



GRADUATE
SCHOOL OF
MANAGEMENT

ESCUELA SUPERIOR POLITECNICA DEL LITORAL

ESCUELA SUPERIOR POLITECNICA DEL LITORAL

Escuela de Postgrado en Administración de Empresas

Maestría en Administración de Empresas

Tesis de Grado Previa a la Obtención del Título de:

Magíster en Administración de Empresas



BIBLIOTECA
ESPAE-ESPOL

Plan de Negocios:

"Empresa Consultora de Comercio Exterior"

Autor:

Ec. Patricio Xavier Gálvez Valderrama

DIRECTOR:

Phd. Leopoldo Avellán

Guayaquil - Ecuador

Noviembre 2009



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DEL LITORAL
ESCUELA DE POSTGRADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

TESIS DE GRADO PREVIA A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE:
MAGISTER EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

PLAN DE NEGOCIOS:
“EMPRESA CONSULTORA DE COMERCIO EXTERIOR”

AUTOR:
EC. PATRICIO XAVIER GÁLVEZ VALDERRAMA

DIRECTOR:
PHD. LEOPOLDO AVELLÁN

Guayaquil-Ecuador

Noviembre 2009

MAESTRIA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

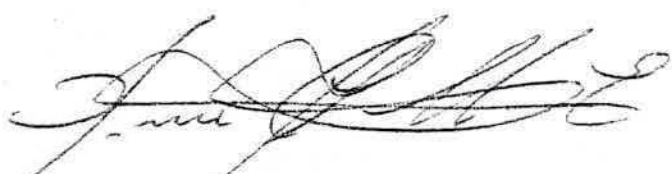
XX PROMOCIÓN

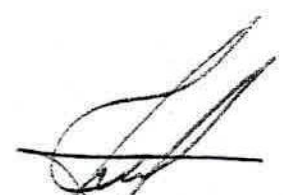
ACTA DE SUSTENTACIÓN DE TESIS DE GRADO

En la ciudad de Guayaquil, a los nueve días del mes de noviembre de 2009, en el Aula A3 de la **ESCUELA DE POSTGRADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS, ESPAE**, de la **ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DEL LITORAL, ESPOL**, sustentó su tesis de grado: **EMPRESA CONSULTORA DE COMERCIO EXTERIOR** el Sr. **PATRICIO GALVEZ VALDERRAMA**, obteniendo la siguiente calificación:

Nombres	Nota promedio sustentación	Nota promedio documento escrito	Calificación Final

Actuaron como miembros del Tribunal los docentes: Ximena Carrillo, Jacqueline Mejía y Alex Cevallos quienes firman a continuación:


XIMENA CARRILLO


JACQUELINE MEJÍA


LEOPOLDO AVELLÁN
TUTOR

* El PhD. Leopoldo Avellán delegó al MBA. Alex Cevallos para estar presente en la sustentación de la tesis.

Daniela A.

CONTENIDO

INDICE	Página 1
Resumen Ejecutivo	Página 3
1. Análisis del Mercado	Página 4
1.1. Análisis del sector y la compañía	Página 4-7
1.2. Análisis del Servicio	Página 7-9
1.3. Análisis de los Clientes	Página 9-10
1.4. Análisis de la Competencia	Página 10-12
1.5. Tamaño del mercado	Página 13-19
1.6. Plan de Mercadeo	Página 20
1.6.1. Estrategia del Precio	Página 20-21
1.7. Estrategia de Ventas	Página 21
1.8. Estrategia Promocional	Página 21-22
2. Análisis Técnico	Página 23
2.1 Descripción del proceso de la empresa	Página 23-26
2.2. Análisis del Servicio	Página 27
2.3. Facilidades	Página 28
2.4. Equipos	Página 29-31
3. Análisis Administrativo	Página 32
3.1. Grupo Empresarial	Página 32
3.2. Personal Ejecutivo	Página 32-33
3.3. Organización	Página 33
3.3.1 Organigrama	Página 33
3.4. Empleados	Página 33-34
3.5. Organizaciones de Apoyo	Página 34-35

4. Análisis Legal y Social	Página 36
4.1. Aspectos Legales	Página 36-38
4.2. Análisis Ambiental	Página 39
4.3. Análisis Social	Página 40
5. Análisis Económico	Página 41
5.1. Inversión en activos fijos	Página 41
5.2. Gastos de arranque	Página 42
5.3.. Presupuesto de Ingresos	Página 42-43
5.4 .Presupuesto de Gasto de Personal	Página 44-45
5.5. Depreciaciones y amortizaciones	Página 45
5.6. Presupuesto gastos de operación	Página 46
5.7. Presupuesto de Gastos administrativos y ventas	Página 46
5.8. Análisis de costos	Página 47
6. Análisis Financiero	Página 48
6.1. Flujo de Caja	Página 48-50
6.2. Estado de Resultados	Página 51-53
6.3. Balance General	Página 54-56
7. Análisis de Riesgos	Página 57
7.1. Otros Análisis	Página 57
8. Evaluación del Proyecto	Página 58
9. Conclusiones	Página 59
10. Recomendaciones	Página 60
11. Anexo 1	Página 61-62
12. Anexo 2	Página 63-64
13. Anexo 3	Página 65-67
14. Anexo 4	Página 64-67

Resumen Ejecutivo

El desarrollo que ha mostrado el sector del comercio exterior en nuestro país hace que cada vez sean más importantes los servicios que se brindan en torno a esta área.

Por otro lado los continuos cambios a la legislación nacional en lo tocante a requisitos para importación y exportación, así como el establecimiento de salvaguardias, incrementos arancelarios y restricciones cuantitativas como los cupos de importación hacen necesaria una asesoría integral que le permita al importador o exportador crecer en su negocio con la seguridad de no contravenir lo dispuesto en leyes, reglamentos, resoluciones, decretos, etc. Relacionados con el ámbito del comercio exterior.

El servicio que brindara la empresa GALCOMEX S.A. abarca todos los procesos de importación y exportación bajo cualquier régimen especial, teniendo como prioridad la eficiencia en nuestras operaciones. Para este fin se contará con profesionales experimentados en temas de comercio exterior, quienes brindarán esa imagen de seguridad, responsabilidad y confianza, lo cual será un importante elemento diferenciador de la empresa.

Uno de los pilares fundamentales de la empresa es la calidad en el servicio que incluye beneficios, tales como asesoría en clasificación arancelaria, legislación aduanera, reglas de origen, contratación y financiación internacional, lo cual brinda seguridad para una correcta gestión en la cadena de comercio exterior, incluyendo trámites de aduana de exportación e importación, así como búsqueda de proveedores y posibles clientes.

El proyecto que se presenta en estas páginas constituye un nuevo concepto en servicios en el comercio exterior ecuatoriano, pues incluye servicios que no son ofrecidos por los agentes de aduana tradicionales como el caso de las normas que rigen en la contratación internacional, así como el proceso de formación de los contratos de compra-venta internacional de mercancías. Asimismo el desconocimiento de los agentes aduaneros en el tema de las alternativas de financiación y medios de pago existentes genera una oportunidad que la empresa GALCOMEX S.A. espera aprovechar.

La rentabilidad del proyecto es del 55%, la cual sobrepasa las expectativas de los inversionistas que es del 15%.

Para cumplir con los objetivos del proyecto, es indispensable contar con conocimientos y experiencia en las diferentes áreas atendidas y con disponibilidad de ofrecer un valor agregado interesante para los clientes.

1. ANÁLISIS DE MERCADO

1.1. Análisis del sector y la compañía

La empresa consultora de comercio exterior tiene como objetivo asesorar a los importadores y exportadores que operan en el distrito aduanero de Guayaquil, tanto en el Puerto Marítimo como en la Zona de Carga Aérea, en todos los procesos inherentes al comercio internacional, ofreciendo un servicio integral de calidad, el cual se inicia con la búsqueda de proveedores y compradores y termina en las importaciones con la entrega de las mercancías en el almacén al destinatario final de las mismas y en el caso de las exportaciones en el lugar convenido con el comprador.

El servicio se enfoca en Guayaquil pues, de acuerdo a estadísticas proporcionadas por el Departamento de Planificación de la Corporación Aduanera Ecuatoriana, representa aproximadamente un 60% del total de trámites por importaciones y un 40% de exportaciones que se realizan en el país y que incluyen otros distritos aduaneros como son Quito, Manta, Puerto Bolívar, Huaquillas, Macará, Esmeraldas, Manta, Latacunga y Tulcán.

Cuadro 1.1.1.

Movimiento de Importaciones por Distrito Aduanero en el año 2008

Distrito	Valor FOB	Valor CIF	Kilos
CUENCA	138.439.504,1	146.970.772	50.361.624,72
ESMERALDAS	1.322.836.494	1.426.239.019	1.244.327.360
GQUIL-AEREO	355.189.423.9	375.732.670	5.245.493,82
GQUIL-MARITIMO	4.796.708.951	5.103.705.717	3.816.505.908
HUAQUILLAS	130.406.108,7	139.056.625	208.991.546,5
LATACUNGA	5.655.078,33	6.338.021,98	493.414,29
LOJA-MACARA	6.029.972,8	6.232.747,94	15.169.849
MANTA	419.640.528,8	448.891.289	445.515.323,9
PTO-BOLIVAR	247.388.397,6	296.365.424	611.925.402,4
QUITO	1.098.778.973	1.152.703.127	29.900.661,26
TULCAN	620.776.663,7	644.792.201	322.148.979,4
Total general	9.141.850.095	9.747.027.614	6.750.585.563

Fuente: Encuesta
Autor: Elaboración propia

Cuadro 1.1.2.

Movimiento de Exportaciones por Distrito Aduanero en el año 2008

Distrito	Valor FOB	Kilos
CUENCA	25.762.466,7	9.380.500,76
ESMERALDAS	4.126.737.803	13.437.637.226
GQUIL-AEREO	100.594.458	12.486.790,73
GQUIL-MARITIMO	2.871.629.365	3.744.491.874
HUAQUILLAS	43.584.248,1	39.202.130,71
LATACUNGA	983.516,51	215.414,5
LOJA-MACARA	54.723,5	74.194
MANTA	118.667.959	51.510.927,16
PTO-BOLIVAR	356.727.100	1.064.385.154
QUITO	131.565.194	889.206.957,6
TULCAN	382.436.118	351.756.265,5
Total general	8.158.742.953	19.600.347.435

Fuente: Encuesta

Autor: Elaboración propia

Analizando el comercio exterior ecuatoriano descrito en los cuadros 1.1.3. y 1.1.4., del que la empresa consultora formará parte, se observa que a partir del mes de junio de 2008 se registra un incremento de las importaciones en un 27,22% con un continuo crecimiento hasta el mes de octubre de 2008, esto debido a causas estacionales. Por otro lado las exportaciones se debilitaron en un 15,87% en el mes de septiembre debido a la crisis internacional, la cual provocó una constante caída en los meses siguientes hasta llegar al punto más bajo del año en el mes de diciembre.

Cuadro 1.1.3.

AÑO - MES	EXPORTACIONES (X)		IMPORTACIONES (M)			BALANZA COMERCIAL (BC)
	PESO (Kilos)	FOB	PESO (Kilos)	FOB	CIF	XFOB - MFOB
2008-01	2,606,704.79	1,574,309.58	984,311.32	1,220,721.36	1,322,949.41	353,588.22
2008-02	2,521,996.44	1,613,874.90	768,245.56	1,032,001.18	1,111,840.37	581,873.72
2008-03	2,129,662.96	1,434,489.17	882,953.79	1,221,916.73	1,311,711.81	212,572.44
2008-04	2,407,660.34	1,631,052.47	814,232.35	1,352,452.83	1,444,679.83	278,599.64
2008-05	2,506,385.95	1,967,732.81	692,175.39	1,259,500.42	1,348,131.22	708,232.39
2008-06	2,196,762.10	1,897,990.78	1,049,803.47	1,602,336.73	1,715,086.98	295,654.05
2008-07	2,140,189.17	1,828,069.04	1,000,802.19	1,651,151.62	1,769,122.53	176,917.42
2008-08	2,319,731.87	1,819,378.06	1,017,879.69	1,614,499.54	1,729,394.52	204,878.52
2008-09	2,250,746.52	1,530,554.89	1,107,182.30	1,749,240.80	1,875,096.17	-218,685.91
2008-10	2,194,273.00	1,268,416.41	1,094,926.29	1,803,853.09	1,938,594.24	-535,436.68
2008-11	2,151,521.56	1,044,177.96	841,048.50	1,451,828.82	1,555,577.24	-407,650.86
2008-12	2,496,947.43	879,740.26	1,091,786.06	1,464,496.20	1,569,517.67	-584,755.94

TOTAL GENERAL:	27,922,582.07	18,489,786.27	11,345,346.87	17,423,999.26	18,691,701.95	1,065,787.01
-----------------------	---------------	---------------	---------------	---------------	---------------	--------------

Fuente: Banco Central del Ecuador

Autor: Elaboración Propia

Para el año 2009 se registran los siguientes datos, en los que se puede apreciar la disminución en el déficit de la balanza comercial, principalmente debido a las diferentes medidas tomadas por el gobierno como contingentes cuantitativos, incrementos arancelarios y salvaguardias.

Cuadro 1.1.4.

AÑO - MES	EXPORTACIONES (X)		IMPORTACIONES (M)			BALANZA COMERCIAL (BC)
	PESO (Kilos)	FOB	PESO (Kilos)	FOB	CIF	XFOB - MFOB
2009-01	2,361,863.02	862,852.05	956,317.98	1,276,514.14	1,368,892.56	-413,662.09
2009-02	2,100,835.24	784,108.01	818,568.81	1,022,491.25	1,096,638.03	-238,383.24
2009-03	2,193,689.33	975,583.36	969,335.99	1,117,785.76	1,203,252.91	-142,202.40
2009-04	2,513,344.47	1,019,092.09	834,727.82	1,009,054.85	1,076,407.09	10,037.24
2009-05	2,345,817.70	1,104,924.50	927,816.63	1,120,673.18	1,198,527.57	-15,748.68
2009-06	2,127,058.37	1,169,084.69	799,273.87	1,045,065.73	1,112,809.51	124,018.96
2009-07	2,309,539.97	1,185,707.76	1,007,204.19	1,179,618.19	1,262,891.51	6,089.57
TOTAL GENERAL:	15,952,148.08	7,101,352.44	6,313,245.27	7,771,203.07	8,319,419.14	-669,850.63

Fuente: Banco Central del Ecuador

Autor: Elaboración propia

En el año 2009 de enero a julio las importaciones han caído en aproximadamente un 17% comparando con el mismo período del año 2008 debido al establecimiento de cupos y otras barreras arancelarias y no arancelarias como el certificado INEN 1, el cual es un documento exigible para determinadas mercancías que deben cumplir requisitos de calidad y exigencias como rotulados, marcas, etc., cuya solicitud que debe ser cumplimentada por los importadores se encuentra en el Anexo 1 del presente trabajo.

Se puede apreciar como a raíz de la entrada en vigencia de la Resolución 466 del Consejo de Comercio Exterior e Inversiones (COMEXI) en enero del presente año, las importaciones disminuyeron considerablemente, encontrándose a partir del mes de mayo en una ligera recuperación debido a la eliminación de cupos para más de trescientas partidas; sin embargo a partir del mes de marzo del presente año las exportaciones han comenzado una importante recuperación, alcanzando para el mes de julio un incremento del 51% respecto al mes de febrero del año en curso.

Por otro lado la generación del centro binacional fronterizo con el Perú es una medida que contribuirá a generar mayor comercio entre estos dos países con lo que se reducirá el impacto de las restricciones. Asimismo las medidas restrictivas pueden ser revisadas permanentemente durante el presente año, de acuerdo al COMEXI, lo que puede traducirse en la eliminación total o al menos parcial de salvaguardias y barreras no arancelarias.

Otro factor importante de tomar en cuenta es que en la actualidad el Ecuador está en negociaciones con la Unión Europea para la firma de un Tratado de Libre Comercio, lo que permitiría aumentar el comercio con esta región. Se espera que durante el año en curso se avance significativamente en estas negociaciones ya que incluso se encuentran formados equipos de trabajo de varias instituciones públicas a fin de que se culmine con éxito este proceso.

Asimismo la dolarización en el Ecuador ha impulsado a que se marque una tendencia al crecimiento en el sector importador lo que junto con la firma de convenios internacionales futuros lo dinamizarán aún más.

Por otro lado la dinámica del comercio exterior junto con las innovaciones tecnológicas han obligado a varios agentes a prepararse y otros simplemente a retirarse por falta de conocimientos, una muestra de esto ha sido el proceso de depuración de agentes de aduana realizado por la CAE, entidad que realizó pruebas a los agentes y a quienes reprobaban, se les canceló la licencia de agentes otorgada por la misma corporación. Estas pruebas incluían conocimientos de manejo de herramienta informática, así como legislación nacional e internacional, entre las cuales se incluyen los convenios internacionales que obligan a los importadores y exportadores a cumplir con una serie de requisitos que muchas veces ignoran y que si no cuentan con una adecuada asesoría, sus declaraciones aduaneras podrían adolecer de alguna anomalía, impidiendo incluso que puedan beneficiarse de exenciones tributarias a las que pudieren acogerse por ley.

El conocimiento de las operaciones y de las leyes aduaneras no son un problema para la creación de esta empresa debido a la experiencia y los estudios realizados por sus integrantes.

Por otro lado la rivalidad entre los competidores es evidente. Existen agentes de aduana como ROCALVI, Torres y Torres, Coka, quienes se diferencian por ofrecer su servicio a menor costo con el fin de captar clientes. La estrategia de esta empresa será todo lo contrario, la prioridad será brindar un servicio de calidad.

Los clientes insatisfechos no tienen poder de negociación ya que justamente están buscando una nueva opción debido a las malas experiencias con agentes de aduana anteriores, esto ocurre frecuentemente.

Así como los clientes insatisfechos buscan otras opciones mejores cuando existe un cliente satisfecho con el servicio otorgado por el agente de aduanas, difícilmente se va a cambiar por otro ya que existe la confianza con este agente lo que le ahorra miles de dólares a mediano y largo plazo debido a que las mercancías de importación y exportación son muy sensibles a pérdidas y daños y esto suele ocurrir cuando no existe un agente de aduanas eficiente en las operaciones aduaneras.

Los negocios que ingresarán son aquellos que asesoren con mayor eficiencia, ahorrándoles dinero a los importadores y brindando un servicio integral, no sólo en los despachos aduaneros sino en toda la cadena de importación y/o exportación.

1.2. Análisis del Servicio

El servicio responde a una necesidad de los clientes, medida en la encuesta realizada a operadores de comercio exterior (Anexo 2), de contar con una empresa que brinde una asesoría integral en el proceso de importaciones y exportaciones, es decir la financiación, contratación y transporte internacional, transporte nacional, seguro, documentos de control previo, pero además con el valor agregado de conseguir proveedores para todo tipo de mercancías y manejar las negociaciones con ellos, por supuesto con el visto bueno de los importadores, esto ahorraría el costo de mantener un departamento de comercio exterior en las empresas.

El inicio de las operaciones se da con la financiación internacional, por medio del cual la empresa brindará la asesoría de la mejor opción de seguro de cambio, así como el medio de pago que mejor se adapte a la transacción.

Otro factor importante que la empresa cubrirá es el de la Contratación Internacional, por medio del cual la empresa permitirá que sus clientes se aseguren que la otra parte cumpla lo acordado, realizando contratos bien elaborados que incluyan elementos esenciales como sujeto, objeto, precio de las mercancías y otros aspectos como la legislación aplicable, la jurisdicción donde se resolverá la discrepancia, cláusula de garantía, entre otras.

El servicio integral de comercio exterior está desatendido, no existen empresas que además de ocuparse de la nacionalización de las mercancías o del trámite para la exportación, se encargan de facilitarles a los clientes las operaciones en sus contactos con clientes y proveedores lo que es fundamental en una negociación internacional, además de brindar asesoría en la contratación y financiación internacional. Para esto se dispone de una importante base de datos, obtenida con contactos internacionales en España, Francia, Estados Unidos, Colombia, Perú, China, Argentina, y nacionales en entidades como CORPEI, FEDEXPOR, CAE y otras, que permitirá encontrar a los mejores proveedores y compradores de acuerdo a las necesidades del cliente, la cual será administrada por personal altamente calificado, quienes también transmitirán la información relevante y elaborarán documentos usuales entre un comprador y un vendedor internacional como lo son: nota de pedido, orden de compra, lista de precios, etc.

La empresa se hará cargo de todos los detalles en el extranjero de acuerdo a los términos de negociación y podrá contactar los servicios de transporte internacional, seguros, almacenamiento y transporte nacional, así como la presentación de la declaración aduanera con todo el compromiso que esto conlleva como responsable solidario de acuerdo a la Ley Orgánica de Aduanas.

Entre los servicios ofrecidos por nuestra empresa que están relacionados con temática aduanera están los trámites de importación y exportación a consumo, así como en los regímenes especiales como Depósito Industrial, Depósito Comercial, Tránsito, Importación Temporal con Reexportación en el mismo estado, Importación temporal para perfeccionamiento activo, Exportación temporal para perfeccionamiento pasivo, Zona Franca, Drawback, Reposición con Franquicia Arancelaria, Régimen de Maquila, Ferias Internacionales y cambios de régimen. Se atenderán reembarques en los casos en que así lo

disponga la ley. Se brindará asesoría en temas de valoración, clasificación y legislación aduanera, así como en el Origen de las mercancías. Se realizarán adicionalmente Consultas de Aforo, Reclamos Administrativos, Reclamos de Pago Indebido, Recursos de Revisión, y Verificación y Rectificación de Tributos.

Por otro lado se brindará asesoría para la obtención de Documentos de Control Previo emitidos por diferentes entidades como Ministerio de Industrias y Competitividad, Ministerio de Salud Pública, Ministerio de Agricultura, Ganadería Acuacultura y Pesca, Instituto Ecuatoriano de Normalización, Instituto Nacional de Higiene Leopoldo Izquieta Pérez, entre otros.

Los competidores de esta empresa son básicamente los agentes de aduana quienes solamente se encargan de dar el servicio de nacionalización de mercancías en la importación y la transmisión de órdenes de embarque y Declaraciones Aduaneras de Exportación para los bienes que salen del país.

Las fortalezas de la empresa son el conocimiento, la experiencia y la predisposición de sus integrantes, enunciados en el capítulo 3 numeral 2 del presente trabajo. El recurso humano está capacitado para realizar un trabajo eficiente cobrando sólo los montos estipulados en el contrato por los servicios prestados. Dentro del equipo se contará con profesionales con experiencia en aduanas en sus diferentes áreas, organismos de exportadores (FEDEXPOR), en navieras y empresas consolidadoras, así como en finanzas y contratación internacional.

Uno de los objetivos de la empresa es ganar el prestigio de seriedad y responsabilidad en sus operaciones, lo cual será bien acogido tanto por los importadores y exportadores así como por la Corporación Aduanera Ecuatoriana, entidad cuyos funcionarios, al conocer la calidad de trabajo de los integrantes de la empresa, la incluirán entre las que tienen un perfil de riesgo bajo, lo que resulta beneficioso pues ésta es una de las formas de que los trámites sean revisados sólo documentalmente, sin tener que pasar por aforo físico, procedimiento que atrasa por lo general dos días más el retiro de las mercancías del recinto aduanero.

La debilidad es que la empresa es nueva y como tal no es conocida en el mercado por lo que se requerirá un plan de marketing muy bien elaborado y agresivo, por esta razón se establece la necesidad de crear un departamento comercial cuyo objetivo principal será la continua búsqueda de clientes y el seguimiento para determinar su grado de satisfacción con el servicio brindado.

Es remarcable el ahorro de costos, trabajo y tiempo al importador que proporcionará el servicio que brindará la empresa y se lo realizará de una forma eficiente y transparente, esto último es de vital importancia, considerando que en varios casos los importadores son víctimas de alguna empresa que cobra montos superiores a los reales, como en el caso de pago de facturas de almacenaje, navieras e incluso de impuestos.

Siendo la calidad en el servicio la diferenciación de esta empresa, se deben mantener los estándares delineados, informándole permanentemente al cliente el status de las mercancías, para lo cual se desarrollará un software que permita la interacción en tiempo real con cada uno de los clientes.

1.3. Análisis de los Clientes

Los posibles clientes están en el distrito aduanero de Guayaquil y son quienes han importado bajo el régimen de consumo con un valor CIF mayor a \$2.000 pues es obligatorio de acuerdo a la Ley Orgánica de Aduanas, contratar los servicios de un agente de aduana a partir de este valor o también amparados en algún régimen especial, como Depósito Aduanero, Importación Temporal, Exportación Temporal, etc. así como todos los exportadores quienes requieren un servicio eficiente y necesitan ayuda con sus proveedores y/ o compradores en el extranjero y al firmar contratos internacionales de compra-venta de mercancías.

Dentro de los clientes tenemos como los más importantes los de bolígrafos, cerámicas, libros, frutas frescas, ropa, calzados, complementos alimenticios, electrodomésticos, equipos informáticos, repuestos de vehículos, entre otros. Estos datos fueron obtenidos a partir de una encuesta realizada, en la que empresas como BIC Ecuador, VUNTIL S.A., AMERILIBROS, DUREXPORTA, ECCO, FOREVER LIVING PRODUCTS, DIGORAUTO, CASA DEL RULIMÁN, TECNOLED PUBLICIDAD y otros se mostraron interesados en ser clientes de GALCOMEX S.A.

Las bases de decisión de compra de los clientes son la calidad, el servicio, el precio, la amistad y también el nivel de influencia con las autoridades, esto tomando como referencia las conversaciones con representantes de las empresas visitadas.

Entre las opiniones de los clientes está la satisfacción por poderse desentender del engorroso proceso de importaciones y exportaciones, el cual no es el espíritu del negocio.

Quienes no muestran interés por el producto, en el caso de las importaciones, opinan que ellos ya tienen proveedores confiables y que esa información es confidencial y que no les gustaría que otras personas se enteren de los secretos del negocio, sin embargo muchos de los que no están interesados en el servicio de búsqueda de proveedores sí reconocen la necesidad de un buen servicio de agentes de aduana, por lo que para ellos se deberá reforzar la oferta de un servicio eficiente en el área aduanera.

Asimismo en lo que se refiere a exportaciones, quienes no están interesados en el servicio de búsqueda de compradores, son empresas grandes con varios años de actividad comercial.

1.4. Análisis de la Competencia

En las importaciones, los precios de la competencia bordean los \$200 + IVA por despacho. En las exportaciones, los precios fluctúan por los \$200 + IVA por cada trámite, incluyendo orden de embarque. En caso de ser necesario la obtención de certificados como el fitosanitario, el valor es de \$30 + IVA adicionales.

A través de datos proporcionados por la CAE, se pudo determinar que la competencia en un 100% brinda el servicio de despacho aduanero, un 20% ofrece el servicio de transporte y despacho y sólo un 0,5% ofrece un servicio que incluye almaceneras.

Cuadro 1.4.1

Servicios que brinda la competencia

Despacho Aduanero	Servicio de Transporte	Almaceneras
100%	20%	0,5%

Fuente: Encuesta realizada a importadores

Autor: Elaboración propia

Podemos apreciar que ninguno de ellos ofrece el servicio de búsqueda de proveedores y/o de compradores del extranjero ni asesoría en contratación y financiación internacional.

Existen empresas líderes porque ofrecen un servicio más completo que el de los competidores como el grupo ROCALVI, Torres y Torres y Coka. Estas empresas poseen un amplio mercado y tienen un número de pedidos que a veces sobrepasa sus capacidades, esto también debido al bajo precio que está alrededor de los \$180 más IVA por trámite para las importaciones y exportaciones. Es justamente esta lucha entre la competencia en cuanto a precios la que hace que al tener más clientes, no puedan realizar su trabajo eficientemente y el servicio deja de ser personalizado por lo que se presentan inconvenientes.

Sin embargo su capacidad financiera les permite ofrecer servicio de almacenamiento propio empresa de transporte propio, así como servicio de consolidación y desconsolidación de carga, e incluso el pago temporal de servicios como bodegaje y visto bueno en las navieras.

La despreocupación de los agentes de aduanas grandes por cada caso, crea la oportunidad para que nuevos agentes puedan ofrecer un servicio personalizado de calidad, quienes con conocimientos y alto sentido ético puedan ir creciendo en el área del comercio exterior.

Cuadro 1.4.2.

Trámites de Importación por Agentes de Aduana en el año 2008

Agentes de aduana	Trámites
BASANTES PAVON JORGE PATRICIO	6.311
COKA BORJA MARIO GINO	6.159
TORRES ALAÑA PABLO DAVID	5.579
CALDERON MACHIAVELLO ROBERTO	4.339
TORRES HINOJOSA CARLOS EDUARDO	3.875
MOSQUERA AULESTIA FRANCISCO VINICIO	3.067
VARELA GALINDO MARIANA INES	2.953
MACAS VALLE VICTOR	2.838
LOPEZ MENA KATYA XIMENA	2.799
IBARRA RIVERA BERTHA MARIA	2.512

Fuente: Corporación Aduanera Ecuatoriana
Autor: Elaboración propia

El cuadro 1.4.2 muestra los diez más grandes agentes de aduana considerando el número de trámites de importación.

Cuadro 1.4.3.

Trámites de Exportación por Agentes de Aduana en el año 2008

Agente de aduana	Trámites
MONTALVO SALINAS LUIS FREDDY	4.350
CONFORME RODRIGUEZ LUIS FAUSTO	3.921
BRIONES BUSTAMANTE DANIEL FRANKLIN	3.847
TORRES HINOJOSA CARLOS EDUARDO	3.235
MACHUCA REYES SEGUNDO O.	2.322
IGLESIAS MEDINA MARIA ELENA	2.118
JARRIN PLUAS CARLOS MANUEL	1.937
MOREIRA NARANJO JAIME MAURO	1.740
LOPEZ MURIATEGUI OSWALDO EFRAIN	1.445
DELGADO DELGADO VICTOR HUGO	1.353

Fuente: Corporación Aduanera Ecuatoriana
Autor: Elaboración propia

El cuadro 1.4.3 muestra los diez más grandes agentes de aduana considerando el número de trámites de exportación.

Con el fin de determinar los precios que cobran los principales agentes de aduana en trámites de importación y exportación se realizó una investigación, misma que arrojó los resultados que se describen en los siguientes cuadros.

Cuadro 1.4.4. Mapping de competidores en importaciones

Agentes de aduana	*Precio por Trámite
BASANTES PAVON JORGE PATRICIO	\$220
COKA BORJA MARIO GINO	\$185
TORRES ALAÑA PABLO DAVID	\$180
CALDERON MACHIAVELLO ROBERTO	\$180
TORRES HINOJOSA CARLOS EDUARDO	\$180
MOSQUERA AULESTIA FRANCISCO VINICIO	\$230
VARELA GALINDO MARIANA INES	\$220
MACAS VALLE VICTOR	\$200
LOPEZ MENA KATYA XIMENA	\$230
IBARRA RIVERA BERTHA MARIA	\$220

Fuente: Información proporcionada por los agentes de aduana.
Autor: Elaboración propia

Cuadro 1.4.5. Mapping de competidores en exportaciones

Agente de aduana	*Precio por Trámite
MONTALVO SALINAS LUIS FREDDY	\$220
CONFORME RODRIGUEZ LUIS FAUSTO	\$220
BRIONES BUSTAMANTE DANIEL FRANKLIN	\$200
TORRES HINOJOSA CARLOS EDUARDO	\$180
MACHUCA REYES SEGUNDO O.	\$230
IGLESIAS MEDINA MARIA ELENA	\$220
JARRIN PLUAS CARLOS MANUEL	\$185
MOREIRA NARANJO JAIME MAURO	\$210
LOPEZ MURIATEGUI OSWALDO EFRAIN	\$190
DELGADO DELGADO VICTOR HUGO	\$220

Fuente: Información proporcionada por los agentes de aduana.
Autor: Elaboración propia

* Estos precios no incluyen IVA y están vigentes en el 2009

Por otro lado es menester mencionar que los precios de los fletes se encuentran estandarizados por influencias del sector transportista.

1.5. Tamaño del mercado

En el año 2008, de acuerdo a estadísticas proporcionadas por la Corporación Aduanera Ecuatoriana, el distrito aduanero de Guayaquil registró 12.031 importadores tanto en el Puerto Marítimo como en la Zona de Carga Aérea, considerando a las personas naturales o jurídicas que han realizado al menos una importación en dicho año. Por otro lado el total de exportadores el mismo año es de 2.167. Si sumamos la cantidad de importadores y exportadores tenemos que el tamaño de mercado es de 14.198. Se espera que en el presente año las medidas del gobierno alienten al incremento de las exportaciones, con lo cual el tamaño del mercado podría incrementarse.

Lo arriba señalado significa que durante los cinco primeros años el mercado de Galcomex S.A. se limitará al Distrito de Guayaquil, sin perjuicio que en el futuro éste pueda extenderse a otros distritos aduaneros. Para este fin se contará con un centro de operaciones equidistante entre el puerto marítimo y el aeropuerto a fin de facilitar y agilizar las operaciones y atender las necesidades de los operadores de comercio exterior ubicados en todos los sectores de la ciudad, sean estos guayaquileños o residentes en otras ciudades del país.

Para determinar las características del mercado se determinó una muestra de 374 personas, con el cual se obtiene un grado de confiabilidad del 95%, es decir un margen de error de aproximadamente un 5%.

La muestra ha sido estratificada considerando que podrían existir diferencias entre las preferencias y necesidades del sector exportador e importador, que incidirían directamente en el giro del negocio, por lo que la estratificación de la muestra responde básicamente a estos dos grupos bien definidos, los cuales van a ser parte del target de la empresa. Existen 12.031 importadores que forman parte de una población de 14.198 personas dedicadas a importar o exportar, lo que representa un 84,7% del total y por otro lado existen 2.167 exportadores, que representan un 15,3%.

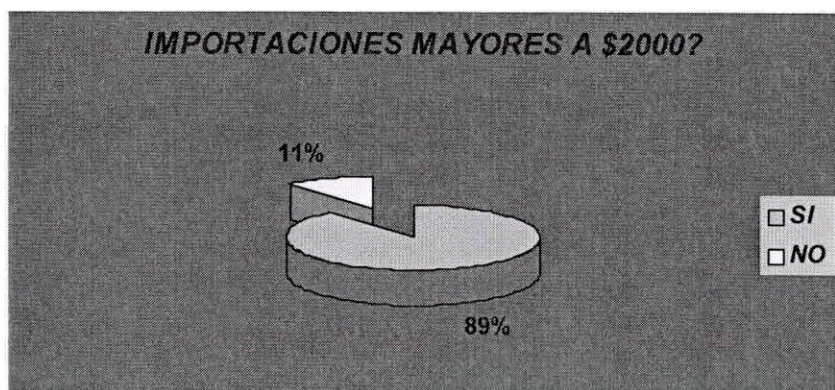
La muestra de 374 personas naturales o jurídicas está distribuida en 317 importadores, resultado de aplicar el 84,7% al total de la muestra y en 57 exportadores, obtenido del 15,3% de 374.

Los principales resultados obtenidos son:

El 89% de los encuestados respondió que sí ha realizado importaciones mayores a \$2000 FOB, lo que a su vez nos indica que ha contratado alguna vez los servicios de un agente de aduana ya que para estos casos es obligatorio de acuerdo a la Ley Orgánica de Aduanas.

Para el caso de los importadores que nunca han tenido importaciones mayores a ese valor, es decir el 11%, se entiende que no forman parte de nuestro mercado objetivo pues seguramente, ya que la ley se los permite, se encargarán ellos mismos de realizar sus trámites aduaneros a fin de ahorrarse costos.

Gráfico 1.5.1.



Fuente: Encuesta
Autor: Elaboración propia

El 86% del segmento mencionado afirmaron haber importado o exportado hace más de un año, denotando cierta estabilidad que les permitiría convertirse en posibles clientes de la empresa consultora de comercio exterior.

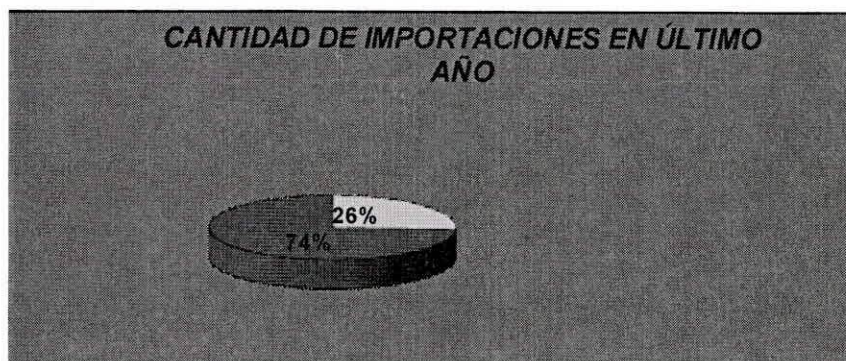
Gráfico 1.5.2.



Fuente: Encuesta
Autor: Elaboración propia

El 74% de este segmento afirmó que han importado o exportado más de 10 ocasiones en el transcurso año 2008, dato relevante para cuantificar el tamaño del posible cliente.

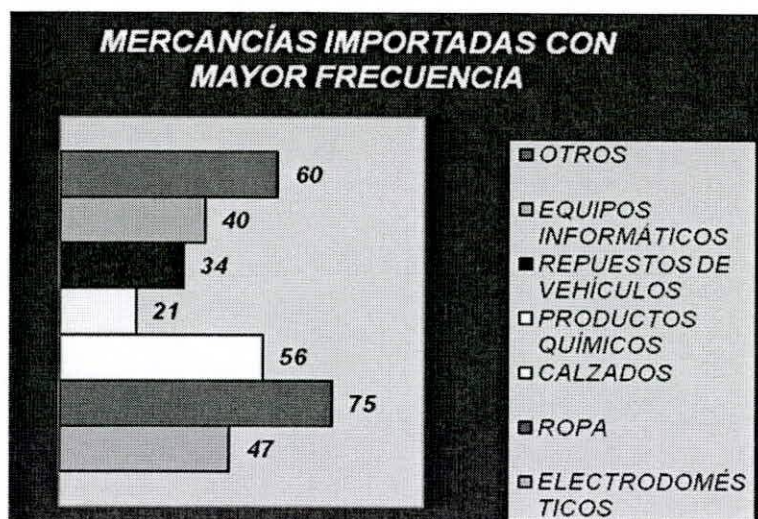
Gráfico 1.5.3.



Fuente: Encuesta
Autor: Elaboración propia

En el siguiente cuadro se muestra la frecuencia de mercancía importada o exportada clasificada por su naturaleza.

Cuadro 1.5.4.



Fuente: Encuesta
Autor: Elaboración propia

En el siguiente gráfico se muestran los regímenes comunes, especiales y particulares, evidenciándose claramente el alto porcentaje de los Regímenes Comunes que incluye a importaciones y a exportaciones a consumo.

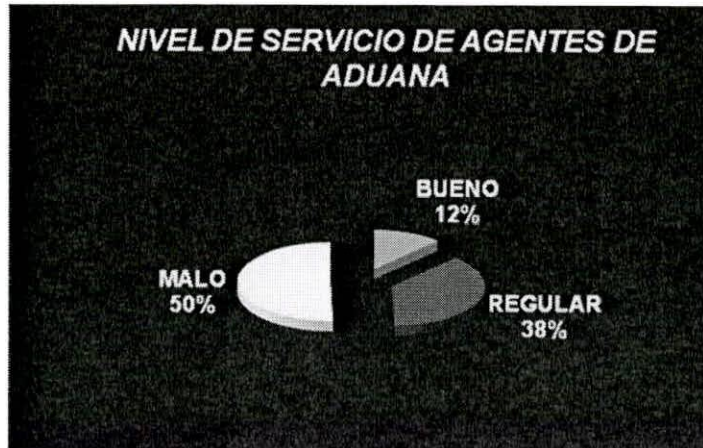
Gráfico 1.5.5.



Fuente: Encuesta
Autor: Elaboración propia

A fin de medir el grado de satisfacción de los posibles clientes que ya cuentan con un agente de aduana se les pidió que calificaran entre bueno, regular y malo la gestión de sus agentes de aduana, obteniendo como resultado que el 88% califican como regular o malo el servicio y solamente un 12% como buena.

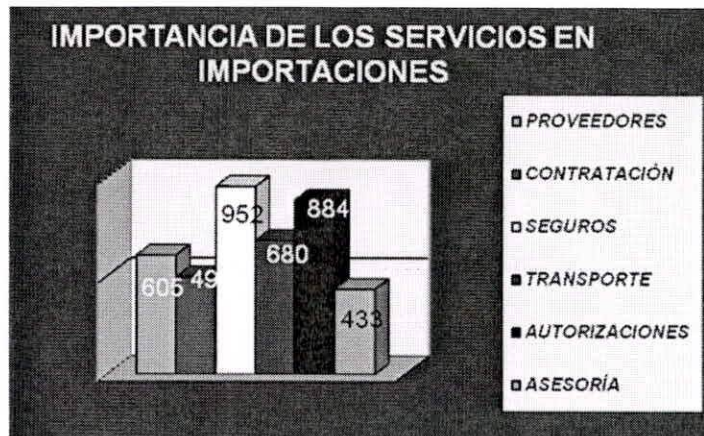
Gráfico 1.5.6.



Fuente: Encuesta
Autor: Elaboración propia

En la encuesta se pidió que califiquen la importancia de los servicios que pueden brindar los agentes de aduana. Para este caso el menor puntaje es el de mayor importancia resultando claro que la necesidad de asesoría en temas como valoración, clasificación y origen es la que menor puntaje (mayor importancia) obtiene, seguido muy de cerca por la contratación internacional.

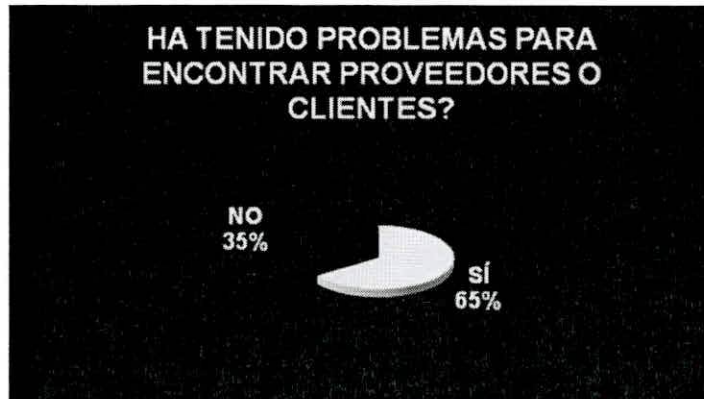
Gráfico 1.5.7.



Fuente: Encuesta
Autor: Elaboración propia

El próximo gráfico representa el porcentaje de importadores o exportadores que ha tenido problemas para encontrar algún proveedor o cliente para sus productos.

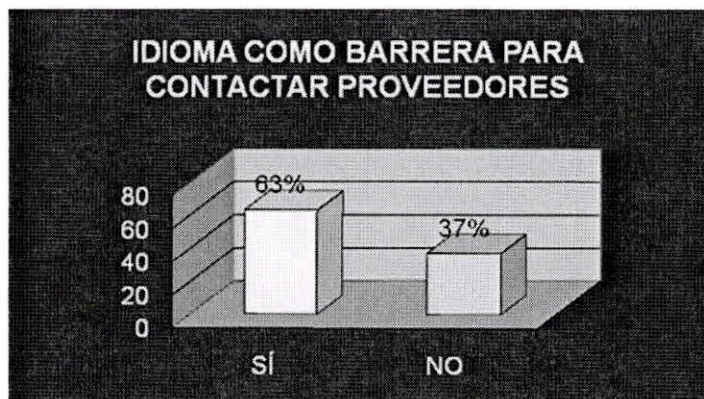
Gráfico 1.5.8.



Fuente: Encuesta
Autor: Elaboración propia

Como se muestra en el siguiente gráfico, un 63% de importadores y exportadores han tenido problemas para contactar con proveedores o clientes debido al idioma, lo que demuestra la importancia de que la empresa tenga personal que domine el inglés considerada como *lingua franca* en los negocios internacionales.

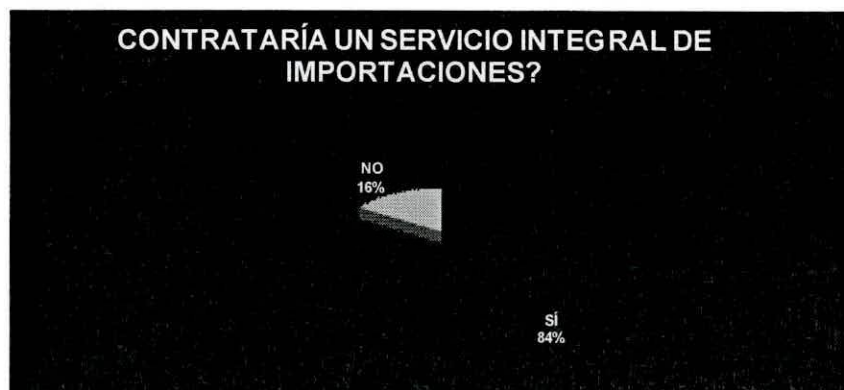
Gráfico 1.5.9.



Fuente: Encuesta
Autor: Elaboración propia

Por otro lado el 84% estaría dispuesto a contratar a una empresa consultora de comercio exterior que brinde un servicio integral tanto en las importaciones como en las exportaciones, abarcando contacto con proveedores, clientes, asesorando en temas como financiación internacional, contratación internacional, trámites aduaneros, reclamos administrativos, transporte nacional e internacional, etc.

Gráfico 1.5.10.



Fuente: Encuesta
Autor: Elaboración propia

El 60% de las personas que se encuentran interesadas en contratar un servicio integral en comercio exterior están dispuestas a pagar entre 200 y 300 dólares por cada pedido, como se puede apreciar en el cuadro 1.5.1.

Cuadro 1.5.1.

Rango a Pagar	%
Entre 100 y 200	10%
Entre 200 y 300	60%
Entre 300 y 400	25%
Entre 400 y 500	5%

Fuente: Encuesta
Autor: Elaboración propia

Una vez considerado esto tenemos que el mercado objetivo es de 4053 importadores y exportadores, siendo nuestra participación en el primer año el 1,23% tomando en cuenta comunicaciones enviadas a las empresas parte del mercado objetivo y visitas realizadas a 55 empresas parte del mercado objetivo, que respondieron positivamente a las comunicaciones enviadas vía correo electrónico o telefónica.

Entre las personas naturales y jurídicas que han acogido favorablemente el servicio que ofrece GALCOMEX S.A. se encuentran:

BIC Ecuador, Durexporta, Forever Living Products, Digorauto, Casa del Rulimán, Amerilibros, Aleminsa, Inaltra, Inproel, Tecnoled Publicidad, Ecco, Casa Tosi, Vuntil S.A., Maricaf, Importadora Villacís, Grupo Wong, Alby Store, Estuardo Sánchez, Sr. Osvaldo Loor, Natura Inc, Geocon, Coats Cadena, Matexspain, Coelsa, entre otros.

1.6. Plan de Mercadeo

Nuestro principal objetivo es ofrecer un servicio integral en materia de comercio exterior a nuestros potenciales clientes de Guayaquil, llegando a ellos con pleno conocimiento y experiencia en la materia ofreciendo un servicio diferenciado por su calidad y por el valor agregado en diferentes temas que les permitirá mejorar sus operaciones.

Se ha determinado que la empresa por la alta responsabilidad que implica este tipo de servicios debe de tener una imagen que proyecte confianza, eficacia, eficiencia en el mundo de los negocios internacionales y que se entienda claramente cuál es la actividad principal de la compañía. Por esta razón se ha establecido un nombre altamente relacionado con el comercio exterior como GALCOMEX S.A. cuyo significado es Grupo Aduanero y Logístico de Comercio Exterior con un logotipo y los colores azul y naranja relacionados tradicionalmente con el mundo de los negocios, en la que se utiliza una tipografía elegante; que contrasta con el ícono donde la “o” acompañada de la flecha hacen alusión a la *agilidad* que queremos transmitir en la empresa tanto en comercio como en los negocios internacionales.

En la papelería utilizamos colores azules y naranjas que se utilizan para representar los negocios, jugando con cromáticas que le brindan vida al diseño.

Se adjunta el logo a continuación:

Gráfico 1.6.1.



1.6.1. Estrategia del Precio

Al igual que en cualquier otro negocio, es de suma importancia establecer una relación calidad-precio competitiva en el mercado, que permita a GALCOMEX S.A. brindar un servicio atractivo para nuestros clientes y coadyuve a que la empresa cubra la totalidad de sus costos operativos y financieros, con una rentabilidad acorde con la exigencia de los socios.

A pesar que la empresa no se diferenciará por ser la empresa más barata del mercado, pues el principal objetivo es que ésta sea distinguida por su **alta calidad en el servicio**, la definición del precio es sumamente importante pues en este mercado los clientes no suelen demostrar mayor lealtad con quien le brinda el servicio, sobre todo en los primeros meses, por lo que el precio a cobrar debe ser competitivo pero siempre acompañado con la mejor predisposición en el servicio, lo cual está garantizado con la empresa pues estará integrada con un equipo comprometido de profesionales plenamente capacitados para este fin.

La determinación del precio depende principalmente de cuánto estén dispuestos a pagar los clientes y lo que cobre la competencia. La encuesta realizada a importadores y exportadores determinó que un 60% de ellos están dispuestos a pagar entre 200 y 300 dólares, por lo que respetando esa disponibilidad de pago y evitando alejarnos en exceso de los precios de la competencia se ha optado por definir el precio en 215 dólares.

1.7. Estrategia de Ventas

Como estrategia de Ventas se tiene el realizar alianzas con estudios jurídicos, cuyos clientes necesitan solucionar casos específicos de Reclamos Administrativos en materia de legislación, valoración o clasificación aduanera y en muchos de ellos no se tiene el conocimiento práctico por lo que perfectamente se podría trabajar en conjunto.

Por otro lado la existencia de empresas consolidadoras, las cuales se encargan de embarcar las mercancías desde origen y tienen la obligación de traerlas al Ecuador, comprometiéndose a nacionalizarlas y en muchos casos no tienen el conocimiento ni la infraestructura para brindar este servicio, crean una oportunidad de operar en conjunto debido a la realización de operaciones complementarias.

Asimismo es importante establecer reuniones con asociaciones relacionadas con las actividades de importación y exportación como lo pueden ser la asociación de centros comerciales, asociación de importadores de electrodomésticos, asociación de textileros, asociación de importadores de cerámica, entre otros.

Se deben coordinar reuniones con importadores y exportadores no agremiados a fin de explicarles las características de la empresa.

Finalmente se tiene previsto inicialmente una inversión en papelería y publicidad de \$800 lo cual incluye elaboración de hojas, tarjetas y sobres con logos de la empresa (Anexo 3), así como un gasto de \$600 por la elaboración de la página web y adquisición de Hosting y correos electrónicos.

1.8. Estrategia Promocional

Dentro del primer año de funcionamiento de la empresa se tiene previsto cuidar la imagen de la empresa por medio de la elaboración de tarjetas de presentación, así como sobres y hojas con el logotipo y nombre de la empresa.

Por otro lado se creará una página web, donde se especificarán claramente las actividades que realiza la empresa, los responsables de llevarla a cabo y toda la información que necesite el cliente para contactarse con ella.

Como estrategia para llegar al mercado objetivo se realizarán pruebas dentro de las empresas importadoras y/o exportadoras del software para la transmisión de declaraciones aduaneras electrónicas que llevará el nombre de GALWARE a fin de ser directamente relacionado con el nombre de la empresa y que será desarrollado por el área de sistemas de la compañía.

Las relaciones públicas serán muy importantes para alcanzar el éxito en la consecución de clientes por lo que se desarrollarán actividades como organización de eventos relacionados con el comercio exterior como seminarios, conferencias y disertaciones de transporte internacional y logística, puertos y aduanas, propiedad intelectual, acuerdos de integración y otros temas de alta relevancia en el que serán invitados personajes representativos del sector.

En el Anexo 4 se detallará la información que aparecerá en la página web de la empresa.

2. ANALISIS TÉCNICO

2.1 Descripción del proceso de la empresa

La empresa consultora de comercio internacional es una compañía proveedora de servicios relacionados con los procesos de importaciones y exportaciones realizadas bajo cualquier régimen aduanero. Estos servicios serán brindados con estándares de alta calidad a fin de posicionarse en el mercado como una empresa eficiente y confiable. Entre las fortalezas de la empresa está el alto nivel de conocimiento en materia de comercio internacional de los integrantes de la empresa GALCOMEX S.A. y la experiencia en temas operativos y de legislación de comercio exterior y específicamente aduanera.

2.1.1 Búsqueda de Proveedores

Un importante valor agregado en los servicios que brindará la empresa para los importadores es la búsqueda permanente de nuevos proveedores, así como la contratación y financiación internacional, lo que les permitirá disminuir costos a las empresas importadoras, pues la información que se proveerá es la que les permita obtener los mejores precios en sus negociaciones. Este servicio adicional será gratuito y confidencial, manteniendo siempre la ética empresarial y será proporcionado utilizando redes de negocios y bases de datos empresariales, así como contactos que se realicen con las cámaras de comercio de diferentes países y utilizando mecanismos altamente difundidos como el uso de información en la web. Altamente relacionado con la búsqueda de proveedores, debido a la utilización de similares fuentes de información, está la búsqueda de potenciales compradores de los productos ofrecidos por los exportadores, para lo cual también habrá una importante interacción con organismos como FEDEXPOR Y CORPEI.

2.1.2. Asesoramiento en Contratación Internacional

Continuando con el proceso, la empresa se encargará de realizar, en caso de que el cliente así lo requiera, la asesoría en contratación internacional. Esta asesoría consiste en la revisión de los términos contractuales realizados por el cliente ya sea exportador o importador que le permita tener mayor seguridad en el cumplimiento de la otra parte en sus obligaciones derivadas de la formación del contrato internacional de compraventa de mercancías. Esto implica que haya claridad en la estructura y redacción del contrato, que estén claramente delimitadas la responsabilidad de las partes y que exista una legislación aplicable conveniente para el cliente y un mecanismo de solución de controversias adecuado.

2.1.3. Asesoramiento en Financiación Internacional

Existen múltiples ideas de negocios que se quedan truncadas por falta de conocimiento en las alternativas de financiación internacional, como son los créditos documentarios, remesas simples o documentarias, etc. GALCOMEX S.A. difundirá entre sus clientes estas alternativas a fin de que puedan llevar a cabo negociaciones exitosas. Además de asesorar en el medio de pago que se utilizaría también es necesario que exista una cobertura en el tipo de cambio por medio de seguros cambiarios u opciones. Esto última representaría una cobertura

al riesgo cambiario en los casos en que el cliente negocie con una empresa perteneciente a un país que utilice una moneda diferente al dólar.

2.1.4. Trámites previos

Se realizarán los trámites previos a la importación y exportación como lo son la obtención del visto bueno de las navieras, los documentos de control previo de los organismos públicos pertinentes, pagos a las empresas verificadoras, contactos con la policía antinarcóticos, con delegados aduaneros, del CONSEP, del SESA así como con las empresas verificadoras en destino para la verificación de las mercancías. Asimismo se realizarán los trámites para la obtención de certificados de origen de mercancías en FEDEXPOR en los casos en que estos procedan a fin de comprobar ante los organismos pertinentes las preferencias arancelarias a las cuales podrían acogerse.

2.1.5. Transporte internacional, empresas consolidadoras y seguros

El proceso de la empresa continúa con el contacto con compañías de transporte internacional, para lo cual se considerarán a las más eficientes en el mercado al igual que las empresas consolidadoras de carga con las que se tengan convenios. Por otro lado se contactarán a empresas de seguros de alto prestigio, a fin de obtener las pólizas de seguros, cumpliendo así con la Ley Orgánica de Aduanas y logrando contar con una cobertura a todo riesgo de daño o pérdida de las mercancías comercializadas.

2.1.6. Agencia de Aduanas

En el caso de las importaciones, una vez arribadas las mercancías al país, la empresa brindará el servicio de Agencia de Aduanas el cual incluye, la revisión de los documentos de acompañamiento necesarios para la introducción al país de mercancías extranjeras, revisión de cumplimiento de cupos de importación, clasificación arancelaria de cada uno de los productos importados, la transmisión de la declaración de importación, si se tratara de un régimen especial la transmisión de CDA, realización del despacho aduanero que incluye asesorías en áreas como valoración aduanera, reglas de origen y legislación aduanera e incluso derechos de propiedad industrial e intelectual. Para la transmisión electrónica de la declaración aduanera se contará con equipos modernos y con el aporte de una empresa proveedora del software que permitan realizar esta transmisión, así como la participación de tres agentes de aduana quienes brindarán el servicio de transmisión electrónica de datos utilizando su codificación entregada por la Corporación Aduanera Ecuatoriana (CAE).

Utilizando este mecanismo se incurre en un ahorro en lo que respecta a la garantía que hay que entregar a la CAE que en la actualidad está por los US\$ 70.000,00. Estos tres agentes serán seleccionados cuidadosamente pues el perfil de riesgo de los mismos es importante al momento de que se seleccione el canal de aforo, pues de ser un agente con un riesgo alto, es más probable que el sistema arroje el canal de aforo físico, con lo cual el despacho tardaría en promedio dos días más de lo que se demoraría un despacho con canal de aforo documental.

Una vez realizada la transmisión, la CAE comunica al agente de aduana vía electrónica si las

mercancías deben ser aforadas documental o físicamente, si el canal de aforo fuera documental se presenta la declaración físicamente junto con los documentos de acompañamiento establecidos en el artículo 44 de la Ley Orgánica de Aduanas codificada.

Una vez aceptada la declaración y que haya sido autorizado el pago por parte de la aduana, se está en capacidad de realizar el pago por la liquidación de las mercancías. Luego de cancelados los tributos se procede a realizar el pago al almacén temporal en donde se introdujeron las mercancías y se contacta a quien realiza el transporte interno de las mercancías, para lo cual es necesario el concurso de empresas de transporte a nivel nacional que brinden las garantías adecuadas, entregando las mercancías al importador en la puerta de su almacén o bodega con el fin de que el servicio sea integral y se le brinde la máxima comodidad y seguridad a los clientes. En ocasiones es necesario acudir a empresas de custodia debido a los altos índices delictivos que continúan siendo una amenaza para la ciudadanía y para el sector comercial, el cual no se escapa de ello y usualmente cada transporte de mercancía se lo realiza con el riesgo latente de robo, por lo que se hace necesario cubrir al máximo este riesgo.

Si el canal de aforo fuera físico, existen dos alternativas que sea realizado por una de las empresas verificadoras que actúan en nuestro país, esto es COTECNA, ITS, SGS O BUREAU VERITAS, o bien el aforo podría ser realizado por delegados de la aduana. La diferencia sustancial estriba en que el servicio de las verificadoras debe ser cancelado por el importador y la tarifa mínima es de 89 dólares. Finalmente incluso los tiempos en el despacho de las mercancías muchas veces es mayor cuando es aforado por las verificadoras.

En lo que se refiere a las exportaciones el proceso se inicia con el contacto a clientes potenciales del extranjero, continuando con una asesoría en financiación y contratación internacional.

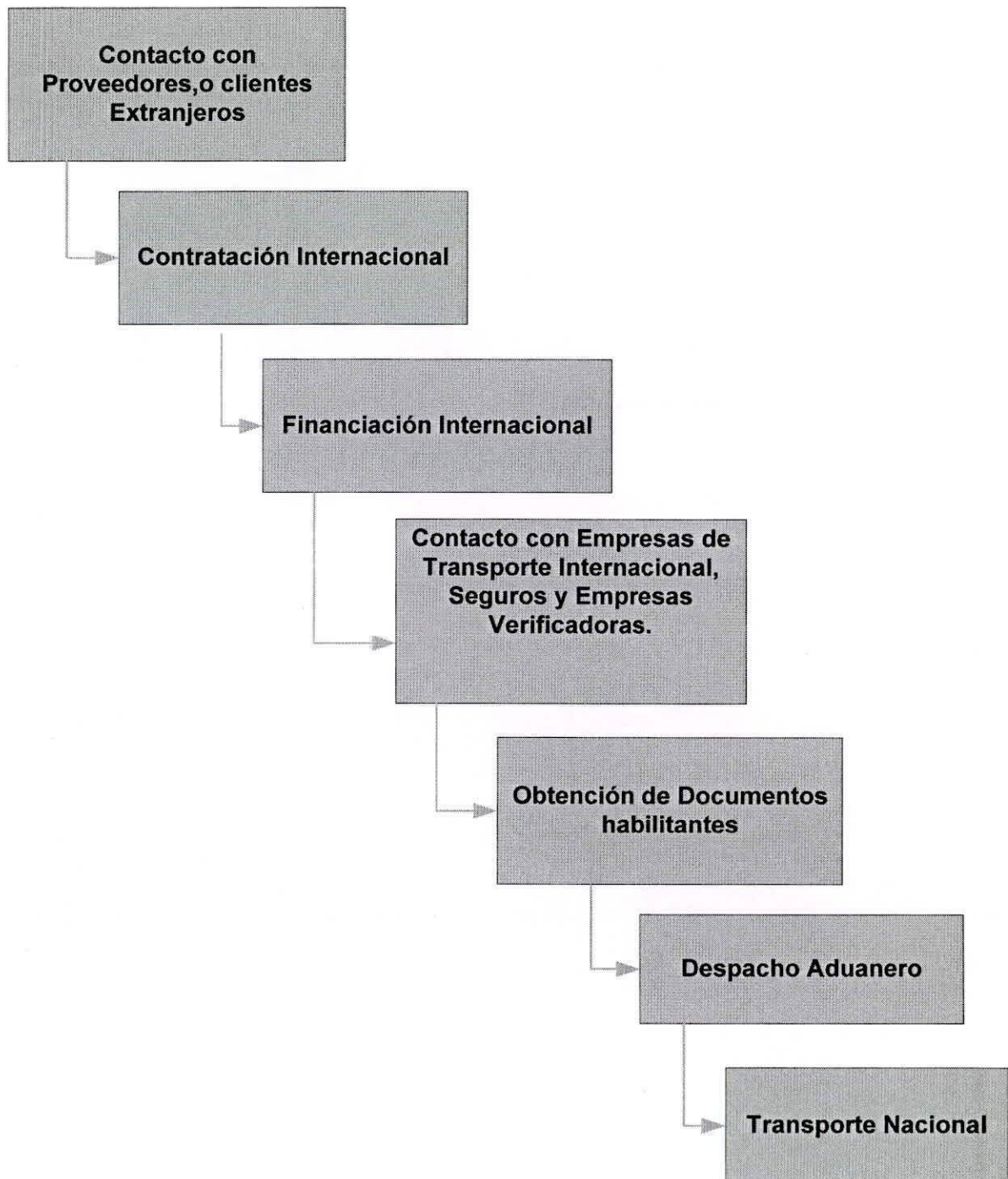
En lo tocante a las exportaciones se transmitirán las órdenes de embarque, se las presentará ante la CAE, se coordinarán las inspecciones necesarias y se presentarán las declaraciones de exportación. Asimismo se realizará el transporte hasta el recinto portuario correspondiente y se coordinará con la custodia en caso de así requerirlo el cliente.

También se contactará con empresas consolidadoras, que se encargan de agrupar en un solo contenedor, mercancías de distintos dueños, optimizando así el espacio en los buques y minimizando los costes de transporte para los exportadores o sus clientes dependiendo del INCOTERM utilizado. El contacto con las navieras es muy importante pues, por medio de ellas, se puede asegurar con facilidad los espacios en los buques y las líneas que son necesarias para realizar el transporte internacional de mercancías, el cual debe efectuarse utilizando un método de transporte y el embalaje apropiado para precautelar la seguridad de las mercancías hasta su destino final.

Como servicio adicional se brindará asesoría profesional en los casos de Reclamos Administrativos que tenga cada cliente.

Gráfico 2.1.1.

Diagrama de Flujo del Proceso



2.2. Análisis del servicio

El servicio que se brindará consiste en asesorar integralmente a las empresas importadoras y exportadoras que ingresen o exporten mercancías hacia o desde el Ecuador bajo cualquier régimen aduanero, sea éste especial o a consumo, desde el momento en que se realiza la búsqueda de los mejores proveedores, en el caso de las importaciones, o clientes en el extranjero para las exportaciones, hasta la entrega de las mercancías en las puertas de la bodega del importador, o la entrega de la mercancía en el lugar donde lo indique el exportador ecuatoriano de acuerdo a la negociación que haya realizado con su comprador en el extranjero, contando con el valor agregado de la consultoría en contratación internacional y financiación internacional, además de asesoría en los múltiples aspectos técnicos que están relacionados con el comercio exterior como la valoración aduanera, clasificación arancelaria, reglas de origen y legislación aduanera, para lo cual se contará con personal experimentado y capacitado en estas áreas.

En lo que se refiere a la búsqueda de proveedores y compradores, se contará con personal que domine las herramientas informáticas y como mínimo el idioma inglés, estas características les permitirá encontrar con facilidad la información requerida, asimismo en cuanto a los trámites de visto bueno y licencias y despacho aduanero se contará con personal con experiencia en aduanas. La experiencia en este campo es necesaria debido a que los conocimientos técnicos aduaneros impiden que impere la discrecionalidad de ciertos funcionarios aduaneros, quienes por desconocimiento o mala fe continuamente observan las declaraciones en temas como cambios de partida arancelaria, valoración, origen de las mercancías, con lo que una importación podría perder la liberación hasta del 100% de los tributos y otros temas que pueden perjudicar económicamente al importador ya sea por medio del incremento de tributos a cancelar para la desaduanización de las mercancías o por el tiempo que se puede llegar a tardar en la nacionalización, lo cual implica costos altos de almacenaje y en varias ocasiones repetir ciertos trámites como la obtención de cartas de salida emitidas por las navieras e incluso repetir la emisión de pases de puerta emitidos por los almacenes temporales. Todo esto se traduce en costos económicos para el cliente que bien podrían evitarse si tuvieran un representante ante la aduana conocedor de estos temas.

Por otro lado la búsqueda de proveedores para los importadores y de posibles clientes para los exportadores no tendrán un costo adicional para los clientes y será un valor agregado que brindará nuestra empresa.

Para realizar el servicio de transporte internacional, consolidación de carga, seguros, almacenamiento y transporte nacional se realizarán alianzas con empresas del ramo correspondiente, previo a un análisis de cada una de ellas con el fin de emplear solamente a las eficientes.

A fin de atender casos como Reclamos Administrativos que se consideran como de primera instancia en materia de reclamos aduaneros y Recursos de Revisión, considerados como de segunda instancia, se realizarán alianzas estratégicas con consultorios jurídicos reconocidos en el medio.

2.3. Facilidades

Con el objeto de que GALCOMEX S.A. pueda brindar eficientemente los servicios ofertados, se deberá contar con una oficina de 150 metros cuadrados ubicada en la zona céntrica de la ciudad de Guayaquil, que permita tener un rápido acceso tanto al Puerto Marítimo de la ciudad como al aeropuerto que es donde se realizan el 99% de los trámites aduaneros que realizará la empresa. Se ha decidido que la ubicación exacta sea en una oficina en el edificio Torres del Río localizado en Malecón y Panamá.

Esta ubicación también facilita el acceso a los empleados que no tienen transporte y permite estar ubicados en las cercanías de empresas navieras y otras del sector financiero cuyos servicios son compatibles y complementarios con los servicios que brindará nuestra empresa.

Actualmente la legislación local obliga a las empresas dedicadas al despacho de mercancías a ser responsable solidarios en las declaraciones aduaneras lo que conlleva a mantener una oficina con un espacio considerable para mantener los archivos, además de las oficinas que se utilizarán para realizar las declaraciones aduaneras y donde se planificará el trabajo de cada pedido. Las oficinas deben tener acondicionador de aire pues se trabajará con equipo informático principalmente para realizar las declaraciones aduaneras electrónicas y mantener contacto con proveedores, CAE y los diferentes Operadores de Comercio Exterior.

La oficina deberá mantener una imagen acorde con la de la empresa, brindando a los visitantes y clientes potenciales una sensación de confianza, solidez y responsabilidad de quienes integran la compañía.

El espacio dentro de la oficina será dividido teniendo el Gerente General una oficina separada a las demás, una sala de sesiones, otra oficina en que funcionará el área de Marketing, y un área de operaciones.

En cuanto a la situación laboral de la empresa, los trabajadores serán afiliados al seguro social, ganarán sueldos mensuales fijos competitivos con los establecidos en el mercado.

Adicionalmente para garantizar la estabilidad, continuidad y durabilidad de los equipos de cómputo y telefonía (activos de GALCOMEX S.A.), se deberá disponer de reguladores de voltaje.

Por otro lado se firmarán convenios con el proveedor de software de tal manera que tenga implementado un plan de mantenimiento de los mismos.

En lo que se refiere al personal, se contratarán profesionales altamente calificados, tanto en el aspecto profesional como en el personal. Se considerará la experiencia que tengan los profesionales en las áreas de interés de la empresa, esto es en el área operativa de importaciones a consumo, exportaciones a consumo, regímenes especiales. Asimismo el desarrollo del software debe contar con un profesional con experiencia en comercio exterior, específicamente en aduana y en sistemas. Para el área legal se considerará la experiencia en el

ámbito del derecho de los negocios internacionales, así como en legislación aduanera. Para el área de marketing, es importante la experiencia en ventas y mercadeo así como en comercio exterior y aduanas.

2.4. Equipos

Uno de los elementos distintivos de la empresa es la eficiencia en las operaciones de comercio exterior, esta característica le permitirá posicionarse dentro de un mercado en el que predomina el servicio sin valor agregado. A fin de conseguir estándares de calidad altamente competitivos es necesario la adquisición de equipos que faciliten la comunicación y el flujo de información tanto dentro de la empresa como fuera de ella con clientes y proveedores.

La aduana en nuestro país exige desde hace más de diez años el uso de tecnologías por parte de las empresas que brindan el servicio de agencia de aduanas por lo que se hace indispensable estar al tanto de esas tecnologías y poseer el equipo necesario para operar de una forma eficiente.

Por esta razón, en lo que se refiere a equipos, la empresa contará con cinco computadoras de escritorio en la oficina y una computadora portátil, todas ellas equipadas con el software para realizar la transmisión de declaraciones aduaneras electrónicas de importación y exportación en todos los regímenes aduaneros, el correo seguro que permite la comunicación con la aduana. Este software, al igual que los regímenes legales y la actualización permanente del arancel, será adquirido a la empresa PUDELECO inicialmente, pues el software que desarrollará la empresa con marca GALWARE será utilizado en el futuro.

Por otro lado se adquirirán dos impresoras normales y una multifunción a láser que coadyuve a la agilidad en los servicios que brindará nuestra empresa.

Es importante la inclusión en los equipos comprados de la computadora portátil y el proyector a fin de realizar presentaciones individuales y grupales acerca del funcionamiento de GALCOMEX S.A.

Para mantener una comunicación eficiente entre el personal de la empresa, se adquirirán equipos de comunicación por radio, con lo cual todos los trabajadores se podrán comunicar por este medio con cada uno de los miembros de la empresa sin generar costos más altos como los que implican el uso de telefonía celular. Estos equipos serán comprados al contado.

En lo que se refiere al mobiliario es relevante la adquisición de una mesa de reuniones que será ubicada en un espacio amplio que permita realizar presentaciones a nuestros clientes potenciales referentes al servicio que ofrece la empresa y adicionalmente mantener reuniones de trabajo con los colaboradores.

Una descripción más completa que incluye cantidades, marcas, modelos, capacidad y otras características relevantes de los equipos, mobiliarios y software necesarios para el funcionamiento de la empresa GALCOMEX S.A. es el que se detallará a continuación y se cuantificará, en lo que se refiere a la inversión necesaria para la adquisición de los mismos, en

el Cuadro 2.1.

5 computadoras :	CPU RK340LA
	Monitor CRT 15"
	Sistema Operativo Windows XP Professional SP2
	Procesador Intel Pentium 4, tecnología EM64T (3,2GHz)
	Memoria Caché 1 MB, Disco Duro de 80 GB
	Tarjeta de Red
1 computadora laptop:	Procesador Intel Core Duo
	Sistema Operativo Windows XP Professional SP2
	Memoria de 4 GB, Disco Duro de 160GB
2 impresoras:	Lexmark X2250
1 impresora multifunción	HP Laserjet P4014
5 UPS	TRIPP LITE 2,2 KVA
1 Proyector	BENQ Mp511
5 Equipos de Radio	MOTOROLA en sistemas de dos vías UHF, VHF y Trunking 800 MHZ
1 software	Declaraciones electrónicas de importación y exportación PUDELECO.
Régimen Legal y Arancel PUDELECO	
4 Acondicionadores de Aire	12.000 BTU, 220 V marca Panasonic
1 Central Telefónica	KXT – EM 824 Unidad Principal 6 líneas 16 extensiones
	KXT – 7730 Teléfono programador
	KXT – ES 82491 Tarjeta digital
	KXT – 7700 5 Teléfonos simples

1 Fax Panasonic KX – FHD351

Líneas Telefónicas TV Cable

Mobiliario de oficina cinco escritorios, cinco sillas ejecutivas, una mesa para sala de reuniones, diez sillas para visitantes, dos archivadores, cinco sumadoras.

Cuadro 2.4.1.

La compra de estos activos requerirá de una inversión aproximada de 21.796,8 dólares.

INVERSIÓN EN ACTIVOS GALCOMEX S.A.			
Cantidad	Descripción	Valor Unitario	Valor Total
5	Puntos de cableado estructurado	220	1100
5	Desktop	1200	6000
1	Laptop	1500	1500
2	Impresora	300	600
1	Impresora multifunción	700	700
5	Equipos de comunicación	200	1000
5	UPS	200	1000
1	Proyector	500	500
5	Equipos de seguridad	100	500
1	Software declaración electrónica	728	728
1	Actualización de Régimen Legal y Arancel	268,8	268,8
4	Acondicionador de Aire	700	2800
5	Escritorios	250	1250
5	Sillas ejecutivas	120	600
1	Mesa para sala de reuniones	400	400
10	Sillas	50	500
1	Central telefónica	1300	1300
2	Archivadores	150	300
5	Teléfonos	30	150
1	Fax	250	250
5	Sumadoras	15	75
5	Cortinas	55	225
5	Tachos para basura	10	50
TOTAL			21796,8

Fuente: Elaboración propia

3. ANÁLISIS ADMINISTRATIVO

3.1. Grupo empresarial

GALCOMEX S.A. es una persona jurídica que será constituida como Sociedad Anónima.

Los miembros del grupo empresarial son los siguientes

Economista Patricio Gálvez Valderrama ejercerá funciones de Gerente General. Como parte de su hoja de vida está la obtención de una maestría en comercio internacional, un diplomado de técnicas aduaneras, además de estudios de postgrado en administración de empresas. Como experiencia laboral, ejerció funciones por más de ocho años en la Corporación Aduanera Ecuatoriana, lo que le ha permitido tener conocimientos en materia aduanera y establecer contactos con diversos Operadores de Comercio Exterior (OCEs). Este hecho facilita la obtención de clientes pues existe un conocimiento previo y además garantiza la calidad en el servicio, el cual es confiado a personas conocidas en el medio debido a la alta responsabilidad que esto significa. Un 50% del paquete accionario será de propiedad del Economista Gálvez, siendo el restante 50% perteneciente a la empresa Legalad. El sueldo inicial está previsto en \$1.000 para el Gerente General, con revisiones anuales.

El Estudio Jurídico Legalad se involucrará en la atención de la parte jurídica de los casos tributarios aduaneros como Reclamos Administrativos, Recursos de Revisión, Consultas de aforo, etc.

Las utilidades serán repartidas entre los miembros del grupo empresarial y los trabajadores de acuerdo a la que estipula la legislación nacional.

3.2. Personal Ejecutivo

Gerente General de la empresa.

Responsable de área Operativa. Con amplios conocimientos en el área de exportaciones y en certificación de origen de mercancías. Se prevé un sueldo de \$800

Un Ingeniero Comercial laborará en el área de Marketing y Comercialización de la empresa. Con experiencia en el área aduanera y en ventas y marketing. Sueldo de \$800.

Abogado experto en temas relacionados al Derecho Internacional Privado con enfoque en contratación internacional. Sueldo de \$800.

Ingeniero en Sistemas con experiencia en el área aplicada a temas aduaneros, preferiblemente que haya laborado en el Departamento de Sistemas de la Corporación Aduanera Ecuatoriana. Su sueldo será de \$800.

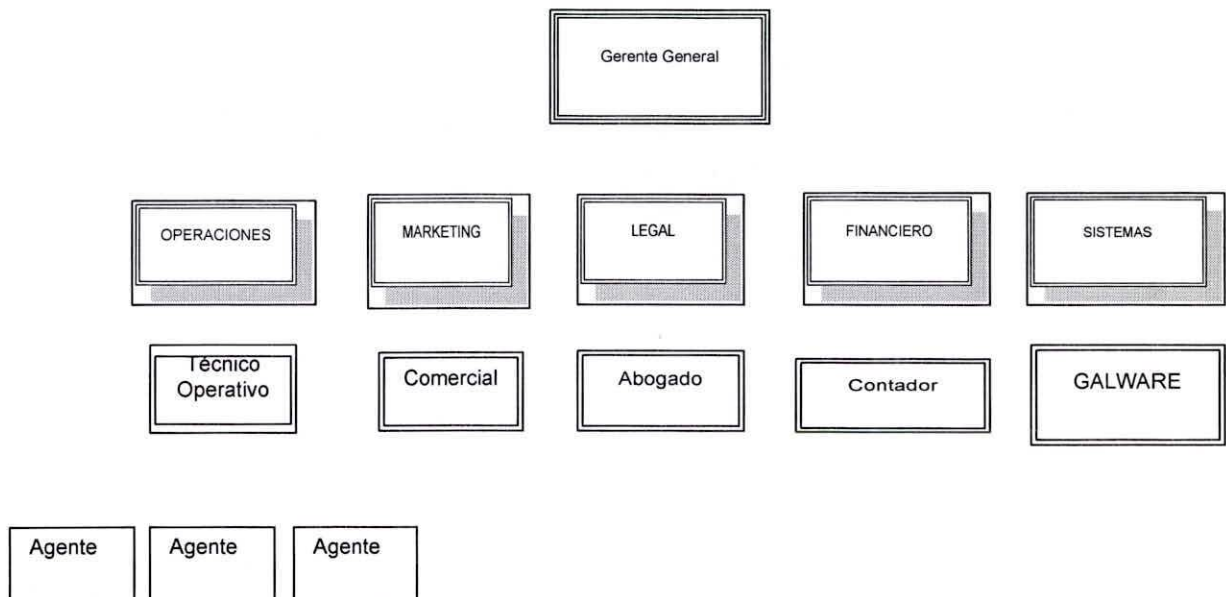
Un digitador con al menos 5 años de experiencia y estudios universitarios de comercio exterior. Percibirá un sueldo de \$500.

Se contará con un equipo de tres agentes de aduana con experiencia y buen perfil, quienes serán los responsables de realizar las transmisiones electrónicas de importaciones y exportaciones

Los tres agentes de aduana facturan \$ 25 por cada trámite por concepto de prestación de servicios.

3.3. Organización

3.3.1. Organigrama



En el área financiera se contará con una profesional en el área contable y financiera la cual percibirá un ingreso de \$400 al mes por servicios prestados.

3.4. Empleados

Se contará con personal que cuente con experiencia en los diferentes temas relacionados con el comercio exterior y que son de interés de la empresa, en áreas tales como contratación internacional, financiación internacional, legislación y valoración aduanera, expertos en temas de propiedad industrial e intelectual, en reglas de origen, en regímenes especiales aduaneros, entre otros tópicos.

Adicionalmente la empresa GALCOMEX S.A. contará con personal que domine el idioma inglés a fin de facilitar el contacto con proveedores para los importadores y clientes en el extranjero para los exportadores ecuatorianos.

Se tendrá a una persona con experiencia en digitación y transmisión de información a la aduana, quien se encargará del control y apoyo en las transmisiones electrónicas a la aduana tanto de importaciones como de exportaciones realizadas por los tres agentes afianzados de aduana.

Es indispensable que dentro del personal existan profesionales con dominio del tema legal tributario aduanero para atender reclamos administrativos, recursos de revisión y otros que requieran de conocimientos jurídicos y técnicos por lo que se ha implementado el área legal donde laborará un profesional con amplia experiencia en estos temas, quien contará con el apoyo de los profesionales que aporte el estudio jurídico Legalad.

Al inicio de la operación se contratarán profesionales conocidos en el medio del comercio exterior, quienes ya han demostrado sus conocimientos en las áreas requeridas y con un perfil adecuado que permita un buen ambiente dentro de la empresa y en nuestra relación con los clientes.

3.5. Organizaciones de apoyo

Como apoyo se contará con la asesoría en temas tributarios de una empresa reconocida en el medio, como lo es CM y J Logistik.

Asimismo se tendrán a disposición a las empresas de transporte NAVIELSA y MULTIMAN para realizar la entrega de las mercancías hasta el almacén del importador o hasta los puertos de salida en el caso de las exportaciones. Ambas empresas han demostrado altos estándares de calidad en sus operaciones, son altamente confiables y su personal es responsable y de reconocida experiencia.

Se contará con la empresa de seguros SWEADEN para la apertura de pólizas de seguros, documento de acompañamiento obligatorio conforme al artículo 44 de la Ley Orgánica de Aduanas codificada.

La empresa LEGALAD proporcionará asesoría en temas legales, colaborará con la atención de Reclamos Administrativos y de Recursos de Revisión.

Se tendrá a disposición a la empresa NAVICARGO quien colaborará directamente con GALCOMEX S.A. en lo que se refiere a la consolidación y desconsolidación de carga en los casos requeridos por los clientes.

En lo que respecta a las empresas Navieras, se tienen contacto con las empresas Hamburg Sud, Mediterranean Shipping Company y Evergreen, las cuales son reconocidas a nivel mundial y manejan grandes cantidades de diferentes tipos de carga, realizando sus operaciones en forma ágil y eficiente.

En lo que respecta a las instituciones públicas, es necesario llevar relaciones con instituciones como la Corporación Aduanera Ecuatoriana, el Consejo de Comercio Exterior e Inversiones, el Ministerio de Industrias y Competitividad, Servicio Ecuatoriano de Sanidad Agropecuaria, Organismo de Acreditación Ecuatoriana, entre otros.

4. ANALISIS LEGAL Y SOCIAL

4.1. Aspectos Legales

Se ha presentado un remarcado interés por los múltiples cambios que están ocurriendo en la legislación ecuatoriana lo que ha creado un clima de intranquilidad y expectativa de los derroteros que pueda tomar el país en materia de legislación. Ante esta realidad se ha prestado mucha atención al cumplimiento de todas las normas legales que se aplican al tipo de negocio que explotará la empresa GALCOMEX S.A.

Para una mejor protección del patrimonio individual, se considera conveniente la constitución de una sociedad que permita mantener la independencia entre su patrimonio y el de los socios individualmente considerados, esto es una sociedad anónima, que a su vez permite contar ágilmente con el ingreso de nuevos inversionistas. Se conoce que la sociedad anónima tiene su capital dividido en acciones y que está integrado por las aportaciones de los socios.

El procedimiento para la constitución de una sociedad de este tipo es sencillo, se requiere contar con al menos dos personas legalmente capaces para contratar y que no estén casadas entre sí, quienes deben suscribir una escritura pública en la cual constarán los siguientes datos:

- Lugar y fecha de celebración del contrato
- Nombre, nacionalidad y domicilio de los constituyentes
- Objeto social de la compañía
- Denominación, domicilio y duración de la sociedad
- Capital, número de acciones en que está dividida, sus clases, valor nominal, el nombre de los suscriptores del capital
- Forma y periodicidad de las Juntas Generales
- Forma de administración, facultades de los administradores y la manera en que serán designados
- Normas para la constitución de reservas y el reparto de las utilidades
- Causales de disolución de la sociedad
- Forma de designar a los liquidadores

Previo a la suscripción de la escritura pública se deberá obtener la aprobación de denominación de la nueva sociedad por parte de la Superintendencia de Compañías. Asimismo los futuros accionistas deben haber depositado al menos el 25% del valor nominal de las acciones por ellos suscritas en un certificado de depósito a plazo (30 días) denominado cuenta de integración de capital que será cobrado por el representante legal de la compañía al concluir el trámite de constitución, quedando pendiente el pago del saldo hasta por un máximo de dos años.

Una vez que se ha otorgado la escritura pública de constitución ante un notario público se debe someter a la aprobación de la Superintendencia de Compañías (el trámite debe estar patrocinado por un abogado) luego de lo cual se obtiene una resolución aprobatoria disponiendo entre otros puntos la publicación de un extracto de la citada escritura pública en uno de los diarios de mayor circulación en el domicilio principal de la compañía en constitución, la anotación marginal de la resolución en la Notaría Pública donde se otorgó la Escritura de Constitución y la inscripción de la misma en el Registro Mercantil del cantón pertinente.

Posteriormente los accionistas deben constituirse en Junta General para designar a los representantes legales y al comisario de la compañía.

Finalmente el representante legal debe tramitar la obtención del RUC y la impresión de facturas, comprobantes de retención y demás documentos necesarios para el funcionamiento regular de la compañía, así como obtener el número patronal que constituye un requisito indispensable para la afiliación de sus empleados al IESS y el cumplimiento de sus obligaciones laborales para con estos.

En referencia al tema tributario, la empresa debe facturar 12% de Impuesto al Valor Agregado a sus clientes por los servicios prestados excepto por el servicio de transporte dentro del territorio nacional ecuatoriano, el cual tiene tarifa 0 conforme a la Ley de Régimen Tributario Interno.

Asimismo por tratarse de una persona jurídica, es obligatorio el pago anual de una tarifa única correspondiente al 25% de Impuesto a la Renta sobre la utilidad neta de la compañía, así como un 10% de participación de los trabajadores.

Las actividades a las que la empresa se dedicará están gravadas con el 12 % del Impuesto al Valor Agregado (IVA).

En lo que se refiere al Seguro Social, se aportará por cada empleado el 20,5% del salario mínimo de aportación vigente de cada año, siendo en la actualidad de \$200 conforme a la

resolución CD 196 de 2008-01-22 del Consejo Directivo del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social.

En lo que se refiere a la actividad económica principal de la empresa, ésta está regida por la Constitución de la República del Ecuador, Ley de Compañías, Código Tributario, Tratados y Acuerdos internacionales firmados por el Ecuador, por la Ley Orgánica de Aduanas, su Reglamento, así como por Decretos Ejecutivos y Resoluciones tomadas por Organismos como el Consejo de Comercio Exterior e Inversiones (COMEXI), la Corporación Aduanera Ecuatoriana, el Consejo Nacional de Calidad (CONCAL), el CONSEP, Ministerio de Salud y Ministerio de Agricultura.

4.2. Análisis Ambiental

Uno de los rubros importantes en las importaciones realizadas hacia nuestro país, es el de productos químicos y otros que resulten contaminantes o peligrosos y al ser necesario estar expuestos por motivos laborales a éstos se convierte en inexorable la generación de políticas que coadyuven a precautelar la salud de los integrantes de la empresa y de quienes nos presten servicios en diferentes ámbitos, por ejemplo mediante la obligatoriedad en el uso de equipos de seguridad industrial.

Asimismo se estará monitoreando desde la salida de las mercancías en el puerto de embarque en conjunto con las empresas consolidadoras y navieras el tipo de carga que se traslada hacia el país con el objeto de tomar medidas al momento de decidir el tipo de transporte y si fuera necesario algún tipo especial de protección durante el viaje, así como también al momento de recibir la carga en el puerto de destino, si ésta debiera permanecer en módulos establecidos previamente para carga de tipo peligrosa a fin de evitar cualquier tipo de incidente.

En lo que se refiere al transporte interno de la carga, se utilizarán vehículos que brinden las garantías y seguridades tanto para el dueño de las mercancías, así como para las personas que se encarguen del transporte y se precautelarán que las unidades en sus operaciones no emitan contaminación, cuidando de esta manera la salud de las personas y el medio ambiente.

Siendo esta empresa netamente de servicios, sus operaciones y procesos no conllevan actividades de tipo industrial, que son las que por diferentes medios han sido enunciadas por organismos como GREENPEACE INTERNACIONAL o el PROGRAMA DE LAS NACIONES UNIDAS PARA EL MEDIO AMBIENTE son las más destructivas para el ecosistema. A pesar de esto la empresa tomando conciencia de la responsabilidad ambiental tan necesaria en toda actividad, tendrá una política de ahorro en temas de energía y consumo de papel, que significa contribuir en lo que está a nuestro alcance a cuidar nuestro planeta.

4.3. Análisis Social

La generación de empleos por parte del sector privado, tan necesaria en cualquier economía sensata, es un factor social preponderante, mas aun cuando nos encontramos enfrentando una crisis mundial agravada por factores internos.

Por otro lado toda generación de empresas se traduce en recaudación de tributos para el Estado, lo que le permite generar recursos que luego podrían ser dirigidos a gasto social.

En la actualidad el Ecuador sufre un encarecimiento de la vida por diversos factores, entre ellos el reciente incremento arancelario, esto significa que los márgenes de utilidad para los empresarios importadores son cada vez menores, por lo que necesitan una asesoría que no implique costos adicionales excesivos. Como parte de la función social de la empresa, es necesario decir que dentro de los principios empresariales esta no permitir pagos injustificados en el proceso de importación, para lo cual debe mostrarse ética y conocimientos en el caso de multas mal aplicadas.

Debe mencionarse que además de las salvaguardias impuestas por el COMEXI, existen otra restricciones impuestas por el CONCAL, las cuales son consideradas como barreras no arancelarias como por ejemplo la necesidad de obtener el INEN 1 para múltiples productos importados como zapatos, ropa, cerámica y otros. Esto dificulta el proceso de importación para varias empresas, las cuales necesitan una asesoría para conocer como poder cumplir con los nuevos requisitos.

Asimismo uno de los objetivos que se debe cumplir para sostener la política monetaria actual, es el fomento de las exportaciones. Si bien es cierto que esto depende de la competitividad en la producción de los bienes nacionales, es importante considerar que el manejar procesos de exportación más eficientes coadyuva a mejorar la competitividad de nuestros productos. Esa eficiencia en los despachos de exportación depende principalmente del agente de aduana.

La comunidad necesita un servicio eficiente y honesto en los tramites de aduana y recibirá de buena manera los servicios ofrecidos por la empresa, además de la oferta de búsqueda de mejores proveedores y nuevos clientes, lo cual contribuye al crecimiento del comercio exterior ecuatoriano.

Son innumerables los casos en que por desconocimiento o abuso de los funcionarios de aduana se cobran más impuestos de lo legalmente establecido. Una de las fortalezas de nuestra empresa que se traduce en un beneficio social es justamente la asesoría profesional que impide este tipo de situaciones, lo que a su vez obligara al funcionario aduanero a estar debidamente preparado y a conducirse dentro de lo enmarcado por la ley.

5. ANÁLISIS ECONÓMICO

5.1. Inversión en activos fijos

El cuadro 5.1.1. presenta la inversión en Equipos, Software y Muebles y Enseres necesarios para el funcionamiento de la empresa Consultora de Comercio Exterior GALCOMEX S.A. La inversión incluye equipos apropiados para una adecuada comunicación entre los trabajadores de la empresa y por supuesto con las entidades con las que estaremos involucrados. Otro factor importante es la inversión en equipos de seguridad que les permitan a quienes integran GALCOMEX y a nuestros clientes permanecer en los patios de contenedores o en las bodegas de mercancías peligrosas sin ningún tipo de riesgo.

El monto de la inversión total asciende a US\$ 21.796,80 cuyo financiamiento será un aporte de los socios, siendo el total de este aporte US\$30.000.

Cuadro 5.1.1.

EQUIPOS			
Cantidad	Descripción	Valor unitario	Valor Total
5	Puntos de cableado estructurado	220	1.100
5	Desktop	1.200	6.000
1	Laptop	1.500	1.500
2	Impresora	300	600
1	Impresora multifunción	700	700
5	Equipos de comunicación	200	1.000
5	UPS	200	1.000
1	Proyector	500	500
5	Equipos de seguridad	100	500
TOTAL EQUIPOS			12.900
SOFTWARE			
1	Software declaración electrónica	728	728
1	Actualización de Régimen Legal y Arancel	268,8	268,8
TOTAL SOFTWARE			996,8
MUEBLES Y ENSERES			
4	Acondicionador de Aire	700	2.800
5	Escritorios	250	1.250
5	Sillas ejecutivas	120	600
1	Mesa para sala de reuniones	400	400
10	Sillas	50	500
1	Central telefónica	1.300	1.300
2	Archivadores	150	300
5	Teléfonos	30	150
1	Fax	250	250
5	Sumadoras	15	75
5	Cortinas	55	225
5	Tachos para basura	10	50
TOTAL MUEBLES Y ENSERES			7.900
TOTAL INVERSIÓN EN ACTIVOS FIJOS			21.796,8

Autor: Elaboración propia

5.2 Gastos de arranque

Los gastos de arranque se han estimado en aproximadamente US\$2.050,00, valor que incluye la constitución de la sociedad anónima, la elaboración de la página web y otros valores detallados a continuación.

Cuadro 5.2 Gastos de arranque	
Gastos legales por constitución	500
Papelería y Publicidad	800
Elaboración de página Web	600
Instalación teléfono	150
Total	2.050

5.3. Presupuesto de Ingresos

En el cuadro presentado a continuación se tienen tres escenarios el conservador, moderado y optimista, los cuales se diferencian por la cantidad de trámites anuales que tendría la empresa GALCOMEX S.A., siendo el escenario conservador el de mayor pesimismo en la cantidad de trámites con 450 al año. En el escenario moderado, una vez realizado el estudio de mercado, se estiman 500 trámites por año, y en el optimista 550. Estos datos han sido obtenidos del capítulo 1 numeral 5 del presente trabajo. Por otro lado el servicio de transporte va a variar considerando que un porcentaje de los clientes con trámites aduaneros, utilizarán también este servicio que brindará la empresa.

CUADRO 5.3.1 Presupuesto de Ingresos

Moderado					
	1	2	3	4	5
Ingresos Aduana					
Ventas	500,0	550,0	605,0	665,5	732,1
Precio	215,0	215,0	215,0	215,0	215,0
Total	107.500,0	118.250,0	130.075,0	143.082,5	157.390,8
Ingresos Transporte					
Ventas	115,0	126,5	139,2	153,1	168,4
Precio	120,0	120,0	120,0	120,0	120,0
Total	13.800,0	15.180,0	16.698,0	18.367,8	20.204,6
Total	121.300,0	133.430,0	146.773,0	161.450,3	177.595,3

Conservador

	1	2	3	4	5
Ingresos Aduana					
Ventas	450,0	495,0	544,5	599,0	658,8
Precio	215,0	215,0	215,0	215,0	215,0
Total	96.750,0	106.425,0	117.067,5	128.774,3	141.651,7
Ingresos Transporte					
Ventas	103,5	113,9	125,2	137,8	151,5
Precio	120,0	120,0	120,0	120,0	120,0
Total	12.420,0	13.662,0	15.028,2	16.531,0	18.184,1
Total	109.170,0	120.087,0	132.095,7	145.305,3	159.835,8

Optimista

	1	2	3	4	5
Ingresos Aduana					
Ventas	550,0	605,0	665,5	732,1	805,3
Precio	215,0	215,0	215,0	215,0	215,0
Total	118.250,0	130.075,0	143.082,5	157.390,8	173.129,8
Ingresos Transporte					
Ventas	126,5	139,2	153,1	168,4	185,2
Precio	120,0	120,0	120,0	120,0	120,0
Total	15.180,0	16.698,0	18.367,8	20.204,6	22.225,0
Total	133.430,0	146.773,0	161.450,3	177.595,3	195.354,9

Fuente: Investigación de Mercado

Autor: Elaboración propia

5.4 Presupuesto de Gasto de Personal

GALCOMEX S.A. contará con una nómina de 7 personas 1 Gerente General, 1 abogado 1 Jefe operativo, 1 Jefe de Sistemas, 1 jefe de Marketing, 1 Digitador y 1 Contador. Los costos de esta nómina constan en los cuadros 5.4.1 y 5.4.2., que se exponen a continuación. En el cuadro 5.4.3 se incluyen los beneficios sociales que percibirán los trabajadores con relación de dependencia, esto es todos excepto el Gerente General y la persona encargada de Contabilidad.

Cuadro 5.4.1 Nómina

Cantidad	Área	Sueldo Unitario	Sueldo Total
1	Gerente	1.000	1.000
1	Abogado	800	800
1	Jefe Operativo	800	800
1	Jefe Sistemas	800	800
1	Jefe de Marketing	800	800
1	Digitador*	300	300
1	Contador	400	400
Total Nómina			4.900

Autor: Elaboración propia

*El digitador es un Técnico Operativo

Cuadro 5.4.2 Sueldo Anual

	1	2	3	4	5
Gerente General	12.000	12.600	13.230	13.891,5	14.586,1
Abogado	9.600	10.080	10.584	11.113,2	11.668,9
Jefe Operativo	9.600	10.080	10.584	11.113,2	11.668,9
Jefe Sistemas	9.600	10.080	10.584	11.113,2	11.668,9
Jefe de Marketing	9.600	10.080	10.584	11.113,2	11.668,9
Contador	4.800	5.040	5.292	5.556,6	5.834,4
Digitador	3.600	3.780	3.969	4.167,5	4.375,8
Total	58.800	61.740	64.827	68.068,4	71.471,8

Autor: Elaboración propia

* Se considera un incremento salarial del 5% anual

Cuadro 5.4.3 Gasto Personal

	1	2	3	4	5
Sueldo	42.000	44.100	46.305	48.620,3	51.051,3
Ingreso bruto total	42.000	44.100	46.305	48.620,3	51.051,3
Aporte personal 9,35%	3.927	4.123,4	4.329,5	4.546,0	4.773,3
Ingreso neto disponible	38.073	39.976,7	41.975,5	44.074,3	46.278,0
Beneficios sociales					
Décimo tercer sueldo	3.500	3.675	3.858,8	4.051,7	4.254,3
Décimo cuarto sueldo	3.500	3.675	3.858,8	4.051,7	4.254,3
Aporte patronal 11,15%	4.683	4.917,2	5.163,0	5.421,2	5.692,2
Fondo de reserva	3.500	3.675	3.858,8	4.051,7	4.254,3
	15.183	15.942,2	16.739,3	17.576,2	18.455,0
TOTAL COSTO MANO DE OBRA	57.183	60.042,2	63.044,3	66.196,5	69.506,3

Autor: Elaboración propia

5.5 Depreciaciones y amortizaciones

El hardware y software, dado su nivel de rápida obsolescencia, se deprecian a 3 años por línea recta, los muebles y enseres a 5 años y las inversiones amortizables se amortizan a 10 años. En todo caso se aplicarán los ajustes correspondientes por la variación de inflación.

Cuadro 5.5.1.

Depreciaciones y Amortizaciones

Detalle	Período	Valor Actual	Depreciación	Depreciación Acumulada	Costo Fiscal
EQUIPOS	0	12.900	0	0	12.900
	1	12.900	4.300	4.300	8.600
	2	12.900	4.300	8.600	4.300
	3	12.900	4.300	12.900	0
Nota: Depreciación a 3 años					
SOFTWARE	0	996,8	0	0	996,8
	1	996,8	332,3	332,3	664,5
	2	996,8	332,3	664,5	332,3
	3	996,8	332,3	996,8	0
Nota: Depreciación a 3 años					
MUEBLES Y ENSERES	0	7.900	0	0	7.900
	1	7.900	1.580	1.580	6.320
	2	7.900	1.580	3.160	4.740
	3	7.900	1.580	4.740	3.160
	4	7.900	1.580	6.320	1.580
	5	7.900	1.580	7.900	0
Nota: Depreciación a 5 años					

Autor: Elaboración propia

5.6. Presupuesto gastos de operación

Los gastos de operación de GALCOMEX S.A. estarán compuestos principalmente por los pagos de arrendamiento mensual de la oficina y por los servicios básicos. Considerando una inflación anual del 8% se tienen los valores descritos en el Cuadro 5.6.1.

Cuadro 5.6.1 Presupuesto Gasto Operación

	Mensual	1	2	3	4	5
Agua	10	120	129,6	140,0	151,2	163,3
Energía Eléctrica	50	600	648	699,8	755,8	816,3
Teléfono	150	1.800	1.944	2.099,5	2.267,5	2.448,9
Internet	100	1.200	1.296	1.399,7	1.511,7	1.632,6
Servicio Copias	10	120	129,6	140,0	151,2	163,3
Impresión	10	120	129,6	140,0	151,2	163,3
Alquiler de oficina	300	3.600	3.888	4.199,0	4.535,0	4.897,8
Mantenimiento de equipos	50	600	648	699,8	755,8	816,3
Depr. equipos y software	0	4.632,3	4.632,3	4.632,3	0	0
TOTAL		12.792,3	13.445,1	14.150,1	10.279,2	11.101,6

Autor: Elaboración propia

5.7. Presupuesto de Gastos administrativos y ventas

En este rubro se incluyen los gastos de agente, asesoría contable, honorarios del Gerente, materiales de oficina, publicidad y la depreciación de muebles y enseres. Se estima un crecimiento del 8% anual por inflación.

Cuadro 5.7.1. Presupuesto de Gastos administrativos y ventas

	Mes	1	2	3	4	5
Gerente	1.000	12.000	12.600	13.230	13.891.5	14.585.1
Agentes	1.250	15.000	16.500	18.150	19.950	21.960
Transporte	766.7	9.200	10.160	11.120	12.240	13.440
Asesoría Contable	400	4.800	5.040	5.292	5.556.6	5.834.4
Publicidad	70	840	907.2	979.8	1.058.2	1.142.8
Suministros	90	1.080	1.166.4	1.259.7	1.360.5	1.469.3
Otros	30	360	388.8	419.9	453.5	489.8
Depr. Mueb.y ens.	0	1.580	1.580	1.580	1.580	1.580
TOTAL	3.606.7	44.860	48.342.4	52.031.4	56.090.3	60.501.4

Autor: Elaboración propia

5.8. Análisis de costos

A continuación se detalla el costo anual de la operación desglosada entre costos fijos y costos variables. Se puede observar que los gastos por concepto de pago de sueldos y salarios y agentes de aduana son por su valor los rubros más importantes.

Cuadro 5.8.1. Análisis de costos

Cuadro 5.8 Análisis de costos	1	2	3	4	5
COSTOS FIJOS					
Sueldos y Salarios	73.983.0	77.682.2	81.566.3	85.644.6	89.926.8
Alquiler Oficina	3.600.0	3.888.0	4.199.0	4.535.0	4.897.8
Depreciación Equipos y software	4.632.3	4.632.3	4.632.3	0.0	0.0
Depreciación muebles y enseres	1.580.0	1.580.0	1.580.0	1.580.0	1.580.0
Agua	120.0	129.6	140.0	151.2	163.3
Mantenimiento de equipos	600.0	648.0	699.8	755.8	816.3
Internet	1.200.0	1.296.0	1.399.7	1.511.7	1.632.6
Comunicación	600.0	648.0	699.8	755.8	816.3
Otros	360.0	388.8	419.9	453.5	489.8
TOTAL COSTOS FIJOS	86.675.3	90.892.9	95.336.8	95.387.5	100.322.8
COSTOS VARIABLES					
AGENTES	15.000.0	16.500.0	18.150.0	19.950.0	21.960.0
Transporte	9.200.0	10.160.0	11.120.0	12.240.0	13.440.0
Energía eléctrica	600.0	648.0	699.8	755.8	816.3
Publicidad	840.0	907.2	979.8	1.058.2	1.142.8
Papelería	1.080.0	1.166.4	1.259.7	1.360.5	1.469.3
Teléfono	1.800.0	1.944.0	2.099.5	2.267.5	2.448.9
TOTAL COSTOS VARIABLES	28.520.0	31.325.6	34.308.8	37.632.0	41.277.3
COSTOS TOTALES					
Volumen de Ventas	138.800.0	152.680.0	167.948.0	184.742.8	203.217.1
COSTO FIJO	86.675.3	90.892.9	95.336.8	95.387.5	100.322.8
MARGEN DE CONTRIBUCIÓN	207.8	203.6	199.1	194.2	188.7
PUNTO DE EQUILIBRIO	417.1	446.4	478.8	491.2	531.7

6. ANÁLISIS FINANCIERO

6.1. Flujo de Caja

En los cuadros que se incluyen a continuación se pueden apreciar los flujos de caja anuales para los tres escenarios planteados, durante los cinco primeros años de operación. En ellos se pueden apreciar los saldos que el proyecto refleja para cada uno de los años con una inversión inicial de US\$30.000. En el cuadro 6.1.1 se expone el flujo de caja para un escenario moderado:

Cuadro 6.1.1. Flujo de caja escenario moderado						
FLUJO DE CAJA	AÑO					
	MES 0	1	2	3	4	5
CAJA INICIAL		6153.2	17250.2	31786.4	50407.8	73578.2
Mas:						
INGRESOS OPERACIONALES						
Ingresos por venta de contado		121300	133430	146773	161450.3	177595.3
TOTAL DISPONIBLE		127453.2	150680.2	178559.4	211858.1	251173.6
Menos						
Inversión Equipos de oficina	21796.8					
Gastos de personal		57183	60042.2	63044.3	66196.5	69506.3
Gastos de operación		8160	8812.8	9517.8	10279.3	11101.6
Gastos administrativos y ventas		44860	48342.4	52031.4	56090.3	60501.4
Gastos financieros						
Pago de dividendos						
Elaboración de página Web	600.00					
Instalación teléfono	150.00					
Menos:						
Egresos por impuestos						
Impuesto renta			994.4	2085.8	3349.5	5758.6
Gastos legales de Constitución	500.00					
Papelería y publicidad	800.00					
Prestaciones sociales						
Participación utilidades de trab.			702.0	1472.3	2364.3	4064.9
TOTAL EGRESOS	23846.8	110203	118893.8	128151.6	138279.9	150932.8
NETO DISPONIBLE	23846.8	17250.2	31786.4	50407.8	73578.2	100240.8
FINANCIAMIENTO	30000					
Aporte socios	30000					
Préstamos	0					
CAJA FINAL	6153.2	17250.2	31786.4	50407.8	73578.2	100240.8

Autor: Elaboración propia

A continuación se procederá a realizar el mismo ejercicio para un escenario optimista:

Cuadro 6.1.2. Flujo de caja escenario optimista

FLUJO DE CAJA	AÑO					
	MES 0	1	2	3	4	5
CAJA INICIAL		6153.2	26960.2	48693.5	75179.4	106993.7
Mas:						
INGRESOS OPERACIONALES						
Ingresos por venta de contado		133430.0	146773.0	161450.3	177595.3	195354.9
TOTAL DISPONIBLE		139583.2	173733.2	210143.8	252774.7	302348.5
Menos						
Inversión Equipos de oficina	21796.8					
Gastos de personal		57183	60042.2	63044.3	66196.5	69506.3
Gastos de operación		8160	8812.8	9517.8	10279.3	11101.6
Gastos administrativos y ventas		47280	50968.4	54959.4	59332.3	64067.4
Gastos financieros						
Pago de dividendos						
Elaboración de página Web	600					
Instalación teléfono	150					
Menos:						
Egresos por impuestos						
Impuesto renta			3057.8	4363.1	5846.2	8500.5
Gastos legales de Constitución	500					
Papelería y publicidad	800					
Prestaciones sociales						
Participación utilidades de trab.			2158.5	3079.8	4126.7	6000.3
TOTAL EGRESOS	23846.8	112623	125039.7	134964.5	145781.0	159176.1
NETO DISPONIBLE	-23846.8	26960.2	48693.5	75179.4	106993.7	143172.4
FINANCIAMIENTO	30000					
Aporte socios	30000					
Préstamos	0					
CAJA FINAL	6153.2	26960.2	48693.5	75179.4	106993.7	143172.4

Autor: Elaboración propia

Finalmente, este es el panorama para un escenario conservador:

Cuadro 6.1.3. Flujo de caja escenario conservador

FLUJO DE CAJA	AÑO					
	MES 0	1	2	3	4	5
CAJA INICIAL		6153.2	7580.2	13159.8	23612	38068.5
Mas:						
INGRESOS OPERACIONALES						
Ingresos por venta de contado		109170	120087	132095.7	145305.3	159835.8
TOTAL DISPONIBLE		115323.2	127667.2	145255.5	168917.3	197904.3
Menos						
Inversión Equipos de oficina	21796.8					
Gastos de personal		57183	60042.2	63044.3	66196.5	69506.3
Gastos de operación		8160	8812.8	9517.8	10279.3	11101.6
Gastos administrativos y ventas		42400	45652.4	49081.4	52910.3	56951.4
Gastos financieros						
Pago de dividendos						
Elaboración de página Web	600					
Instalación teléfono	150					
Menos:						
Egresos por impuestos						
Impuesto renta					857.4	3003.5
Gastos legales de Constitución	500					
Papelería y publicidad	800					
Prestaciones sociales						
Participación utilidades de trab.					605.2	2120.1
TOTAL EGRESOS	23846.8	107743	114507.4	121643.5	130848.8	142683
NETO DISPONIBLE	23846.8	7580.2	13159.8	23612	38068.5	55221
FINANCIAMIENTO	30000					
Aporte socios	30000					
Préstamos	0					
CAJA FINAL	6153.2	7580.2	13159.8	23612	38068.5	55221

Autor: Elaboración propia

6.2. Estado de Resultados

En los siguientes cuadros se puede apreciar el Estado de Resultados de Galcomex S.A. proyectado para los cinco primeros años de operación, mostrando en resumen la evolución de la utilidad neta, la cual tiene una tendencia creciente. Para el escenario moderado se tiene como proyección lo siguiente:

Cuadro 6.2.1 Estado de Resultados Escenario Moderado

ESTADO DE RESULTADOS	AÑO				
	1	2	3	4	5
VENTAS BRUTAS					
VENTAS NETAS	121300	133430	146773	161450.3	177595.3
COSTO DE VENTAS					
Costo de Producción	8160	8812.8	9517.8	10279.2	11101.6
UTILIDAD BRUTA	113140	124617.2	137255.2	151171.1	166493.7
GASTOS OPERACIONALES					
Gastos de personal	57183	60042.2	63044.3	66196.5	69506.3
Gastos Administrativos y ventas	44860	48342.4	52031.4	56090.3	60501.4
Gastos financieros					
Gastos por depreciación	6212.3	6212.3	6212.3	1580	1580
Gastos de constitución	205	205	205	205	205
TOTAL GASTOS OPERACIONALES	108460.3	114801.9	121493	124071.8	131792.7
UTILIDAD ANTES PAGO TRABAJADOR	4679.7	9815.3	15762.2	27099.3	34701
(-) Trabajadores 15%	702	1472	2364	4065	5205
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	3977.8	8343	13398	23034	29496
(-) Impuestos 25%	994.4	2085.8	3349.5	5758.6	7374
UTILIDAD NETA	2983.3	6257.3	10048.4	17275.8	22121.9

Autor: Elaboración propia

Con un escenario optimista se proyecta lo siguiente:

Cuadro 6.2.2. Estado de Resultados de Escenario Optimista

ESTADO DE RESULTADOS	AÑO				
	1	2	3	4	5
VENTAS BRUTAS					
VENTAS NETAS	133430	146773	161450.3	177595.3	195354.9
COSTO DE VENTAS					
Costo de Producción	8160	8812.8	9517.8	10279.2	11101.6
UTILIDAD BRUTA	125270	137960.2	151932.5	167316.1	184253.3
GASTOS OPERACIONALES					
Gastos de personal	57183	60042.2	63044.3	66196.5	69506.3
Gastos Administrativos y ventas	47280	50968.4	54959.4	59332.3	64067.4
Gastos financieros					
Gastos por depreciación	6212.3	6212.3	6212.3	1580	1580
Gastos de constitución	205	205	205	205	205
TOTAL GASTOS OPERACIONALES	110880.3	117427.9	124421	127313.8	135358.7
UTILIDAD ANTES PAGO TRABAJADOR	14389.7	20532.3	27511.5	40002.3	48894.6
(-) Trabajadores 15%	2158	3080	4127	6000	7334
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	12231.3	17452.5	23384.8	34002	41560.4
(-) Impuestos 25%	3057.8	4363.1	5846.2	8500.5	10390.1
UTILIDAD NETA	9173.5	13089.4	17538.6	25501.5	31170.3

Autor: Elaboración propia

Finalmente la proyección para el escenario conservador es la siguiente:

Cuadro 6.2.3. Estado de Resultados Escenario Conservador

ESTADO DE RESULTADOS	AÑO				
	1	2	3	4	5
VENTAS BRUTAS					
VENTAS NETAS	109170	120087	132095.7	145305.3	159835.8
COSTO DE VENTAS					
Costo de Producción	8160	8812.8	9517.8	10279.2	11101.6
UTILIDAD BRUTA	101010	111274.2	122577.9	135026.1	148734.2
GASTOS OPERACIONALES					
Gastos de personal	57183	60042.2	63044.3	66196.5	69506.3
Gastos Administrativos y ventas	42400	45652.4	49081.4	52910.3	56951.4
Gastos financieros					
Gastos por depreciación	6212.3	6212.3	6212.3	1580	1580
Gastos de constitución	205	205	205	205	205
TOTAL GASTOS OPERACIONALES	106000.3	112111.9	118543	120891.8	128242.7
UTILIDAD ANTES PAGO TRABAJADOR	-4990.3	-837.7	4034.9	14134.3	20491.5
(-) Trabajadores 15%			605	2120	3074
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	-4990.3	-837.7	3429.7	12014.1	17417.8
(-) Impuestos 25%			857.4	3004	4354.4
UTILIDAD NETA	-4990.3	-837.7	2572	9010.6	13063.3

Autor: Elaboración propia

6.3. Balance General

Se proyectan los balances para cinco años, con los escenarios antes expuestos:

Cuadro 6.3.1 Balance General escenario moderado

BALANCE GENERAL	0	1	2	3	4	5
ACTIVO						
Activo corriente						
Caja-Bancos	6153.2	17250.2	31786.4	50407.8	73578.2	100240.8
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	6153.2	17250.2	31786.4	50407.8	73578.2	100240.8
Activo Fijo						
Equipos	12900	12900	12900	12900	12900	12900
(-) Depreciación	0	4300	8600	12900	12900	12900
Total equipos	12900	8600	4300	0	0	0
Muebles y Enseres	7900	7900	7900	7900	7900	7900
(-) Depreciación	0	1580	3160	4740	6320	7900
Total muebles y enseres	7900	6320	4740	3160	1580	0
Software	996.8	996.8	996.8	996.8	996.8	996.8
(-) Depreciación	0	332.3	664.5	996.8	996.8	996.8
Total Software	996.8	664.5	332.3	0	0	0
TOTAL ACTIVO FIJO	21796.8	15584.5	9372.3	3160	1580	0
Activo diferido						
Gastos de Constitución	2050	2050	2050	2050	2050	2050
(-) Amortización acumulada		205	410	615	820	1025
TOTAL ACTIVO DIFERIDO	2050	1845	1640	1435	1230	1025
TOTAL ACTIVO	30000	34679.7	42798.7	55002.8	76388.2	101265.8
PASIVO						
Pasivo corriente						
Cuentas por pagar 15% trabajadores		702	1472	2364	4065	5205.2
Cuentas por pagar 25% de impuesto		994.4	2085.8	3349.5	5758.6	7374
Obligaciones bancarias						
TOTAL PASIVO CORRIENTE		1696	3558.1	5713.8	9823.5	12579.1
PATRIMONIO						
Capital	30000	30000	32983.3	39240.6	49289.0	66564.8
Utilidades del período		2983.3	6257.3	10048.4	17275.8	22122
Utilidades de ejercicios anteriores						
TOTAL PATRIMONIO	30000	32983.3	39240.6	49289.0	66564.8	88686.7
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	30000	34679.7	42798.7	55002.8	76388.3	101265.8

Perspectiva ante un escenario optimista:

Cuadro 6.3.2. Balance General Escenario Optimista

BALANCE GENERAL	0	1	2	3	4	5
ACTIVO						
Activo corriente						
Caja-Bancos	6153.2	26960.2	48693.5	75179.4	106994	143172
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	6153.2	26960.2	48693.5	75179.4	106994	143172
Activo Fijo						
Equipos	12900	12900	12900	12900	12900	12900
(-) Depreciación	0	4300	8600	12900	12900	12900
Total equipos	12900	8600	4300	0	0	0
Muebles y Enseres	7900	7900	7900	7900	7900	7900
(-) Depreciación	0	1580	3160	4740	6320	7900
Total muebles y enseres	7900	6320	4740	3160	1580	0
Software	996.8	996.8	996.8	996.8	996.8	996.8
(-) Depreciación	0	332.3	664.5	996.8	996.8	996.8
Total Software	996.8	664.5	332.3	0	0	0
TOTAL ACTIVO FIJO	21796.8	15584.5	9372.3	3160	1580	0
Activo diferido						
Gastos de Constitución	2050	2050	2050	2050	2050	2050
(-) Amortización acumulada		205	410	615	820	1025
TOTAL ACTIVO DIFERIDO	2050	1845	1640	1435	1230	1025
TOTAL ACTIVO	30000	44389.7	59705.8	79774.4	109803.7	144197.4
PASIVO						
Pasivo corriente						
Cuentas por pagar 15% trabajadores	0	2158	3080	4127	6000	7334
Cuentas por pagar 25% de impuesto		3057.8	4363.1	5846.2	8500.5	10390.1
Cuentas por pagar IVA		0	0	0	0	0
Obligaciones bancarias	0	0	0	0	0	0
TOTAL PASIVO CORRIENTE	0	5216.3	7443.0	9972.9	14500.8	17724.3
PATRIMONIO						
Capital	30000	30000	39173.5	52262.8	69801.4	95302.9
Utilidades del período		9173.5	13089.4	17538.6	25501.5	31170.3
Utilidades de ejercicios anteriores		0	0	0	0	0
TOTAL PATRIMONIO	30000	39173.5	52262.8	69801.4	95302.9	126473.2
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	30000	44389.7	59705.8	79774.3	109803.7	144197.5

Cuadro 6.3.3 Balance General Escenario Conservador

BALANCE GENERAL	0	1	2	3	4	5
ACTIVO						
Activo corriente						
Caja-Bancos	6153.2	7580.2	13159.8	23612.0	38068.5	55221.3
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	6153.2	7580.2	13159.8	23612.0	38068.5	55221.3
Activo Fijo						
Equipos	12900	12900	12900	12900	12900	12900
(-) Depreciación	0	4300	8600	12900	12900	12900
Total equipos	12900	8600	4300	0	0	0
Muebles y Enseres	7900	7900	7900	7900	7900	7900
(-) Depreciación	0	1580	3160	4740	6320	7900
Total muebles y enseres	7900	6320	4740	3160	1580	0
Software	996.8	996.8	996.8	996.8	996.8	996.8
(-) Depreciación	0	332.3	664.5	996.8	996.8	996.8
Total Software	996.8	664.5	332.3	0	0	0
TOTAL ACTIVO FIJO	21796.8	15584.5	9372.3	3160	1580	0
Activo diferido						
Gastos de Constitución	2050	2050	2050	2050	2050	2050
(-) Amortización acumulada Gastos		205	410	615	820	1025
TOTAL ACTIVO DIFERIDO	2050	1845	1640	1435	1230	1025
TOTAL ACTIVO	30000	25009.7	24172.1	28207.0	40878.5	56246.3
PASIVO						
Pasivo corriente						
Cuentas por pagar 15% trabajadores				605	2120	3074
Cuentas por pagar 25% de impuesto				857.4	3004	4354.4
Cuentas por pagar IVA						
Obligaciones bancarias						
TOTAL PASIVO CORRIENTE				1463	5124	7428
PATRIMONIO						
Capital	30000	30000	25009.7	24172.1	26744.3	35755
Utilidades del período		-4990.3	-837.7	2572.3	9010.6	13063.3
Utilidades de ejercicios anteriores						
TOTAL PATRIMONIO	30000	25009.7	24172.1	26744.3	35754.9	48818.3
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	30000	25009.7	24172.1	28207.0	40878.6	56246.4

Autor: Elaboración propia

7. Análisis de Riesgos

El mayor riesgo para el presente proyecto es la inseguridad jurídica, pues son ampliamente conocidas las medidas que ha tomado el gobierno nacional a través del Consejo de Comercio Exterior e Inversiones (COMEXI) y de otros organismos como el Consejo Nacional de Calidad (CONCAL) con el fin de equilibrar la balanza comercial por medio de restricciones a las importaciones vía establecimiento de salvaguardias y barreras no arancelarias. Siendo uno de los principales objetivos de la empresa Galcomex S.A. llegar a los clientes importadores estas medidas podrían afectar el giro del negocio, más aún considerando que el establecimiento de cupos afecta de manera cuantitativa a las importaciones de determinadas mercancías. Por otro lado las barreras no arancelarias como medidas fitosanitarias o de certificados de calidad del INEN también son un obstáculo para ciertos importadores, quienes incluso han llegado a cambiar de línea. Sin embargo estos riesgos se podrían convertir en oportunidades pues es necesario que el mercado sea atendido por profesionales del comercio exterior que puedan asesorar adecuadamente a los clientes, previniendo los problemas que podrían suscitarse en el futuro por desconocimiento.

Por otro lado, los numerosos cambios en las Resoluciones de la Corporación Aduanera Ecuatoriana podrían dificultar el trabajo inherente a la nacionalización de las mercancías, provocando demoras que a su vez afectarían las relaciones con los clientes.

Por último, la alta tasa de desempleo, que bordea el 10% y la de subempleo que se encuentra alrededor del 50%, de acuerdo a datos proporcionados por el Banco Central del Ecuador, así como las dificultades para los importadores de obtener crédito en el sistema financiero y los continuos cambios en política comercial que implementan Organismos como el COMEXI, son factores que generadores de inestabilidad económica y de inseguridad jurídica que podrían afectar el rumbo del negocio.

7.1. Otros Análisis

Los procesos de contratación y operación se implementarán según la normativa legal vigente. Se han previsto el cumplimiento de las obligaciones tributarias de orden nacional, así como las obligaciones laborales. Asimismo se cumplirán con las medidas de seguridad industrial a fin de proteger a quienes forman parte de la empresa.

8. Evaluación del Proyecto

El cuadro 8.1 contiene el flujo de caja neto del proyecto proyectado para cinco años. Al realizar el análisis se logra una tasa interna de retorno para el proyecto de 55%, es decir los flujos generados por el proyecto son capaces de recuperar la inversión de los \$30.000,00 y de dar sobre capital no amortizado, el 55% de rentabilidad.

Esta rentabilidad es superior al 15% anual que los socios han definido como su tasa mínima de retorno y por tanto, el proyecto es económicamente factible.

El valor presente neto es de US\$ 76.424,00.

Cuadro 8.1. Flujo de Caja Neto

CUADRO 8.1 FLUJO DE CAJA NETO		AÑO					
FLUJO DE CAJA NETO		0	1	2	3	4	5
Utilidad Bruta			4679.7	9815.3	15762.2	27099.3	34701.0
Más depreciación			6212.3	6212.3	6212.3	1580	1580
Más Amortización			205	410	615	820	1025
Flujos de fondos netos del período			11097.0	16437.6	22589.5	29499.3	37306.0
Inversiones en activos fijos		21796.8					
Inversión en capital de trabajo		8203.2					8203.2
Inversión neta del período		30000	11097	16437.6	22589.5	29499.3	45509.2
FLUJO DE CAJA NETOS	TASA 15%	-30000	11097	16437.6	22589.5	29499.3	45509.2
	VAN	76424					
	TIR	55%					
TASA ESP. POR ACCIONISTAS = 15%							

Autor: Elaboración propia

6. ANÁLISIS FINANCIERO

6.1. Flujo de Caja

En los cuadros que se incluyen a continuación se pueden apreciar los flujos de caja anuales para los tres escenarios planteados, durante los cinco primeros años de operación. En ellos se pueden apreciar los saldos que el proyecto refleja para cada uno de los años con una inversión inicial de US\$30.000. En el cuadro 6.1.1 se expone el flujo de caja para un escenario moderado:

Cuadro 6.1.1. Flujo de caja escenario moderado						
FLUJO DE CAJA	AÑO					
	MES 0	1	2	3	4	5
CAJA INICIAL		6153.2	17250.2	31786.4	50407.8	73578.2
Mas:						
INGRESOS OPERACIONALES						
Ingresos por venta de contado		121300	133430	146773	161450.3	177595.3
TOTAL DISPONIBLE		127453.2	150680.2	178559.4	211858.1	251173.6
Menos						
Inversión Equipos de oficina	21796.8					
Gastos de personal		57183	60042.2	63044.3	66196.5	69506.3
Gastos de operación		8160	8812.8	9517.8	10279.3	11101.6
Gastos administrativos y ventas		44860	48342.4	52031.4	56090.3	60501.4
Gastos financieros						
Pago de dividendos						
Elaboración de página Web	600.00					
Instalación teléfono	150.00					
Menos:						
Egresos por impuestos						
Impuesto renta			994.4	2085.8	3349.5	5758.6
Gastos legales de Constitución	500.00					
Papelería y publicidad	800.00					
Prestaciones sociales						
Participación utilidades de trab.			702.0	1472.3	2364.3	4064.9
TOTAL EGRESOS	23846.8	110203	118893.8	128151.6	138279.9	150932.8
NETO DISPONIBLE	23846.8	17250.2	31786.4	50407.8	73578.2	100240.8
FINANCIAMIENTO	30000					
Aporte socios	30000					
Préstamos	0					
CAJA FINAL	6153.2	17250.2	31786.4	50407.8	73578.2	100240.8

Autor: Elaboración propia

A continuación se procederá a realizar el mismo ejercicio para un escenario optimista:

Cuadro 6.1.2. Flujo de caja escenario optimista

FLUJO DE CAJA	AÑO					
	MES 0	1	2	3	4	5
CAJA INICIAL		6153.2	26960.2	48693.5	75179.4	106993.7
Mas:						
INGRESOS OPERACIONALES						
Ingresos por venta de contado		133430.0	146773.0	161450.3	177595.3	195354.9
TOTAL DISPONIBLE		139583.2	173733.2	210143.8	252774.7	302348.5
Menos						
Inversión Equipos de oficina	21796.8					
Gastos de personal		57183	60042.2	63044.3	66196.5	69506.3
Gastos de operación		8160	8812.8	9517.8	10279.3	11101.6
Gastos administrativos y ventas		47280	50968.4	54959.4	59332.3	64067.4
Gastos financieros						
Pago de dividendos						
Elaboración de página Web	600					
Instalación teléfono	150					
Menos:						
Egresos por impuestos						
Impuesto renta			3057.8	4363.1	5846.2	8500.5
Gastos legales de Constitución	500					
Papelería y publicidad	800					
Prestaciones sociales						
Participación utilidades de trab.			2158.5	3079.8	4126.7	6000.3
TOTAL EGRESOS	23846.8	112623	125039.7	134964.5	145781.0	159176.1
NETO DISPONIBLE	-23846.8	26960.2	48693.5	75179.4	106993.7	143172.4
FINANCIAMIENTO	30000					
Aporte socios	30000					
Préstamos	0					
CAJA FINAL	6153.2	26960.2	48693.5	75179.4	106993.7	143172.4

Autor: Elaboración propia

Finalmente, este es el panorama para un escenario conservador:

Cuadro 6.1.3. Flujo de caja escenario conservador

FLUJO DE CAJA	AÑO					
	MES 0	1	2	3	4	5
CAJA INICIAL		6153.2	7580.2	13159.8	23612	38068.5
Mas:						
INGRESOS OPERACIONALES						
Ingresos por venta de contado		109170	120087	132095.7	145305.3	159835.8
TOTAL DISPONIBLE		115323.2	127667.2	145255.5	168917.3	197904.3
Menos						
Inversión Equipos de oficina	21796.8					
Gastos de personal		57183	60042.2	63044.3	66196.5	69506.3
Gastos de operación		8160	8812.8	9517.8	10279.3	11101.6
Gastos administrativos y ventas		42400	45652.4	49081.4	52910.3	56951.4
Gastos financieros						
Pago de dividendos						
Elaboración de página Web	600					
Instalación teléfono	150					
Menos:						
Egresos por impuestos						
Impuesto renta					857.4	3003.5
Gastos legales de Constitución	500					
Papelería y publicidad	800					
Prestaciones sociales						
Participación utilidades de trab.					605.2	2120.1
TOTAL EGRESOS	23846.8	107743	114507.4	121643.5	130848.8	142683
NETO DISPONIBLE	23846.8	7580.2	13159.8	23612	38068.5	55221
FINANCIAMIENTO	30000					
Aporte socios	30000					
Préstamos	0					
CAJA FINAL	6153.2	7580.2	13159.8	23612	38068.5	55221

Autor: Elaboración propia

6.2. Estado de Resultados

En los siguientes cuadros se puede apreciar el Estado de Resultados de Galcomex S.A. proyectado para los cinco primeros años de operación, mostrando en resumen la evolución de la utilidad neta, la cual tiene una tendencia creciente. Para el escenario moderado se tiene como proyección lo siguiente:

Cuadro 6.2.1 Estado de Resultados Escenario Moderado

ESTADO DE RESULTADOS	AÑO				
	1	2	3	4	5
VENTAS BRUTAS					
VENTAS NETAS	121300	133430	146773	161450.3	177595.3
COSTO DE VENTAS					
Costo de Producción	8160	8812.8	9517.8	10279.2	11101.6
UTILIDAD BRUTA	113140	124617.2	137255.2	151171.1	166493.7
GASTOS OPERACIONALES					
Gastos de personal	57183	60042.2	63044.3	66196.5	69506.3
Gastos Administrativos y ventas	44860	48342.4	52031.4	56090.3	60501.4
Gastos financieros					
Gastos por depreciación	6212.3	6212.3	6212.3	1580	1580
Gastos de constitución	205	205	205	205	205
TOTAL GASTOS OPERACIONALES	108460.3	114801.9	121493	124071.8	131792.7
UTILIDAD ANTES PAGO TRABAJADOR	4679.7	9815.3	15762.2	27099.3	34701
(-) Trabajadores 15%	702	1472	2364	4065	5205
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	3977.8	8343	13398	23034	29496
(-) Impuestos 25%	994.4	2085.8	3349.5	5758.6	7374
UTILIDAD NETA	2983.3	6257.3	10048.4	17275.8	22121.9

Autor: Elaboración propia

Con un escenario optimista se proyecta lo siguiente:

Cuadro 6.2.2. Estado de Resultados de Escenario Optimista

ESTADO DE RESULTADOS	AÑO				
	1	2	3	4	5
VENTAS BRUTAS					
VENTAS NETAS	133430	146773	161450.3	177595.3	195354.9
COSTO DE VENTAS					
Costo de Producción	8160	8812.8	9517.8	10279.2	11101.6
UTILIDAD BRUTA	125270	137960.2	151932.5	167316.1	184253.3
GASTOS OPERACIONALES					
Gastos de personal	57183	60042.2	63044.3	66196.5	69506.3
Gastos Administrativos y ventas	47280	50968.4	54959.4	59332.3	64067.4
Gastos financieros					
Gastos por depreciación	6212.3	6212.3	6212.3	1580	1580
Gastos de constitución	205	205	205	205	205
TOTAL GASTOS OPERACIONALES	110880.3	117427.9	124421	127313.8	135358.7
UTILIDAD ANTES PAGO TRABAJADOR	14389.7	20532.3	27511.5	40002.3	48894.6
(-) Trabajadores 15%	2158	3080	4127	6000	7334
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	12231.3	17452.5	23384.8	34002	41560.4
(-) Impuestos 25%	3057.8	4363.1	5846.2	8500.5	10390.1
UTILIDAD NETA	9173.5	13089.4	17538.6	25501.5	31170.3

Autor: Elaboración propia

Finalmente la proyección para el escenario conservador es la siguiente:

Cuadro 6.2.3. Estado de Resultados Escenario Conservador

ESTADO DE RESULTADOS	AÑO				
	1	2	3	4	5
VENTAS BRUTAS					
VENTAS NETAS	109170	120087	132095.7	145305.3	159835.8
COSTO DE VENTAS					
Costo de Producción	8160	8812.8	9517.8	10279.2	11101.6
UTILIDAD BRUTA	101010	111274.2	122577.9	135026.1	148734.2
GASTOS OPERACIONALES					
Gastos de personal	57183	60042.2	63044.3	66196.5	69506.3
Gastos Administrativos y ventas	42400	45652.4	49081.4	52910.3	56951.4
Gastos financieros					
Gastos por depreciación	6212.3	6212.3	6212.3	1580	1580
Gastos de constitución	205	205	205	205	205
TOTAL GASTOS OPERACIONALES	106000.3	112111.9	118543	120891.8	128242.7
UTILIDAD ANTES PAGO TRABAJADOR	-4990.3	-837.7	4034.9	14134.3	20491.5
(-) Trabajadores 15%			605	2120	3074
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	-4990.3	-837.7	3429.7	12014.1	17417.8
(-) Impuestos 25%			857.4	3004	4354.4
UTILIDAD NETA	-4990.3	-837.7	2572	9010.6	13063.3

Autor: Elaboración propia

6.3. Balance General

Se proyectan los balances para cinco años, con los escenarios antes expuestos:

Cuadro 6.3.1 Balance General escenario moderado

BALANCE GENERAL	0	1	2	3	4	5
ACTIVO						
Activo corriente						
Caja-Bancos	6153.2	17250.2	31786.4	50407.8	73578.2	100240.8
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	6153.2	17250.2	31786.4	50407.8	73578.2	100240.8
Activo Fijo						
Equipos	12900	12900	12900	12900	12900	12900
(-) Depreciación	0	4300	8600	12900	12900	12900
Total equipos	12900	8600	4300	0	0	0
Muebles y Enseres	7900	7900	7900	7900	7900	7900
(-) Depreciación	0	1580	3160	4740	6320	7900
Total muebles y enseres	7900	6320	4740	3160	1580	0
Software	996.8	996.8	996.8	996.8	996.8	996.8
(-) Depreciación	0	332.3	664.5	996.8	996.8	996.8
Total Software	996.8	664.5	332.3	0	0	0
TOTAL ACTIVO FIJO	21796.8	15584.5	9372.3	3160	1580	0
Activo diferido						
Gastos de Constitución	2050	2050	2050	2050	2050	2050
(-) Amortización acumulada		205	410	615	820	1025
TOTAL ACTIVO DIFERIDO	2050	1845	1640	1435	1230	1025
TOTAL ACTIVO	30000	34679.7	42798.7	55002.8	76388.2	101265.8
PASIVO						
Pasivo corriente						
Cuentas por pagar 15% trabajadores		702	1472	2364	4065	5205.2
Cuentas por pagar 25% de impuesto		994.4	2085.8	3349.5	5758.6	7374
Obligaciones bancarias						
TOTAL PASIVO CORRIENTE		1696	3558.1	5713.8	9823.5	12579.1
PATRIMONIO						
Capital	30000	30000	32983.3	39240.6	49289.0	66564.8
Utilidades del período		2983.3	6257.3	10048.4	17275.8	22122
Utilidades de ejercicios anteriores						
TOTAL PATRIMONIO	30000	32983.3	39240.6	49289.0	66564.8	88686.7
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	30000	34679.7	42798.7	55002.8	76388.3	101265.8

Perspectiva ante un escenario optimista:

Cuadro 6.3.2. Balance General Escenario Optimista

BALANCE GENERAL	0	1	2	3	4	5
ACTIVO						
Activo corriente						
Caja-Bancos	6153.2	26960.2	48693.5	75179.4	106994	143172
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	6153.2	26960.2	48693.5	75179.4	106994	143172
Activo Fijo						
Equipos	12900	12900	12900	12900	12900	12900
(-) Depreciación	0	4300	8600	12900	12900	12900
Total equipos	12900	8600	4300	0	0	0
Muebles y Enseres	7900	7900	7900	7900	7900	7900
(-) Depreciación	0	1580	3160	4740	6320	7900
Total muebles y enseres	7900	6320	4740	3160	1580	0
Software	996.8	996.8	996.8	996.8	996.8	996.8
(-) Depreciación	0	332.3	664.5	996.8	996.8	996.8
Total Software	996.8	664.5	332.3	0	0	0
TOTAL ACTIVO FIJO	21796.8	15584.5	9372.3	3160	1580	0
Activo diferido						
Gastos de Constitución	2050	2050	2050	2050	2050	2050
(-) Amortización acumulada		205	410	615	820	1025
TOTAL ACTIVO DIFERIDO	2050	1845	1640	1435	1230	1025
TOTAL ACTIVO	30000	44389.7	59705.8	79774.4	109803.7	144197.4
PASIVO						
Pasivo corriente						
Cuentas por pagar 15% trabajadores	0	2158	3080	4127	6000	7334
Cuentas por pagar 25% de impuesto		3057.8	4363.1	5846.2	8500.5	10390.1
Cuentas por pagar IVA		0	0	0	0	0
Obligaciones bancarias	0	0	0	0	0	0
TOTAL PASIVO CORRIENTE	0	5216.3	7443.0	9972.9	14500.8	17724.3
PATRIMONIO						
Capital	30000	30000	39173.5	52262.8	69801.4	95302.9
Utilidades del período		9173.5	13089.4	17538.6	25501.5	31170.3
Utilidades de ejercicios anteriores		0	0	0	0	0
TOTAL PATRIMONIO	30000	39173.5	52262.8	69801.4	95302.9	126473.2
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	30000	44389.7	59705.8	79774.3	109803.7	144197.5

Cuadro 6.3.3 Balance General Escenario Conservador

BALANCE GENERAL	0	1	2	3	4	5
ACTIVO						
Activo corriente						
Caja-Bancos	6153.2	7580.2	13159.8	23612.0	38068.5	55221.3
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	6153.2	7580.2	13159.8	23612.0	38068.5	55221.3
Activo Fijo						
Equipos	12900	12900	12900	12900	12900	12900
(-) Depreciación	0	4300	8600	12900	12900	12900
Total equipos	12900	8600	4300	0	0	0
Muebles y Enseres	7900	7900	7900	7900	7900	7900
(-) Depreciación	0	1580	3160	4740	6320	7900
Total muebles y enseres	7900	6320	4740	3160	1580	0
Software	996.8	996.8	996.8	996.8	996.8	996.8
(-) Depreciación	0	332.3	664.5	996.8	996.8	996.8
Total Software	996.8	664.5	332.3	0	0	0
TOTAL ACTIVO FIJO	21796.8	15584.5	9372.3	3160	1580	0
Activo diferido						
Gastos de Constitución	2050	2050	2050	2050	2050	2050
(-) Amortización acumulada Gastos		205	410	615	820	1025
TOTAL ACTIVO DIFERIDO	2050	1845	1640	1435	1230	1025
TOTAL ACTIVO	30000	25009.7	24172.1	28207.0	40878.5	56246.3
PASIVO						
Pasivo corriente						
Cuentas por pagar 15% trabajadores				605	2120	3074
Cuentas por pagar 25% de impuesto IVA				857.4	3004	4354.4
Obligaciones bancarias						
TOTAL PASIVO CORRIENTE				1463	5124	7428
PATRIMONIO						
Capital	30000	30000	25009.7	24172.1	26744.3	35755
Utilidades del período		-4990.3	-837.7	2572.3	9010.6	13063.3
Utilidades de ejercicios anteriores						
TOTAL PATRIMONIO	30000	25009.7	24172.1	26744.3	35754.9	48818.3
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	30000	25009.7	24172.1	28207.0	40878.6	56246.4

Autor: Elaboración propia

7. Análisis de Riesgos

El mayor riesgo para el presente proyecto es la inseguridad jurídica, pues son ampliamente conocidas las medidas que ha tomado el gobierno nacional a través del Consejo de Comercio Exterior e Inversiones (COMEXI) y de otros organismos como el Consejo Nacional de Calidad (CONCAL) con el fin de equilibrar la balanza comercial por medio de restricciones a las importaciones vía establecimiento de salvaguardias y barreras no arancelarias. Siendo uno de los principales objetivos de la empresa Galcomex S.A. llegar a los clientes importadores estas medidas podrían afectar el giro del negocio, más aún considerando que el establecimiento de cupos afecta de manera cuantitativa a las importaciones de determinadas mercancías. Por otro lado las barreras no arancelarias como medidas fitosanitarias o de certificados de calidad del INEN también son un obstáculo para ciertos importadores, quienes incluso han llegado a cambiar de línea. Sin embargo estos riesgos se podrían convertir en oportunidades pues es necesario que el mercado sea atendido por profesionales del comercio exterior que puedan asesorar adecuadamente a los clientes, previniendo los problemas que podrían suscitarse en el futuro por desconocimiento.

Por otro lado, los numerosos cambios en las Resoluciones de la Corporación Aduanera Ecuatoriana podrían dificultar el trabajo inherente a la nacionalización de las mercancías, provocando demoras que a su vez afectarían las relaciones con los clientes.

Por último, la alta tasa de desempleo, que bordea el 10% y la de subempleo que se encuentra alrededor del 50%, de acuerdo a datos proporcionados por el Banco Central del Ecuador, así como las dificultades para los importadores de obtener crédito en el sistema financiero y los continuos cambios en política comercial que implementan Organismos como el COMEXI, son factores que generadores de inestabilidad económica y de inseguridad jurídica que podrían afectar el rumbo del negocio.

7.1. Otros Análisis

Los procesos de contratación y operación se implementarán según la normativa legal vigente. Se han previsto el cumplimiento de las obligaciones tributarias de orden nacional, así como las obligaciones laborales. Asimismo se cumplirán con las medidas de seguridad industrial a fin de proteger a quienes forman parte de la empresa.

8. Evaluación del Proyecto

El cuadro 8.1 contiene el flujo de caja neto del proyecto proyectado para cinco años. Al realizar el análisis se logra una tasa interna de retorno para el proyecto de 55%, es decir los flujos generados por el proyecto son capaces de recuperar la inversión de los \$30.000,00 y de dar sobre capital no amortizado, el 55% de rentabilidad.

Esta rentabilidad es superior al 15% anual que los socios han definido como su tasa mínima de retorno y por tanto, el proyecto es económicamente factible.

El valor presente neto es de US\$ 76.424,00.

Cuadro 8.1. Flujo de Caja Neto

CUADRO 8.1 FLUJO DE CAJA NETO		AÑO					
FLUJO DE CAJA NETO		0	1	2	3	4	5
Utilidad Bruta			4679.7	9815.3	15762.2	27099.3	34701.0
Más depreciación			6212.3	6212.3	6212.3	1580	1580
Más Amortización			205	410	615	820	1025
Flujos de fondos netos del período			11097.0	16437.6	22589.5	29499.3	37306.0
Inversiones en activos fijos		21796.8					
Inversión en capital de trabajo		8203.2					8203.2
Inversión neta del período		30000	11097	16437.6	22589.5	29499.3	45509.2
FLUJO DE CAJA NETOS	TASA 15%	-30000	11097	16437.6	22589.5	29499.3	45509.2
	VAN	76424					
	TIR	55%					
TASA ESP. POR ACCIONISTAS = 15%							

Autor: Elaboración propia

9. CONCLUSIONES

La creación de la empresa consultora de comercio exterior es rentable, toda vez que presenta una Tasa interna de retorno del 55% superior al 15% que es la tasa exigida por los accionistas. La inversión inicial de \$30.000 se la recuperará en el tercer año de operaciones.

Las razones por las cuales el emprendimiento en este tipo de empresas puede resultar exitoso son las siguientes:

Políticas de comercio exterior cambiantes que si bien por un lado puede ocasionar disminución en las operaciones de comercio exterior de las empresas, por otro lado tanto importadores como exportadores requieren de una asesoría que les permita conocer la nueva normativa y los nuevos procesos, que para el caso de una empresa nueva con personal experto en el área puede resultar una oportunidad de darse a conocer con los clientes.

El conocimiento en materia de comercio exterior de los integrantes de la nueva empresa es indispensable para generar confianza en los clientes y representa una fortaleza para el caso en estudio.

La desatención en materias como contratación internacional y financiación internacional es un déficit que mantienen los agentes de aduana, pues su personal se limita a conocimientos en materia aduanera y su servicio no siempre es eficiente.

Este déficit debe ser cubierto por una empresa que brinde un servicio integral en comercio exterior y vinculado fundamentalmente a la temática aduanera.

10. RECOMENDACIONES

Como recomendación, este tipo de empresas resulta factible en la medida que se disponga de un conocimiento previo en la materia y que existan los contactos necesarios, tanto en materia de proveedores como en clientes, puesto que el factor confianza es fundamental a la hora de elegir el agente de aduana, e incluso algunos importadores y exportadores están reacios al cambio, a pesar que no califican como bueno el desempeños de sus agentes, esto se debe a que se encuentran acostumbrados a trabajar con ellos porque de una u otra manera se ha desarrollado confianza entre las partes.

Por otro lado es recomendable que el servicio se extienda hacia temas que no han sido cubiertos normalmente por los agentes de aduana, tales como financiación y contratación internacional pues los clientes necesitan información referente a medios de pago, seguros de cambio y a asesoría en caso de presentarse alguna controversia ya sea con clientes y proveedores.

Finalmente la predisposición que se tenga para asesorar en diferentes temas como cupos de importación, nuevas salvaguardias, realizar estudios arancelarios para nuevos productos de importación y exportación, es también una colaboración apreciada por los clientes por lo que se debe tener conciencia de ello a fin de generar una relación comercial estable.

11. Anexo 1

Quito, DM, 2009-

Ingeniero
Bolívar Aguilera
DIRECTOR GENERAL DEL INEN
Presente

De mi consideración:

Solicito para importación la emisión del Formulario INEN 1 de:

PRODUCTO NUEVO: ☐

RENOVACION: ☐

DATOS DEL PRODUCTO:

DESCRIPCION DEL PRODUCTO (S):

MARCA (S):

PAIS DE ORIGEN:

ORGANISMO CERTIFICADOR: Nombre y No.

RECONOCIMIENTO DEL OAE: Número y fecha

PARTIDA(S) ARANCELARIA(S): No.

FACTURA COMERCIAL O NOTA DE PEDIDO

DOCUMENTOS OPCIONALES (B/L, Carta de Porte Internacional, Guia aérea)

NOMBRE DEL FABRICANTE Y/O DISTRIBUIDOR:

INSPECCION: Cuando se trate de inspección de mercadería con el RTE INEN 013, indicar:

LUGAR DONDE SE ENCUENTRA LA MERCADERIA (Recinto aduanero, Depósito comercial, Zona Franca, adjuntar autorización de Aduana)

DATOS DEL IMPORTADOR:

NOMBRE DE LA EMPRESA:

NUMERO RUC:

REPRESENTANTE LEGAL:

DIRECCION DEL IMPORTADOR:

TELEFONO:

E-mail:

Adjunto los siguientes documentos de respaldo:

-
-
-

DECLARACION DEL IMPORTADOR

Yo,, Representante Legal de la Empresa....., doy fe de que los documentos que adjunto a la presente solicitud son auténticos y responden al objeto de la misma y me responsabilizo por su comprobación.

Atentamente,

Nombre y Firma _____

DATOS PARA LA FACTURACION

Persona Natural ☐

Empresa ☐

Nombres	
Apellidos	
Correo electrónico	
Nombre empresa	
Dirección	
Teléfono	
Ruc / Cédula	

Nota: si se registra como empresa, los nombres y apellidos corresponden al Gerente o Representante Legal

12. Anexo 2



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DEL LITORAL PROYECTO DE EMPRESA ASESORA DE ADUANAS Y COMERCIO EXTERIOR

ENCUESTA

- 1) ¿Ha realizado importaciones superiores a \$2.000 dólares FOB o exportaciones en el año 2008?

Sí ☐ No ☐

Si su respuesta a la pregunta es afirmativa, continúe, caso contrario de por terminada la encuesta.

- 2) ¿Cuántos años lleva en la actividad de comercio exterior?

Menos de un año ☐ Más de un año ☐

- 3) ¿Cuántas importaciones y/o exportaciones ha tenido el último año?

Menos de 10 ☐ 10 o más ☐

- 4) ¿Qué tipo de mercancías importa o exporta con mayor frecuencia? Seleccione máximo tres tipos de mercancías.

Electrodomésticos ☐ Ropa ☐ Calzados ☐

Productos Químicos ☐ Repuestos de Vehículos ☐

Equipos Informáticos ☐ Otros ☐

Si su respuesta es Otros especifique cuál _____

- 5) ¿Bajo qué regímenes aduaneros ha importado o exportado mercancías?

Comunes ☐ Especiales ☐ Particulares ☐

6) Considera que el nivel del servicio de los agentes de aduana es

Bueno ☐ Regular ☐ Malo ☐

7) Coloque en orden de importancia empezando desde el 1 (al más importante) hasta el 6 (al menos importante) los servicios que más le interesan de parte de los agentes de aduana.

Búsqueda de proveedores ☐ Transporte ☐ Seguros ☐
o clientes

Contratación, Financiación ☐ Visto bueno y Autorizaciones ☐

Asesoría en Valoración, Nomenclatura y Reglas de Origen ☐

8) ¿Ha tenido problemas para encontrar proveedores o clientes de algún tipo de mercancía que le ha interesado importar o exportar?

Sí ☐ No ☐

Si su respuesta ha sido afirmativa, por favor continúe, caso contrario pase a la pregunta 11).

9) ¿Ha sido el idioma un impedimento para obtener contactos con proveedores o clientes?

Sí ☐ No ☐

10) ¿Estaría usted dispuesto a contratar un servicio integral eficiente en el área de importaciones y/o exportaciones que incluya el despacho aduanero y el contacto a proveedores o clientes extranjeros?

Sí ☐ No ☐

11) ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por estos servicios?

Menos de \$100 ☐ Entre \$100 y \$200 ☐

Entre \$200-300 ☐ Entre \$300 y \$400 ☐

Entre \$400-500 ☐

12) Nombre o razón social de importador o exportador

13. Anexo 3



Galcomex
Asesores de Aduana y Comercio Exterior

Patricio Gálvez V.
Gerente General

Junín No. 114 y Malecón Edificio Torres del Río Piso 8 - 02 (LEGALAD)
•Telf.: (593) 4-6013553 •Celular: 094989656 •email: pgalvez@galcomex.com
www.galcomex.com





Junín No. 114 y Malecón Edificio Torres del Río Piso 8 - 02 (LEGALAD)

• Telf.: (593) 4-6013553 • Guayaquil - Ecuador

www.galcomex.com



14. Anexo 4

GALCOMEX S.A.

INFORMACIÓN PARA AGREGAR A PÁGINA WEB

SERVICIOS

Entre los principales servicios ofrecidos por nuestra empresa se encuentran:

- Trámites de Importación
- Trámites de Exportación
- Asesoría en Regímenes Especiales
- Guías de Movilización
- Reembarques
- Menajes de Casa
- Tránsitos Aduaneros
- Documentos de Controles Previos (Autorizaciones Previas)
- Trámites de Verificación en Origen
- Clasificación Arancelaria
- Valoración Aduanera (Llenado de la Declaración Andina de Valor (DAV), Ajustes de Valor, Duda Razonable.)
- Garantías Aduaneras (presentación, renovación, prórrogas y cancelación de garantías aduaneras)
- Cambios de Régimen
- Contratación de Seguros (Nacional e internacional)
- Transporte Internacional (Marítimo, Aéreo y Terrestre)
- Custodia de Mercancías (custodia armada y rastreo satelital)
- Asesoría Legal Aduanera (Reclamos Administrativos, Reclamos de Pago Indebido)
- Autorización y Concesión de Servicios Aduaneros
- Consultas de Aforo
- Auditorías de Depósitos

TRÁMITES DE EXPORTACIÓN

- Salida de mercancía al exterior
- Reembarques
- Trasbordos
- Re exportaciones
- Drawback
- Reposición con franquicia arancelaria
- Exportación temporal
- Guías de movilización

DOCUMENTOS DE CONTROL PREVIO

- Emisión de documentos Previo al Embarque
- Ministerio de Industrias y Competitividad (MIC)
- Comando Conjunto de las Fuerzas Armadas (CCFA)
- Ministerio de Salud Pública (MSP)
- Ministerio de Energía y Minas (MEM)
- Ministerio de Agricultura, Acuacultura y Pesca
- Servicio Ecuatoriano de Sanidad Agropecuaria (SESA)
- Ministerio de Obras Públicas (MOP)
- Consejo Nacional de Sustancias Estupefacientes y Psicotrópicas (CONSEP)
- Instituto de Higiene (Registro Sanitario)
- Instituto Ecuatoriano de Normalización (INEN)
- Comisión de Energía Atómica (CEEA)
- Dirección General de Marina Mercante (DIGMER)
- Instituto Nacional de Higiene y Medicina Leopoldo Inquieta Pérez (INH)
- Consejo de Comercio Exterior e Inversiones (COMEXI)
- Servicio De Rentas Internas (SRI) (exoneraciones de IVA)

TRÁMITES DE IMPORTACIÓN

- Transmisión electrónica de la Declaración Aduanera Única (DAU)
- Nacionalización de Mercancías
- Importación a Consumo
- Menajes de Casa y Equipos de Trabajo
- Efectos Personales
- Valoración Aduanera
- Clasificación Arancelaria
- Certificados de Origen
- Desaduanamiento Directo
- Consultas de Aforo
- Donaciones

REGÍMENES ESPECIALES

- Tránsito Aduanero
- Importación Temporal con Reexportación en el mismo Estado
- Importación Temporal para Perfeccionamiento Activo
- Depósito Aduanero (comerciales, públicos o privados e industriales)
- Almacenes Libres y Especiales
- Exportación temporal con reimportación en el mismo Estado
- Exportación temporal para perfeccionamiento pasivo
- Devolución condicionada
- Reposición con Franquicia Arancelaria
- Zona Franca
- Régimen de Maquila
- Ferias Industriales
- Tráfico postal internacional y correos rápidos
- Tráfico Fronterizo
- Zona de Libre Comercio
- Cambio de Régimen

GARANTÍAS ADUANERAS

- Garantías Generales
- Garantías Específicas

CARGA

- Transbordo
- Reembarque
- Abandono
- Guías de Movilización

CONTROVERSIAS, RECLAMOS Y RECURSOS

- Reclamos Administrativos
- Reclamos de Pago Indebido
- Recursos de Revisión
- Contencioso Administrativo
- Verificación y Rectificación de Tributos
- Consulta de Aforo

ARBITRAJE

- Arbitraje Nacional
- Arbitraje Internacional

CONTRATACIÓN INTERNACIONAL

- Contratos de Compra Venta de Mercancías
- Contratos de Transporte Internacional
- Legislación Aplicable

FINACIAMIENTO INTERNACIONAL

- Créditos Documentarios
- Remesas (Simples, Documentarias)
- Seguro Cambiario

ANÁLISIS DE ECONOMÍA INTERNACIONAL

- Evolución y tendencias del Comercio Exterior Ecuatoriano
- Análisis Sectorizado del Comercio Exterior
- Análisis de la Economía Mundial