



Universidad Internacional del Ecuador

Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas

**PROYECTO DE GRADO PARA LA OBTENCION DEL TITULO DE
MAGISTER EN NEGOCIOS INTERNACIONALES**

**ESTUDIO DE FACTIBILIDAD Y DESARROLLO DE UN PLAN ESTRATÉGICO
PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE UNA NUEVA LÍNEA DE NEGOCIOS PARA
LA EMPRESA SUPLITESA S.A. LA CUAL PRESTARÁ LOS SERVICIOS
COMO AGENTES DE COMPRAS INTERNACIONALES Y ASESORAMIENTO
ADUANERO PARA PONER A LAS PYMES AL ALCANCE DE
PROVEEDORES INTERNACIONALES Y MEJORAR SU COMPETITIVIDAD.
(Trabajo de titulación para la obtención del título de master en negocios internacionales)**

AUTOR: Héctor Fernando Arias Vivero

DIRECTOR: MsC. Edison Meza Peñaherrera

**2017
Quito, Ecuador**

CERTIFICACIÓN

Yo, Héctor Fernando Arias Vivero, declaro que soy el autor exclusivo de la presente investigación y que ésta es original, auténtica y personal mía. Todos los efectos académicos y legales que se desprendan de la presente investigación serán de mi sola y exclusiva responsabilidad.

Cedo mis derechos de propiedad intelectual a la UIDE, según lo establecido en la ley de Propiedad Intelectual, reglamento y leyes.



Héctor Fernando Arias Vivero

Yo, Edison Meza Peñaherrera, declaro que, en lo que yo personalmente conozco, el señor, Héctor Fernando Arias Vivero, es el autor exclusivo de la presente investigación y que ésta es original, auténtica y personal suya.



MsC. Edison Meza Peñaherrera
C.I. 1705333957-8

AGRADECIMIENTO

Motivado por mi esposa, mis hijos y mis padres junto con la salud he logrado culminar este ideal profesional, producto únicamente de la voluntad divina de nuestro ser supremo, es por esto que en primera instancia elevo mi gratitud a Dios, que me ha dado esta linda oportunidad de vida, además no puedo obviar a mis maestros que generosamente han compartido sus valiosos conocimientos dentro y fuera de las aulas, por lo que estoy eternamente agradecido.

DEDICATORIA

Después de un abnegado trabajo persiguiendo un ideal más de mi vida profesional, el cual ha sido producto del sacrificio de reemplazar tiempo de familia, trabajo, amigos por largas horas de estudio, investigación en fines de semana completos y largas horas de investigaciones, no obstante, el llegar a este término no se hubiese materializado sin el apoyo y colaboración en especial de mi esposa y de mis hijos quienes me han sido el generador de energía para culminar esta meta, es por esto que este título está netamente dedicado a mi esposa, a mis hijos y mis padres de quien es el reflejo de su dedicación a permanecer en una continua nutrición de conocimiento y experiencia.

Fernando.

ÍNDICE DE CONTENIDOS

Tabla de contenido

PORTADA.....	i
ACEPTACIÓN DEL TUTOR.....	ii
DEDICATORIA.....	iii
AGRADECIMIENTOS.....	iv
RESUMEN.....	v
ABSTRACT.....	vi
ÍNDICE DE CONTENIDO.....	vii
ÍNDICE DE TABLAS.....	ix
ÍNDICE DE ILUSTRACIONES.....	x
ÍNDICE DE ANEXOS.....	xi
INTRODUCCIÓN.....	1
CAPÍTULO I	3
1. EL PROBLEMA	3
1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	3
1.1.1. Formulación del Problema	6
1.1.2. Sistematización del Problema.	6
1.2. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN	7
1.2.1. Objetivo General	7
1.2.2. Objetivos Específicos.....	7
1.3. JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN.....	8
1.3.1. Justificación teórica	8
1.3.2. Justificación metodológica	8
1.3.3. Justificación Práctica	9
2.1. ANTECEDENTES DEL TRABAJO DE TITULACIÓN	11
2.2. Bases Teóricas	13
2.2.1. Concepto de Pymes.....	13
2.2.2. Agencia de compras internacionales o trading company	14
2.2.3. ESTUDIO DE FACTIBILIDAD	19
2.3. BASES LEGALES.....	22
2.3.1. Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones	22
2.3.2. Código Tributario.....	22
2.3.3. Ley de Comercio Electrónico.....	22
2.3.4. Ley de Consultoría	23
2.4. Definición de términos básicos	23
2.4.1. Trading Company	23
2.4.2. Cadena de suministro.....	23
2.4.3. Outsourcing	24
2.4.4. Alianza Estratégica	24
2.4.5. Sourcing Global	24
2.4.6. Partner.....	25
3.1. Tipo, diseño, nivel y modalidad del Trabajo de titulación	27
3.1.1. Tipo de Investigación.....	27
3.1.2. Diseño de la investigación	27

3.1.3.	Nivel de Investigación	28
3.1.4.	Modalidad de la Investigación	29
3.2.	Método de la Investigación considerado en el trabajo de titulación	29
3.2.1.	Confiabilidad.....	31
4.1.	Análisis e interpretación de resultados.....	38
4.2.	Conclusiones.....	43
4.3.	Recomendaciones	44
5.1.	Antecedentes	46
5.2.	OBJETIVOS DE LA PROPUESTA	47
5.3.	JUSTIFICACIÓN.....	47
5.4.	Elementos de la propuesta	52
5.4.1.	Viabilidad del mercado.....	52
5.4.2.	Viabilidad Técnica.....	65
5.4.3.	Viabilidad Financiera	68
5.5.	Conclusiones.....	78
6.	BIBLIOGRAFÍA	80
7.	ANEXOS.....	82

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla	Pág.
TABLA 1: CONCEPTUALIZACIÓN DE LAS VARIABLES	10
TABLA 2: ANTECEDENTES DE INVESTIGACIÓN	11
TABLA 3: OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES	26
TABLA 4: TABLA DE NIVELES DE INVESTIGACIÓN.....	28
TABLA 5: FICHA DE OBSERVACIÓN CASO 1 DE AGENCIA DE COMPRAS	38
TABLA 6: ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS CASO 2	41
TABLA 7: EVOLUCIÓN DE LAS PYMES EN QUITO.....	59
TABLA 8: CRECIMIENTO DE LAS PYMES	60
TABLA 9: NECESIDADES DE CONSULTORÍA EN CIO. EXT. DE LAS PYMES	60
TABLA 10: EMPRESAS DE LOGÍSTICA INTERNACIONAL.....	61
TABLA 11: PRINCIPALES COMPETIDORES INDIRECTOS	62
TABLA 12: CUANTIFICACIÓN DE LA OFERTA	63
TABLA 13: OFERTA CUBIERTA POR LAS PYMES.....	63
TABLA 14: OFERTA INSATISFECHA	64
TABLA 15: CAPACIDAD INSTALADA	66
TABLA 16: CUADRO DE INVERSIONES	68
TABLA 17: DEPRECIACIÓN DE ACTIVOS.....	68
TABLA 18: INFLACIÓN PROYECTADA	69
TABLA 19: P Y G PROYECTADO CON 5%.....	70
TABLA 20: P Y G PROYECTADO CON 15%.....	71
TABLA 21: FLUJO DE CAJA PROYECTADO 5%	72
TABLA 22: FLUJO DE CAJA PROYECTADO AL 15%	73
TABLA 23: CÁLCULO DEL VAN CON 5%	74
TABLA 24: CÁLCULO DEL VAN CON 15%	75
TABLA 25: CÁLCULO TIR AL 5% DE CRECIMIENTO.....	76
TABLA 26: CÁLCULO TIR AL 15% DE CRECIMIENTO.....	77

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

<u>Ilustración</u>	<u>Pág.</u>
ILUSTRACIÓN 1: EL PROBLEMA (DIAGRAMA ISHIKAWA)	5
ILUSTRACIÓN 2: TRIANGULACIÓN DEL CONOCIMIENTO	34
ILUSTRACIÓN 3: DIAGRAMA LAS CINCO FUERZAS DE PORTER	48
ILUSTRACIÓN 4: DIAGRAMA DE LAS CINCO FUERZA DE PORTER INTRASERVICE	51
ILUSTRACIÓN 5: EMPRESAS DEL ECUADOR POR TAMAÑO	53
ILUSTRACIÓN 6: APORTE EN LA GENERACIÓN DE EMPLEO DE LAS PYMES	54
ILUSTRACIÓN 7. APORTE EN LA GENERACIÓN DE INGRESOS DE LAS PYMES	55
ILUSTRACIÓN 8: ENFOQUE DE LAS PYMES	56
ILUSTRACIÓN 9: CRITERIO PARA DEFINIR EL TAMAÑO DE LAS PYMES	57
ILUSTRACIÓN 10: TOMA DE DECISIONES EN LAS PYMES	58
ILUSTRACIÓN 11: UBICACIÓN DE SUPLITESA	66
ILUSTRACIÓN 12: DIAGRAMA DE FLUJO. PROCESO DE COMPRA DE LAS PYMES	67

ÍNDICE DE ANEXOS

<u>Anexo</u>	<u>Pág.</u>
ANEXO 1: TRAZABILIDAD DEL PROCESO DE COMPRAS PARA UNA PYME	82

RESUMEN:

SUPLITESA S.A. es empresa importadora y representadora, presta servicios de asesoría en comercio exterior y aduanas en la aplicación de regímenes especiales de importación y exportación que ha detectado una escasa actividad de las pymes en sus gestiones de importaciones, restando competitividad en el mercado nacional e internacional. El objetivo de este trabajo consistió en hacer un estudio de factibilidad para la implementación de un Servicio de Agenciamiento de Compras Internacionales, que ejecute y/o asesore a las Pymes para que accedan al mercado internacional en la consecución de proveedores de insumos o maquinarias con nuevas tecnologías. La investigación se basó en dos estudios realizados a las PYMES, uno en la creación de una Empresa de prestación de servicios de gestión de compras por medio de un portal web con el fin de lograr procesos efectivos y eficientes de gestión de compras y en el otro caso se analiza la implementación de una empresa de Asesoría y Logística en Comercio Exterior dirigida a las Pymes. Producto del análisis se evidencio que la mayoría de PYMES carecen de departamento de compras o de comercio exterior y personal calificado para la gestión de importaciones, en su mayoría carecen de procesos administrativos de abastecimiento como de evaluación y calificación de proveedores. En conclusión, el implementar esta nueva línea de servicios como Agentes de Compras Internacionales en la empresa Suplitesa S.A. dado la buena relación que mantienen con socios comerciales que desempeñarían la función de agentes de compras en China, EE UU, España, Alemania, Colombia y Perú, es una herramienta efectiva que pondrá a las PYMES al alcance de proveedores internacionales lo que definitivamente elevará su nivel de competitividad y rentabilidad.

Descriptores: **Gestión de abastecimiento, cadena de abastecimiento, evaluación de la gestión de compras internacionales**

ABSTRACT:

SUPLITESA S.A. Is an importing and representing company, provides advisory services in foreign trade and customs in the application of special import and export regimes that has detected a small activity of SMEs in their import management, subtracting competitiveness in the national and international market. The objective of this work was to do a feasibility study for the implementation of an International Purchasing Agencies Service, which executes and / or advises the SMEs to access the international market in the procurement of suppliers of inputs or machinery with new technologies. The research was based on two studies carried out to SMEs, one in the creation of a company to provide procurement management services through a web portal in order to achieve effective and efficient procurement management processes and in the other If we analyze the implementation of an Advisory and Logistics company in Foreign Trade directed to SMEs. As a result of the analysis, the majority of SMEs do not have a purchasing or foreign trade department and qualified personnel for import management, most of which lack administrative procurement processes such as supplier evaluation and qualification. In conclusion, implementing this new line of services as International Purchasing Agents in the company Suplitesa S.A. Given their good relationship with trading partners who would be purchasing agents in China, the USA, Spain, Germany, Colombia and Peru, is an effective tool that will make SMEs available to international suppliers, which will definitely increase their Level of competitiveness and profitability.

Descriptors: Supply management, supply chain, evaluation of international procurement management

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo se ha basado tomando en consideración la influencia de la globalización en los negocios internacionales, donde el internet a puesto al alcance de todos mucha información comercial, que en ciertos sectores es sub utilizada, esta al ser bien aplicada sería de gran ayuda como herramienta de competitividad en el sector de las PYMES, ya sea como en la búsqueda de nuevos proveedores, clientes, normas de calidad, compras y ventas por medio de portales, redes sociales, etc., no obstante, esta información no es bien usufrutuada en este sector, en si no por desconocer el manejo del internet, sino por carecer de estructuras administrativas, por citar un caso, el establecer un departamento de comercio exterior y/o compras internacionales, le es muy oneroso para una PYMES ya que el contratar personal especializado implica altos costos administrativos y porque en si no es su línea de negocio, producto de lo cual ciertas empresas PYMES no ejercen la actividad de comercio internacional a carta cabal.

COMERCIALIZADORA INDUSTRIA Y TECNOLOGIA SUPLITESA S.A., fue creada con la misión de dar servicio de asesoría y consultoría en Comercio Exterior y Aduanas a empresas del sector cartonero en Ecuador y abastecer de insumos, maquinarias y partes para la industria de empaques y cajas de cartón corrugado, después trabajar en este sector se detectó que aprovechando su estructura administrativa, financiera y comercial y luego de atender ciertos requerimientos que en si no eran solo del sector cartonero, se evidenció la necesidad de que las PYMES no requieran únicamente de un asesor en comercio exterior y aduanas, sino, que necesitaban algo más en la cadena de abastecimiento y es de un agente que les colabora con la ejecución de la compra y la negociación internacional con proveedores foráneos, amparados bajo el asesoramiento profesional antes, durante y después de la importación.

En este contexto el propósito de esta investigación es definir el grado de factibilidad para implementar esta nueva línea de servicios en SUPLITESA S.A., que bajo el

análisis técnico, comercial y financiero, se ha evidenciado que es un servicio factible y presenta una rentabilidad muy razonable, por lo que se recomienda sea promocionado y sociabilizado en el sector de las PYMES.

Para llegar a esta conclusión se ha desarrollado una investigación de tipo No Experimental, basado en el análisis de dos casos de investigación muy similares y complementarios, el primer caso trata de la implementación de una Agencia y Portal de compras privadas, que brindará el servicio de compras nacionales por medio de un portal web, en este estudio se evidencia que las PYMES carecen de personal calificado para ejecutar gestiones de abastecimiento técnica y profesionalmente, en su mayoría es realizada de manera empírica.

El segundo caso objeto de análisis es la implementación de una empresa de asesoría y consultoría de Comercio Exterior y Aduanas, en la que se destaca la alta importancia que poseen las PYMES en la economía nacional y alto grado de crecimiento, producto de lo cual el asesoramiento en sus gestiones de comercio exterior y aduanas es indudable, dado que el 62% de PYMES están insatisfechas en el servicio de sus actuales asesores o Agentes de Aduana.

La combinación de estos dos casos ha dado lugar a evidenciar la marcada necesidad de las PYMES tanto en gestión de compras como en sus operaciones de comercio exterior, producto de lo cual nuestro objetivo es complementario al generar más allá de la compra local, que es la compra y negociación internacional y todo su proceso logístico, brindado un servicio integral en la cadena de abastecimiento.

Ponemos en vuestras manos el presente estudio para que sea aplicado de manera pragmática e inmediata en todas las actividades de abastecimiento y comerciales que apliquen y se enfoquen al mercado internacional con un mundo globalizado y al alcance de todos, mediante este servicios conocido en el mercado internacional como Trading Companies o EMCOMEX con seguridad que el producto ubicado en el internet (Amazon, Ebay, Alvava.com, etc) , no solo quedara ahí, sino que lo podremos tener en nuestras manos gracias a este servicio innovador.

CAPITULO I

1. EL PROBLEMA

1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.

Considerando que el sector de Pymes en nuestro país están formados en su mayoría por núcleos familiares y por su pequeña estructura administrativa carecen de personal calificado para ejercer actividades de comercio internacional, producto de lo cual se ven obligadas a adquirir sus insumos o maquinarias en el mercado local con altos precios ya que estos son importados por empresas con grandes estructuras administrativas y altos costos operacionales.

Como hemos mencionado sector de Pymes en nuestro país están formados en su mayoría por empresas familiares y generalmente el propietario asume funciones de administrar, vender, producir, entre otras actividades, ya que por los altos costos que le representa el mantener personal calificado o disponer de un departamento de comercio exterior se les dificulta entrar al mercado internacional en la consecución de proveedores por lo que se ven obligados a comprar sus insumos, maquinas, repuestos, etc. a distribuidores locales, encareciendo sus costos de producción.

A demás se presenta también que en ciertos casos el producto al no estar disponible en el mercado nacional, este es ubicado por medio del internet con proveedores en China, USA, Europa, Colombia, no obstante, el microempresario por la falta de conocimiento o el no disponer de personal calificado en negociación internacional o procesos de importación, se abstiene de importar los insumos, maquinas o repuestos de mejor calidad y a menores costos, producto de lo cual genera una falta de

competitividad y más aún se dificulta el poder ofertar sus productos al mercado internacional.

A su vez otra causa de que la Pymes no pueden ingresar al mercado internacional es el escepticismo a ejercer el e-commerce, ya que en su mayoría los pagos deben ser anticipados, desconociendo del cumplimiento del proveedor en cuanto a la calidad, cantidad y otros requisitos previos a la importación, según el producto a importar. Además de que representa un obstáculo financiero ya que el microempresario no dispone de suficiente solvencia para cubrir pagos anticipados y esto genera un alto costo de oportunidad.

Otro problema detectado es la sub utilización de ciertos regímenes especiales aduaneros que evitan el pago de impuestos arancelarios o trabas para-arancelarias a las importaciones de insumos o maquinaria que son sujetos de cambios frecuentes en la normativa aduanera. Entre estos podemos citar la importación/exportación temporal, Régimen de Maquila, Drawback ordinario, Reposición con Franquicia arancelaria, entre otros. Estos escudos fiscales se encuentran vigentes, sin embargo, por el desconocimiento inclusive de agentes de aduana no son aplicados eficientemente.

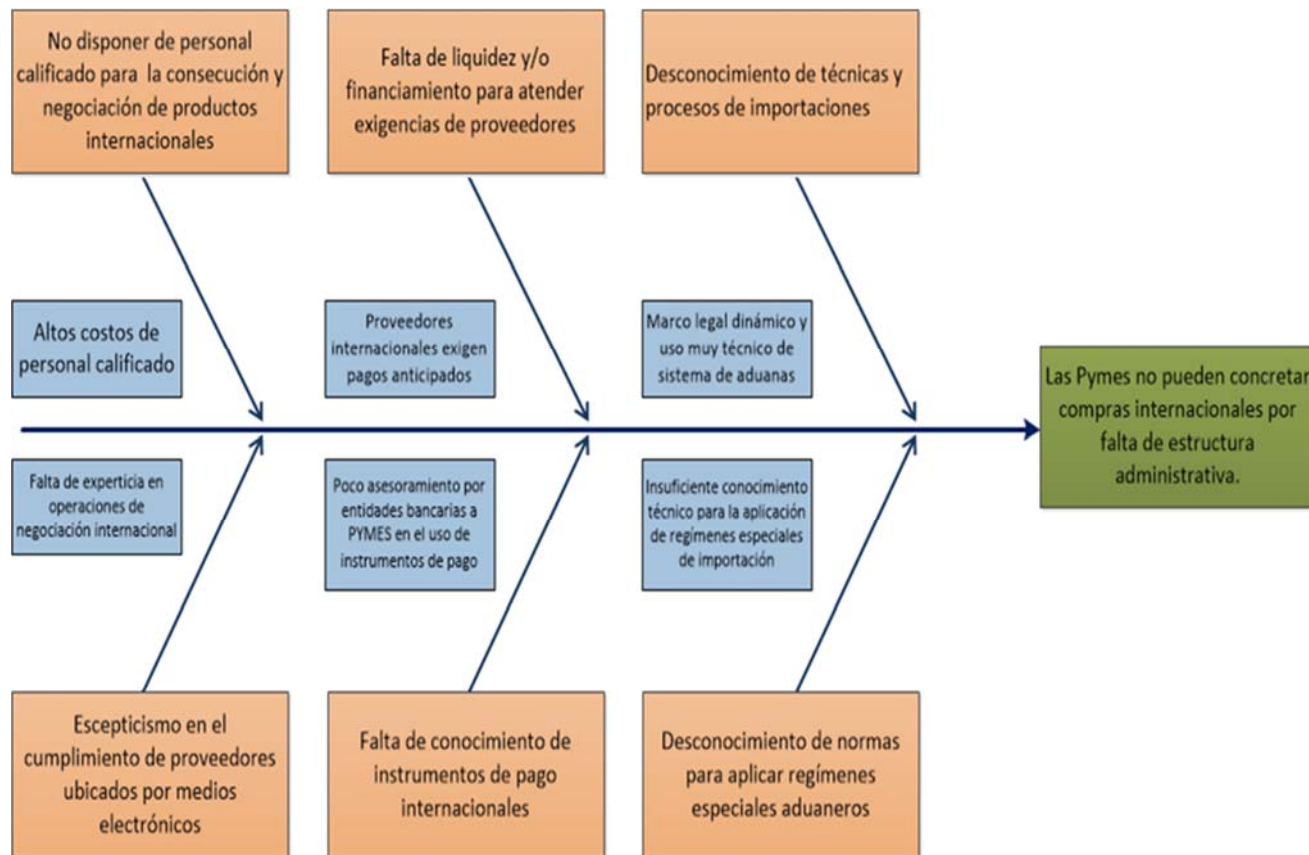


Ilustración 1: El Problema (Diagrama Ishikawa)

Elaborado por: Fernando Arias

1.1.1. Formulación del Problema

Las Pymes de la provincia de Pichincha no ejercen el comercio internacional por falta de personal calificado y se ven obligadas a adquirir sus insumos, máquinas, repuestos en el mercado local con altos precios, encareciendo sus costos de producción, lo que representa una baja competitividad tanto a nivel nacional como internacional.

1.1.2. Sistematización del Problema.

¿Cómo es la situación actual de las Pymes en lo referente a las compras de sus insumos provenientes del exterior?

¿Cuáles son los requerimientos mínimos para implementar una Agencia de Compras Internacionales que ponga al alcance de las Pymes la consecución y ejecución de compras internacionales?

¿Qué se debe hacer para implementar una Agencia de Compras Internacionales que facilite y asesore a las Pymes el acceso a mercados internacionales?

Las Pymes de la provincia de Pichincha no pueden ejecutar compras internacionales por la falta de personal calificado y a demás no aplican los Regímenes Especiales por el desconocimiento de las normas aduaneras, para lo cual se desea implementar una Agencia de Compras Internacionales como nueva línea de negocios de Suplitesa S.A. para dar soporte a las Pymes de la Provincia de Pichincha utilizando sus agentes de compras en Europa, China, USA, y Colombia.

Por lo que el objetivo principal de la investigación es dotar a las Pymes de un servicio de compras internacionales y asesoría aduanera para que puedan concretar sus compras internacionales directamente con proveedores foráneos y con la aplicación

de regímenes especiales de importación obteniendo así una disminución de costos y exoneración de pagos de impuestos a las importaciones de materias primas.

1.2. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

Proponer mediante un estudio de factibilidad la implementación de una agencia de compras internacionales como nueva línea de negocios de la empresa SUPLITESA S.A. para ejecutar compras internacionales y asesorar procedimientos aduaneros y logísticos para que las Pymes realicen sus compras internacionales.

1.2.1. Objetivo General

Proponer un estudio de factibilidad para la implementación de una Agencia de Compras Internacionales que ejecute y/o asesore a las Pymes para que accedan al mercado internacional en la consecución de nuevos proveedores de insumos o maquinarias.

1.2.2. Objetivos Específicos

- a. Diagnosticar la situación actual de las Pymes en lo referente a las compras de sus insumos provenientes del exterior.
- b. Describir los requerimientos mínimos para implementar una Agencia de Compras Internacionales (Trading Company) que ponga al alcance de las Pymes la consecución y ejecución de compras internacionales.
- c. Elaborar un estudio de factibilidad para la implementación de una Agencia de Compras Internacionales que facilite y asesore a las Pymes el acceso a mercados internacionales.

1.3. JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

La presente investigación servirá como pauta para diagnosticar la situación de las Pymes en relación con sus actividades de comercio internacional, lo que permitirá tomar decisiones tanto a nivel del gremio de las Pymes como autoridades gubernamentales.

A demás el estudio de factibilidad permitirá conocer si la implementación de esta nueva línea de negocios cumplirá con los intereses económicos de la empresa.

1.3.1. Justificación teórica

La presente investigación se basará en conceptos que abarcan el estudio de factibilidad y planificación estratégica; la situación actual de las Pymes, su marco legal y el por qué no ejercen actividades de comercio internacional. Los conceptos que engloban las estrategias y técnicas de negociación internacional que atado a la normativa de aduanas ecuatorianas se defina un marco de trabajo que cumpla con los intereses de la empresa SUPLITESA S.A.

Este trabajo podrá optimizar las relaciones comerciales que SUPLITESA S.A. mantiene con sus socios estratégicos y así se espera poner al alcance de las Pymes la consecución de proveedores internacionales con el enfoque de mejorar su actividad productiva.

1.3.2. Justificación metodológica

La presente investigación se basará en una metodología teórica de análisis y síntesis, con lo cual se podrá modelar la realidad del mercado objetivo y dar un diagnostico situacional de las Pymes en cuanto a su acceso a mercados internacionales.

Adicional se utilizará métodos gerenciales como el análisis FODA lo que permitirá tomar decisiones tanto para el mercado objetivo como para la empresa SUPLITESA S.A. y minimizar sus riesgos.

Este análisis podrá ser una pauta para fortalecer a las Pymes ya sea con planes de capacitación en negociación internacional o desarrollar servicios outsourcing de comercio internacional que fortalezcan sus actividades comerciales.

1.3.3. Justificación Práctica

Con el estudio realizado se podrá decidir la implementación de la Agencia de Compras internacionales, lo cual permitirá que las Pymes logren ejecutar operaciones en el mercado internacional.

De análisis realizado también se podrá desprender programas de sociabilización en cuanto a las normas de comercio internacional, leyes aduaneras y procesos de importación y exportación que las autoridades gubernamentales o gremios s puedan adoptar, así como planes y programas de capacitación.

Tabla 1: Conceptualización de las Variables

OBJETIVO ESPECIFICO	VARIABLE	DEFINICIÓN DE LA VARIABLE
Diagnosticar la situación actual de las Pymes en lo referente a las compras de sus insumos provenientes del exterior.	La situación actual de las Pymes en lo referente a las compras de sus insumos provenientes del exterior.	Se refiere al estado actual de las Pymes en sus operaciones de comercio exterior de acuerdo a sus estructuras administrativas
Describir los requerimientos mínimos para implementar una Agencia de Compras Internacionales (Trading Company)	Los requerimientos mínimos para implementar una Trading Company	Se hace referencia a los recursos, procesos y formalidades que debe tener la empresa para implementar una Agencia de Compras internacionales
Elaborar un estudio de factibilidad para la implementación de una Agencia de Compras Internacionales	Estudio de factibilidad	Para esta variable se tomará en consideración un análisis técnico, de mercado y financiero que permita definir la factibilidad del proyecto.

Elaborado por: Fernando Arias

CAPITULO II

2. MARCO TEÓRICO

2.1. ANTECEDENTES DEL TRABAJO DE TITULACIÓN

Tabla 2: Antecedentes de Investigación

Título	Proyecto de factibilidad para la Creación de una Empresa de Asesoría y Gestión en COMEX y Logística vía Guayaquil para Pymes
Autores	Amada Constante Rodríguez, Daniel León Peñafiel, Angélica Banchon Bustillos
Año	2006
Institución	ESPOL
OBJETIVO GENERAL	“En base a la investigación de mercado se determinara si es viable la creación de una empresa asesora en comercio exterior y logística para PYMES vía Guayaquil puesta a disposición de nuestro segmento de mercado el cual comprenden 5.670 PYMES, como lo podemos observar en el punto 1.2.5 tamaño de mercado local.” ¹
Conclusiones	“Las PYMES constituyen en nuestro país, una esperanza de generación de empleo, determinado por la capacidad que posee este sector para fomentar innumerables oportunidades de negocios, además de un inmejorable escenario de crecimiento en vista de la actual crisis económica que afecta a todo el mundo, lo que está provocando que economías como la nuestra

1

[https://www.dspace.espol.edu.ec/bitstream/123456789/6467/38/Capítulo 3.docx](https://www.dspace.espol.edu.ec/bitstream/123456789/6467/38/Capítulo%203.docx)

	busquen” ² soluciones en sectores productivos no tradicionales como lo son las PYMES dedicadas al comercio exterior.” ³
	Por esto, consideramos una gran oportunidad la creación de “ADA COMEX Cía. Ltda.”, empresa de Asesoría y Logística en Comercio Exterior dirigida a las pequeñas y medianas empresas que realizan sus trámites aduaneros vía Guayaquil, con la que se busca disminuir el grado de inconformidad que poseen las PYMES con respecto a sus actuales asesores de comercio exterior que se sitúa en 62.82 %.
URI	http://www.dspace.espol.edu.ec/xmlui/handle/123456789/6467

Título	Agencia y portal de compras privadas: Empresa de prestación de servicios de gestión de compras para la empresa privada
Autores	Eduardo David Almeida Arboleda
Año	2014
Institución	UNIVERSIDAD SAN FRANCISCO DE QUITO
OBJETIVO GENERAL	Determinar si una empresa que ofrezca servicios de gestión de compras al sector privado contaría con un mercado muy importante y poder contribuir al logro de eficiencias en las empresas que lo contraten, a más de asegurar procesos de compra transparentes y con proveedores calificados.
Conclusiones	En el Ecuador, existe una gran oportunidad de emprender en los sectores de servicios y de internet debido a que son industrias en crecimiento. En las empresas, la gestión de compras es una tarea presente en todo nivel pero que normalmente no es manejada con procesos técnicos. Sin duda esa característica es una gran oportunidad para que la ejecución de este plan de negocios genere excelentes resultados para sus accionistas...

²

[https://www.dspace.espol.edu.ec/bitstream/123456789/6467/38/Capítulo 3.docx](https://www.dspace.espol.edu.ec/bitstream/123456789/6467/38/Capítulo%203.docx)

³

<https://www.dspace.espol.edu.ec/bitstream/123456789/6467/45/CONCLUSIONES-3-3-9.pdf>

	Una de las fortalezas de la propuesta está en el hecho de que todas las empresas, independientemente de su tamaño, deben realizar gestiones de compra, no hay empresa en el mundo que no compre algo para lograr su producto o servicio. Esa característica determina por esencia un mercado inmenso a explotar.
URL	http://repositorio.usfq.edu.ec/handle/23000/3764

Elaborado por: Fernando Arias

2.2. Bases Teóricas

2.2.1. Concepto de Pymes

De acuerdo al Servicio de Rentas Internas del **Ecuador**, se conoce como “...**PYMES** al conjunto de pequeñas y medianas empresas que de acuerdo a su volumen de ventas, capital social, cantidad de trabajadores, y su nivel de producción o activos presentan características propias de este tipo de entidades económicas.” (Servicio de Rentas Internas)

Dentro de las principales actividades económicas a las que se han orientado las PYMES podemos citar en orden de mayor a menor actividad las siguientes:

- Comercio al por mayor y al por menor.
- Agroindustria
- Industrias Alimenticias
- Construcción.
- Transporte y Logística.
- Servicios empresariales.

Fortalezas de las pymes

Considerando que las Pymes se enfocan en particular en la producción de bienes y servicios constituyen una base del desarrollo social y una fuente importante de generación de empleo.

De acuerdo al estudio realizado a las PYMES por se ha definido las siguientes fortalezas de las PYMES en la economía.

“Detalle a continuación

- Ocupan el 95% de las unidades productivas
- Generan el 60% del empleo
- Participan del 50% de la producción
- Amplio potencial redistributivo
- Capacidad de generación de empleo
- Amplia capacidad de adaptación
- Flexibilidad frente a los cambios
- Estructuras empresariales horizontales” (Las PYMES y las TIC en el Ecuador)

2.2.2. Agencia de compras internacionales o trading company

Las empresas de comercio internacional – conocidas como *trading company* – son conceptualizadas como empresas o instituciones que cubren toda la operativa de exportación e importación de una manera integral, desde la detección de la necesidad, la negociación logística hasta la entrega del producto o servicio al cliente final. Como lo menciona Olegario Llamazares en su publicación “*Qué es Una Trading Company: Una trading company compra en firme un producto en un país y lo vende en diferentes países en los que cuenta con red de distribución propia. Trabajan sobre todo en sectores de elevados volúmenes de producción como materias primas, productos semifabricados, metales, productos químicos, farmacéuticos genéricos, etc.*” (Global Negotiator, 2017)

Considerando que las Trading Company como se mencionó en el párrafo anterior brindan un servicio integral podemos definir entre sus actividades principales las siguientes:

- **Consecución y calificación de proveedores**
- **Términos de Negociación en base a Incoterms**
- **Financiamiento y gestión de cobranza al exportador.**
- **Gestión logística**
- **Gestión aduanera**
- **Distribución y venta**

Actualmente las Trading companies están especializadas tanto para la negociación de commodities como petróleo, oro, soya, etc. así como para el acceso a mercados emergentes donde es difícil el desarrollo de negocios internacionales como son países de África, sud y centro américa, entre otros

Según la WFTA¹ (World Federation of Trading House Association), al intentar definir qué es una “Trading House” expone:

“Una definición que cubre la mayoría de casos es: Las EMCOMEX son intermediarios especializados en el desarrollo a largo plazo del comercio de productos y servicios suministrados, en su mayoría, por terceros. Se centran en exportar, importar y efectuar operaciones entre terceros países como actividad principal y utilizan redes e infraestructuras internacionales tanto para abastecerse como para abastecer a sus clientes.”(WFTA. 2015)

Uno de los países en el que la actividad de las Trading Companies es muy desarrollado es Japón donde las denominan “sogo shoshas” - y que manejan más del cincuenta por ciento las exportaciones japonesas y el setenta y cinco por ciento de sus importaciones. Por una parte, importan grandes volúmenes de materias primas y maquinaria que revenden a fabricantes y distribuidores en el Japón y por otra se desempeñan como distribuidores y manejan las ventas internacionales de empresas japonesas medianas y pequeñas que no tienen capacidad para llegar a clientes extranjeros.

Por otra parte las Trading Companies también ejercen las gestiones en la firma de contratos con estados y gobiernos ejerciendo actividades societarias interinstitucionales, por los servicios de este tipo de empresas es sumamente demandado, lo que representan un importante actor en la economía ya que emplean a más de 20.000 técnicos de comercio exterior.

Dentro de las más grande Trading companies japonesas podemos mencionar las siguientes:

- Mitsubishi Corporation
- Mitsui & Co.
- Sumitomo Corporation
- Itochu
- Marubeni
- Toyota Tsusho
- Sojizt

Además de estas grandes trading hay otras de menor tamaño que pueden localizarse en el **directorio Ebiz**. (http://www.ebiz.co.jp/bizfinder_top_eng.htm), donde se puede ubicar este tipo de empresas de acuerdo los mercados y líneas de negocios específicos.

Es importante diferenciar a una Trading Company que como mencionamos ejercen una actividad integral en la cadena del valor, de las empresas intermediarias, que en muchos casos se hacen llamar trading companies, las cuales son intermediarios entre productores y consumidores o agentes comerciales, es decir no compran y revenden, sino que facilitan la venta del producto y por este servicio cobran una comisión de venta que fluctúa entre el 1% y el 5% dependiendo del producto y del país.

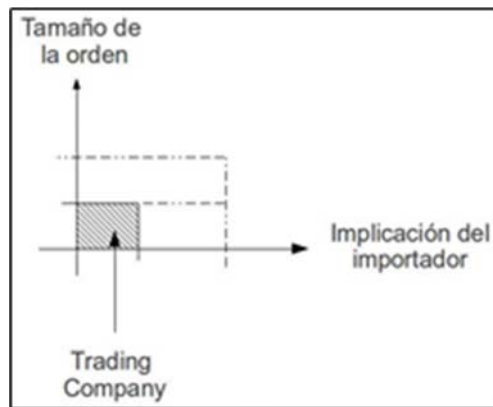
“Existen miles de empresas y profesionales en el mundo que realizan estas actividades de intermediación internacional, para esto podemos encontrarlas en un directorio de

intermediarios de comercio internacional clasificados por países y sectores en el **directorio Global Trade**" (Empresa Mundo Global y Adaptación al Cambio, 2013).

Contractualmente las Trading Companies manejan algunos tipos de contratos internacionales, dentro de los principales podemos citar los siguientes:

- **Contrato de compraventa internacional:** Se lo utiliza en casos adquisición única a un fabricante en el exterior de un producto que se va a exportar.
- **Contrato internacional de suministro:** Se lo utiliza cuando establecen acuerdos de abastecimiento a largo plazo con precios pre negociados, en este caso las cartas de crédito stand by son una herramienta muy útil para estos contratos.
- **Contrato de intermediación comercial internacional:** se lo aplica cuando la empresa que ejerce la compra no actúa como comprador sino como intermediario o agente de ventas cobrando una cierta comisión ya sea por las compras o las ventas realizadas para un tercero.

Pros y contras de una Trading Company



Fuente: (Empresa Mundo Global y Adaptación al Cambio, 2013)

De acuerdo al estudio realizado por Ayany Alvaradoque menciona “...el tamaño de la orden y la intención del importador de involucrarse más o menos en los detalles de la producción son los factores esenciales que lo llevan a decidirse si utilizar un intermediario, trading company, en el negocio. Los pros y contras de esta decisión han sido ampliamente debatidos por muchos.” (Exportación China, 2014)

Podemos resumir los las ventajas y desventajas de trabajar con una Trading Company en el siguiente cuadro comparativo:

Ventajas	Desventajas
----------	-------------

1. El fabricante recibe el pago del intermediario, lo que se traduce en una mejor atención y ahorro de tiempo.	1. Tienen tendencia a trabajar con fábricas de bajo costo.
2. El intermediario puede dar directamente el servicio de inspección de calidad.	2. Muchas veces no realizan inspecciones de calidad y no comparten con sus clientes los problemas encontrados.
3. Los intermediarios tienen experiencia en la compra de ciertos productos, especialmente en el área donde están situados.	3. Usualmente no tienen control sobre la fábrica.
4. El intermediario puede dar financiamiento al cliente y a su vez asegurar el pago al proveedor, asumiendo el riesgo	4. Las fábricas priorizan a los compradores directos que tienen, dejando en segundo lugar las ordenes de los intermediarios, excepto en el caso de que estas representen el 40% de la producción.
5. Puede obtener mejores precios por su alto poder de compra	5. Entienden los requerimientos del mercado en destino por lo que pueden hacer cambios o ajustes en la producción rápidamente.
6. Se elimina la barrera idiomática.	

Fuente: (Exportación China, 2014)

2.2.3. ESTUDIO DE FACTIBILIDAD

De varias conceptualizaciones realizadas de qué es un estudio de factibilidad de negocio (EFN), hemos tomado como lo definió Thomson 2003 que dice:

“Un estudio de factibilidad de un negocio (EFN) puede definirse como un proceso controlado para identificar problemas y oportunidades, determinando objetivos, describiendo situaciones, definiendo resultados exitosos y evaluando el rango de costos y beneficios asociados con varias alternativas para resolver un problema. El EFN se usa para sustentar el proceso de toma de decisiones en base un análisis de costo- beneficio del negocio real o la viabilidad del proyecto. El EF se realiza durante la fase de deliberación del ciclo de desarrollo del negocio antes del comienzo de un Plan del Negocio (PN) formal. Es una herramienta analítica que incluye recomendaciones y limitaciones, que se utilizan para asistir (sustentar) a los tomadores de decisiones cuando

deben determinar si el Concepto del Negocio es viable (Drucker 1985; Hoagland & Williamson 2000; Thompson 2003; Thompson 2003a)".⁴

La importancia de un estudio de factibilidad de un negocio

Día a día cientos de emprendimientos se inician, sin embargo, no todos llegan a ser exitosos y la mayoría de los que fracasan se debe a que son realizados sin estudios técnicos de factibilidad ya que son emprendidos de manera empírica, se calcula que uno de entre cincuenta emprendimientos de negocios podrían ser viables, por lo que un Estudio de Factibilidad es una herramienta efectiva para disminuir el riesgo de pérdidas y fracasos en emprendimientos de nuevas ideas de negocios.

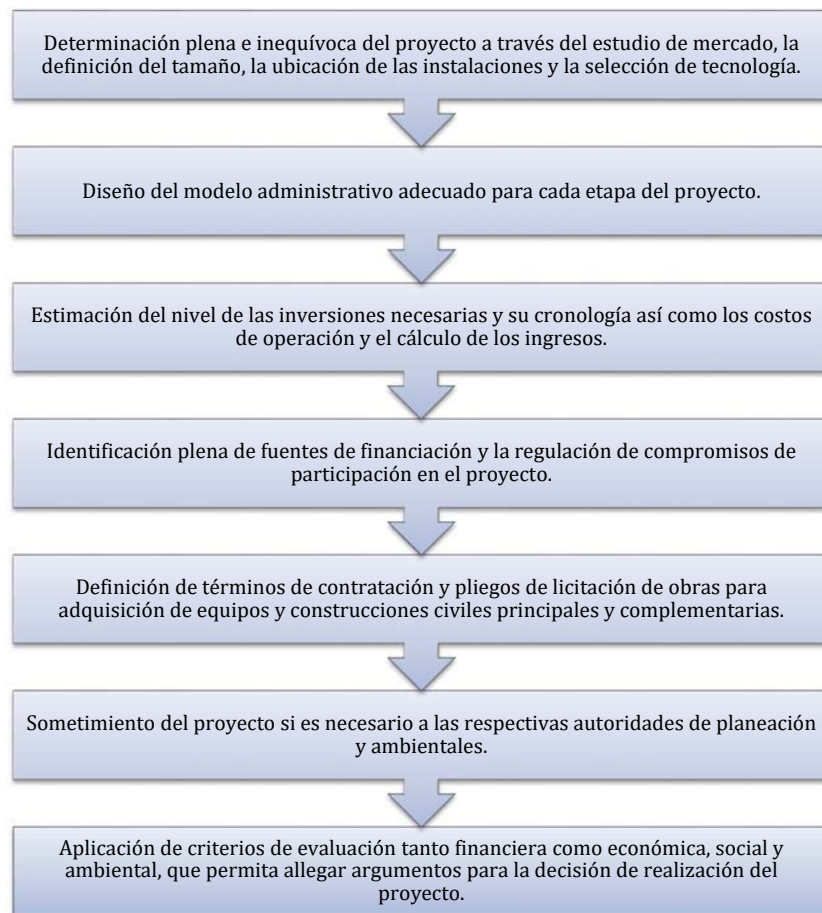
"Si a partir de los resultados del estudio de un proyecto, este se ve factible, el paso lógico siguiente es proceder con el PN. La investigación e información revelada en el EFN sustentará la etapa de planeación del negocio y reducirá el tiempo de investigación. Como consecuencia, el costo del PN también se reducirá. Un análisis minucioso de viabilidad proveerá información abundante que es también necesaria para el PN. Por ejemplo, un buen análisis de mercado es necesario para determinar la factibilidad del *Concepto del Negocio*, esta información será la base para la sección del mercado en el PN (Thomson 2003)".⁵

Contenidos del estudio de factibilidad

A partir del EFN se debe llegar a la toma de decisión de si el negocio es factible o no y de acuerdo a lo que nos menciona el autor este debe estar formado por los siguientes contenidos que de manera general se los resumen en el siguiente cuadro:

⁴ Drucker 1985; Hoagland & Williamson 2000; Thompson 2003c; thompson2003a

⁵(Bangs 2000; Hoagland & Williamson 2000; Truitt 2002; Thompson 2003b).



Fuente: (Gestiopolis, 2017)

Producto del EFN se podrá definir si el proyecto cuenta con un mercado potencia, un nicho de mercado con una demanda o necesidad insatisfecha, lo cual generaría un valor agregado.

El EFN a su vez debe definir la viabilidad técnica, financiera y de recursos humanos que pongan en marcha el proyecto y por último se definirá el grado de rentabilidad bajo un análisis financiero del proyecto.

2.3. BASES LEGALES

2.3.1. Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones

Dentro del marco legal que norma al presente estudio tenemos El Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones (COPCI) entró en vigencia por medio de su publicación en el Suplemento del Registro Oficial N° 351 del 29 de diciembre del 2010, y de acuerdo al artículo 3, tiene por objeto *“regular el proceso productivo en las etapas de producción, distribución, intercambio, comercio, consumo, manejo de externalidades e inversiones productivas orientadas a la realización del Buen Vivir”* (MIPRO, COPCI, 2012)

2.3.2. Código Tributario

El Código Tributario publicado en Registro Oficial Suplemento 38 del 14 de junio del 2005 mediante el cual se norma las actividades tributarias y su aplicación impositiva a los sujetos pasivos que ejercen actividades económicas.

2.3.3. Ley de Comercio Electrónico

La Ley de Comercio Electrónico, firmas y mensajes de datos, entra en vigencia mediante Ley No. 67, publicada en el Registro Oficial Suplemento No. 577 de 17 de abril del 2002, cuyo objetivo mencionado en el art. 1 indica que “ Esta Ley regula los mensajes de datos, la firma electrónica, los servicios de certificación, la contratación electrónica y telemática,

la prestación de servicios electrónicos, a través de redes de información, incluido el comercio electrónico y la protección a los usuarios de estos sistemas.”⁶

2.3.4. Ley de Consultoría

Ley aprobada bajo su publicación en el Registro Oficial Registro Oficial 455 de 5 de Noviembre del 2004, la cual norma la prestación de servicios profesionales especializados de consultoría, entendiéndose esta actividad como “la prestación de servicios profesionales especializados, que tengan por objeto identificar, planificar, elaborar o evaluar proyectos de desarrollo, en sus niveles de pre factibilidad, factibilidad, diseño u operación. Comprende, además, la supervisión, fiscalización y evaluación de proyectos, así como los servicios de asesoría y asistencia técnica, elaboración de estudios económicos, financieros, de organización, administración, auditoría e investigación”⁷

2.4. Definición de términos básicos

2.4.1. Trading Company

Las empresas de comercio internacional “-conocidas como **trading companies**- son especialistas que cubren toda la operativa de exportación e importación. Una **trading company** compra en firme un producto en un país y lo vende en diferentes países en los que cuenta con red de distribución propia.” (Global Negotiator, 2017)

2.4.2. Cadena de suministro

“La cadena de suministro engloba los procesos de negocio, las personas, la organización, la tecnología y la infraestructura física que permite la transformación de

⁶Ley de comercio electrónico, firmas electrónicas y mensajes de datos

⁷Ley de consultoría, codificación.

materias primas en productos y servicios intermedios y terminados que son ofrecidos y distribuidos al consumidor para satisfacer su demanda." ⁸

2.4.3. Outsourcing

"Outsourcing es el proceso por el cual una firma identifica una porción de su proceso de negocio que podría ser desempeñada más eficientemente y/o más efectivamente por otra corporación, la cual es contratada para desarrollar esa porción de negocio. Esto libera a la primera organización para enfocarse en la función central de su negocio. (El término inglés outsourcing ha sido traducido al castellano como tercerización o externalización)". (Gestiopolis, 2017)

2.4.4. Alianza Estratégica

"Se denomina alianza estratégica al pacto que establecen empresas, organizaciones u otras entidades para trabajar en conjunto y así lograr que cada una pueda alcanzar sus objetivos. Se trata de una metodología de cooperación muy frecuente en el contexto empresarial. Las alianzas estratégicas pueden permitir que los socios aporten productos, tecnología, conocimientos o capital, por citar algunas posibilidades. La finalidad es desarrollar sinergias: aquello que se genera cuando dos o más factores brindan en conjunto un resultado superior al que se obtendría con la suma de los resultados individuales. Dicho de otro modo, la alianza estratégica permite llegar a un resultado mejor que al que arribarían los socios por separado". (RAE, 2017)

2.4.5. Sourcing Global

"El Global Sourcing es una estrategia del Strategic Sourcing que amplía de manera efectiva el alcance del proceso de contratación al incluir compañías que operan en otros

⁸PILOT. Manual Práctico de Logística. p.9

países. El uso de las fuentes globales ha sido la fuerza impulsora detrás del desarrollo y la expansión de la globalización.”⁹

2.4.6. Partner

“El vocablo partner proviene del inglés y su traducción al idioma español sería la de compañero. Sin embargo, en el uso cotidiano del lenguaje no se utiliza partner como sinónimo de compañero, sino que se emplea en otros sentidos: como gestor de recursos humanos (lo que en inglés se conoce como business partner) o como un colaborador en un proyecto compartido.”¹⁰

⁹ <http://www.globalsourcinggroup.com/index.php/servicios/global-sourcing>

¹⁰ <http://definicion.mx/partner/>

2.5 OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES

Tabla 3: Operacionalización de las Variables

OBJETIVO ESPECIFICO	VARIABLE	DEFINICION DE LA VARIABLE	DIMENSIONES	INDICADORES
Diagnosticar la situación actual de las Pymes en lo referente a las compras de sus insumos provenientes del exterior.	La situación actual de las Pymes en lo referente a las compras de sus insumos provenientes del exterior.	Se refiere al estado actual de las Pymes en sus operaciones de comercio exterior, importación de insumos y maquinaria y la aplicación de escudos fiscales	Legal Organismos Competentes	Constitución de la República Ley de Compañías COPCI Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria Ministerio de Producción SEANE Superintendencia de compañías SRI
Describir los requerimientos mínimos para implementar una Agencia de Compras Internacionales (Trading Company)	Los requerimientos mínimos para implementar una Trading Company	Se hace referencia a los recursos, procesos y formalidades que debe tener la empresa para implementar una Agencia de Compras internacionales	Administrativa Financiera	Procesos de importaciones Recursos Humanos Socios Comerciales Recursos Financieros
Elaborar un estudio de factibilidad para la implementación de una Agencia de Compras Internacionales	Estudio de factibilidad	Para esta variable se tomará en consideración un análisis técnico, de mercado y financiero que permita definir la factibilidad del proyecto.	Técnica Mercado Financiero	Procesos operacionales de compras internacionales Pymes en Pichincha Demanda insatisfecha Rentabilidad VAN y TIR

Elaborado por: Fernando Arias

3. MARCO METODOLÓGICO

3.1. Tipo, diseño, nivel y modalidad del Trabajo de titulación

3.1.1. Tipo de Investigación

La presente investigación es de tipo **Documental**, se concentra en la recopilación de información de varias fuentes donde la fuente principal está constituida por documentos escritos y aquellos orales que tienen fundamentos históricos, son los ejemplos más típicos de este tipo de investigación. Sobre este particular, Arias señala que "es aquella que se basa en la obtención y análisis de datos provenientes de materiales impresos u otros tipos de documentos" (p.47) (Arias, 1997). Se está en presencia de una investigación documental cuando la fuente principal de información está integrada por documentos que representan la población y cuando el interés del investigador es analizarlos como hechos en sí mismos o como documentos que brindan información sobre otros hechos (p.66) (Ramírez, 1998).

3.1.2. Diseño de la investigación

La investigación por su diseño será, **No Experimental**, ya que no se intentará manipular deliberadamente ninguna variable, se observará la realidad y la situación problema (objeto de estudio), como se presenta en el momento (tiempo y contexto), para posteriormente analizarlos. Por tanto este no será un trabajo de campo, sino que se basará en datos secundarios de acuerdo al análisis de casos.

3.1.3. Nivel de Investigación

Tal como lo plantea Arias, “al grado de profundidad con que se aborda un objeto o fenómeno” (Arias, 1997) refiriéndose al nivel de investigación, por tanto, el presente trabajo de titulación tendrá un nivel Descriptivo y/o Explicativo.

El nivel descriptivo se centra en obtener conclusiones determinantes o sobre cómo el sujeto de estudio se comporta en un momento. Arias señala que este nivel de investigación consiste en la caracterización de un hecho, fenómeno o grupo con el fin de establecer su estructura o comportamiento de forma independiente de las variables (pA8) (Arias, 1997). El propósito de este nivel es el de interpretar la realidad de facto, con el fin de poder describirla, registrarla, analizarla e interpretarla en su esencia.

Puede ser también Explicativo, ya que este nivel se centra en determinar los orígenes o las causas de un determinado conjunto de fenómenos complejos y delicados, en los que el riesgo de cometer errores es alto. Su objetivo es el de describir sus relaciones evidencia-causas-consecuencias de los hechos que se estudian con el fin de llegar a conocerlos con mayor profundidad.

Tabla 4: Tabla de niveles de Investigación

Método	Descriptivo	Explicativo
Propósito	Describir un fenómeno: especificar propiedades, características y rasgos importantes	Explicar las causas de relación entre variables (eventos, sucesos o fenómenos)
Utilidad	Mostrar con precisión las dimensiones de un fenómeno	Explicar por qué ocurre un fenómeno y en qué condiciones se manifiesta
Método	Identificar el fenómeno y los objetos/sujetos involucrados; definir las variables a medir; recolectar datos para medir las variables; concluir	Describir y relacionar múltiples variables; explicar por qué se relacionan dichas variables
Relación con otros estudios	Son la base para investigaciones correlacionales	Genera un sentido de entendimiento sobre un fenómeno
Amplitud de investigación	Focalizada a las variables	Diversas variables (más estructurado)
Meta del investigador	Describir fenómenos, situaciones, contextos y/o eventos	Determinar la causa de los fenómenos
Riesgo implicado	Bajo	
Rasgos del investigador	Precisión, ser observador	Análisis, ser crítico

Fuente: (Meza Peñaherrera, Guía práctica para la elaboración de TEG, 2015)

3.1.4. Modalidad de la Investigación

La investigación se realizará bajo el **Método de estudio de casos**, que según Patricia Martínez, dice que en este método, los datos pueden ser recabados de diversas fuentes, estas pueden ser cualitativas tanto como cuantitativas, preferiblemente documentales de tipo bibliográfico (Martínez, 2006).

En el marco de las ciencias sociales, en las cuáles se ubican las Ciencias Administrativas y Económicas, es esencial el método de estudio de casos, ya que se trata de interpretar los fenómenos sociales que se realizan en las áreas de la educación, de la política, de los negocios internacionales, entre otras. Se trata entonces de problemas prácticos, es decir de lo cotidiano de las ciencias sociales que precisarán soluciones operativas (funcionales).

Para esta investigación, los casos analizados son netamente relativos a fenómenos sociales, ya que el primero se enfoca al estudio de factibilidad de establecer una Agencia y portal de compras privadas y el segundo caso es el formar una empresa asesora de Comercio Exterior y Aduanas.

3.2. Método de la Investigación considerado en el trabajo de titulación

El método de estudio de casos, de acuerdo a lo que expresa Yin, es una herramienta valiosa en la investigación cualitativa, ya que es fuerte cuando se trata de registrar el comportamiento y la conducta de los sujetos involucrados en el fenómeno objeto de estudio, por otro lado, los métodos cuantitativos se enfocan en información obtenida por intermedio de la aplicación de entrevistas y encuestas (Yin, 1984 / 1989). Además Martínez, P, dice que “en el método de estudio de casos, los datos pueden ser obtenidos desde una variedad de fuentes, tanto cualitativas como cuantitativas; principalmente documentales de tipo bibliográfico. (Martínez, 2006).

Tradicionalmente fue apropiado para el método de estudio de casos en investigaciones de nivel explicativo (si el interés es descubrir los vínculos entre las variables y el fenómeno a la vez que dotar a las relaciones observadas de suficiente racionalidad teórica), sin embargo, los estudios más exitosos son descriptivos (si el interés es identificar los elementos clave o variables que inciden en un fenómeno).

De acuerdo a lo anterior, se debe indicar que las metodologías mejor dispuestas y de mayor utilidad para lo heurístico son las cualitativas, mientras que para justificar-confirmar son las cuantitativas, por tanto, la utilización de la metodología cualitativa en el ámbito empresarial es cada vez mayor, debido a la constante necesidad de tratar la información que la gestión empresarial genera, tanto en las áreas de dirección, organización y operación, como en la gestión comercial y de negocios.

Shaw, comparte esta posición, al confirmar que, desde el proceso de la investigación cualitativa, el investigador ve la realidad social como una construcción de la gente, por tanto, no puede dejar de enfocarse en el fenómeno social en el cual tiene interés. Sin embargo, debe convertirse en un instrumento de recolección de datos, lo cual le permitirá estar cerca a dicho fenómeno y ser capaz de descubrir, interpretar y comprender la perspectiva de los participantes de la realidad social, inclusive desde dentro del contexto de la investigación (Shaw, 1999).

De esta manera, para Yin, la intención de generalizar a partir del estudio de casos:

“...no consiste en una *“generalización estadística”* (desde una muestra o grupo de sujetos hasta un universo), como en las encuestas y en los experimentos, sino que se trata de una *“generalización analítica”* (utilizar el estudio de caso único o múltiple para ilustrar, representar o generalizar a una teoría)” (Yin, 1984 / 1989).

Igualmente, los resultados del estudio de un caso pueden generalizarse a otros que representen condiciones teóricas similares. Así mismo Yin (1989, 1998), considera que los estudios de casos múltiples refuerzan estas generalizaciones analíticas al diseñar evidencia corroborada a partir de dos o más casos (*“replicación literal”*) o,

alternativamente, para cubrir diferentes condiciones teóricas que dieran lugar, aunque por razones predecibles, a resultados opuestos (*“replicación teórica”*).

De esta manera, el ejercicio de generalizar que presentan los estudios cualitativos, no depende de una muestra estadística probabilista extraída de una muestra poblacional sobre quién se ha indagado acerca de un fenómeno, sino que depende del desarrollo de una teoría, producto de la interpretación que da el investigador de la realidad en un tiempo y espacio, y que esta puede ser transferida a otras situaciones similares. Así es que algunos investigadores, como Maxwell, le han denominado transferibilidad, en lugar de generalización, como parte de la naturaleza cualitativa, (Maxwell, 1998).

Considerando lo anterior, la confiabilidad de las conclusiones se basa principalmente en la calidad misma del proceso de investigación desarrollada. Por tanto, ahí radica la importancia del diseño del estudio de caso, que debe ser en forma apropiada, considerando todas las variables, que además permita introducir acciones acertadas a lo largo del proceso investigativo que se desarrolla, basadas también en la investigación empírica en las ciencias sociales, que debe estar sustentada por un adecuado proceso de triangulación, cualquiera sea este.

3.2.1. Confiabilidad

Tradicionalmente, se consideraba que la replicabilidad de los resultados en los procesos de investigación era propio de las Ciencias duras y que ellas prestaban sus herramientas a las ciencias sociales, con ello se aseguraba su confiabilidad y la validez científica. Sin embargo, al establecer que la confiabilidad es el conjunto de acciones que posibilitan encontrar resultados similares si el estudio se replicara y que al procurar esto, los cuantitativos tienen la razón científica ya que pueden aislar y controlar las variables. Desde el otro punto de vista, desde lo cualitativo, se sabe que la realidad social es irrepetible, por tanto no es posible replicar de manera absoluta un fenómeno social y en consecuencia el investigador, al realizar el proceso de investigación en una realidad compleja, no puede aislar ni evaluar las variables, lo que da fuerza a lo subjetivo del

investigador en el proceso de triangulación, pues el investigador es el que percibe e interpreta su realidad y la confronta.

La subjetividad de la interpretación es lo que los positivistas ponen en duda en la investigación cualitativa, pues el investigador en la relación con el fenómeno objeto de investigación, se coloca en el rol de mediador entre la realidad social y el cúmulo de saberes (conocimiento), pues cabe recordar que se encuentra ante una realidad cambiante y compleja. Justamente, esto es lo que crea la duda, pues la investigación está a merced de la subjetividad y ante esto, así como los instrumentos utilizados para dar confiabilidad a la investigación cuantitativa, el investigador, desde lo cualitativo, puede asegurar la confiabilidad de la investigación mediante habilidades de triangulación y técnicas de análisis, empleando herramientas gerenciales.

Una de estas técnicas es la triangulación, la connotación del concepto triangulación aplicado a las ciencias sociales implica, según Denzin N. K., "...que cuanto mayor sea la variedad de las metodologías, datos e investigadores empleados en el análisis de un problema específico, mayor será la fiabilidad de los resultados finales" (Denzin, 1970).

Comentado [CGDM1]: Fuente de información ¿?

Por tanto, en esta investigación, el proceso de análisis se caracterizó por la utilización preferente de la triangulación, para ello se utilizaron los siguientes métodos de triangulación:

- **La Triangulación de datos:** supone el empleo de estrategias para la recolección de datos en diversas muestras poblacionales, por tanto se requirió la contrastación de los datos obtenidos en las diferentes fuentes de información, de esta manera conocer las necesidades y preferencias de la demanda en general, con el fin de establecer las diferencias o similitudes con las necesidades de la demanda específica, así obtener un análisis de tipo colectivo de la demanda. Al verificar la eficiente aplicación de diferentes métodos, se reduce el riesgo de sesgar el criterio y subjetividad de los investigadores y se facilita el hallazgo de hipótesis alternativas.
- **La triangulación de investigadores:** Esta técnica se orienta a establecer estrategias que permitan incrementar la calidad y validez de los datos eliminando

el sesgo del análisis del investigador único, mediante el empleo del criterio y análisis de varios observadores, el resultado de esta técnica es la generación de múltiples metodologías, de esta manera se incrementa el menú de metodologías en la medida que lo realizan varios observadores, con cúmulos de saberes diferentes, provenientes de diversas áreas del saber.

- **La Triangulación del conocimiento:** En la aplicación de esta metodología cada individuo interpreta y asume su realidad de diferente manera, no obstante, esta interpretación adquiere un carácter científico como producto de la confrontación grupal a la que llega esa interpretación, al ser socializada con el grupo. El carácter relativo al que llega la verdad científica es producto de la interacción personal del investigador, con el contenido de los hallazgos de su investigación, pero sobre todo con el resultado al que llegue la discusión colectiva al ser compartidos esos hallazgos con un grupo de estudio y, sobre todo, con el adecuado ejercicio de la confrontación con su realidad que realice el investigador. Pues en esa confrontación, el investigador podrá aplicar los recursos, habilidades y competencias que haya desarrollado en su etapa de formación académica, (Meza Peñaherrera E. , 2016).

El sujeto, al enfrentarse con su realidad y encontrar en ella una situación problema (el Ser), que tiene que conocer y/o resolver, acude a sus marcos referenciales (Deber Ser), con el fin de caracterizarlo, definirlo, compararlo, catalogarlo, y luego de reconocer ese “Deber Ser”, analiza la manera cómo debe aproximar ese “Ser” hacia el “Deber Ser”, mediante la solución, el aporte o el análisis. Este proceso es el denominado “proceso de triangulación del conocimiento”. (Ver gráfico)

Este tipo de actividad cognitiva, implica entre otras cosas, la legitimación de una racionalidad distinta, la racionalidad hermenéutica, es decir, cómo el investigador vincula lo general con lo individual, donde el tránsito de lo general a lo individual se produce por aplicación, es decir el desarrollo del “Saber Hacer” (Meza Peñaherrera E. , 2016).



Ilustración 2: Triangulación del Conocimiento
Fuente: (Meza Peñaherrera E. , 2015)

3.3. Hallazgos válidos y confiables

Patton M. asegura que existen muchas maneras se puede asegurar la validez y la confiabilidad de los hallazgos; unas que son relacionadas con el investigador, otras que se relacionan con el proceso de indagación, específicamente con la recolección de los datos y por último otras con la manera cómo se realiza el análisis de la información (Patton, 1990).

La investigación cualitativa, a diferencia de la cuantitativa, el investigador está responsablemente consiente de que su rol en la misma no puede ser neutral, ahí radica el primer logro del investigador bajo esta modalidad, él como instrumento de indagación y recolección de información, deberá explicar la posición que asume en este proceso de investigación, incluyendo el reconocimiento de los prejuicios que pudieran aparecer en el proceso de indagación y análisis de los datos recogidos, así como deberá dejar en claro cómo fue el proceso de toma de decisiones en el mismo, especialmente aquella relacionada con la población y la muestra.

Se sabe de antemano que los estudios relacionados con fenómenos sociales son irreplicables en términos absolutos, como se pretende sea desde lo cuantitativo, se puede replicar estudios en contextos similares, en el caso de las ciencias gerenciales, los fenómenos sociales generalmente son semejantes, existen diferencias en el tiempo y en el espacio, sin embargo las decisiones que se toman a partir de esos hallazgos cumplen siempre los mismos propósitos. De forma tal, que se van creando procedimientos con una base confiable, habida cuenta que los resultados se van replicando en diferentes escenarios (organizaciones), no tal cual, pero si con grado de similitud muy importante.

Por tanto, se han creado buenas prácticas y sistemas de gestión que de alguna manera aseguran que los resultados tendrán una aproximación importante, y para ello es necesario que estén debidamente documentados y registrados de tal forma que la gestión gerencial al ser producto de la subjetividad y empirismo, es decir cualitativa, al documentarla y registrarla se vuelve cuantitativa gracias a los herramientas matemáticas y estadísticas. Así convirtiendo lo cualitativo en cuantitativo y viceversa, se logra un estudio válido y confiable, capaz de generar procesos ajustados, buenas prácticas que aseguran de alguna manera hallazgos y resultados exitosos.

Gabriela Cortés Camarillo, comparte que: “otra forma de procurar la confiabilidad de los resultados es mediante la triangulación de fuentes metodológicas o de investigadores.. La información obtenida de diferentes fuentes o por diferentes investigadores y analizada en diferente forma permiten mayores niveles de credibilidad” (Cortez Camarillo, 1997).

Igualmente Merriam, S.B., al hablar sobre la Auditoría, dice que ésta ya sea interna o externa, es otra forma de procurar la confiabilidad.

- La auditoría interna es llamada también “revisión de los participantes” y consiste en el seguimiento que los propios participantes hacen del proceso de recolección y análisis de la información con el propósito de asegurar la “lealtad” a la percepción de la realidad que los participantes tienen; lo que se constituye también en una fuente muy importante de validez del estudio.

- La auditoría externa puede ser ofrecida por parte de colegas. Ya sea durante el proceso o bien al momento de presentar los resultados vía ponencias o publicaciones, el investigador recibiría el juicio crítico de los colegas en relación a la metodología y los hallazgos. Para que la auditoría pueda realizarse, es necesario que el investigador explique en detalle los métodos de recolección de la información, la forma como se analizó la información y cómo se obtuvieron las conclusiones (Merriam, 1988).

A continuación se detalla los hallazgos obtenidos del análisis de casos investigados

- a. Se puede definir que el establecer una Agencia de Compras Internacionales es una conjugación de los dos estudios preliminares, ya que el primer caso trata de una Agencia de Compras locales y el segundo caso trata de una empresa asesora de operaciones de comercio exterior enfocado a servicios de aduana y logísticos, mientras que nuestro estudio abarca más allá de compras locales y es la ubicación de proveedores internacionales y el direccionamiento para que las PYMES negocien directamente sus necesidades con el proveedor foráneo por medio de la Agencia de Compras Internacionales, bajo un asesoramiento técnico y profesional de las normas aduaneras y de ser el caso la aplicación de regímenes especiales como escudos fiscales.
- b. El mercado objeto que se toma en este estudio que son las PYMES, es pues el factor común a quien se direcciona los estudios tanto el de compras locales, la empresa de asesoría de comercio exterior y los servicios de agenciamiento de compras internacionales.
- c. El modelo de estudio de casos se ha basado en dos casos similares el primero basado en un plan de negocio para implementar una Agencia y portal de compras privadas locales y el segundo caso en una investigación descriptiva basada en un modelo cuantitativo para implementar una empresa de asesoría en comercio exterior, por consiguiente la información obtenida de estos casos será aplicada de manera practica en esta investigación.

- d. El brindar un servicio integral en la cadena de abastecimiento sin duda es un valor agregado que se evidencia en la disminución de costos, mejor calidad de insumos y aplicación de escudos fiscales. El bajo poder de negociación de los clientes da la oportunidad de fidelizar al cliente, sin embargo, el alto poder de negociación de los proveedores en lo referente a forma de pago repercute en el mantener alto capital de trabajo.
- e. Las PYMES en su mayoría desconocen los procesos y normas aduaneras lo que produce temor para la realización de compras internacionales y más aún la aplicación de regímenes especiales aduaneros como son la Importación Temporal, Drawback Ordinario, Reposición con Franquicia Arancelaria, entre otros. Se puede observar que las empresas que ofertan servicios de Agencia de Compras/ventas Internacionales, conocido también como Trading Company, es muy poco utilizado en Ecuador y menos aún en el sector de PYMES.
- f. El hecho de que un cliente inicie la utilización del servicio y evidencie sus ventajas, le dará la confianza para que sus siguientes necesidades sean transmitidas a la agencia de compras, estas necesidades pueden ser desde una compra en tiendas virtuales como Amazon, e buy, etc. hasta la compra de altos volúmenes en materia prima, maquinaria, repuestos, artículos de consumo, etc.

CAPITULO IV

4. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

4.1. Análisis e interpretación de resultados

Tabla 5: Ficha de observación Caso 1 de Agencia de compras

FICHA DE OBSERVACIÓN CASO 1: AGENCIA DE COMPRAS LOCALES	
DETALLE	CASO 1 (Agencia de compras locales)
1. Describa la situación objeto de intervención e identifica las necesidades presentes en el contexto de estudio.	Determinar si una empresa que ofrezca servicios de gestión de compras al sector privado contaría con un mercado muy importante y poder contribuir al logro de eficiencias en las empresas que lo contraten, a más de asegurar procesos de compra transparentes y con proveedores calificados. La idea del caso a analizar es crear un negocio que preste el servicio de gestión de compras para el sector privado; en cuanto a que existe una necesidad de reducir costos en las empresas para garantizar la competitividad, mientras que también existe la necesidad de contar con una estructura propia en cada área de la empresa que permiten brindar un servicio de calidad, a su vez que existen prácticas de Responsabilidad Social que hoy son fundamentales para el cuidado de la gestión en compras con el fin de hacerlo de una forma responsable evitando evasiones empresariales y legales

Fuente: Fernando Arias

ANÁLISIS DE RESULTADOS CASO 1:

La agencia de compras locales del caso 1, cree conveniente brindar un servicio de calidad en base a prácticas netamente de responsabilidad social; su valor agregado es ofrecer un servicio de calidad y reducir costos para garantizar la competitividad; adicionalmente en el estudio de la encuesta realizada por esta agencia se determinó que: existen mayor número de empresas nacionales que multinacionales, además las ventas anuales de las empresas de compras aduaneros corresponde a más de 40 millones de dólares, adicionalmente las compras anuales la mayor parte dijo que corresponde a más de 20 millones de dólares para estas empresas; otra pregunta interesante de ser tomada en cuenta es la pregunta 4 en la que se indica que el 10% de empresas no consideran la gestión de compras como parte integral de su empresa, lo cual constituye una oportunidad de mercado para las empresas que se encargan netamente de la adquisición o compra, y mucho más cuando se trata de importaciones.

Además al alcanzar un nivel óptimo de éxito se proyecta a que la empresa debe mantener la gestión de calidad en todo el proceso de compra, y si existen errores es necesario identificarlos y medir el impacto del mismo en términos cuantificables y de tipo monetario, para verificar las estrategias de eliminación del mismo y la generación de mayor rentabilidad.

INTERPRETACIÓN CASO 1:

Con los resultados obtenidos queda totalmente claro que si existen empresas PYMES que requieren de soporte en sus compras, ya que estas no están consideradas dentro del giro del negocio; además el monto de compras y ventas excede los 20 millones; por lo que se requiere de un capital considerable para mantener en pie una empresa de logística y compras; razón por la que se exige su competitividad a través de brindar un servicio de calidad.

ANÁLISIS DE RESULTADOS CASO 1:

La agencia de compras locales del caso 1, cree conveniente brindar un servicio de calidad en base a prácticas netamente de responsabilidad social; su valor agregado es ofrecer un servicio de calidad y reducir costos para garantizar la competitividad; adicionalmente en el estudio de la encuesta realizada por esta agencia se determinó que: existen mayor número de empresas nacionales que multinacionales, además las ventas anuales de las empresas de compras aduaneros corresponde a más de 40 millones de dólares, adicionalmente las compras anuales la mayor parte dijo que corresponde a más de 20 millones de dólares para estas empresas; otra pregunta interesante de ser tomada en cuenta es la pregunta 4 en la que se indica que el 10% de empresas no consideran la gestión de compras como parte integral de su empresa, lo cual constituye una oportunidad de mercado para las empresas que se encargan netamente de la adquisición o compra, y mucho más cuando se trata de importaciones.

Además al alcanzar un nivel óptimo de éxito se proyecta a que la empresa debe mantener la gestión de calidad en todo el proceso de compra, y si existen errores es necesario identificarlos y medir el impacto del mismo en términos cuantificables y de tipo monetario, para verificar las estrategias de eliminación del mismo y la generación de mayor rentabilidad.

Caso 2 Asesora de COMEX

Tabla 6: Análisis e interpretación de resultados caso 2

CASO 2 (Asesora de COMEX)	
1. Describa la situación objeto de intervención e identifique las necesidades presentes en el contexto de estudio.	En base a la investigación de mercado el objetivo es determinar si es viable la creación de una empresa asesora en comercio exterior y logística para PYMES vía Guayaquil puesta a disposición de nuestro segmento de mercado el cual comprenden 5.670 PYMES, como lo podemos observar en el punto 1.2.5 tamaño de mercado local. Mediante "ADA COMEX Cia. Ltda.", se proporcionara soluciones integrales mediante alternativas electrónicas como: • Consulta vía página Web • Asesoría online. • Asistencia y capacitación vía página Web. • Asesores de cuenta personalizados que guíara a nuestros clientes desde el inicio del trámite hasta su culminación. • Utilización de una estructura horizontal en nuestro departamento de operaciones, lo cual garantizará una fluidez de la información referente al status de los tramite.
2. Enumere la finalidad, localice la población objeto de estudio y detalle los objetivos del programa.	La finalidad de la creación de una empresa asesora son : • Determinar si nuestro esquema horizontal para el servicio en comercio exterior será aceptado de manera positiva por las PYMES dedicadas a importaciones, exportaciones y regímenes especiales. • Determinar y ubicar estándares en procedimientos aduaneros para los servicios que utilizan las PYMES. • Determinar si las PYMES están dispuestas a la utilización de un medio alternativo como lo es el Internet para sus necesidades de información y solución de problemas. • Determinar cuáles son los atributos principales que las PYMES valoran en una empresa asesora en comercio exterior. • Determinar la intención de compra por parte de las PYMES a nuestra forma de servicio tal y como se está ofreciendo. • Cantidad de dinero que las PYMES están dispuestas a pagar por los servicios ofrecidos por ADA COMEX. Esta investigación ha tomado como población objeto a las PYMES vía Guayaquil el cual comprenden 5.670 PYMES, cuyo objetivo principal es definir si estas empresas estarían dispuestas a contratar los servicios de Asesoría en Comex y Logística
3. Identifique modelos teóricos donde ubicar la intervención así como posibles lecciones aprendidas desde otras experiencias previas.	Para este trabajo se ha tomado un modelo de Investigación Descriptiva por medio de encuestas, donde se recabará información que permita determinar las necesidades del sector en cuanto a servicios de Comercio Exterior, Aduanas y logística y si el proyecto es viable o no
4. Desarrolle estrategias para ajustar los modelos teóricos y experiencias prácticas a las características de la comunidad y el contexto de la intervención.	El desarrollo de una WEB para interactuar con los clientes y proveerles de información en línea de manera permanente es una estrategia que se ha optado para la consecución de clientes, así como la venta directa, visitas personales a empresas ofertando el servicio o por medio de folletos, catálogos u otros medios impresos.
5. Analice cómo afectan los aspectos organizativos al funcionamiento y gestión del programa.	Los aspectos organizativos afectan de forma directa a la gestión de la creación de la empresa pues dependiendo de la cantidad y calidad de recursos tecnológicos, humanos, económicos y de servicios también se desarrollará el correcto o incorrecto funcionamiento y gestión del proyecto.
6. Esquematice el plan de acción del programa.	1) Análisis de mercado 2)Análisis Administrativo 3)Investigación de mercado 4)Análisis económico 5)Análisis Financiero 6)Análisis de sensibilidad Conclusiones

7. Localice y describa el sistema de evaluación de la intervención propuesta.	El sistema de evaluación de la intervención, se fundamenta en un estudio de investigación de mercado donde se hace énfasis en el estudio a nivel macroeconómico y posteriormente se da cabida a hablar únicamente del mercado de comercio exterior y la factibilidad administrativa, económica (activos, inversión, presupuestos), financiera (flujo de caja, estado de resultados, balance general, cálculo de VAN, TIR, razones financieras) del proyecto, así como el análisis de sensibilidad que constituyen los sistemas de intervención.
8. Valore el resultado de las intervenciones.	Se pudo observar en los resultados principalmente de tipo financiero que el proyecto de creación de una empresa asesora de comercio exterior y logística puesta a disposición de PYMES si es factible, pues se obtiene un VAN (Valor actual Neto) de \$1.592,04 >0 VAN POSITIVO= PROYECTO FACTIBLE
9. Incorpore medidas de cara a incrementar la calidad de las intervenciones en el futuro.	Para que las empresas asesoras de comercio exterior y logística incrementen su calidad en el futuro es necesario basarse en políticas legales vigentes, así como es necesario hacer de las debilidades fortalezas y de las amenazas oportunidades para captar un mayor número de clientes, en este caso PYMES: incluso la idea es superar a la competencia no solo en políticas basadas en reducción de precios y costos sino en ofrecer cada vez nuevos e innovadores servicios que vayan a la par con la innovación tecnológica que puede ser aprovechada, así como la atención al cliente que constituye una parte fundamental del incremento de calidad de los servicios principalmente.
10. En el caso en el que el programa hubiera alcanzado un nivel óptimo de éxitos, valore los requisitos necesarios para su continuidad.	Se requiere ir a la par con las normas legales como se dijo anteriormente, además ir de la mano con la innovación en servicios de exportación y logística, así como tener en cuenta el liderazgo de costos, producto y atención al cliente; estrategias clave para que la empresa continúe con éxito.
11. Cual fue el alcance de la investigación	Se pudo visualizar la factibilidad positiva acerca de la creación de una empresa asesora en comercio exterior y logística para PYMES vía Guayaquil, la misma que tiene un alcance acertado en el mercado de asesoría de exportación y logística a nivel nacional e internacional.

Elaborado por: Fernando Arias

ANÁLISIS DE CASO 2:

Se puede observar que en base a la investigación de mercado de la asesora de comercio exterior para PYMES, pone a disposición sus servicios a 5670 PYMES de Guayaquil, dando soluciones de asesoría basadas en la consulta a página web, asesorías vía online, asistencia y capacitación, asesores de cuenta personalizados, utilización de una estructura de tipo horizontal, es decir esta se alinea a un tipo de comunicación donde surge retroalimentación de todos los agentes que participan en el proceso de compras, para esta empresa el valor agregado que brinda es la asesoría web; como aquella que proveerá al cliente de atención oportuna y precisa sin dejar de lado la factibilidad económica y financiera de la empresa puesto que el proyecto se lo catalogó como factible, al dar un VAN positivo de \$1592,04 para el primer año de funcionamiento.

En base al estudio de mercado, a nivel de Guayaquil se pudo verificar que existe un porcentaje de 57,58% de empresas con estructura familiar, con uno o más familiares que la dirigen; en cuanto al número de servicios que subcontrata el 84,17% de ellos dice que contrata asesoría y compras de comercio exterior; mientras que el 97,78% de las PYMES

que se dedican al Comercio Exterior no cuentan con un Departamento o personal que se dedique exclusivamente al área de comercio exterior; además en un estimado mensual el 78,33% de las PYMES indicaron que realizan por lo menos un trámite aduanero al mes, lo cual le garantiza la fluidez de las asesorías en comercio exterior, además el 84,17% de empresas PYMES, cree que otra empresa puede proveerle de asesoría de comercio exterior especializada.

INTERPRETACIÓN DE CASO 2:

La mayor parte de PYMES que fueron encuestadas requieren de servicios de subcontratación que les beneficie en el comercio exterior, además las PYMES realizan por lo menos un trámite aduanero al mes, esto es un buen referente para la empresa SUPLITESA, puesto que se puede enfocar los servicios para un mínimo de un servicio mensual por cliente.

4.2. Conclusiones

- Para que una empresa de servicios de comercio exterior sea competitiva no se puede basar solo en estrategias de reducción de costos o únicamente en gestiones aduaneras, sino en ampliar servicios innovadores, procurando brindar servicios integrales de calidad amparados en normativas legales y de comercio exterior vigentes; además acudiendo a las herramientas tecnológicas como los sitios web como fuentes de información para comercializar de mejor forma sus servicios y ponerlos a disposición de PYMES que requieren del mismo.
- Las PYMES representan más de la mitad de empresas totales de una ciudad, por lo que es totalmente adecuado enfocarse en los servicios de comercio exterior que benefician a estas empresas en la utilización de herramientas del comercio exterior y beneficios de regímenes especiales de aduana.

- La mayor parte de PYMES no cuentan con ningún departamento ni personal que atienda sus requerimientos de compra de productos enfocados en el comercio exterior.
- Es importante saber que la mayoría de PYMES consideran que si sería factible tener a otra PYMES que les facilite el trabajo y les de asesoría en cuanto al comercio exterior para sus compras internacionales.

4.3. Recomendaciones

- Se requiere la creación de empresas con servicios innovadores de comercio exterior y compras internacionales, que den facilidades de adquisición de materiales, materia prima, equipo y maquinaria con tecnología de punta y productos elaborados principalmente a las PYMES que constituyen un gran número de empresas en el Ecuador
- Es necesario que las empresas de comercio exterior estén a la par con las necesidades de sus clientes principalmente si estos son PYMES, ya que son aquellas empresas que más requieren de servicios adecuados y oportunos de compra.
- El valor agregado del servicio como agentes de compras internacionales es la integridad en todos los eslabones de la cadena de suministro, desde la ubicación del proveedor, hasta la entrega del producto en el lugar donde este será usado. una empresa de comercio exterior es la asesoría a sus clientes y la atención oportuna a toda la cadena de valor; situación por la que las empresas de trading como SUPLITESA puede iniciar con este nuevo enfoque sus actividades de compras internacionales.
- El desconocimiento del servicio amerita que se realice una campaña promocional del servicio de agenciamiento de compras, a fin de sociabilizar las ventajas de utilizar una agencia de compras por parte de una PYME. Un canal promocional se

lo puede considerar por medio de capacitaciones y conferencias en temas relativos al comercio exterior y visitas directas a clientes potenciales.

- Es recomendable el mantener las mejores relaciones comerciales con los socios estratégicos en el exterior e ir tras la búsqueda de nuevos representantes en especial en países de la Unión Europea.

5. LA PROPUESTA

5.1. Antecedentes

Las PYMES han marcado una baja utilización del mercado internacional en sus actividades de producción y comerciales, producto de lo cual, no les permite utilizar algunos escudos fiscales que el gobierno les otorga para fomentar la producción de bienes con mayor valor agregado.

Considerando que la tendencia general en las PYMES es en definitiva la disminución de costos de producción y elevar su nivel de competitividad en el mercado tanto nacional como internacional, para lo cual el búsqueda de nuevos proveedores de materias primas de mejor calidad con precios más competitivos, así como, el mejoramiento de sus productos finales, fabricados con nuevos estándares tecnológicos y de calidad, que actualmente son exigidos en los mercados tanto nacionales como internacionales es otro factor que se podrá suplir con el servicio de Agenciamiento de Compras internacionales, ya que se pondrá al alcance del sector, fabricantes y proveedores de nuevas tecnologías de manufactura.

El hecho de que las PYMES inicien actividades de comercio exterior, bajo el cumplimiento de formalidades aduaneras, es un factor decisivo de que estas demandaran una asesoría permanente del marco legal aduanero y dependiendo de sus actividades comerciales, podrán aplicar algunos Regímenes Especiales de Importación o Exportación, no solo en insumos y maquinarias, sino en materiales de empaque y otros productos, comprados o vendidos a terceros.

5.2. OBJETIVOS DE LA PROPUESTA

En la actualidad, no existe empresa que no realice compras, ya sea de materias primas, insumos, equipos, suministros, etc, que en su mayoría en el sector de PYMES es ejercida por personal no calificado, ya que en sí, no es una actividad propia del negocio y se la ejerce de manera empírica, dejando de lado procesos administrativos y técnicos que deberían ser parte de la administración de la empresa, bajo este contexto, el Servicio de Compras Internacionales y Asesoría Aduanera que será implementado por la empresa INTRASERVICE – SUPLIESA S.A. al contar con estructura organizacional y recursos humanos, tecnológicos y financieros, ya que dispone de socios comerciales que ejercerán las compras y negociaciones internacionales y personal altamente calificado para asesorar de manera técnica y profesional el cumplimiento de las formalidades aduaneras, permitirá suplir las necesidades de comercio internacional que son omitidas por este sector.

5.3. JUSTIFICACIÓN

Basados en un análisis del sector empresarial de PYMES en sus actividades de comercio exterior, se han identificado algunas tendencias generales que favorecen la implementación de una Agencia de Compras Internacionales y asesoría aduanera. Además para establecer el nivel de competitividad de este servicio en el mercado se ha elaborado un análisis basado en el análisis de las cinco fuerzas de Porter; “Este modelo establece un marco para analizar el nivel de competencia dentro de una industria, y poder desarrollar una estrategia de negocio. Este análisis deriva en la respectiva articulación de las 5 fuerzas que determinan la intensidad de competencia y rivalidad en una industria, y por lo tanto, en cuán atractiva es esta industria en relación a oportunidades de inversión y rentabilidad”



Ilustración 3: Diagrama las cinco fuerzas de Porter

Fuente: https://es.wikipedia.org/wiki/An%C3%A1lisis_Porter_de_las_cinco_fuerzas

1.- Poder de negociación de los clientes

Los clientes son PYMES quienes por lo general no cuentan con un sistema de compras internacionales, basado en la comparación de precios, costeo de importaciones, cotizaciones diversas para escoger la mejor opción, pues no tienen el conocimiento de los mercados internacionales; por lo que recurren a nuestros servicios de asesoría aduanera, donde el cliente es consciente de que se cubre todo el proceso desde la cotización, pedido, hasta la logística aduanera para importar el producto, por lo que se considera que el poder de negociación de los clientes se enfoca en su confianza a la empresa de todo el proceso de importación.

2.- Rivalidad entre las empresas

No cabe duda que existe una dura competencia entre todos los agentes de la cadena de valor como son los proveedores de transporte internacional, agentes de aduana, seguros, consolidadoras de carga, almacenadoras, entre otros, quienes pretenden liderar en el mercado, basados en precios bajos de honorarios, sin embargo, en un servicio integral como el nuestro, la rivalidad en el mercado es baja, ya que no hay un gran número de empresas que den este servicio integral en la cadena logística, que vaya desde la consecución del proveedor, hasta la entrega de la mercadería, al amparo de asesoría pre y pos embarque.

3.- Amenaza de los nuevos entrantes

Empresas de Courier que prestan actualmente sus casilleros en Miami son empresas que por ahora solo realizan la logística de importación, pero más tarde pueden copiar nuestras técnicas y podrían ofrecer también un servicio directo de sugerencias de compra.

4.- Poder de negociación de los proveedores:

Nuestros principales proveedores son los socios comerciales y estratégicos que tenemos en Miami, Shangai, Ningbo, Madrid y Cali proveen del servicio de compras, exportación y logística lo cual constituyen una ventaja competitiva ya que con ellos gestionamos la compra en el exterior y constituye la parte fundamental del negocio.

Una incidencia negativa de la negociación con proveedores es que el cliente opta por compras a crédito (por lo menos 30 días) pero los proveedores, que en su mayoría no son concurrentes, no otorgan ningún tipo de crédito, generando de esta manera un incremento considerable en el capital de trabajo.

5.- Amenaza de productos sustitutos

Debido a que en el Ecuador no hay una empresa de consultoría de compras internacionales se puede considerar como sustitutos a los departamentos de compras internacionales que se agregarían a las empresas en caso de que estas cambien su estructura administrativa, es así que ya no se podría otorgar nuestros servicios porque la empresa tiene ya su propio departamento de adquisiciones a nivel internacional, no obstante, el establecer un departamento de comercio exterior con personal calificado, deberá ser basado en un exhaustivo análisis costo-beneficio.

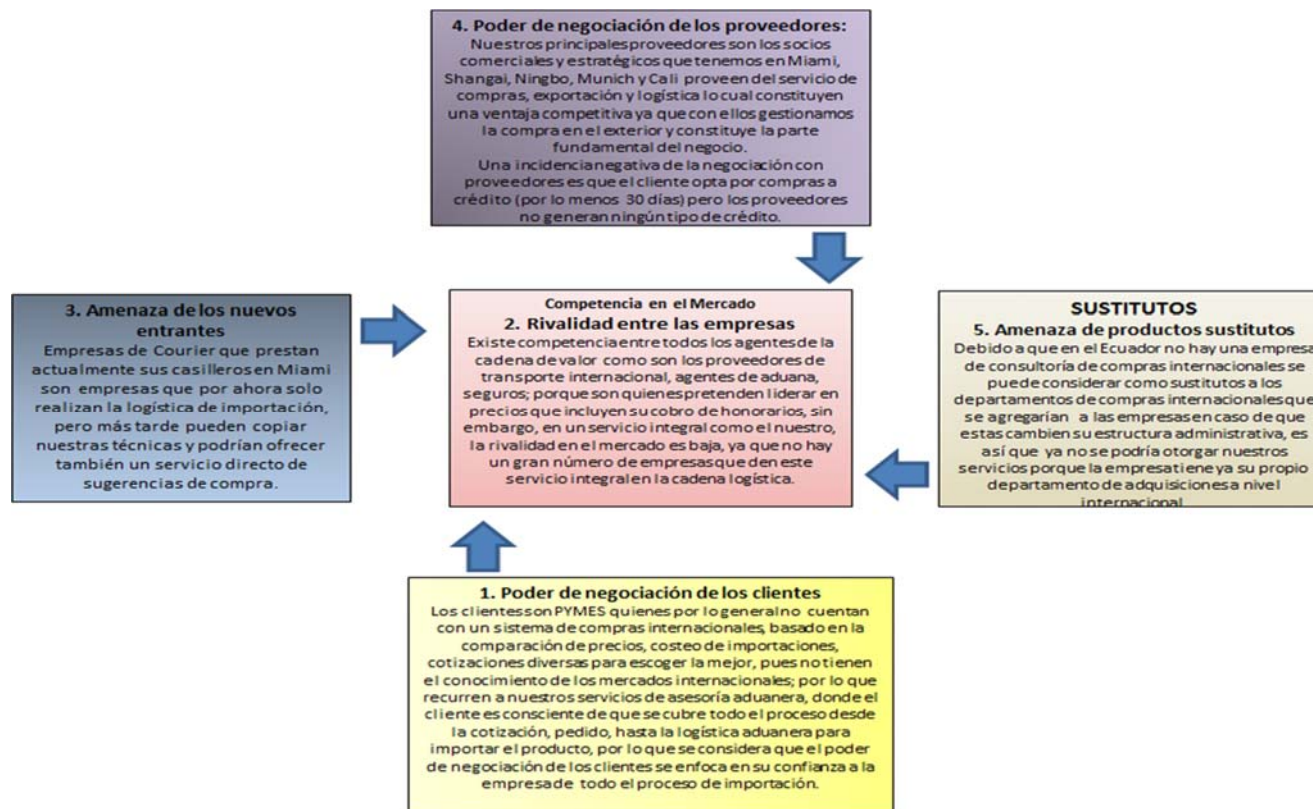


Ilustración 4: Diagrama de las cinco fuerza de Porter Intracervice

Elaborado por: Fernando Arias
Fuente: <http://intreservice.com.ec>

5.4. Elementos de la propuesta

5.4.1. Viabilidad del mercado

Basados en el análisis de casos podemos citar que la demanda del servicio de una agencia de compras internacionales que cumpla con todas las necesidades que amparan la cadena de abastecimientos si es viable, ya que como se menciona en la tesis para la implementación de una empresa asesora de comercio exterior es necesario designar funciones de compra a una empresa alterna a la PYME, quien será la encargada de proveer la información precisa sobre los procesos aduaneros, leyes, normativas y reglamentos, así como las disposiciones del gobierno.

En esta instancia, es necesario realizar un estudio de mercado, propicio para dar a conocer la cantidad exacta del mercado al que se desea cubrir a través de la presente propuesta.

Características del Mercado de PYMES

Actualmente las micro, pequeñas y medianas empresas; llamadas PYMES, que se encuentran dentro de la zona empresarial y comercial del Ecuador; representan un aporte muy significativo para la economía del país, tomando en cuenta que según el último Censo Nacional se registraron alrededor de “99 de cada 100 establecimientos se encuentran dentro de la categoría PYME”, es entonces un valor muy amplio para atribuir que el mercado depende en su gran mayoría de micro, pequeñas y medianas empresas en el Ecuador.

A continuación se puede observar en el gráfico el número total de empresas PYMES; que representan el 90% del pastel y solo el 10% es parte de las grandes empresas.

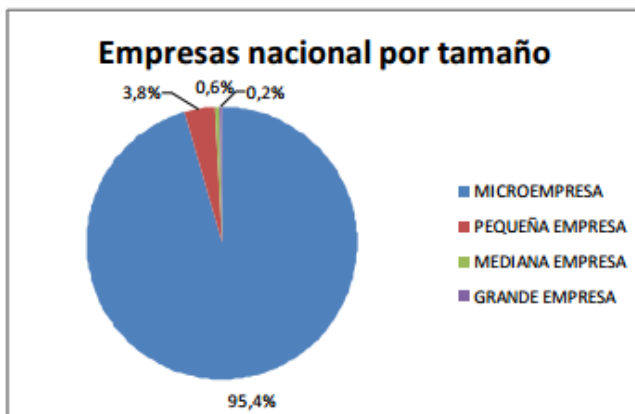


Ilustración 5: Empresas del Ecuador por tamaño

Elaborado por: Fernando Arias

Fuente: (Observatorio de la PYME de la Universidad Andina Simón Bolívar, 2010)

En el Ecuador a las PYMES se las denomina MiPYME, las mismas que generan un valor significativo dentro del aporte que da al sector de empleo nacional, ya que “cada 4 puestos de trabajo que existen en el país 3 son generados por aquellas empresas categorizadas como MiPYME” (Araque, 2012)

A continuación se puede visualizar que el aporte a la generación de empleo, de las PYMES, representa como mínimo el 44% del total de generación o fuentes de empleo.

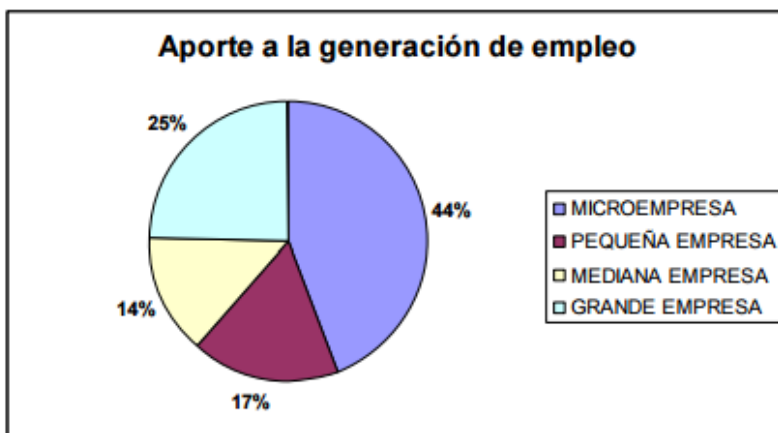


Ilustración 6: Aporte en la generación de empleo de las PYMES

Elaborado por: Fernando Arias

Fuente: (Observatorio de la PYME de la Universidad Andina Simón Bolívar, 2010)

Lo anterior es un claro referente de que por cada 100 puestos de trabajo 44 son dados por el sector de microempresas es decir que esta categoría se va expandiendo y ampliando como parte del mercado, además el sector privado es el encargado de potencializar dicha fuente de empleo; también es necesario indicar que esto es posible gracias a "la creación y puesta en vigencia de leyes como la que ya se encuentra en vigencia, la Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria y del Sector Financiero Popular y Solidario" (Araque, 2012).

En esta instancia, se puede decir que las PYMES, generan un espacio óptimo de ingresos por ventas a nivel nacional, como se puede ver a continuación:

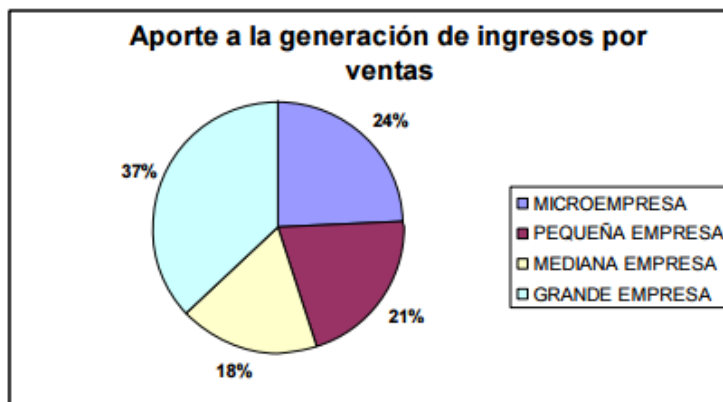


Ilustración 7. Aporte en la generación de ingresos de las PYMES

Elaborado por: Fernando Arias

Fuente: (Observatorio de la PYME de la Universidad Andina Simón Bolívar, 2010)

Como se puede observar en el gráfico anterior, la gran empresa es la que genera mayores ingresos por ventas, claro está porque estas por lo general son multinacionales que equiparan la mayor parte de valores por ventas; sin embargo, la microempresa, la pequeña y mediana empresa no se queda tan atrás ya que en total de las tres suman el 63% del total de ingresos del país; con lo que se puede decir que la mayor parte de ingresos se perciben de las PYMES.

Ahora bien, otro aspecto fundamental es la orientación de la actividad a donde se está enfocando con más énfasis las PYMES, lo cual se observa en el siguiente gráfico:

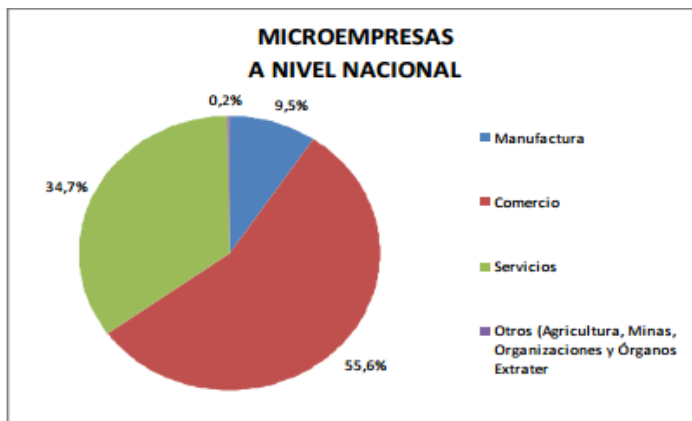


Ilustración 8: Enfoque de las PYMES

Elaborado por: Fernando Arias

Fuente: (Observatorio de la PYME de la Universidad Andina Simón Bolívar, 2010)

Como se puede ver en el gráfico los servicios ocupan el 34,7% del total de microempresas a nivel nacional, el 55,6% son de comercio y el 9,5% son de manufactura; siendo un mínimo posterior del 0,2% de otros negocios como agricultura, minas, organizaciones y órganos extra; lo anterior es un claro referente de que las PYMES de servicios están liderando el mercado; y se llevan un gran porcentaje del total de actividades de todas las pequeñas y medianas empresas; con lo que se está comprobando también que la propuesta de los servicios de asesoría de compras internacionales estaría correctamente posicionado según estos datos.

Micro entorno

En total de PYMES en el Ecuador según el INEC existen un total de “704.556 empresas y 800.491 establecimientos. El universo es de 733.977 empresas” (INEC, 2012) de este total de empresas, las PYMES en Quito representan “el 19% y Guayaquil el 14%” (INEC, 2012).

Adicionalmente el INEC “prevé que la tasa de crecimiento de PYMES a nivel de Quito es del 15.2% anual, frente a una tasa nacional del 13.7%” (INEC, 2012)

A continuación se establece el correspondiente estudio de mercado con dicho análisis.

También es importante definir que para considerar a una empresa por su tamaño se mide en torno al número de personas ocupadas (P), o empleadas tal como se describe a continuación:



Ilustración 9: Criterio para definir el tamaño de las PYMES

Elaborado por: Fernando Arias

Fuente: (Observatorio de la PYME de la Universidad Andina Simón Bolívar, 2010)

Se puede observar que para considerar a una PYME (Pequeñas y Medianas Empresas) como tal esta debe tener de 10 a 199 empleados.; lo cual se cumple en Quito.

Aspecto Sociodemográfico

En cuanto a la toma de decisiones que realizan los gerentes de las PYMES, se establece el siguiente gráfico:

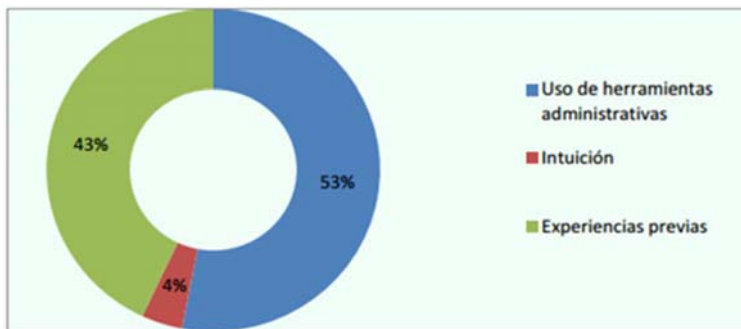


Ilustración 10: Toma de decisiones en las PYMES

Elaborado por : Fernando Arias
Fuente: (Gualotuña, 2011)

Según el gráfico se puede ver que la toma de decisiones que hacen los gerentes y administradores de las PYMES en un 53% se fundamentan en el uso de herramientas administrativas, mientras que el 43% lo hacen en base a experiencias previas y el 4% por intuición; esto indica que las PYMES están actuando en base a normas y herramientas administrativas; lo cual es un buen referente para el mercado de la empresa Suplitesa, porque esta se considera parte de las técnicas administrativas que puede tomar una PYMES como lo es la contratación de un servicio de asesoría de compras en el exterior.

Apoyo del Gobierno a PYMES

El apoyo que cumple el Estado hacia la promoción de PYMES es el correcto establecimiento de normas políticas que permiten alcanzar el desarrollo según el PNBV (Plan Nacional del Buen Vivir), en el cual se incluye el FONDEPYME.

El FONDEPYME es “un programa con visión integral para el fomento y desarrollo de las PYMES, su objetivo es contribuir al mejoramiento de las condiciones y capacidades de las PYMES, ya sea asociada o de manera individual.” (Gualotuña, 2011); este programa se basa en la capacitación y asistencia técnica a PYMES, apoyo en iniciativas de Innovación y Transferencia Tecnológica; apoyo a la inversión en equipamiento e infraestructura productivos y el apoyo al desarrollo comercial y acceso a mercados.

Demanda Histórica de las PYMES

Según los datos recopilados el número total de PYMES para el año 2011 en Quito, era de 37.889, y sus cantidades históricas se reflejan a continuación:

Tabla 7: Evolución de las PYMEs en Quito

Años	Crecimiento
2007	27.993
2008	30.235
2009	34.678
2010	35.457
2011	37.889
2012	40.299
2013	42.862
2014	45.588
2015	48.487
2016	51.571

Fuente: Cámara de Comercio de Quito

Elaborado por: Fernando Arias

Se puede observar que el crecimiento de mercado se acelera desde el 2008 al 2016, a continuación se observa que la tasa de crecimiento ascendió desde el 8% para el 2008, hasta llegar al incremento de 6.86% para el 2016.

Para realizar el cálculo de la tasa de crecimiento de PYMES para los siguientes años según la Cámara de Comercio de Quito es de 6.36%.

Demanda Actual

Se toma como año base al 2016 ya que se prevé que este año se iniciará con las labores de asesoría de compras en el mercado internacional; como se menciona a continuación:

Tabla 8: Crecimiento de las PYMES

AÑOS	NÚMERO DE PYMES	% Crecimiento
2015	48.487	6.36%
2016	51.571	6.36%

Fuente: (Gualotuña, 2011)

Elaborado por: Fernando Arias

Demanda Futura

De acuerdo a los estudios realizados por Mayra Gualotuña, indican que del total de PYMES, el 82% de ellas estarían dispuestas a acceder a servicios de consultoría de diferentes tipos, incluyendo la de compras en el exterior (Gualotuña, 2011), de donde se obtuvo la siguiente tabla:

Tabla 9: Necesidades de consultoría en Cio. Ext. de las PYMES

Años	# Pymes	%Crecimiento	# de Pymes que demandará el servicio (82%)
2016	51.571	6.36%	42.288
2017	54.851	6.36%	44.978
2018	58.339	6.36%	47.838

Fuente: (Gualotuña, 2011)

Elaborado por: Fernando Arias

Análisis de la Oferta

Es necesario indicar que en la actualidad únicamente la empresa Suplitesa cuenta con competencia indirecta; debido a que empresas como Laar Courier, Siat Group realizan importaciones y todo el proceso logístico para traer el producto y dejarlo ya sea en el puerto de embarque o específicamente entregada al cliente; dependiendo del INCOTERM que se haya aplicado para dicho proceso; por lo cual se puede incluir únicamente a dicha oferta indirecta.

Cabe mencionar que la logística Internacional se entiende como “las actividades que se encargan del manejo de materiales e información asociada, desde proveedores en territorio nacional hasta clientes finales en el exterior, garantizando la entrega de productos en el tiempo y características pactadas con el menor costo posible” (Ministerio de Comercio Exterior, 2014).

Según la SENAE indica que a nivel del Ecuador existe un total de 188 empresas de logística internacional, contando también con los servicios independientes que realizan los agentes de comercio exterior, lo cual se divide de la siguiente forma:

Tabla 10: Empresas de Logística Internacional

NUMERO DE CONSOLIDADORES	
CIUDAD	NUMERO DE CONSOLIDADORES
BLANCO	31
ALAMOR	2
GUAYAQUIL	110
QUITO	45
Total general	188

Fuente: SENAE

Elaborado por: Fernando Arias

A continuación se presentan las principales empresas bien constituidas de importaciones desde el mundo al Ecuador con la cantidad de clientes PYMES que disponen actualmente:

Tabla 11: Principales competidores indirectos

EMPRESA	%PARTICIPACIÓN EN EL MERCADO	PRINCIPALES SERVICIOS
ACGROUP		Transporte marítimo FCL y LCL, Transporte aéreo, Transporte Multimodal, Logística de servicios, Tecnología de punta
ASIA SHIPPING ECUADOR		Una diversidad de servicios, cobertura mundial y eficiencia en el transporte son algunas de las características que ofrecen las empresas logísticas que operan en Ecuador y que cuentan con agentes en diferentes países.
Siat Group		empresa ofrece a sus clientes transporte aéreo y marítimo de carga para exportaciones e importaciones de consumo, courier desde la ciudad de Miami, nacionalización de mercancías, logística interna y casillas en Estados Unidos para compras por Internet a través del sistema 4 X 4
INSA		Emprendimientos en nuevas líneas como la logística de carga comercial con In Logistics, asesoría legal – aduanera para los clientes importadores y exportadores con In Trade, y compras por internet con Aeropost”
CORREOS DEL ECUADOR		comprende actividades de recolección, recepción, procesamiento (packing), almacenamiento de mercadería y también cajas documentales por periodos de tiempo

Fuente: (Revista Vistazo, 2015)

Elaborado por: Fernando Arias

A continuación, se incluye la tabla de cuantificación de la oferta de acuerdo a la frecuencia de las importaciones, además se puede identificar que del total de población que realiza importaciones, a las PYMES se les atribuye el 19% del total del mercado según la SENAE quedando los datos de la siguiente manera:

Tabla 12: Cuantificación de la oferta

AÑO	POBLACIÓN DE IMPORTADORES	CONSOLIDADORAS QUITO	FRECUENCIA DE PRESTACIONES				TOTAL
			SEMANAL	MENSUAL	SEMESTRAL	ANUAL	
			23%	39%	23%	12%	
2013	54.265	45	538	211	21	5	775
2014	60.777	50	603	236	23	6	868
2015	68.070	56	675	264	26	7	972
2016	76.239	63	756	296	29	8	1.089
2017	85.387	71	847	331	33	8	1.219

Fuente: http://repositorio.ute.edu.ec/bitstream/123456789/8218/1/50785_1.pdf

Elaborado por: Fernando Arias

Si se habla de que las PYMES ocupan el 19% del total de población que importa; se atribuye la siguiente cantidad de oferta que están cubriendo actualmente las PYMES.

Tabla 13: Oferta cubierta por las PYMES

AÑO	POBLACIÓN DE IMPORTACIÓN	19% PARTICIPACIÓN PYMES
2013	54.265	10310
2014	60.777	11548
2015	68.070	12933
2016	76.239	14485
2017	85.387	16224

Fuente: SENAE

Elaborado por: Fernando Arias

CALCULO DE DEMANDA INSATISFECHA

La demanda insatisfecha es la cantidad de demandantes que no han sido cubiertos por parte de las empresas ofertantes de servicios de logística de importaciones; es decir se calcula así:

$$\text{Demanda Insatisfecha} = \text{Demanda proyectada} - \text{Oferta proyectada}$$

A continuación se muestra el cálculo de demanda insatisfecha:

Tabla 14: Oferta Insatisfecha

AÑOS	DEMANDA PROYECTADA	OFERTA PROYECTADA	DEMANDA INSATISFECHA
2016	42.288	14485	27.803
2017	44.978	16224	28.754
2018	47.838	17846	29.992

Fuente: Fernando Arias

Como se puede observar para el año 2016 se prevé una demanda insatisfecha de 27803 PYMES que pretenden ocupar servicios de logística, donde también se puede incluir la asesoría de compras internacionales o otros servicios en la cadena logística que también los presta Suplitesa S.A., como son Transporte Internacional, Agenciamiento de Aduanas, Seguros,

Lo anterior indica que la empresa tiene capacidad máxima instalada al momento para cubrir al 0.02% de la demanda insatisfecha; claro está que este porcentaje irá incrementando conforme se inyecte nuevo capital de trabajo.

5.4.2. Viabilidad Técnica

El servicio de agenciamiento de compras internacionales ha sido organizado de acuerdo a un flujo de procesos, en el que intervienen todos los actores externos e internos, partiendo desde la creación de la necesidad del producto, la intervención del personal administrativo de la PYME, la gestión de Suplitesa en la consecución de nuevas ofertas y su gestión con los agentes externos como SENA, Navieras, transportistas, etc hasta que el producto llegue a su destino final y supla la necesidad de una manera oportuna.

Diagrama de flujo de proceso de compras bajo la intervención de la Agencia de Compras Internacionales.

Tamaño del Proyecto

El tamaño del proyecto depende del alcance que la empresa tiene para ofrecer sus servicios, sin embargo hay que tomar en cuenta que la empresa es netamente de servicios y que la logística como el proceso de ayuda en compras hacia los clientes no tiene un bien tangible, pues nuestro valor agregado es de tipo intangible, razón por la que la oficina cuenta con un tamaño mínimo, pues en ella se realiza las reuniones periódicas con los clientes.

Capacidad Instalada

La capacidad instalada es el rendimiento máximo que se puede alcanzar al poner en práctica el giro del negocio, a continuación se detalla la participación de la empresa en el mercado global que demanda servicios de compras en el exterior.

Tabla 15: Capacidad Instalada

Años	Demanda Insatisfecha	Capacidad de Producción	% Participación en el Mercado
0	27.803	144	0,52%
1	28.754	144	0,50%
2	29.992	144	0,48%
3	27.803	144	0,52%

Elaborado por: Fernando Arias

Como se observa en el cuadro anterior la participación máxima en el mercado que se puede cubrir es del 0,52 % del total de demanda insatisfecha.

Localización de la Empresa

Suplitesa está ubicada en una zona céntrica, la misma se ubica en:

PAÍS: Ecuador

PROVINCIA: Pichincha

CANTÓN: Quito

DIRECCIÓN: Av. Shyris y Eloy Alfaro, Ed. Parque Central



Ilustración 11: Ubicación de Suplitesa

Fuente: Google Map

DIAGRAMA DE FLUJO DEL PROCESO DE COMPRAS DE UNA PYMES

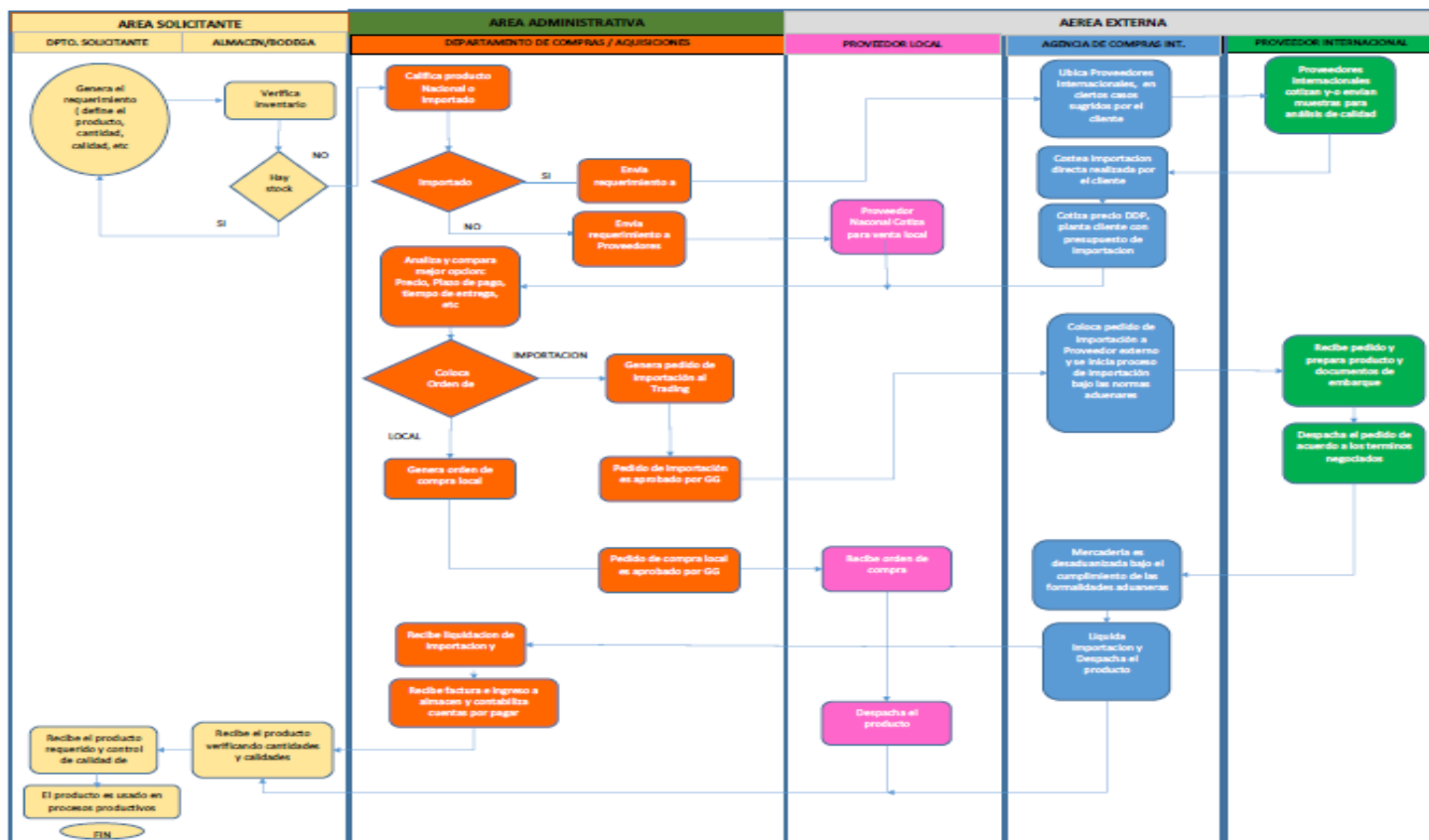


Ilustración 12: Diagrama de flujo. Proceso de compra de las PYMES

5.4.3. Viabilidad Financiera

Inversiones

Las inversiones requieren de una serie de recursos para poner en marcha la empresa adicionando el nuevo servicio de asesoría y gestión de compras internacionales, los mismos que deben ser valorados según el valor total de la inversión.

A continuación, se presentan las inversiones del proyecto:

Tabla 16: Cuadro de Inversiones

DETALLE	VALOR
Activos	6.800,00
Capital de trabajo	17.332,65
Total inversión	24.132,65

Elaborado por: Fernando Arias

Depreciación de activos

Aunque la empresa no tiene la obligación en su contabilidad de incluir las depreciaciones de sus activos, se requiere de un control independiente para controlar dichos valores incurridos desde el momento de la adquisición de activos fijos.

Tabla 17: Depreciación de Activos

DETALLE	% DEP.	VALOR	DEP. AÑO 1	DEP. AÑO 2	DEP. AÑO 3	DEP. AÑO 4	DEP. AÑO 5	DETALLE VALOR ACTIVO AÑOS
Muebles y Enseres	10%	2.800,00	280	280	280	280	280	valor del activo al año 5
Equipo de computación	33%	4.000,00	1333,33	1333,33	1333,33	-	-	valor del activo al año 5
Total activos		6.800,00	1613,33	1613,33	1613,33	280	280	total

Elaborado por: Fernando Arias

Como se pueden observar los costos de depreciación están dados por el método de línea recta, donde se establece un porcentaje para cada activo depreciable como lo son muebles y enseres y equipo de computación; los mismos que pertenecen a Intraservice, siendo esta otra compañía alterna a la empresa Suplitesa, sin embargo, es necesario contabilizar sus activos dentro de los rubros de inversión para asegurar un cálculo financiero ordenado.

ESTADO DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS PROYECTADO CON TASA DE CRECIMIENTO DEL 5% Y SEGÚN INFLACIÓN PROMEDIO

El estado de pérdidas y ganancias también conocido como Estado de Resultados, es aquel donde como su nombre hace mención se presentan los resultados ya sean estos pérdidas o ganancias en un periodo contable determinado. Este estado busca realizar una síntesis de los ingresos y gastos que se han obtenido dentro del período y estos van clasificados de acuerdo a las operaciones del negocio, con lo que se obtendrá la pérdida o ganancia en el ejercicio de la actividad de la empresa.

Cabe mencionar que la inflación promedio se obtiene de la media de los cinco últimos años, de lo cual se obtuvo el 3,01% de inflación promedio, la misma con la que se hará las proyecciones de los siguientes años, adicionalmente de la tasa de crecimiento que se prevé obtener:

Tabla 18: Inflación proyectada

Años	2012	2013	2014	2015	2016	Inflación promedio
Inflación	4,16%	2,70%	3,67%	3,38%	1,12%	3,01%

Elaborado por: Fernando Arias

A continuación se presenta el Estado de Pérdidas y Ganancias proyectado a cinco años para el proyecto en mención, asumiendo que existe una tasa de crecimiento del 5%, cuando se muestra un escenario pesimista, ya sea que por la falta de gestión comercial no se promoció y sociabilice el servicio ante un gran mercado potencial o por cambios en normas técnicas y legales cambiantes, entre otros factores que pueden incidir en el crecimiento promedio empresarial.

ESTADO DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS PROYECTADO CON TASA DE CRECIMIENTO DEL 5% Y SEGÚN INFLACIÓN PROMEDIO

Tabla 19: P y G Proyectado con 5%

Detalle	año 1	año2	año3	año4	año5
Detalle					
Ingresos operacionales	142829,71	154264,657	166615,085	179954,289	194361,429
Costos de producción					
Costos de ventas	61.773,49	66.719,08	72.060,60	77.829,78	84.060,83
Utilidad bruta	81.056,22	87.545,58	94.554,48	102.124,51	110.300,60
Gastos operacionales					
Gastos administrativos	78.920,21	84.308,26	90.088,77	94.957,94	101.614,25
Utilidad operativa	2.136,01	3.237,32	4.465,71	7.166,57	8.686,35
gastos financieros	0	0	0	0	0
Utilidad antes de impuestos	2.136,01	3.237,32	4.465,71	7.166,57	8.686,35
Participación de trabajadores (15%)	320,4010002	485,59808	669,856396	1074,98537	1302,95304
Utilidad	1.815,61	2.751,72	3.795,85	6.091,58	7.383,40
Impuesto a la renta (22)%	399,4332469	605,378939	835,087641	1340,14843	1624,34813
Utilidad neta	1.416,17	2.146,34	2.960,77	4.751,44	5.759,05

Elaborado por: Fernando Arias

Como se observa para el año 1 se prevé una utilidad de 1.416,17, mientras que para el año 5 la utilidad sería de 5.759,05 según la tasa de crecimiento del 5%

ESTADO DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS PROYECTADO CON TASA DE CRECIMIENTO DEL 15% Y SEGÚN INFLACIÓN PROMEDIO

Tabla 20: P y G Proyectado con 15%

Detalle	año 1	año2	año3	año4	año5
Detalle					
Ingresos operacionales	142829,71	168547,628	198896,313	234709,584	276971,391
Costos de producción					
Costos de ventas	61.773,49	72.896,42	86.022,15	101.511,30	119.789,43
Utilidad bruta	81.056,22	95.651,20	112.874,16	133.198,28	157.181,96
Gastos operacionales					
Gastos administrativos	78.920,21	89.495,61	101.812,81	114.844,21	131.616,89
Utilidad operativa	2.136,01	6.155,59	11.061,35	18.354,07	25.565,07
gastos financieros	0	0	0	0	0
Utilidad antes de impuestos	2.136,01	6.155,59	11.061,35	18.354,07	25.565,07
Participación de trabajadores (15%)	320,4010002	923,33858	1659,20246	2753,11033	3834,76006
Utilidad	1.815,61	5.232,25	9.402,15	15.600,96	21.730,31
Impuesto a la renta (22)%	399,4332469	1151,09543	2068,47239	3432,21088	4780,66754
Utilidad neta	1.416,17	4.081,16	7.333,67	12.168,75	16.949,64

Elaborado por: Fernando Arias

Como se observa para el año 1 se prevé una utilidad de los mismos 1416,17 sin embargo en los siguientes años se ve un incremento mayor de utilidad, mientras que para el año 5 la utilidad sería de 16.949,64 según la tasa de crecimiento del 15%

FLUJO DE CAJA NETO PROYECTADO A LA TASA DEL 5% DE CRECIMIENTO Y SEGÚN INFLACIÓN PROMEDIO DE CINCO AÑOS

El flujo de caja permite a la empresa saber con cuanto de dinero líquido cuenta tanto para ingresos como para gastos, a continuación, se detalla el flujo de caja de la empresa para los cinco años siguientes:

Tabla 21: Flujo de Caja Proyectado 5%

Detalle	Año 0	año 1	año2	año3	año4	año5
Ingresos operacionales		142829,71	154264,657	166615,085	179954,289	194361,429
Costos de producción						
Costos de ventas		61.773,49	66.719,08	72.060,60	77.829,78	84.060,83
Utilidad bruta		81.056,22	87.545,58	94.554,48	102.124,51	110.300,60
Gastos operacionales						
Gastos administrativos		78920,2133	84308,2604	90088,7709	94957,9427	101614,247
Utilidad operativa		2.136,01	3.237,32	4.465,71	7.166,57	8.686,35
gastos financieros		0	0	0	0	0
Utilidad antes de impuestos		2136,01	3237,32	4465,71	7166,57	8686,35
Participación de trabajadores (15%)		320,4	485,6	669,86	1074,99	1302,95
Utilidad		1815,61	2751,72	3795,85	6091,58	7383,4
Impuesto a la renta (22)%		399,43	605,38	835,09	1340,15	1624,35
Utilidad neta		1416,17	2146,34	2960,77	4751,44	5759,05
Otros ingresos						
Utilidad venta de activos						
15% participación trabajadores						
Impuesto a la renta						
Valor en libros de activos vendidos						
Depreciación		1613,33	1613,33	1613,33	280	280
Costo de la inversión	24.132,65					
Activo fijo	6.800,00					
capital de trabajo	17332,65					
Recuperación del capital de trabajo	0					17332,65
Flujo de fondos	-24.132,65	3029,51	3759,67	4574,0986	5031,43534	6039,05245

Elaborado por: Fernando Arias

El flujo de caja simboliza que existe un valor positivo a partir del año 1 de \$3029,50 de todos los ingresos y egresos líquidos provenientes de las actividades de la empresa, y de acuerdo a la inflación promedio de 3,01% y la tasa de crecimiento anual del 5%.

FLUJO DE CAJA NETO PROYECTADO A LA TASA DEL 15% DE CRECIMIENTO Y SEGÚN INFLACIÓN PROMEDIO DE CINCO AÑOS

Tabla 22: Flujo de Caya Proyectado al 15%

Detalle	Año 0	año 1	año2	año3	año4	año5
Ingresos operacionales		142829,71	168547,628	198896,313	234709,584	276971,391
Costos de producción						
Costos de ventas		61.773,49	72.896,42	86.022,15	101.511,30	119.789,43
Utilidad bruta		81.056,22	95.651,20	112.874,16	133.198,28	157.181,96
Gastos operacionales						
Gastos administrativos		78920,2133	89495,6124	101812,809	114844,211	131616,895
Utilidad operativa		2.136,01	6.155,59	11.061,35	18.354,07	25.565,07
gastos financieros		0	0	0	0	0
Utilidad antes de impuestos		2136,01	6155,59	11061,35	18354,07	25565,07
Participación de trabajadores (15%)		320,4	923,34	1659,2	2753,11	3834,76
Utilidad		1815,61	5232,25	9402,15	15600,96	21730,31
Impuesto a la renta (22)%		399,43	1151,1	2068,47	3432,21	4780,67
Utilidad neta		1416,17	4081,16	7333,67	12168,75	16949,64
Otros ingresos						
Utilidad venta de activos						
15% participación trabajadores						
Impuesto a la renta						
Valor en libros de activos vendidos						
Depreciación		1613,33	1613,33	1613,33	280	280
Costo de la inversión	24.132,65					
Activo fijo	6.800,00					
capital de trabajo	17332,65					
Recuperación del capital de trabajo	0					17332,65
Flujo de fondos	-24.132,65	3029,50575	5694,48985	8947,00818	12448,7477	17229,6395

Elaborado por: Fernando Arias

El flujo de caja proyectado al 15% simboliza que existe un valor mucho más positivo que cuando se hizo el crecimiento proyectado del 5% a partir del año 1 de \$3029,50, pero para los siguientes años va en aumento, por ejemplo para el año 5 se prevé un flujo de efectivo de \$17229,63 de todos los ingresos y egresos líquidos provenientes de las actividades de la empresa, y de acuerdo a la inflación promedio de 3,01% y la tasa de crecimiento anual del 15%.

VAN (Valor Actual Neto) con tasa de crecimiento del 5%

La fórmula para calcular el VAN es la siguiente:

$$VAN = \sum_{n=1}^N \frac{Q_n}{(1 + TIR)^n} - I = 0$$

Donde:

Q_n = es el flujo de caja en el periodo n .

n = es el número de periodos.

I = es el valor de la inversión inicial

Flujo de caja neto (FN)= Valor de Flujo de caja de los diferentes años, en el caso del proyecto del año 0 al 5

t= TMAR o tasa mínima de retorno aceptada

n= tiempo desde donde se desea trasladar el valor del flujo al presente

Tabla 23: Cálculo del VAN con 5%

Tasa de descuento	9,98%
Período	Flujo de Fondos
0	(\$ 24.132,65)
1	\$ 3.029,51
2	\$ 3.759,68
3	\$ 4.574,10
4	\$ 5.031,44
5	\$ 6.039,05
Van	-\$9,379.35

Elaborado por: Fernando Arias

Criterio: Si van es mayor a 1 se acepta el proyecto

Si van es menor a 1 se niega el proyecto

Si VAN es igual a 1 el proyecto es indiferente

Conclusión: Se niega el proyecto ya que VAN es menor a 1; lo que quiere decir que si la empresa crece a una tasa de crecimiento del 5%, lamentablemente no le resultaría beneficioso ya que daría como resultado un valor actual neto negativo.

VAN (Valor Actual Neto) con tasa de crecimiento del 15%

Tabla 24: Cálculo del VAN con 15%

Tasa de descuento	9,98%
Período	Flujo de Fondos
0	(\$ 24.132,65)
1	\$ 3.029,51
2	\$ 5.694,49
3	\$ 8.947,01
4	\$ 12.448,75
5	\$ 17.229,64
VAN	\$ 9.272,90

Elaborado por: Fernando Arias

Criterio: Si van es mayor a 1 se acepta el proyecto

Si van es menor a 1 se niega el proyecto

Si VAN es igual a 1 el proyecto es indiferente

Conclusión: Se APRUEBA el proyecto ya que VAN es mayor a 1 ($9.272,90 > 1$); lo que quiere decir que si la empresa crece a una tasa de crecimiento del 15%,

si le resultaría beneficioso ya que daría como resultado un valor actual neto positivo.

TIR (Tasa Interna de Retorno) con tasa de crecimiento del 5%

Es aquella tasa de interés más alta que se podría pagar por un préstamo que pueda financiar la inversión. Este método actualmente es utilizado por bancos, empresas privadas, industrias, organismos de desarrollo económico y empresas estatales.

Es necesario comparar la TMAR (Tasa mínima de retorno aceptada) con la TIR (Tasa Interna de Retorno del Proyecto), siendo la TMAR la siguiente:

Tabla 25: Cálculo TIR al 5% de crecimiento

TEMAR SIMPLE	TLR+PR+(TLR*PR)		
Indice infacion	Premio al riesgo	I*P	Tmar
0,0301	0,0677	0,002	9,98%

i=		-2,16%	-1%
AÑO	FLUJO NETO	VAN (MENOR)	VAN 1 (MAYOR)
0	-24.132,65		
1	\$ 3.029,51	\$ 3.593,48	\$ 3.108,95
2	\$ 3.759,68	\$ 4.176,42	\$ 4.309,56
3	\$ 4.574,10	\$ 540,33	\$ 566,37
4	\$ 5.931,44	\$ 70,03	\$ 74,56
5	\$ 6.039,05	\$ 9,02	\$ 9,76
		(-\$ 45,56)	(-\$30)

TIR	-2,16%
-----	--------

Elaborado por: Fernando Arias

Criterios: Si la TIR es mayor a la TMAR (Tasa mínima de retorno aceptada) debe aprobarse el proyecto

Si la TIR es menor a la TMAR debe negarse el proyecto

Si la TIR es igual a la TMAR es indiferente el proyecto

CONCLUSIÓN: $TIR < TMAR$ proyecto rechazado.

TIR (Tasa Interna de Retorno) con tasa de crecimiento del 15%

Tabla 26: Cálculo TIR al 15% de crecimiento

i=		12,16%	29,22%
AÑO	FLUJO NETO	VAN (MENOR)	VAN 1 (MAYOR)
0	-24.132,65	-3.434,84	-37.434,84
1	\$ 3.029,51	\$ 3.593,48	\$ 3.108,95
2	\$ 3.759,68	\$ 4.176,42	\$ 4.09,56
3	\$ 4.574,10	\$ 540,33	\$ 56,37
4	\$ 5.931,44	\$ 70,03	\$ 74,56
5	\$ 6.039,05	\$ 9,02	\$ 9,76
		(-\$ 45,56)	\$ 0

TIR	29,22%
-----	--------

Elaborado por: Fernando Arias

Criterios: Si la TIR es mayor a la TMAR (Tasa mínima de retorno aceptada) debe aprobarse el proyecto

Si la TIR es menor a la TMAR debe negarse el proyecto

Si la TIR es igual a la TMAR es indiferente el proyecto

CONCLUSIÓN: $TIR > TMAR$ proyecto ACEPTADO.

5.5. Conclusiones

Cuando se proyecta un crecimiento al año del 5% se tiene un VAN menor que cero y una TIR negativo, muy por debajo de la TMAR (Tasa Mínima de Retorno Aceptada), lo que quiere decir que si la tasa de crecimiento anual promedio es de 5%, el proyecto de realizar este servicio de compras no sería viable, muy por el contrario si se pretende un crecimiento del 15% será totalmente factible el proyecto; situación por la que se requiere un crecimiento no menor al 15% para lograr una factibilidad concreta del proyecto, para lo cual hay que satisfacer a un mínimo del 0,52% del mercado total, lo que indica la participación de la empresa con servicios de asesoría de compras internacionales.

Con un mercado potencial de más de 27.000 empresas en un proceso de internacionalización de las PYMES, tras los tratados comerciales internacionales que el país los viene ejecutando como el de la Unión Europea, y como se ha evidenciado en esta investigación, que la mayoría de PYMES, no realizan operaciones de comercio exterior por la falta de estructura administrativa, es un nicho de mercado al que únicamente depende de la promoción y difusión de este servicio, que podrá obtener una mayor participación de la proyectada.

6. BIBLIOGRAFÍA

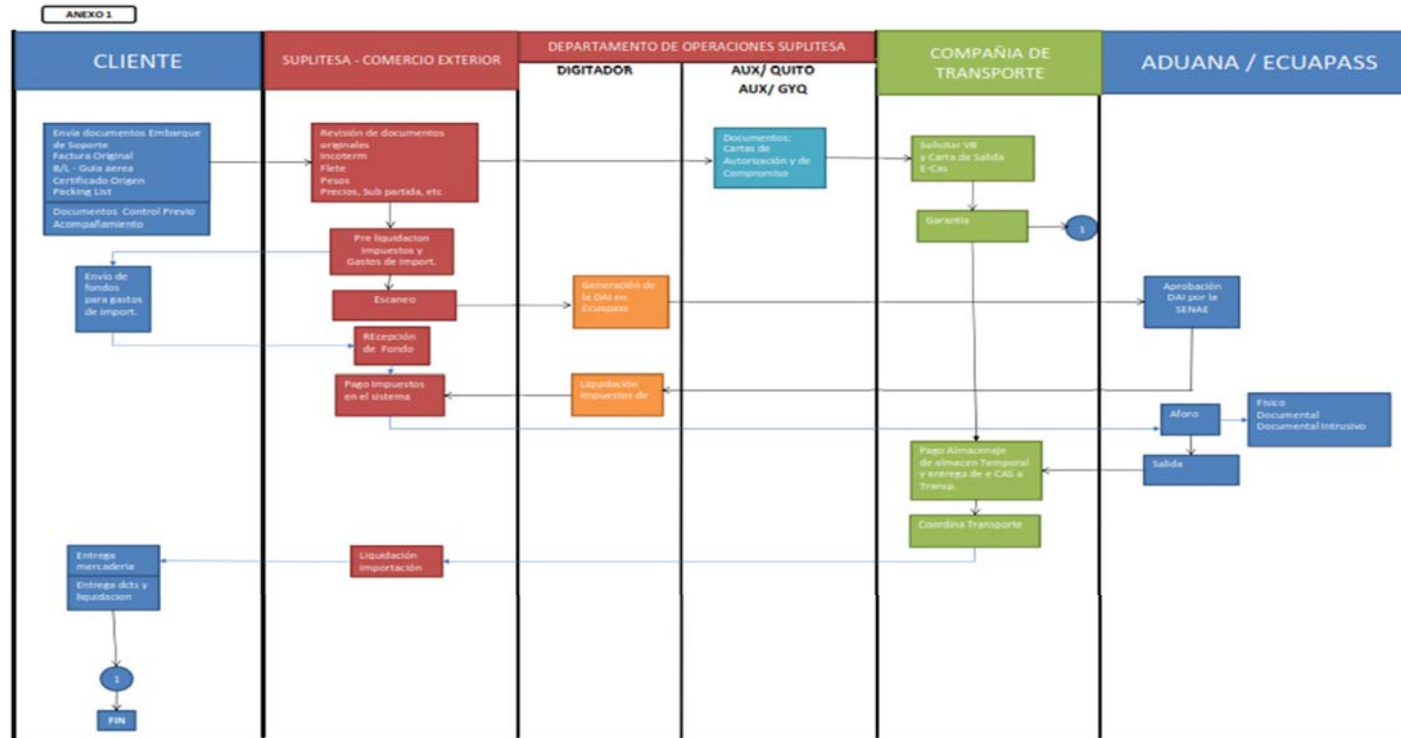
Bibliografía

- Araque, W. (2012). *Cuaderno de Trabajo N 1*. Quito: Universidad Andina Simón Bolívar.
- Arias, F. (1997). *El Proyecto de Investigación. Introducción a la Metodología Científica*. 5ta. Ed. Caracas: Editorial Episteme.
- Cortez Camarillo, G. (Enero - junio de 1997). *Educación y Ciencia*. Obtenido de [www.educación y ciencia.org: https://educacionyciencia.org/index.php/educacionyciencia/article/download/111/pdf](http://www.educacionyciencia.org/index.php/educacionyciencia/article/download/111/1/pdf)
- Denzin, N. (1970). *Sociological Methods: a source Book*. Chicago, ILL: Aldine Publishing Company.
- Empresa Mundo Global y Adaptación al Cambio*. (enero de 2013). Obtenido de www.empresamundogloballyadaptacionalcambio.blogspot.com: http://empresamundogloballyadaptacionalcambio.blogspot.com/2013/01/entornos-globales-y-modelos-de-empresa.html
- Exportación China. (2014). *Exportación China*. Obtenido de www.exportacionchina.com: http://exportacionchina.com/empresas/pros-y-contras-de-una-trading-company/
- Gestiopolis. (2017). *Gestiopolis*. Obtenido de www.gestiopolis.com: https://www.gestiopolis.com/que-es-el-estudio-de-factibilidad-en-un-proyecto/
- Global Negotiator. (2017). *Global Negotiator*. Obtenido de www.globalnegotiator.com: http://www.globalnegotiator.com/files/Que-es-una-Trading-Company.pdf
- Gualotuña, M. (2011). *ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN DE LAS PYMES UBICADAS EN LA CIUDAD DE QUITO Y SU APERTURA A MERCADOS INTERNACIONALES EN EL PERÍODO 2005 - 2009*. Quito: Universidad Salesiana. Obtenido de <http://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/5005/1/UPS-QT00080.pdf>
- ICEX. (2002). *Libro Blanco de Empresas de Comercio Exterior Españolas*.

- INEC. (2012). *Directorio de Empresas Establecimientos 2012*. Quito: ecuadorencifras.com.
- INEC. (2012). *Directorio de Empresas. Establecimientos*. Quito: Ecuador en cifras.
- Las PYMES y las TIC en el Ecuador*. (s.f.). Obtenido de [www.es.slideshare.net: https://es.slideshare.net/ribalanzategui/las-pymes-y-tics-en-el-ecuador](http://www.es.slideshare.net/https://es.slideshare.net/ribalanzategui/las-pymes-y-tics-en-el-ecuador)
- Latorre, A., Del Rincón, D., & Arnal, J. (2003). *Bases Metodológicas de la Investigación Educativa*. Barcelona: Experiencia S.L.
- Lincoln, Y. G. (1987). *Naturalistic Inquiry. The international encyclopedia of teaching and teacher education*. Oxford. UK: Pergamon Express.
- Martínez, P. (2006). El Método de estudio de caso: Estrategia metodológica de la Investigación científica. *Pensamiento & Gestión* N° 20. *Uninorte Barranquilla*, 165 - 193.
- Maxwell, J. A. (1998). *Designing a Qualitative Study*. California USA: Thousand Oaks.
- Merriam, S. B. (1988). *Case study research in education: A qualitative approach*. San Francisco CA: Jossey Bass.
- Meza Peñaherrera, E. (2015). *Guía práctica para la elaboración de TEG*. Curazao: Repositorio ILLU.
- Meza Peñaherrera, E. (2016). Desarrollo teórico para la formación de competencias laborales en las carreras de refinación y petroquímica, dirigida a los estudiantes de Manabí Ecuador. *Repositorio ILLU*.
- Ministerio de Comercio Exterior. (2014). Obtenido de http://logistica.comercioexterior.gob.ec/wp-content/uploads/2014/11/plan_estrategico_de_logistica_internacional.pdf
- MIPRO, COPCI. (2012). COPCI. En MIPRO. Quito: MIPRO.
- Observatorio de la PYME de la Universidad Andina Simón Bolívar. (2010). *Censo Nacional Económico CENEC*. Quito: Universidad Andina Simón Bolívar.

- Patton, M. (1990). *Qualitative evaluation and research methods*. 2th Ed. Newbury Park CA.
- RAE. (2017).
- Ramírez, T. (1998). *Cómo hacer un proyecto de investigación*. 2da. Ed. Caracas: Editorial Carhel.
- Revista Vistazo. (27 de 02 de 2015). *Revista Vistazo*. Obtenido de Revista Vistazo: http://vistazo.com/sites/default/files/turnjsmagazine/2410/turnjsmagazines/sourcepdf/logistica_y_transporte_27_de_feb.compressed.pdf
- Servicio de Rentas Internas, S. (s.f.). *www.sri.gob.ec*. Obtenido de *www.sri.gob.ec*.
- Shaw, E. (1999). *A guide to the Qualitative Research Process: Evidence from a small firm study. Qualitative Market Research*. An International Journal.
- Sierra Bravo, R. (1988). *Técnicas de Investigación Social, Teoría y Ejercicios*. Madrid: Editorial Paraninfo.
- Vistazo, R. (27 de febrero de 2015). *www.revistavistazo.com*. Obtenido de *www.revistavistazo.com*: http://vistazo.com/sites/default/files/turnjsmagazine/2410/turnjsmagazines/sourcepdf/logistica_y_transporte_27_de_feb.compressed.pdf
- Yin, R. (1984 / 1989). *Case Study Research: Design and Methods, applied social research method series*. Newbury Park CA.

7. ANEXOS



Anexo 1: Trazabilidad del Proceso de Compras para una PYME
Elaborado por: Fernando Arias