

ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO

**DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS,
ADMINISTRATIVAS Y DE COMERCIO**



TESIS DE GRADO

Previo a la obtención del título de:

INGENIERA EN FINANZAS, CONTADORA PÚBLICA, AUDITORA

**DISEÑO DE UN MODELO FINANCIERO BASADO EN LA IMPORTACIÓN
DIRECTA PARA LA EMPRESA “ELECTROTECNIC MOTOR”**

Paola Marisol Cruz Sánchez

DIRECTORA: Ing. Angelita Herrera Arguello MBA.
CODIRECTOR: Econ. Remigio Villacís Guerrero Msc.

Sangolquí, marzo del 2007

ÍNDICE

	TEMA	PAGINA
	INTRODUCCIÓN	1
	CAPITULO I	
1.	ASPECTOS GENERALES	
1.1	ANTECEDENTES	4
1.2	La Empresa	5
1.2.1	Base Legal de la empresa	5
1.2.2	Reseña Histórica	7
1.2.3	Organigramas	9
1.2.3.1	Estructural	9
1.2.3.2	Funcional	10
1.2.3.3	De personal	15
1.3	Objetivos de la Tesis.	17
1.3.1	Objetivo General.	17
1.3.2	Objetivos específicos	17
	CAPITULO II	
	ANÁLISIS SITUACIONAL	18
2.	Problemática.	18
2.1	Determinación del Problema.	19
2.1.1	Diagrama Causa – Efecto	19
2.1.2	Análisis del Entorno	21
2.2	Análisis Situacional	21
2.2.1	Análisis Externo	21
2.2.1.1	Macroambiente	21
2.2.1.1.1	Factores Económicos	21
2.2.1.1.1.1	Inflación	22
2.2.1.1.1.2	Tasas de Interés Activa y Pasiva	24
2.2.1.1.1.3	PIB	27
2.2.1.1.1.4	Deuda Externa	30

2.2.1.1.1.5	Sistema Financiero	32
2.2.1.1.2	Factores Políticos y Legales	34
2.2.1.1.2.1	Factor Político	35
2.2.1.1.2.2	Legislación	37
2.2.1.2	Microambiente	38
2.2.1.2.1	Análisis del Sector Industrial	38
2.2.1.2.1.1	Proveedores	40
2.2.1.2.1.2	Clientes Externos	42
2.2.1.2.1.3	Competencia	43
2.2.1.2.2	Organismos de Control	43
2.2.1.3	Análisis Interno	44
2.3	Análisis FODA	44

CAPITULO III

3	DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO	48
3.1	Fin Social	48
3.2	Misión	48
3.3	Visión	48
3.4	Objetivos	49
3.4.1	Objetivo General	49
3.4.2	Objetivos Específicos	49
3.5	Políticas	49
3.6	Principios y Valores	50
3.6.1	Principios	50
3.6.2	Valores	52
3.7	Estrategias	52

CAPITULO IV

4	ANÁLISIS DE INGRESOS Y CONDICIONES DE ABASTECIMIENTO	54
4.1	Antecedentes	54
4.1.1	Análisis del volúmenes de Ingresos de “ELECTROTECNIC MOTOR”	54

4.1.1.1	Ingresos por tipo de producto	57
4.1.1.2	Ingresos por grupo de productos	58
4.1.1.2.1	Ingresos por tipo de repuesto	58
4.1.1.2.2	Ingresos por tipo de material de rebobinaje	59
4.1.2	Ley de Pareto	60
4.2	Alternativas de abastecimiento de inventario	61
4.2.1	Costos financieros de una importación	63
4.2.1.1	Mecanismos de pago de una importación	63
4.2.1.1.1	Carta de Crédito	63
4.2.1.1.2	Cobranzas de importación	65
4.2.1.1.3	Transferencia bancaria	65
4.3	Características y usos de los productos que generan ingresos a la empresa	66
4.3.1	Repuestos	67
4.3.2	Material de rebobinaje	70
4.3.3	Otros	72
4.4	Análisis de precios de venta al público	73
4.4.1	Análisis de condiciones financieras que ofrecen los proveedores	74
4.5	Análisis de clientes y condiciones financieras que “ELECTROTECNIC MOTOR” ofrece a sus clientes	75
4.5.1	Clientes de “ELECTROTECNIC MOTOR”	75
4.5.2	Condiciones financieras	77
4.6	Corolario	77
 CAPITULO V		
5	PROPUESTA DE ESTRATEGIAS FINANCIERAS	79
5.1	Síntesis	79
5.2	Modelo financiero basado en importación directa para la empresa “ELECTROTECNIC MOTOR”	79
5.2.1	Alternativas de importación	81
5.2.1.1	Modelo financiero para alambre de cobre	81
5.2.1.1.1	Ingresos por venta de alambre de cobre en el año 2006.	82

5.2.1.1.2	Costo actual de alambre de cobre	84
5.2.1.1.3	Escenarios de importación	85
5.2.1.1.3.1	Escenario 1: Brasil	85
5.2.1.1.3.2	Escenario 2: Argentina	89
5.2.1.1.3.3	Escenario 3: Colombia	93
5.2.1.2	Modelo financiero para condensadores	97
5.2.1.2.1	Ingresos por venta de condensadores en el año 2006.	99
5.2.1.2.2	Costo actual de condensadores	100
5.2.1.2.3	Escenarios de importación	102
5.2.1.2.3.1	Escenario 4: Brasil 1	102
5.2.1.2.3.2	Escenario 5: Brasil 2	107
5.2.1.2.3.3	Escenario 6: Argentina	111
5.2.1.3	Modelo financiero para platineras	115
5.2.1.3.1	Ingresos por venta de platineras en el año 2006.	115
5.2.1.3.2	Costo actual de platineras	116
5.2.1.3.3	Escenarios de importación	117
5.2.1.3.3.1	Escenario 7: Brasil	117
5.2.1.3.3.2	Escenario 8: Argentina	121
5.2.1.4	Evaluación y selección de alternativas	123
5.2.1.4.1	Alambre de cobre	123
5.2.1.4.2	Condensadores	124
5.2.1.4.3	Platineras	125
5.2.1.5	Impacto sobre la utilidad bruta	126
5.2.1.6	Políticas de Compra y venta	127
5.2.1.6.1	Políticas de Compra	127
5.2.1.6.2	Políticas de Venta	128
 CAPITULO VI		
6.	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES,	130
6.1	CONCLUSIONES	130
6.2	RECOMENDACIONES	131

ÍNDICE DE CUADROS

1.A-1	Participación Accionaria de “ELECTROTECNIC MOTOR”	7
2.A-2	Cantidad de personal por jerarquía	15
2.A-3	Tasas de Interés Referenciales 2000 – 2006	24
2.A-4	Evolución de la tasa activa 2006	25
2.A-5	Evolución tasa pasiva 2006	25
2.A-6	Evolución del PIB en los últimos años	27
2.A-7	Producto Interno Bruto por clase de actividad económica	28
2.A-8	Participación de las importaciones sobre el PIB	30
2.A-9	Deuda externa total (millones de dólares)	31
2.A-10	Tasa activa por línea de crédito 2006	33
2.A-11	Tasas activas nominales promedio ponderadas por entidad	34
3.A-12	Plan de Gobierno de candidatos a la presidencia de la República del Ecuador	36
4.A-13	Ingresos Mensuales 2005 – 2006	55
4.A-14	Ingresos mensuales por producto 2006	56
4.A-15	“Ley de Pareto”	60
4.A-16	Costos de la Carta de Crédito	64
4.A-17	Costos de una cobranza de importación	65
4.A-18	Listas de precios de productos de mayor rotación	73
4.A-19	Condiciones financieras que ofrecen los proveedores nacionales	75
4.A-20	Principales cliente del inventario de “ELECTROTECNIC MOTOR”	76
5.A-21	Ingresos anuales por venta de alambre (por numeración)	83
5.A-22	Costo actual de alambre de Cobre	84
5.A-23	Margen de utilidad bruta actual	85
5.A-24	Costo FOB de alambre de cobre. Escenario 1: Brasil	86
5.A-25	Costos de importación en escenario 1: Brasil	87
5.A-26	Costos resumen en escenario 1: Brasil	88

5.A-27	Utilidad bruta en escenario 1: Brasil	88
5.A-28	Costo FOB de alambre de cobre en escenario 2: Argentina	90
5.A-29	Costos de importación en escenario 2: Argentina	91
5.A-30	Costos resumen en escenarios 2: Argentina	92
5.A-31	Utilidad Bruta en escenarios 2: Argentina	93
5.A-32	Costo FOB en escenario 3: Colombia	94
5.A-33	Costos de importación en escenario 3: Colombia	95
5.A-34	Costos resumen en escenario 3: Colombia	96
5.A-35	Utilidad Bruta en escenario 3: Colombia	97
5.A-36	Ingresos por venta de condensadores 2006	99
5.A-37	Costo actual de condensadores	100
5.A-38	Margen de utilidad bruta actual	101
5.A-39	Costo FOB de condensadores en escenario 4: Brasil 1	103
5.A-40	Costos de importación en escenario 4: Brasil 1	105
5.A-41	Costos resumen en escenario 4: Brasil 1	106
5.A-42	Utilidad bruta en escenario 4: Brasil 1	106
5.A-43	Costo FOB en escenario 5: Brasil 2	108
5.A-44	Costos de importación en escenario 5: Brasil 2	109
5.A-45	Costos resumen en escenario 5: Brasil 2	110
5.A-46	Utilidad Bruta en escenario 5: Brasil 2	110
5.A-47	Costo FOB en escenario 6: Argentina	112
5.A-48	Costos de importación escenario 6: Argentina	113
5.A-49	Costos resumen en escenario 6: Argentina	114
5.A-50	Utilidad Bruta en escenario 6: Argentina	114
5.A-51	Ingresos anuales de platineras 2006	115
5.A-52	Costo actual de platineras	116
5.A-53	Margen de utilidad bruta actual de platineras	117
5.A-54	Costo FOB en escenario 7: Brasil	118
5.A-55	Costos de importación en escenario 7: Brasil	119
5.A-56	Costos resumen en escenario 7: Brasil	120
5.A-57	Utilidad Bruta en escenario 7: Brasil	120
5.A-58	Costo FOB en escenario 8: Argentina	121

5.A-59	Costos de importación en escenario 8: Argentina	122
5.A-60	Utilidad bruta en escenario 8: Argentina	122
5.A-61	Costos de transacción al importar alambre de cobre	124
5.A-62	Comparación de margen bruto en la importación de alambre de cobre	124
5.A-63	Costos de transacción al importar condensadores	125
5.A-64	Comparación de margen bruto en la importación de condensadores	125
5.A-65	Costos de transacción al importar platineras	126
5.A-66	Comparación de margen bruto en la importación de platineras	126

ÍNDICE DE GRÁFICOS

1.B-1	Organigrama Estructural “ELECTROTECNIC MOTOR”	9
1.B-2	Organigrama Funcional “ELECTROTECNIC MOTOR”	14
1.B-3	Organigrama de Personal	16
2.B-4	Diagrama Causa - Efecto	20
2.B-5	Inflación Acumulada	24
2.B-6	Tasas de interés referenciales (porcentaje)	26
2.B-7	Variación del PIB en Millones de Dólares	29
2.B-8	Deuda externa pública y privada	32
3.B-9	Matriz FODA	47
4.B-10	Direccionamiento Estratégico	53
4.B-11	Ingresos por producto 2006	57
4.B-12	Ingresos por grupo 2006	58
4.B-13	Ingresos por repuesto 2006	59
4.B-14	Ingresos por tipo de Material de Rebobinado 2006	60
4.B-15	Ingresos por producto. Ley de Pareto	61
4.B-16	Repuestos, material de rebobinado y otros.	66

INTRODUCCIÓN

Los avances tecnológicos experimentados en los últimos años con gran velocidad, han permitido el desarrollo de nuevas técnicas y creación de nueva maquinaria que constituiría con el tiempo, la base de una sociedad industrializada y enfocada al comercio internacional. Esa es la realidad del mundo, del mercado internacional, en el que las operaciones, negocios y transacciones se realizan a cada segundo y en grandes cantidades de dinero.

El gran reto de las pequeñas y medianas empresas, radica en lograr ser competitivos ante una tendencia de apertura de mercados y eliminación de fronteras en el aspecto comercial, que coadyuva a la generación de riqueza e intercambio de productos, servicios y capital.

Tradicionalmente, el comercio era regulado mediante acuerdos bilaterales entre dos países. Bajo la creencia en el Mercantilismo, por muchos siglos los países imponían altos aranceles y otras restricciones severas al comercio internacional, para impedir la entrada de productos o servicios que provienen de otros lugares. En el siglo XIX, especialmente en Gran Bretaña, la creencia en el libre comercio cogió fuerza y esta perspectiva ha dominado el cálculo político entre los países occidentales hasta la actualidad. Desde el final de la segunda Guerra Mundial, varios tratados multilaterales han intentado crear una estructura global de regulación comercial.

La importación es uno de los negocios que caracteriza al comercio internacional en la actualidad y se define como la compra y transportación de cualquier bien o servicio desde otro país, para su intercambio, venta o incremento de los servicios locales; es decir que, los productos o servicios de importación son suministrados a consumidores locales por productores extranjeros. La importación implica la exportación de bienes o servicios por un país, pretendidos para su uso o consumo en el interior de otro país, lo que figura que generalmente estas son llevadas a cabo con propósitos comerciales y bajo condiciones específicas. Este similar del trueque, pero adaptado al sistema económico que se maneja en cada nación, permite a los

ciudadanos adquirir productos que en su país no se producen y en ocasiones, más baratos o de mayor calidad. Al realizarse importaciones de productos más económicos, automáticamente se está librando dinero para que los ciudadanos o empresas ahorren, inviertan o gasten en nuevos productos, aumentando la riqueza de la población.

Esta modalidad que permite la satisfacción de necesidades, se encuentra regulada a nivel internacional y utiliza varios instrumentos para manipular el comercio, como son el arancel, las cuotas de exportación e importación y las barreras no arancelarias; adicionalmente un componente esencial del comercio internacional, es el transporte internacional de mercancías. Las condiciones y términos de la importación pueden determinarse entre proveedor – cliente, sin excluir los acuerdos, convenios y tratados firmados con otros países, que permiten facilitar o abaratar costos.

Es así que las importaciones en muchos casos beneficiarán al comprador, dependiendo del tipo de cambio que se maneje y a la devaluación de la moneda con respecto al régimen monetario del país exportador.

“ELECTROTECNIC MOTOR”, es una de las empresas que desea ampliar sus horizontes, mediante la búsqueda de nuevas alternativas y estrategias que le ayuden a cumplir sus objetivos planteados; y es precisamente la importación de mercadería, la que constituirá un punto clave en el cual podría actuar, a través del diseño e implementación de un modelo financiero.

Pero la importación de la mercadería que ELECTROTECNIC MOTOR requiere al momento y dentro de su mercado es muy demandada, no es suficiente, puesto que la competencia es más fuerte y exige mayores conocimientos, acciones claras, efectivas y oportunas. Con esto me refiero a la aplicación de estrategias financieras, acopladas a las compras y ventas e inversiones, que le ayuden a una efectiva administración del negocio, del capital de trabajo y del flujo de efectivo que se genera producto de su giro de negocio. Todo esto en conjunto, encaminará al cumplimiento de los objetivos previamente planteados en

pos de su crecimiento organizacional y de rentabilidad, sin dejar de cumplir con las exigencias y obligaciones establecidas por el estado mediante leyes, normas y reglamentos vigentes en el país.

CAPITULO I

1. ASPECTOS GENERALES

1.1 ANTECEDENTES

Entre fines del siglo XVIII y principios del XIX, ocurrió la Revolución Industrial, considerada como el mayor cambio tecnológico, socioeconómico y cultural, que comenzó en el Reino Unido y se expandió por el resto del mundo. En aquel tiempo, la economía basada en el trabajo manual fue remplazada por otra dominada por la industria y manufactura de maquinaria. La revolución comenzó con la mecanización de las industrias textiles y el desarrollo de los procesos del hierro. La expansión del comercio era fomentada por el mejoramiento de las rutas y, posteriormente, por el ferrocarril. La introducción de la máquina a vapor y una poderosa maquinaria que mayormente está relacionada a la industria textil, favorecieron los drásticos incrementos en la capacidad de producción. El desarrollo de maquinaria en las dos primeras décadas del siglo XIX facilitó la manufactura para una mayor producción de bienes utilizados en otras industrias.

Estos efectos de la Revolución Industrial sobre cada uno de los continentes, en distintos períodos de tiempo, son los que han permitido transformar al mundo en cuanto a costumbres, hábitos e incluso la forma de trabajar, puesto que el origen de grandes máquinas que mejoraron los procesos productivos y funcionan mediante sistemas electromecánicos gracias a la aplicación de la ciencia y tecnología, llegó a reemplazar el trabajo manual del hombre, viéndose éste desplazado del campo laboral. A partir de esto, las fábricas y manufactureras han podido incrementar su nivel de producción con economías de escala, automatización de procesos y especialización en el trabajo, constituyendo así, un sector industrial que juega un papel muy importante dentro de la economía mundial. De ahí, que el servicio técnico, mantenimiento y reparación de la maquinaria es fundamental para el normal funcionamiento de la misma.

1.2 LA EMPRESA

“ELECTROTECNIC-MOTOR” es una empresa dedicada a brindar servicios de rebobinado, reparación y mantenimiento de motores

industriales, generadores, bombas de agua, plantas, soldas eléctricas, entre otros; adicionalmente comercializa los repuestos empleados en dichas máquinas y el material de rebobinaje necesario para su reparación. Fue fundada en el año de 1979, de allí que cuenta con 27 años de experiencia en el campo y un amplio conocimiento técnico en la materia.

Por su giro de negocios, depende en gran manera del sector industrial del país, su desarrollo, crecimiento y aporte al producto interno bruto, pues la existencia de empresas dedicadas a la manufactura es la razón de ser de “ELECTROTECNIC MOTOR”.¹

Desde el inicio, sus adelantos alcanzados se han dado considerablemente tanto en el campo comercial como en el campo técnico y la suma de tres factores muy importantes, que son los clientes, empleados y proveedores hacen que como resultado final la empresa esté siempre dispuesta a satisfacer las necesidades e inquietudes en cuanto al servicio que ofrece, donde el cumplimiento y la calidad de trabajo son su mejor garantía. Adicionalmente su ventaja competitiva radica en el buen trato al cliente y en el servicio post venta que ofrecen a través de asesoramiento técnico.

1.2.1 BASE LEGAL

“ELECTROTECNIC MOTOR”, es una organización constituida al amparo de las normas constantes en el título XXVI del Código Civil, donde se afirma que “una sociedad o compañía es un contrato donde dos o más personas estipulan poner algo en común, con el fin de dividir entre si los beneficios que de ello provengan. La sociedad forma una persona jurídica, distinta de los socios individualmente considerados.”²

La empresa se encuentra domiciliada en la ciudad de Quito, en la Panamericana Norte kilómetro 15 ½, y Reinaldo Cruz, teniendo la facultad de establecer sucursales, oficinas o representaciones, en cualquier otro lugar del territorio Ecuatoriano.

La entidad es una persona jurídica, que por el monto de activos y de ventas que maneja, se somete a las disposiciones legales de la Ley de Régimen Tributario Interno, mediante las cuales se establece la “obligatoriedad de

¹ **Fuente:** Estatutos de ELECTROTECNIC MOTOR

llevar contabilidad a las personas jurídicas que realicen actividades empresariales en el Ecuador y que operen con un capital propio que al 1 de enero de cada ejercicio impositivo, superen los veinte y cuatro mil dólares (24.000 USD) o cuyos ingresos brutos anuales del ejercicio inmediato anterior sean superiores a los cuarenta mil dólares (40.000 USD). ”³

“ELECTROTECNIC MOTOR”, es una sociedad comercial puesto que su actividad principal constituye lo que la ley califica como actos de comercio; es de carácter privado, y con fines de lucro, debido a que el destino de los ingresos que percibe anualmente, es en beneficio de quienes tienen su capital invertido en ella, descontados con anterioridad todos aquellos valores correspondientes a atender los gastos de operación necesarios para su funcionamiento.

El 17 de noviembre del año 2000 se constituye como compañía limitada, es decir que cada accionista responde hasta el monto de sus participaciones, bajo el amparo de las disposiciones dictadas en la Ley de Compañías y su Reglamento, los estatutos y Reglamento Interno de la compañía.

El capital suscrito y pagado de la empresa es de 25,000 USD (dólares americanos), que corresponden a tres accionistas como se detalla:

Cuadro 1.A-1

Participación Accionaria de “ELECTROTECNIC MOTOR”

Accionista	Numero de acciones	Valor por acción USD	Valor Total USD
Patricio Molina Andrade	12,500	1,00	12,500
Bethy Sánchez Dávila	6,250	1,00	6,250
Cornelio Sánchez Dávila	6,250	1,00	6,250

² Fuente: Artículo 1984, Título XXVI del Código Civil

³ Fuente: Ley de Régimen Tributario Interno. Art. 19

Total	25,000	1,00	25,000
--------------	---------------	-------------	---------------

Fuente: Estatutos de ELECTROTECNIC MOTOR

El valor de las acciones es de 1 USD (dólares americanos).⁴

1.2.2 RESEÑA HISTÓRICA

“ELECTROTECNIC MOTOR” nace como una mediana empresa dedicada a brindar servicios de rebobinado, reparación y mantenimiento de motores industriales, bombas de agua, generadores, transformadores, herramientas eléctricas, entre otros. Fue fundada en el año de 1979 y domiciliada en la ciudad de Quito, en la Av. 10 de Agosto y Mariana de Jesús, sector de importante ubicación estratégica por la gran actividad comercial e industrial existente en la zona en aquellos tiempos.

En vista de que su demanda de mercadería a ser implementada y procesada a través de servicio técnico, se incrementaba con el pasar del tiempo, acorde a su acaparamiento de mercado y obtención de clientes potenciales, el gerente general de la empresa decide ampliar su estrategia de negocio, estableciendo un área de comercialización de repuestos, partes, piezas y material de rebobinado, lo cual les permitió ser mejor competitivos en el mercado e incrementar las utilidades.

Durante trece años, su único dueño fue el Ing. Patricio Molina y desde 1992 se adiciona un capital correspondiente a la Sra. Bethy Sánchez, específicamente para ser invertido en la comercialización de repuestos y material de rebobinado, para cuyo efecto, acudieron a proveedores nacionales como lo hacen hasta la actualidad.

Desde el año 2000, la entidad empieza a crecer a un ritmo acelerado, que le ha permitido invertir en la adquisición de un terreno de 400 m², ubicado en un sitio estratégico por la gran cantidad de industrias y fabricas levantadas en Calderón. Con el tiempo les fue posible la construcción de un galpón de aproximadamente 200 m², junto al que se encuentran también las oficinas y bodegas. Este cambio de domicilio realizado en el año 2002, fue radical y muy favorable para ELECTROTECNIC MOTOR, pues coadyuvó al acaparamiento de mercado y logro de mayores

contactos con grandes empresas que en la actualidad son clientes potenciales de los que proviene la mayor parte de sus ingresos.

Casi al mismo tiempo, la empresa ELECTROTECNIC MOTOR, se constituye como compañía limitada el 17 de noviembre del año 2000, bajo el amparo de las disposiciones dictadas en el Artículo 1 del Estatuto Social de la empresa y en la Ley de Compañías en su sección V, donde se aclara que “la compañía de responsabilidad limitada es la que se contrae entre tres o más personas, que solamente responden por las obligaciones sociales hasta el monto de sus aportaciones individuales y hacen el comercio bajo una razón social o denominación objetiva”⁵.

Un año antes de su constitución, a “ELECTROTECNIC MOTOR” le fue otorgado el permiso oficial y calificación como “Distribuidor Autorizado Perles” y en el mes de octubre de 2006 fue aprobada con la “Acreditación de Asistencia Técnica de Motores WEG” por la empresa que los fabrica, domiciliada en el Brasil.

1.2.3 ORGANIGRAMAS

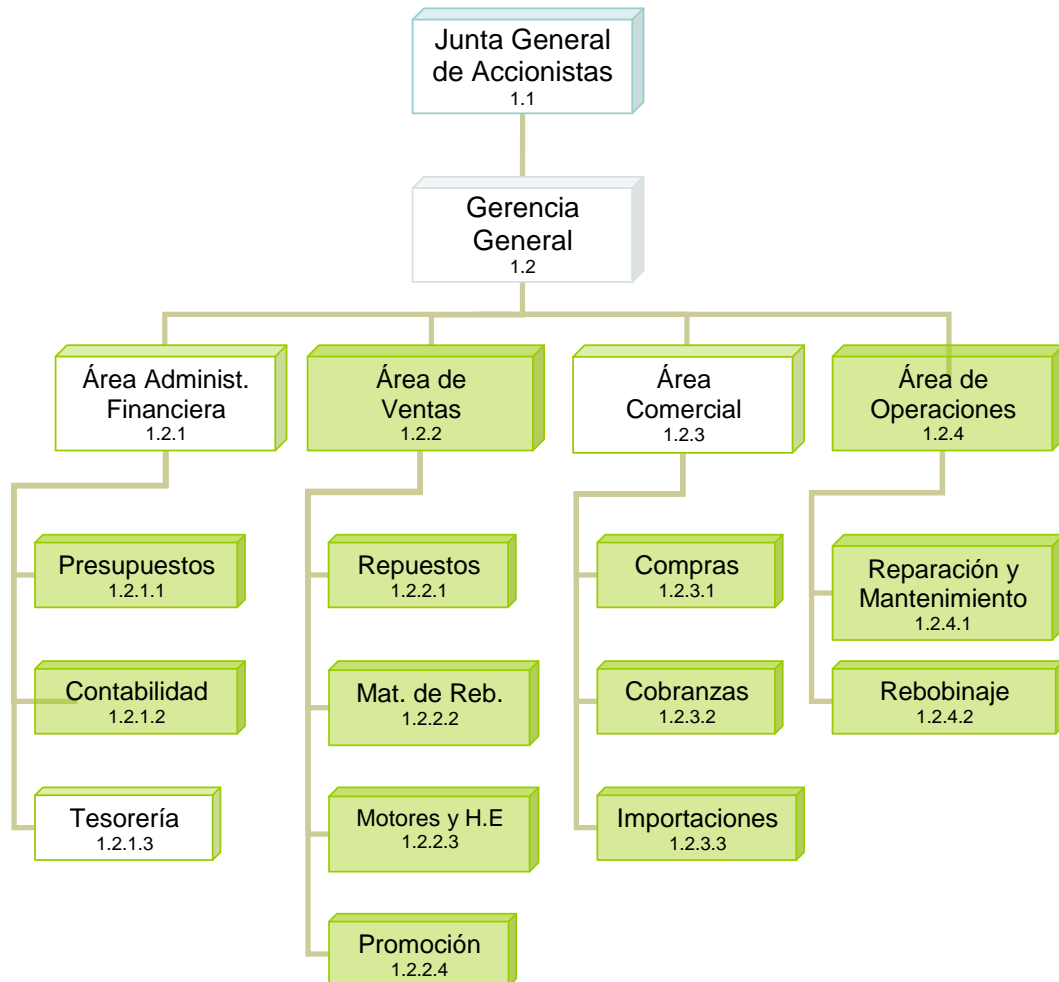
⁴ **Fuente:** Estatutos de ELECTROTECNIC MOTOR

⁵ **Fuente:** Artículo 92, Sección V de la Ley de Compañías

1.2.3.1 ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL

GRÁFICO 1.B-1

ORGANIGRAMA ELECTROTECNIC MOTOR



La estructura organizacional de ELECTROTECNIC MOTOR, obedece a la forma de administración y niveles jerárquicos que se han ido formando con el tiempo, de acuerdo a la autoridad, división de funciones y limitaciones de cada empleado; así también se muestra las relaciones que guardan cada una de sus áreas o unidades mediante líneas de conexión, las cuales hacen posible la comunicación y fluidez de la información.

Este organigrama constituye una herramienta importante dentro de la administración, puesto que permite visualizar la estructura orgánica

interna de la empresa y no hace otra cosa más que representarla gráficamente como a continuación:

1.2.3.2 ORGANIGRAMA FUNCIONAL

El organigrama funcional permite aclarar con mayor detalle, las funciones que implican a cada área, unidad o departamento, de los cuales está constituida la empresa, así podemos hablar en forma general de las atribuciones establecidas para cada división.

- 1.1 La máxima autoridad lo constituye la **Junta General de Accionistas**, instancia en la que por libre votación, toma las decisiones finales sobre los asuntos de interés, en los diferentes proyectos y problemas que le competen a la empresa; así también son responsables del establecimiento y direccionamiento de la planificación estratégica. Se encarga de aprobar reformas a los Estatuto, establecer políticas administrativas, financieras y estrategias de acción; así también aprueba el presupuesto, el plan anual de actividades, los balances de la empresa e informes de la gestión administrativa y financiera. Otra de las funciones importantes es el elegir a la persona idónea para la gerencia general, quien podrá ser uno de los accionistas o un profesional contratado.
- 1.2 **El Gerente General** tiene funciones de alta responsabilidad, pues es el encargado de la buena marcha de la empresa. Cumple y hace cumplir los estatutos, reglamentos emitidos. Planifica, organiza, dirige, coordina y controla la gestión administrativa-financiera. Vela por la consecución de los objetivos planteados y puesta en acción de estrategias. Además debe informar a la Junta General de Accionistas en cuanto a las actividades y decisiones sobre inversiones, créditos y prestaciones. Finalmente es el responsable de supervisar el manejo de la información contable, preparar la proforma presupuestaria y de la presentación de información económico-financiera veraz, a través de los Estados Financieros.

En una tercera instancia se encuentran: el Área Administrativa Financiera, el Área de Ventas, el Área Comercial y el Área de Operaciones.

1.2.1 La Gerencia Administrativa Financiera es responsable de administrar los activos de la empresa, asignar capital y valorarla en el mercado global, es decir, aquí se toman decisiones sobre inversión, financiamiento y distribución de utilidades. Concretamente es la parte encargada de la Administración Financiera y maximización de las utilidades. Todo esto mediante el control de los procesos contables, con la finalidad de contar con información financiera veraz y oportuna.

Este departamento se subdivide en:

1.2.1.1 Presupuestos: donde se establece los límites de gasto, se hace cumplir las políticas de gasto e inversiones, determina las fuentes de ingresos y su suficiencia acorde al nivel de desembolsos.

1.2.1.2. Contabilidad General: cuyo empleado controla la revisión, análisis y registro de documentación de gastos e ingresos, elabora los Estados Financieros, roles y planillas de IESS. Genera informes y pagos exigidos por ley y controla cuentas de crédito, aportes, inversiones y obligaciones tributarias.

1.2.1.3 Tesorería: área en que se administran los fondos menores de caja chica, se lleva un registro de los saldos de cuentas bancarias y de depósitos realizados por los clientes, se manejan los pagos a proveedores y clientes internos, entre otras actividades.

1.2.2 El Área de Ventas debe preocuparse por la satisfacción de las necesidades de los consumidores, así como de contactar clientes potenciales, preparar y asignar precios a los productos y servicios, analizar los canales de distribución y promociones. Ventas se halla subdividida de acuerdo a la categoría de

mercadería comercializada, es decir, Repuestos, Material de Rebobinado y Motores y Herramientas Eléctricas, con la finalidad de que cada una sea administrada según el nicho de mercado al cual se enfoque;

- 1.2.2.1 **Repuestos:** Establecer estrategias de ventas, confeccionar informes de ventas de repuestos cada período de tiempo de acuerdo a lo establecido por la Junta Gral. de Accionistas, administrar la comercialización de estos productos, realizar cotizaciones a clientes, llevar el control de inventarios, entre otros aspectos
- 1.2.2.2 **Material de Rebobinado:** Establecer estrategias de ventas, confeccionar informes de ventas de material de rebobinado, administrar la comercialización de material de rebobinado, realizar cotizaciones a clientes, llevar el control de inventarios, entre otras actividades.
- 1.2.2.3 **Motores y Herramientas Eléctricas:** Establecer estrategias de ventas, confeccionar informes de ventas de motores y Herramientas Eléctricas, administrar la comercialización de esta clase de mercadería y realizar cotizaciones a clientes, lleva el control de inventarios, entre otras funciones.
- 1.2.2.4 **Promociones:** adicionalmente la empresa cuenta con un área exclusiva para el establecimiento de Promociones en ventas, la misma que se preocupa de Investigaciones y penetración de mercados, establecer metas de ventas, canales de distribución, promoción y publicidad, analizar el tipo de ofertas y descuentos que se pueden aplicar, así como la búsqueda de clientes potenciales mediante visitas a empresas, es decir que, canaliza las ventas de cada producto en el nicho de mercado que le corresponda.
- 1.2.3 **El Área Comercial** es responsable de mantener estrechas relaciones con proveedores nacionales y extranjeros, negociar montos y condiciones de compra, administrar la cartera, la

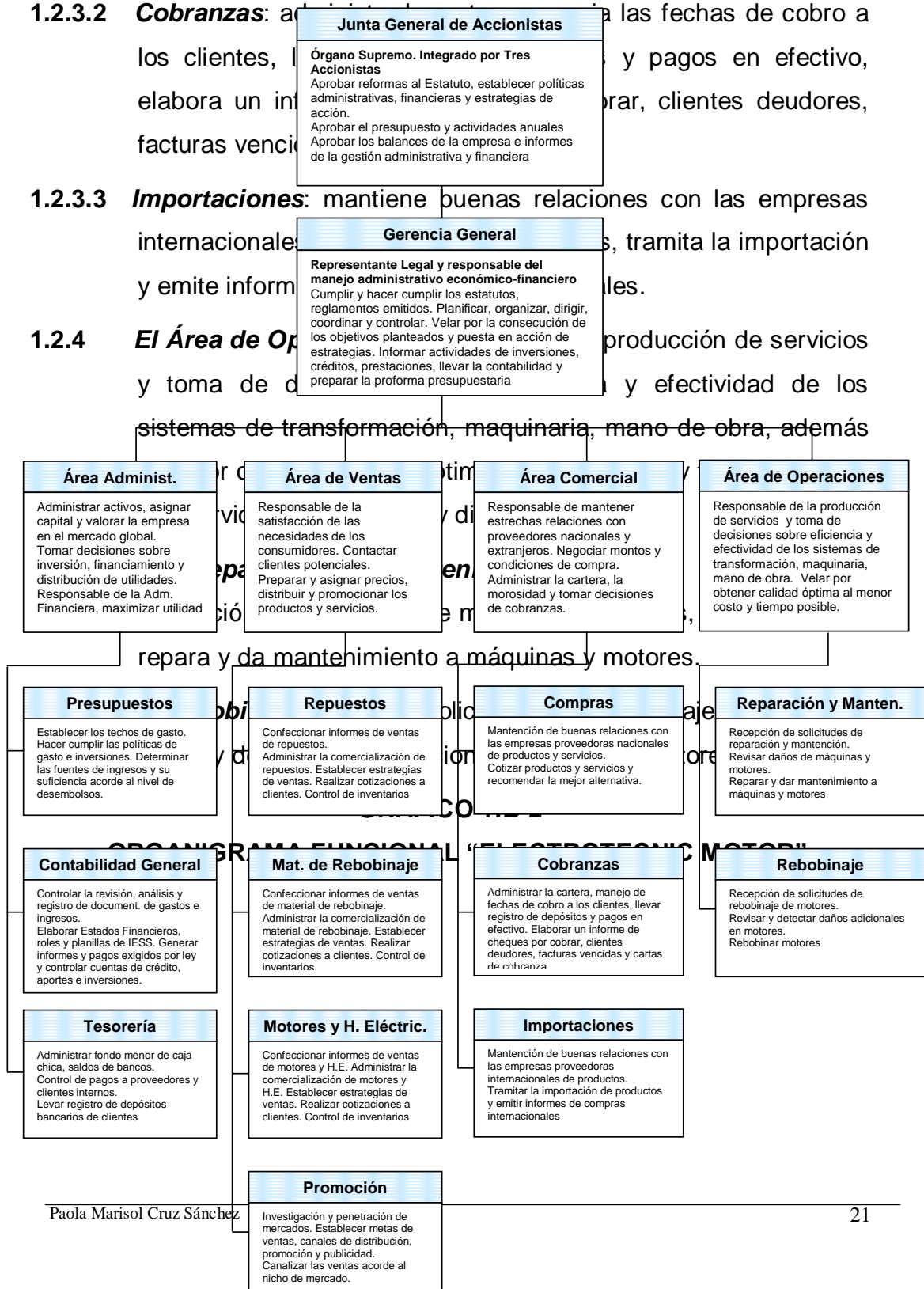
morosidad y tomar decisiones de cobranzas; además tiene funciones como el análisis de proveedores y condiciones que ofrecen, especificaciones técnicas de los productos. Dentro de la parte comercial existen tres subdivisiones:

1.2.3.1 Compras: sus funciones son mantener buenas relaciones con las empresas proveedoras nacionales de productos y servicios, Cotizarlos y recomendar la mejor alternativa.

1.2.3.2 Cobranzas: a las fechas de cobro a los clientes, y pagos en efectivo, elabora un informe para cobrar, clientes deudores, facturas vencidas.

1.2.3.3 Importaciones: mantiene buenas relaciones con las empresas internacionales, tramita la importación y emite informes.

1.2.4 El Área de Operaciones: producción de servicios y toma de decisiones y efectividad de los sistemas de transformación, maquinaria, mano de obra, además



1.2.3.3 ORGANIGRAMA DE PERSONAL

Este organigrama permite conocer la distribución de personal en cada división de la estructura organizacional de la empresa.

La Junta General está compuesta por tres accionistas, cuya participación accionaria responde al monto de capital invertido por cada uno de ellos.

En el Área Administrativa Financiera trabaja el Gerente de la misma, bajo su autoridad una persona lleva la contabilidad de la entidad y otra se encarga de los presupuestos y funciones de tesorería.

El personal de "ELECTROTECNIC MOTOR" se encuentra mayormente concentrado dentro del Área de Ventas, puesto que bajo su Gerente, laboran dos personas por cada subdivisión, a excepción de la venta de motores y herramientas eléctricas, liderada por una sola persona, debido al monto que manejan.

En el Área Comercial existen dos personas adicionalmente al Gerente del Área y finalmente en el Área de Servicio Técnico laboran dos personas bajo la supervisión del Gerente de Operaciones.

El total de personal de acuerdo al nivel jerárquico de ELECTROTECNIC MOTOR es el siguiente:

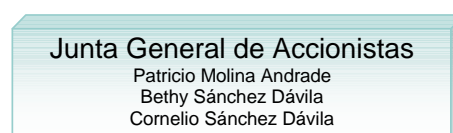
Cuadro 1.A-2
Cantidad de personal por jerarquía

Nivel jerárquico	Número de Personal
Nivel ejecutivo	3
Nivel directivo	3
Nivel operativo	7
TOTAL	13

Fuente: Estatutos de ELECTROTECNIC MOTOR

GRÁFICO 1.B-3

ORGANIGRAMA DE PERSONAL




1.3 OBJETIVOS DE LA TESIS.

1.3.1 OBJETIVO GENERAL.

Lograr la importación directa de repuestos y material de rebobinaje para motores industriales, que permitan ser competitivos y brindar alternativas financieras para poder de esta manera obtener una mayor posición en el mercado y maximizar utilidades de la empresa "ELECTROTECNIC MOTOR".

1.3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

-  Analizar las alternativas del mercado interno para tener una mayor participación en él.

- Analizar el mercado internacional, evaluar las distintas alternativas de importación y recomendar la más apropiada que coadyuve a la reducción de costos sin sacrificar la calidad de los productos.
- Establecer las políticas de venta, que permitan cubrir la mayor gama de clientes de “ELECTROTECNIC MOTOR”.
- Determinar políticas de compra adecuadas que coadyuven a maximizar las utilidades de la empresa.

CAPITULO II

ANÁLISIS SITUACIONAL

2. PROBLEMÁTICA

La empresa “ELECTROTECNIC MOTOR”, requiere buscar alternativas de importación de repuestos y material para el rebobinado y mantenimiento de motores industriales como son los generadores, transformadores, reductores, bombas de agua, entre otros; que permitan ofrecer calidad en el servicio a precios competitivos y de esta manera incrementar la participación de mercado que a su vez se refleje en las utilidades. Es oportuno destacar el gran fenómeno producido con el ingreso de productos chinos en el mercado mundial, entre esos los motores, que ha provocado un desequilibrio en el sector, dado principalmente por las economías de escala en las que se basa su producción, lo que les permite

brindar precios muy bajos, causando de esta manera la quiebra de muchas empresas.

Al ser comparados los precios del mercado chino con el costo derivado de la reparación de un motor de marcas tradicionales y, tomando en cuenta que vivimos en un mercado donde el precio, es mas importante en la hora de comprar, nace la importancia por fomentar la cultura de calidad, en la que “ELECTROTECNIC MOTOR” basa su inventario de repuestos y material de rebobinado presentes en el mercado, sin embargo, al no aplicar adecuadas estrategias financieras, no se puede determinar los períodos de crédito que no le generen costo, al igual que los niveles de inventario que requiere de acuerdo a la necesidad, así como tampoco es posible la fijación de precios acorde a la forma de pago a la que acceden los clientes.

Un aspecto fundamental a destacar es que la empresa ha tenido que regirse a la calidad, precio y especificaciones de los productos y condiciones de pago que ofrecen los proveedores nacionales, puesto que no existe mayor variedad y numero de distribuidores que permita analizar estos puntos que son fundamentales al momento de tomar una decisión sobre la elección de un proveedor.

2.1 DETERMINACIÓN DEL PROBLEMA

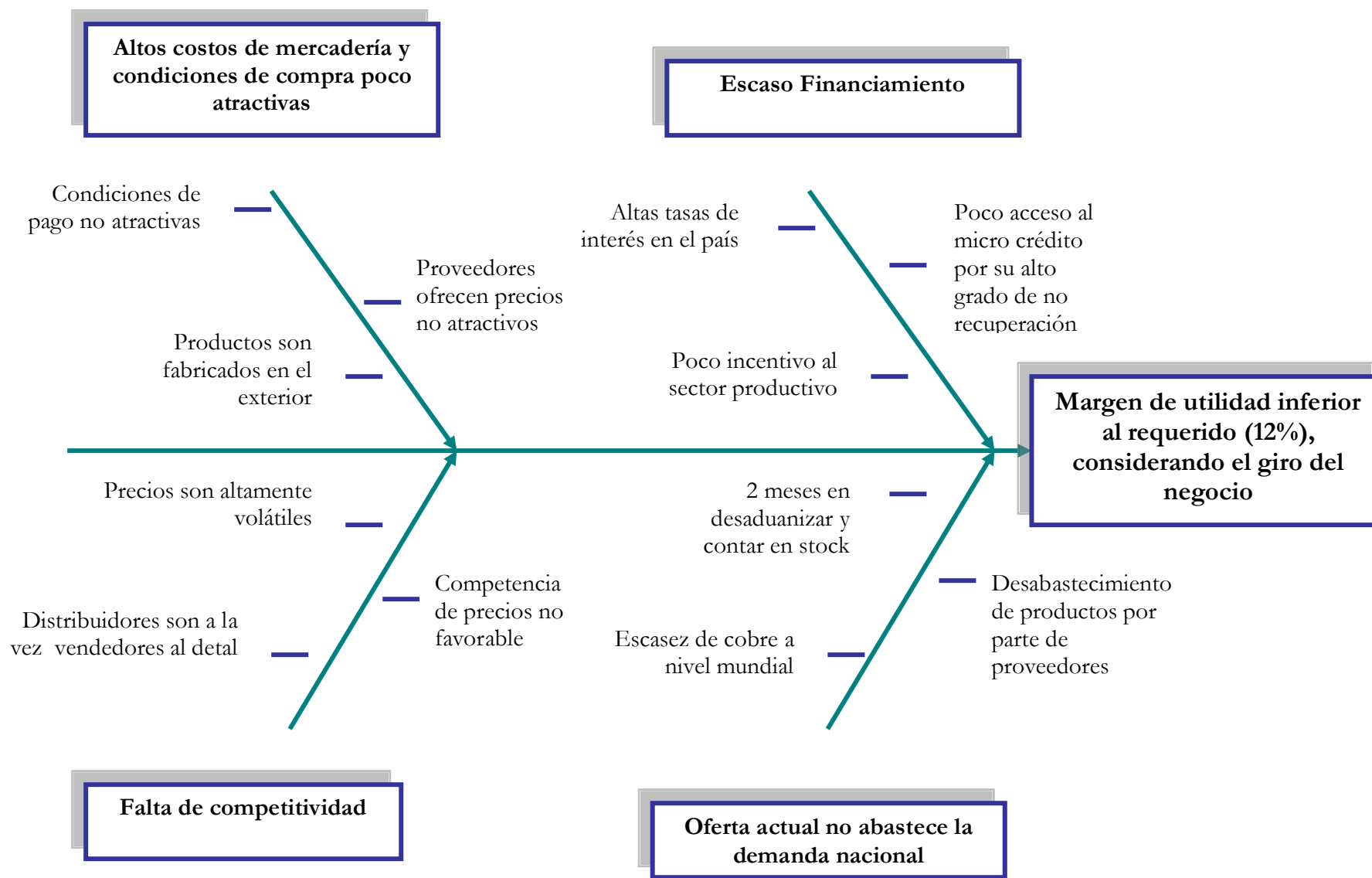
Los proveedores de mercadería con los que actualmente se negocia son nacionales, las condiciones de pago y precios de los productos que ofrecen no son atractivos para los clientes, tampoco existe descuentos por altos montos de compra que favorezca y permitan mantenerse en un mercado competitivo de precios. Adicionalmente la empresa se ve obligada a establecer bajos porcentajes de ganancia puesto que los competidores se encargan de importar el material y distribuirlo al por mayor y detal, siendo nuestros proveedores y competidores a la vez.

2.1.1 DIAGRAMA CAUSA – EFECTO

El siguiente diagrama permite visualizar de manera gráfica la parte medular del problema de la empresa ELECTROTECNIC MOTOR, así

como la relación entre las posibles causas y efectos, de forma tal, que se pueda analizarlas y establecer las probables soluciones.

GRÁFICO 2.B-4 : DIAGRAMA CAUSA - EFECTO



2.1.2 ANÁLISIS DEL ENTORNO

En este análisis se tomará en cuenta todos aquellos aspectos que influyen y caracterizan el entorno en el que se desarrolla ELECTROTECNIC MOTOR, incluyendo variables macro y microeconómicas cuyo efecto tiene incidencia sobre el sector industrial y específicamente sobre la empresa objeto de estudio.

2.2 ANÁLISIS SITUACIONAL

2.2.1 ANÁLISIS EXTERNO

Dentro de este estudio se revisarán variables influyentes en la economía del país y por consiguiente en el sector industrial y comercial.

2.2.1.1 MACROAMBIENTE

Básicamente es la evaluación de factores característicos de nuestro entorno a nivel país, desempeño del sector industrial y por qué dejar de lado el comercial, puesto que el presente trabajo se enfoca en la ampliación de la comercialización de repuestos, partes, piezas y material de rebobinado.

2.2.1.1.1 FACTORES ECONÓMICOS

Gracias a que el Ecuador asumió el dólar como moneda oficial desde el año 2000, podemos gozar de una moderada estabilidad económica que permite a los ecuatorianos planificar los recursos y hacer proyecciones a mediano y largo plazo, algo imposible en tiempos de inflación con dos dígitos, devaluación del sucre y alto riesgo cambiario como lo estábamos hasta antes de dolarizarnos.⁶

Así también las tasas de interés han encogido el spread financiero (tasa activa tiende a bajar: 10.29% a noviembre de 2006 y tasa pasiva tiende a subir: 4.73%)⁷, aspecto que favorece a todos en cuanto la capacidad adquisitiva ha dejado de deteriorarse y los créditos son más accesibles que hasta hace unos años.

El Ecuador, luego de la crisis económica que sufrió en 1999, sigue sintiendo sus consecuencias, una de ellas es la falta de empleo y altos índices de

⁶ Fuente: INEC, Índice de Precios al Consumidor, área urbana (IPCU)

⁷ Fuente: www.bce.fin.ec

emigración, mientras que la producción en el país se ha ido recuperando según muestran las cifras económicas y el ambiente empresarial. Estos son factores que no afectan significativamente a la organización, sin embargo deben ser tomados en cuenta.

Un punto débil del País es el otorgamiento de créditos para emprender ideas de negocios y financiar ampliaciones o grandes proyectos, la tasa activa efectiva sigue siendo alta debido a los porcentajes que exigen las instituciones financieras por concepto de comisiones administrativas, es decir que, a pesar de estar bajo un sistema dolarizado, no se ha podido controlar el cobro de este rubro, puesto que la Superintendencia de Bancos y Seguros ha dado esa apertura y autorización por el bien del sistema financiero, en lugar de tomar medidas en beneficio del país y sector productivo.

Por otro lado, la estabilidad lograda ha llevado al sector financiero a recuperar la confianza de los depositantes, según datos publicados, las captaciones de enero a septiembre del 2006 presentan un crecimiento anual de 23.1% frente a un 22.1% en el mismo período del año anterior; obteniendo mayor fortaleza y solvencia.

2.2.1.1.1 Inflación

Debido a la inflación que vivimos en el año 1999, causada por la recesión económica acompañada de la crisis del sistema financiero, y la gran devaluación de la moneda nacional, el sucre, el 9 de enero del 2000, el presidente de ese entonces Jamil Mahuad, toma la decisión de aplicar un nuevo sistema monetario, la dolarización, anclando el precio de la divisa en 25.000 Sucres por cada dólar.

Desde entonces, el sistema aplicado ha permitido la estabilización de los precios, frenando así la inflación y tasas de interés, ubicándolas paulatinamente a los niveles internacionales, a pesar de no haber logrado por completo eliminar la especulación en el mercado. Pero las consecuencias dejaron graves secuelas, con el cambio de régimen monetario y fijación del tipo de cambio en 25.000 sucres, se redujo en un 70% el patrimonio de todos los ecuatorianos⁸, los precios de los productos y

⁸ Fuente: www.dolarizacionecuador.com

servicios eran muy altos en relación a los sueldos percibidos y en consecuencia la capacidad de compra fue sumamente baja provocando así que crecieran tremendamente los índices de pobreza e indigencia.

“Actualmente la inflación se encuentra en niveles aceptables de acuerdo a lo previsto en la proforma que presenta el Estado a inicios de año con una inflación esperada bajo tres escenarios:

- a) Escenario Base: la inflación para el 2006 será de 2.4%, sin tomar en cuenta posibles ajustes a los precios de tarifas públicas y el impacto de precios de ningún evento exógeno.
- b) Escenario Medio: la inflación para el 2006 oscilará entre 4.0% y 4.2% bajo supuestos como el ajuste de tarifas del sector eléctrico anunciado por el CONELEC y ajuste de tarifas de transporte interprovincial, urbano y taxis.
- c) Escenario Pesimista: la inflación para el 2006 se ubicará entre 7.8% y 8.0%, bajo el supuesto de que el gobierno reduzca el superávit del Gobierno Central del 1.8% del PIB al 0.4%

La inflación mensual a noviembre de 2006 fue de 3.21% y 2.90% la acumulada como a continuación lo muestra el siguiente gráfico”⁹:

GRÁFICO 2.B-5
Inflación Acumulada



⁹ Fuente: www.bce.fin.ec

Fuente: www.bce.fin.ec

2.2.1.1.1.2 Tasas de Interés Activa y Pasiva

Las tasas de interés se encuentran muy ligadas a la inflación, de manera que la dolarización también resultó en este caso un determinante para que se ubiquen a los niveles de hoy en día.

Actualmente se puede observar que la brecha financiera es cada vez más pequeña como se puede observar en la siguiente tabla y gráfico:

Cuadro 2.A-3

Tasas de interés referenciales (a)				
Año y mes		Básica	Pasiva	Activa
2000	Dic.	7.70	7.70	14.52
2001	Dic.	5.05	5.05	15.10
2002	Dic.	4.97	4.97	12.77
2003	Dic.	2.75	5.51	11.19
2004	Dic.	2.15	3.92	7.65
2005	Dic.	2.99	4.30	8.99
2006	Sep.	2.99	4.60	8.35

Fuente: Banco Central del Ecuador

Elaboración: Instituto Latinoamericano de Investigaciones Sociales, ILDIS

Desde el año 2000, las tasas tanto activa como pasiva, presentan una disminución considerable hasta la fecha presente, dado por el efecto del sistema monetario que adoptamos.

Cuadro 2.A-4

Evolución de la Tasa Activa

FECHA	VALOR
Diciembre-17-2006	8.49 %
Noviembre-26-2006	9.22 %
Octubre-29-2006	8.60 %
Septiembre-24-2006	8.77 %
Agosto-27-2006	9.42 %

Julio-30-2006	8.53 %
Junio-25-2006	8.51 %

Fuente: Banco Central del Ecuador

La tasa mensual activa nominal, muestra una evolución al alza, provocada por cierto nivel de incertidumbre dado por las elecciones presidenciales.

Cuadro 2.A-5
Evolución de la Tasa Pasiva

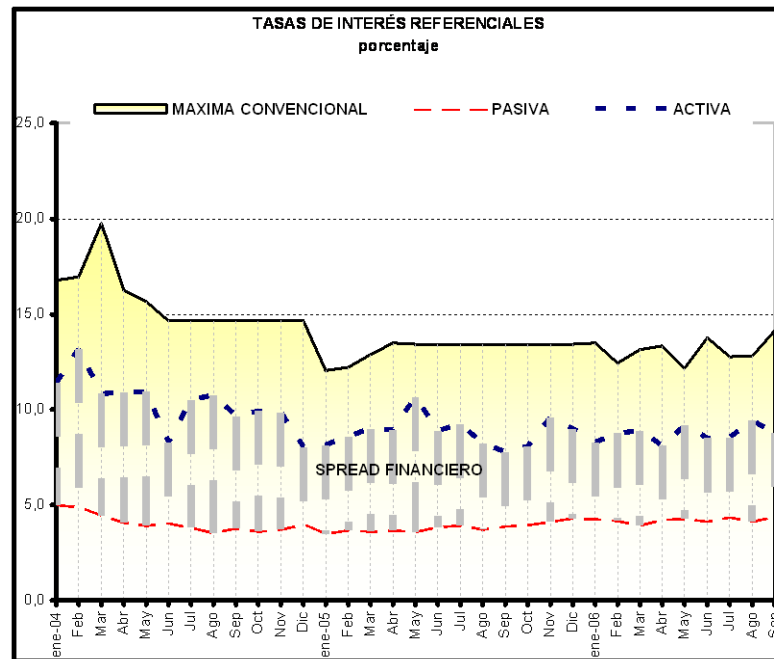
FECHA	VALOR
Diciembre-17-2006	4.73 %
Noviembre-26-2006	4.78 %
Octubre-29-2006	4.72 %
Septiembre-24-2006	4.36 %
Agosto-27-2006	4.13 %
Julio-30-2006	4.35 %
Junio-25-2006	4.13 %

Fuente: Banco Central del Ecuador

Por su parte la tasa mensual pasiva nominal, presenta la misma tendencia, pues sólo de junio a noviembre hay una diferencia de 0.60 puntos porcentuales.

El spread de tasas de interés nominales presenta una tendencia a la baja en lo que va del año, a septiembre del 2006 fue de 5.15% frente a un 6.23% en el mismo mes del año 2005. De igual forma el spread de tasas de interés reales sufrió una leve caída de la tasa activa de 0.39 puntos porcentuales dado por el incremento de la inflación anual, mientras que la tasa pasiva presenta un aumento de 0.41% frente a la tasa de agosto de 2005.

GRÁFICO 2.B-6
Tasas de interés referenciales (porcentaje)



Fuente: Banco Central del Ecuador

A la fecha actual, la tasa activa referencial es de 8.35% con una disminución de 0.7 puntos porcentuales con relación al mes de agosto y la tasa pasiva referencial de 4.6%, levemente superior en 0.27 puntos porcentuales en relación a la observada en el mes de agosto del 2006.

El costo efectivo del crédito otorgado en nuestro país, se lo determina incorporando datos reales de rubros que cobran las instituciones financieras por concepto de comisiones de crédito, las cuales no se las conoce con detalle como se debería según lo disponen las Normas de Transparencia emitidas por la Superintendencia de Bancos y Seguros.¹⁰ Estas comisiones constituyen un rubro que cada vez toma mayor importancia dentro de las fuentes de ingresos de las instituciones financieras y actualmente bordean los cinco puntos porcentuales sobre el monto del crédito, dependiendo de la institución.

2.2.1.1.1.3 PIB

Luego de la crisis de 1999, es evidente que la economía ecuatoriana ha experimentado una considerable recuperación, permitiendo a las empresas

¹⁰ Fuente: Codificación de regulaciones de la Superintendencia de Bancos de la Junta Bancaria, Título VIII De la Contabilidad, información y Publicidad. Capítulo III Publicación de la Información Financiera

fortalecerse y ampliar sus estrategias en un ambiente estable donde es posible planificar a largo plazo.

Cuadro 2.A-6
Evolución del PIB en los últimos años

FECHA	VALOR	VALOR EN MILLONES USD
Enero-01-2007	3.47 %	43.936
Enero-01-2006	4.30 %	40.892
Enero-31-2005	4.74 %	36.489
Enero-31-2004	7.92 %	32.636
Enero-31-2003	3.58 %	28.636
Enero-01-2002	4.25 %	24.899
Enero-01-2001	5.34 %	21.250
Enero-01-2000	2.80 %	15.934
Enero-01-1999	-6.30 %	16.675

Fuente: Banco Central del Ecuador

El mayor desempeño se observa en el año 2004 con un PIB que ha crecido en un 7.92% en relación al año anterior, posteriormente, el ritmo de crecimiento se ha desacelerado. En el año actual, el PIB será influenciado positivamente gracias a los altos precios del petróleo, sin embargo existe por otro lado, cierta incertidumbre en cuando a las nuevas medidas y políticas que se apliquen en el gobierno de turno, razón por la que muchos inversionistas extranjeros se mantienen a la expectativa de lo que suceda.

El sector industrial entre otros, ha aportado significativamente al incremento del PIB anual como se muestra en la siguiente tabla:

Cuadro 2.A-7

PRODUCTO INTERNO BRUTO POR CLASE DE ACTIVIDAD ECONOMICA
Tasas de variación (a precios de 2000)

Ramas de actividad \ Años	2001	2002	2003	2004 (sd)	2005 (p)	2006 (prev)	2007 (prev)
A. Agricultura, ganadería, caza y silvicultura	3,6	5,4	5,6	1,9	5,7	2,1	2,9

B. Explotación de minas y canteras	1,2	-4,2	6,6	34,4	-3,3	2,6	-0,1
C. Industrias manufactureras (excluye refinación)	4,9	2,5	4,6	3,2	9,0	4,4	3,7
D. Suministro de electricidad y agua	0,6	8,2	1,2	-3,9	-3,9	4,3	3,5
E. Construcción y obras públicas	19,7	20,0	-0,7	4,0	3,0	5,1	5,5
F. Comercio al por mayor y al por menor	4,8	1,8	3,5	3,0	5,6	4,6	4,1
G. Transporte, almacenamiento y comunicaciones	0,5	0,1	1,8	1,6	3,6	4,7	3,8
H. Servicios de Intermediación financiera	-6,7	2,9	0,4	6,2	17,2	13,0	6,0
I. Otros servicios	4,1	4,2	4,2	5,9	7,5	4,2	3,5
J. Servicios gubernamentales	1,1	2,3	2,9	3,1	1,4	3,8	3,9
K. Servicio doméstico	2,8	2,1	4,5	3,7	-4,5	2,1	1,5
Serv. de intermed. Financ. medidos indirectamente	-16,4	36,6	-3,9	-2,8	8,8	13,4	9,0
Otros elementos del PIB	9,7	17,0	0,9	9,6	8,0	7,4	5,7
PRODUCTO INTERNO BRUTO	5,3	4,2	3,6	7,9	4,7	4,3	3,5

(sd) cifras semidefinitivas.

(p) cifras provisionales

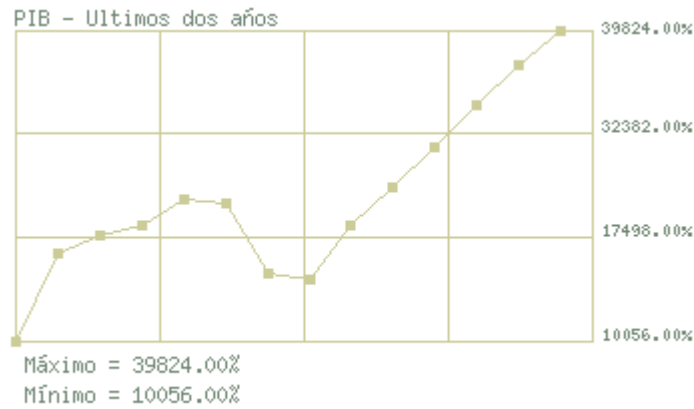
(prev) cifras de previsión.

Fuente: Banco Central del Ecuador

Si bien se observa una tasa de crecimiento de 3.7% en el Producto Interno Bruto para el sector manufacturero, según las proyecciones del Banco Central del Ecuador para el 2007, el crecimiento se desacelera desde el 2005, debido al ambiente creado por la no firma del TLC, que a su ausencia, las empresas industriales no podrán gozar de las preferencias arancelarias que pierden vigencia en diciembre de este año, a menos que el gobierno entrante busque una alternativa, que mitigue el escaso crecimiento de este indicador.

GRÁFICO 2.B-7

Variación del PIB en Millones de Dólares



Fuente: Banco Central del Ecuador

Este sector industrial está compuesto por diversas modalidades y actividades como son: carnes y pescado elaborado, cereales y panadería, elaboración de azúcar, productos alimenticios diversos, elaboración de bebidas, elaboración de productos de tabaco, fabricación de productos textiles, prendas de vestir, producción de madera y fabricación de productos de madera, papel y productos de papel, fabricación de productos químicos, caucho y plástico, fabricación de otros productos minerales no metálicos, fabricación de maquinaria y equipo e industrias manufactureras n.c.p. de todas ellas, la empresa ELECTROTECNIC MOTOR, atiende al cincuenta por ciento, lo que quiere decir que, cuenta con un amplio mercado de clientes.

Por otro lado, es indispensable también analizar la participación de las Importaciones sobre el PIB para observar su evolución a lo largo de los años y con mayor razón cuando el objetivo de este trabajo está enrumado a la importación de repuestos y material de rebobinaje.

Cuadro 2.A-8
Participación de las importaciones sobre el PIB

Años	PIB Miles dólares	Importaciones Miles dólares CIF	Porcentaje del PIB
------	-------------------------	---------------------------------------	-----------------------

2000	15.933.666	3.721.201	23.35 %
2001	21.024.085	5.362.856	25.51 %
2002	24.310.944	6.431.065	26.45 %
2003	27.200.959	6.702.741	24.14 %
2004	30.281.504	8.226.264	26.00 %
2005	31.722.193	10.286.884	30.29 %

Fuente: Banco Central del Ecuador

Elaboración: Instituto Latinoamericano de Investigaciones Sociales, ILDIS

Las importaciones en el Ecuador presentan un incremento sostenido desde el año 2000, dado por la estabilización económica lograda desde que se implementó la dolarización, la que a su vez permitió la minimización del riesgo cambiario, muy importante al momento de transar en monedas diferentes.

De enero a octubre del año en curso, las importaciones CIF ascienden a 9.975.418.000 de dólares, es decir que, al final del año el total de importaciones superará levemente a las del año anterior.

2.2.1.1.4 Deuda Externa

Un indicador importante dentro de la economía ecuatoriana es el movimiento de la deuda externa, ya que de ello depende el destino de los fondos restantes en inversiones sobre el sector productivo y social del país.

Cuadro 2.A-9
DEUDA EXTERNA TOTAL
(millones de dólares)

Período	DEUDA EXTERNA PUBLICA			DEUDA EXTERNA PRIVADA			Total Deuda Externa
	Saldo Inicial	Desembolsos	Saldo Final	Saldo Inicial	Desembolsos	Saldo Final	
2000	13.372,40	4.611,40	11.229,30	2.529,90	3.437,50	2.229,10	13.458,20
2001	10.987,20	1.855,90	11.321,90	2.229,10	4.797,70	3.038,00	14.349,90
2002	11.337,80	569,4	11.388,10	3.038,00	6.959,70	4.899,40	16.287,40
2003	11.336,90	807	11.493,20	4.899,40	5.645,40	5.101,90	16.595,10

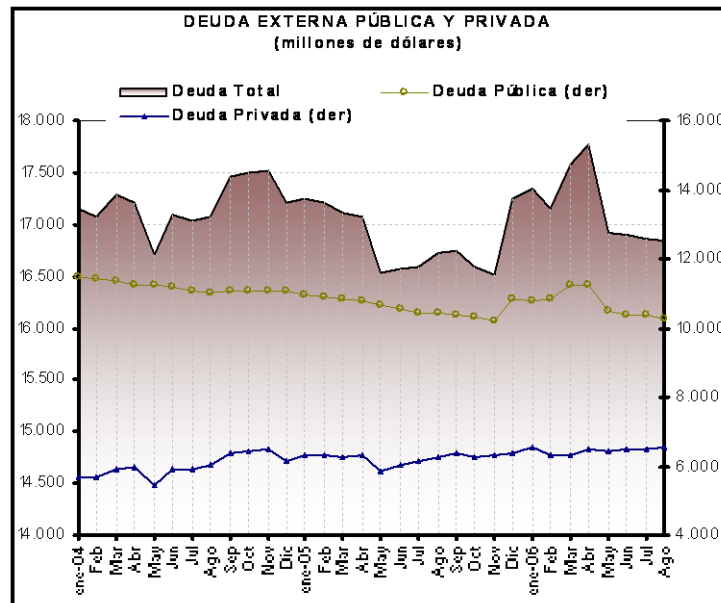
2004	11.484,00	375,6	11.061,60	5.101,90	5.902,30	5.948,50	17.010,10
2005**	11.059,40	234,1	10.394,90	5.948,50	6.492,90	8.075,30	18.470,20

Fuente: Banco Central del Ecuador

En el Gobierno del Dr. Alfredo Palacio, durante el período de tiempo en el que el Economista Rafael Correa formaba parte de su gabinete como Ministro de Economía y Finanzas, el fondo de estabilización petrolera fue modificado tanto en su estructura como en su misma denominación y finalidad, pues ya no se garantiza el pago de la deuda sino que se prioriza la inversión en el sector social (salud y educación), y tanto en el sector productivo como en investigación y desarrollo científico; es así que la recompra de los bonos Global ha disminuido desde al año pasado, como lo muestra el siguiente gráfico:

GRÁFICO 2.B-8

Deuda externa pública y privada



Fuente: Banco Central del Ecuador

2.2.1.1.5 Sistema financiero

Al implementarse la dolarización, un efecto esperado era que tendieran a la baja las tasas de interés e inflación al disminuir el riesgo de tipo de cambio, sin embargo esto no ha sucedido y los costos financieros continúan siendo altos en relación a otros países, debido a una serie de razones estructurales, reflejándose así la falta de competitividad de las instituciones financieras del país. Esto se evidencia al analizar la evolución de las tasas activas y pasivas.

En septiembre de 2006, el saldo de la cartera tuvo un crecimiento mensual de 3.6% frente a una variación de 2.5% del mes anterior, lo que quiere decir que existe un incremento en la demanda mensual de créditos, pero si se comparan cifras como la tasa de crecimiento anual del crédito que a septiembre de 2006 es de 25.2%, frente a un 33.2% en el mismo mes del 2005, se observa una desaceleración en la actividad crediticia en este año a pesar de mantener un ritmo de crecimiento anual alto.

Cuadro 2.A-10

Tasa activa por línea de crédito 2006

Tasa activa por línea de crédito a septiembre del 2006	Porcentaje
Tasa comercial corporativa	8.2%

Tasa máxima convencional	13.16%
Tasa comercial no corporativa	11.1%
Tasa de microcrédito	12.7%
Tasa tarjetas de crédito	13.7%
Tasa de consumo personal	12.7%
Tasa de vivienda	10.4%

Fuente: Banco Central del Ecuador
Elaboración: Paola Cruz Sánchez.

Según estudios de la Superintendencia de Bancos y Seguros del Ecuador a julio de 2006, se conoce que del total de la cartera del sistema financiero, el 59.85% corresponde en promedio al crédito comercial, el 26.66% al crédito de consumo, 9.70% para la vivienda y apenas el 4.80% para la microempresa, lo que muestra la gran segmentación del crédito bancario. Esto se debe principalmente a los altos costos del crédito productivo y escaso acceso al crédito para capital de trabajo para PYMES y el sector agrícola, puesto que estos presentan mayor riesgo de no pago.

Las tasas activas nominales del microcrédito para plazos superiores a 361 días varían en no mucho, pues los datos a septiembre de 2006 emitidos por el Banco Central del Ecuador, indican que los bancos fijan esta tasa en 13% promedio, las cooperativas de ahorro y crédito en 13.28%, las mutualistas en 13.23% y las sociedades financieras en 13.18%; cabe recalcar que estas tasas son nominales y no incluyen los rubros exigidos por concepto de comisiones y operaciones administrativas.

Cuadro 2.A-11

SISTEMA DE BANCOS PRIVADOS

SERIES DE LAS TASAS ACTIVAS NOMINALES PROMEDIO PONDERADAS,
 POR ENTIDAD. Plazo de 361 días en adelante (en porcentajes) a septiembre de 2006

ENTIDADES	Comercial	Consumo	Microcrédito	Vivienda
	TNPP	TNPP	TNPP	TNPP
COFIEC	9,54	12,83		
COMERCIAL DE MANABI	9,54	12,83	12,83	
DE LOJA	10,05	12,83	12,83	10,96
DEL LITORAL	9,52	12,83		11,01

DEL PACIFICO	9,89	12,80	12,81	10,94
DEL PICHINCHA	9,92	12,80	12,81	11,01
GENERAL RUMIÑAHUI	9,52	12,83		11,01
INTERNACIONAL	9,50	12,81		10,74
PRODUBANCO	9,53	13,04		11,47
SOLIDARIO	9,40	13,03	13,06	11,63
SUDAMERICANO		13,03		
TERRITORIAL	9,39	13,03	13,14	
UNIBANCO		13,02	13,13	
DELBANK S.A.	11,57	13,31	13,16	
MACHALA	10,00	12,82		10,94
MM JARAMILLO ARTEAGA	11,36	13,36		11,47
PROCREDIT S.A.	10,64	13,28	13,70	11,78
TOTAL SISTEMA	10,10	12,93	13,00	11,28

TNPP: Tasa Nominal Promedio Ponderada

Fuente: www.superban.gov.ec

En lo que se refiere a las cooperativas, la tasa activa nominal promedio ponderada es de 10.83% para el crédito comercial, 13.24% para el crédito de consumo, 13.28% para el microcrédito y 12.01% para el de vivienda.

Actualmente, la CFN (Corporación Financiera Nacional), está apoyando al sector productivo, destinando un alto capital a la concesión de créditos para las pequeñas empresas, lo que representa una gran oportunidad para negocios que deseen emprender proyectos, ampliar su mercado, entre otros aspectos.

2.2.1.1.2 FACTORES POLÍTICOS Y LEGALES

El ambiente político en nuestro país, realmente ha sufrido muchos altibajos ocasionados por la falta de gobernabilidad y liderazgo de los postulados a candidatos a la Presidencia de la República. Es evidente la inestabilidad política que hemos experimentado en la última década, debido a la caída de varios gobiernos en forma consecutiva, lo que a su vez ha generado cierta inseguridad política y jurídica sobre los inversionistas del exterior en cuanto a sus decisiones, las mismas que no dejan de ser influenciadas por las medidas tomadas y reformas a la legislación.

2.2.1.1.2.1 Factor Político

Desde la década anterior, el Ecuador vive una continua crisis política producida por el alto grado de corrupción, sistema burocrático de las

instituciones públicas, la falta de capacidad y competencia de los líderes presidenciales y gobiernos de turno, lo que ha impedido la consecución de proyectos y objetivos a nivel nacional, así como de una planificación y establecimiento de acciones a largo plazo; de ahí la necesidad del pueblo en hacer valer sus derechos y dar a conocer sus desacuerdos mediante protestas, paro de actividades laborales y levantamientos que no hacen otra cosa que perjudicar al sector productivo y empresarial.

Normalmente la aprobación de las leyes, firma de convenios y cambios importantes en nuestro país, dependen de la decisión del presidente de la República y es precisamente uno de ellos, el Tratado de Libre Comercio con Estados Unidos, cuya firma se suspendió, por cuanto la declaratoria de caducidad del contrato con la OXY, las Reformas a la Ley de Hidrocarburos, entre otros aspectos, produjo desacuerdos con esta nación, sumándose al hecho que podía perjudicar a ciertos sectores, al agrícola principalmente, sin embargo para otros significa una oportunidad escapada.

Por otro lado, es necesario analizar los efectos del cambio de gobierno de turno, pues la elección de un nuevo representante, genera expectativas y escenarios políticos que influyen dentro del ambiente económico - social del país. En la segunda vuelta, son evidentes las bases marcadas por la filosofía de los dos candidatos a la presidencia, uno de derecha extrema y uno de tendencia izquierda. Sus planes de gobierno en lo referente al sector productivo son:

Cuadro 2.A-12

Plan de Gobierno de candidatos a la presidencia de la República del Ecuador

Planes de Gobierno de Candidatos a la Presidencia de la República	
Eco. Rafael Correa	Álvaro Novoa
<p>Asegura no firmar el tratado TLC con Estados Unidos por sus condiciones nefastas para la economía ecuatoriana, refiriéndose fundamentalmente a los subsidios al sector agrícola, que no permiten la libre y sana competencia, es decir, las esperanzas se centran en la renovación del ATPDEA (Acuerdo de Preferencias Arancelarias Andinas y Erradicación de Drogas, que permite el acceso de más de 6 mil productos con cero arancel, al mercado estadounidense) pero pierde vigencia al terminar el presente año. Por otro lado, ha afirmado su convicción por fomentar el desarrollo del sector productivo y de microempresa en especial, mediante la concesión de créditos con tasas de interés de hasta el 6%.</p>	<p>Al ganar en estas elecciones el candidato Álvaro Novoa, es muy probable que el TLC sea aprobado y suscrito, pues se habla de un empresario que conoce las necesidades de los negocios y apoya al sector productivo, pues ha manifestado dar apertura y crear el ambiente y condiciones idóneas para que las empresas ecuatorianas surjan y se internacionalicen. Ofrece dentro de este campo firmar convenios de Tratados de Libre Comercio con otros países de los cuales se puedan beneficiar las empresas exportadoras. Por su parte también ofrece otorgar créditos con tasas convenientes.</p>

s de mayor circulación en el País
Elaboración: Paola Cruz Sánchez

Según las estadísticas y los resultados presentados, el futuro presidente de la República del Ecuador será el Eco. Rafael Correa, quien trabajará bajo el esquema planteado en el cuadro anterior; además, la asamblea constituyente de plenos poderes que permita crear una nueva constitución política para el país, es un punto muy representativo, por que mucha gente se acoge y está de acuerdo, ya que verdaderamente la nación lo necesita para lograr un cambio hacia el desarrollo.

2.2.1.1.2.2 Legislación

Para ser importadores frecuentes, es necesario registrarse como tal en el Banco Central del Ecuador.

Si la mercadería que desea importar tiene un precio inferior a 4000 dólares, se necesita únicamente el Conocimiento de Embarque, Guía Aérea o Carta de Porte, según se trate de transporte marítimo, aéreo o terrestre, en su orden, y la factura original. Si el valor FOB detallado en factura de la mercancía es igual o mayor a USD 4000,00, requiere visto bueno de los bancos corresponsales en el Ecuador, previo al embarque, así como también el importador debe solicitar y realizar la inspección en origen, a través de unas de las empresas verificadoras autorizadas por la Aduana (I.T.S., Bureau Veritas, Cotecna, S.G.S., BALTIC Control). Los documentos de acompañamiento para la presentación de la Declaración Única Aduanera son:

- Original o copia negociable del conocimiento de embarque, carta de porte o guía aérea.
- Factura Comercial ó Póliza de seguro
- Certificado de inspección en origen o procedencia (de ser el caso)
- Certificado de origen (de ser el caso)

Además el visto bueno del BCE o de sus bancos corresponsales, previo al embarque de las mercancías en las importaciones a consumo, y los demás exigibles por regulaciones expedidas por el Directorio del BCE. Una vez compilada la documentación arriba detallada, y previa transmisión electrónica de la misma en el SICE (Sistema de Información sobre Comercio Exterior), se ingresa físicamente los documentos por el Distrito de Llegada de la mercancía para el trámite de nacionalización de las mercancías pertinente.

Cabe recalcar que es obligatorio la intervención del Agente de Aduanas en los siguientes casos:

- Para importaciones efectuadas por entidades del sector público.
- En los despachos de las importaciones de mercancías cuyo valor será igual o mayor de dos mil dólares de los Estados Unidos de América (USD.\$2.000). ¹¹

¹¹ Fuente: www.aduana.gov.ec

Es importante mencionar que es necesario solicitar en el Departamento de Comercio Exterior de un Banco Corresponsal del BCE, la Tarjeta de Identificación, para llenar los datos y adjuntar la documentación siguiente:

- ✓ Copia del Registro Único de Contribuyente RUC
- ✓ Copia de la constitución de la compañía.
- ✓ Comunicación suscrita por el representante legal constando:
 - ❖ Dirección domiciliaria
 - ❖ Número telefónico
 - ❖ Nombres y apellidos de personas autorizadas para firmar las declaraciones de importación y números de cédula de identidad
- ✓ Copia del nombramiento de representante legal
- ✓ Copia de cédula de identidad del representante legal.

Finalmente, el importador debe estar consciente de los impuestos de entrada de mercadería en aduanas y restricciones que puede tener.

Para el caso específico de la importación de repuestos y material de rebobinaje se puede afirmar que, no se requiere de autorizaciones otorgadas por el estado, no están exentas del IVA y no corresponden a la categoría de productos cuya importación está prohibida.

2.2.1.2 MICROAMBIENTE

2.2.1.2.1 ANÁLISIS DEL SECTOR INDUSTRIAL

El crecimiento de 3.5% del PIB en sector manufacturero del Ecuador en el 2005 con relación al 2004, no refleja el bienestar de toda la industria, pues muchas empresas tuvieron niveles bajos en ventas que se compensaron con el incremento de las exportaciones hacia la Comunidad Andina, Chile, Argentina, Brasil, México, Estados Unidos y Francia, así también otras fueron afectadas por la relativa escasez de energía eléctrica y agua potable, la alta competencia colombiana, problemas políticos, altos costos de producción, la sequía en la Costa y heladas en la Sierra e incluso la no devolución de los tributos a los exportadores por parte del Servicio de Rentas Internas y los procesos lentos en el despacho de materia prima de la Corporación

Aduanera Ecuatoriana, resultó ser un obstáculo, para lo que el sector industrial preparó una propuesta de creación de una unidad que se encargue de la concesión.

“Hasta finales de la década pasada, el Ecuador se ubicaba entre los últimos puestos de diecisiete países latinoamericanos, en el Índice de Rendimiento Industrial Competitivo, debido principalmente al escaso valor agregado, insuficiente innovación tecnológica y automatización de procesos, déficit en infraestructura, estancamiento de la producción que a su vez genera poco empleo y la baja productividad dada por salarios insuficientes. En el período entre 1990 y 2001, éste índice para nuestro país es inferior a la media de América Latina, pues la contribución del valor agregado manufacturero (VAM) al Producto Interno Bruto (PIB) cayó 1.6%, la producción industrial se contrajo casi el 5%, no se creó empleo y un número importante de empresas cerraron o emigraron del país.

Todos los países de la Comunidad Andina de Naciones (CAN), con excepción de Bolivia, superan a Ecuador en el ranking. Ecuador es un país netamente exportador de productos primarios (principalmente petróleo) y de manufacturas basadas en recursos naturales, sin embargo, hasta 1999, de las veinte principales exportaciones, siete eran considerados productos estrella, entre ellos, las frutas, productos elaborados del mar.”¹²

Antes de referirme a datos actuales es menester analizar el movimiento del año anterior, pues entre los meses de mayor exportación de bienes industrializados, mayo registra la cifra más alta del año 2005, con 164.859 dólares, seguido de abril y julio con 145.223 y 164.859 dólares respectivamente; mientras que el mes de menor exportación en ese año fue febrero con 116.496 dólares. En el año 2006 las exportaciones de productos industrializados no tradicionales de enero a octubre ascienden a 1.419.521 dólares FOB, de los cuales los rubros más altos se registran en el mes de marzo y octubre con 165.154 y 158.752 dólares respectivamente.

2.2.1.2.1.1 Proveedores

¹² **Fuente:** www.unido.org/, UNITED NATIONS INDUSTRIAL DEVELOPMENT

Los proveedores que “ELECTROTECNIC MOTOR”, ha mantenido hasta hoy, son nacionales y se encuentran dispersos en el país, puesto que la gama de productos, repuestos y material es variada. Entre los principales se encuentran Hidria Perles del Ecuador S.A., Delta Rebobinajes, Ecuacarbones Cía. Ltda., Servicios Eléctricos Mosquera, Hivimar Cía Ltda., Industrias Logacho, entre otros.

❖ **HIDRIA PERLES DEL ECUADOR S.A.**

Quien provee básicamente máquinas y todo tipo de repuestos para la reparación de herramientas eléctricas exclusivamente de marca Perles

❖ **DELTA REBOBINAJES MACKALLES Cía. Ltda.**

Es una empresa que provee de material de rebobinado y repuestos de motores como: fibra aislante, alambre de cobre, barniz, spaguetty, cable flexible siliconado, condensadores, reata, entre otros.

❖ **SEM. SERVICIOS ELÉCTRICOS MOSQUERA**

Provee la línea de productos Sao Marco como el alambre de cobre y barniz, entre otros están ventiladores y fibra aislante que corresponden a marcas variadas.

❖ **ECUACARBONES Cía. Ltda.**

Cuenta con todo tipo de escobillas, llamadas también carbones, una de las ventajas de esta empresa, es que al existir dificultad en encontrar un carbón de medidas inusuales en el mercado, ellos lo fabrican con las especificaciones requeridas sin ningún problema.

❖ **HIVIMAR Cía. Ltda.**

Se dedica a la comercialización de todo tipo de rodamientos, repuesto indispensable especialmente en los rotores.

❖ **Rebi Car**

Es especializado en la línea de productos WEG como platineras, centrífugas, ventiladores, barniz, alambre de cobre, piezas, partes, entre otros.

❖ **Industrias Logacho**

Este proveedor distribuye el alambre en grandes cantidades y a costos más convenientes, sin omitir que la calidad del producto es de industria brasileña, igualmente buena como Sao Marco. La condición más importante que cabe sobresaltar es que, así como los precios son atractivos en el mercado, las compras con esta empresa se realizan únicamente al contado (contra entrega), lo cual dificulta la adquisición, pues, siempre será necesario disponer de capital de trabajo líquido.

❖ **INSELEC. Industria de Sistemas Electrónicos Cía. Ltda.**

Provee a ELECTROTECNIC MOTOR de repuestos y dispositivos electrónicos.

Como se muestra, la lista de proveedores de la empresa contiene y se concentra por montos de compra, en los especificados anteriormente. La necesidad de tener precios cómodos y condiciones de pago adecuadas y acordes a la capacidad de compra, obliga a contar con varias alternativas de proveedores aún siendo de un mismo producto, pues la volatilidad del mercado provoca cambios en los precios, lo que ocurre con frecuencia con el alambre de cobre, principalmente por el metal del cual está constituido; de esta manera, "ELECTROTECNIC MOTOR" recopila datos actuales sobre el estado del mercado y analiza los costos de cada proveedor, antes de decidir a cual de ellos recurrir.

2.2.1.2.1.2 Clientes

Los clientes a los que se enfoca la empresa, no son exclusivamente de un nicho en especial, pues un motor, herramienta eléctrica o máquina, la tiene desde un carpintero hasta una fábrica que realice operaciones en gran escala, es así que, ELECTROTECNIC MOTOR cuenta con dos listas de clientes clasificados de acuerdo al tamaño del mismo.

A continuación se detallan los clientes potenciales más importantes:

- ✓ SUPERMAXI (FAVIMATIC)
- ✓ AGROCONSULTORES CIA. LTDA
- ✓ ALMACENERA ALMAGRO
- ✓ BOMAN ELECTRIC DEL ECUADOR

- ✓ CERFIN SECAP
- ✓ DISMENIN CÍA. LTDA.
- ✓ ENDIFA S.A.
- ✓ FACULTAD DE ING. EN GEOLOGÍA Y MINAS DE LA UNIVERSIDAD CENTRAL DEL ECUADOR
- ✓ HIDROMATEK S.A.
- ✓ MADEQUISA
- ✓ CONSTRUCTORA CATARAMA
- ✓ ELASTO S.A.
- ✓ FLEXOFAMA CIA. LTDA.
- ✓ FLOR EMPAQUE
- ✓ FLORNINTANGA CIA. LTDA
- ✓ FLUIDOS Y ENERGIA
- ✓ GUZMAN TEXTILES
- ✓ INGENIERIA DE ASCENSORES COIGAISEM
- ✓ MICROEMPAQUES S.A.
- ✓ MOLINOS LA UNION S.A (FICAYA)
- ✓ PYGANFLOR S.A.
- ✓ QUALA ECUADOR S.A.
- ✓ TEPROMECCIA. LTDA.
- ✓ TIOSA S.A.
- ✓ VICUÑA CIA. LTDA.
- ✓ VOGUEL GUITARS
- ✓ BUENO Y CASTRO

2.2.1.2.1.4 Competencia

La competencia está constituida por todas las empresas que se dediquen a la misma actividad de ELECTROTECNIC MOTOR, es decir a ambas ramas de la comercialización y el servicio técnico.

Al hablar de la comercialización de repuestos y material de rebobinado, es indispensable mencionar nuevamente que algunos proveedores son considerados también como competencia, debido a que importan el producto y lo distribuyen al por mayor y detal, entre ellos está Delta Rebobinajes y RebiCar. Además, por el lado del servicio técnico se puede apreciar mediante entrevistas con el Gerente General, que dentro de éste sector se encuentran personas naturales que han establecido e instalado un negocio con un pequeño taller, sin embargo, pocas son las empresas que hacen de esta actividad un negocio de alto nivel y lo explotan al máximo, dentro de las cuales también se ubican las dos anteriormente citadas y RETME, la organización más grande del Ecuador en lo que refiere a Rebobinado de motores industriales.

2.2.1.2.2 Organismos de Control

“ELECTROTECNIC MOTOR” se rige a la autoridad y disposiciones emitidas de la Superintendencia de Compañías y por ser una entidad con fines de lucro, también se somete al control del Servicio de Rentas Internas por cuanto la empresa está obligada a declarar y pagar impuestos conforme los plazos y fechas establecidas en la Ley de Régimen Tributario Interno y su reglamento.

Adicionalmente, los reglamentos y políticas de las casas comerciales y distribuidores que nos proveen, también constituyen normas que la empresa debe acatar y respetar.

2.2.1.3 ANÁLISIS INTERNO

Este análisis incluye la identificación de fortalezas y debilidades que tiene la organización de ELECTROTECNIC MOTOR internamente.

2.3 ANÁLISIS FODA

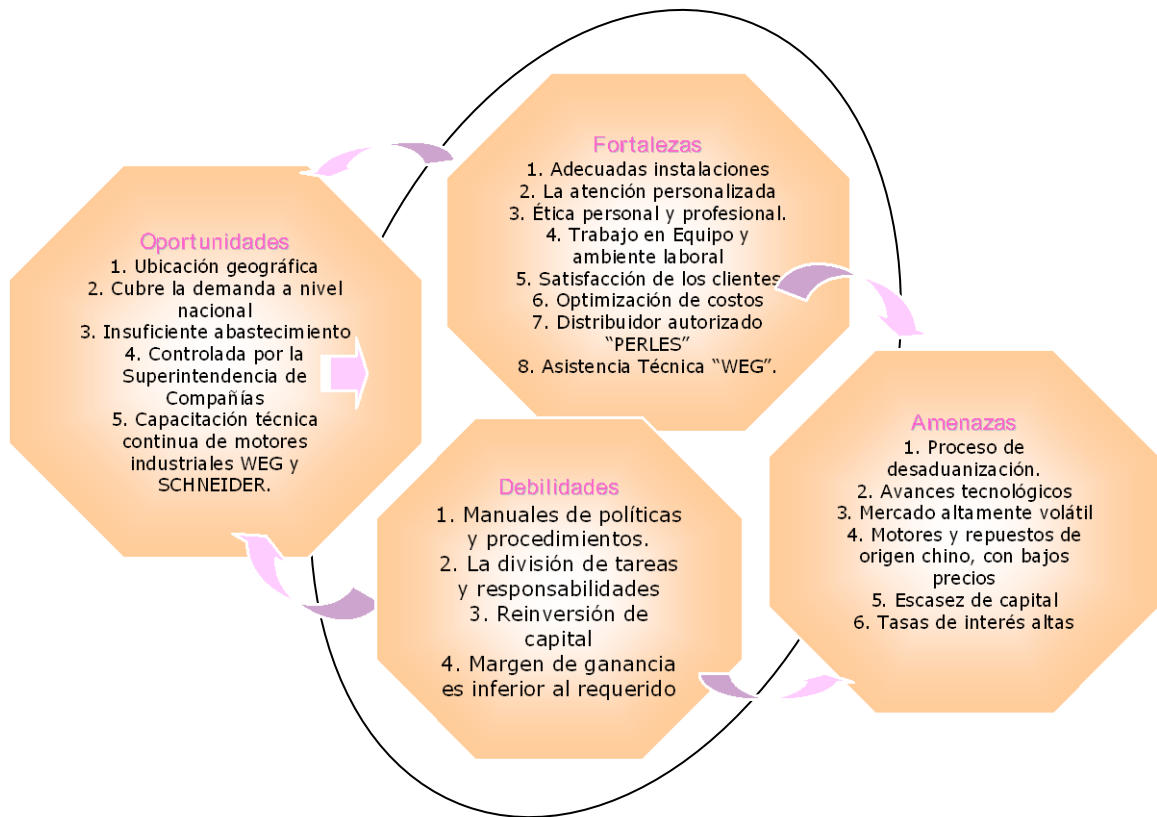
FODA corresponde a las siglas utilizadas en Planificación Estratégica, puesto que constituye una herramienta que ayuda a analizar toda la información sobre la empresa, en su entorno externo e interno. Se identifican las

fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de ELECTROTECNIC MOTOR. Para esto fue necesario entablar una charla analítica con el Gerente General y de Ventas con la finalidad de establecer los entornos y cada componente del FODA

ENTORNO INTERNO	“Fortalezas	ENTORNO EXTERNO	Oportunidades
	<ol style="list-style-type: none"> 1) Cuentan con amplias y adecuadas instalaciones para brindar un servicio técnico de calidad. 2) La atención a los clientes es personalizada, se basa en la buena preparación, experiencia y capacitación del personal. 3) Filosofía cimentada en ética personal y profesional. 4) Trabajo en Equipo y ambiente laboral estable. 5) La empresa enfoca todas sus actividades hacia la satisfacción de las necesidades del cliente, prioriza el cumplimiento de sus expectativas y mantienen estrechas relaciones con ellos. 6) Optimizan costos a través de una utilización correcta de los insumos. 7) Es distribuidor autorizado “PERLES”, marca suiza de herramientas eléctricas y repuestos. 8) Es Acreditada con la Asistencia Técnica de Motores industriales “WEG”, empresa domiciliada en el Brasil. 		<ol style="list-style-type: none"> 1) La ubicación geográfica de la planta, bodega y oficinas, es adecuada y estratégica, junto a aproximadamente el 60% del total de los clientes. 2) ELECTROTECNIC MOTOR cubre la demanda existente a nivel nacional, especialmente la Costa y Oriente ecuatoriano sin recargo alguno sobre el costo. 3) Los distribuidores actuales de repuestos y material de bobinado abastecen la demanda de únicamente las provincias más grandes del país, Pichincha y Guayas. 4) Entidad controlada por la Superintendencia de Compañías, lo que da cierto nivel de confianza en la organización de ELECTROTECNIC MOTOR, puesto que está obligada a mantener altos estándares de calidad en los procesos y servicios. 5) Acceso a capacitación técnica, en forma continua dictada por fabricantes de motores industriales, en los países de origen, principalmente de marcas WEG y SCHNEIDER.

	Debilidades		Amenazas
ENTORNO INTERNO	<ol style="list-style-type: none"> 1) No cuenta con manuales de políticas y procedimientos. 2) La división de tareas y responsabilidades en los empleados no se encuentra muy bien delimitada. 3) El capital recuperado a través de las ventas no es reinvertido en porcentajes óptimos que permita el desarrollo y crecimiento de la empresa. 4) El margen de ganancia de la empresa es inferior al requerido y no está acorde al giro de negocio y rendimiento del mercado. 	ENTORNO EXTERNO	<ol style="list-style-type: none"> 1) El proceso de desaduanización de mercadería importada tiene un tiempo de duración de aproximadamente 2 meses. 2) Los avances tecnológicos influyen en la fabricación de nuevos motores industriales, lo que obliga y exige de una permanente actualización de conocimientos técnicos. 3) El mercado es altamente volátil en cuanto a los precios de los productos. 4) La comercialización de motores y repuestos de origen chino, denominados desechables, cuyos precios atraen al clientes con escaso sentido de la calidad. 5) Escasez de capital necesario, que permita la adquisición de mercadería en altos volúmenes de compra y a bajos costos, que a su vez coadyuve a ser competitivos en el mercado de precios. 6) Tasas de interés altas en el mercado financiero nacional”

GRÁFICO 2.B-9
Matriz FODA



CAPITULO III

3 DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

3.1 Fin Social

“Según consta en el Artículo 5 de los Estatutos de la Cía., La empresa “ELECTROTECNIC MOTOR”, tiene como finalidad prestar servicios de reparación, rebobinado y mantenimiento de motores y herramientas industriales, generadores, transformadores, bombas de agua, entre otros; adicionalmente comercializa los repuestos usados en dichas máquinas y material de rebobinado en los términos que establezca este estatuto y los reglamentos que se emitieren.

3.2 Misión

Somos una empresa dedicada a comercializar repuestos de motores industriales, herramientas eléctricas y material de rebobinado de altos estándares de calidad, en los que se basa el servicio técnico, reparación, rebobinado y mantenimiento de maquinaria industrial como generadores, bombas de agua, transformadores, entre otros. Servicio que ofrecemos con garantía basada en conocimientos técnicos actualizados, excelencia en la atención al cliente, alta experiencia en el campo y orientación a satisfacer las necesidades de las empresas industriales ubicadas alrededor del país con la ayuda de nuestro personal calificado, operando siempre bajo principios éticos logrando de ésta manera contribuir al desarrollo del sector y del país.

3.3 Visión.

Ser en el 2008 la alternativa más importante para quienes requieran nuestros productos y servicios a escala nacional y liderar el mercado de la Sierra ecuatoriana mediante el cumplimiento y la calidad de trabajo como nuestra mejor garantía, sin dejar de lado los valores éticos, la cultura de calidad y mejoramiento continuo que caracterizará nuestro servicio.

3.4 Objetivos.

3.4.1 Objetivo General

Alcanzar un gran desarrollo a escala nacional y crecimiento comercial y económico en la empresa que nos permita expandirnos alrededor del país llegando a maximizar la satisfacción de nuestros clientes así como nuestras utilidades.

3.4.2 Objetivos Específicos

- ✓ Lograr un total posicionamiento en el mercado a través de la implementación de una serie de estrategias que permitan ser reconocidos a nivel nacional con un alto prestigio y buena imagen.
- ✓ Llegar a obtener una ventaja competitiva en un año, dentro del mercado, basado en el mejoramiento de la calidad del servicio en el trato personalizado a los clientes.
- ✓ Incrementar hasta en dos años en un 30% las utilidades percibidas en cada año fiscal.

3.5 Políticas

- ✓ **Calidad es la prioridad**

La búsqueda constante de satisfacer las necesidades de los clientes, conocimientos técnicos actualizados, el uso de alta tecnología, la implementación de patrones de calidad, el respeto al ser humano y al medio ambiente son políticas que hacen parte del cotidiano de ELECTROTECNIC MOTOR.

3.6 Principios

La empresa se desenvolverá en un marco filosófico que permitirá servir con excelencia a sus clientes y constará de los siguientes valores y principios

- ✓ **Trabajo en equipo**

Fomentar el trabajo en equipo para así captar nuevas ideas beneficiosas para la organización y fortalecer la toma de decisiones frente a los problemas internos y asegurar el camino hacia la visión.

✓ **Competitividad**

Para mostrar la capacidad de todos los que conforman la organización en iguales condiciones que los competidores.

✓ **Eficiente desempeño**

Todos los que forman parte de la entidad deben dar sus mayores esfuerzos por ser los mejores, dar su sello de calidad a las actividades en la que cada uno se ve envuelto, para así satisfacer las necesidades del cliente con la mejor atención que merecen.

✓ **Diferenciación**

Diferenciarnos de la competencia por la calidad del servicio al cliente, tomando en cuenta que él es lo más importante para la organización y por la directa comunicación que se mantendrá con el mismo, para garantizar su lealtad.

✓ **Innovación**

Actualmente es necesario innovar nuevos servicios, y los medios para llegar al consumidor, haciendo uso de la capacidad creativa que todos tenemos y debemos desarrollarla.

✓ **Calidad**

Los productos y servicio que ofrecemos cumplen con altos estándares de calidad con la finalidad de no sólo atraer al cliente, sino también retenerlo.

3.7 Valores

✓ **Responsabilidad**

Basada en la responsabilidad por los actos de cada quien dentro de la empresa, a través de la toma de decisiones que favorezcan al negocio.

✓ **Respeto**

La actitud de cada miembro de la organización y empleados deben demostrar su respeto hacia lo que el cliente requiera o solicite, tomando en cuenta que la forma de pensar de la persona es diferente el uno del otro.

✓ **Cortesía**

El trato con el cliente y al interior de la organización debe ser con cortesía, ya que estos deben ser atendidos por el hecho de que siempre tiene la razón.

✓ **Honestidad**

Las personas que tengan contacto directo o indirectamente con nuestra organización deben tener compostura, decencia, discreción, prudencia y moderación en sus acciones y palabras.

✓ **Puntualidad**

El cumplimiento y la puntualidad será la prioridad en la realización de las actividades.

✓ **Equidad**

Dar a cada uno lo que le corresponde.

✓ **Compromiso**

Entrega de capacidades de manera oportuna e incondicional.

✓ **Liderazgo**

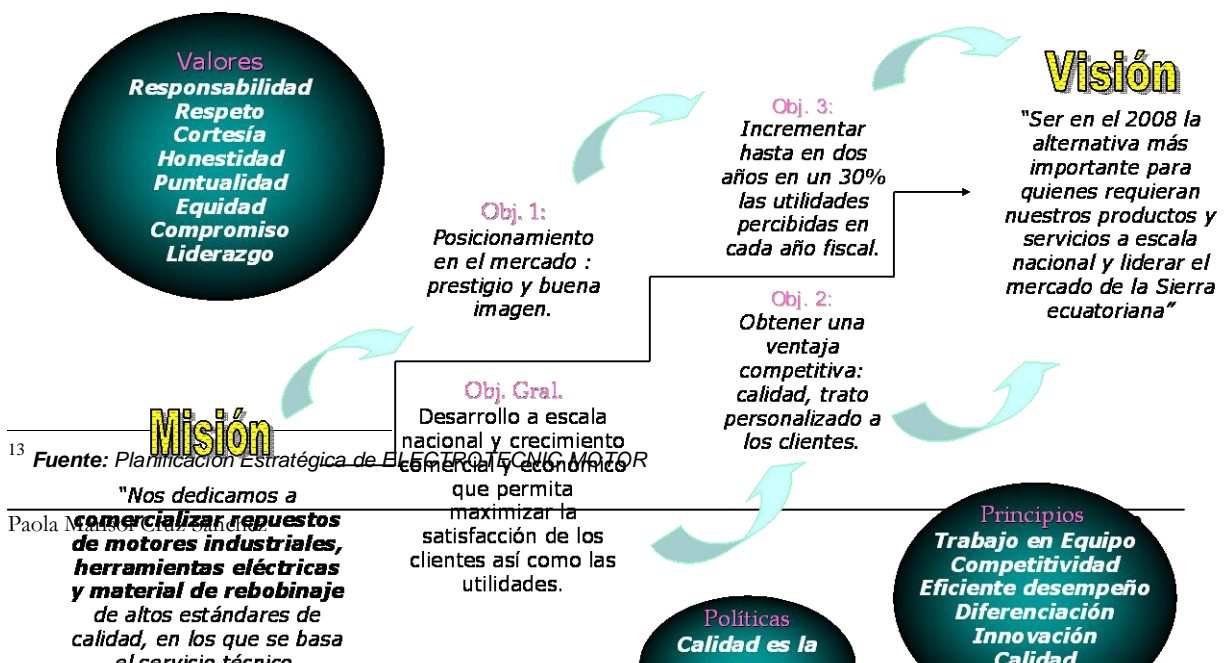
Capacidad de orientación en base al ejemplo.

3.9 Estrategias

- ✓ Poner a disposición del público, toda la información referente a la empresa, productos y servicios que se brinda a través de Internet, y facilitar el contacto con los clientes.
- ✓ Agilizar procesos, tareas y trámites que resulten engorrosos para los clientes.

- ✓ Orientar acciones y un plan de promoción y propaganda dirigido, a través de visitas a gerentes y mandos medios de las empresas.
- ✓ Crear políticas de mitiguen la reducción de las utilidades tomando en consideración la variabilidad de los precios.
- ✓ Instalar sucursales en puntos estratégicos del país, empezando en la Provincia de Imbabura, captando de esta manera un mayor porcentaje del mercado.
- ✓ Establecer políticas de capacitación continua en temas técnicos a los trabajadores de operaciones y empleados que tienen mayor contacto con el cliente, con el objetivo de cumplir las exigencias del avance tecnológico y de satisfacción del cliente.
- ✓ Agilitar la importación directa de productos desde países originarios, que garanticen altos estándares de calidad, de modo que mientras mayor sea la inversión, mayor ahorro en costos se logre en el largo plazo.
- ✓ Determinar la política de precios, descuentos y condiciones de pago de acuerdo al monto de compra, características del producto y necesidades de liquidez de la empresa.
- ✓ Crear políticas de capitalización de utilidades hasta que la empresa se posicione de un 30% del mercado.”¹³

GRÁFICO 3.B-10
DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO



CAPITULO IV

4 ANÁLISIS DE INGRESOS Y CONDICIONES DE ABASTECIMIENTO DE INVENTARIO

4.1 Antecedentes

“ELECTROTECNIC MOTOR”, mantiene relaciones comerciales con proveedores nacionales, quienes abastecen la totalidad del inventario de la empresa objeto de investigación, sin embargo, existen otras alternativas de mercado al cual podría ingresar, pues, la búsqueda de mejores condiciones y el interés de reducir los costos, obliga a ampliar horizontes, mediante el contacto con las casas comerciales y fábricas que producen los repuestos y material de rebobinado; de manera que las negociaciones puedan ser directamente con ellas.

Antes de analizar los probables proveedores, es necesario estudiar el comportamiento de las ventas que presenta la entidad, tanto por cada período, como por tipo de producto, así se obtendrá la información base, sobre la que es posible tomar decisiones en cuanto al producto en concreto que desea y es factible importar. Esto constituye la plataforma del proyecto, es decir que, la importancia recae en analizar profundamente la conveniencia de importar cierto producto, los beneficios que la empresa tendría si la estrategia tomada les permite tener un crecimiento sostenido en el futuro.

4.1.1 Análisis del volumen de ingresos de “ELECTROTECNIC MOTOR”

“ELECTROTECNIC MOTOR” presenta un nivel total de ingresos en el año 2005 de **86.472,10** USD y en el 2006 de **103.560,00** USD en los diferentes productos que comercializa, lo que representa un 19.76% de incremento en este rubro.

Es relevante mencionar que existen dos centros de costo, es decir que, los montos anteriormente descritos incluyen:

- Los ingresos por la venta de inventario, esto es, repuestos, material de rebobinado y máquinas eléctricas y,
- Los ingresos por concepto de mano de obra en la reparación, mantenimiento y rebobinado de motores industriales y máquinas eléctricas.

Cuadro 4.A-13
Ingresos Mensuales 2005 - 2006

Mes	2005		2006	
	CENTRO DE COSTO		CENTRO DE COSTO	
	PLANTA	ALMACÉN	PLANTA	ALMACÉN
Enero	3.232,18	4.840,36	3.305,85	4.806,48
Febrero	5.784,55	4.329,46	3.246,81	2.017,16
Marzo	4.231,05	5.968,42	1.920,92	2.680,23
Abril	1.739,50	5.906,15	2.756,43	1.939,22
Mayo	1.851,42	4.579,82	2.564,56	5.517,71
Junio	2.620,51	2.199,23	2.945,84	3.281,01
Julio	2.606,42	3.625,26	4.187,97	2.781,34
Agosto	4.121,48	4.804,17	3.569,51	5.170,72
Septiembre	1.952,16	3.155,63	2.897,09	7.220,23
Octubre	2.511,31	3.216,95	4.746,26	7.929,86
Noviembre	2.543,19	4.279,26	3.762,94	8.738,99
Diciembre	3.556,87	2.816,75	5.726,95	9.845,92
TOTAL	36.750,64	49.721,46	41.631,12	61.928,88
TOTAL AÑO	86.472,10		103.560,00	

% Ventas	42%	58%	40%	60%
----------	-----	-----	-----	-----

Fuente: “ELECTROTECNIC MOTOR”

Elaborado por: Paola Cruz

Según las cifras presentadas en el cuadro, se observa que en el año 2005 los ingresos brutos provenientes de la venta de stock representan el 58% y los ingresos por mano de obra el 42%, en el siguiente año, el primer

rubro crece en un 2%, pues la venta de mercadería representa el 60% y los ingresos por mano de obra son el 40% sobre el total anual.

Si se analizan en concreto las ventas de inventario, los resultados son claros en mostrar la porción que cada producto tiene sobre el total de los ingresos, de acuerdo a la acogida que tiene en el mercado y a otros factores como son, la frecuencia de daños en los motores que provocan el deterioro de los repuestos, tomando en cuenta la vida útil de cada uno. Para esto se ha considerado 18 de los productos más demandados en el mercado, así:

Cuadro 4.A-14
Ingresos Mensuales por Producto
2006

		2006												
	PRODUCTO	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	TOTAL
REPUESTOS	Carbones	100,94	71,07	82,97	94,98	80,22	124,90	100,99	107,80	67,80	228,28	388,83	322,23	1.771,02
	Centrifugos	51,91	67,11	96,63	103,82	96,66	51,94	75,87	83,85	96,63	83,85	75,87	83,85	967,98
	Colectores	125,23	93,21	95,83	110,61	95,87	92,64	29,08	35,94	23,96	15,97	57,90	79,86	856,09
	Condensadores	65,57	60,93	93,04	126,18	337,80	288,79	194,17	640,26	1.442,01	1.522,66	1.603,33	932,20	7.306,94
	Platineras	83,85	83,85	83,85	83,85	83,85	76,66	83,85	167,70	334,62	335,41	586,96	845,79	2.850,27
	Poleas	44,72	23,96	11,98	-	31,94	44,72	-	11,98	11,98	-	42,33	110,60	334,21
	Retenedores	-	-	9,58	-	12,82	9,58	11,98	9,58	-	-	11,98	119,79	185,32
	Rodamientos	155,09	55,74	153,73	51,11	307,06	123,22	48,00	54,86	25,63	106,28	186,95	255,15	1.522,82
	Sellos Mecánicos	-	-	55,90	-	15,22	11,98	-	-	-	-	78,66	119,79	281,55
	Terminales	7,12	2,49	5,11	6,39	1,60	2,78	3,99	4,79	3,99	-	32,42	29,55	100,23
Ventiladores	38,33	38,33	68,68	68,68	68,68	98,23	38,33	51,11	28,75	-	23,96	313,45	836,52	
MATERIAL DE REBOBINAJE	AWG	3.350,45	940,53	1.328,40	672,86	3.679,28	1.759,26	1.680,53	3.366,36	4.580,85	4.913,37	4.825,09	5.495,03	36.592,04
	Barniz	117,39	78,26	117,39	115,00	156,52	78,26	79,06	39,13	39,13	79,07	119,79	117,39	1.136,41
	Cable Siliconado	78,10	12,70	6,39	4,47	15,92	12,69	13,90	20,76	23,96	19,98	20,76	39,93	269,57
	Fibra	78,66	28,35	49,19	49,19	49,91	35,12	23,16	49,19	134,88	102,31	166,99	46,32	813,28
	Spaguetty FV	68,20	58,36	60,98	58,78	43,87	40,64	41,85	51,91	75,23	64,69	39,93	35,86	640,29
	Vanguard	62,69	62,69	-	62,69	62,69	58,30	62,69	62,69	62,69	58,30	62,69	90,24	708,35
Reata	67,56	33,54	51,91	36,74	40,35	37,12	38,33	47,04	4,80	55,74	23,96	15,97	453,06	
OTROS	Otros	310,67	306,03	308,66	293,88	337,43	334,19	255,55	365,76	263,31	343,95	390,59	792,92	4.302,94
	TOTAL	4.806,48	2.017,16	2.680,23	1.939,22	5.517,71	3.281,01	2.781,34	5.170,72	7.220,23	7.929,86	8.738,99	9.845,92	61.928,88

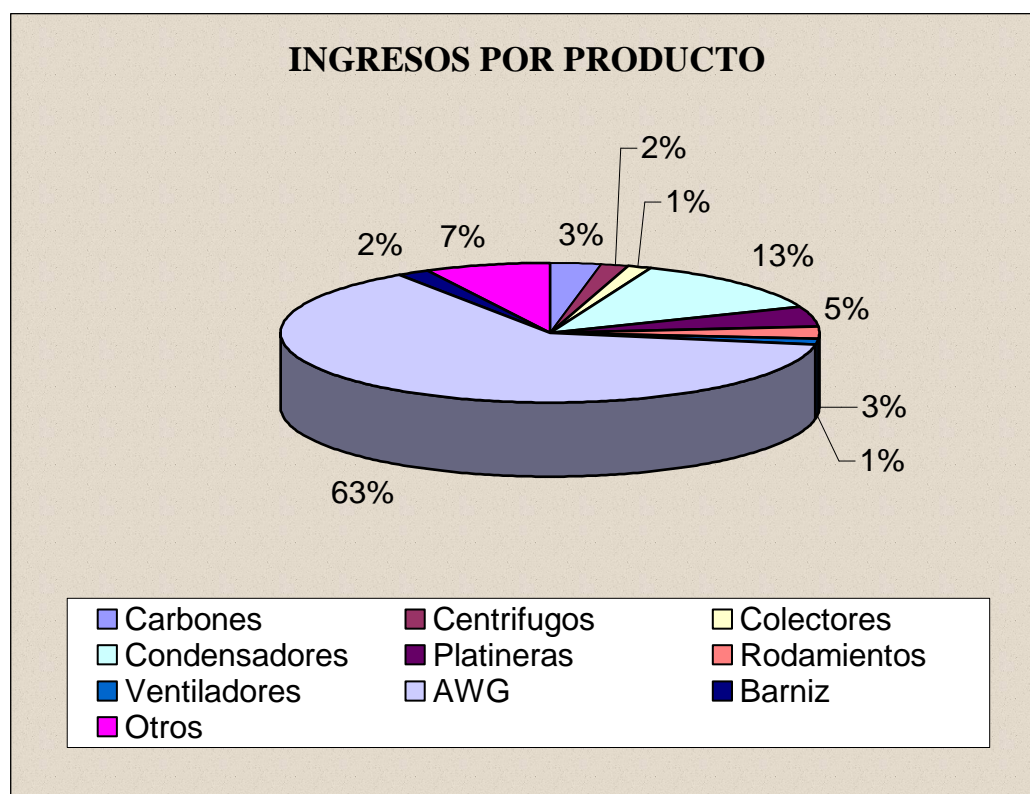
Fuente: "ELECTROTECNIC MOTOR"

Elaborado por: Paola Cruz

4.1.1.1 Ingresos por tipo de producto

De la información analizada del cuadro anterior se refleja el monto de ingresos por cada producto, tomando en cuenta a aquellos que mayor participación tienen como aquellos marcados con color anaranjado: rodamientos, carbones, condensadores, platineras, alambre (AWG). Esto es en base al monto de ventas logrado en el año 2006.

GRÁFICO 4.B-11



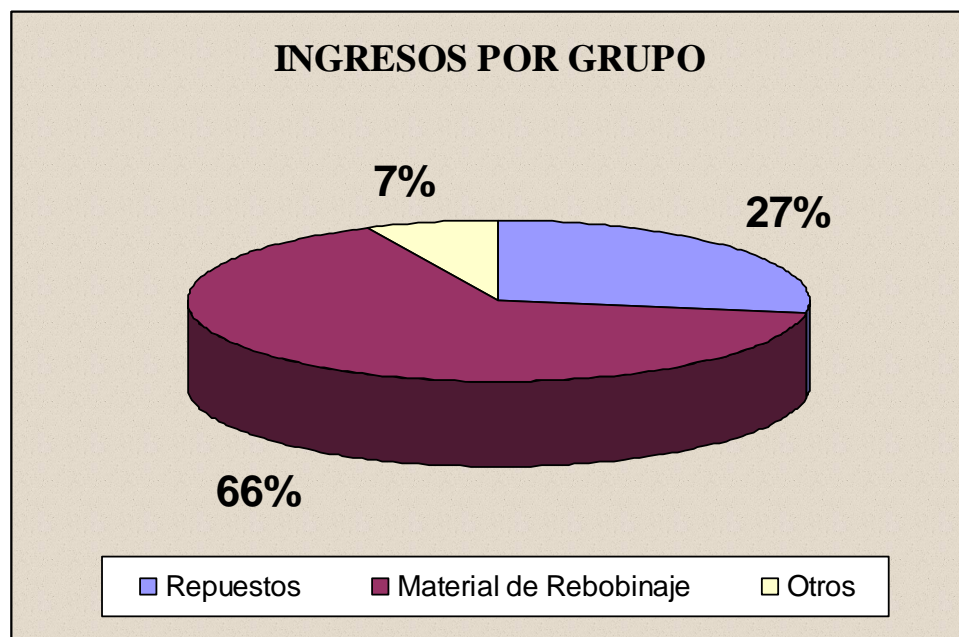
Fuente: "ELECTROTECNIC MOTOR"
Elaborado por: Paola Cruz

Como se puede apreciar en el gráfico, la venta del alambre de cobre representa el 63% del monto total de ingresos, seguido de los condensadores con el 13%, las platineras con el 5%, rodamientos y carbones con el 3% cada uno, barniz y centrífugos con el 2% cada uno, ventiladores y colectores con el 1% cada uno y otros productos que en conjunto tienen un peso de apenas un 7% sobre el total de **103.560,00** USD de ventas en el año 2006.

4.1.1.2 Ingresos por grupo de productos

Al tomar la mercadería por grupos, el material de rebobinado, es el que más se vende con un 66%, pero esto se debe a la gran influencia que tiene la cifra de ventas del alambre de cobre, a diferencia de los repuestos que tienen un peso del 27%. El 7% corresponde a la venta de máquinas eléctricas “Perles” y material no tomado en cuenta dentro de los dos primeros grupos.

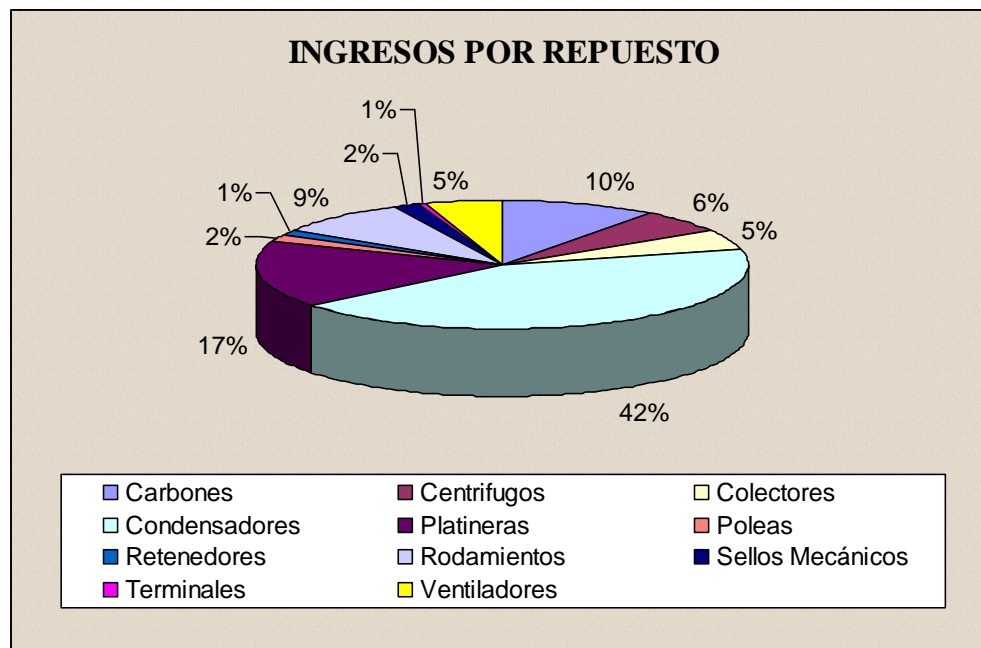
GRÁFICO 4.B-12



*Fuente: "ELECTROTECNIC MOTOR"
Elaborado por: Paola Cruz*

4.1.1.2.1 Ingresos por tipo de repuesto

Si se analiza en concreto el comportamiento de las ventas de repuestos, es evidente que los condensadores representa más del 40% de los ingresos totales del año 2006, pero a este rubro le siguen las platineras con un 17%, los carbones con un 10%, rodamientos con el 9% centrífugos, colectores y ventiladores con el 6, 5 y 5% respectivamente y la porción restante se halla distribuida en la venta de poleas, retenedores, sellos mecánicos, y terminales.

GRÁFICO 4.B-13

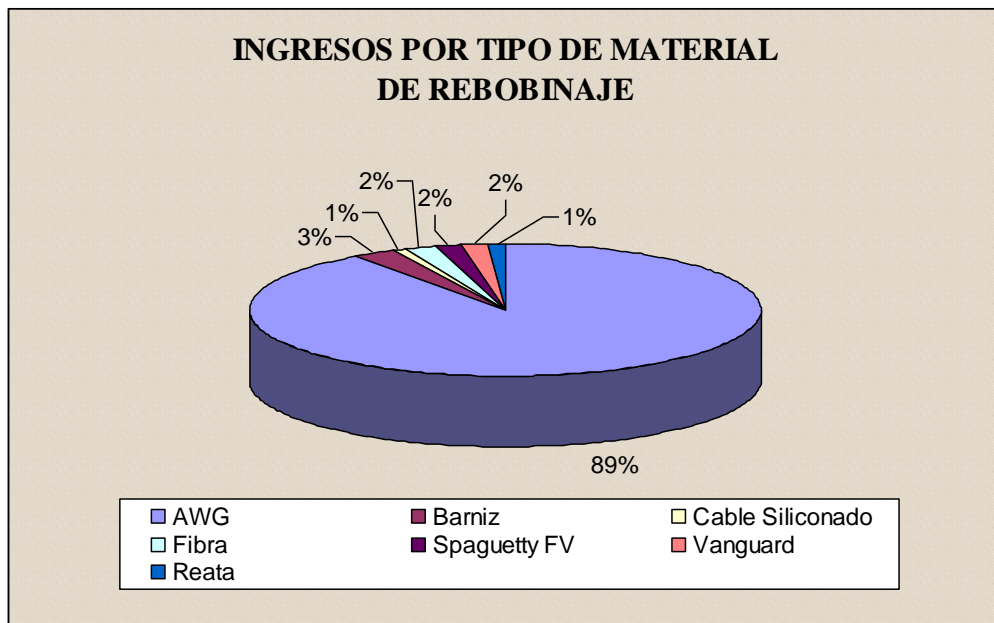
*Fuente: "ELECTROTECNIC MOTOR"
Elaborado por: Paola Cruz*

4.1.1.2.2 Ingresos por tipo de material de rebobinaje

Por otro lado, al considerar la venta de material de rebobinaje, el alambre de cobre representa el 89% y la parte restante se distribuye en barniz, fibra, spaguetty, spray vanguard, reata y cable siliconado.

El alambre de cobre es muy demandado en el mercado, puesto que tiene muchos usos a más de ser un componente muy importante en los motores industriales. Por lo general, este material no es desperdiciado aun al ser quemado, puesto que se lo utiliza para las fundiciones de metal que permite la obtención de objetos de cobre como son las pailas, ollas, utensilios, entre otros. Es decir que constituye una fuente más de ingresos al venderlo a empresas que se dedican a esta actividad, únicamente se toma el alambre quemado de los motores que requieren ser rebobinados y se lo vende por quintales, sin antes limpiarlo y librarlo del barniz, componente líquido que sirve en este caso para rociar, fijar y ajustar las bobinas de alambre para evitar que estas estén flojas.

GRÁFICO 4.B-14



*Fuente: "ELECTROTECNIC MOTOR"
Elaborado por: Paola Cruz*

4.1.2 Ley de Pareto

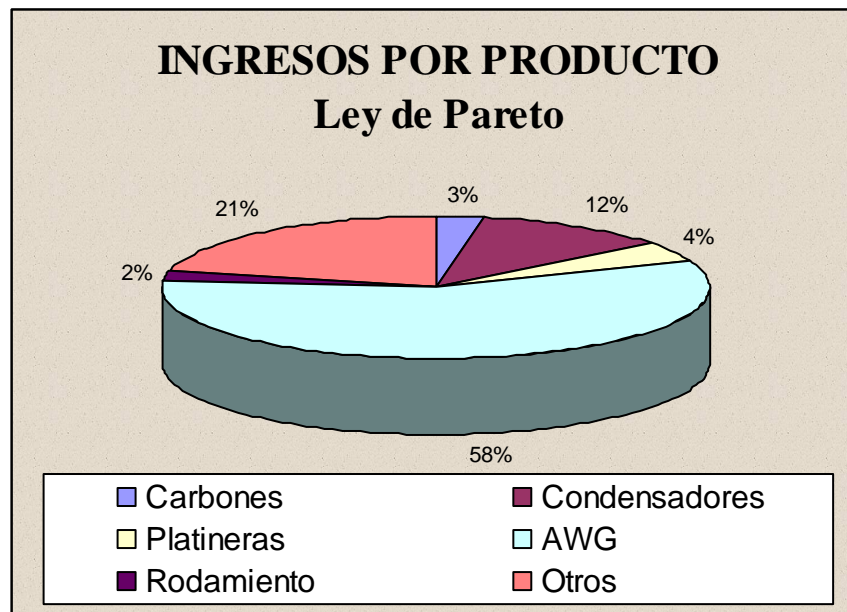
Es necesario aplicar la "Ley de Pareto", para aclarar el panorama y entender que el mercado en volumen se halla concentrado en apenas cinco productos que son: carbones, condensadores, platineras y alambre de cobre y rodamientos.

Cuadro 4.A-15

LEY DE PARETO

	TOTAL	% / Ventas	Pareto
Carbones	1.771,02	2,86	81%
Condensadores	7.306,94	11,80	
Platineras	2.850,27	4,60	
AWG	36.592,04	59,09	
Rodamiento	1.522,82	2,46	
Otros	13.408,61	19,19	19%
Total			100%

*Fuente: "ELECTROTECNIC MOTOR"
Elaborado por: Paola Cruz*

GRÁFICO 4.B-15

Fuente: "ELECTROTECNIC MOTOR"
Elaborado por: Paola Cruz

De ahí que, es factible buscar mercado internacional para estos cinco productos únicamente, debido a su alta rotación de inventario, alto aporte a la generación de capital fresco y concentración en el 80% de las ventas.

4.2 Alternativas de abastecimiento de inventario

Como ya se determinó anteriormente, los productos de mayor rotación en volumen de ventas, el siguiente paso constituye la búsqueda y análisis de proveedores de dicha mercadería a nivel internacional, sin antes analizar las condiciones financieras, porcentajes de rentabilidad en cada producto y los distintos escenarios provenientes de la compra o no de los mismos.

En consecuencia, el estudio se basará en el análisis de costos, líneas de créditos, descuentos y demás condiciones financieras para estos productos, que permitan la aplicación de estrategias que coadyuven al ahorro en costos y maximizar las utilidades de la empresa.

Es importante considerar que "ELECTROTECNIC MOTOR" debe centrar su atención en los productos de mayor rotación como en este caso son el alambre de cobre, condensadores, platineras, carbones y rodamientos.

No resulta justificable importar material que no es demandado en altos volúmenes, pues el inventario de la empresa se vería estancado y en lugar de permitir la rotación de capital fresco en el menor tiempo posible, obligaría a incurrir en costos adicionales derivados del almacenamiento en bodegas, por el espacio físico que ocupan y mantenimiento.

Adicionalmente es necesario considerar que la importación de productos de baja rotación requeriría de mayores estrategias de ventas y mercadeo, a cuya materia no se referirá el presente trabajo.

Así también es importante tomar en cuenta la conclusión a la que he llegado, luego de entrevistar al gerente general de “ELECTROTECNIC MOTOR”, pues, la importación de carbones y rodamientos no es conveniente para la empresa por las siguientes razones:

- ✓ Los carbones comercializados en el mercado, son de procedencia nacional en su mayoría, pues son elaborados en el país con materia prima importada, en consecuencia, para los clientes les resulta más económico adquirir los existentes en el mercado.
- ✓ Existe alta oferta de rodamientos en el medio, por casas comerciales que se dedican a importar únicamente este producto en todas sus marcas medidas y variantes, razón por la que se ha determinado, difícil competir con estas empresas que ofrecen precios convenientes a sus clientes.

En efecto, quedan tres productos a los que “ELECTROTECNIC MOTOR”, debe enfocarse: alambre de cobre, condensadores y platineras; es decir que la búsqueda de proveedores será en base a esta información presentada.

4.2.1 Costos financieros de una importación

Al arrancar el proyecto de importación, es indispensable estudiar la conveniencia sobre el medio de pago que se realizará, puesto que en el mercado existen varias opciones que permiten a la empresa cubrir el

costo global de la importación, de manera que “ELECTROTECNIC MOTOR” también garantice el contar con la mercadería en sus manos, con las especificaciones solicitadas y calidad exigida.

4.2.1.1 Mecanismos de pago de una importación

Una de las alternativas más conocidas y más costosas a la vez, es la carta de crédito, una modalidad llamada cobranzas de importación y transferencias bancarias, usadas cuando se logra cierto nivel de confianza entre cliente y proveedor y resulta la manera más efectiva y económica para cubrir el pago de la factura.

4.2.1.1.1 Carta de Crédito

“La carta de crédito es un instrumento de pago, sujeto a regulaciones internacionales, mediante el cual un banco (Banco Emisor) obrando por solicitud y conformidad con las instrucciones de un cliente (ordenante), quien debe hacer un pago a un tercero (beneficiario) contra la entrega de los documentos exigidos, siempre y cuando se cumplan los términos y condiciones de crédito. En otras palabras, es un compromiso escrito asumido por un banco de efectuar el pago al vendedor a su solicitud y de acuerdo con las instrucciones del comprador hasta la suma de dinero indicada, dentro de determinado tiempo y contra entrega de los documentos indicados. Este instrumento es uno de los documentos más sencillos en su forma y de los más complejos en cuanto a su contenido. Llamada también "Crédito Comercial", "Crédito Documentario", y en algunas ocasiones simplemente crédito.”¹⁴

De las instituciones financieras existentes en el mercado, se ha tomado las tres más grandes: Banco Pichincha, Produbanco y Banco de Guayaquil, para hacer un estudio de los costos que genera la apertura de una carta de crédito, como se detalla en el cuadro siguiente:

Cuadro 4.A-16

¹⁴ **Fuente:** *Diccionario Técnico Financiero Ecuatoriano*, Luis Alberto Chiriboga Rosales

Costos De la Carta de Crédito

		INSTITUCIÓN BANCARIA				
		Pichincha	Produbanco	Guayaquil		
				A la vista	A plazo	Financiada
COSTOS GENERALES	Costo de la CC	4% trim.	-	-	-	-
	Costo de apertura por negociación con el Banco confirmante	0,50%	5% anual min., \$100	4% anual, min., 50 USD	4% anual, min., 50 USD	4% anual, min., 50 USD
	Costo de mensaje de emisión	30 USD	30 USD	-	-	-
	Tasa: BCE	-	0,125% trim.	-	-	-
	Reconocimiento de firmas	-	11 USD	-	-	-
	Presentación de documentos	-	0,25% flat, min., 75 USD/ trimestre	-	-	-
	Vigencia	90 días	1 trimestre	-	-	-
COSTOS ADICIONALES	Comisión de aceptación	-	5% anual	-	4% anual	4% anual
	Currier	-	-	-	-	-
	Comisión por negociación	-	0,50% flat	0,25% flat	0,25% flat	0,25% flat
	Comisión por confirmación	-	0,50% trim. Min &250	-	-	-
	Comisión de aviso	-	100-125 USD	-	-	-
	Costo de mensaje Swift	-	25 USD	30 USD	30 USD	30 USD
	Costo de mensaje Swip: términos de la CC	-	-	10 USD por término	10 USD por término	10 USD por término
	Costo de mensaje Swip: cambio de términos	-	-	20 USD por término modificado + costo mens swift	20 USD por término modificado + costo mens swift	20 USD por término modificado + costo mens swift
Costo de financiamiento	-	-	-	-	10% anual	

Fuente: Banco Pichincha, Produbanco y Banco de Guayaquil
Elaborado por: Paola Cruz

De los datos presentados en la tabla, se puede destacar que al banco que ofrece el servicio requerido en las mejores condiciones financieras, es el Banco de Guayaquil, puesto que las tasas de interés son las más bajas en el mercado, así también existen tres modalidades a escoger, una de ellas permite realizar el pago al banco en varias cuotas, porque la institución financia el monto global a través de un banco internacional con un costo del 10% sobre el valor de la carta de crédito. En segundo plano quedan el Produbanco y el Banco del Pichincha.

4.2.1.1.2 Cobranzas de Importación

Es una alternativa interesante que ofrece el Banco de Guayaquil, mediante la que, la institución mantiene los documentos de importación como son la factura o póliza de seguro, inspección de origen y conocimiento de embarque, hasta el momento en que la mercadería llegue a su destino final y se pueda verificar el cumplimiento de las especificaciones solicitadas, luego el pago lo realiza el cliente, que en este

caso es “ELECTROTECNIC MOTOR”, a través de una transferencia bancaria, cuyo costo fijo es de 35 USD, independientemente del valor de la transferencia y adicionalmente intervienen otros como:

Cuadro 4.A-17
Costos de una cobranza de importación

Banco de Guayaquil	COBRANZAS DE IMPORTACIÓN	
	A la vista	A plazo
Comisión por negociación	0,25% flat min. 50 USD	0,25% flat min. 50 USD
Costo de mensaje Swift	30 USD	30 USD
Costo de transferencia	35 USD	35 USD
Comisión por aceptación del plazo	-	xxx%

Fuente: Banco de Guayaquil
Elaborado por: Paola Cruz

4.2.1.1.3 Transferencia Bancaria

Es una transacción fácil de realizarla y su costo es económico: 35 USD, pero esto puede aplicarse cuando tanto proveedor como cliente, se conocen lo suficiente como para confiar el uno en el otro, de que por un lado la mercadería será enviada en la condiciones y especificaciones requeridas y por otro, de que el pago se lo hará honestamente y al tiempo acordado. La única condición para hacer posible esta transacción, es que el dinero debe estar depositado en la cuenta bancaria con anticipación a la negociación con el proveedor.

4.3 Características y usos de los productos que generan ingresos a la empresa

Los productos que comercializa “ELECTROTECNIC MOTOR” son básicamente los siguientes:

GRÁFICO 4.B-16

REPUESTOS

Carbones		Poleas	
Centrífugos		Rodamientos	
Colectores		Sellos Mecánicos	
Condensadores		Terminales	
Platineras		Ventiladores	

MATERIAL DE REBOBINAJE			
AWG		Fibra	
Barniz		Spaguetty FV	
Cable Siliconado		Vanguard	
Reata			



4.3.1 Repuestos

✓ Carbones

“Usados en toda herramienta eléctrica manual, electrodomésticos, motores de corriente continua, generadores, entre otros. Los carbones constituyen el contacto eléctrico entre el portacarbón y el cierre del circuito del rotor, el cual es accionado al momento de rozar con el colector. Algunos de los carbones originales como los de marca “Perles”, contienen un seguro de protección de uso, que limita en un cierto tiempo el funcionamiento de la herramienta, es decir, funciona como una alerta para evitar que se queme la máquina. La vida útil de los carbones es de 3 meses, considerando un uso continuo de la herramienta.

✓ Centrifugos

Empleados en motores monofásicos y bifásicos, de 110 y 220 V. Esta pieza es una parte móvil que acciona la conexión y desconexión del arranque del motor, su forma y tamaño son de acuerdo a la marca, que por lo general la más demandada en el mercado es la “WEG”, sin embargo existen otras como son Ronglong, Colbash, LG, Otis, Century, Leeson, entre otras, cuya calidad es similar, debido a que todas deben cumplir con estándares establecidos. Su desgaste se produce por las repetidas veces que arranca un motor, sobre todo, los de máquinas bloqueadoras (WEG) y su vida útil puede extenderse a 6 meses.

✓ Colectores

Es la parte que produce el accionamiento del rotor en la herramienta eléctrica manual, es el portador eléctrico, mediante su roce con el carbón. Estas piezas difieren en diámetro interno, externo, largo y cantidad de delgas o ranuras que contienen. En el mercado no existen marcas

variadas, por ello su demanda no presenta preferencia alguna, pero tienen procedencia chilena, argentina, colombiana e incluso mexicana.

✓ **Condensadores**

Empleados en motores monofásicos y bifásicos, su función consiste en aumentar la fuerza de arranque de la máquina, su valor depende de la capacidad, voltaje y tensión de trabajo (110 o 220 V) y el daño producido en estos generalmente es por elevaciones de voltaje. Cabe recalcar que los condensadores o también llamados capacitores, los hay de varias clases según sea su funcionamiento permanente o no, entiéndase como permanente a su trabajo constante en el motor, lo cual baja la intensidad de consumo de energía, a diferencia de otros, que únicamente actúan al momento de arranque de la máquina. Así también hay condensadores metálicos que tienen otros usos, pero en este mercado no interviene la empresa en estudio.

✓ **Platineras**

El centrífugo normalmente, presiona a la platinera, logrando la conexión y desconexión del contacto del arranque del motor, estas piezas suelen desgastarse con más continuidad que los centrífugos, por ello es necesario cambiarlas mínimo cada 3 meses, sobre todo al hablar de "WEG" (en nuestro medio la más solicitada), porque las máquinas de esta marca son de accionamiento continuo y mientras más veces de arranque existen, el daño es más frecuente. Su tamaño y forma son de acuerdo a la marca al igual que los centrífugos, pues cada casa productora de motores, fabrica sus propios repuestos.

✓ **Poleas**

Usadas como medio para permitir el movimiento de la banda del motor, su desgaste es mínimo y muy ocasional, la causa más común es por fisuras, dependiendo de la calidad de material del que están elaboradas, siendo las de aluminio las más baratas, mientras que las de hierro fundido son más costosas pero a la vez más demandadas por su durabilidad.

✓ **Retenedores**

La función básica es retener la fuga de aceite del motor. Estas piezas tienen un uso esporádico, pues se emplea en especial en reductores y no en todo motor, esta es la razón por la que no existen preferencias en marca o calidad en el mercado.

✓ **Rodamientos**

Soportan el peso de la fuerza mecánica del rotor en una herramienta eléctrica manual, son empleados en casi la totalidad de máquinas, motores, generadores, reductores, entre otros, por lo cual, su venta constituye un atractivo por su alta rotación de inventario. El precio varía según el tamaño, uso, tipo y marcas, entre las principales están: Coyo, NTN, SHF, FAG; siendo la segunda la más demandada dentro del campo al cual atiende ELECTROTECNIC MOTOR. El daño de este repuesto generalmente se produce por el mal uso o adaptación al motor.

Existen rodamientos de carga, de uso accial y de accionamiento racial, los dos primeros usan rodillos, mientras que los rodamientos comunes contienen bolas que deben ser lubricadas para permitir el movimiento del rotor. Su vida útil dependerá de su uso, pero generalmente, cumplidas las 5000 horas de trabajo de la máquina, es necesario realizar un cambio de esta pieza.

✓ **Sellos Mecánicos**

Empleados únicamente en la bombas de agua y aceite, su función radica en impedir la fuga que produce el hacinamiento hidráulico entre la parte eléctrica e hidráulica. En esas condiciones, este repuesto es de baja rotación, a pesar de ser necesario su cambio al mismo tiempo que los rodamientos.

✓ **Ventiladores**

Llamadas también hélices. La forma y tamaño dependen de la necesidad en cada motor, existen un tipo exclusivamente para lograr el enfriamiento del motor y otro para extraer impurezas o humo del mismo. Esta pieza se deteriora principalmente cuando se produce la quema de la máquina. Las marcas más conocidas son WEG, Siemens, ABB, ASEA, Leeson. Cabe mencionar que existe un tipo de ventiladores fabricados de manera que

puedan ser adaptados para distintos parámetros de diámetros, es decir, son de uso universal y en el Ecuador son distribuidos por Servicios Eléctricos Mosquera.

4.3.2 Material de rebobinaje

✓ **AWG**

Es de uso general, en motores, rotores, bobinas, entre otros. Su función consiste en soportar la corriente de energía que ingresa a un motor, pues el componente del cual está constituido es un metal conductor de corriente, el cobre. Este material es indispensable sea cambiado cuando una máquina se quema, que por lo general sucede cada tres años, tomando en cuenta que su trabajo se dio en condiciones adecuadas y se hizo el mantenimiento respectivo, el mismo que alarga la vida de la máquina.

✓ **Barniz**

Permite la impregnación de los rotores y la fijación o adaptación del embobinado. Este es un material que también cumple un papel muy importante en el rebobinado y mantenimiento de una máquina. Entre las marcas más conocidas están SAO MARCO Y DOLPH´S, su calidad no influye mucho como la forma y cantidad de aplicación.

✓ **Cable Siliconado**

Empleado básicamente para las salidas del motor, es decir, la conexión externa con la toma corriente.

✓ **Fibra**

Es una lámina de cartón fabricada con otros componentes especiales que en conjunto actúan como aislante de corriente entre bobina y bobina. La fibra se la encuentra en diferente grosor y material, dependiendo de la clase térmica para la cual es apto el motor, así puede ser de 180° C o más. Las marcas más demandadas son Nomex, Mylar y Voltaflex.

✓ **Spaguetty FV**

Sirven para proteger los extremos o salidas de cada bobina en un motor, es un material que al igual que la fibra se usan para rebobinar una

máquina. La calidad estará determinada por su constitución, las de fibra de vidrio son las más solicitadas por su eficacia.

✓ **Vanguard**

Es una pintura en spray que permite un buen mantenimiento de los motores y Vanguard es básicamente la marca que prefieren los clientes.

✓ **Reata**

Es una cinta de poliéster, algodón o fibra de vidrio, que sirve para ajustar y sujetar las bobinas con la parte metálica del motor. El material será tomado en cuenta al conocer el grado térmico del motor, sin embargo las de poliéster son más económicas y en consecuencia las más buscadas.

4.3.3 Otros

✓ Otros

Dentro de este grupo están considerados varios productos de menor rotación de inventario como los terminales, bujes, y piezas pequeñas que también forman parte de un motor. Es importante mencionar que dentro de este grupo se consideran también las máquinas eléctricas manuales, las cuales se adquieren previo pedido de los clientes, puesto que a la empresa no le conviene mantener esta maquinaria en bodegas al no ser un inventario de alta rotación.”¹⁵

4.4 Análisis de precios de venta al público

Antes de exponer cifras, debo mencionar que, se han investigado los precios de venta al público que ofrecen dos empresas de la competencia y “ELECTROTECNIC MOTOR”, enfocados a los productos que he identificado como los de mayor rotación y movimiento en el inventario.

¹⁵ **Fuente:** Catálogos de Motores, Herramientas Eléctricas y repuestos” WEG, BLACK & DECKER, DE WALT.

Cuadro 4.A-18**Listas de Precios de productos de mayor rotación**

PRODUCTO	DETALLE	UNID.	ELECTROTECNIC MOTOR	ECUACARB ONES	HIDRIA PERLES
Carbones	6.30 x 14.3 x 21	par	2,00	1,68	1,85
	9.7 X 31.6 X 29	par	8,90	7,73	8,50
	15.7 x 38 x 48	par	14,85	12,88	14,17
	M - 14	par	1,40	1,18	1,30
	M - 14 (7.5x14.7x19)	modificado	1,40	1,18	1,30
	M - 40	par	1,00	0,61	0,67

PRODUCTO	DETALLE	UNID.	ELECTROTECNIC MOTOR	DELTA	MEGAFRIO
Condensador de Arranque 110 V	145 - 175 uF	unidades	2,50	2,09	3,63
	189 - 227 uF	unidades	2,71	2,34	3,94
	216 - 259 uF	unidades	2,85	2,46	4,14
	270 - 324 uF	unidades	3,31	2,85	4,79
	320 - 384 uF	unidades	3,97	3,42	5,75
	400 - 480 uF	unidades	4,32	3,72	6,26
	540 - 620 uF	unidades	5,30	4,57	7,69
	680 - 816 uF	unidades	6,29	5,42	9,12
	748 - 897 uF	unidades	7,68	6,62	11,13
	860 - 1032 uF	unidades	8,73	7,53	12,67
Condensador de Arranque 220 V	1080 - 1296 uF	unidades	10,24	8,83	14,85
	200 - 240 uF	unidades	3,94	3,40	5,72
	240 - 298 uF	unidades	7,40	6,38	10,73
	270 - 324 uF	unidades	7,90	6,81	11,45
	340 - 408 uF	unidades	7,99	6,89	11,59
Condensador de Marcha	400 - 480 uF	unidades	8,93	7,70	12,95
	15 uF	unidades	2,98	2,57	4,32
	20 uF	unidades	3,24	2,79	4,69
	25 uF	unidades	3,69	3,18	6,50
	30 uF	unidades	4,04	3,48	8,40
	35 uF	unidades	4,51	3,89	7,59
	40 uF	unidades	4,98	4,29	8,53
	45 uF	unidades	5,12	4,41	4,43
50 uF	unidades	6,32	5,45	12,44	

PRODUCTO	DETALLE	UNID.	ELECTROTECNIC MOTOR	REBICAR	DELTA
Platinera WEG	3 HP	unidades	9,5	8,18	7,21
	2 HP	unidades	6,3	5,94	5,20

Fuente: "ELECTROTECNIC MOTOR"
Elaborado por: Paola Cruz

PRODUCTO	DETALLE	UNID.	ELECTROTECNIC MOTOR	DELTA	SEM	IND. LOGACHO
AWG Alambre de Cobre	# 16	Libras	7,08	6,88	6,85	6,85
	# 17	Libras	7,11	6,93	6,87	6,87
	# 18	Libras	7,12	6,93	6,88	6,10
	# 19	Libras	7,14	6,95	6,89	6,89
	# 20	Libras	7,19	6,95	6,93	6,93
	# 21	Libras	7,20	6,96	6,96	6,96
	# 22	Libras	7,25	6,96	6,98	6,98
	# 23	Libras	7,26	6,98	7,02	6,72
	# 24	Libras	7,32	6,98	7,07	7,07
	# 25	Libras	7,38	7,05	7,08	7,08
	# 26	Libras	7,43	7,08	7,16	7,16
	# 27	Libras	7,47	7,10	7,21	7,21
	# 28	Libras	7,52	7,13	7,27	7,27
	# 29	Libras	7,53	7,17	7,32	7,32
	# 30	Libras	7,73	7,20	7,38	7,38
	# 31	Libras	7,92	7,24	7,44	7,44

Fuente: "ELECTROTECNIC MOTOR"
Elaborado por: Paola Cruz

Como se puede observar en base a las listas presentadas, la empresa en cuestión ofrece precios relativamente altos en relación a las dos restantes, de ahí la necesidad de buscar mejores opciones que le permita ahorrar en costos y se traduzca en un incremento en las utilidades. Anteriormente se ha dicho, "ELECTROTECNIC MOTOR" adquiere los productos de la misma competencia y esta es la principal razón por la que sus precios no sean competitivos en el mercado y en consecuencia, su crecimiento económico se vea limitado.

4.4.1 Análisis de condiciones financieras que ofrecen los proveedores.

"ELECTROTECNIC MOTOR" ha logrado conseguir descuentos por parte de sus proveedores como los que se detallan en la tabla siguiente al

presente párrafo, estos oscilan entre el 3% y 10%, al igual que los períodos de crédito que van de 15 a 30 días. De todos los proveedores, se puede afirmar que Hivimar es el que mayor facilidades brinda puesto que otorga un 30% de descuento y a la vez 30 días de crédito, luego el mejor calificado es Hidria Perles, pues otorga un crédito de 30 días y 25% de descuento. Así también Delta permite realizar el pago con un crédito de 30 días, ó si se lo hace al contado, ELECTROTECNIC MOTOR es acreedor a un descuento del 3%. Finalmente, los proveedores que menores facilidades ofrecen son Industrias Logacho y Celeim, debido a que el pago es únicamente al contado y no existe descuento alguno.

Cuadro 4.A-19

CONDICIONES FINANCIERAS QUE OFRECEN LOS PROVEEDORES NACIONALES

PROVEEDOR	TIEMPO DE REPOSICION	DESCUENTO	LINEAS DE CREDITO
ECUACARBONES	de 15 a 30 días		30 días una vez hecho el pedido el pedido
DELTA	en seguida, máx un día		30 días o 3% dto. al contado
REBICAR	en seguida, máx un día	Y 5% de descuento en montos mayores a \$ 1000	Únicamente contraentrega
HIVIMAR	en seguida, máx un día	y 30% dto.	30 días
SEM	max. 3 días	y 10% de descuento sólo en AWG	al contado
IND. LOGACHO	en seguida, máx un día		al contado
CELEIM	en seguida, máx un día		al contado
HIDRIA PERLES	30 días	25% de descuento	30 días

Fuente: "ELECTROTECNIC MOTOR"
Elaborado por: Paola Cruz

4.5 Análisis de clientes y condiciones financieras que “ELECTROTECNIC MOTOR” ofrece a sus clientes.

4.5.1 Clientes de “ELECTROTECNIC MOTOR”

El enfoque principal del análisis recae sobre las ventas de inventario, excluyendo aquellos ingresos provenientes de la mano de obra, por lo cual, a continuación presento la lista de los clientes más importantes en ésta área y el producto que más salida tiene para cada uno de ellos

Cuadro 4.A-20

**PRINCIPALES CLIENTES DE INVENTARIO
ELECTROTECNIC MOTOR**

CLIENTE	NECESIDAD	
	REPUESTOS	MAT. DE REBOBINAJE
Manuel Pazmiño		AWG
Marcelo Ramírez		AWG, fibra, barniz
Juan Tulcán	condensadores, ventiladores, platineras, centrífugos	AWG, fibra, barniz, spaguetty
Jorge Simbaña	condensadores	AWG, fibra, barniz
Eduardo Aviles	condensadores, ventiladores, platineras, centrífugos	AWG, fibra, barniz, spaguetty
Darwin Cocha		AWG, cable de salida, fibra
José Nieto		AWG, cable de salida, fibra
Daniel Quishpe	platineras	AWG, fibra, barniz, spaguetty
Enrique Quishpe	platineras	AWG, fibra, barniz, spaguetty
Megaelectric		AWG, cable de salida, fibra
Héctor Sanguña	condensadores, ventiladores, platineras, centrífugos	AWG, fibra, barniz, spaguetty
Nicanor Herrera	condensadores, ventiladores, platineras, centrífugos	AWG, fibra, barniz, spaguetty

*Fuente: “ELECTROTECNIC MOTOR”
Elaborado por: Paola Cruz*

Como se muestra en el cuadro anterior, de izquierda a derecha se hallan los nombres de los mayores clientes de “ELECTROTECNIC MOTOR”, así como el tipo de producto que demandan en mayor volumen, clasificados en repuestos y material de rebobinado.

Cabe recalcar que el 80% de los clientes mencionados anteriormente, se dedican a dar mantenimiento y reparación de motores eléctrico -

industriales, es decir que, sus necesidades de material son similares y todas coinciden en los productos detallados en la tabla. Mientras que el 20% restante, pertenece a técnicos eléctricos, rama muy diferente de la cual se ha hablado a lo largo de todo el presente trabajo, pues principalmente se dedican a realizar instalaciones eléctricas, sin embargo utilizan en gran cantidad el alambre de cobre y fibra.

4.5.2. Condiciones Financieras

En cuanto a las condiciones financieras que “ELECTROTECNIC MOTOR”, ofrece a sus clientes, se puede mencionar las siguientes:

- Descuentos en ventas que oscila entre el 3 y 7%, dependiendo del volumen de la compra, es decir, que el monto mínimo para ser acreedor a un descuento del 3% es de 40 USD, sin embargo, existen ocasiones en que según las condiciones y fluctuación de los precios en el mercado, se otorga descuentos más altos en repuestos seleccionados. Un claro ejemplo de esta situación son las platineras, que actualmente se las ofrece con el 10.5% de descuento, por la compra de tres unidades, pero estos son casos excepcionales, que se emprenden con el objetivo de agilizar la rotación y salida de los productos.
- Por otro lado, una ventaja de la que gozan pocos clientes de la empresa, es el crédito de 7, 15 y 30 días que de igual manera dependen del monto de la compra.

Es importante mencionar que, el descuento y el crédito son totalmente excluyentes, es decir, que cuando se otorga un descuento, el tipo de pago debe ser al contado y cuando se ofrece mejores condiciones de pago, no es posible dar un descuento a la vez sobre la venta. Incluso, la política de la empresa es ofrecer crédito en la venta de máquinas eléctrica manuales principalmente, pero con un sobrecargo del 2% al monto, como mecanismo de cobertura del riesgo de no pago, debido a que los demandantes de esta maquinaria, suelen ser siempre nuevos clientes, de los cuales no se tiene mayores referencias de su capacidad de pago.

4.6 Corolario.

Los cinco productos de mayor rotación y demanda en el mercado son los carbones, condensadores, platineras, rodamientos y alambre de cobre, puesto que según el estudio realizado, en ellos se concentra más del 80% de las ventas totales del año 2006. Sin embargo, se ha concluido que es factible la importación de únicamente **condensadores, platineras y alambre de cobre**, debido a las condiciones y desventajas que refleja la situación de la comercialización de los productos restantes. Sin lugar a dudas, estos tres productos, también se encuentran entre los más requeridos por los mayores clientes de la empresa, razón por la que se reafirma la convicción por emprender la apertura de mercados a nivel internacional.

CAPITULO V

1. PROPUESTA DE ESTRATEGIAS FINANCIERAS

5.1 SINTESIS

ELECTROTECNIC MOTOR tiene dos líneas de negocio enfocados a distintas áreas como son: el área comercial y la prestación de servicios. De ahí que sus ingresos provienen de estas dos fuentes: ventas de repuestos y material de rebobinado y por otro lado, la venta de servicio de reparación, mantenimiento y rebobinado de motores; la primera fuente de ingresos participa en un 60% de las ventas totales para el año 2006.

Los productos de mayor rotación y que generan utilidad a la empresa son: carbones, platineras, alambre de cobre, rodamientos y condensadores, de los cuales es factible importar únicamente platineras, condensadores y alambre de cobre, debido a que las condiciones del mercado no son favorables para la comercialización de carbones y rodamientos en gran volumen dentro del país, por las razones descritas en el capítulo anterior. Es decir que, de acuerdo al análisis del mercado y de los requerimientos de los mayores clientes de la entidad, es conveniente la búsqueda de proveedores internacionales para los tres productos mencionados.

5.2 MODELO FINANCIERO BASADO EN IMPORTACIÓN DIRECTA PARA LA EMPRESA “ELECTROTECNIC MOTOR”

Es indispensable conocer la situación actual en la que se encuentra ELECTROTECNIC MOTOR, en cuanto al costo real que representa la adquisición de cada uno de los tres productos y mantenerlos en bodegas, por ello, se ha recopilado información de la empresa, de manera que se pueda condensar datos y obtener un panorama claro de la realidad.

Así también, luego de haber analizado el mercado internacional a través de la internet y haber compartido conocimientos y la experiencia del gerente general, se ha establecido que, la procedencia de los tres productos en mención puede ser múltiple, es decir que, existen varios países de los cuales se puede obtener la mercadería y de ellos se han tomado tres países de referencia que son Brasil, Argentina y Colombia.

El siguiente análisis lo divido en tres partes fundamentales por el hecho de que la mercadería a importar se centra en tres productos; así también, el modelo financiero correspondiente a cada producto se encuentra clasificado en tres etapas que son:

- Situación financiera actual,
- Estudio de Alternativas de Importación y
- Selección de alternativas

Para tener una idea clara y poder analizar los gastos derivados de una importación, se ha logrado obtener cotizaciones de una agencia tramitadora de importaciones “Aduana Service”, ubicada en la Av. De La Prensa N57-171 y Fernández Salvador; de manera que se puedan estudiarlas y tomar la mejor decisión.

Acuerdos Internacionales

Gracias a la firma de convenios, tratados y acuerdos comerciales con distintos países, por el hecho de pertenecer a organizaciones internacionales de integración, es posible gozar de ciertas preferencias arancelarias, que al momento de estimar los costos de una importación repercute en gran manera sobre el resultado. Estas organizaciones son:

- ✓ Asociación Latinoamericana de Integración “ALADI”, cuyos integrantes son México, Cuba, Venezuela, Colombia, Ecuador, Perú, Bolivia, Chile, Argentina Uruguay, Paraguay y Brasil. Se crea desde 1980 por el Tratado de Montevideo. “Este organismo tiene como meta en un plazo determinado, crear una zona de preferencias económicas y un mercado común mediante iniciativas multilaterales, flexibles y diferenciadas de acuerdo al nivel de desarrollo de cada país”¹⁶
- ✓ Comunidad Andina de Naciones “CAN”, cuyos miembros son Colombia, Ecuador, Perú y Bolivia; los países asociados son Chile, Argentina, Brasil, Paraguay y Uruguay. Chile fue miembro de la CAN hasta 1976 y su retiro se dio en el Régimen militar de Augusto Pinochet debido a incompatibilidades entre la política

económica de ese país y las políticas de integración de la CAN, terminado este período, desde 1990 cuando vuelven a la democracia, se iniciaran conversaciones para su reintegro. Por otro lado, Venezuela fue miembro hasta el año pasado, su exclusión tiene como argumento la opinión de Hugo Chávez sobre los TLC's bilaterales que negociaron Ecuador, Colombia y Perú con Estados Unidos, pues para él esto fue como clavar una estaca en el corazón de la CAN y a la vez una acción que se contrapone a la integración andina.¹⁷

Un hecho relevante y muy trascendental en la historia de nuestro país, es la posesión del ecuatoriano Freddy Ehlers Zurita como secretario general de la CAN desde inicios de este año. Esto constituye una oportunidad mediante la cual podrán darse mayores cambios en la economía y desarrollo de los países miembros, así como consolidar la integración regional.

5.2.1 ALTERNATIVAS DE IMPORTACIÓN

5.2.1.1 MODELO FINANCIERO PARA ALAMBRE DE COBRE

El alambre de cobre dentro del mercado internacional, se lo puede encontrar en distintos lugares como Colombia, Chile, Argentina, España, Brasil, Estados Unidos, Canadá, entre los más importantes, siendo las tres últimas naciones de las que proviene el alambre de mejor calidad y su precio también es el más alto del mercado. En vista de ello y, tomando en cuenta los costos que genera una importación y la obtención de respuestas ante la solicitud de cotización, se ha analizado la conveniencia de traer mercadería de tres países principalmente: Brasil, Argentina y Colombia. Chile es el segundo exportador de cobre a nivel mundial y obviamente cuenta con fábricas que producen el producto en mención, sin embargo, no se ha recibido una contestación de este país, por lo que se ha descartado la posibilidad de negociar con empresas chilenas.

Para esto se ha procedido con el contacto con fábricas y casas comerciales de cada país, con el fin de obtener una cotización de los

¹⁶ **Fuente:** www.wikipedia.org




precios de cada numeración de alambre de cobre; para mejorar el entendimiento y comprensión del posterior análisis, a continuación presento un cuadro de la numeración de alambre y medidas respectivas

No. Alambre	# 10	# 11	# 12	# 13	# 14	# 15	# 16	# 17	# 18	# 19	# 20	# 21	# 22	# 23	# 24
MM Milímetros	2,59	2,30	2,05	1,82	1,62	1,41	1,29	1,14	1,02	0,90	0,81	0,74	0,64	0,57	0,51

Fuente: "ELECTROTECNIC MOTOR"

Elaborado por: Paola Cruz

Con la información presentada en el cuadro anterior se ha procedido a obtener proformas de tres empresas:

-  Brasil: Sao Marco Ind Ltda.
-  Argentina: IMSA. Industria Metalúrgica Sudamericana S.A.
-  Colombia: Industrias de Cobre y Aluminio S.A.

Los costos con cada una de ellas son variados, pues, al tener monedas distintas, un punto a favor de la empresa objeto de estudio, es el tipo de cambio, ya que la devaluación del peso colombiano y argentino, permiten importar a precios convenientes.

5.2.1.1.1 Ingresos por venta de alambre de cobre en el año 2006

De acuerdo al control de inventarios que maneja ELECTROTECNIC MOTOR, el alambre de mayor rotación es cuya numeración se encuentra en el rango de # 16 al # 25, se han totalizado el monto de ventas anuales en unidades monetarias y obtenido el porcentaje de participación para cada uno; así se puede observar que el alambre más vendido es el # 21 con un 14%, el # 19 con el 13% y el # 24 con el 12%.

El control de inventarios mediante las tarjetas kardex manejadas en excel, consideran la salida de este producto en onzas, puesto que generalmente el cliente solicita pesos fraccionados de la libra (lb.), frente a ello, se ha tomado el precio de venta al público de cada numeración y a través de una simple operación matemática de división, se obtuvo la cantidad de libras vendidas en el año de cada alambre, de manera que nuestro

¹⁷ *Fuente: www.wikipedia.org*

requerimiento de adquisición de mercadería será de 5.037,01 libras, referencia que sirve de base para la obtención de datos adicionales como son los costos de importación.

Cuadro 5.A-21

Ingresos anuales por venta de alambre de cobre (por numeración)

Producto	No. de alambre	Venta Parcial 2006 USD	% Particip.	PVP	libras ventas
Alambre de cobre AWG	16	3.293,28	9%	7,08	465,15
	17	2.195,52	6%	7,11	308,79
	18	1.829,60	5%	7,12	256,97
	19	4.756,96	13%	7,14	666,24
	20	3.659,20	10%	7,19	508,93
	21	5.122,89	14%	7,20	711,51
	22	4.391,04	12%	7,25	605,66
	23	2.561,46	7%	7,26	352,82
	24	4.391,05	12%	7,32	599,87
	25	2.561,44	7%	7,38	347,08
	otros	1.829,60	5%	8,55	213,99
Total		36.592,04	100%		5.037,01

*Fuente: "ELECTROTECNIC MOTOR"
Elaborado por: Paola Cruz*

Los ingresos totales del año de alambre, ascienden a 36.592,04 USD.

Para todos los escenarios que se analizarán a lo largo de este capítulo, se determina un nivel de demanda anual, el cual no considera un porcentaje de crecimiento de la economía, por cuanto la demanda en este sector generalmente es estable, de lo contrario, es necesario poner en acción estrategias de ventas y mercadeo, de forma que las ventas se incrementen. Además, el propósito de este trabajo es demostrar que al mismo nivel de compra del año pasado se obtendrá mayor utilidad, al importar el producto directamente desde la fábrica.

5.2.1.1.2 Costo actual de alambre de cobre

Para establecer el costo actual del alambre, se ha tomado como referencia el precio ofrecido por el proveedor Industrias Logacho, puesto que al ser el más bajo del mercado ecuatoriano, nos permite comparar la rentabilidad adicional que se obtendría con la importación de este producto.

Como se aprecia en el cuadro, los precios fluctúan entre 6.04 y 6.64 USD por libra y el costo total en el año 2006 es de 31.625,81 USD. Las condiciones con este proveedor son básicamente el pago al contado y no existe ningún descuento.

Cuadro 5.A-22
Costo actual de alambre de cobre

Producto	No. de alambre	Precio Compra Nacional	Costo AWG 2006 USD
Alambre de cobre AWG	16	6,04	2.809,52
	17	6,09	1.880,55
	18	6,10	1.567,49
	19	6,16	4.104,04
	20	6,23	3.170,63
	21	6,30	4.482,53
	22	6,35	3.845,95
	23	6,37	2.247,45
	24	6,42	3.851,17
	25	6,47	2.245,60
	otros	6,64	1.420,88
Total			31.625,81

Fuente: "ELECTROTECNIC MOTOR"
Elaborado por: Paola Cruz

Al restar el costo total del monto de ventas en el año, se obtiene el margen bruto de rentabilidad que la empresa obtiene, es decir que, a este porcentaje se le restan posteriormente los gastos de administración y ventas.

Entonces el margen de utilidad bruta actual es del 15.70%, que en términos monetarios alcanzan los 4.966,23 USD. ELECTROTECNIC MOTOR, como toda empresa requiere cubrir los costos fijos resultantes del giro de negocio, por ello el interés de buscar otras alternativas que le ayuden a incrementar sus ingresos.

Cuadro 5.A-23
Margen de utilidad bruta actual

Venta Total de AWG 2006 USD	Costo Total AWG 2006 USD	Mrg Bruto utilidad Prov. Nacional	% utilidad bruta Nacional
36.592,04	31.625,81	4.966,23	15,70%

*Fuente: "ELECTROTECNIC MOTOR"
Elaborado por: Paola Cruz*

Aparentemente, esta cifra es atractiva, sin embargo, una vez descontados todos los gastos operacionales, esta disminuye considerablemente, reduciéndose a alrededor de un 9%.

5.2.1.1.3 Escenarios de Importación

5.2.1.1.3.1 Escenario 1: Brasil

El primer escenario de importación está definido de la siguiente manera:

- ✓ País de origen: Brasil
- ✓ Empresa: Sao Marco Ind. Ltda.
- ✓ Contacto: Mr. Ademir Pereira



Esta entidad es fabricante de alambre de cobre de alta calidad y reconocido en el mercado, con niveles de termicidad de 180°C en adelante. Los precios que ofrece varían entre 9.75 y 12.80 reales por libra, dependiendo del grosor del alambre.

El alambre de cobre fabricado por esta empresa, es el más reconocido dentro del país, razón por la que a su vez es el más demandado por los técnicos, electricistas y electromecánicos; sin embargo existen otras marcas, cuyos precios son bajos en relación a los brasileros y también es buscado dependiendo del uso o aplicación que se le de. Para el caso particular de rebobinado de motores es el más efectivo.

Cuadro 5.A-24 Costo FOB de alambre de cobre. Escenario 1: Brasil

No. de alambre	No. de alambre	Libras Requeridas	Precio Unit. Compra Reales	Precio Unit. Compra USD	Total compra reales	Total compra USD
Alambre de cobre AWG	16	465,15	9,75	4,63	4.535,24	2.155,02
	17	308,79	9,82	4,67	3.032,35	1.440,89
	18	256,97	9,83	4,67	2.525,98	1.200,27
	19	666,24	9,85	4,68	6.562,47	3.118,30
	20	508,93	9,87	4,69	5.023,13	2.386,85
	21	711,51	9,92	4,71	7.058,20	3.353,86
	22	605,66	9,95	4,73	6.026,32	2.863,54
	23	352,82	10,00	4,75	3.528,18	1.676,49
	24	599,87	10,09	4,79	6.052,69	2.876,07
	25	347,08	10,10	4,80	3.505,49	1.665,71
	otros	213,99	12,80	6,08	2.739,05	1.301,52
TOTAL		5.037,01			50.589,11	\$ 24.038,54



*Fuente: "ELECTROTECNIC MOTOR"
Elaborado por: Paola Cruz*

Tomando en cuenta que el requerimiento total es de 5.037,01 libras anuales, el costo FOB sería de 50.589,11 reales. El precio de la divisa al 2 de febrero del presente año se ubica en 2,1045 reales por dólar¹⁸, es decir que el valor FOB ahora es de 24.038,54 USD, lo que representa 7.587,27 USD menos que al comprar al nivel nacional. Esto es un 24% de ahorro calculado sobre el costo actual.

Costos de Importación

Actualmente el arancel en aduana aplicado para este tipo de productos es del 5% sobre el valor CIF y en este caso, no existe ningún descuento sobre aranceles, a diferencia de otros países que en lo posterior analizaré.

Existen dos alternativas en cuanto al transporte que se utilizará, de lo cual destaco que el transporte aéreo en todos los casos es el más costoso, sin embargo, el tiempo de llegada incluyendo la nacionalización de la mercadería se reduce a la mitad, es decir, aproximadamente 1 mes. Consecuentemente se tendrá dos sub-escenarios:

-  **Escenario 1.1 :** Brasil – aéreo
-  **Escenario 1.2 :** Brasil – marítimo

Cuadro 5.A-25 Costos de importación en escenario 1: Brasil

¹⁸ *Fuente: Currency Converter de <http://finance.yahoo.com>*

Costos de importación de bodega a bodega		
Concepto	Valor Estimado	
	AEREO	MARITIMO
Valor FOB	24.038,54	24.038,54
Flete	3.950,00	525,00
Total C&F	27.988,54	24.563,54
Seguro de Transporte	20,00	60,00
TOTAL CIF	28.008,54	24.623,54
Permisos	30,00	30,00
IVA 12%	3.361,03	2.954,83
Fodinfra 0,50%	140,04	123,12
Arancel 5%	1.400,43	1.231,18
Aforo Local	100,00	50,00
Inspecciones		75,00
Almacenaje	50,00	60,00
Manejo Carga Documentos	50,00	60,00
Entrega puerta-puerta	50,00	250,00
Honorarios - Servicios	120,00	140,00
IVA servicios	14,40	16,80
TOTAL	33.324,44	29.614,46

Fuente: "ELECTROTECNIC MOTOR"
Elaborado por: Paola Cruz

El valor FOB para ambos casos es el mismo, tomado de la cotización recibida del Brasil. Sobre ello es calculado el flete, que al ser aéreo es de 3.950 USD y al ser por mar es de 525 USD.

El seguro de transporte de la mercadería, como se puede observar es mayor para el caso marítimo, pues, el tiempo aproximado hasta contar con el inventario en bodegas, es de 2 meses y a mayor tiempo, existe mayor riesgo de pérdida o deterioro del mismo.

Los impuestos aplicados incluyen un 12% de IVA, 0.50% de FODINFA¹⁹ y un 5% de arancel, en total son 17.5% de impuestos sobre el valor CIF. En términos monetarios los impuestos ascienden a 4.901,49 USD para el **escenario 1.1** y 4.309,12 USD para el **escenario 1.2**.

Dentro de otros gastos de nacionalización de la mercadería se encuentran, los permisos de entrada al país, inspección de origen, almacenaje, el manejo de documentos en aduana y los honorarios por la respectiva tramitación, todo esto se resume en el siguiente cuadro:

¹⁹ *Fuente: Ley No.92, publicada en el Registro Oficial No.934 del 12 de mayo de 1988: Se asigna al Fondo de Desarrollo para la Infancia (FODINFA), los recursos provenientes de: Impuesto adicional del 0.5% ad-valorem CIF a las importaciones, con excepción de los ítems del arancel de importaciones referentes a*

Cuadro 5.A-26
Costos resumen en escenario 1: Brasil

Costos de importacion de bodega a bodega		
Concepto	Valor Estimado	
	AEREO	MARITIMO
TOTAL CIF	28.008,54	24.623,54
Impuestos	4.901,49	4.309,12
Fletes	4.000,00	775,00
Seguros	20,00	60,00
Desaduanizacion	414,40	681,80
TOTAL costos	33.324,44	29.614,46

Fuente: "ELECTROTECNIC MOTOR"

Elaborado por: Paola Cruz

Evidentemente, resulta más económica la importación a través de transporte marítimo, el único inconveniente sería el tiempo de llegada de la mercadería, que para el caso de ELECTROTECNIC MOTOR, no impactaría sobre su planeación de ventas y adquisiciones pues, se abastecería con una sola importación para cubrir la demanda de un año completo. Sin duda alguna entonces, la mejor alternativa es el **escenario 1.2.**

En consecuencia, si se toma como referencia los costos de importación mediante transporte marítimo y se los resta de las ventas totales del año 2006, se obtiene un margen bruto de rentabilidad del 23.56%, es decir, 6.977,58 USD que representan un 7.86% más de lo que gana la empresa al abastecerse con proveedores nacionales.

Cuadro 5.A-27
Utilidad bruta en escenario 1: Brasil

Utilidad Bruta			
Precio de Venta	Cto. total de importación	Mrg. Bruto Ut. Prov	% utilidad bruta
36.592,04	29.614,46	6.977,58	23,56%

Fuente: "ELECTROTECNIC MOTOR"

Elaborado por: Paola Cruz

5.2.1.1.3.2 Escenario 2: Argentina

El segundo escenario de importación está definido de la siguiente manera:

productos que se utilizan en la elaboración de fármacos de consumo humano y veterinario y, del remate o venta directa de mercaderías declaradas en abandono expreso y en comiso administrativo.



- ✓ País de origen: Argentina
- ✓ Empresa: IMSA. Industria Metalúrgica Sudamericana S.A.
- ✓ Dirección: Rivadavia 26399 - (B1722CXD). Merlo – Provincia de Buenos Aires
- ✓ Contacto: Sergio Costales
- ✓ Teléfono: 5411-43717796
- ✓ E-mail: cables@imsa.com.ar



I.M.S.A., es una empresa constituida el 10 de julio de 1947. Su nicho se enfoca en dos líneas básicas de productos: trefilación de hierro, trefilación y esmaltación de alambre de cobre y la fabricación de cables eléctricos. Dentro de únicamente alambres, I.M.S.A. ofrece una amplia variedad de alambres y planchuelas de cobre esmaltado para bobinajes, cubre todas las necesidades de los diferentes usos, así también los barnices utilizados, de elaboración propia, comprenden una gama térmica desde los 105 a los 200°C.

La marca de este alambre es EDFLEX y su calidad es altamente calificada, por ello su demanda en el mercado es alta.

En este caso los precios que ofrece I.M.S.A. se encuentran entre 14.56 a 16.07 pesos argentinos por cada libra, que varían según la numeración de alambre.



Dentro del país, el alambre argentino es poco comercializado y según afirmaciones de los técnicos de ELECTROTECNIC MOTOR, su calidad no se compara con la de Sao Marco, contemplado en el escenario anteriormente planteado.

Cuadro 5.A-28

Costo FOB de alambre de cobre en escenario 2: Argentina

No. de alambre	No. de alambre	Libras Requeridas	Precio Unit. Compra pesos	Precio Unit. Compra USD	Total compra pesos	Total compra USD
Alambre de cobre AWG	16	465,15	14,56	4,70	6.772,62	2.184,36
	17	308,79	14,63	4,72	4.517,65	1.457,07
	18	256,97	14,71	4,74	3.779,97	1.219,15
	19	666,24	14,78	4,77	9.847,04	3.175,95
	20	508,93	14,85	4,79	7.557,60	2.437,54
	21	711,51	14,91	4,81	10.608,65	3.421,59
	22	605,66	15,07	4,86	9.127,31	2.943,82
	23	352,82	15,03	4,85	5.302,86	1.710,32
	24	599,87	15,19	4,90	9.112,03	2.938,89
	25	347,08	15,27	4,93	5.299,89	1.709,37
	otros	213,99	16,07	5,18	3.438,79	1.109,11
TOTAL		5.037,01			75.364,40	\$ 24.307,18

Fuente: "ELECTROTECNIC MOTOR"

Elaborado por: Paola Cruz

El requerimiento total de alambre es de 5.037,01 libras anuales, este valor multiplicado por el precio de cada tipo de alambre arroja un costo FOB de 75.364,40 pesos argentinos en este escenario. Si se considera un tipo de cambio al 2 de febrero de 2007, de 3,1005 pesos argentinos por dólar²⁰, se obtiene un valor FOB de 24.307,18 USD. Si se compara esta cifra con el costo nacional, se calcula una diferencia de 7.318,63 USD menos, lo que significa un ahorro del 23% en costo de producto.

Costos de Importación

En cuanto a los aranceles, gracias a convenios firmados con este país y a que integramos la ALADI, existe un descuento del 55% sobre aranceles para la importación de este tipo de productos que busca ELECTROTECNIC MOTOR, lo que permitirá tener un mayor ahorro en costos.

En este caso también se han analizado dos alternativas en cuanto al transporte de mercadería, el aéreo y marítimo. El transporte terrestre se lo ha descartado debido a que, tanto el peso como el tiempo que tarda en llegar la mercadería a través de este medio, resultan no favorables por cuanto, el producto corre más riesgo de sufrir deterioro por carretera y la demora de llegada del producto, es más larga según afirmaciones de Aduanaservice, quienes nos han facilitado datos de gastos de importación.

²⁰ *Fuente: Currency Converter de <http://finance.yahoo.com>*

Consecuentemente, este escenario se subdivide en:

- **Escenario 2.1 :** Argentina – aéreo
- **Escenario 2.2 :** Argentina – marítimo

Cuadro 5.A-29

Costos de importación en escenario 2: Argentina

Costos de importacion de bodega a bodega		
Concepto	Valor Estimado	
	AEREO	MARITIMO
Valor FOB	24.307,18	24.307,18
Flete	4.300,00	650,00
Total C&F	28.607,18	24.957,18
Seguro de Transporte	30,00	40,00
TOTAL CIF	28.637,18	24.997,18
Permisos	30,00	40,00
IVA 12%	3.436,46	2.999,66
Fodinfra 0,50%	143,19	124,99
Arancel 2,25%	644,34	562,44
Aforo Local	100,00	60,00
Inspecciones		60,00
Almacenaje	50,00	70,00
Manejo Carga Documentos	50,00	60,00
Entrega puerta-puerta	50,00	400,00
Honorarios - Servicios	120,00	150,00
IVA servicios	14,40	18,00
TOTAL	33.275,56	29.542,26

Fuente: "ELECTROTECNIC MOTOR"
Elaborado por: Paola Cruz

Aquí se parte de un valor FOB que para los dos casos es de 24.307,18 USD, sobre el cual se calcula que el flete aéreo asciende a 4.300 USD y a 650 USD el transporte marítimo.

En cualquier escenario, el seguro de transporte marítimo será mayor al seguro de transporte aéreo y al importar de Argentina, este es de alrededor de 40 USD.

Como este tipo de productos no se encuentra exento de impuestos, se debe asumir un 12% de IVA, un 0,50% de FODINFA y un 2.25% de arancel, tomando en cuenta el descuento existente sobre éste, que en total se debe estimar un 14.75% de impuestos, en otras palabras, en el **escenario 2.1**, se habla de 4.223,98 USD y en el **escenario 2.2** son 3.687,08 USD de impuestos.

Los gastos de nacionalización de la mercadería suman en total 414.40 USD en el **escenario 2.1** y 858 USD en el **escenario 2.2**, pues, al trasportar vía mar, los costos por almacenaje, inspecciones y trámites son mayores que al traer vía aérea. En resumen, los costos de importación son:

Cuadro 5.A-30

Costos resumen en escenarios 2: Argentina

Costos de importacion de bodega a bodega		
Concepto	Valor Estimado	
	AEREO	MARITIMO
TOTAL CIF	28.637,18	24.997,18
Impuestos	4.223,98	3.687,08
Fletes	4.350,00	1.050,00
Seguros	30,00	40,00
Desaduanizacion	414,40	858,00
TOTAL costos	33.275,56	29.542,26

Fuente: "ELECTROTECNIC MOTOR"

Elaborado por: Paola Cruz

Del cuadro presentado, se puede observar que la diferencia en total de costos es significativa, pues en el **escenario 2.1** ascienden a 33.275,56 USD y 29.542,26 en el **escenario 2.2**. Obviamente la mejor alternativa de importación desde Argentina es mediante transporte marítimo

Una vez calculados los costos, el margen bruto de utilidad que se obtendrá al vender la totalidad de la mercadería es del 23.86%, esto se traduce en 7.049,78 USD que representa un 8.16% de ahorro en costos comparados con los nacionales. Además, el ahorro que busca ELECTROTECNIC MOTOR, es mayor al importar de Argentina que al hacerlo desde Brasil, esto se debe en parte al tipo de cambio que favorece a las importaciones al Ecuador y al descuento sobre arancel que se aplica a la entrada de mercadería importada desde este país.

Cuadro 5.A-31

Utilidad Bruta en escenarios 2: Argentina

Utilidad Bruta			
Precio de Venta	Costo total de importación	Mrg. Bruto Ut. Prov	% utilidad bruta
36.592,04	29.542,26	7.049,78	23,86%

Fuente: "ELECTROTECNIC MOTOR"
Elaborado por: Paola Cruz

Sin duda alguna, suena más atractiva la importación de alambres de cobre desde Argentina que desde Brasil, sin embargo algo muy importante a destacar es que el alambre fabricado en Sao Marco es de mejor calidad y por ende, el preferido y más demandado en el mercado nacional.

5.2.1.1.3.3 Escenario 3: Colombia

El tercer escenario de importación toma como referencia a los siguientes datos del proveedor:

- ✓ País de origen: Colombia
- ✓ Dirección: Calle 14 51-53, Medellín – 95035 Antioquia
- ✓ Empresa: Incola. Industrias de Cobre y Aluminio S.A.
- ✓ Contacto: Pablo Camargo / Martha C. Vásquez B.
- ✓ Correo-E: gestionhumana@incoal.com
- ✓ Teléfono: (57-4) 265 28 37



"incoal", es una Empresa metalúrgica, dedicada a la aleación de cobre base zinc, para sacar lingotes de cobre (Materia prima para cerraduras, candados, tornillería, etc.), alambres, flejes y perfiles para la construcción. Esta fábrica tiene más de dos décadas de existencia en el mercado, produce alambre de cobre y aluminio. En el Ecuador, este bien no es muy comercializado, por ello su la entrada en el mercado nacional sería similar la lanzamiento de un nuevo producto, es decir que, ELECTROTECNIC MOTOR, deberá analizar el comportamiento de la demanda y aplicar estrategias que permitan tener acogida y aceptación por parte de los clientes.

Cuadro 5.A-32

Costo FOB en escenario 3: Colombia

No. de alambre	No. de alambre	Libras Requeridas	Precio Unit. Compra pesos	Precio Unit. Compra USD	Total compra pesos	Total compra USD
Alambre de cobre AWG	16	465,15	10.807,88	4,82	5.027.312,86	2.243,84
	17	308,79	10.839,42	4,84	3.347.139,72	1.493,93
	18	256,97	10.855,21	4,84	2.789.423,06	1.245,00
	19	666,24	10.870,98	4,85	7.242.691,46	3.232,62
	20	508,93	10.934,09	4,88	5.564.676,23	2.483,68
	21	711,51	10.981,43	4,90	7.813.424,71	3.487,36
	22	605,66	11.012,99	4,92	6.670.135,12	2.977,07
	23	352,82	11.076,09	4,94	3.907.845,94	1.744,18
	24	599,87	11.154,98	4,98	6.691.540,29	2.986,63
	25	347,08	11.170,77	4,99	3.877.135,11	1.730,48
	otros	213,99	12.089,82	5,40	2.587.080,08	1.154,69
TOTAL		5.037,01			55.518.404,58	\$ 24.779,47

Fuente: "ELECTROTECNIC MOTOR"

Elaborado por: Paola Cruz



Los precios que ofrece el proveedor colombiano oscilan entre 10.807,88 y 12.089,42 pesos colombianos por cada libra, que multiplicados por el total de requerimiento anual de 5.037,01 libras, resulta un costo de 55'518.404,58 pesos.

Al considerar que el precio de la divisa se encuentra al 2 de febrero de 2007, en 2.240,5 pesos colombianos por un dólar²¹, se obtiene un valor FOB de 24.779,47 USD. Este monto comparado con el costo actual, arroja una diferencia de 6.846,34 USD menos, que significa un ahorro en costos del 22%. Al parecer, es el alambre de cobre más caro que los dos anteriores, sin embargo, los costos de importación son los que permitirán que el costo total sea el menor como se aprecia a continuación:

Costos de Importación

Para el caso de Colombia, existen mayores beneficios sobre los aranceles, pues el descuento que se aplica sobre este concepto es del 100%, de manera que, este producto prácticamente se encuentra exento de arancel para su importación.

De acuerdo al medio de transporte de la mercadería, este tercer escenario se subdivide en dos:

-  **Escenario 3.1 :** Colombia – aéreo
-  **Escenario 3.2 :** Colombia – marítimo

²¹ Fuente: Currency Converter de <http://finance.yahoo.com>

Cuadro 5.A-33**Costos de importación en escenario 3: Colombia**

Costos de importación de bodega a bodega		
Concepto	Valor Estimado	
	AEREO	MARITIMO
Valor FOB	24.779,47	24.779,47
Flete	2.150,00	350,00
Total C&F	26.929,47	25.129,47
Seguro de Transporte	30,00	35,00
TOTAL CIF	26.959,47	25.164,47
Permisos	30,00	20,00
IVA 12%	3.235,14	3.019,74
Fodinfra 0,50%	134,80	125,82
Arancel 0%	-	-
Aforo Local	80,00	45,00
Inspecciones		150,00
Almacenaje	50,00	60,00
Manejo Carga Documentos	50,00	60,00
Entrega puerta-puerta	50,00	400,00
Honorarios - Servicios	120,00	150,00
IVA servicios	14,40	18,00
TOTAL	30.723,80	29.213,03

Fuente: "ELECTROTECNIC MOTOR"

Elaborado por: Paola Cruz

Para analizar los gastos de importación, se parte de un valor FOB de 24.779,47 USD, posteriormente el flete aéreo es de 2.150 USD y el marítimo es de 350 USD.

El seguro de transporte para el **escenario 3.1** es de 30 USD y de 35 USD para el **escenario 3.2**, cuya diferencia no es significativa como en los casos anteriormente analizados.

Las importaciones desde Colombia, tiene una gran ventaja, ya que actualmente se aplica un descuento del 100% sobre aranceles, lo que quiere decir que únicamente se debe asumir el 12% de IVA y el 0,50% de FODINFA, obteniendo un resultado total de 12,5% de impuestos que se debe pagar para poder importar desde este país. Como se observa en la tabla anterior, este rubro es de 3.369,93 USD para el **escenario 3.1** y de 3.145,56 USD para el **escenario 3.2**.

Por último los gastos adicionales derivados de la desaduanización de la mercadería suman 394,40 USD en el **escenario 3.1** y 903 USD en el **escenario 3.2**. Cabe aclarar que el valor del flete que consta en la tabla

siguiente, considera también el transporte nacional desde el aeropuerto o puerto marítimo, hasta el domicilio de ELECTROTECNICMOTOR:

Cuadro 5.A-34

Costos resumen en escenario 3: Colombia

Costos de importacion de bodega a bodega		
Concepto	Valor Estimado	
	AEREO	MARITIMO
TOTAL CIF	26.959,47	25.164,47
Impuestos	3.369,93	3.145,56
Fletes	2.200,00	750,00
Seguros	30,00	35,00
Desaduanizacion	394,40	903,00
TOTAL costos	30.723,80	29.213,03

Fuente: "ELECTROTECNIC MOTOR"
Elaborado por: Paola Cruz

Del total de costos de importación, apenas hay una diferencia de 1.510,78 USD entre ambos escenarios, sin embargo, es conveniente para la empresa optar por el **escenario 3.2**, que presenta un menor valor que el **escenario 3.1**. Consecuentemente tomaré el escenario 3.2 para seguir con el análisis de la rentabilidad obtenida al importar desde Colombia

Ya que se han analizado los gastos de importación, finalmente se concluye que el margen bruto de rentabilidad que se lograría al comercializar el alambre de cobre colombiano es del 25.26%, que sin duda alguna es el margen más alto que cualquier otro escenario pueda brindar, de manera que esta es una muy buena opción para tomar una decisión.

Cuadro 5.A-35

Utilidad Bruta en escenario 3: Colombia

Utilidad Bruta			
Precio de Venta	Costo total de importación	Mrg. Bruto Ut. Prov	% utilidad bruta
36.592,04	29.213,03	7.379,01	25,26%

Fuente: "ELECTROTECNIC MOTOR"
Elaborado por: Paola Cruz

Se debe acotar que la razón principal de que la importación desde este país sea más económica, es la aplicación del 100% de descuento sobre

aranceles, porque como se había dicho, el alambre de cobre colombiano, en precios dolarizados, es el más caro que el brasilero y argentino. De ahí que al tratarse de un país vecino, más cercano que los dos restantes, el flete es calculado según la distancia entre el punto de salida y el de llegada. Entonces el ahorro en costos es de 6.846,34 USD que representa una utilidad bruta adicional del 8.97%.

En el caso de Sao Marco, al igual que del alambre argentino, los proveedores han determinado que el mínimo de compra que se le debe solicitar es de 10.000 USD, por lo que no habrá problema alguno, por cuanto el requerimiento anual de ELECTROTECNIC MOTOR, supera este monto.

5.2.1.2 MODELO FINANCIERO PARA CONDENSADORES

Los condensadores por su parte, se los consigue en muy pocos países, puesto que su fabricación y oferta son equilibrados con la demanda del mercado internacional. Se ha solicitado cotizaciones de principalmente Brasil y Argentina, siendo éstas, empresas relacionadas por el hecho de comercializar la misma marca "EPCOS", la más aceptada y demandada en el mercado. Sin embargo, es importante recalcar que la planta matriz de "EPCOS" se encuentra en Brasil, mientras que EPCOS de Argentina es uno de sus grandes distribuidores en todo el mundo. Por otro lado, existe otra marca muy reconocida de condensadores llamada "ABB", cuya planta se ubica también en el Brasil.

Con esto se podrá comparar los precios que ofrecen cada una de ellas, de manera que posibilitará la fácil elección de alternativas.

Se hizo el contacto con estas empresas y solicitó una cotización de este producto bajo los siguientes parámetros:

	Producto		
	Condensador de Arranque 110 V	Condensador de Arranque 220 V	Condensador de Marcha
Capacidad	145 - 175 uF	200 - 240 uF	15 uF
	189 - 227 uF	240 - 298 uF	20 uF
	216 - 259 uF	270 - 324 uF	25 uF
	270 - 324 uF	340 - 408 uF	30 uF
	320 - 384 uF	400 - 480 uF	35 uF
	400 - 480 uF	Otros	40 uF
	540 - 620 uF		45 uF
	680 - 816 uF		50 uF
	748 - 897 uF		Otros
	860 - 1032 uF		
	1080 - 1296 uF		
	Otros		

Fuente: "ELECTROTECNIC MOTOR"
Elaborado por: Paola Cruz

Como se aprecia en la tabla, existen dos clases de condensadores: los de arranque y los de marcha. Los primeros se subdividen según el voltaje que tengan, es decir, 110 V y 220 V y cada uno de estos se clasificarán de acuerdo a la capacidad en microfaradios (uF). Obviamente la lista de condensadores es interminable, sin embargo, se ha podido recopilar información de los que mayor rotación de inventario tienen, de manera que los que constan en la tabla son los más importantes y por ende los que se procedieron a cotizar de las siguientes empresas:

- Brasil: Epcos do Brasil Ltda.
- Brasil: ABB Brasil
- Argentina: Epcos Argentina Ltda..

Se procedió a cotizar la importación de este producto y se estableció un parámetro para determinar el costo del flete de importación y es que por cada kilo, hay 10 condensadores por transportar.

5.2.1.2.1 Ingresos por venta de condensadores del año 2006

En el capítulo anterior se hablaba de que las ventas de condensadores representa el 11.8% del total anual del 2006 y éstas ascendían a 7.306,94 USD. Para determinar el requerimiento de producto, lo que se hizo es, establecer el monto de ventas por cada tipo de condensadores y por cada nivel de capacidad, para obtener el número de unidades vendidas luego

haber dividido para el precio de venta al público, este resultado fue comparado con los saldos arrojados por las tarjetas kardex de la empresa, de manera que se pueda tener confianza de que el resultado sea el más exacto posible, puesto que del requerimiento depende el nivel de compra que se debe realizar.

Cuadro 5.A-36
Ingresos por venta de condensadores 2006

Producto	Capacidad	Venta Parcial 2006 USD	% Participacion	PVP	Unidades vendidas
Condensador de Arranque 110 V	145 - 175 uF	146,14	2,0%	2,50	58
	189 - 227 uF	292,28	4,0%	2,71	108
	216 - 259 uF	438,42	6,0%	2,85	154
	270 - 324 uF	438,42	6,0%	3,31	133
	320 - 384 uF	584,56	8,0%	3,97	147
	400 - 480 uF	694,16	9,5%	4,32	161
	540 - 620 uF	438,42	6,0%	5,30	83
	680 - 816 uF	292,28	4,0%	6,29	46
	748 - 897 uF	292,28	4,0%	7,68	38
	860 - 1032 uF	219,21	3,0%	8,73	25
1080 - 1296 uF	219,21	3,0%	10,24	21	
Condensador de Arranque 220 V	200 - 240 uF	292,28	4,0%	3,94	74
	240 - 298 uF	292,28	4,0%	7,40	39
	270 - 324 uF	438,42	6,0%	7,90	55
	340 - 408 uF	438,42	6,0%	7,99	55
	400 - 480 uF	694,16	9,5%	8,93	78
Condensador de Marcha	15 uF	73,07	1,0%	2,98	25
	20 uF	73,07	1,0%	3,24	23
	25 uF	219,21	3,0%	3,69	59
	30 uF	146,14	2,0%	4,04	36
	35 uF	219,21	3,0%	4,51	49
	40 uF	146,14	2,0%	4,98	29
	45 uF	73,07	1,0%	5,12	14
	50 uF	73,07	1,0%	6,32	12
Otros		73,07	1,0%	6,32	12
total		7.306,94	100%		1.534

Fuente: "ELECTROTECNIC MOTOR"
Elaborado por: Paola Cruz

Los precios que ofrece ELECTROTECNIC MOTOR, se encuentran en un nivel promedio en el mercado y oscilan entre 2.5 y 10.24 USD, dependiendo del tipo de condensador, pues los de 220 V son más costosos y de igual manera, mientras mayor es su capacidad, mayor es su precio.

El requerimiento anual en este producto es de 1.534 unidades, es decir que antes de concretar el modelo de importación, queda establecido que

este requerimiento será la base para cotizar, sin considerar un crecimiento en la demanda del mercado.

5.2.1.2.2 Costo actual de condensadores

Cuadro 5.A-37

Costo actual de condensadores

Producto	Capacidad	Precio Compra Nacional	Costo AWG 2006 USD
Condensador de Arranque 110 V	145 - 175 uF	2,09	121,22
	189 - 227 uF	2,34	252,72
	216 - 259 uF	2,46	378,84
	270 - 324 uF	2,85	379,05
	320 - 384 uF	3,42	502,74
	400 - 480 uF	3,72	598,92
	540 - 620 uF	4,57	379,31
	680 - 816 uF	5,42	249,32
	748 - 897 uF	6,62	251,56
	860 - 1032 uF	7,53	188,25
	1080 - 1296 uF	8,83	185,43
Condensador de Arranque 220 V	200 - 240 uF	3,40	251,60
	240 - 298 uF	6,38	248,82
	270 - 324 uF	6,81	374,55
	340 - 408 uF	6,89	378,95
	400 - 480 uF	7,70	600,60
Condensador de Marcha	15 uF	2,57	64,25
	20 uF	2,79	64,17
	25 uF	3,18	187,62
	30 uF	3,48	125,28
	35 uF	3,89	190,37
	40 uF	4,29	124,41
	45 uF	4,41	61,74
	50 uF	5,45	65,40
Otros		5,53	63,92
Total			\$ 6.225,12

Fuente: "ELECTROTECNIC MOTOR"
Elaborado por: Paola Cruz

Para determinar el costo neto del producto, se ha tomado como referencia los precios que ofrece el actual proveedor Delta Rebobinajes, los mismos que varían entre 2.09 y 7.70 USD. Entonces el costo anual de la adquisición de condensadores es de 6.225,12 USD

De ahí que su comercialización permite obtener un margen bruto de rentabilidad del 17.38%, es decir una ganancia de 1.081,83 USD.

Cuadro 5.A-38

Margen de utilidad bruta actual

Venta Total de condensadores 2006 USD	costo Total condensadores 2006 USD	Mrg Bruto utilidad Prov. Nacional	% utilidad bruta Nacional
7.306,94	6.225,12	1.081,83	17,38%

*Fuente: "ELECTROTECNIC MOTOR"
Elaborado por: Paola Cruz*

El nivel de precios actual en el mercado, es el factor principal que permite a ELECTROTECNIC MOTOR, tener una utilidad bruta más alta que en el producto analizado anteriormente, alambre de cobre, debido a que fácilmente el oferente puede incrementar un pequeño porcentaje al precio por su alta demanda; en otras palabras, la especulación caracteriza la comercialización de condensadores en el país.

Para este particular, se trabaja bajo la condición de contar con un descuento del 3% sobre el costo de la mercadería o un crédito de 30 días y un nivel de compra sin restricciones, pues estos son los parámetros que actualmente se maneja con el proveedor Delta Rebobinajes.

Además, es importante mencionar que sus precios son los más bajos, en relación a los proveedores restantes como es Rebicar.

5.2.1.2.3 Escenarios de Importación de condensadores

5.2.1.2.3.1 Escenario 4: Brasil 1

El primer escenario de importación de condensadores tiene como proveedor a la siguiente empresa:

- ✓ País de origen: Brasil
- ✓ Empresa: Epcos do Brasil Ltda.
- ✓ Ciudad: São Paulo
- ✓ Contacto: Candido Dall'Agnoll
- ✓ Correo-E: candido.dallagnol@epcos.com



✓ Teléfono:

Tel. +55 11 3817-3435



EPCOS es una empresa líder en el mercado, cuenta con plantas en Brasil y Estados Unidos, con distribuidores y representantes en varios países como Argentina, Brasil, Canadá, Chile, entre otros, sin contar su extensión en los continentes restantes. En el Ecuador, existe actualmente un distribuidor de esta marca que

es Delta Rebobinajes, sin embargo, la representación aún no ha sido concedida, por lo que se constituye en una oportunidad muy grande que debería aprovechar ELECTROTECNIC MOTOR.

Esta empresa se caracteriza por la alta calidad de sus productos y precios accesibles, pues no se podría pedir más que estas dos condiciones para tomar una buena decisión.



Estos productos son de gran durabilidad y resistencia, pero ello dependerá del tipo de uso que se le de a la máquina o motor industrial, pues es relativo al tiempo de trabajo diario y capacidad operativa de la misma.

Cuadro 5.A-39

Costo FOB de condensadores en escenario 4: Brasil 1

Producto	No de alambre	Unidades requeridas	Precio Unit. compra reales	Precio unit. Compra USD	Total compra reales	Total compra USD
Condensador de Arranque 110 V	145 - 175 uF	58	3,21	1,53	186,18	88,47
	189 - 227 uF	108	3,51	1,67	379,08	180,13
	216 - 259 uF	154	3,89	1,85	599,06	284,66
	270 - 324 uF	133	4,27	2,03	567,91	269,86
	320 - 384 uF	147	4,68	2,22	687,96	326,90
	400 - 480 uF	161	5,56	2,64	895,16	425,36
	540 - 620 uF	83	6,00	2,85	498,00	236,64
	680 - 816 uF	46	7,57	3,60	348,22	165,46
	748 - 897 uF	38	10,67	5,07	405,46	192,66
	860 - 1032 uF	25	14,25	6,77	356,25	169,28
1080 - 1296 uF	21	14,41	6,85	302,61	143,79	
Condensador de Arranque 220 V	200 - 240 uF	74	6,88	3,27	509,12	241,92
	240 - 298 uF	39	6,86	3,26	267,54	127,13
	270 - 324 uF	55	7,78	3,70	427,90	203,33
	340 - 408 uF	55	11,14	5,29	612,70	291,14
	400 - 480 uF	78	14,04	6,67	1.095,12	520,37
Condensador de Marcha	15 uF	25	3,76	1,79	94,00	44,67
	20 uF	23	4,58	2,18	105,34	50,05
	25 uF	59	5,10	2,42	300,90	142,98
	30 uF	36	5,72	2,72	205,92	97,85
	35 uF	49	6,90	3,28	338,10	160,66
	40 uF	29	8,10	3,85	234,90	111,62
	45 uF	14	8,56	4,07	119,84	56,94
	50 uF	12	10,48	4,98	125,76	59,76
Otros		12	6,66	3,16	76,98	36,58
TOTAL		1534			9.740,01	\$ 4.628,18

Fuente: "ELECTROTECNIC MOTOR"
Elaborado por: Paola Cruz

Los precios que ofrece EPCOS, oscilan entre 1.43 y 6.85 USD por cada unidad, son casi el 100% más bajos que los presentes en el mercado nacional.

El tipo de cambio al 2 de febrero de 2007, se encuentra en 2,1045 reales por cada dólar²², consecuentemente el valor FOB es de 4.628,18 USD. Si se compara esta cifra con el costo de producto al adquirirlo dentro del país, se obtiene una diferencia a favor de 1.596,93 USD, es decir un 26% de ahorro en costos.

Para poder negociar con EPCOS, es necesario ajustar el monto de pedido ya establecido, puesto que una condición determinada por el proveedor es que, ellos realizan despachos de mercadería de mínimo 5.000 USD, por lo tanto, al incrementarlo se cubre la demanda anual, considerando que el crecimiento de la economía del Ecuador está dado por una variación positiva del producto interno bruto PIB, del 3.47%²³ en relación al año

²² Fuente: Currency Converter de <http://finance.yahoo.com>



²³ Fuente: www.bce.fin.ec

2006. Y aún quedaría un saldo de inventario final de alrededor de 211 USD.

Costos de Importación

Como se había mencionado al inicio de este capítulo, gracias a la existencia de acuerdos y convenios firmados con varios países, éste producto goza de un descuento del 35% sobre aranceles, al tratarse de Brasil, algo que no sucede en el caso de importar alambre de cobre, pues este producto se encuentra fuera de las preferencias arancelarias, de forma que esto se verá reflejado en el estimado de costos y gastos de importación.

Este escenario se subdivide en dos, de conformidad a los anteriores casos, de acuerdo al medio de transporte contratado:

-  **Escenario 4.1 :** Brasil – aéreo
-  **Escenario 4.2 :** Brasil – marítimo

Cuadro 5.A-40 **Costos de importación en escenario 4: Brasil 1**

Costos de importación de bodega a bodega		
Concepto	Valor Estimado	
	AEREO	MARITIMO
Valor FOB	4.628,18	4.628,18
Flete	230,00	75,00
Total C&F	4.858,18	4.703,18
Seguro de Transporte	28,00	45,00
TOTAL CIF	4.886,18	4.748,18
Permisos	30,00	40,00
IVA 12%	586,34	569,78
Fodinfra 0,50%	24,43	23,74
Arancel 3,25%	158,80	154,32
Aforo Local	80,00	40,00
Inspecciones		30,00
Almacenaje	25,00	40,00
Manejo Carga Documentos	50,00	60,00
Entrega puerta-puerta	20,00	45,00
Honorarios - Servicios	120,00	150,00
IVA servicios	14,40	18,00
TOTAL	5.995,15	5.919,02

Fuente: "ELECTROTECNIC MOTOR"
Elaborado por: Paola Cruz

Para iniciar el valor FOB en condensadores es de 5.919,02 USD, cifra de la parte el cálculo del flete aéreo de 230 USD y marítimo de 75 USD, esto se estableció asumiendo que 10 condensadores tienen un peso promedio de 1 kilogramo.

El seguro de transporte es calculado de acuerdo al riesgo de pérdida, robo o deterioro de la mercadería y mientras más larga es la distancia a recorrer, pues más alto será este rubro. Por el lado de los impuestos, se tiene un total de 15.75%, desglosados en un 12% de IVA, un 0,50% de FODINFA y un 3.25% de arancel aplicado en aduana. El total de impuestos a cubrir es de 769,57 USD para el **escenario 4.1** y de 747,81 USD para el **escenario 4.2**.

Posteriormente se tiene los gastos de importación como los permisos, aforo local, inspecciones, almacenaje, manejo de documentos y honorarios de tramitación, que suman en total, 339,40 USD en el **escenario 4.1** y 423 USD en el **escenario 4.2**, como se muestra a continuación:

Cuadro 5.A-41

Costos resumen en escenario 4: Brasil

Costos de importacion de bodega a bodega		
Concepto	Valor Estimado	
	AEREO	MARITIMO
TOTAL CIF	4.886,18	4.748,18
Impuestos	769,57	747,84
Fletes	250,00	120,00
Seguros	28,00	45,00
Desaduanizacion	339,40	423,00
TOTAL costos	5.995,15	5.919,02

Fuente: "ELECTROTECNIC MOTOR"
Elaborado por: Paola Cruz

La diferencia de importar vía aérea y vía marítima es de apenas 76,13 USD, de manera que al no ser significativa, podría optarse por el primero, en caso de ser una prioridad el tiempo de llegada de la mercadería para su respectiva distribución y venta. Al igual que en casos anteriores, el flete consignado en el cuadro anterior incluye el transporte dentro del país, hasta su llegada a las bodegas de ELECTROTECNIC MOTOR.

Con el estimado de costos realizado, se tiene un margen bruto de rentabilidad del 23,45%, tomando en cuenta que los precios de venta de ELECTROTECNIC MOTOR, no varían en lo absoluto.

Cuadro 5.A-42

Utilidad bruta en escenario 4: Brasil 1

Utilidad Bruta			
Precio de Venta	Costo total de importación	Mrg. Bruto Ut. Prov	% utilidad bruta
7.306,94	5.919,02	1.387,92	23,45%


Fuente: "ELECTROTECNIC MOTOR"
Elaborado por: Paola Cruz

Esto significa que el beneficio es de 6.07% adicional de ganancia bruta. Con esto se puede observar que los proveedores se llevan gran parte de ganancia que ELECTROTECNIC MOTOR esta dejando escapar, de no emprender el proyecto de importación.

5.2.1.2.3.2 Escenario 5: Brasil 2

El segundo escenario de importación de condensadores y quinto del total toma en consideración al siguiente proveedor:

- ✓ País de origen: Brasil **ABB Brasil**
- ✓ Empresa: ABB Brasil
- ✓ Contacto: Srs.: Manfred Hattenberger / Sidnei Rossi
- ✓ Correo-E: www.br.abb.com
- ✓ Teléfono: Tel. +55 11 3817-3435

 ABB es un grupo empresarial que opera en más de 100 países y tiene las oficinas en 87 de ellos para brindar apoyo a sus clientes globales y locales de las secciones industriales, fabrica equipos especializados de refrigeración por ejemplo y sus piezas, partes y repuestos. De ahí que trabaja con sus clientes alrededor del mundo para diseñar e instalar los medios y plantas que refuerzan la eficacia y productividad. Es líder en la Tecnología de Potencia y de Automatización. El grupo ABB se crea en 1988, cuando el sueco Asea y el suizo Boveri Brown BBC se unieron adoptando el nombre ABB.

Precisamente una de sus plantas se encuentra en Brasil, permitiendo así que su tecnología se extendiera en el continente americano.

Por otro lado, los productos que lanzan al mercado son de alta calidad y los precios oscilan entre 1,63 y 6,15 USD, es decir son casi el 7% más costosos que los condensadores EPCOS.

Costo FOB

El costo total de producto es de 10.106,57 reales, es decir, 174,18 reales más que al comprar a EPCOS. Al mismo tipo de cambio que se consideró en el escenario anterior, el valor FOB, es de 4.802,36 USD. Esta cifra comparada con el costo actual, arroja un ahorro de 1.422,75 USD que representan un 23% menos.

Cuadro 5.A-43 **Costo FOB en escenario 5: Brasil 2**

Producto	No de alambre	Unid. Requer.	Precio Unit. compra reales	Precio unit. Compra USD	Total compra reales	Total compra USD
Condensador de Arranque 110 V	145 - 175 uF	58	3,43	1,63	198,94	94,53
	189 - 227 uF	108	3,74	1,78	403,92	191,93
	216 - 259 uF	154	4,14	1,97	637,56	302,95
	270 - 324 uF	133	4,55	2,16	605,15	287,55
	320 - 384 uF	147	5,00	2,38	735,00	349,25
	400 - 480 uF	161	5,94	2,82	956,34	454,43
	540 - 620 uF	83	6,41	3,05	532,03	252,81
	680 - 816 uF	46	8,04	3,82	369,84	175,74
	748 - 897 uF	38	11,19	5,32	425,22	202,05
	860 - 1032 uF	25	12,15	5,77	303,75	144,33
1080 - 1296 uF	21	12,35	5,87	259,35	123,24	
Condensador de Arranque 220 V	200 - 240 uF	74	7,36	3,50	544,64	258,80
	240 - 298 uF	39	7,32	3,48	285,48	135,65
	270 - 324 uF	55	8,33	3,96	458,15	217,70
	340 - 408 uF	55	11,90	5,65	654,50	311,00
	400 - 480 uF	78	12,95	6,15	1.010,10	479,97
Condensador de Marcha	15 uF	25	4,01	1,91	100,25	47,64
	20 uF	23	4,92	2,34	113,16	53,77
	25 uF	59	5,45	2,59	321,55	152,79
	30 uF	36	6,11	2,90	219,96	104,52
	35 uF	49	7,39	3,51	362,11	172,06
	40 uF	29	8,65	4,11	250,85	119,20
	45 uF	14	9,13	4,34	127,82	60,74
	50 uF	12	11,19	5,32	134,28	63,81
Otros		12	8,36	3,97	96,62	45,91
TOTAL		1534			10.106,57	\$ 4.802,36

Fuente: "ELECTROTECNIC MOTOR"

Elaborado por: Paola Cruz

Para este particular, la empresa ABB establece como parámetro de compra, basado en un monto mínimo en la orden de compra que asciende a 5.000 USD, por lo que ELECTROTECNIC MOTOR, podría estudiar y aceptar la posibilidad de incrementar el pedido hasta cumplir con este condicionante; además la diferencia no es significativa, como para afirmar que tal vez en la bodega de la empresa no exista espacio físico suficiente, son apenas 200 USD más de pedido, distribuidos entre los distintos tipos de condensadores, que la empresa adquiriría.

Aquí de igual manera, al incrementar el requerimiento de producto, se cubre el incremento de la demanda basado en el crecimiento de la economía ecuatoriana.

Costos de Importación

Este escenario de importación de condensadores se subdivide como a continuación se muestra:

- **Escenario 5.1 :** Brasil – aéreo
- **Escenario 5.2 :** Brasil – marítimo

Cuadro 5.A-44

Costos de importación en escenario 5: Brasil 2

Costos de importacion de bodega a bodega		
Concepto	Valor Estimado	
	AEREO	MARITIMO
Valor FOB	4.802,36	4.802,36
Flete	230,00	75,00
Total C&F	5.032,36	4.877,36
Seguro de Transporte	28,00	45,00
TOTAL CIF	5.060,36	4.922,36
Permisos	30,00	40,00
IVA 12%	607,24	590,68
Fodinfra 0,50%	25,30	24,61
Arancel 3%	164,46	159,98
Aforo Local	80,00	40,00
Inspecciones		30,00
Almacenaje	25,00	40,00
Manejo Carga Documentos	50,00	60,00
Entrega puerta-puerta	20,00	45,00
Honorarios - Servicios	120,00	150,00
IVA servicios	14,40	18,00
TOTAL	6.196,77	6.120,64

Fuente: "ELECTROTECNIC MOTOR"
Elaborado por: Paola Cruz

En la posible negociación de compra de condensadores a la empresa ABB, el valor FOB es de 4.802,36 USD.

El valor del flete es exactamente el mismo, puesto que ABB y EPCOS proceden de Brasil. Así también los impuestos son en total de el 15.75%, sobre el valor CIF, que para el **escenario 5.1** son de 797,01 USD y de 775,27 USD para el **escenario 5.2**. Luego tengo los gastos de importación que suman 339,40 USD en el **escenario 5.1** y 423 USD en el **escenario 4.2**, como se indica en la siguiente tabla:

Cuadro 5.A-45

Costos resumen en escenario 5: Brasil 2

Costos de importación de bodega a bodega		
Concepto	Valor Estimado	
	AEREO	MARITIMO
TOTAL CIF	5.060,36	4.922,36
Impuestos	797,01	775,27
Fletes	250,00	120,00
Seguros	28,00	45,00
Desaduanización	339,40	423,00
TOTAL costos	6.196,77	6.120,64

Fuente: "ELECTROTECNIC MOTOR"
Elaborado por: Paola Cruz

En conclusión, al comparar estos dos primeros escenarios, el costo total de importación se diferencia únicamente por el costo del producto, ya que los gastos restantes son iguales para ambos casos.

Entonces el margen bruto de utilidad logrado mediante el estimado de costos, será del 19.38%, es decir que apenas un 2% adicional, comparado con el margen actual, frente a un 6,07% de utilidad que se obtiene al adquirir el producto EPCOS.

Cuadro 5.A-46

Utilidad Bruta en escenario 5: Brasil 2

Utilidad Bruta			
Precio de Venta	Costo total de importación	Mrg. Bruto Ut. Prov	% utilidad bruta
7.306,94	6.120,64	1.186,30	19,38%

Fuente: "ELECTROTECNIC MOTOR"
Elaborado por: Paola Cruz

Definitivamente, a ELECTROTECNIC MOTOR, le conviene negociar con EPCOS, sin tomar en cuenta el último escenario dentro del análisis de este producto, puesto que su beneficio es muy atractivo.

5.2.1.2.3.3 Escenario 6: Argentina

El primer escenario de importación de condensadores tiene como proveedor a la siguiente empresa:

- ✓ País de origen: Argentina
- ✓ Empresa: Epcos Argentina Ltda.
- ✓ Ciudad: Buenos Aires



- ✓ Contacto: Sr. Carlos Mossin
- ✓ Correo-E: carlosmossin@musi-kal.com.ar

Esta empresa es distribuidor y representante exclusivo de la marca EPCOS.

En vista de que los costos de EPCOS de Brasil son más bajos que los de ABB, se procedió a solicitar una cotización del producto a EPCOS de Argentina, puesto que en este caso la restricción en el mínimo de compra es de 4.000 USD, es decir, que si ELECTROTECNIC MOTOR, no deseara incrementar el requerimiento u orden de pedido, pues puede negociar la compra a través de esta empresa.

Como se puede observar en la tabla presentada luego del presente párrafo, el costo del producto solicitado es de 10.642,85 pesos argentinos, transformada esta cifra bajo un tipo de cambio de 3,1005 pesos por cada dólar²⁴, el valor FOB es de 5.057,19 USD. Al hablar que EPCOS Argentina Ltda. únicamente distribuye los productos, más no los fabrica, el precio que ofrecen en el mercado, incluye su porcentaje de ganancia, por lo tanto, tiene relación que los precios de Argentina sean más altos que los de Brasil.

Al adquirir condensadores EPCOS de Argentina, se obtiene un ahorro en costos de 1.167,93 USD que representan un 19% menos que el costo actual.

Aparentemente los precios son convenientes, sin embargo, más adelante se observará el efecto que tienen los costos y el hecho de ser distribuidor y no fabricante.

Cuadro 5.A-47

Costo FOB en escenario 6: Argentina

²⁴ Fuente: Currency Converter de <http://finance.yahoo.com>

Producto	No de alambre	Unid. Requer.	Precio Unit. compra pesos	Precio unit. Compra USD	Total compra pesos	Total compra USD
Condensador de Arranque 110 V	145 - 175 uF	58	3,63	1,72	210,40	99,98
	189 - 227 uF	108	3,97	1,89	428,61	203,67
	216 - 259 uF	154	4,40	2,09	678,02	322,18
	270 - 324 uF	133	4,84	2,30	643,29	305,67
	320 - 384 uF	147	5,27	2,50	774,81	368,17
	400 - 480 uF	161	6,26	2,98	1.008,34	479,14
	540 - 620 uF	83	6,76	3,21	561,00	266,57
	680 - 816 uF	46	8,53	4,05	392,21	186,37
	748 - 897 uF	38	12,03	5,72	457,14	217,22
	860 - 1032 uF	25	13,25	6,30	331,25	157,40
1080 - 1296 uF	21	13,32	6,33	279,72	132,92	
Condensador de Arranque 220 V	200 - 240 uF	74	7,72	3,67	571,30	271,47
	240 - 298 uF	39	7,75	3,68	302,30	143,64
	270 - 324 uF	55	8,77	4,17	482,59	229,31
	340 - 408 uF	55	12,56	5,97	690,64	328,17
	400 - 480 uF	78	13,10	6,22	1.021,80	485,53
Condensador de Marcha	15 uF	25	4,25	2,02	106,19	50,46
	20 uF	23	5,21	2,48	119,80	56,93
	25 uF	59	5,77	2,74	340,25	161,68
	30 uF	36	6,45	3,06	232,17	110,32
	35 uF	49	7,78	3,70	381,33	181,20
	40 uF	29	9,15	4,35	265,25	126,04
	45 uF	14	9,67	4,60	135,43	64,35
	50 uF	12	11,84	5,63	142,13	67,53
Otros		12	7,52	3,57	86,87	41,28
TOTAL		1534			10.642,85	\$ 5.057,19

Fuente: "ELECTROTECNIC MOTOR"

Elaborado por: Paola Cruz

Costos de Importación

Para establecer los gastos de importación de condensadores se consideran dos escenarios principales:

➤ **Escenario 6.1 :** Brasil – aéreo

➤ **Escenario 6.2 :** Brasil – marítimo

Cuadro 5.A-48

Costos de importación escenario 6: Argentina

Costos de importación de bodega a bodega		
Concepto	Valor Estimado	
	AEREO	MARITIMO
Valor FOB	5.057,19	5.057,19
Flete	260,00	65,00
Total C&F	5.317,19	5.122,19
Seguro de Transporte	30,00	40,00
TOTAL CIF	5.347,19	5.162,19
Permisos	35,00	45,00
IVA 12%	641,66	619,46
Fodinfra 0,50%	26,74	25,81
Arancel 2,25%	120,31	116,15
Aforo Local	60,00	30,00
Inspecciones		30,00
Almacenaje	25,00	40,00
Manejo Carga Documentos	50,00	60,00
Entrega puerta-puerta	20,00	45,00
Honorarios - Servicios	120,00	150,00
IVA servicios	14,40	18,00
TOTAL	6.460,30	6.341,61

Fuente: "ELECTROTECNIC MOTOR"
Elaborado por: Paola Cruz

Se parte del requerimiento determinado, cuyo costo es de 5.057,19 USD. Los gastos por concepto de flete, sea aéreo o marítimo, están a la par con el generado en el estimado de gastos para los dos escenarios anteriores, es decir no varían en mucho, al igual que el seguro de transporte.

Por otro lado, los impuestos, en total suman un 14.75% que se aplica sobre la base, dentro del cual se incluye un 2.25% de arancel, al que ya se le ha restado el 55% de descuento sobre aranceles. Los impuestos para el **escenario 6.1** son de 788,81 USD y de 761,42 USD para el **escenario 6.2**.

Por último los gastos por nacionalización de la mercadería importada ascienden a 324,40 USD en el **escenario 6.1** y a 418 USD en el **escenario 6.2**.

Se habla entonces de un total de costos de importación de 6.460,3 y 6.341,61 USD para el **escenario 6.1** y **escenario 6.2**, respectivamente.

Cuadro 5.A-49 Costos resumen en escenario 6: Argentina

Costos de importacion de bodega a bodega		
Concepto	Valor Estimado	
	AEREO	MARITIMO
TOTAL CIF	5.347,19	5.162,19
Impuestos	788,71	761,42
Fletes	280,00	110,00
Seguros	30,00	40,00
Desaduanizacion	324,40	418,00
TOTAL costos	6.460,30	6.341,61

Fuente: "ELECTROTECNIC MOTOR"
Elaborado por: Paola Cruz

Se concluye entonces que definitivamente, no conviene la adquisición de condensadores desde este país, puesto que sus precios son altos y no permiten conseguir el objetivo de ELECTROTECNIC MOTOR, el cual está enfocado a minimizar costos e incrementar su utilidad anual.

Finalmente, el estimado de costos y gastos de importación son de 6.460,30 USD en el **escenario 6.1** y de 6.341,61 USD en el **escenario 6.2**. Si se considera el segundo escenario como base para comparar con el costo actual, se obtiene una utilidad bruta de 965.33 USD que representan un 15.22%. Como se puede observar, este margen bruto es menor al que actualmente genera de 17.38%.

Cuadro 5.A-50

Utilidad Bruta en escenario 6: Argentina

Utilidad Bruta			
Precio de Venta	Costo total de importación	Mrg. Bruto Ut. Prov	% utilidad bruta
7.306,94	6.341,61	965,33	15,22%

Fuente: "ELECTROTECNIC MOTOR"
Elaborado por: Paola Cruz

Queda entonces descartada esta alternativa por efectos de tener una relación costo beneficio negativa para la empresa, que radica en el nivel de precios del producto, los mismos que contienen un porcentaje de ganancia para la empresa argentina.

5.2.1.3 MODELO FINANCIERO PARA PLATINERAS

Las platineras en el mercado, se las encuentra de toda marca, tamaño y formas, que están fabricadas según la capacidad del motor. Para el caso exclusivo de ELECTROTECNIC MOTOR, se han escogido dos de las más

demandadas hasta el momento²⁵ y por ende las únicas que comercializa ELECTROTECNIC MOTOR; estas son las platineras de marca WEG, de 2 y 3 caballos de fuerza (HP); por ello la búsqueda de proveedores a nivel internacional se limita y enfoca al fabricante de esta marca precisamente.

Para el análisis de alternativas de importación, se cotizaron los gastos derivados de ello en Aduana Service y para estimar el flete, se ha considerado que dentro de un kilo, están 20 platineras, puesto que el transporte se relaciona directamente con este factor.

5.2.1.3.1 Ingresos por venta de platineras 2006

Claramente se observa en la tabla siguiente, que del total de ventas en el año 2006, 2.850,27 USD corresponden a la venta de platineras, y representan el 4.6%. Este monto se halla distribuido en la venta de platineras de 2 HP que ascienden a 1.040,35 USD y de platineras de 3 HP que alcanzan los 1.809,92 USD al año.

Cuadro 5.A-51

Ingresos anuales por venta de platineras 2006

Producto	Tipo	Venta Parcial 2006 USD	% Particip.	PVP	Unidades vendidas
Platineras	3 HP	1.040,35	36,5%	9,50	110
	2 HP	1.809,92	63,5%	6,30	287
Total		2.850,27	100%		397

Fuente: "ELECTROTECNIC MOTOR"
Elaborado por: Paola Cruz

El precio que ELECTROTECNIC MOTOR ha fijado es de 9.5 USD para las platineras de 3 HP y de 6.3 USD para las de 2 HP. Vale la pena recordar que en este producto, ELECTROTECNIC MOTOR, presenta los precios más altos del mercado.

Se tomó como fuente de información, el control de inventarios que tiene la empresa mediante las tarjetas kardex en excel y se determinó el total de unidades vendidas en el año, para establecer el requerimiento de producto suficiente a ser comercializado durante un año completo y con una sola vez de abastecimiento. Entonces se habla de que son 400

²⁵ *Fuente: "ELECTROTECNIC MOTOR"*

unidades, de la que la empresa debe abastecerse para cubrir la demanda del año.

5.2.1.3.2 Costo actual de platineras

Al igual que los condensadores, las platineras también son adquiridas de Delta Rebobinajes, puesto que sus precios son los más convenientes hasta la actualidad y las condiciones financieras que ofrece son más favorables que otros proveedores, así se puede acceder a un crédito de 30 días para el pago o a un descuento del 3% con pago al contado. Estos se encuentran entre 7.21 y 5.2 USD, llegando a un costo total de producto de 2.283,47 USD como producto de haber multiplicado el precio de cada platinera por el requerimiento anual que es de exactamente 397 unidades.

Cuadro 5.A-52
Costo actual de platineras

Producto	No. de alambre	Precio Compra Nacional	Costo AWG 2006 USD
Platineras	2 HP	7,21	789,57
	3 HP	5,20	1.493,90
Total			2.283,47

Fuente: "ELECTROTECNIC MOTOR"
Elaborado por: Paola Cruz

Como resultado, se observa que ELECTROTECNIC MOTOR, actualmente tiene un margen bruto de utilidad de 566.8 USD que en términos porcentuales, es el 24,82% de ganancia bruta.

Cuadro 5.A-53
Margen de utilidad bruta actual de platineras

Venta Total 2006 USD	costo Total 2006 USD	Mrg Bruto utilidad Prov.	% utilidad bruta Nacional
2.850,27	2.283,47	566,80	24,82%

Fuente: "ELECTROTECNIC MOTOR"
Elaborado por: Paola Cruz

Se deduce entonces que de los tres productos objeto de estudio, las platineras son las que generan mayor rentabilidad, sin embargo su demanda no es tan alta como la de alambre de cobre, que prácticamente se lleva el 60% de las ventas totales del año. Este porcentaje es muy

atractivo, de ahí que los precios del fabricante deben ser lo suficientemente ajustados, para decidir la importación o no de este producto.

5.2.1.3.3 Escenarios de importación de platineras

5.2.1.3.3.1 Escenario 7: Brasil

Las platineras de la marca buscada se las consigue únicamente de la empresa WEG S.A., cuya información relevante se la presento a continuación:

- ✓ País de origen: Brasil
- ✓ Empresa: WEG S.A.
- ✓ Dirección: Av. Prefeito Waldemar Grubba, 3300 89256-900. Jaraguá do Sul Santa Catarina.
- ✓ Contacto: Jefferson Sullevan Alves Rosa
- ✓ Teléfono: 55 (47) 3372-4000 / Fax: +55 (47) 3372-4010
- ✓ Correo-E: jeffersonsr@weg.net



La compañía se fundó en 1961. Es líder en la región por la alta tecnología usada en la fabricación de motores industriales, partes, piezas y repuestos, ELECTROTECNIC MOTOR, así como el mercado en general, han podido evidenciar la indiscutible calidad de su producto final, por su alto rendimiento, durabilidad y acabado del motor.

Esta empresa cuenta también con plantas y distribuidores al rededor del mundo entero, sin embargo, en el Ecuador únicamente existe un distribuidor, mas no un representante que tenga la exclusividad de derechos en cuanto a la venta de sus productos y adquisición directa desde la matriz.



Los precios, tal como se muestra en la tabla siguiente, son de 4.65 USD para las platineras 3 HP y 3.35 USD para las de 2 HP, es decir un 50% menor que el costo actual, al adquirirlas del proveedor local.

Cuadro 5.A-54
Costo FOB en escenario 7: Brasil


Producto	Tipo	Unid. Req.	Precio Unit. Compra Reales	Precio Unit. Compra USD	Total compra reales	Total compra USD
Platineras	3 HP	110	9,79	4,65	1.072	509
	2 HP	287	7,05	3,35	2.025	962
TOTAL		397			3.097,49	1.471,84

Fuente: "ELECTROTECNIC MOTOR"
Elaborado por: Paola Cruz

Realmente, es un atractivo muy grande que indudablemente permitirá obtener un porcentaje de rentabilidad alto, en caso de hacer efectiva su importación desde Brasil.

Multiplicados los precios por el requerimiento anual, se obtiene un total de 3.097,49 reales, es decir 1.471,84 USD con un tipo de cambio al 2 de febrero, de 2.1045 reales por dólar²⁶

Ahora, para analizar y estimar los costos de importación se establecen dos sub - escenarios:

 **Escenario 7.1 :** Brasil – aéreo

 **Escenario 7.2 :** Brasil – marítimo

Como se vio en la tabla anterior, el valor FOB será de 1.471,84 USD.

El requerimiento es de 397 platineras, lo que quiere decir que, el peso total a transportar es de 19.84 kilogramos, de ahí que el costo por este concepto no es alto al igual que el seguro, sino de apenas 35 USD al traer la mercadería vía aérea y de 20 al ser marítima.

Cuadro 5.A-55
Costos de importación en escenario 7: Brasil

²⁶ *Fuente: Currency Converter de <http://finance.yahoo.com>*

Costos de importacion de bodega a bodega		
Concepto	Valor Estimado	
	AEREO	MARITIMO
Valor FOB	1.471,84	1.471,84
Flete	35,00	15,00
Total C&F	1.506,84	1.486,84
Seguro de Transporte	4,00	5,00
TOTAL CIF	1.510,84	1.491,84
Permisos	10,00	12,00
IVA 12%	181,30	179,02
Fodinfra 0,50%	7,55	7,46
Arancel 3,25%	49,10	48,48
Aforo Local	60,00	15,00
Inspecciones		15,00
Almacenaje	15,00	10,00
Manejo Carga Documentos	15,00	15,00
Entrega puerta-puerta	10,00	10,00
Honorarios - Servicios	120,00	130,00
IVA servicios	14,40	18,00
TOTAL	1.993,20	1.951,81

Fuente: "ELECTROTECNIC MOTOR"

Elaborado por: Paola Cruz

Los impuestos son del 15,75 % que incluyen el IVA, FODINFA y un 3,25% de arancel neto, es decir ya descontado el descuento del 35% aplicado. El total de impuestos entonces es de 237,96 USD para el **escenario 7.1** y 234,97 USD para el **escenario 7.2**. Luego los gastos por desaduanización de la mercadería son de 244.4 USD en el primer caso y de 225 USD para el segundo, como se muestra en la tabla siguiente. En este caso, la diferencia entre flete marítimo y aéreo es insignificante debido a que la delicadeza y fragilidad de los repuestos, obliga a exigir un lugar especial dentro del container, lo que se refleja en el costo del transporte marítimo; además es necesario tomar en cuenta que los costos de desaduanización son fijos, para ambos casos. Entonces, la decisión podría inclinarse a cualquier alternativa.

Cuadro 5.A-56

Costos resumen en escenario 7: Brasil

Costos de importacion de bodega a bodega		
Concepto	Valor Estimado	
	AEREO	MARITIMO
TOTAL CIF	1.510,84	1.491,84
Impuestos	237,96	234,97
Fletes	45,00	25,00
Seguros	4,00	5,00
Desaduanizacion	244,40	225,00
TOTAL costos	1.993,20	1.951,81

Fuente: "ELECTROTECNIC MOTOR"
Elaborado por: Paola Cruz

El total de costos y gastos estimados son de 1.993,20 USD para el **escenario 7.1** y de 1.951,81 USD para el **escenario 7.2**, es decir únicamente hay una diferencia de 41.39 USD, que no afectan significativamente a la decisión que se tome.

Cuadro 5.A-57

Utilidad Bruta en escenario 7: Brasil

Utilidad Bruta			
Precio de Venta	Costo total de importación	Mrg. Bruto Ut. Prov	% utilidad bruta
2.850,27	1.951,81	898,46	46,03%

Fuente: "ELECTROTECNIC MOTOR"
Elaborado por: Paola Cruz

Finalmente la rentabilidad obtenida es de 898.46 USD que representan un 46.03% de margen bruto y comparado con el percibido actualmente, es un 15% de ahorro en relación al costo de adquirir el producto con proveedores locales.

Al analizar las cifras en términos monetarios, la ganancia que obtendría la empresa al importar no suena interesante, sin embargo, porcentualmente es atractivo, puesto que muchas entidades, buscan al máximo incrementar su utilidad y beneficio aunque sea en cifras de un dígito

5.2.1.3.3.2 Escenario 8: Argentina

- ✓ País de origen: Argentina
- ✓ Empresa: WEG Argentina.
- ✓ Dirección: San Francisco
- ✓ Contacto: Sr. Alberto Romano
- ✓ Teléfono: 54 11 4334 1901



Esta empresa, al igual que EPCOS de Argentina, es distribuidor y representante de la marca WEG de motores y repuestos, por lo tanto, se analizarán los precios frente a los que ofrece el fabricante.

Como es lógico, los precios de WEG Argentina son 12% más altos que los de WEG S.A., pues estos incluyen la rentabilidad a su favor. La compra total en este caso sería de 3.294,85 pesos argentinos, es decir, 1.565,62 USD.

Cuadro 5.A-58

Costo FOB en escenario 8: Argentina

Producto	Tipo	Unid. Requer.	Precio Unit. Compra pesos	Precio Unit. Compra USD	Total compra pesos	Total compra USD
Platineras	3 HP	110	11,12	5,28	1.218	579
	2 HP	287	7,23	3,44	2.077	987
TOTAL		397			3.294,85	1.565,62

Fuente: "ELECTROTECNIC MOTOR"

Elaborado por: Paola Cruz

Antes de analizar los gastos de importación se establecerán dos escenarios como en todos los casos anteriores:

Escenario 8.1 : Argentina – aéreo

Escenario 8.2 : Argentina – marítimo

Como se puede apreciar en la tabla siguiente, los costos de transporte y desaduanización de la mercadería son mayores en el **escenario 8.1** que en el **escenario 8.2**, pero apenas por una pequeña diferencia de 22,24 USD.

Cuadro 5.A-59

Costos de importación en escenario 8: Argentina

Costos de importacion de bodega a bodega		
Concepto	Valor Estimado	
	AEREO	MARITIMO
Valor FOB	1.565,62	1.565,62
Flete	45,00	18,00
Total C&F	1.610,62	1.583,62
Seguro de Transporte	5,00	6,00
TOTAL CIF	1.615,62	1.589,62
Permisos	15,00	17,00
IVA 12%	193,87	190,75
Fodinfra 0,50%	8,08	7,95
Arancel 2,25%	36,35	35,77
Aforo Local	40,00	15,00
Inspecciones		8,00
Almacenaje	18,00	20,00
Manejo Carga Documentos	18,00	20,00
Entrega puerta-puerta	20,00	25,00
Honorarios - Servicios	120,00	130,00
IVA servicios	14,40	18,00
TOTAL	2.099,33	2.077,09

Fuente: "ELECTROTECNIC MOTOR"
Elaborado por: Paola Cruz

Por lo tanto, en este caso se hace referencia al **escenario 8.1** para seguir con el estudio del margen bruto de rentabilidad, el cual asciende a 35,77%, lo que quiere decir que se tiene un 9,04% adicional que al adquirir el producto dentro del país.

Cuadro 5.A-60

Utilidad bruta en escenario 8: Argentina

Utilidad Bruta			
Precio de Venta	Costo total de importación	Mrg. Bruto Ut. Prov	% utilidad bruta
2.850,27	2.099,33	750,94	35,77%

Fuente: "ELECTROTECNIC MOTOR"
Elaborado por: Paola Cruz

Lógicamente el margen de utilidad es menor que al negociar con el fabricante directamente, pero al menos queda como referencia el análisis realizado, para dejar constancia que, los precios de WEG S.A. son los más accesibles en el mercado.

Antes de evaluar y seleccionar escenarios de importación, para el particular de platineras y condensadores es importante aclarar que, el costo de transporte aéreo es ligeramente más alto que el marítimo, ya que

por una parte, la mercadería es frágil y requiere de cuidado, por lo que el costo de flete marítimo estará dado por la ubicación preferencial dentro del container; por otro lado los gastos por desaduanización de la mercadería prácticamente son fijos y no permiten tener una diferencia significativa que distinga el costo entre ambos escenarios.

5.2.1.4 EVALUACIÓN Y SELECCIÓN DE ALTERNATIVAS

5.2.1.4.1 Alambre de Cobre

Vale la pena comparar los costos y gastos de importación del alambre de cobre, entre Brasil, Argentina y Colombia:

Costos	País		
	Brasil (SAO MARCO)	Argentina (IMSA)	Colombia (INCOAL)
TOTAL CIF	24.623,54	24.997,18	25.164,47
Impuestos	4.309,12	3.687,08	3.145,56
Fletes	775,00	1.050,00	750,00
Seguros	60,00	40,00	35,00
Desaduanizacion	681,80	858,00	903,00
TOTAL costos	29.614,46	29.542,26	29.213,03

Fuente: "ELECTROTECNIC MOTOR"

Elaborado por: Paola Cruz

A pesar de que el costo neto de producto es más económico y de mayor calidad en Brasil, los descuentos sobre aranceles aplicados en Argentina y Colombia, así como la distancia con esos países vecinos, han permitido que los gastos de importación sean menores para estos dos últimos casos, sobre todo el último, puesto que permite tener una mayor utilidad bruta.

Finalmente se debe considerar el costo por negociar la forma de pago de la importación que en resumen queda de la siguiente manera:

Cuadro 5.A-61

Costos de transacción al importar condensadores

Costos	País		
	Brasil (SAO MARCO)	Argentina (IMSA)	Colombia (INCOAL)
Total costos	29.614,46	29.542,26	29.213,03
Com. Neg. 0,25%	74,04	73,86	73,03
Csto. Msj. Swift	30,00	30,00	30,00
Csto. Transf.	35,00	35,00	35,00
Total Cstos. y Gtos.	29.753,50	29.681,12	29.351,06

Fuente: "ELECTROTECNIC MOTOR"

Elaborado por: Paola Cruz

Esto en términos porcentuales es:

Cuadro 5.A-62

Comparación de margen bruto en la importación de alambre de cobre

	Actual	Brasil (SAO MARCO)	Argentina (IMSA)	Colombia (INCOAL)
Mrg. Ut.	15,70%	22,98%	23,28%	24,67%

Fuente: "ELECTROTECNIC MOTOR"

Elaborado por: Paola Cruz

Lo que muestra que definitivamente la mejor opción para importar este producto es, desde Colombia, los precios no son los más bajos, pero la exoneración en aranceles permite ahorrar en costos significativamente y el proveedor se encontraría ubicado geográficamente como el más cercano.

5.2.1.4.2 Condensadores

Los costos de importación de condensadores hasta el momento se encuentran como lo muestra la tabla siguiente, donde se puede observar que es costo de producto más bajo es EPCOS de Brasil y mantiene su posición aún sumados los gastos adicionales en los que se debe incurrir.

Costos	País		
	Brasil (EPCOS)	Brasil (ABB)	Argentina (EPCOS)
TOTAL CIF	4.748,18	4.922,36	5.162,19
Impuestos	747,84	775,27	761,42
Fletes	120,00	120,00	110,00
Seguros	45,00	45,00	40,00
Desaduanización	423,00	423,00	418,00
TOTAL costos	5.919,02	6.120,64	6.341,61

Fuente: "ELECTROTECNIC MOTOR"

Elaborado por: Paola Cruz

Es necesario adicionar a estos rubros, el costo bancario por realizar el pago a través de la institución bancaria con la modalidad de cobranzas de importación, de manera que se obtenga un valor neto y refleje realmente la utilidad que la empresa percibiría. Entonces queda de la siguiente manera:

Cuadro 5.A-63**Costos de transacción al importar condensadores**

Costos	País		
	Brasil (EPCOS)	Brasil (ABB)	Argentina (EPCOS)
Total costos	5.919,02	6.120,64	6.341,61
Com. Neg. 0,25%	14,80	15,30	15,85
Csto. Msj. Swift	30,00	30,00	30,00
Csto. Transf.	35,00	35,00	35,00
Total Cstos. y Gtos.	5.998,82	6.200,94	6.422,46

Fuente: "ELECTROTECNIC MOTOR"

Elaborado por: Paola Cruz

De manera más clara, el margen bruto de utilidad es:

Cuadro 5.A-64**Comparación de margen bruto en la importación de condensadores**

	Actual	Brasil (EPCOS)	Brasil (ABB)	Argentina (EPCOS)
Mrg. Ut.	17,38%	21,81%	17,84%	13,77%

Fuente: "ELECTROTECNIC MOTOR"

Elaborado por: Paola Cruz

En conclusión, la mejor alternativa para ELECTROTECNIC MOTOR es importar condensadores EPCOS de Brasil, porque con él se consigue el porcentaje más alto de utilidad bruta de 21,81%.

5.2.1.4.3 Platineras

Al comparar los costos de importación de platineras sin considerar los costos bancarios las cifras son las siguientes:

Costos	País	
	Brasil	Argentina
TOTAL CIF	1.491,84	1.589,62
Impuestos	234,97	234,47
Fletes	25,00	43,00
Seguros	5,00	6,00
Desaduanización	225,00	253,00
TOTAL costos	1.951,81	2.077,09

Fuente: "ELECTROTECNIC MOTOR"

Elaborado por: Paola Cruz

Al considerar los costos por negociación a través de banco, la utilidad disminuye, pero no significativamente:

Cuadro 5.A-65
Costos de transacción al importar platineras

Costos	País	
	Brasil (EPCOS)	Brasil (ABB)
Total costos	1.951,81	2.077,09
Com. Neg. 0,25%	4,88	5,19
Csto. Msj. Swift	30,00	30,00
Csto. Transf.	35,00	35,00
Total Cstos. y Gtos.	2.021,69	2.147,28

Fuente: "ELECTROTECNIC MOTOR"
Elaborado por: Paola Cruz

Aparentemente, la diferencia de importar en los dos países no es muy alta, sin embargo esto es lo que marca un porcentaje de utilidad bruta mayor:

Cuadro 5.A-66
Comparación de margen bruto en la importación de platineras

	Actual	Brasil (WEG)	Argentina (WEG)
Mrg. Ut.	24,82%	40,98%	32,74%

Fuente: "ELECTROTECNIC MOTOR"
Elaborado por: Paola Cruz

Finalmente la decisión más acertada para importar platineras es desde WEG de Brasil, gracias al 40,98% de margen bruto que proporciona.

5.2.1.5 IMPACTO SOBRE LA UTILIDAD BRUTA

ELECTROTECNIC MOTOR, actualmente percibe una utilidad bruta promedio de 19.30%, sobre el costo de únicamente estos tres productos que he estudiado. Con el modelo de importación implantado, la situación mejora, obteniendo así un 24% adicional, es decir que, ahora el margen bruto promedio será de 27%. Con lo que la empresa, podrá alcanzar sus objetivos, pues este adicional, le permitirá crecer tanto económicamente

como en acaparamiento de mercado, siempre y cuando se acojan las estrategias de ventas.

5.2.1.6 POLÍTICAS DE COMPRA Y VENTA

5.2.1.6.1 POLÍTICAS DE COMPRA

La adquisición y abastecimiento de mercadería estará dado en base a los parámetros establecidos en el modelo de importación, con lo que básicamente se define que:

- ❖ El abastecimiento se lo debe hacer con una frecuencia de un año, puesto que en los tres casos, es necesario cumplir con el mínimo de compra exigido por el proveedor. Este inventario cubrirá la demanda anual, considerando que existe estabilidad en la misma. Consecuentemente los niveles de compra serán los siguientes:
 - ❖ 2285 kilos de alambre de cobre que en unidades monetarias son 24.780 USD
 - ❖ 1540 unidades de condensadores que representan 5.000 USD y
 - ❖ 400 unidades de platineras que suman 1.472 USD.
- ❖ De ser el caso, en que se experimente un cambio en la demanda de productos importados, será necesario únicamente una planeación de compras efectiva que contrarreste el desabastecimiento del que sufren temporalmente los proveedores nacionales.
- ❖ Dado que ELECTROTECNIC MOTOR, debe aprovechar los precios bajos que ofrecen los proveedores internacionales, la importación debe pagarse al contado, es decir que se usará la modalidad de cobranzas de importación a la vista, de manera que la empresa, debe contar con el dinero depositado en el banco, para poder negociar la importación a través de la institución financiera, que para el caso será el Banco de Guayaquil.
- ❖ Cualquier cambio en la demanda, provocará un cambio en el tiempo establecido para un nuevo abastecimiento de mercadería,

por lo que en ese caso será necesario, reajustar el requerimiento anual, para una próxima importación.

- ❖ Hasta el momento no se han conseguido mejores condiciones u ofertas sobre el precio del producto, como son los descuentos, puesto que al ser la primera vez que ELECTROTECNIC MOTOR, realice un negocio de tal magnitud, los fabricantes no ofrecen mayores beneficios, mientras no se consolide la relación cliente – proveedor.

5.2.1.6.2 POLÍTICAS DE VENTA

Para que la empresa pueda tener éxito en la venta de sus productos, es necesario tomar acciones importantes como las siguientes:

- ❖ El tipo de crédito que debe ofrecer a sus clientes, debe ser no más de 15 días, puesto que la empresa necesita mantener el dinero en constante flujo, de manera que sea posible el abastecimiento de otros repuestos y material de rebobinaje que no se ha considerado en este estudio, el cual se lo seguirá adquiriendo a nivel local.
- ❖ Los precios a los que actualmente vende la mercadería ELECTROTECNIC MOTOR, deben ser flexibles, por cuanto es necesario nivelarlos al mercado para atraer y conseguir mayor cantidad de clientes, esto a la vez permitirá incrementar su participación en él y crecer dentro del país. Uno de los objetivos de la empresa tiene específicamente este enfoque de posesionarse de un mayor porcentaje de participación en el mercado y esto es posible sólo a través de una sana, justa y equitativa competencia de precios, de manera que se flexibilizará la toma de decisiones en cuanto a este tema de precios. Aún aplicando una rebaja en precios al nivel del mercado, ELECTROTECNIC MOTOR, no deja de ganar más que al adquirir los productos en el país.

Esta medida, sería aplicable sobre todo en platineras, debido a que los precios de ELECTROTECNIC MOTOR, son los más altos

del mercado, razón por la que posiblemente, la venta de este producto no es mayor a la actual.

- ❖ Adicionalmente, es oportuno mencionar que para agilizar las ventas dentro de un negocio, es necesario aplicar ciertas estrategias, como son los descuentos por altos montos de compra, así como por pronto pago; promociones que permitan atraer al cliente y asegurar una fiel relación con él, con el objetivo de también agilizar la salida del producto y por ende la generación de flujo de efectivo.

CAPITULO VI


6 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES


6.1 CONCLUSIONES


- ✚ De la aplicación de la Ley de Pareto, se estableció que, del total de ingresos del año 2006 por venta de inventario (61.928,88 USD), el 81% se encuentran concentradas en cinco productos: carbones, condensadores, platineras, alambre y rodamientos, mientras que el porcentaje restante se halla distribuido en la venta de otros varios. De estos cinco productos, se destaca el alambre con el 59,09%, condensadores con el 11,80% y platineras con el 4,60% de participación sobre el total de ingresos anuales.
- ✚ Se planteó tres escenarios de importación para la compra de alambre de cobre y condensadores, mientras que para platineras se analizó dos, ello permite que la empresa ELECTROTECNIC MOTOR, tenga varias alternativas para tomar decisiones y logre maximizar sus utilidades.
- ✚ La empresa tiene alta liquidez a ser utilizada en la adquisición de stock al contado y el volumen anual requerido para obtener un rendimiento del giro del negocio.
- ✚ Actualmente las políticas de compra se basan en adquisición de inventarios bajo pedidos y las políticas de ventas son al contado, ello conlleva a que la empresa no obtenga descuentos altos por volumen de compra que se refleje en la utilidad.
- ✚ Según los resultados arrojados en cada escenario del modelo de importación, se estableció una selección de alternativas que permiten al máximo obtener una mayor utilidad. Al combinar las tres opciones más atractivas, la empresa obtendrá un 29,56% de margen bruto adicional, con relación al costo y margen actual, es decir que, la


empresa podrá cumplir su objetivo de ahorro en costos y maximización de utilidades.

6.2 RECOMENDACIONES

-  Se recomienda tomar una decisión de reestructura organizacional de la empresa, con el objetivo de lograr que los procesos y procedimientos de la misma, tengan resultados efectivos y permitan el buen uso de la información para evitar cuellos de botella mediante mecanismos de control. Así se podría considerar el área de cobranzas dentro del departamento financiero, de manera que exista una mejor comunicación entre esta y contabilidad. Además es importante contar con una dependencia de investigación y desarrollo que esté a cargo del Área de operaciones y haga efectiva la innovación tanto en productos como en servicios.

-  De las tres modalidades analizadas, carta de crédito, cobranzas de importación y transferencia bancaria, para el pago de una importación, se recomienda optar por la cobranza de importación en el Banco de Guayaquil, puesto que esta institución es la única en ofrecer esta opción, su costo es de apenas el 0.25% sobre el valor de la compra y permite garantizar el pago al proveedor.

-  Para la importación de alambre de cobre, se recomienda optar por transporte marítimo, pues este es cerca de un 35% menos costoso que el aéreo, mientras que para la importación de condensadores y platineras se puede elegir el transporte aéreo, ya que a pesar de ser más alto, la diferencia no es significativa y el tiempo de llegada de la mercadería es menor.

-  Se recomienda lograr una negociación basada en costo CFR (Costo y Flete) con el proveedor, de tal manera que, el vendedor pague los fletes y costos necesarios para llevar y despachar la mercancía al puerto de destino convenido. ELECTROTECNIC MOTOR se limitaría a cubrir los costos de descargue en el puerto de destino, el seguro y

todos los demás costos y gastos para nacionalizar la mercancía. Este término solo puede ser utilizado para transporte marítimo o fluvial.

- ✚ Con respecto al alambre de cobre, se recomienda su importación desde Colombia, debido a que la mercadería se encuentra exenta de aranceles y la rentabilidad bruta adicional es de 9%, esto significa que ELECTROTECNIC MOTOR, tendrá un 25% de utilidad bruta, frente al 15,70% que actualmente percibe.
- ✚ En cuanto a los condensadores, se recomienda importarlos desde Brasil con la empresa EPCOS, debido a que los precios del producto son los más bajos del mercado a nivel internacional y adicionalmente, la mercadería tiene un descuento del 35% sobre aranceles; con esta alternativa, la empresa obtendrá un 4% de rentabilidad bruta adicional, es decir, un 22% total, frente a un 17.38% de utilidad bruta que hasta el momento percibe.
- ✚ En lo referente a platineras, se recomienda optar por su compra desde Brasil con la empresa WEG, ya que los costos son bajos y el producto se encuentra beneficiado con un descuento del 35% sobre aranceles. Además, ELECTROTECNIC MOTOR, podrá obtener una rentabilidad bruta adicional de 16,16%, lo que quiere decir un total de 40,98% de margen bruto, frente a un 24.82% que percibe hasta la actualidad.
- ✚ Se recomienda además, aplicar estrategias de ventas como descuentos de hasta un 14% sobre el precio de venta, de manera que se ajusten los precios al nivel de los del mercado y a la vez, la empresa logre incrementar su participación en el mismo. Así también se recomienda ofrecer promociones y crédito de no más de quince días, pues la empresa requiere manejar capital de trabajo permanentemente para la adquisición de otro material no contemplado en esta tesis.

