

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR  
FACULTAD DE ECONOMÍA Y GESTIÓN EMPRESARIAL

PLAN DE TRABAJO DE TITULACIÓN PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO  
DE LICENCIATURA EN NEGOCIOS INTERNACIONALES

“PLAN DE IMPORTACIÓN DE ARMAZONES DESDE CHINA PARA UNA ÓPTICA  
UBICADA EN LA CIUDAD DE QUITO, PROVINCIA DE PICHINCHA, ECUADOR”

PABLO VALENTÍN VALLADARES PAZMIÑO  
DIRECTOR: PHD. FABIÁN CUEVA BRITO

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN: ADMINISTRACIÓN EFICIENTE Y EFICAZ DE LAS  
ORGANIZACIONES PARA LA COMPETITIVIDAD SOSTENIBLE LOCAL Y  
GLOBAL

SUBLINEA DE INVESTIGACIÓN: ESTRATEGIA DEL SECTOR EMPRESARIAL  
PRIVADO Y PÚBLICO EN EL MERCADO LOCAL Y GLOBAL

QUITO, ABRIL 2025

DIRECTOR Y LECTOR

Director: PHD Fabián Cueva

Lector 1: MGTR. Mariano Merchán

## AGRADECIMIENTO

La primera persona que se me viene a la mente cuando pienso en quien debo agradecer, es mi madre Liliana. Sin ella nada de esto sería posible, quien me ha apoyado en todas las decisiones que he tomado en estos años y siempre ha estado presta en ayudarme, quien ha sido el mejor ejemplo de resiliencia que he podido tener . Además, quiero agradecer a Marco Valladares, mi tío, quien fue imprescindible para el cumplimiento de esta meta, me apoyó en uno de los momentos más difíciles de mi vida y con quien estaré siempre agradecido.

Agradezco a mis profesores que han compartido sus conocimientos conmigo a lo largo de estos cuatro años de carrera, desde la primera clase por Zoom que tuve hasta las revisiones de tesis, sin ellos este trabajo no habría sido posible.

No pueden faltar mis amigos, los que están, los que se han ido y los que se han alejado, cada uno de ellos ha puesto sin saberlo su grano de arena para construir la persona que soy el día de hoy, siempre recordaré su apoyo, su ayuda, y su tiempo escuchando mis largos monólogos de desahogo, tristeza o simplemente de mis sueños.

## DEDICATORIA

Dedico este trabajo a mi madre, su esfuerzo, su cariño y sus enseñanzas han sido fundamentales para alcanzar esta meta.

También a mi familia, que, a mi modo siempre los he querido y les guardo mucho cariño.

A Marco, quien, sin tener ningún tipo de obligación estuvo presto a ayudarme cuándo más lo necesitaba, esta meta no habría sido posible sin su ayuda.

A mis amigos, los que conocí antes, durante y después de la carrera, aquellos que he llegado a considerar hermanos, quiénes me han apoyado cuándo lo he requerido sin tener que pedírselos y sin saberlo, ayudaron a construir el hombre que soy hoy.

También, a mi tío Guillermo Pazmiño, aunque ya no se encuentra conmigo, siempre le guardaré cariño y sé que sería una de las personas más contentas en este momento.

“No se muere quien se va, solo se muere quien se olvida.” – Tirone González

## TABLA DE CONTENIDO

<b>DIRECTOR Y LECTOR</b>	<b>II</b>
<b>AGRADECIMIENTO</b>	<b>III</b>
<b>DEDICATORIA</b>	<b>IV</b>
<b>TABLA DE CONTENIDO</b>	<b>V</b>
<b>ÍNDICE DE GRÁFICOS</b>	<b>VIII</b>
<b>ÍNDICE DE TABLAS</b>	<b>VIII</b>
<b>RESUMEN EJECUTIVO</b>	<b>IX</b>
<b>1. CAPÍTULO 1: MARCO TEÓRICO</b>	<b>14</b>
<b>1.1 FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA</b>	<b>14</b>
<b>1.2 COMERCIO INTERNACIONAL</b>	<b>15</b>
1.2.1. TEORÍAS DEL COMERCIO INTERNACIONAL	15
1.2.1.1. Teoría de la ventaja comparativa	15
1.2.1.2. Teoría de la dotación de factores	16
1.2.1.3 Teoría de la ventaja absoluta	16
1.2.1.4. Teoría del coste de oportunidad	17
1.2.2. Acuerdos comerciales entre Ecuador y China	17
<b>1.3 PLAN DE IMPORTACIÓN</b>	<b>20</b>
1.3.1. IMPORTACIÓN	20
1.3.2. CONCEPTO DE PLAN DE IMPORTACIÓN	20
1.3.3. COMPONENTES DE UN PLAN DE IMPORTACIÓN	21
1.3.4. ESTUDIO DE MERCADO	23
1.3.5. ESTUDIO TÉCNICO	23
1.3.6. ESTUDIO FINANCIERO	24
<b>1.4 ARMAZONES PARA LENTES</b>	<b>24</b>
1.4.1. TIPOS DE ARMAZONES	24
1.4.2. MATERIALES Y CARACTERÍSTICAS TÉCNICAS	25
<b>1.5 NORMATIVA ADUANERA DEL ECUADOR</b>	<b>26</b>

1.5.1. FUNCIÓN Y ROL DE LA SENAE	26
1.5.2. ARANCELES PARA PRODUCTOS ÓPTICOS	26
1.5.3. CONTROLES Y VERIFICACIONES	27
1.5.3.1. Aforo	27
1.5.3.2. Normativas INEN	28

## **2. CAPÍTULO 2: DIAGNÓSTICO** **29**

<b>2.1 ANTECEDENTES DEL NEGOCIO</b>	<b>29</b>
2.1.1 HISTORIA Y EVOLUCIÓN DEL SECTOR ÓPTICO EN ECUADOR	29
2.1.2. SITUACIÓN ACTUAL DEL MERCADO ÓPTICO EN QUITO	29
2.1.3. PRINCIPALES ACTORES DEL MERCADO (CADENAS VS. ÓPTICAS INDEPENDIENTES)	30
2.1.4. HISTORIA DE LA ÓPTICA	31
2.1.5. UBICACIÓN Y CARACTERÍSTICAS DEL NEGOCIO	31
2.1.6. PERFIL DE LOS CLIENTES ACTUALES	32
<b>2.2 ANÁLISIS EXTERNO</b>	<b>33</b>
2.2.1. ¿QUÉ SON LAS 5 FUERZAS DE PORTER?	33
2.2.2. COMPONENTES DE LAS 5 FUERZAS DE PORTER	33
2.2.3. ANÁLISIS DE LAS 5 FUERZAS DE PORTER	34
2.2.4. ¿QUÉ ES EL ANÁLISIS PESTEL?	35
2.2.5. ANÁLISIS PESTEL	37
<b>2.3 ANÁLISIS EXTERNO</b>	<b>38</b>
2.3.1. ¿QUÉ ES EL ANÁLISIS FODA?	38
2.3.2. COMPONENTES DEL ANÁLISIS FODA	38
2.3.3. ANÁLISIS FODA	39
2.3.4. REVISIÓN DE LOS PROCESOS ACTUALES DE COMPRA Y ABASTECIMIENTO	40
2.3.5. CLIENTES	41
2.3.6. PROVEEDORES	42
2.3.7. INGRESOS Y EGRESOS	42
2.3.8. COMPETENCIA DIRECTA E INDIRECTA	43
2.3.9. ANÁLISIS DEL ENTORNO DE ECUADOR Y CHINA	43
2.3.9.1. Ecuador	44
2.3.9.2. China	45
<b>2.4. MATRICES ESTRATÉGICAS</b>	<b>46</b>
2.4.1. MATRIZ EFI	46
2.4.2. MATRIZ EFE	46

## **3. CAPÍTULO 3: PROPUESTA** **48**

<b>3.1 ESTUDIO DE MERCADO</b>	<b>48</b>
3.1.1. TAMAÑO DE MERCADO	48

3.1.2. SEGMENTO DE MERCADO	48
3.1.3. PRODUCTO	49
3.1.4. PRECIO	50
3.1.5. PLAZA	51
3.1.6. PROMOCIÓN	51
<b>3.2 ESTUDIO TÉCNICO</b>	<b>52</b>
3.2.1. LOCALIZACIÓN DEL PROYECTO	52
3.2.2. INGENIERÍA DEL PROYECTO	52
3.2.3. TAMAÑO Y CAPACIDAD DEL PROYECTO	53
3.2.4. ORGANIZACIÓN HUMANA Y JURÍDICA	54
3.2.5. DISTRIBUCIÓN DE PLANTA	55
3.2.6. LOGÍSTICA INTERNACIONAL	56
3.2.7. REQUISITOS FORMALES PARA IMPORTAR	57
3.2.8. BARRERAS ARANCELARIAS Y NO ARANCELARIAS	57
3.2.9. COTIZACIONES (INCOTERMS)	58
3.2.10. CONTRATOS, FORMAS DE PAGO, NEGOCIACIONES	59
3.2.11. ENVASE/EMBALAJES	59
3.2.12. SEGUROS	60
3.2.13. CONTACTOS EN EL EXTRANJERO	60
3.2.14. CATÁLOGO DE PRODUCTOS	61
3.2.14.1. Costos asociados a la importación	61
3.2.14.2. Precios de venta	63
<b>3.3. ESTUDIO FINANCIERO</b>	<b>64</b>
3.3.1. INGRESOS	64
3.3.2. COSTOS	64
3.3.3. GASTOS	65
3.3.4. ACTIVOS	66
3.3.7. PASIVO	67
3.3.8. PATRIMONIO	68
3.3.9. ESTADO DE RESULTADOS	68
3.3.10. FLUJOS DE CAJA	69
3.3.11. TASA INTERNA DE RETORNO	70
3.3.12. VALOR ACTUAL NETO	71
<b>CONCLUSIONES</b>	<b>72</b>
<b>RECOMENDACIONES</b>	<b>73</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA</b>	<b>74</b>
<b>ANEXO</b>	<b>77</b>

## Índice de gráficos

Gráfico 1 .....	19
Gráfico 2 .....	56

## Índice de tablas

Tabla 1 .....	12
Tabla 2 .....	13
Tabla 3 .....	27
Tabla 4 .....	35
Tabla 5 .....	37
Tabla 6 .....	40
Tabla 7 .....	46
Tabla 8 .....	47
Tabla 9 .....	50
Tabla 10 .....	62
Tabla 11 .....	63
Tabla 12 .....	63
Tabla 13 .....	64
Tabla 14 .....	65
Tabla 15 .....	65
Tabla 16 .....	66
Tabla 17 .....	66
Tabla 18 .....	67
Tabla 19 .....	68
Tabla 20 .....	69
Tabla 21 .....	69
Tabla 22 .....	70
Tabla 23 .....	71

## **RESUMEN EJECUTIVO**

El presente trabajo propone un plan de importación de armazones ópticos desde China para una óptica ubicada en el sector de la Villaflora, al sur de Quito. Esta iniciativa surge por la necesidad de adaptarse al mercado actual, en el que las grandes cadenas de ópticas son capaces de ofrecer armazones a precios bajos debido a que son importadores directos, además el plan de importación permite a la óptica aumentar sus márgenes de rentabilidad y ofrecer una mayor variedad de productos.

Actualmente la óptica opera bajo un modelo de abastecimiento dependiente de proveedores nacionales, lo que limita la oferta de productos y reduce su competitividad. Por ello, se plantea un esquema de importación directa desde China, aprovechando las ventajas que ofrece el actual TLC entre ambos países, el uso del dólar como moneda nacional y el entorno logístico favorable de la ubicación del negocio.

Se realizaron análisis estratégicos y financieros los cuales evidencian que el plan de importación representa una estrategia sostenible y rentable, que permitirá a la óptica mejorar su posición en el mercado y posicionarse como una oferta más accesible y diversa, sin comprometer la calidad de los armazones y manteniendo la atención personalizada que han caracterizado al negocio durante más de dos décadas.

## **INTRODUCCIÓN**

En el escenario globalizado actual, las micro, pequeñas y medianas empresas enfrentan el reto de adaptarse a mercados que cada vez se vuelven más competitivos, especialmente en sectores como el óptico, donde la creciente demanda de armazones a precios cada vez más bajos ha transformado por completo la dinámica comercial. En Ecuador, una de las respuestas más eficaces a esta realidad ha sido la adopción de un modelo de importación directa, el cual permite reducir costos, ampliar el portafolio de productos y ofrecer precios más bajos al cliente final.

En este contexto, la óptica objeto de estudio, enfrenta una fuerte competencia por otras ópticas que ya han implementado una estrategia de importación directa, dicho modelo les ha permitido ofrecer precios bajos de venta y les ha convertido en opciones más accesibles para sus clientes, mientras que ópticas más pequeñas continúan dependiendo de proveedores nacionales, lo que además de limitar la variedad de productos que se ofrecen, no permiten establecer una estrategia de fijación de precios competitiva.

El objetivo general del presente estudio es proponer un plan de importación de armazones desde China para una óptica ubicada en la ciudad de Quito. Para alcanzar este fin, se definió un marco teórico que sustenta la investigación, se analizaron factores internos y externos del negocio y se desarrolló una propuesta integral que abarca el estudio de mercado, análisis técnico y proyección financiera. Esta investigación busca contribuir al fortalecimiento de la óptica, permitiéndole ser más competitiva en el mercado actual.

## **PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

En los últimos años el sector óptico del país ha experimentado y crecimiento acelerado, esto debido a varios factores, el principal es la globalización. En la actualidad se ha facilitado el comercio internacional gracias al internet, tratados de libre comercio, etc. Es así como las grandes cadenas de ópticas en el Ecuador han logrado crecer de manera sostenida, quedándose con la mayor cuota de mercado, esto mediante la importación de armazones a muy bajo costo lo que permite reducir sus costos y a su vez maximizar las utilidades.

Es por esta razón que las pequeñas ópticas ubicadas en las principales ciudades del Ecuador tienen que adaptarse a estos cambios si no quieren desaparecer en los siguientes años,

ofreciendo así el mismo servicio de calidad, pero con menores costos, aumentando sus ventas y su margen de utilidad.

La óptica la cuál será objeto de estudio a lo largo de este trabajo, está ubicada en el sur de Quito, tiene 20 años en funcionamiento, una base sólida de clientes fieles y gracias a su calidad de servicio logra atraer cada año a más personas, sin embargo, las ópticas cercanas se han vuelto una dura competencia debido a que trabajan bajo la modalidad de importación de armazones y los venden a precios muy bajos, lo que resulta más atractivo para el público que vive en dicho sector que se ubica entre clase media y media-baja que buscan un producto funcional a bajo costo y no se enfocan tanto en la marca de los lentes. Debido a esta problemática, se propone un plan de importación de armazones desde China, que se puedan vender a precios más bajos y permita mantener el mismo estándar de calidad que esta óptica ha tenido durante los 20 años que ha estado en funcionamiento.

## **OBJETIVOS**

*Objetivo general:*

Proponer un Plan de Importación de armazones desde China para una óptica ubicada en la Ciudad de Quito, Provincia de Pichincha, Ecuador.

*Objetivos Específicos:*

- Establecer el marco teórico que sustenta la investigación.
- Evaluar la situación actual que enfrenta la óptica externa e internamente.
- Diseñar un plan de importación de armazones desde China.

## **RELEVANCIA DEL ESTUDIO**

La importación de armazones para la óptica busca disminuir los costos del negocio para que de esta manera pueda ofrecer precios más bajos al público y competir de manera más justa con el resto de las ópticas y así pueda sostenerse en el tiempo y a su vez que esto le permita atraer nuevos clientes.

La importación de armazones desde China, además de ser económicamente viable, también va alineado con las estrategias que tienen otras ópticas en el país, la cual les ha permitido crecer de manera sostenida y en menos tiempo, eliminando el proceso de compra a través de

un intermediario, volviendo su cadena de suministros más eficiente, manteniendo siempre un stock de producto y atrayendo nuevos compradores de manera constante. Como resultado, la investigación permitirá identificar oportunidades de importación desde China, que permitan que la óptica pueda igualar sus costos a los de la competencia, volviendo sus precios más accesibles para los clientes, lo que le permitirá crecer a largo plazo.

## **DISEÑO METODOLÓGICO**

El presente Plan de Importación de armazones desde China para una óptica ubicada en la Ciudad de Quito, Provincia de Pichincha, Ecuador se sustentará a través de un análisis descriptivo de la información recopilada durante el proceso de investigación. Se obtendrán datos cuantitativos y cualitativos sobre la demanda actual de lentes en el mercado de ecuatoriano y la oferta que hay de este producto en el mercado chino.

El estudio será transversal y de carácter no experimental, ya que se realizará la recopilación de información en un momento específico, pero sin ponerlo en práctica.

*Tabla 1*

*Propuesta del diseño metodológico*

<b>Factor</b>	<b>Tipos</b>
Tipo de Estudio	Descriptivo
Tipo de diseño	Transversal
	Estudio de caso
	Mixto
	No experimental

Tabla 2

Esquema de recolección de datos

<b>Tipo de Fuente</b>	<b>Técnica de recolección</b>	<b>Instrumento</b>	<b>Procesamiento de datos</b>
Secundaria	Artículos	Investigación documental	Notas Bibliográficas Resumen, narrativo, tablas, figuras
Primaria	Operaciones	Observación	Notas de campo, formulario de registro de observaciones Comparación de datos, compilación de datos
Primaria	Personal de la organización	Entrevistas	Guía de entrevista Resumen narrativo

## **1. CAPÍTULO 1: MARCO TEÓRICO**

### **1.1 FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA**

La presente investigación se centra en la importancia que tiene el comercio internacional en el contexto actual, pero, sobre todo, cómo puede ayudar a que una pequeña óptica en la ciudad de Quito pueda aumentar sus utilidades, manteniendo una buena calidad y volviéndose más competitiva en el mercado local, además, al aprovechar las facilidades que existen actualmente podrá dicha óptica empoderarse más del proceso de compras, eliminando intermediarios y gestionar mejor su inventario.

Primero, se debe entender cuáles son las ventajas del comercio internacional, según (Cortes, n.d.) “el comercio internacional permite a los países ampliar sus mercados y acceder a bienes y servicios que de otro modo no estarían disponibles a nivel nacional. Como resultado del comercio internacional, el mercado se vuelve más competitivo”.

Estas ventajas existen gracias a las economías de escala que poseen ciertos países exportadores como China, lo que beneficia especialmente a pequeñas empresas que les permite acceder a ciertos productos a precios más bajos. Según (BESTINVER, n.d.) “La economía de escala se refiere al poder que tiene una empresa cuando alcanza un nivel óptimo de producción para ir produciendo más a menor coste.”

Es debido a esto, que para una óptica en Quito resulta imperativo adaptarse a la globalización y empezar a importar armazones desde China, para de esta manera para mantenerse vigente en el mercado y fortalecer su posicionamiento competitivo, reducir los precios de venta al público sin disminuir la calidad del producto que ofrece.

Este fundamento teórico permite comprender la importancia que tiene que una micro empresa puede aplicar estrategias de comercio internacional, cómo la importación directa y como además el público objetivo puede verse beneficiado. La importación de armazones desde China no solo representa una oportunidad para reducir costos operativos, sino también permite mejorar la oferta disponible para los clientes. Este tipo de estrategias ayuda a que micro empresas como la óptica puedan mantenerse competitivos en el mercado.

## 1.2 COMERCIO INTERNACIONAL

### 1.2.1. Teorías del comercio internacional

#### 1.2.1.1. Teoría de la ventaja comparativa

El comercio internacional ha sido ampliamente estudiado a lo largo del tiempo, como una opción para que los países puedan comerciar entre ellos, y de esta manera todos puedan desarrollar su economía. A pesar de que la teoría de la ventaja comparativa de David Ricardo fue postulada hace más de dos siglos, aún se mantiene vigente y es una de las propuestas que pueden explicar de mejor manera los beneficios del comercio internacional.

Ricardo recomienda, la especialización de cada país en la producción del bien en el que tiene ventaja comparativa y a continuación el intercambio mutuo del incremento de las cantidades obtenidas. De este modo, ambos países disfrutarán, por el mismo coste, de más cantidad de bienes. (Gonzalez, n.d.)

“La ventaja comparativa surge como una ampliación a la ley de la ventaja absoluta propuesta por Adam Smith, el cual sostenía que los países se benefician al centrarse en la producción y exportación de bienes que pueden producir de manera más eficiente que otras naciones. Sin embargo, Ricardo cuestionó esta idea al observar que existen países que pueden ser menos eficientes en la producción de todos los bienes” (Universidad Piloto de Colombia, n.d.).

David Ricardo, entonces formuló su teoría con la que propone que un país debe especializarse en la producción y exportación de bienes en los que tenga un menor costo de oportunidad relativo, de esta manera, incluso siendo menos eficiente que otros países, al especializarse y comerciar puede aumentar su nivel de bienestar.

El costo de oportunidad se refiere a lo que se sacrifica para producir un bien o servicio en particular. En términos de comercio internacional, se trata del monto de bienes que un país debe dejar de producir para elaborar otro tipo de bien. En este sentido, la ventaja comparativa sugiere que cada país debe especializarse en la producción de aquellos bienes y servicios para los cuales su costo de oportunidad sea menor comparado con otros países. (Universidad Piloto de Colombia, n.d.)

### 1.2.1.2. Teoría de la dotación de factores

Otra teoría que se consideró importante para la redacción de este trabajo es la dotación de factores de Heckscher-Ohlin. Este modelo explica por qué los países comercian entre sí en función de sus factores.

A diferencia de los modelos anteriores, el modelo de Heckscher-Ohlin se centra en la abundancia relativa de factores de producción como el capital y el trabajo. Si un país es relativamente rico en capital, se especializará en producir bienes intensivos en capital y en exportar e importar bienes intensivos en mano de obra. Esta dinámica tiene importantes efectos sobre la distribución de ingresos entre los propietarios del factor abundante y escaso dentro de cada país (Baldera, 2024)

Una de las características más importantes de este modelo es:

La relación entre la dotación de factores de producción y los patrones de comercio. Esta teoría se basa en varios conceptos clave. Primero, la idea de que los países tienen fronteras de los factores de producción. Estas diferencias en los recursos de factores afectan la ventaja comparativa de cada país, que a su vez determina los bienes que producirán y comercializarán. Además, este modelo postula que el comercio internacional permite a los países beneficiarse especializándose en la producción de bienes en los que tienen una ventaja comparativa. (Baldera, 2024)

### 1.2.1.3 Teoría de la ventaja absoluta

Adam Smith a su vez defendía que las naciones deben especializarse en aquellos en los que poseen una ventaja absoluta sobre otras naciones, exportando así a países que se dedican a fabricar otro tipo de bienes.

De esta forma, los intercambios comerciales entre diferentes territorios serían beneficiosos para todos, puesto que cada nación estaría especializada en la producción de bienes en los que tiene una ventaja competitiva y con las ganancias de estas exportaciones, podría comprar lo que no produce (UNIR La Universidad en Internet, 2024).

Al igual que la teoría de David Ricardo, Smith sostiene que el intercambio de productos entre países puede resultar mutuamente beneficioso para los actores de dicho intercambio, en tanto cada una de estas naciones tenga una ventaja absoluta o al menos comparativa.

Karen Rentería afirma que “la teoría de la ventaja absoluta sin duda fue la base para encaminar a las naciones por el camino correcto, fue la guía que utilizaron las naciones para comercializar internacionalmente los bienes en los cuales estos eran relativamente productivos” (Parra, 2015)

#### 1.2.1.4. Teoría del coste de oportunidad

Gottfried Haberler (1900-1995), en cambio formuló la teoría del coste de oportunidad, “centrándose en los beneficios del comercio internacional en términos de costos de oportunidad de la producción. Según esta teoría, el coste de una decisión específica es a lo que se renuncia al no tomar las posibilidades alternativas”. (UNIR La Universidad en Internet, 2024).

En este caso se afirma que incluso si un país no cuenta con ventaja comparativa ni absoluta, aún puede beneficiarse del comercio internacional, siempre y cuando se especialice en la producción de bienes con menor coste de oportunidad.

El coste de oportunidad de un bien o servicio es la cantidad de otros bienes o servicios a los que debe renunciarse para obtenerlo. Es decir, es el coste de la alternativa que se desecha cuando se toma una decisión, e incluye los beneficios que se podrían haber obtenido si se hubiera elegido esa opción (Banco Santander, n.d.).

Con esta teoría, se refuerza una vez más los beneficios del comercio internacional, mencionando que incluso los países que no cuenten con ventajas absolutas ni comparativas sobre otros pueden integrarse al comercio global y verse beneficiados.

#### 1.2.2. Acuerdos comerciales entre Ecuador y China

Las relaciones comerciales entre nuestro país y China han cobrado mucha fuerza en los últimos años y el país asiático se ha convertido en uno de los principales socios comerciales de Ecuador, a través de distintos acuerdos bilaterales se ha logrado facilitar el comercio entre ambas naciones y también atraer inversión.

Fue hasta hace dos años que finalmente se logró establecer un Tratado de Libre Comercio entre ambos países, con dicho acuerdo se busca reducir las barreras arancelarias y facilitar el comercio. Para nuestro país este TLC representa una gran oportunidad para exportar nuestros productos, pero también para adquirir a precios más bajos aquellos bienes que no se puede fabricar aquí.

El 10 de mayo del 2023 se suscribió un TLC entre Ecuador y China, el cual fue el primer Tratado de Libre Comercio que Ecuador ha firmado con un país asiático, para este proceso de negociación se llevaron a cabo cuatro rondas y varias reuniones técnicas durante el 2022.

Durante el 2022, se registraron importaciones provenientes desde China que ascendían a los 6.353 millones de dólares, en productos como manufacturas de metales, dispositivos electrónicos, máquinas y sus componentes, entre otros (Tratado De Libre Comercio Ecuador – China, Ministerio De Producción Comercio Exterior Inversiones Y Pesca, n.d.)

En el contexto del presente trabajo, resulta particularmente importante mencionar este acuerdo, que permite a micro, pequeñas y medianas empresas ópticas importar armazones a precios más bajos, para de esta manera mantenerse competitivas frente a las grandes cadenas que dominan el mercado óptico local.

### 1.2.3. Balanza comercial entre Ecuador y China

#### 1.2.3.1. Concepto de balanza comercial

La balanza comercial es un indicador con el que se mide las importaciones y exportaciones de mercancías de un país, es decir, son los ingresos menos los egresos que se generan durante el ejercicio del comercio internacional.

“La balanza comercial muestra si el país logró vender más bienes y servicios producidos localmente a países extranjeros (exportación) de lo que compró productos del exterior (importación) en un periodo concreto” (AvaTrade, 2023). Es por esta razón, que la balanza comercial se considera como el principal indicador relacionado a las actividades de comercio internacional, y es un parámetro muy importante para considerar para evaluar el crecimiento económico de una nación.

Cuando el valor total de las importaciones es mayor al de las exportaciones, se considera déficit comercial, es decir, el país que se está evaluando está gastando más dinero del que ingresa, por otro lado, cuando las importaciones son superiores a las exportaciones, nos encontramos frente a un superávit comercial, lo que quiere decir que el país genera más dinero del que gasta en el comercio internacional.

Comprender correctamente el significado de la balanza comercial, permite tener una visión más clara de la situación económica de un país frente al comercio exterior. Para efectos de la presente investigación, resulta fundamental estudiar este concepto además de analizar la situación actual de la balanza comercial entre Ecuador y China, para evaluar la estabilidad de las relaciones comerciales entre ambos países y determinar la viabilidad de la importación de armazones.

### 1.2.3.2. Balanza comercial entre Ecuador y China año 2024

Durante las últimas décadas, China ha sido uno de los principales socios comerciales de Ecuador, han tenido una relación económica y sostenida durante estos años, aunque ha sido desigual, caracterizada por un ingreso constante de bienes desde el país asiático hacia el mercado nacional. Según datos oficiales del Banco Central del Ecuador, en el 2024 nuestro país tuvo un déficit comercial en la balanza de pagos con China, esto debido a que se compran más productos de los que se exportan a dicha potencia.

Gráfico 1

Balanza Comercial entre Ecuador y China 2024

País Origen / Destino		Tipo Operación		2024	
				FOB	CIF
CHINA	EXPORTACIONES	FOB	5.089.824,4	FOB	5.089.824,4
	IMPORTACIONES	FOB	6.048.587,4	CIF	6.602.568,3
	Saldo Comercial (EXP - IMP):		-958.763,0		-1.512.744,0

Fuente: (Banco Central del Ecuador, 2024)

A pesar de que existe un déficit comercial frente a China, las buenas relaciones comerciales con este país representan una oportunidad estratégica para las empresas ecuatorianas, que pueden verse beneficiadas del acceso de productos de buena calidad a precios competitivos, sumado al tratado comercial firmado en el año 2023.

En el contexto del presente estudio, se puede concluir, que la importación de armazones ópticos desde China se alinea con la realidad comercial actual y puede permitir a la óptica acceder a una amplia oferta de productos de origen chino, de esta manera poder aprovechar precios más bajos que le permitan ser competitiva en el mercado nacional, reducir costos de operación, aumentar su rentabilidad y optimizar los recursos.

### 1.3 PLAN DE IMPORTACIÓN

#### 1.3.1. Importación

En primera instancia, se definirá que es una importación, “se refieren a bienes y servicios que se compran a países extranjeros y se introducen en un país para su consumo o uso. Las importaciones pueden incluir productos como materias primas, bienes de consumo y bienes de capital.” (Financial Crime Academy, 2025)

En el caso de Ecuador, este proceso está regulado por la SENAE (Servicio Nacional de Aduana del Ecuador), esta entidad tiene como principal función velar por el cumplimiento de las normativas aduaneras, y también de garantizar que las mercancías que ingresan al país son legales y no suponen ningún tipo de peligro para nuestros ecosistemas.

Para las MYPIMES el proceso de importación representa una oportunidad, que les permite tener un mayor control de la calidad y variedad de los productos que ofrecen a sus clientes, acceder a precios competitivos en el mercado internacional, eliminar intermediarios y responder de manera más rápida a los cambios en las preferencias y necesidades del mercado.

#### 1.3.2. Concepto de Plan de Importación

Un plan de importación es un documento que organiza y estructura todo el proceso que se debe seguir para poder adquirir productos en el extranjero.

Un plan de importación es una guía diseñada para mejorar una propuesta de venta internacional y mostrar los beneficios que se obtendrían con su aplicación en ámbitos indispensables como la logística interna, el transporte internacional, la cadena de

suministros e inclusive, en el mismo precio de venta del bien. Así mismo, es una fuente de información de manera estructurada para quien busque involucrarse en el área y, sobre todo, una nueva perspectiva acerca de los equipos de detección y diagnóstico. (Carine, Barzola Salguero, & Cabrera Cuello, 2021)

Elaborar un plan de importación es una herramienta fundamental para todo tipo de empresa, ya que marca los pasos a seguir, para de esta manera poder anticiparse a posibles riesgos, tomar decisiones informadas y optimizar recursos. Además, permite garantizar que la estrategia de importación se alinee con los objetivos que tenga la empresa a corto, mediano y largo plazo, además asegura que se respetará la normativa vigente del país.

Para una óptica en Quito, contar con un plan de importación, le permitirá mejorar su capacidad para competir en un mercado dinámico que cada vez está más dominado por grandes cadenas que pueden ofrecer armazones a menor costo, debido a que ya han implementado una estrategia de importación.

### 1.3.3. Componentes de un plan de importación

Como se menciona anteriormente, un plan de importación funciona como una guía que permite al importador prepararse para posibles contratiempos, además de maximizar los beneficios que puede obtener en el mercado internacional.

Según (Monroy, 2024) un plan de importación debe constar de los siguientes componentes:

Selección del producto:

- Se define que producto se requiere comprar, que tenga sentido con la línea de negocio principal, en caso de que sea para una empresa ya existente, en este caso, armazones ópticos que tengan demanda en el mercado y con un precio competitivo.
- Identificación de proveedores internacionales:
  - Para la identificación de posibles proveedores en China, se pueden usar distintas plataformas de venta al por mayor como Alibaba o Made-In-China. Dentro de dichas plataformas se puede ver la reputación, experiencia, y distintas certificaciones que tiene cada uno de los proveedores, de este modo se pueden minimizar los riesgos.

- Evaluación de la calidad del producto:
  - Una vez seleccionado uno o varios proveedores, se debe tener un primer contacto, para conocer un catálogo de productos y solicitar muestras gratis que permitan conocer que los armazones cumplan con los estándares de calidad buscados.
- Negociación:
  - Después de revisar la calidad del producto de cada proveedor, se procede a negociar tomando en cuenta los siguientes aspectos:
    - Precio unitario y descuentos por volumen de compra
    - Condiciones de pago
    - Tiempos de entrega
    - Incoterm aplicable
- Costeo y análisis financiero:
  - Al momento de realizar un análisis financiero detallado con las cotizaciones enviadas por los proveedores, se puede obtener una estimación detallada de los costos relacionados al proceso de importación, tales como:
    - Precio INCOTERMS
    - Costo de transporte
    - Seguro de carga
    - Aranceles e impuestos
    - Costos logísticos
    - Costos de transporte interno
  - Este análisis permitirá al importador determinar el precio final por cada unidad adquirida, comparar entre proveedores chinos además de saber si esta estrategia resulta más rentable que comprar a proveedores locales.
- Logística y transporte:
  - En esta instancia, se debe seleccionar cuál es el modo de transporte que más se adecúa a nuestro proceso de compras en función del volumen, tiempos requeridos y costos, en este caso al tratarse de un producto ligero, se puede optar por el transporte marítimo consolidado.
- Documentación y requisitos legales:

- Se debe gestionar la documentación necesaria para llevar a cabo el proceso aduanero de los bienes;
  - Factura comercial
  - Lista de empaque
  - Bill of Lading
  - Certificado de origen
  - Declaración aduanera
  - Cumplimiento de normativa INEN (si aplica)
- Nacionalización:
  - Para este paso, se debe contactar con un agente aduanero, que será el responsable de llevar a cabo el proceso de desaduanización una vez que la mercancía haya llegado al puerto de ingreso. Además, se debe organizar el transporte interno, desde el puerto hasta la óptica que está ubicada en Quito.
- Evaluación del proceso:
  - Una vez que se haya culminado con el proceso de importación, se debe evaluar la calidad del producto, comparación de los costos estimados y reales, retroalimentación con el proveedor en caso de ser necesario y analizar posibles ajustes para la siguiente operación.

#### 1.3.4. Estudio de Mercado

Un estudio de mercado es una investigación que busca conocer las preferencias de un sector comercial concreto, así como para evaluar las necesidades y hábitos de un público objetivo. Esta técnica es ideal para el desarrollo de ofertas hechas a la medida de los consumidores y para satisfacer las demandas del mercado. (Pursell, n.d.)

Como Pursell menciona, un estudio de mercado es una herramienta clave, que ayuda a comprender de mejor manera las necesidades del público objetivo, así como evaluar las preferencias. Para un proceso de importación de armazones, es fundamental llevar a cabo este estudio para poder seleccionar los modelos que se van a adquirir.

#### 1.3.5. Estudio Técnico

El Estudio Técnico de un proyecto de inversión consiste en diseñar la función de producción que mejor utilice los recursos para obtener el producto deseado. Pretende

resolver las preguntas: dónde, cuándo, cuánto, cómo y con qué producir lo que se desea. (Rubio, 2019)

Llevar a cabo un estudio técnico al momento de realizar una importación, es importante ya que permite analizar la viabilidad del plan y estructurar la logística de importación, además de entender que porcentajes de recursos se van a utilizar en cada etapa, lo facilita una planificación precisa y contribuye con información que posteriormente se utilizará en el estudio financiero.

#### 1.3.6. Estudio Financiero

El estudio financiero del proyecto es uno de los pilares más importantes, según (Pérez, 2021) “Es el proceso a través del que se analiza la viabilidad de un proyecto. Tomando como base los recursos económicos que tenemos disponibles y el coste total del proceso de producción.”

En el caso de importación de armazones, se analizarán los costos de importación, la inversión inicial requerida, proyección de ingresos y márgenes de utilidad, con la finalidad de sustentar si la decisión de importar armazones desde China es viable.

### 1.4 ARMAZONES PARA LENTES

#### 1.4.1. Tipos de armazones

Los armazones ópticos se presentan en una amplia variedad de estilos, marcas y formatos que se adaptan a las preferencias y necesidades de cada uno de los usuarios, sin olvidar que también existen los lentes de contacto, que, aunque forman parte también de una opción preferida por múltiples usuarios, no serán mencionados en este trabajo.

- Armazones completos: “Los lentes de armazón completo tienen un armazón de metal, plástico o policarbonato que rodea completamente las lentes”. (Lentesworld, n.d.)
- Armazones semi-al aire: “Los lentes medio armazón solo tienen cubierta la parte superior de los cristales, dejando al descubierto la parte inferior. Menos comunes, pero también incluidos en la definición de lentes de medio armazón, son los armazones con la parte inferior cubierta pero la parte superior de la armazón expuesta”. (Lentesworld, n.d.)
- Armazones al aire: “Las gafas al aire, como su nombre lo indica, son un tipo de montura en la cual las lentes quedan sin marco visible que las sostenga y dan la

sensación de que los cristales están suspendidos en el aire. Las lentes se atornillan directamente al puente y a las varillas”. (Prodevision, n.d.)

La elección del tipo de armazón depende del estilo de vida, la actividad diaria, el uso que se les va a dar ya que pueden ser armazones únicamente de lectura, protección o de uso diario, además dependerá del presupuesto disponible de cada usuario. Cada tipo de armazón tiene sus beneficios y ventajas en términos de peso o apariencia, la elección dependerá del cliente final y de la asesoría que se le brinde.

#### 1.4.2. Materiales y características técnicas

Los armazones ópticos se fabrican en una gran variedad de materiales que influyen de manera directa en su peso, flexibilidad, duración, resistencia, apariencia estética y en el precio, los materiales más usados son:

- Acetato: Además de ser un material hipoalergénico, es uno de los plásticos más utilizados debido a la gran variedad de colores y diseños que permite este material, además es ajustable mediante calor lo que proporciona mayor comodidad.
- Metal: Se utilizan metales como acero inoxidable, titanio o aluminio, estos materiales ofrecen resistencia y ligereza, sin embargo, podrían ocasionar problemas a personas que sean alérgicas a algún tipo de metal si no se utiliza el tipo adecuado de revestimiento como por ejemplo el paladio u otras opciones sin níquel (Todo sobre visión, 2019)

Además, existen otros materiales con los que se fabrican los armazones, que son adecuados para las personas que buscan obtener propiedades específicas como mayor ligereza o durabilidad, sin embargo, son menos comunes, por ende, más difíciles de conseguir, estos se ofrecen únicamente cuando el cliente no se ha encontrado satisfecho con otras opciones.

Cada material tiene características técnicas específicas que deben ser consideradas por el vendedor para asesorar de manera correcta al cliente y que de esta manera pueda elegir la opción que esté más acorde a sus necesidades y preferencias.

## 1.5 NORMATIVA ADUANERA DEL ECUADOR

### 1.5.1. Función y rol de la SENA

El Servicio Nacional de Aduana del Ecuador (SENAE) es la entidad que se encarga de controlar el ingreso y salida de mercancías del Ecuador, su principal función es garantizar que todos los procesos relacionados con el comercio internacional cumplan con las normativas aduaneras vigentes, sin embargo, también cuenta con otros objetivos, según la página web oficial de la SENA, “contribuir al desarrollo económico y la sostenibilidad fiscal y promover el comercio justo en beneficio de la sociedad ecuatoriana; mediante una gestión transparente, efectiva e innovadora en el control y facilitación del comercio exterior” (Servicio Nacional de Aduana del Ecuador, n.d.)

En el contexto de importación de armazones ópticos desde China, el rol de la SENA es fundamental, para garantizar que todo el proceso se lleve con normalidad y cumpla con las leyes de comercio exterior vigentes, además de supervisar el proceso de nacionalización de la mercancía, asegurar que se paguen los tributos correspondientes a la importación de estos productos.

En conclusión, la SENA cumple un rol clave dentro del sistema de control de comercio internacional en el Ecuador, asegurando que todas las operaciones relacionadas con la importación y exportación de productos se lleven de manera transparente, cumpliendo con la normativa legal, asegurando así la seguridad económica del país, y facilitando las operaciones de comercio exterior.

### 1.5.2. Aranceles para productos ópticos

En este contexto, para la importación de armazones ópticos desde China es fundamental considerar la clasificación arancelaria correspondiente a dichos productos, las subpartidas bajo las que se encuentran clasificados estos productos son:

Tabla 3

Partidas arancelarias armazones

SUBPARTIDA	DESCRIPCIÓN
9003.11.00.00	Armazones de plásticos para gafas (anteojos) o artículos similares.
9003.19.10.00	Armazones de metal precioso o de metal común chapado (plaqué).
9003.19.90.00	Los demás materiales.
9003.10.00.00	Monturas de armazones.

Fuente: Servicio Nacional de Aduana del Ecuador (SENAE, n.d.)

### 1.5.3. Controles y Verificaciones

Para que una mercancía adquirida en el exterior pueda ingresar al país y ser nacionalizada, debe someterse a diversos controles que han sido establecidos por la SENAE. Durante este proceso se valida que la información declarada en los documentos pertinentes coincida con la mercancía que se encuentra en aduana, además de que se cumpla con el pago correcto de tributos, garantizar el cumplimiento de normativas legales, técnicas o sanitarias (en caso de ser necesaria) además de que previene el contrabando.

En este caso, las verificaciones determinan el valor real de los armazones importados, su clasificación arancelaria y se verifica que, en caso de existir alguna normativa específica, se cumpla correctamente.

#### 1.5.3.1. Aforo

El aforo es el proceso mediante el cual se verifica que la declaración aduanera sea verídica, determinando el valor, naturaleza, clasificación arancelaria y origen de la mercancía. Este proceso es obligatorio para cualquier producto, en el caso de armazones ópticos, durante el aforo se puede validar que no existan errores o fraudes durante la declaración aduanera.

La SENAE especifica que existen cuatro modalidades de aforo, las cuales se seleccionan dependiendo el perfil de riesgo implementado por el Servicio Nacional de Aduana del Ecuador. Las modalidades de aforo son:

- Canal de Aforo Automático
- Canal de Aforo Documental
- Canal de Aforo Físico
- Canal de Aforo Físico No Intrusivo

Todos los productos que ingresen desde el exterior deben cumplir con este proceso, cabe señalar que, según la SENA E “en el caso de mercancías perecederas y animales vivos u otras mercancías autorizadas por el Servicio Nacional de Aduana del Ecuador en virtud de su naturaleza, tendrán prioridad en su reconocimiento físico, de ser el caso” (Servicio Nacional de Aduana del Ecuador, n.d.).

El aforo es un proceso clave dentro del sistema aduanero de nuestro país, ya que garantiza la legalidad y transparencia durante la compra, nacionalización y declaración de mercancías que ingresan al país. Este paso permite asegurar que los productos importados correspondan con la declaración aduanera, previniendo inconsistencias o sanciones, y facilitando el comercio internacional.

#### 1.5.3.2. Normativas INEN

El Instituto Ecuatoriano de Normalización (INEN) ha establecido normas técnicas obligatorias para ciertos productos importados, el objetivo de dichas normas es garantizar que las mercancías adquiridas en el exterior y que van a ser comercializadas en el mercado nacional cumplan con los estándares nacionales de seguridad y calidad. Es obligación del importador verificar que la subpartida correspondiente a los productos que va a comercializar se encuentra en el listado de productos que están regulados por el INEN.

En resumen, el INEN cumple un rol fundamental dentro de los procesos de importación en nuestro país, para garantizar que la mercancía que llega al Ecuador cumpla con los estándares de calidad y seguridad. Aunque algunos productos, como en el caso de los armazones ópticos, no se encuentran en el listado de mercancías reguladas por el INEN, los importadores deben mantenerse siempre informados de posibles cambios o actualizaciones en dicho listado para asegurar que su importación cumpla con los requisitos del INEN y de este modo poder evitar sanciones y ofrecer productos confiables al cliente final.

## 2. CAPÍTULO 2: DIAGNÓSTICO

### 2.1 ANTECEDENTES DEL NEGOCIO

#### 2.1.1 Historia y evolución del sector óptico en Ecuador

La primera óptica de Ecuador se fundó en el año 1919 en la ciudad de Quito, por el Dr. Luis Enrique Troya Álvarez, dos años después, en 1921 el Dr. Troya funda un segundo consultorio en Guayaquil. Años después, entre 1930 y 1940 llegaron al Ecuador emigrantes de origen europeo, varios de ellos eran optómetras con años de experiencia, quienes en su mayoría se radicaron en la capital del país. Fue en el año 1946 que el Dr. Carlos Luis Real Gonzales fundó la óptica Real en la ciudad de Quito, fue a partir de este punto que la optometría empezó a desarrollarse más en el país

Fue en 1979 que se abrió la primera óptica del Grupo OLA, quienes después de 46 años trabajando en el sector óptico, se han constituido como la cadena de ópticas más grande del país, actualmente cuentan con más de 80 locales distribuidos en todo el Ecuador, además de dos clínicas oftalmológicas, el laboratorio Ondulantes y diez locales Sunglass Hot (Cámara de Comercio Quito, 2024). (Santos, 2018)

El sector óptico en el Ecuador ha tenido un crecimiento importante en las últimas décadas, esto debido principalmente al aumento de la demanda de servicios de salud visual, a las innovaciones tecnológicas y también al incremento de optómetras que se gradúan cada año en el país, lo que a su vez ha ocasionado que constantemente se estén inaugurando nuevas ópticas. La globalización también ha jugado un papel crucial, ya que, gracias a la facilidad de importación de armazones, varias cadenas han podido maximizar sus utilidades, lo que les ha permitido seguir creciendo, aunado al ingreso de optómetras extranjeros que han visto en Ecuador una oportunidad de invertir y abrir sus propios consultorios.

Actualmente, el sector óptico en el país es una industria dinámica en constante crecimiento que ha logrado combinar la venta de armazones de calidad con la oferta de servicios especializados que les permiten atender la demanda creciente en el país.

#### 2.1.2. Situación actual del mercado óptico en Quito

La industria óptica en Quito está pasando por uno de sus momentos más difíciles, como consecuencia de la gran cantidad de competencia en la ciudad, los optómetras que se gradúan

cada año y optan por emprender, abriendo sus propios consultorios además de que las grandes cadenas cada vez logran extenderse más. Pocas son las ópticas que se abren cada año en Quito y logran sobrevivir a la competencia, esto debido a que no pueden adaptarse a los precios bajos del mercado o se les complica ganar una base de clientes fieles más allá de conocidos y familiares, esto provoca que se vean obligadas a cerrar.

Sumado a esto, están los propietarios de ópticas que logran adaptarse de manera más rápida a la globalización y empiezan a importar armazones para venderlos a precios muy bajos, y de este modo se vuelven una mejor opción frente a sus competidores, sin embargo, esto ha causado daño irreparable en el sector óptico durante los últimos años, sobre todo para las ópticas que optan por vender armazones de marcas reconocidas.

Además, existe una amplia oferta de proveedores de armazones en Quito, que, a pesar de ser intermediarios, ofertan sus productos a precios bajos, esto permite que las ópticas que no pueden importar de manera directa logren mantenerse en el mercado.

En este contexto altamente competitivo, resulta crucial la adaptación a las nuevas dinámicas del mercado, como la importación directa de armazones, para poder mantenerse vigentes y crecer en el mercado ecuatoriano. Aquellas ópticas que logren optimizar sus procesos de comprar y vender a precios competitivos podrán consolidarse en el mercado local.

### 2.1.3. Principales actores del mercado (cadenas vs. ópticas independientes)

Las grandes cadenas de ópticas como Óptica los Andes, GMO, dominan el mercado local, gracias a su fuerte inversión en publicidad, y su presencia en los principales centros y plazas comerciales, además, existen otras cadenas como El Comisariato de los Lentes, que, aunque no hacen publicidad ni están en centros comerciales, tienen varios locales distribuidos en zonas populares de la ciudad, volviéndose una opción asequible para las personas que viven o trabajan en esos sectores.

Por otro lado, existen también las ópticas independientes, que, aunque no cuentan con la capacidad económica para invertir en publicidad, se destacan por ofrecer un servicio más personalizado y asesoría más cercana, sin embargo, se enfrentan a diferentes dificultades debido a la dependencia que tienen de los intermediarios, lo que incrementa sus costos.

La tendencia actual del mercado demuestra que las ópticas que logren implementar procesos de importación directa y adaptarse rápidamente a las necesidades del consumidor podrán sostenerse y crecer en un mercado cada vez más competitivo.

#### 2.1.4. Historia de la óptica

La óptica inició sus operaciones en el año 2000 en el sector de Solanda, en la ciudad de Quito, bajo la administración de un optómetra y empresario colombiano, quien también era propietario de uno de los primeros laboratorios de lentes de la capital. En el año 2005, el negocio fue vendido a su actual propietaria, quien desde entonces ha asumido por completo la administración y dirección del establecimiento.

En el año 2007 la óptica fue trasladada al sector de la Villaflora, en el Sur de Quito, zona que en ese momento comenzaba a desarrollarse comercialmente debido a la apertura de múltiples locales, entre ellos un supermercado Santa María y diversos negocios complementarios. Esta reubicación impulsó el crecimiento del negocio, permitiendo fortalecer relaciones comerciales con proveedores y ampliar su alcance mediante la prestación de servicios visuales a empresas, a través de brigadas ocupacionales.

En el año 2023, con el objetivo de ampliar su presencia fuera de la capital, se abrió una sucursal en la ciudad de Pedernales, provincia de Manabí. Esta decisión respondió a la identificación de una oportunidad de negocio en la ciudad, debido a la escasa competencia en el sector óptico. No obstante, debido al incremento de la inseguridad en la región costera del país, se tomó la decisión de cerrar dicha sucursal un año después.

Actualmente la óptica mantiene una única sede en la ciudad de Quito, y se encuentra en la búsqueda de nuevas estrategias para crecer de manera sostenible. Con el fin de reducir costos y aumentar la rentabilidad del negocio, se está evaluando la opción de importar directamente armazones desde China.

#### 2.1.5. Ubicación y características del negocio

La óptica está ubicada en el Sur de Quito, sector de la Villaflora, frente a un jardín de infantes y a 80 metros del supermercado Santa María, el establecimiento se encuentra en una vía principal lo que facilita su visibilidad y acceso tanto para vehículos como para peatones. Esta ubicación ha favorecido para que la óptica se pueda mantener en el tiempo, aunque durante

los últimos años ha tenido competidores cerca, debido a la trayectoria del establecimiento, ha logrado ganarse la confianza de sus clientes, que acuden con frecuencia.

El local cuenta con una infraestructura de aproximadamente 60 metros cuadrados, distribuidos en dos áreas principales, una zona comercial destinada a la exhibición de armazones y atención de los clientes, y un consultorio equipado con los instrumentos necesarios para realizar exámenes visuales completos. Entre los equipos principales se encuentra una computadora, autorefractómetro, caja de pruebas, un foróptero, un lensómetro y lentes de diagnóstico.

Además de la venta de armazones, lentes de contacto y gafas, la óptica también ofrece servicios de optometría, adaptación de lentes y brigadas visuales para empresas. El negocio se ha caracterizado por brindar un servicio completamente personalizado a sus clientes, junto con asesoramiento profesional, lo que ha permitido fidelizar a un segmento de clientes que valora la calidad del servicio por encima del precio, y ha convertido esto en una de sus principales fortalezas, es por esta razón que una gran parte de sus nuevos clientes han llegado por recomendación de boca a boca.

La ubicación, sumada a la experiencia de la óptica y las relaciones directas con clientes y proveedores, representa una gran ventaja competitiva frente a otros establecimientos cercanos que ofrecen los mismos servicios. No obstante, la óptica debe mantenerse constantemente actualizada con las nuevas tendencias y buscar reducir costos para afrontar a la competencia que cada vez es más grande y agresiva.

#### 2.1.6. Perfil de los clientes actuales

El público objetivo de la óptica está conformado principalmente por personas residentes del sur de Quito, especialmente en sectores como la Villaflora o barrios cercanos. La mayoría de los clientes pertenecen a un nivel socioeconómico medio y medio-bajo, con edades comprendidas entre los 25 y 60 años. Entre ellos se encuentran empleados públicos, privados, emprendedores, estudiantes universitarios y adultos mayores. Además, es común que a la óptica acudan familias completas.

En términos de comportamiento de compra, los clientes valoran los precios accesibles, la atención personalizada, la durabilidad de los armazones y la calidad del servicio antes, durante y después de la venta.

Todas las consultas se hacen de manera presencial, en el local o en las empresas en las que se realizan las brigadas visuales, la gran mayoría de clientes llegan por recomendación o porque no pudieron hacerse un examen durante las brigadas, así es como la óptica se ha mantenido durante los últimos años.

Este perfil de cliente representa una gran oportunidad para importación directa, ya que se pueden ofrecer precios más competitivos sin comprometer la calidad de los materiales, y adaptándose de mejor manera a las necesidades de los consumidores.

## 2.2 Análisis Externo

### 2.2.1. ¿Qué son las 5 fuerzas de Porter?

Al momento de evaluar la viabilidad de un negocio o proyecto dentro de una industria, se debe contar con herramientas que permita analizar de manera estructurada los distintos factores que influyen dentro de esta dinámica. Es por ello que existen diferentes matrices como FODA y PESTEL, sin embargo, también se debe llevar a cabo el análisis de las 5 fuerzas de Porter que permitirán las presiones externas que afectan a un negocio, la competencia entre otras empresas, la aparición de productos sustitutos, así como también el poder que tienen los clientes y proveedores.

El modelo de las 5 Fuerzas de Porter, llamado así por su creador, Michael E. Porter, nos obliga a poner el foco del análisis en: los clientes, los proveedores, los productos sustitutos, los nuevos competidores potenciales y la competencia. Gracias al análisis de las amenazas de estas fuerzas competitivas, podemos determinar nuestra posición en el mercado y entender por qué tenemos la cuota de mercado actual. (Alonso, 2024)

### 2.2.2. Componentes de las 5 fuerzas de Porter

En el diamante de Porter se analizan estos cinco elementos (clientes, proveedores, productos sustitutos, competidores potenciales y competencia) de forma separada pero interconectados, ya que cada uno de ellos incide en el nivel de competencia de la organización. Así, podemos definir el diamante de Porter o análisis de las 5 fuerzas

de Porter como la representación en forma de diagrama de diamante de los elementos que determinan nuestra posición en una industria. (Alonso, 2024)

1. Poder de negociación de los clientes
2. Poder de negociación de los proveedores
3. Amenaza de productos o servicios sustitutos
4. Amenaza de entrada de nuevos competidores
5. Rivalidad de los competidores actuales.

Al analizar todos estos factores, las 5 Fuerzas de Porter ofrece una visión integral de todos los elementos que conforman el contexto competitivo de la industria en la que se quiere llevar a cabo un nuevo proyecto. Al analizar cada una de las 5 fuerzas por separado se pueden identificar los factores clave que influyen de manera positiva y negativa en el desarrollo del negocio, además de que se pueden entender de una mejor manera como se relacionan entre sí y tomar decisiones más informadas.

### 2.2.3. Análisis de las 5 fuerzas de Porter

Con la finalidad de comprender de una mejor manera el entorno competitivo en el que se desenvuelve la óptica y evaluar como impactaría la implementación de un plan de importación de armazones desde China, se ha realizado un análisis de las 5 fuerzas de Porter, este enfoque permite identificar tanto las oportunidades como los desafíos que enfrentaría el negocio.

Al igual que la matriz FODA, esta información se obtuvo a través de la entrevista realizada a la propietaria del negocio, la cual se puede observar en el *Anexo 1*, acerca de su experiencia directa y conocimiento sobre el mercado óptico en la ciudad de Quito, permitieron construir un diagnóstico realista y contextualizada para el presente estudio.

Tabla 4

Análisis 5 fuerzas de Porter

Factor de la Industria	Descripción
<b>PODER DE NEGOCIACIÓN CLIENTES</b>	El poder de negociación de los clientes es alto, debido a la gran oferta que hay de armazones en Quito.
<b>RIVALIDAD ENTRE COMPETIDORES ACTUALES</b>	La competencia dentro del mercado óptico de Quito es intensa, ya que existen grandes cadenas como GMO, Óptica Los Andes y el Comisariato de los Lentes, con gran presencia en múltiples lugares de la ciudad, ofreciendo variedad y precios.
<b>PODER DE NEGOCIACIÓN PROVEEDORES</b>	Al igual que los clientes, los proveedores tienen un poder alto de negociación, debido a la alta demanda de armazones que hay por parte de pequeñas ópticas.
<b>AMENAZA DE NUEVOS COMPETIDORES</b>	Cada año optómetras recién graduados abren sus propios consultorios debido a la facilidad de ingreso que hay al mercado, sin embargo, no son importadores directos.
<b>AMENAZA PRODUCTOS SUSTITUTOS</b>	Los principales productos sustitutos son los armazones de lectura, se pueden conseguir fácilmente en tiendas departamentales sin prescripción, aunque no siempre son de buena calidad y su uso es limitado.

El análisis de las 5 fuerzas de Porter muestra que la industria óptica en Quito enfrenta grandes desafíos, entre ellos está la gran variedad de competidores que permiten que los clientes y proveedores tengan un alto poder de negociación, sin embargo, también revela que al volverse un importador directo y minimizar la dependencia de proveedores, se pueden reducir costos, posicionarse con mayor competitividad en el mercado y volverse proveedores de armazones para ópticas más pequeñas.

#### 2.2.4. ¿Qué es el análisis PESTEL?

Siempre es necesario llevar a cabo varios tipos de análisis para conocer de mejor manera el entorno en el que opera un negocio, especialmente cuando se busca implementar un nuevo proyecto o estrategia como en este caso. Mientras que el análisis FODA muestra condiciones internas y algunos factores externos que puedan impactar en el desempeño del proyecto, el análisis PESTEL ofrece una visión más clara y estructurada del contexto del entorno operativo.

El análisis PESTEL es una herramienta que se utiliza para identificar las fuerzas externas a nivel macro que influyen sobre un negocio y pueden determinar su evolución, tanto en términos económicos como de reputación. El acrónimo PESTEL se refiere a los factores que se analizan: Políticos, Económicos, Sociales,

Tecnológicos, Ecológicos y Legales. Por lo tanto, el análisis PESTEL es un estudio de mercado únicamente de factores externos que afectan a una empresa. (ESERP Digital Business & Law School, 2022)

Para desarrollar de manera correcta un análisis PESTEL hay que preguntarse como los factores macro externos pueden afectar al desarrollo del negocio, para ello se deben identificar los siguientes factores:

1. “Factores políticos: Se analizan las políticas del país donde opera la empresa, la estabilidad gubernamental y los cambios en los acuerdos internacionales.” (ESERP Digital Business & Law School, 2022)
2. “Factores económicos: Los cambios en la normativa fiscal, las crisis económicas, la inflación, los tipos de cambio e interés, así como la tasa de empleo, son también factores externos que afectan a una empresa.” (ESERP Digital Business & Law School, 2022)
3. “Factores sociales: El análisis PESTEL incluye una valoración de los patrones culturales, valores compartidos, movimientos geográficos de los consumidores y cambios en sus hábitos de consumo.” (ESERP Digital Business & Law School, 2022)
4. “Factores tecnológicos: El coste de acceso a la tecnología, las inversiones en I+D, y las actualizaciones tecnológicas son aspectos esenciales para el análisis externo de una empresa.” (ESERP Digital Business & Law School, 2022)
5. “Factores ecológicos: Son todos los aspectos relacionados con la preservación del medioambiente, desde la contaminación que emite la actividad empresarial y el uso de los recursos naturales hasta la gestión de los residuos.” (ESERP Digital Business & Law School, 2022)
6. “Factores legales: Se incluyen las leyes que afectan a la empresa y limitan su actuación, desde las normativas que regulan el empleo hasta aquellas en materia de seguridad laboral, propiedad intelectual, protección al consumidor y/o consumo de energía.” (ESERP Digital Business & Law School, 2022)

Realizar un análisis PESTEL resulta clave para entender los factores externos que pueden influir en la implementación del plan de importación, al examinar cada uno de los componentes se podrán identificar variables que favorezcan la estrategia como también

aquellos que podrían representar barreras, permitiendo así una toma de decisiones informada.

### 2.2.5. Análisis PESTEL

Una vez que se ha comprendido la utilidad, los elementos y el alcance de la matriz PESTEL como herramienta de evaluación del entorno externo, se presenta un diagnóstico aplicado al plan de importación de armazones desde China, con el objetivo de identificar de manera precisa aquellos factores que pueden influir de manera positiva y negativa a la implementación de esta estrategia.

Tabla 5

Matriz Pestel

Tipo de Factor	Descripción
<b>FACTORES POLÍTICOS</b>	1. Las relaciones entre Ecuador y China son estables y han permitido negociar acuerdos comerciales.
<b>FACTORES ECONÓMICOS</b>	1. El cambio dólar-yúan favorece a los importadores ecuatorianos por usar el dólar como moneda. 2. El aumento del IVA reduce el poder adquisitivo de los clientes, por lo que es importante considerar precios competitivos.
<b>FACTORES SOCIALES</b>	1. El consumidor promedio busca productos funcionales y económicos, sin necesidad de que sea una marca de lujo. 2. En sectores populares es determinante ofrecer productos a bajo costo. 3. La inseguridad puede afectar la distribución interna de los armazones.
<b>FACTORES TECNOLÓGICOS</b>	1. Las importaciones deben cumplir con requisitos que garanticen que los productos importados no afectan el medio ambiente.
<b>FACTORES LEGALES</b>	1. El proceso aduanero en Ecuador puede implicar aranceles, IVA y FODINFA. 2. Es obligatorio tener toda la documentación legal que garantice un proceso de importación transparente y sin problemas.

En conclusión, si bien existen factores externos que pueden afectar de manera negativa a la implementación del plan de importación, siempre y cuando se gestionen de manera correcta, sumado a las condiciones favorables que ofrece el contexto actual, el plan de importación puede resultar viable, aumentando el margen de utilidad para la óptica y ofreciendo mayor variedad de armazones de buena calidad a costos más bajos.

## 2.3 Análisis Externo

### 2.3.1. ¿Qué es el análisis FODA?

El análisis FODA (DAFO por sus siglas en español) te permite identificar las fortalezas, las oportunidades, las debilidades y las amenazas de un proyecto específico o de tu plan de negocios general. Con esta herramienta, tu equipo puede planificar estratégicamente y mantenerse a la vanguardia de las tendencias del mercado. (Raeburn, 2024)

Esta matriz se puede aplicar en cualquier negocio, sin importar su escala, incluso se la puede usar con fines personales, es por esto que es una herramienta que se debe tomar en cuenta si se quiere llevar a cabo un proyecto de importación de armazones desde China, permitirá organizar los factores internos y externos que pueden influir en el desempeño del negocio, para de esta manera minimizar los riesgos.

En el caso de la óptica que se está estudiando en el presente trabajo, la matriz FODA permitirá visualizar con mayor claridad las capacidades internas de la óptica y los factores externos que pueden influir en el plan de importación.

### 2.3.2. Componentes del análisis FODA

Como se explicó anteriormente, la matriz FODA se compone de cuatro elementos fundamentales, que son las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas. Cada uno de estos cuadrantes cumplen un papel específico en el análisis, que permitirá evaluar de manera más precisa el contexto en el que se encuentra la empresa, para de este modo tomar decisiones informadas y formular estrategias que ayuden a minimizar el riesgo.

- **Fortalezas:** “Las fortalezas de FODA o DAFO hacen referencia a las iniciativas internas que funcionan bien. Se podrían comparar con otras iniciativas o con un costado competitivo externo. Al analizar estas áreas puedes entender qué es lo que ya funciona.” (Raeburn, 2024)
- **Debilidades:** “Las debilidades en FODA se refieren a las iniciativas internas que no funcionan como es debido. Es una buena idea analizar las fortalezas antes que las debilidades para generar referencias de lo que significan el éxito y el fracaso.” (Raeburn, 2024)

- **Oportunidades:** “Las oportunidades en FODA son el resultado de las fortalezas y las debilidades, junto con cualquier iniciativa externa que te colocará en una posición competitiva más sólida.” (Raeburn, 2024)
- **Amenazas:** “Las amenazas en FODA se refieren a las áreas que tienen el potencial de causar problemas. Difieren de las debilidades en que las amenazas son externas y, por lo general, están fuera de nuestro control.” (Raeburn, 2024)

Al comprender correctamente la función de cada uno de los cuadrantes de la matriz FODA, se puede realizar un diagnóstico más preciso y estratégico del contexto en el que se encuentra el negocio, tomando en cuenta factores internos y externos, lo que será una base para definir acciones más concretas y realistas que impulsen al proyecto a que tenga un mejor desempeño.

### 2.3.3. Análisis FODA

Para la elaboración del presente análisis FODA se utilizó información obtenida a través de una entrevista estructurada a la propietaria de la óptica, quien cuenta con más de 20 años de experiencia en la gestión del negocio. Esta entrevista permitió identificar con mayor precisión las fortalezas y debilidades del negocio. La información cualitativa que se obtuvo a través de la entrevista fue una pieza fundamental para construir una matriz FODA contextualizada y alineada a la realidad de la óptica actualmente.

Una vez comprendido de manera integral que es un análisis FODA, como se utiliza y la función de cada uno de los cuadrantes que lo componen, en este apartado se presenta el análisis FODA del plan de importación de armazones desde China para una óptica ubicada en el sur de Quito. Para desarrollar esta matriz se ha tomado en cuenta el contexto actual de la óptica con el objetivo de identificar los factores internos y externos que puedan influir en el desempeño del plan de importación.

A través de este análisis, es posible entender de mejor manera las capacidades y limitaciones internas de la óptica, así como también las oportunidades y desafíos que presenta el mercado óptico en la ciudad de Quito, para de esta manera obtener una visión integral que permita definir de mejor manera las acciones en las que se debe enfocar la óptica para lograr mejorar su competitividad frente al mercado actual y mejorar su desempeño comercial.

Tabla 6

Análisis Foda

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
1. Capacidad para brindar atención personalizada.	1. Buenas relaciones diplomáticas y comerciales con China.
2. Experiencia previa con proveedores.	2. Ventajas cambiarias derivadas del uso del dólar.
3. Alta fidelización de clientes.	3. Plataformas tecnológicas que facilitan la compra de mercadería en China.
4. Amplia experiencia en el mercado, conocimiento de marcas, tipos de armazones, calidad, etc.	4. La digitalización de procesos aduaneros agiliza la desaduanización de mercadería.
DEBILIDADES	AMENAZAS
1. Falta de experiencia directa en procesos de importación.	1. Inseguridad interna y conflictos sociales en Ecuador.
2. Recursos limitados para grandes volúmenes.	2. Inestabilidad económica nacional.
3. Dependencia de asesores externos para procesos de importación.	3. Cambios en políticas tributarias y arancelarias.
4. Alcance limitado para vender en grandes cantidades.	4. Conflictos globales que pueden dificultar procesos de importación y encarecer los costos logísticos.

Este análisis permite concluir que, aunque existen debilidades internas como el desconocimiento de los procesos de importación y limitaciones de presupuesto, las fortalezas actuales del negocio como la atención personalizada de los clientes, sumado a las oportunidades de abastecer de armazones a otras ópticas y los precios competitivos que puede ofrecer a los clientes finales, superan a las actuales debilidades que enfrenta el negocio.

#### 2.3.4. Revisión de los procesos actuales de compra y abastecimiento

Actualmente la óptica mantiene un modelo de abastecimiento basado en la compra al por mayor de armazones a proveedores nacionales, pequeños y medianos quienes son los importadores directos de fábricas internacionales, estos productos se adquieren de manera periódica, en función de la demanda y la rotación de inventario. Si bien este modelo ha permitido que la óptica se mantenga hoy en día, presenta ciertas limitaciones en cuanto a la variedad de productos ofrecidos a los clientes, además, también reduce la rentabilidad que el negocio podría obtener si se vuelve un importador directo.

El proceso de compra depende de al menos cinco proveedores principales, quienes realizan sus importaciones basándose en los descuentos que pueden conseguir en otros países y las tendencias del mercado nacional, una vez que la mercadería llega al país, empiezan a visitar a las ópticas una por una para ofrecer la nueva mercadería, esto afecta a la óptica, debido a que si los proveedores deciden visitarla entre las últimas, no podrá adquirir los mejores

almazones y ya solo podrá acceder a las sobras, es por esta razón que mantener buenas relaciones con proveedores resulta fundamental, de esta manera la óptica ha sido siempre de las primeras en ser tomadas en cuenta para adquirir la mejor mercadería.

Una vez que se ha hecho la compra, los proveedores tardan entre tres y cinco días laborables en entregar la mercadería y los pagos se hacen de manera mensual y con crédito directo, de esta manera se evita pagar intereses, lo cual se puede considerar una de las principales ventajas de comprar a proveedores locales.

Cuando la óptica ha vendido la gran mayoría de los almacenes que se adquirieron, se vuelve a hacer un nuevo pedido y se continúa con el ciclo expuesto. Si bien es cierto que el proceso actual de compra presenta ciertas ventajas, como la posibilidad de comprar mercadería nueva sin intereses ni preocuparse de la cadena logística, esta situación también ha llevado a que la óptica tenga una menor flexibilidad para adaptarse a las preferencias de los consumidores y márgenes de ganancia más ajustados.

Estas condiciones, aunque han mostrado ser funcionales durante los años que la óptica ha operado, actualmente por la evolución de la competencia y las limitaciones estructurales, justifican la necesidad de explorar un modelo de importación directa.

#### 2.3.5. Clientes

La óptica cuenta con una amplia base de clientes particulares, los cuales representan la mayor cantidad de ingresos del negocio, sin embargo, su comportamiento de consumo no es constante, ya que la mayoría de personas acude a cambiar sus almacenes cada uno o dos años, dependiendo de la necesidad de renovar sus lentes, esta dinámica hace que el flujo de atención sea variable, especialmente en meses bajos, lo que provoca que los ingresos de las ópticas dependa de factores estacionales, campañas promocionales o alianzas estratégicas, es por esto, y que el negocio no tiene digitalizada la información de sus clientes, que es difícil de cuantificar con exactitud el número compradores que tiene el negocio.

Además de sus clientes habituales, la óptica también trabaja con empresas grandes y pequeñas de diversos sectores, entre ellos el automotriz, medios de comunicación y educativo, a quienes les ofrece brigadas de salud visual anuales para sus colaboradores. Estas brigadas se agendan con anticipación y se realizan en las instalaciones de dichas empresas.

En el caso de empresas grandes, los ingresos generados por brigada varían entre \$2.000 y \$3.000, y para empresas más pequeñas entre \$800 y \$1.500. A estas cifras se debe restar el 20% destinado al laboratorio óptico y el 25% de comisión que corresponde a la persona encargada de gestionar los convenios con empresas, dichas brigadas se hacen cada tres meses y se repiten de manera en cada empresa.

#### 2.3.6. Proveedores

La óptica trabaja con cinco proveedores, los cuales actúan como intermediarios directos entre las fábricas internacionales y el mercado local. En cada proceso de compra se hace una inversión total aproximada de \$2.000, la cual se distribuye en función de la oferta disponible, la demanda, rotación de inventario, y entre armazones de marca y genéricos.

Tres de estos proveedores son considerados los principales, debido a que mantienen una relación de confianza con la administradora del negocio, gracias a esta relación suelen visitar a la óptica antes que a otras, lo que les permite acceder a una mejor selección de armazones, tanto de marca como también genéricos, con mejor calidad y lo que permite a la óptica ser más competitiva, este trato preferencial representa una ventaja estratégica, que permite tener una oferta atractiva para los clientes y acceder a mercadería con crédito directo sin intereses.

#### 2.3.7. Ingresos y egresos

Los ingresos mensuales de la óptica oscilan entre los \$5.000 y \$7.000, generados principalmente por la atención a clientes particulares en el punto de venta ubicado en el sur de Quito, a este monto se debe sumar los ingresos provenientes de las brigadas, los cuales son adicionales pero no recurrentes, ya que se realizan de forma puntual cada tres meses aproximadamente y se repiten de manera anual, aunque en ocasiones las brigadas pueden ser postergadas por las empresas en función de sus cronogramas.

Para estimar con mayor precisión la rentabilidad del negocio, se debe tomar en consideración los egresos fijos mensuales, entre ellos el sueldo de la vendedora (\$500), el sueldo de la administradora del negocio (\$800), el arriendo del local (\$300), los servicios básicos (\$80 aproximadamente), además de los pagos periódicos a proveedores.

Además de los egresos anteriormente mencionados se debe sumar el costo del laboratorio óptico que representa un aproximado del 20% sobre el valor de cada armazón que se vende

en la óptica. Si bien estos egresos han sido sostenibles con el paso del tiempo, limitan el margen de ganancia de la óptica y justifican la necesidad de buscar una alternativa que permita aumentar la rentabilidad del negocio.

#### 2.3.8. Competencia directa e indirecta

Al igual que en cualquier otra industria, la competencia en el sector óptico se puede clasificar entre competencia directa e indirecta. La competencia directa se compone principalmente por las ópticas que funcionan en sectores aledaños a donde se ubica la óptica que es objeto de estudio en el presente trabajo, es decir, otras ópticas independientes que operan cerca, al igual que grandes cadenas que tienen sucursales en la misma zona, en este caso es El Comisariato de Los Lentes.

Pero también se pueden tomar en cuenta las principales cadenas del mercado óptico en Quito que son GMO y Óptica Los Andes, que, debido a su gran presencia en múltiples sectores de la ciudad y su gran inversión publicitaria, representan una amenaza significativa, ya que tienen mayor capacidad financiera y son importadores directos, lo que les permite tener precios más competitivos y aun así generar un mayor margen de utilidad.

Por otro lado, también existe la competencia indirecta, los cuáles son negocios o pequeños comerciantes, que, si bien no ofrecen los mismos productos y servicios de una óptica, venden lentes de lectura o gafas de baja calidad, productos que, aunque presentan limitaciones, muchas veces el cliente final no está bien informado y prefiere adquirirlos por el bajo costo que representa.

Reconocer a la competencia directa e indirecta que opera en el mercado óptico en la ciudad de Quito, es clave para diseñar una mejor estrategia comercial. Implementar un plan de importación directo de armazones, puede competir de manera más efectiva con la competencia directa e indirecta, ya que el precio de venta podrá reducirse, y al ofrecer un trato personalizado también se hará competencia a las grandes cadenas que, por el volumen de ventas que tienen, no siempre pueden ofrecer asesoría personalizada a sus clientes.

#### 2.3.9. Análisis del entorno de Ecuador y China

Todo proyecto de importación requiere conocer no solo el funcionamiento del negocio y el contexto en el que se encuentra, sino también la situación social, política y económica de los

países involucrados en este proceso. Para el objetivo del presente trabajo se analizará la situación de Ecuador y China, esto permitirá conocer otros factores que pueden influir en el éxito o riesgo del proyecto. Aspectos como la estabilidad política y económica, normativas tributarias, condiciones logísticas impactan de manera directa en la viabilidad y rentabilidad de la operación. A continuación, se detallan los elementos más importantes a tener en cuenta de Ecuador y China.

#### 2.3.9.1. Ecuador

Una de las principales ventajas que presentan los procesos de importación en nuestro país es usar el dólar como moneda, esto permite minimizar el riesgo cambiario, lo que a su vez facilita las relaciones comerciales con otros países, sin embargo, la situación económica actual marcada por altos niveles de desempleo, inseguridad, baja recuperación postpandemia, influye directamente en el poder adquisitivo de los consumidores, esto representa una de las principales razones para poner en marcha el plan de importación, ya que es necesario buscar la manera de reducir el costo de venta de los armazones sin afectar la rentabilidad del negocio.

Otro factor para tomar en cuenta es el IVA que durante el actual gobierno tuvo un aumento del 3% lo que representa un costo adicional que debe ser contemplado durante la construcción de un plan de importación debido a que esto reduce los márgenes de ganancia.

Además, se debe considerar que la óptica al encontrarse en la ciudad de Quito tiene una gran ventaja durante el proceso de importación, ya que el transporte interno de la mercancía no sería costoso siempre y cuando la importación entré directamente por el aeropuerto.

El reciente acuerdo comercial con China representa una gran oportunidad para importadores ecuatorianos, esto debido a que permite acceder a un mercado más amplio con costos competitivos, sumado a las plataformas digitales que permiten comprar de manera rápida a fabricantes certificados.

En conclusión, el entorno ecuatoriano presenta una serie de amenazas y oportunidades que deben ser considerados al planificar el proyecto. Aunque existen ciertos factores como la inestabilidad económica, inseguridad y el aumento del IVA que generan presión sobre los negocios, también existen oportunidades que deben ser explotadas, como el beneficio cambiario, el acuerdo comercial con China y plataformas digitales que simplifican los

procesos de compra en el exterior. Al comprender esta situación permite a la óptica tomar decisiones más informadas y anticiparse a posibles riesgos.

#### 2.3.9.2. China

Así como es necesario comprender el entorno en el que se desarrollará el proyecto, también es necesario analizar el contexto del país de origen de los armazones. China es uno de los mayores exportadores a nivel mundial y representa una oportunidad estratégica para los importadores ecuatorianos gracias a su capacidad de producción a gran escala, bajos costos y plataformas digitales de comercio internacional. Entender el contexto actual de este país permite anticiparse a riesgos y oportunidades que se puedan presentar y que influyan en el fracaso o éxito del proyecto.

Como se mencionó anteriormente, el modelo de producción a gran escala que tiene China facilita acceder a una gran variedad de productos a costos bajos, esto permite ofrecer precios altamente competitivos al cliente final, sobre todo en industrias como la óptica, ya que se producen millones de armazones de manera anual con la finalidad de exportar.

Gracias a la política comercial abierta que mantiene China con la mayoría de los países del mundo, incluido el Ecuador, se sentaron las bases para la firma del tratado de libre comercio entre estos dos países. Este acuerdo reduce de manera significativa las barreras arancelarias para la adquisición de mercadería China.

A diferencia de Ecuador, China cuenta con una infraestructura digital y logística altamente desarrollada, esto les permite exportar grandes volúmenes de mercadería a casi cualquier parte del mundo de manera eficiente, sin embargo, los tiempos de envío varían en función del método de transporte que se utilice para transportar los productos. Además, es importante considerar las festividades chinas que paralizan temporalmente la producción y logística del país asiático.

En general, el contexto actual de China resulta favorable para los importadores ecuatorianos debido a su sólida infraestructura, bajos costos, agilidad en procesos exportación y plataformas especializadas para el comercio internacional. Sin embargo, debe analizarse de manera adecuada los tiempos logísticos y la época del año en la que se realice la operación,

con la finalidad de evitar demoras en la entrega del producto o interrupciones en el abastecimiento del inventario.

## 2.4. Matrices Estratégicas

### 2.4.1. Matriz EFI

La matriz EFI según (Bello, 2022) “Las fortalezas y debilidades se utilizan como factores internos clave en la evaluación. Al buscar las fortalezas, nos tendremos que preguntar qué hacemos mejor o qué aspectos tenemos que sean más valiosos respecto a nuestros competidores.”

Tabla 7

Matriz EFI

Factores Internos	Peso	Calificación	Ponderación
Atención personalizada a los clientes	0.1	4	0.4
Buen historial con proveedores nacionales	0.1	3	0.3
Capacidad de crédito con proveedores	0.08	3	0.24
Ubicación estratégica en Quito	0.07	3	0.21
Bajo conocimiento del proceso de importación	0.12	2	0.24
Alta dependencia de proveedores locales	0.1	2	0.2
Poco margen de ganancia por intermediarios	0.08	2	0.16
Limitado presupuesto para inversión inicial	0.1	1	0.1
<b>Total</b>	<b>1</b>		<b>1.85</b>

El resultado de la matriz presenta que las debilidades internas de la óptica superan a las fortalezas, esto indica que, aunque el negocio ha logrado mantenerse en funcionamiento, enfrenta importantes limitaciones que deben ser corregidas para poder garantizar el éxito del negocio, es por esto que implementar proyectos como el plan de importación ayudarían a que el negocio pueda aumentar su rentabilidad y corregir ciertas falencias actuales del negocio.

### 2.4.2. Matriz EFE

Por otro lado, se menciona “Al utilizar la matriz EFE identificamos las principales oportunidades y amenazas externas que están afectando o que podrían afectar a una empresa.” (Bello, 2022)

Tabla 8

Matriz EFE

Factores Externos	Peso	Calificación	Ponderación
Acuerdo comercial Ecuador-China	0.12	4	0.48
Plataformas de comercio internacional disponibles	0.1	3	0.3
Costos logísticos bajos por ubicación en Quito	0.08	3	0.24
Capacidad de vender a otras ópticas más pequeñas	0.08	3	0.24
Inseguridad en el país (afecta operación y logística)	0.12	2	0.24
Aumento del IVA	0.1	2	0.2
Alta competencia en el mercado óptico	0.1	2	0.2
Festividades chinas que afectan la logística	0.08	2	0.16
<b>Total</b>	<b>1</b>		<b>2.06</b>

El resultado de la matriz EFE demuestra que el entorno externo a la óptica ofrece importantes oportunidades que deben ser explotadas por la óptica, especialmente la facilidad que existe actualmente para acceder a proveedores internacionales y la reciente firma del tratado de libre comercio entre China y Ecuador. Sin embargo, también es importante considerar las amenazas existentes como la inseguridad y la alta competencia en el mercado óptico.

Esta evaluación demuestra que, aunque el entorno externo a la óptica presenta grandes desafíos, también brinda condiciones favorables que de ser aprovechadas correctamente y se tomen decisiones informadas para mitigar los riesgos, convierte al plan de importación en una estrategia viable.

### 3. CAPÍTULO 3: PROPUESTA

#### 3.1 ESTUDIO DE MERCADO

##### 3.1.1. Tamaño de mercado

Para determinar la viabilidad del plan de importación, es necesario realizar una estimación del tamaño del mercado. Con esta información, podemos conocer la cantidad existente de potenciales compradores de los armazones, así como también se puede identificar el nivel de competencia que existe en el sector óptico en el sur de Quito. A pesar de no contar con datos oficiales, se puede hacer una aproximación, para ello se debe conocer que la óptica se encuentra cerca de dos colegios, una plaza comercial, varios negocios y en una vía principal, además de que la mayor parte del sector de la Villaflora está conformada por casas y departamentos dirigidos directamente a viviendas, por ende, hay cientos de familias que viven cerca al local.

Además, se debe tomar en cuenta la base de clientes que tiene la óptica, en los más de 20 años de funcionamiento ha logrado captar alrededor de mil clientes que, aunque no compran de manera recurrente, cada que necesitan cambiar de lentes acuden al negocio. Con esto en cuenta, podemos estimar un aproximado de 3.000 clientes potenciales adicionales, considerando la densidad poblacional del sector.

Sin embargo, también se debe tomar en cuenta que a escasos metros de la óptica funcionan otros dos centros ópticos que compiten directamente por captar a esta cuota de clientes, si se logran reducir los costos para vender a precios más competitivos, gracias al plan de importación, la óptica puede ganar una ventaja significativa frente a su competencia.

Al contar con precios más accesibles y mantener una atención personalizada, la óptica podría no solo mantener la base de clientes actuales sino también captar a los clientes que acuden a otros negocios similares que se encuentran cerca y así posicionarse como una opción preferida en el sector.

##### 3.1.2. Segmento de mercado

Para que la estrategia de importación de armazones desde China sea efectiva, es fundamental definir con claridad el segmento de mercado al cual se va a dirigir la oferta. Para este caso, el segmento de mercado está compuesto principalmente por familias de clase media, media-

baja que residen en el sector de La Villaflora, al sur de Quito. Se trata de un grupo de consumidores de entre 30 y 60 años que valora la relación calidad-precio, busca opciones accesibles antes que armazones de marca y que espera una atención personalizada.

Este segmento incluye familias que residen cerca al local, así como también trabajadores de los negocios aledaños a la óptica. Así mismo, se identifican clientes que ya han acudido con anterioridad a la óptica y que, aunque no lo hacen con frecuencia, cuando necesitan cambiar de lentes vuelven a adquirirlos en la óptica.

El plan de importación, una vez puesto en marcha, permitirá ofrecer precios más bajos sin sacrificar la calidad de sus armazones, algo que es altamente valorado por el segmento de clientes al cual se dirige actualmente. Además, al ampliar la variedad de diseños y estilos disponibles, se podrá atraer a nuevos clientes lo que permitirá captar a clientes que hoy optan por ópticas con precios más competitivos.

### 3.1.3. Producto

El producto que se plantea comercializar con el plan de importación son armazones ópticos de distintos estilos, materiales y precios, los cuales serán adquiridos desde fabricantes en China. Estos productos serán seleccionados estratégicamente en función de la demanda del público objetivo de la óptica y las tendencias del mercado, priorizando características como variedad de diseños, calidad, comodidad, durabilidad y precios accesibles.

A diferencia de las grandes cadenas de óptica que funcionan en Quito, las cuales ofrecen principalmente armazones de marca a sus clientes, la óptica busca ofrecer alternativas más asequibles sin sacrificar la calidad. Por esta razón se priorizarán armazones que combinen una estética moderna junto con materiales resistentes y ligeros, capaces de cubrir necesidades funcionales, gustos personales de cada clientes a bajo costo.

Además, contar con una oferta más amplia, permitirá que el cliente final tenga la posibilidad de elegir entre diferentes estilos, esto mejorará la experiencia de compra y también fortalecerá el posicionamiento de la óptica en el sector de La Villaflora, volviéndose una alternativa más accesible sumada a su experiencia, lo que da más confianza a los clientes y un servicio personalizado a los clientes.

### 3.1.4. Precio

El principal objetivo del plan de importación es lograr una estructura de precios más competitiva, ya que actualmente los productos más baratos que ofrece la óptica están en \$60 mientras que otras ópticas llegan a ofrecer hasta dos pares de armazones por \$80, al reducir los costos la óptica podrá posicionarse como una mejor alternativa para sus clientes. Actualmente, muchos de los armazones ofrecidos por proveedores nacionales incluyen márgenes elevados debido a que funcionan como intermediarios entre los productos extranjeros y las ópticas nacionales, esto reduce la rentabilidad del negocio y la capacidad de ofrecer precios más competitivos.

Con la importación directa desde China, se busca reducir de manera significativa los costos de adquisición por cada unidad, esto permitirá ofrecer precios más bajos sin comprometer la calidad de los productos. Esta estrategia responde a las características de los clientes objetivo, que prioriza precios bajos antes que armazones de marca.

Para esta primera importación se ha considerado adquirir cuatro tipos de armazones, incluyendo acetato, deportivo, metálico e infantil, con el objetivo de cubrir la demanda del mercado objetivo y contar con un portafolio variado de armazones, y adecuándose a la estrategia de precios actual de la competencia, se ha determinado los siguientes precios de venta:

*Tabla 9*

*Catálogo de productos*

TIPO DE ARMAZÓN	PRECIO DE COMPRA	UNIDADES	TOTAL
ACETATO	\$ 2.75	284	\$ 781.00
DEPORTIVO	\$ 3.50	20	\$ 70.00
METÁLICO	\$ 3.50	200	\$ 700.00
INFANTIL	\$ 3.00	150	\$ 450.00
<b>TOTAL</b>			\$ 2,001.00

Con una política adecuada de precios se podrá fidelizar aún más a los actuales clientes de la óptica, brindándoles opciones de armazones a precios más bajos, de este modo el precio se convierte en una herramienta estratégica clave con la que se puede aumentar el volumen de ventas y mejorar la competitividad de la óptica en el sector.

### 3.1.5. Plaza

En este caso, el punto de venta se encuentra ubicado en el sur de Quito, en el sector de La Villaflora, una zona estratégica por su alto flujo peatonal y cercanía a zonas residenciales, centros educativos, transporte público y comercios. Esta ubicación ha permitido que la óptica se mantenga activa por dos décadas generando confianza entre los clientes del sector e incluso siendo recomendados a personas fuera del sector.

La distribución se mantendrá de forma directa, es decir, los clientes interesados en adquirir nuevos armazones podrán acercarse al local, para recibir atención personalizada y revisión optométrica. La atención personalizada es un factor diferenciador que se mantendrá, ya que esto constituye una de las principales fortalezas del negocio.

A mediano plazo, se contempla la posibilidad de ampliar la cobertura mediante la venta mayorista a otras ópticas pequeñas que no cuentan con la capacidad ni el conocimiento técnico para ser importadores directos. Esta estrategia permitirá maximizar el volumen de compra y ampliar la participación en el mercado local.

### 3.1.6. Promoción

La promoción será una pieza clave para posicionar los armazones importados en el mercado local y captar tanto la atención de nuevos clientes como también de los ya existentes. Dado que la óptica no cuenta con un alto presupuesto para invertir en publicidad, se optará por continuar con la estrategia publicitaria que se ha mantenido hasta la actualidad gracias a su servicio personalizado, gracias a esto los nuevos clientes que ha captado la óptica es gracias a las recomendaciones boca a boca.

Además, también se utilizarán redes sociales como Facebook, WhatsApp e Instagram, para mostrar los nuevos modelos de armazones y compartir promociones o descuentos a los potenciales clientes. Estas plataformas permiten una comunicación más cercana, especialmente con el público objetivo que se encuentra habituado a estos medios. También se buscará realizar promociones cruzadas durante las brigadas que se hacen en las empresas, donde los colaboradores atendidos tengan la oportunidad de acceder a precios preferenciales.

Con estas acciones, no solo se espera aumentar la visibilidad de los armazones importados, sino también mejorar el posicionamiento de la óptica en el sector, como una opción más accesible y cercana para los clientes que viven en La Villaflora.

## 3.2 ESTUDIO TÉCNICO

### 3.2.1. Localización del proyecto

La localización de un proyecto es clave para su viabilidad operativa y comercial, eso debido a que influye de manera directa al acceso a los clientes, también en los costos logísticos y en la visibilidad de los productos que se encuentran a la venta. En el caso del presente plan de importación la localización del proyecto será en el sector de la Villaflora al sur de Quito, no solo porque el establecimiento funciona actualmente ahí sino también por las múltiples ventajas que ofrece su entorno, como unidades educativas cercanas, sector residencial, y negocios que funcionan alrededor, además del alto flujo vehicular y peatonal, este entorno facilita la atracción de nuevos clientes potenciales.

Asimismo, al ser una zona predominantemente residencial y comercial, con familias de clase media y media-baja que son el público objetivo del negocio, la óptica se encuentra estratégicamente ubicada ofreciendo cercanía y fácil acceso a los clientes. Esto representa una valiosa oportunidad para impulsar el plan de importación. Ya que contar con productos variados y a precios competitivos, ayudará a consolidar aún más la presencia del negocio en el mercado local. Por estas razones, la ubicación actual de la óptica es estratégica para la ejecución exitosa del proyecto.

### 3.2.2. Ingeniería del proyecto

En este caso, se enfoca en la planificación, gestión y ejecución de las distintas etapas del proyecto que permitirán adquirir armazones desde China de manera legal, eficiente y rentable, garantizando así la calidad del producto y también el cumplimiento de las normativas aduaneras del Ecuador.

El proceso inicia con la selección de proveedores a través de las plataformas de comercio internacional como Alibaba y Made-In-China, considerando criterios como la reputación del fabricante, las certificaciones y experiencia. Una vez que se haya identificado al proveedor, se da inicio al proceso de negociación que contemple, muestras gratis, volúmenes mínimos de compra, tiempos de entrega, precios, condiciones de pago e Incoterms.

Posteriormente, se planificará la logística de importación, dado que los armazones son productos livianos, se ha determinado que el método más adecuado para su transporte es la vía aérea, aunque esta opción puede tener un costo unitario mayor en comparación al transporte marítimo, permite reducir los tiempos de entrega gracias a la cercanía de la óptica con el aeropuerto internacional de la ciudad de Quito, esto a su vez reduce los costos de transporte interno, asegurando de esta manera una cadena logística más ágil y controlada.

Una vez que el proveedor haya enviado la mercancía, esta será recogida en el aeropuerto internacional de Quito, allí, el agente aduanero contratado será quien se encargue del proceso de nacionalización, incluyendo el pago de los aranceles generados, así como también la presentación de la documentación correspondiente.

Después de que la mercancía haya pasado por el proceso de nacionalización, se trasladará directamente al local, donde se procederá con la verificación de la cantidad y calidad de armazones, y clasificarlos antes de ponerlos a disposición del público. La estrategia de comercialización de la óptica se mantendrá igual, apoyada en atención personalizada, brigadas empresariales y promoción de boca en boca de los clientes.

Con este esquema, se planea reducir riesgos y tiempos de espera, optimizar los recursos disponibles y permitiendo que en poco tiempo la óptica pueda acceder a productos más competitivos que le ayuden a mejorar su posición en el mercado óptico de Quito.

### 3.2.3. Tamaño y capacidad del proyecto

El tamaño del proyecto hace referencia al volumen inicial de importación que la óptica tiene la capacidad de manejar de forma segura y eficiente, considerando el flujo de caja disponible, experiencia previa en abastecimiento y su infraestructura. Estos factores son cruciales para definir el alcance inicial del proyecto.

Actualmente, el espacio físico de la óptica permite almacenar una cantidad moderada de armazones, además de la experiencia previa que le ha permitido establecer un proceso de rotación de armazones mensual, esto permite estimar que la importación inicial será de un bajo volumen, para minimizar los riesgos del plan de importación y ajustarse al proceso logístico actual, la inversión inicial será aproximadamente equivalente al valor que la óptica destina a proveedores nacionales.

La capacidad de compra inicial está estimada en \$2.000, similar a la que se destina regularmente con proveedores nacionales. Esta estrategia permitirá una transición controlada hacia el nuevo modelo de importación directa, sin afectar el capital de trabajo ni la operación habitual del local. Con el tiempo, una vez que se haya validado y pulido el proceso de importación directa, se proyecta aumentar la frecuencia y el volumen de compra, incorporando una mayor cantidad y variedad de armazones que le permitan a la óptica cubrir una mayor cuota de mercado y atender nuevas oportunidades comerciales, como el abastecimiento a otras ópticas independientes.

Inicialmente se prevé ajustar el volumen de importación a la capacidad operativa actual de la óptica, con un enfoque inicial conservador pero escalable, lo que le permitirá crecer de una manera progresiva y sostenida, conforme la evaluación que se haga a la respuesta de la demanda.

#### 3.2.4. Organización humana y jurídica

La organización humana y jurídica del proyecto está diseñada para responder a las necesidades actuales del negocio, así como también a los requerimientos técnicos y operativos derivados del proceso de importación. En cuanto a la estructura humana, la óptica cuenta con un modelo sencillo pero funcional, compuesto por la propietaria, quien además cumple con el rol de optómetra y gestiona administrativamente el negocio, y una empleada quien se encarga de la atención al cliente y será el apoyo logístico una vez implementado el plan de importación.

Este equipo ha demostrado ser suficiente para manejar la operación diaria del negocio, atención a los clientes y la coordinación de brigadas empresariales. Para implementar el plan de importación no será necesario contratar nuevo personal en esta etapa inicial, ya que se hará en volúmenes pequeños que permitirán a que el equipo actual gestione el proceso de manera eficiente.

Desde el punto de vista legal y jurídico, la óptica está registrada como persona natura con RUC, lo que le permite emitir facturas, contratar servicios y realizar actividades comerciales de manera legal. Para llevar a cabo el proceso de importación será necesario contar con un agente afianzado quien será el encargado de los trámites de nacionalización de la mercadería.

Además, la óptica tendrá que estar inscrita en el registro único de importadores de la SENA E y cumplir con todas las normativas tributarias y aduaneras vigentes.

A medida que el volumen de importación aumente, se tendrá que considerar la contratación de personal adicional para el apoyo logístico o la transición hacia una figura jurídica más robusta en caso de ser necesario, para acceder a beneficios tributarios u opciones de financiamiento

### 3.2.5. Distribución de planta

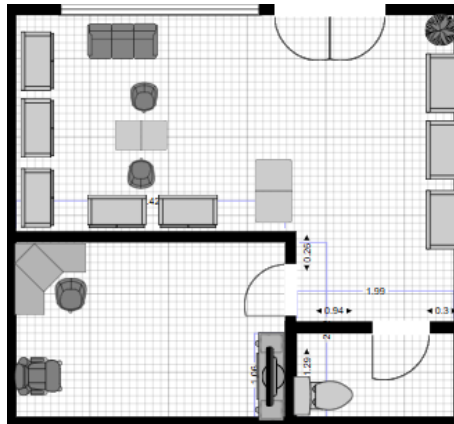
La distribución del local ha sido organizada de manera que se pueda optimizar el flujo de atención al cliente y la operación interna del negocio. La óptica está dividida en dos áreas principales, la primera corresponde a la zona de atención al cliente y exhibición de armazones, los mostradores tiene compartimentos que permiten almacenar aproximadamente hasta 5.000 armazones de forma segura y organizada, sin estorbar a los lentes que se encuentran en exhibición, esto permite un acceso directo a la oferta disponible para los clientes, facilitando el proceso de asesoría y venta, y también permitiendo que se puede reemplazar rápidamente los armazones que han sido vendidos.

La segunda zona está destinada exclusivamente a los exámenes visuales. Este espacio se encuentra equipado con los instrumentos necesarios para realizar diagnósticos visuales, garantizando una atención integral a los pacientes, que va desde la revisión de la vista hasta la elección de los armazones.

La distribución actual del local permite mantener una operación eficiente y fluida, además de espacio suficiente para el almacenamiento de inventario, sin necesidad de realizar modificaciones estructurales adicionales para la ejecución del plan de importación. Este punto garantiza una ventaja para la óptica, ya que no requiere incurrir en una inversión adicional de infraestructura para poner en marcha el proyecto.

Gráfico 2

Distribución de planta



En el plano se presenta como se encuentra actualmente distribuida la óptica, como se puede observar cuenta con dos espacios principales, del área destinada a la atención de los clientes, en la que además se encuentran exhibidos los armazones, y una segunda área que es destinada a los exámenes visuales.

### 3.2.6. Logística internacional

En la logística internacional se contempla todos los procesos relacionados con el transporte de la mercancía desde China hasta Ecuador. Para el presente proyecto se ha definido que el método de transporte será aéreo, dado a que se trata de productos ligeros y de volumen reducido, lo cual hace que esta modalidad sea la más adecuada en términos de seguridad, tiempo y manejo de mercancía.

El transporte aéreo permite que la mercancía llegue al país en un plazo de 15 a 30 días, dependiendo del proveedor y la compañía de carga seleccionada. Una vez que los armazones lleguen al Aeropuerto Internacional Mariscal Sucre, se da inicio al proceso de nacionalización de la mercancía, proceso el cual será gestionado por un agente aduanero autorizado, quien será el encargado de presentar la documentación correspondiente a la SENA E para garantizar el cumplimiento de los requisitos legales y tributarios.

Debido a que la óptica se encuentra en la misma ciudad que el aeropuerto, los costos logísticos de transporte interno se reducen de manera considerable. Esta cercanía facilita el traslado rápido y seguro de la mercancía desde la aduana hasta el local, así se pueden evitar

retrasos innecesarios, pérdida o daño de la mercancía, además de optimizar el tiempo de reposición de inventario.

### 3.2.7. Requisitos formales para importar

Para llevar a cabo el plan de importación de armazones desde China, se deben tomar en cuenta los requisitos formales que han sido establecidos por la autoridad aduanera, el cumplimiento de dichos requisitos garantiza que la mercancía que ingrese al país cumpla con las normativas vigentes y además que el proceso se realice de manera legal y ordenada, como se mencionó anteriormente, los requisitos formales que se deben cumplir son los siguientes:

- Registro en el ECUAPASS: Todo importador debe estar debidamente registrado en el sistema ECUAPASS el cual es administrado por la SENA. Este sistema permite realizar las declaraciones aduaneras, consultar procesos y hacer seguimiento de la importación.
- RUC actualizado con la actividad de importación: Como importador se debe contar con un RUC activo, en el que se encuentre habilitado la actividad económica correspondiente a la importación de productos ópticos.
- Agente afianzado de aduanas: Es obligatorio contar con el apoyo de un agente afianzado de aduanas autorizado, es la persona que se encargará de presentar los documentos requeridos por la SENA, coordinar el proceso de aforo y gestionar la nacionalización de la mercancía.
- Factura comercial y documentos de embarque: Toda importación debe contar con la factura del proveedor, lista de empaque y documento de transporte.
- Pago de tributos: El importador debe considerar el pago del arancel ad-valorem (10%) IVA (15%) y FODINFA (0.15%).
- Normativa INEN: Aunque actualmente los armazones ópticos no están sujetos a una normativa técnica obligatoria del INEN, es imprescindible verificar constantemente si se han realizado actualizaciones que puedan afectar a su importación.

### 3.2.8. Barreras arancelarias y no arancelarias

Al momento de poner en marcha el plan de importación, es fundamental tener en cuenta que tanto las barreras arancelarias y no arancelarias pueden influir en el proceso, y, por lo tanto, en la rentabilidad del proyecto.

Se considera barreras arancelarias a todos aquellos impuestos que se deben pagar al momento de ingresar mercancía extranjera al país, en el caso de las subpartidas arancelarias vigentes, los armazones ópticos están sujetos a pagar arancel ad-valorem, IVA y FODINDA.

Estos valores deben ser considerados al momento de realizar el análisis financiero del proyecto.

Por otro lado, las barreras no arancelarias son aquellas que hacen referencia a normas técnicas, permisos especiales, licencias o restricciones que hayan sido impuestas por entidades reguladoras. En el caso de los armazones ópticos, siempre y cuando no sean equipo de protección personal, no están sujetos a cumplir normativas INEN.

Además, también se pueden presentar restricciones logísticas temporales que estén asociadas a congestión aeroportuaria, festividades internacionales o cambios políticos internacionales. Estas situaciones deben preverse con el objetivo de evitar demoras en el proceso de importación de la mercadería y así no afectar al proceso de reposición de inventario.

### 3.2.9. Cotizaciones (INCOTERMS)

Los INCOTERMS (Términos Internacionales de Comercio) son reglas estandarizadas publicadas por la Cámara de Comercio Internacional que definen las responsabilidades del comprador y del vendedor en una operación de comercio internacional. Estos términos indican quien asume los costos, riesgos, seguros y responsabilidades del transporte y entrega de la mercancía en cada una de las etapas del proceso logístico.

En el caso del presente plan de importación de armazones ópticos desde China, se ha evaluado el uso del término CIP (Carriage and Insurance Paid To) en el cual el proveedor no solo entrega la mercancía en el puerto del país de origen, sino que también cubre el transporte internacional y el seguro hasta el lugar de destino, aunque este término puede representar un costo final más alto, es ideal para un importador que aún está familiarizándose con el comercio exterior.

En un futuro se planea trabajar con el término FCA (Free Carrier) ya que bajo este término el proveedor únicamente se encarga de entregar la mercancía en el aeropuerto de China, mientras que el importador asume los costos y riesgos desde este punto en adelante. Este INCOTERM es ventajoso para un importador con más experiencia ya que permite al

comprador tener un mayor control sobre el transporte, el seguro y la nacionalización de la carga en Ecuador.

#### 3.2.10. Contratos, formas de pago, negociaciones

En todo proceso de comercio internacional, es fundamental establecer contratos entre el comprador y el proveedor, ya que de esta manera se puede definir los términos comerciales, las obligaciones de ambas partes, las condiciones de entrega y la calidad de los productos. Para una óptica que está empezando con un plan de importación de armazones desde China, este punto es clave para minimizar los riesgos asociados con un proceso de importación y asegurar una relación comercial transparente.

En el contrato se deben incluir elementos esenciales como:

- Descripción detallada del producto.
- Cantidad.
- Precio unitario.
- Condiciones de pago.
- INCOTERMS.
- Fechas estimadas de envío/entrega.
- Penalizaciones por incumplimiento.

Con respecto a las formas de pago, al realizar una compra por la plataforma de Alibaba, se realizará el pago por este medio, ya que esta empresa actúa como intermediario y no libera el pago al proveedor hasta que el comprador confirme que todo está conforme a lo acordado previamente.

Durante la etapa de negociación es importante tener comunicación constante con el proveedor, realizar preguntas claras que ayuden a despejar todas las dudas, solicitar muestras gratis y negociar descuentos por volumen o futuras compras, esto especialmente si se quiere establecer una relación a largo plazo.

#### 3.2.11. Envase/embalajes

El embalaje de los armazones importados desde China es un componente esencial para garantizar la seguridad de la mercancía durante el proceso de transporte nacional e

internacional. Dado que son artículos frágiles, requieren una protección adecuada para su transporte.

Para este tipo de productos, se suelen utilizar bolsas plásticas individuales, de este modo se puede proteger a los armazones de golpes leves o rayaduras, estas fundas constituyen un envase primario que permitirán mantener la integridad del producto durante su transporte.

Además, los armazones organizados y agrupados según modelos dentro de cajas de cartón reforzado o corrugado, que cumplen el papel de embalaje secundario, esta estructura proporciona seguridad ante posibles caídas o movimientos bruscos que pongan en peligro la integridad de la mercancía.

Estas cajas, deben incluir etiquetas visibles que permitan conocer la información de su contenido, esta rotulación es importante para la correcta identificación, manipulación y almacenamiento, evitando que pueda ocurrir algún accidente por mal manejo de la mercancía, lo que puede generar pérdidas al importador. Se debe tomar todo esto en cuenta para minimizar los posibles riesgos logísticos y mantener la presentación del producto para exhibir al público.

#### 3.2.12. Seguros

Para el caso del presente plan de importación, se contempla la opción de contratar un seguro de transporte internacional tipo CIF, con el cual el proveedor se encargará de asegurar la carga de la mercancía hasta su llegada al Aeropuerto Internacional de Quito, esta modalidad además de proporcionar tranquilidad para el importador también permite reducir las responsabilidades de los daños que se puedan producir durante el transporte de los armazones desde China.

El seguro cubrirá principalmente daños o pérdidas ocasionados por golpes, humedad o mal manejo de la mercancía e incluso posibles accidentes aéreos, dado que los armazones son productos frágiles, es importante asegurar el 100% de la carga, incluyendo el flete y otros costos relacionados.

#### 3.2.13. Contactos en el extranjero

Uno de los pilares fundamentales para que un plan de importación funcione correctamente al momento de ser implementado, es establecer relaciones sólidas y transparentes con los

proveedores. En este caso al tratarse de armazones ópticos, se ha optado realizar el proceso de compra a través de la plataforma Alibaba, la cual permite contactar de manera directa con fabricantes de estos productos en China, verificar su historial de ventas, estándares de calidad, calificaciones y certificaciones.

El primer contacto con los proveedores se realizará a través de esta plataforma, para establecer una comunicación inicial, solicitar catálogos y cotizaciones. A futuro, con el objetivo de establecer una comunicación más directa y ganar confianza, se espera también intercambiar comunicación formal a través de correo electrónico o mensajería instantánea, tomando en cuenta que esto puede ayudar a facilitar y agilizar la comunicación con el proveedor.

Se priorizará en todo momento establecer relaciones comerciales con proveedores que cuenten con certificaciones que avalen su proceso de venta, referencias positivas y experiencia en exportación de mercancía. También es importante tomar en cuenta que estos contactos deben ofrecer condiciones claras de negociación, cumplimiento de tiempos de entrega, embalajes adecuados para proteger los productos y estar dispuestos a enviar muestras gratis para evaluar la calidad de los armazones.

Establecer relaciones comerciales transparentes y a largo plazo permitirá mantener la calidad, rentabilidad y continuidad del proyecto de importación, además de facilitar futuras negociaciones en las que se requiera hacer una compra de mayor volumen.

#### 3.2.14. Catálogo de productos

##### 3.2.14.1. Costos asociados a la importación

Para planificar la compra inicial, se ha considerado los tipos de armazones que se ajustan de mejor manera a las preferencias del mercado objetivo. Esta selección también responde a las tendencias del mercado actual, de manera que el inventario de la óptica pueda cubrir las necesidades durante los primeros meses del plan de importación.

Tabla 9

Catálogo de productos

TIPO DE ARMAZÓN	PRECIO DE COMPRA	UNIDADES	TOTAL
ACETATO	\$ 2.75	284	\$ 781.00
DEPORTIVO	\$ 3.50	20	\$ 70.00
METÁLICO	\$ 3.50	200	\$ 700.00
INFANTIL	\$ 3.00	150	\$ 450.00
<b>TOTAL</b>			\$ 2,001.00

Tabla 10

Costos unitarios de importación

FLETE AÉREO POR UNIDAD	SEGURO	ARANCEL AD-VALOREM	IVA	FODINFA	AGENTE ADUANERO	COSTO TOTAL UNITARIO	COSTO TOTAL
\$ 1.00	\$ 0.10	\$ 0.39	\$ 0.64	\$ 0.02	\$ 0.15	\$ 5.04	\$ 1,432.67
\$ 1.00	\$ 0.12	\$ 0.46	\$ 0.76	\$ 0.03	\$ 0.15	\$ 6.02	\$ 120.47
\$ 1.00	\$ 0.14	\$ 0.46	\$ 0.77	\$ 0.03	\$ 0.15	\$ 6.05	\$ 1,209.79
\$ 1.00	\$ 0.15	\$ 0.42	\$ 0.68	\$ 0.03	\$ 0.15	\$ 5.43	\$ 813.90
<b>TOTAL</b>							\$ 3,576.83

Esta adquisición contempla un total de 603 unidades de armazones, divididos en diferentes categorías (acetato, deportivo, metálico e infantiles) con el objetivo de ofrecer un portafolio atractivo y ajustado a las preferencias actuales de los clientes. La inversión inicial estaba planificada para \$2.000 dólares, incluyendo únicamente el costo de compra de armazones. Sin embargo, al incluir los costos asociados a la compra como el flete aéreo, arancel ad-valorem, IVA y FODINFA y honorarios del agente aduanero, el valor total de la inversión asciende a \$3.494,96.

Esta diferencia pone en evidencia la importancia de contemplar todos los gastos asociados al proceso de importación y no únicamente el precio del producto, a fin de establecer un plan financiero realista que asegure la rentabilidad del proyecto de importación.

### 3.2.14.2. Precios de venta

En base a los costos unitarios calculados previamente, añadiendo también el costo de laboratorio, se ha definido la siguiente estructura de precios de venta, asegurando la rentabilidad del plan de importación. La fijación de precios también ha considerado el poder adquisitivo del mercado objetivo y los valores de referencia del mercado actual.

A continuación, se presenta el detalle de los precios de venta propuestos, junto con la proyección de la ganancia por tipo de armazón.

Tabla 11

Precio unitario de venta

TIPO DE ARMAZÓN	PRECIO UNITARIO	UNIDADES	COSTO TOTAL	COSTO LABORATORIO	COSTO TOTAL UNITARIO (LABORATORIO)	COSTO TOTAL UNITARIO	COSTO TOTAL
ACETATO	\$ 5.04	284	\$ 1,432.67	\$ 1.80	\$ 511.20	\$ 4.55	\$ 1,292.20
DEPORTIVO	\$ 6.02	20	\$ 120.47	\$ 2.50	\$ 50.00	\$ 6.00	\$ 120.00
METÁLICO	\$ 6.05	200	\$ 1,209.79	\$ 2.00	\$ 400.00	\$ 5.50	\$ 1,100.00
INFANTIL	\$ 5.43	150	\$ 813.90	\$ 1.80	\$ 270.00	\$ 4.80	\$ 720.00
TOTAL							\$ 3,232.20

Tabla 12

Proyección

COSTO TOTAL	PRECIO DE VENTA UNITARIO	INGRESOS
\$ 1,292.20	\$ 45.00	\$ 10,836.13
\$ 120.00	\$ 55.00	\$ 929.53
\$ 1,100.00	\$ 50.00	\$ 8,390.21
\$ 720.00	\$ 45.00	\$ 5,666.10
\$ 3,232.20	\$	25,821.97

Como se observa, la estrategia de precios no solo cubre todos los costos asociados al proceso de importación, sino que también permite alcanzar un margen de ganancia atractivo para cada armazón. Esta proyección confirma que el plan de importación resulta financieramente viable y representa una importante oportunidad para fortalecer la posición comercial de la óptica en el mercado de la ciudad de Quito.

### 3.3. ESTUDIO FINANCIERO

#### 3.3.1. Ingresos

Con el objetivo de estimar los ingresos generados por el plan de importación, se ha elaborado un catálogo de productos conformado por cuatro tipos de armazones, tomando en cuenta los costos asociados al plan de importación se ha podido establecer un precio de venta acorde a su categoría y al mercado objetivo.

Tabla 13

Ingresos

<b>COSTO TOTAL</b>	<b>PRECIO DE VENTA UNITARIO</b>	<b>INGRESOS</b>
\$ 1,292.20	\$ 45.00	\$ 10,836.13
\$ 120.00	\$ 55.00	\$ 929.53
\$ 1,100.00	\$ 50.00	\$ 8,390.21
\$ 720.00	\$ 45.00	\$ 5,666.10
\$ 3,232.20	\$	25,821.97

Como resultado de esta proyección, se estima un ingreso total aproximado de \$25.821 una vez vendida toda la mercadería importada, es importante aclarar que para esta proyección solo se tomaron en cuenta los costos directamente relacionados con los armazones, es decir laboratorio. Estos ingresos reflejan una oportunidad de rentabilidad clara para la óptica, permitiéndole mantener precios competitivos y buena calidad en sus productos, a la vez que refuerza su posición en el mercado óptico actual.

#### 3.3.2. Costos

El análisis de costos constituye una parte fundamental en la planificación de un proyecto, ya que permite identificar el valor real que representa cada producto para el negocio. En este caso se ha estimado el costo total unitario de los armazones ópticos, considerando no solo el precio de compra en el origen, los gastos asociados a su preparación para la venta.

Tabla 14

Costos

TIPO DE ARMAZÓN	PRECIO UNITARIO	UNIDADES	COSTO TOTAL	COSTO LABORATORIO	COSTO TOTAL UNITARIO (LABORATORIO)	COSTO TOTAL UNITARIO	COSTO TOTAL	
ACETATO	\$ 5.04	284	\$ 1,432.67	\$ 1.80	\$ 511.20	\$ 4.55	\$ 1,292.20	
DEPORTIVO	\$ 6.02	20	\$ 120.47	\$ 2.50	\$ 50.00	\$ 6.00	\$ 120.00	
METÁLICO	\$ 6.05	200	\$ 1,209.79	\$ 2.00	\$ 400.00	\$ 5.50	\$ 1,100.00	
INFANTIL	\$ 5.43	150	\$ 813.90	\$ 1.80	\$ 270.00	\$ 4.80	\$ 720.00	
TOTAL								\$ 3,232.20

Este desglose de costos unitarios permite tener una visión clara del margen de rentabilidad que puede obtenerse en cada categoría de armazones que se planean adquirir, así como también, establecer una estrategia de fijación de precios lo más precisa posible. Conociendo el costo total de cada armazón se puede tomar decisiones más informadas que ayuden al desarrollo del negocio.

### 3.3.3. Gastos

Para tener una visión clara del desempeño del negocio después de poner en marcha el plan de importación de armazones desde China, es fundamental analizar los gastos operativos fijos que se mantendrán a lo largo de los años. Entre ellos se encuentran los gastos de ventas y los gastos administrativos que reflejan los costos necesarios para mantener en funcionamiento el negocio.

Tabla 15

Gastos de ventas

Gastos de Ventas	1	2	3	4	5
Nómina	\$ 4,500.00	\$ 4,500.00	\$ 4,500.00	\$ 4,500.00	\$ 4,500.00
Beneficios Sociales	\$ 1,513.40	\$ 1,513.40	\$ 1,513.40	\$ 1,513.40	\$ 1,513.40
Promoción	\$ 250.00	\$ 250.00	\$ 250.00	\$ 250.00	\$ 250.00
Publicidad	\$ 750.00	\$ 750.00	\$ 750.00	\$ 750.00	\$ 750.00
Total	\$ 7,013.40	\$ 7,013.40	\$ 7,013.40	\$ 7,013.40	\$ 7,013.40

Tabla 16

Gastos de administración

Gastos de Administración	1	2	3	4	5
Nómina	\$ 7,200.00	\$ 7,200.00	\$ 7,200.00	\$ 7,200.00	\$ 7,200.00
Beneficios Sociales	\$ 2,139.44	\$ 2,139.44	\$ 2,139.44	\$ 2,139.44	\$ 2,139.44
Servicios Básicos	\$ 720.00	\$ 720.00	\$ 720.00	\$ 720.00	\$ 720.00
Arriendos	\$ 3,600.00	\$ 3,600.00	\$ 3,600.00	\$ 3,600.00	\$ 3,600.00
Depreciaciones	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Amortizaciones	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Total	\$ 13,659.44	\$ 13,659.44	\$ 13,659.44	\$ 13,659.44	\$ 13,659.44

La estabilidad de los gastos reflejada en ambas tablas evidencia una estructura administrativa sólida que no variará significativamente durante los primeros cinco años del proyecto. Sin embargo, es importante considerar que la importación de \$2.000 en armazones, hará frente al 75% de los costos operativos del negocio, ya que la óptica ya cuenta con inventario y equipos que han mantenido la operación hasta el día de hoy.

Esta proyección permite al negocio anticiparse a las obligaciones financieras que existirán durante este plazo y tomar decisiones acertadas que aseguren su rentabilidad y sostenibilidad en el tiempo.

### 3.3.4. Activos

El activo representa todos los recursos con los que cuenta la óptica para desarrollar su actividad comercial y mantener la operación. En este caso, el activo se encuentra compuesto únicamente por activos corrientes, esto refleja un enfoque en liquidez financiera y flexibilidad. Dentro de los componentes del activo corriente, se encuentran las cuentas bancarias, inversiones temporales, cuentas por cobrar e inventarios, los cuales aumentan progresivamente conforme avanza el proyecto de importación.

Tabla 17

Activos

Balance General	0	1	2	3	4	5
<b>Activo</b>						
Bancos	\$ 3,445.47	\$ 1,001.24	\$ 1,015.22	\$ 1,030.61	\$ 1,047.53	\$ 1,066.15
Inversiones Temporales	\$ -	\$ 1,851.57	\$ 5,591.25	\$ 11,818.81	\$ 20,736.41	\$ 32,613.05
Cuentas por cobrar	\$ -	\$ 2,151.83	\$ 2,367.01	\$ 2,603.72	\$ 2,864.09	\$ 3,150.50

Inventarios	\$ -	\$ 559.48	\$ 615.42	\$ 676.97	\$ 744.66	\$ 819.13
<b>Total Activo Corriente</b>	<b>\$ 3,445.47</b>	<b>\$ 5,564.11</b>	<b>\$ 9,588.91</b>	<b>\$ 16,130.10</b>	<b>\$ 25,392.69</b>	<b>\$ 37,648.83</b>
<b>Total Activo Fijo</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ -</b>
Gastos Preoperativos	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Amortización	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
<b>Total Activo Diferido</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ -</b>
<b>Total Activo</b>	<b>\$ 3,445.47</b>	<b>\$ 5,564.11</b>	<b>\$ 9,588.91</b>	<b>\$ 16,130.10</b>	<b>\$ 25,392.69</b>	<b>\$ 37,648.83</b>

Como se puede observar en la tabla, el total de activo crece de manera constante, pasando de \$3.445 en el periodo inicial del plan de importación, y llegando a \$37.649 en el quinto año. Este crecimiento refleja una evolución saludable del negocio. La ausencia de activos fijos y diferidos muestra que la inversión está centrada en fortalecer la operatividad, ya que la óptica cuenta con infraestructura y equipos, se puede centrar la inversión de recursos en el plan de importación

### 3.3.7. Pasivo

En esta sección se presentan las obligaciones financieras que el negocio mantiene a corto y largo plazo, las cuales se encuentran clasificadas como pasivo. Debido a que el plan de importación no requerirá endeudamiento bancario, el pasivo se compone únicamente de cuentas por pagar a los proveedores en China.

Tabla 18

#### Pasivo

Pasivo	0	1	2	3	4	5
Proveedores	\$ -	\$ 326.36	\$ 312.37	\$ 343.61	\$ 377.97	\$ 415.77
Necesidad de Recursos a Negociar	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
<b>Total Pasivo Corriente</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ 326.36</b>	<b>\$ 312.37</b>	<b>\$ 343.61</b>	<b>\$ 377.97</b>	<b>\$ 415.77</b>
Préstamos socios	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
<b>Total Pasivo Largo Plazo</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ -</b>
<b>Total Pasivo</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ 326.36</b>	<b>\$ 312.37</b>	<b>\$ 343.61</b>	<b>\$ 377.97</b>	<b>\$ 415.77</b>

Como se puede evidenciar en la tabla, el pasivo se incrementa de manera progresiva de acuerdo con el crecimiento proyectado del negocio, manteniéndose como pasivo corriente. Esta estrategia permite mantener el control total sobre las obligaciones financieras del

negocio, sin la necesidad de incurrir en deuda a largo plazo, lo que a su vez permite mantener el control total sobre la estructura financiera de la óptica, manteniéndola sólida y saludable.

### 3.3.8. Patrimonio

El patrimonio refleja los recursos propios que respaldan el funcionamiento correcto del negocio. En este caso, el capital aportado es de \$3.445 y se mantiene constante a lo largo del proyecto. A este capital se le suman las utilidades del ejercicio de cada año, así como también las utilidades retenidas.

Tabla 19

#### Patrimonio

Patrimonio	0	1	2	3	4	5
Capital	\$ 3,445.47	\$ 3,445.47	\$ 3,445.47	\$ 3,445.47	\$ 3,445.47	\$ 3,445.47
Utilidad retenida	\$ -	\$ -	\$ 1,792.28	\$ 5,831.07	\$ 12,341.02	\$ 21,569.25
Utilidad del ejercicio	\$ -	\$ 1,792.28	\$ 4,038.79	\$ 6,509.95	\$ 9,228.23	\$ 12,218.34
<b>Total Patrimonio</b>	<b>\$ 3,445.47</b>	<b>\$ 5,237.75</b>	<b>\$ 9,276.54</b>	<b>\$ 15,786.49</b>	<b>\$ 25,014.72</b>	<b>\$ 37,233.06</b>
<b>Total Pasivo + Patrimonio</b>	<b>\$ 3,445.47</b>	<b>\$ 5,564.11</b>	<b>\$ 9,588.91</b>	<b>\$ 16,130.10</b>	<b>\$ 25,392.69</b>	<b>\$ 37,648.83</b>

Como se puede observar, el patrimonio del primer año de la óptica es de \$5.238, el cual tiene un crecimiento constante, pasando al quinto año a ser \$37.233. Este aumento progresivo se debe al crecimiento de utilidades generadas por la operación del negocio, lo cual indica que el plan de importación contribuye de manera positiva a la rentabilidad de la óptica.

### 3.3.9. Estado de Resultados

El estado de resultados es un informe financiero que permite conocer el desempeño económico del negocio durante un periodo de tiempo determinado. Para este caso, se presenta el estado de resultados para los cinco primeros años de implementación del plan de importación de armazones desde China.

Tabla 20

Estado de Resultados

<b>Estado de Resultados</b>	1	2	3	4	5
Ventas	\$ 25,822	\$ 28,404	\$ 31,245	\$ 34,369	\$ 37,806
Costo de Ventas	\$ 3,357	\$ 3,693	\$ 4,062	\$ 4,468	\$ 4,915
Margen de Contribución	\$ 22,465	\$ 24,712	\$ 27,183	\$ 29,901	\$ 32,891
Gastos de Ventas	\$ 7,013	\$ 7,013	\$ 7,013	\$ 7,013	\$ 7,013
Gastos Administrativos	\$ 13,659	\$ 13,659	\$ 13,659	\$ 13,659	\$ 13,659
Utilidad	\$ 1,792	\$ 4,039	\$ 6,510	\$ 9,228	\$ 12,218

Como se observa, el negocio proyecta una utilidad que crece de manera gradual cada año, lo cual evidencia que la estrategia de importación de armazones contribuirá de manera positiva al desempeño financiero de la óptica y le permitirá reforzar su posición en el mercado óptico de la ciudad de Quito.

### 3.3.10. Flujos de Caja

El flujo de caja proyectado mediante el método indirecto permite analizar la liquidez del negocio en un horizonte de cinco años. Este método parte de la utilidad neta generada y considera también las variaciones en cuentas clave para reflejar los movimientos reales de efectivo. A través de esta herramienta, se hace posible visualizar como el negocio transforma sus resultados contables en flujos de efectivo, de este modo permite identificar posibles necesidades de financiamiento o excedentes de caja que permitan realizar inversiones o destinarlas al ahorro.

Tabla 21

Flujo de caja

<b>Flujo de caja método indirecto</b>	1	2	3	4	5
Utilidad	\$ 1,792.28	\$ 4,038.79	\$ 6,509.95	\$ 9,228.23	\$ 12,218.34
Depreciaciones y amortizaciones	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Subtotal operacional	\$ 1,792.28	\$ 4,038.79	\$ 6,509.95	\$ 9,228.23	\$ 12,218.34
Variación Cuentas por cobrar	\$ (2,151.83)	\$ (215.18)	\$ (236.70)	\$ (260.37)	\$ (286.41)
Variación Inventarios	\$ (559.48)	\$ (55.95)	\$ (61.54)	\$ (67.70)	\$ (74.47)
Variación Proveedores	\$ 326.36	\$ (13.99)	\$ 31.24	\$ 34.36	\$ 37.80
<b>Total Operacional</b>	<b>\$ (592.67)</b>	<b>\$ 3,753.67</b>	<b>\$ 6,242.95</b>	<b>\$ 8,934.52</b>	<b>\$ 11,895.26</b>
<b>Total Inversión</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ -</b>

<b>Flujo de Caja</b>	\$ (592.67)	\$ 3,753.67	\$ 6,242.95	\$ 8,934.52	\$ 11,895.26
Saldo inicial de caja	\$ 3,445.47	\$ 2,852.80	\$ 6,606.47	\$ 12,849.42	\$ 21,783.94
Saldo final de caja	\$ 2,852.80	\$ 6,606.47	\$ 12,849.42	\$ 21,783.94	\$ 33,679.20
Saldo real de caja	\$ 1,001.24	\$ 1,015.22	\$ 1,030.61	\$ 1,047.53	\$ 1,066.15
<b>Diferencia</b>	<b>\$ 1,851.57</b>	<b>\$ 5,591.25</b>	<b>\$ 11,818.81</b>	<b>\$ 20,736.41</b>	<b>\$ 32,613.05</b>

En base a los resultados presentados, se puede observar que a partir del segundo año el flujo de caja empieza a ser positivo con tendencia creciente, lo que evidencia una recuperación progresiva del capital invertido inicialmente. El saldo final de caja refleja un incremento constante a lo largo de los años, alcanzando los \$11.895 al final del quinto año.

Esta proyección respalda la viabilidad financiera del proyecto de importación, mostrando que, aunque inicialmente hay una salida de efectivo negativa, el modelo propuesto permite generar liquidez suficiente para sostener las operaciones y obtener beneficios que sean sostenibles en el tiempo.

### 3.3.11. Tasa Interna de Retorno

La Tasa Interna de Retorno (TIR) ayuda a evaluar la rentabilidad de un proyecto de inversión, representa la tasa de descuento que iguala al valor presente los flujos de caja esperados con la inversión inicial, es decir, el rendimiento anual promedio que generará el proyecto.

Tabla 22

Tasa Interna de Retorno (TIR)

<b>tir</b>	<b>79.02%</b>
------------	---------------

En el caso de la TIR estimada del proyecto es de 79.02%, esto indica que el proyecto de importación no solo es viable, sino que también es altamente rentable. Una TIR superior al costo de oportunidad de capital confirma que el negocio tiene potencial de generar beneficios al poner en marcha el plan de importación de armazones desde China y venderlos en una óptica de Quito.

### 3.3.12. Valor Actual Neto

Para evaluar la rentabilidad del proyecto de importación de armazones desde China, se realizó el cálculo del Valor Actual Neto (VAN) utilizando una tasa de descuento del 20%. El VAN por su parte permite determinar cuánto valor genera el proyecto en términos actuales, considerando todos los flujos de caja proyectados en un periodo de 5 años.

*Tabla 23*

*VAN*

<b>VAN</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
van 20%	\$ (3,445.47)	\$ (592.67)	\$ 3,753.67	\$ 6,242.95	\$ 8,934.52	\$ 11,895.26

El resultado obtenido del VAN es de \$11.369,31 lo que indica que el proyecto no solo recupera la inversión inicial, sino que además genera un valor adicional positivo en términos actuales. Esto confirma que, bajo las condiciones planteadas, el plan de importación de armazones desde China es financieramente viable y puede ser considerado una inversión rentable.

## CONCLUSIONES

- La importación directa de armazones ópticos desde China representa una oportunidad viable y estratégica que permitirá mejorar la competitividad de la óptica. La operación además permite permitirá reducir costos, ampliar la variedad de oferta de productos y captar nuevos clientes, sin comprometer la calidad de los armazones ni la atención al cliente.
- El análisis del entorno interno y externo a través de diferentes herramientas evidenció que existen condiciones favorables para la implementación del proyecto. Sin embargo, también se identificaron amenazas los cuales resaltaron la importancia de una planificación cuidadosa y de la necesidad de una ejecución progresiva que permita minimizar riesgos.
- La implementación de este modelo no solo busca mejorar la rentabilidad del negocio, sino también sentar las bases para un crecimiento sostenido y saludable a largo plazo, sin comprometer la calidad ni la operación del negocio.

## RECOMENDACIONES

- Capacitar continuamente al personal de la óptica en procesos de importación y normativa aduanera ecuatoriana, con el fin de reducir errores durante los procesos de compra, logística y nacionalización de la mercancía. Esto permitirá a la óptica tener mayor autonomía en futuras negociaciones con proveedores chinos.
- Fortalecer las relaciones comerciales con proveedores chinos confiables, priorizando a aquellos que ofrezcan productos de calidad, en plazos de entrega cortos y flexibilidad en el volumen de pedido, precios y negociaciones. Además, se sugiere mantener una comunicación constante para evitar imprevistos logísticos.
- Monitorear periódicamente los indicadores financieros del plan de importación, especialmente en el margen de ganancia por tipo de almacén, esto permitirá tomar decisiones más informadas y garantizar la sostenibilidad del modelo en el mediano y largo plazo.
- Mantener al personal de la óptica actualizado sobre los posibles cambios en normativas aduaneras, restricciones de importación, impuestos y regulaciones técnicas, con el objetivo de evitar contratiempos durante el proceso de nacionalización de la mercancía. Esto incluye revisar de manera periódica las resoluciones emitidas por la SENAE así como revisar el listado de productos sujetos a control por entidades como el INEN, para asegurar el cumplimiento legal y la continuidad operativa del modelo de importación.

## BIBLIOGRAFÍA

- Alonso, M. (18 de Noviembre de 2024). *Strategic Planning*. Obtenido de ASANA: <https://asana.com/es/resources/porters-five-forces>
- AvaTrade. (2023). *Indicadores Económicos*. Obtenido de AvaTrade: <https://www.avatrade.es/educacion/indicadores-economicos/balanza-comercial>
- Baldera, M. R. (25 de Junio de 2024). *Tribuna Contable*. Obtenido de INEAF Business School: <https://www.ineaf.es/tribuna/modelo-de-heckscher-ohlin/>
- Banco Central del Ecuador. (2024). *Estadística de Comercio Exterior de Bienes*. Obtenido de Balanza Comercial / por País Origen: <https://sintesis.bce.fin.ec/BOE/OpenDocument/2303281959/OpenDocument/pendoc/openDocument.jsp?logonSuccessful=true&shareId=4>
- Banco Santander. (s.f.). *Banco Santander*. Obtenido de Banco Santander: <https://www.bancosantander.es/glosario/coste-oportunidad>
- Bello, E. (29 de Julio de 2022). Obtenido de IEBS: <https://www.iebschool.com/hub/matriz-efe-y-efi-management/>
- BESTINVER. (s.f.). *Economía de Escala*. Obtenido de BESTINVER Acciona: <https://www.bestinver.es/terminos/economia-de-escala/>
- Cámara de Comercio Quito. (Noviembre de 2024). *Agenda del Socio*. Obtenido de Cámara de Comercio de Quito: <https://ccq.ec/grupo-ola-celebra-45-anos-de-liderazgo-en-el-mercado-ecuatoriano/>
- Carine, L. U., Barzola Salguero, Y. M., & Cabrera Cuello, Y. A. (26 de Octubre de 2021). Obtenido de Espíritu Emprendedor TES: <https://www.espirituemprededores.com/index.php/revista/article/view/289>
- Cortes, D. (s.f.). *¿Qué es el Comercio Internacional?* Obtenido de Universidad CESUMA: <https://www.cesuma.mx/blog/que-es-el-comercio-internacional.html>
- ESERP Digital Business & Law School. (11 de Octubre de 2022). Obtenido de ESERP Digital Business & Law School: <https://es.eserp.com/articulos/que-es-analisis-pestel/>
- Financial Crime Academy. (30 de Mayo de 2025). *Antiblanqueo de capitales*. Obtenido de Financial Crime Academy: <https://financialcrimeacademy.org/es/que-son-las-importaciones-y-exportaciones/>
- Gonzalez, E. E. (s.f.). *Historia del Pensamiento Económico*. Obtenido de Universidad de Sevilla: [https://personal.us.es/escartin/La\\_Antiguedad.pdf](https://personal.us.es/escartin/La_Antiguedad.pdf)

- Lentesworld. (s.f.). Obtenido de Lentesworld: <https://www.lentesworld.com.mx/lentes-de-diseño/semi-completa>
- Lentesworld. (s.f.). Obtenido de Lentesworld: <https://www.lentesworld.com.mx/lentes-de-diseño/montura-completa>
- Monroy, A. (8 de Octubre de 2024). *Blog*. Obtenido de Remar Internacional Customs & Logistics Group: <https://remar.mx/blog/que-es-plan-importacion/>
- Parra, K. G. (2015 de Noviembre de 2015). ANÁLISIS DE LA TEORÍA DE VENTAJA ABSOLUTA Y COMPARATIVA Y SU RELACIÓN CON LA PRODUCCIÓN DE BANANO Y CACAO ECUATORIANO. Machala, El Oro, Ecuador.
- Pérez, A. (23 de Abril de 2021). Obtenido de OBS Business School: <https://www.obsbusiness.school/blog/estudio-financiero-en-que-consiste-y-como-llevarlo-cabo>
- Prodevision. (s.f.). Obtenido de Prodevision: <https://prodevision.com/blog/gafas-pasta-montura-al-aire-deberias-elegir/#:~:text=Las%20gafas%20al%20aire%2C%20como,al%20puente%20y%20a%20las%20varillas.>
- Pursell, S. (s.f.). *Marketing*. Obtenido de Hubspot: <https://blog.hubspot.es/marketing/estudio-de-mercado>
- Raeburn, A. (1 de Julio de 2024). *Gestión de proyectos*. Obtenido de Asana: <https://asana.com/es/resources/swot-analysis>
- Rubio, A. N. (11 de Junio de 2019). Obtenido de RPJM Consultoría Financiera: <https://www.rpjmconsultoria.com/post/estudio-tecnico#:~:text=Este%20punto%20corresponde%20a%20la,encuentren%20seguros%20y%20bien%20establecidos.&text=El%20an%C3%A1lisis%20de%20costos%20que,administrativo%20y%20el%20estudio%20financiero.>
- Santos, S. A. (7 de Mayo de 2018). *Historia optometria*. Obtenido de Prezi: <https://prezi.com/p/xuaw5twlxjzv/historia-optometria/>
- SENAE. (s.f.). *Consulta del Arancel*. Obtenido de Mesa de Servicios: <https://mesadeservicios.aduana.gob.ec/arancel/>
- Servicio Nacional de Aduana del Ecuador. (s.f.). *Servicio al ciudadano*. Obtenido de Servicio Nacional de Aduana del Ecuador: <https://www.aduana.gob.ec/servicio-al-ciudadano/para-importar/>
- Servicio Nacional de Aduana del Ecuador. (s.f.). *Servicio Nacional de Aduana del Ecuador*. Obtenido de Gob.ec: <https://www.gob.ec/senae>

*Tratado de Libre Comercio Ecuador – China.* (2023). Obtenido de Ministerio de Producción Comercio Exterior Inversiones y Pesca.

UNIR La Universidad en Internet. (19 de Julio de 2024). *UNIR*. Obtenido de UNIR Empresa:  
<https://www.unir.net/revista/empresa/teorias-comercio-internacional/>

*Universidad Piloto de Colombia.* (s.f.). Obtenido de Universidad Piloto de Colombia:  
<https://estudiarvirtual.unipiloto.edu.co/blog/ventaja-comparativa-que-es>

# ANEXO

## Anexo 1

### Correo entrevista

Estimado Valentin

Espero este mensaje le encuentre bien. A continuación, detallo las respuestas solicitadas respecto al funcionamiento de la óptica y los aspectos operativos que puedan ser útiles para su investigación:

1. ¿Desde qué año está en funcionamiento la óptica?

Desde el año 2000, cuando fue fundada inicialmente en el sector de Solanda.

2. ¿Desde qué año usted administra la óptica?

Desde el año 2005, cuando se adquirió el negocio a su anterior dueño.

3. ¿Por qué se decidió el cambio de local al sector de la Villaflores?

Porque en 2007 ese sector comenzaba a desarrollarse comercialmente y ofrecía mayor proyección de crecimiento.

4. ¿La óptica ha tenido sucursales en otras ciudades?

Sí, en 2023 se abrió una sucursal en Pedernales, pero fue cerrada en 2024 debido a problemas de inseguridad.

5. ¿Qué ventajas considera que tiene la ubicación actual?

Alta visibilidad, flujo vehicular y peatonal, cercanía con comercios, zonas residenciales, educativas y facilidad de acceso.

6. ¿Cómo es el público del sector Villaflores?

Familias de clase media y media-baja, con edades entre 25 y 60 años. Son principalmente empleados públicos, privados, estudiantes y adultos mayores.

7. ¿Cómo es el proceso actual de compra de armazones?

Se realiza a través de cinco proveedores nacionales que actúan como intermediarios entre fábricas y la óptica.

8. ¿Con cuántos proveedores trabaja actualmente y con qué frecuencia compra?

Con cinco proveedores. Cada proceso de compra ronda los \$2.000 y se realiza cada 3 a 6 meses según la rotación.

9. ¿Qué ventajas tiene el modelo actual de compras?

Permite acceso a crédito directo sin intereses y trato preferencial por relaciones de confianza con los proveedores.

10. ¿Qué limitaciones tiene este modelo?

Aumenta los costos debido a la intermediación, lo que reduce la rentabilidad y dificulta competir con ópticas que importan directamente.

11. ¿Cuál es el promedio mensual de ventas de la óptica?

Entre \$5.000 y \$7.000 mensuales por clientes particulares.

12. ¿Qué tipo de clientes atienden y con qué frecuencia?

Clientes del sur de Quito, de forma presencial. Muchos llegan por recomendación o brigadas. Hay fidelidad a lo largo del tiempo.

13. ¿Realizan brigadas o convenios con empresas?

Sí, con empresas grandes y pequeñas mediante brigadas visuales anuales.

14. ¿Qué porcentaje de ingresos representan las brigadas?

Varía. En grandes empresas se factura entre \$2.000 y \$3.000; en pequeñas, entre \$800 y \$1.500.

15. ¿Existe una base de clientes históricos?

Sí. En más de 20 años de funcionamiento se ha captado una base de alrededor de 1.000 clientes fidelizados.

16. ¿Cuántos empleados trabajan actualmente y qué funciones tienen?

Dos personas: la administradora (también optómetra) y una vendedora. Además, se contrata a una persona externa para gestionar convenios.

17. ¿Cuáles son los costos fijos mensuales más importantes?

Sueldo administradora (\$800), vendedora (\$500), arriendo (\$300), servicios básicos (\$80) y pagos al laboratorio óptico (20% del valor de venta).

18. ¿Cree que es viable importar directamente armazones?

Sí, se considera viable y una estrategia necesaria para reducir costos y aumentar la rentabilidad.

19. ¿Qué ventajas tendría importar directamente desde China?

Mayor control de costos, mejor margen de ganancia, acceso a variedad de diseños y precios más competitivos.

20. ¿Planea vender también a otras ópticas más pequeñas?

Sí, a mediano plazo se contempla vender a otras ópticas que no pueden importar, como una estrategia de expansión.

Quedo atenta a cualquier información adicional que requiera.