

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES

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

INSTRUMENTOS MUSICALES ARMIJOS (IMA): ESTUDIO DE
FACTIBILIDAD PARA LA AMPLIACIÓN DE LÍNEAS COMERCIALES
MEDIANTE LA IMPORTACIÓN O LA PRODUCCIÓN NACIONAL DE
UN NUEVO INSTRUMENTO MUSICAL

EDGAR ALEXANDER GRANDA CALDERÓN

DIRECTOR: ING. VICENTE TORRES

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN: ESTUDIO DE FACTIBILIDAD
FINANCIERA

QUITO, JUNIO-2023

PAGINA DE DIRECTOR Y LECTORES

Director: Vicente Torres

Lector 1: Juan Carlos Latorre

Lector 2: Elisa Bravo

DEDICATORIA

A cada una de las personas que fueron participes de este proyecto tan importante y que supieron darme su apoyo para continuar con este trabajo de investigación.

A mi familia, amigos, compañeros y pareja que supieron brindarme palabras de aliento cuando la situación se complicaba, y sin quienes no hubiese sido posible culminar este trabajo.

AGRADECIMIENTO

Agradezco a mis padres por hacer posible el cumplimiento de una meta más en mi vida. A mi hermana que siempre me ayudo en cada situación en la cual yo solicitaba su ayuda, con palabras de aliento y haciéndome recordar mis objetivos para no perderme en el camino.

Agradezco a mi tutor de tesis y al Sr. Jorge Armijos por toda su ayuda en la elaboración de este trabajo de titulación, por cada una de sus recomendaciones y aportes para desarrollar el trabajo de la mejor manera.

Y en general, agradezco a cada persona que me ha ayudado directa e indirectamente en todo este proceso desde el inicio hasta el final de mi carrera universitaria.

RESUMEN EJECUTIVO

En la presente investigación se evaluó la factibilidad de la ampliación de líneas comerciales de la empresa Instrumentos Musicales Armijos (IMA), mediante la importación o manufacturación local de xilófonos de una octava. IMA Se trata de una microempresa artesanal familiar creada en 1993, ubicada en la ciudad de Quito-Ecuador dedicada a la manufactura y distribución de instrumentos musicales.

Dentro de las líneas comerciales que ofrece la microempresa artesanal se encuentran principalmente instrumentos musicales e implementos utilizados para Bandas de Guerra como flautines, liras, bastones para bastoneras, bastón para cachiporrero, correa para tambores, soportes para guitarra, mesas para pianos, pedestales para micrófonos, güiro, entre otros productos relacionados con la línea de instrumentos musicales.

El presente trabajo de titulación busca aportar al crecimiento dentro de la línea comercial ofertada por la microempresa artesanal Instrumentos Musicales Armijos (IMA) mediante un plan para fabricación de un nuevo instrumento musical denominado xilófono de una octava, luego de descartar la importación del mismo instrumento desde China por no cumplir con las características de calidad exigidas por potenciales clientes del Distrito Metropolitano de Quito.

Debido a la naturaleza de la microempresa, los procesos con los que se maneja la misma son empíricos y no existen procesos técnicos, es por ello que, el presente estudio aporta con información valiosa para mejorar la gestión de la microempresa.

El presente trabajo se inició con el análisis interno de la empresa a fin de entender su historia, su misión y visión, la estrategia o estrategias con las que trabaja, métodos de producción y comercialización, y los productos que oferta al mercado.

Posteriormente, se analizó factores externos que hay que tomar en cuenta para una buena gestión empresarial, como son los factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos entre los principales.

Lo siguiente fue analizar qué instrumento podría IMA añadir a su lista de productos que oferta al mercado del DQMQ, encontrándose que ya había interés en la compra de xilófonos de una octava por parte de los actuales clientes de la empresa. Se analizó la conveniencia de importar o fabricar los xilófonos encontrándose que la mejor decisión era la fabricación por parte de la microempresa, pues las características exigidas por los clientes se podían cumplir vía fabricación propia.

La fabricación de los xilófonos requiere de una inversión de dinero y a su vez esta decisión de inversión debió de ser estudiada para determinar la conveniencia económica para la empresa, por lo cual se realizó el análisis financiero respectivo, obteniéndose como resultado que la fabricación y comercialización de los xilófonos de una octava es una inversión atractiva para IMA.

ABSTRACT

This research evaluated the feasibility of expanding the commercial lines of the company Instrumentos Musicales Armijos (IMA) by importing or locally manufacturing one-octave xylophones. IMA is a family-owned artisanal microenterprise created in 1993, located in the city of Quito-Ecuador, dedicated to the manufacture and distribution of musical instruments.

Within the commercial lines offered by the artisan microenterprise are mainly musical instruments and implements used for War Bands such as piccolos, lyres, sticks for batons, sticks for “cachiporrero”, strap for drums, guitar stands, tables for pianos, pedestals for microphones, “guiro”, among other products related to the line of musical instruments.

This degree work seeks to contribute to the growth within the commercial line offered by the artisanal microenterprise Instrumentos Musicales Armijos (IMA) through a plan to manufacture a new musical instrument called xylophone of one octave, after discarding the import of the same instrument from China for not meeting the quality characteristics demanded by potential customers in the Metropolitan District of Quito.

Due to the nature of the microenterprise, the processes with which it is managed are empirical and there are no technical processes, which is why this study provides valuable information to improve the management of the microenterprise.

This study began with an internal analysis of the company in order to understand its history, mission and vision, the strategy or strategies with which it works, production and marketing methods, and the products it offers to the market.

Subsequently, external factors that must be taken into account for good business management, such as political, economic, social and technological factors, among the main ones, were analyzed.

The next step was to analyze which instrument IMA could add to its list of products offered to the DQMQ market, finding that there was already interest in the purchase of one-octave xylophones by the company's current customers. The convenience of importing or

The convenience of importing or manufacturing the xylophones was analyzed and it was found that the best decision was to manufacture the xylophones by the micro-company, since the characteristics required by the clients could be met through its own manufacture.

The manufacture of the xylophones requires an investment of money and this investment decision had to be studied to determine the economic convenience for the company, for which the respective financial analysis was carried out, obtaining as a result that the manufacture and commercialization of the xylophones of one octave is an attractive investment for IMA.

Índice

| | |
|---|----|
| 1. INTRODUCCIÓN | 6 |
| 1.1 Planteamiento y formulación del problema | 7 |
| 1.1.1 Planteamiento del Problema | 7 |
| 1.1.2 Formulación del Problema | 8 |
| 1.2 Objetivos del estudio de investigación | 8 |
| 1.2.1 Objetivo general | 8 |
| 1.2.2 Objetivos específicos | 8 |
| 1.3 Diseño metodológico | 9 |
| 1.3.1 Fuentes y técnicas de recolección de información: | 9 |
| 1.4 Marco teórico del estudio de investigación | 10 |
| 1.4.1 Diseño y evaluación de proyectos | 10 |
| 1.4.2 Modelo de análisis de las Cinco Fuerzas de Porter | 13 |
| 1.4.3 Proceso de importación | 15 |
| 2. ANÁLISIS ORGANIZACIONAL DE LA MICROEMPRESA ARTESANAL | 18 |
| 2.1 Instrumentos Musicales Armijos (IMA) | 18 |
| 2.1.1 Reseña Histórica | 18 |
| 2.1.2 Descripción del Giro de negocio | 18 |
| 2.1.3 Misión corporativa | 19 |
| 2.1.4 Visión corporativa | 19 |
| 2.1.5 Valores corporativos | 19 |
| 2.1.6 Estructura organizacional | 20 |
| 2.1.7 Modelo de negocio | 22 |
| 2.2 Productos actuales | 23 |
| 2.2.1 Listado de productos comercializados | 23 |
| 2.2.2 Descripción general del proceso de manufactura | 25 |

| | |
|---|----|
| 2.3 Análisis de la gestión comercial de la empresa | 27 |
| 2.3.1 Estrategia de marketing | 27 |
| 2.3.2 Estrategia de ventas | 28 |
| 3. ANÁLISIS SITUACIONAL DEL MERCADO NACIONAL DE INSTRUMENTOS MUSICALES..... | 29 |
| 3.1 Análisis Macroentorno..... | 29 |
| 3.1.1 Fuerzas Políticas | 29 |
| 3.1.2 Fuerzas Económicas | 30 |
| 3.1.3 Fuerzas Socioculturales y demográficas..... | 37 |
| 3.1.4 Fuerzas Tecnológicas..... | 39 |
| 3.2 Análisis Microentorno | 39 |
| 3.2.1 Análisis de las 5 fuerzas de Porter | 39 |
| 4. PLAN DE AMPLIACIÓN DE PRODUCTOS DE COMERCIALIZACIÓN | 43 |
| 4.1 Producto a ser implementado..... | 43 |
| 4.2 Demanda potencial | 43 |
| 4.3 Fabricación nacional o importación. Análisis..... | 44 |
| 4.3.1 Fabricación Nacional | 44 |
| 4.3.2 Importación..... | 45 |
| 4.3.3 Análisis de decisión | 48 |
| 5. EVALUACIÓN FINANCIERA | 50 |
| 5.1 Proyección de ingresos | 50 |
| 5.2 Proyección de egresos..... | 50 |
| 5.3 Estado de resultados..... | 51 |
| 5.4 Depreciaciones de bienes..... | 52 |
| 5.5 Flujo de caja..... | 53 |
| 5.6 VAN y TIR | 53 |
| 6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES | 55 |

| | |
|---------------------------|----|
| 6.1 Conclusiones | 55 |
| 6.2 Recomendaciones | 56 |
| Bibliografía | 57 |

Índice de Tablas y Figuras

| | |
|---|----|
| Figura 1 Estructura general de la evaluación de proyectos. | 10 |
| Figura 2. Ciclo de un proyecto..... | 11 |
| Figura 3. Fuerzas que impulsan la competencia en la industria | 13 |
| Figura 4. Organigrama de Instrumentos Musicales Armijos (IMA) | 20 |
| Figura 5. Evolución del PIB ecuatoriano (2000-2021)..... | 31 |
| Figura 6. Representación de la participación por industria en el PIB del Ecuador (2018-2021) | 32 |
| Figura 7. Participación del subsector de la fabricación de metales comunes y de productos derivados del metal en la industria manufacturera (2000-2021) | 33 |
| Figura 8. Representación de indicadores de Riesgo país y clima de negocios en el Ecuador (2023)..... | 34 |
| Figura 9. Evolución histórica del Índice de Precios al Consumidor en el Ecuador (2014 - 2023) | 35 |
| Figura 10. Evolución histórica de la inflación en el Ecuador (2014 - 2023)..... | 36 |
| Figura 11. Clasificación de la Población Económicamente Activa (PEA)..... | 37 |
| Figura 12. Gráfica del crecimiento poblacional de Ecuador (1950-2100) | 38 |
| Figura 13. Aranceles aduaneros para importación de xilófonos de China a Ecuador | 41 |
| Figura 14. Xilófono de una octava de IMA | 45 |
| Figura 15. Empaque de presentación de xilófono de una octava..... | 45 |
| Figura 16. Lista de países exportadores para instrumentos de percusión (920600) | 46 |
| Figura 17. Cotización de importación de xilófonos de una octava desde Xin'Gang/China (920600)..... | 48 |
| Tabla 1. Catálogo de oferta | |
| IMA..... | 23 |
| Tabla 2. Proyección de Ingresos por xilófonos en 5 años | 50 |
| Tabla 3. Proyección de Egresos por xilófonos en 5 años | 51 |
| Tabla 4. Estado de resultados proyectado a 5 años..... | 52 |
| Tabla 5. Depreciaciones de bienes usados por IMA..... | 53 |
| Tabla 6. Flujo de caja IMA (5 años)..... | 53 |
| Tabla 7. VAN y TIR del proyecto de IMA..... | 54 |

1. INTRODUCCIÓN

Instrumentos Musicales Armijos es una microempresa artesanal familiar creada en 1993, ubicada en la ciudad de Quito-Ecuador dedicada a la manufactura y distribución de instrumentos musicales principalmente para bandas de guerra, de igual manera se manufacturan productos solicitados por los clientes de la microempresa siempre y cuando pertenezcan a la línea antes mencionada.

Dentro de las líneas comerciales que ofrece la microempresa artesanal se encuentran instrumentos musicales e implementos utilizados para Bandas de Guerra como flautines, liras, bastones para bastoneras, bastón para cachiporrero, correa para tambores, soportes para guitarra, mesas para pianos, pedestales para micrófonos, güiro, entre otros productos relacionados con la línea comercial.

El presente estudio busca la ampliación de las líneas comerciales ofertadas por la microempresa artesanal Instrumentos Musicales Armijos (IMA) con la importación de un producto que sea de interés para el mercado nacional o en caso de ser factible la manufactura del mismo producto, más específicamente dentro del Distrito Metropolitano de Quito.

Debido a la naturaleza de la microempresa, los procesos con los que se maneja la misma son empíricos y no existen procesos técnicos, es por ello por lo que, al realizar el presente estudio se aportaría con información valiosa para la microempresa con miras hacia el futuro para una posible implementación de este.

La presente investigación se centrará en el estudio de factibilidad de la hipótesis planteada para la implementación de un nuevo producto a las líneas comerciales ofertadas que puedan ser llevadas por la microempresa artesanal con el objetivo de lograr una mayor variedad dentro del catálogo de oferta hacia los clientes que ya posee la empresa, al igual que con posibles clientes interesados en el producto importado o manufacturado localmente.

Baca Urbina (2011) indica que un proyecto es la búsqueda de una solución inteligente al planteamiento de un problema tendiente a resolver, incluido una necesidad humana. El gerente de Instrumentos Musicales Armijos (IMA) en algún punto de la vida comercial de la empresa tuvo en mente que la diversificación de líneas comerciales podría ser una oportunidad para el progreso de la microempresa artesanal.

El objetivo del estudio de investigación como ya fue mencionado anteriormente se realizará mediante la determinación de la situación actual de la empresa con respecto al

mercado nacional de los instrumentos musicales, además de, identificar líneas adicionales de instrumentos musicales con potencialidad de comercialización; para lograr los objetivos planteados se realizará un estudio de factibilidad financiera que servirá como herramienta para la obtención de datos que ayuden con el análisis de la hipótesis planteada.

La delimitación del campo en el que se desarrollará la investigación será dentro del Distrito Metropolitano de Quito - Ecuador; el motivo por el cual se escogió la capital del Ecuador es porque la microempresa artesanal tiene sus instalaciones en la misma además de que se conoce mejor el mercado en comparación con otras provincias del país. La facilidad con la que se puede trabajar las pruebas indagatorias para la recopilación y procesamiento de datos obtenidos por las herramientas de recolección de información influyó para la decisión del campo en el que se realizará el estudio.

El diseño metodológico que se implementará dentro de este estudio de investigación será el descriptivo, esto debido a la naturaleza de la indagación y el interés por parte del estudio en identificar y describir la situación actual con la hipotética situación en caso de que se llevará a cabo la implementación de ampliación de líneas comerciales dentro de la microempresa artesanal Instrumentos Musicales Armijos (IMA).

La investigación se fundamentará de igual manera en un método deductivo al recopilar toda la información investigada mediante el uso de las distintas herramientas de recopilación de datos, con el objetivo de deducir conclusiones al conocer si es factible poner en marcha la implementación de la hipótesis.

Con este análisis de caso de estudio se tiene previsto aplicar los conocimientos teóricos adquiridos durante todo el transcurso de la carrera con el objetivo de generar una investigación útil para la microempresa artesanal Instrumentos Musicales Armijos (IMA) con miras al desarrollo de esta. Es así cómo, se logrará un aporte a la sociedad y más específicamente a IMA para su desarrollo y crecimiento.

1.1 Planteamiento y formulación del problema

1.1.1 Planteamiento del Problema

Instrumentos Musicales Armijos (IMA) es una microempresa artesanal ubicada en la ciudad de Quito-Ecuador dedicada a la manufactura y distribución de instrumentos musicales principalmente para bandas de guerra, de igual manera se manufacturan productos solicitados por los clientes de la microempresa que pertenecen a la línea antes mencionada.

Dentro del catálogo de oferta que maneja la microempresa artesanal están: flautines, liras, bastones para bastoneras, bastón para cachiporrero, correa para tambores, además también se manufactura, soportes para guitarra, mesas para pianos, pedestales para micrófonos, güiro, entre otros productos relacionados con la línea de los instrumentos musicales.

Instrumentos Musicales Armijos cuenta con participación dentro del mercado nacional en las principales casas musicales de las ciudades más grandes del Ecuador, y actualmente está abriéndose campo dentro de la región oriental del Ecuador.

Se espera mediante este estudio de investigación descubrir una posible oportunidad de expansión para la microempresa artesanal IMA mediante la importación de productos que mantengan la línea de instrumentos musicales y que puedan ser de interés de los clientes de la microempresa.

La participación dentro del mercado de los instrumentos musicales es un precedente muy importante para esta investigación debido al *know how* que posee el personal de IMA y que por ende aportará para la guía del enfoque que se dará a la investigación.

1.1.2 Formulación del Problema

¿Es factible la ampliación de líneas comerciales mediante la importación o manufactura de un nuevo producto para su distribución inicialmente dentro del Distrito Metropolitano de Quito?

1.2 Objetivos del estudio de investigación

1.2.1 Objetivo general

Analizar la factibilidad de ampliación de líneas comerciales mediante la importación o manufactura local de un nuevo producto

1.2.2 Objetivos específicos

- Determinar la situación actual de la empresa con respecto al mercado nacional de los instrumentos musicales.
- Identificar líneas adicionales de instrumentos musicales con potencialidad de comercialización en la microempresa artesanal Instrumentos Musicales Armijos (IMA).
- Realizar un estudio de factibilidad financiera para la implementación de un nuevo producto en el catálogo de oferta de la microempresa artesanal Instrumentos Musicales Armijos (IMA)

1.3 Diseño metodológico

La delimitación del campo en el que se desarrollará la investigación será dentro del Distrito Metropolitano de Quito - Ecuador; el motivo por el cual se escogió la capital del Ecuador es porque la microempresa artesanal tiene sus instalaciones en la misma además, se conoce mejor el mercado en comparación con otras provincias del país. La facilidad con la que se puede trabajar las pruebas indagatorias para la recopilación y procesamiento de datos obtenidos por las herramientas de recolección de información influyó para la decisión del campo en el que se realizará el estudio.

El diseño metodológico que se implementará dentro de este estudio de investigación será el descriptivo, esto debido a la naturaleza de la indagación y el interés por parte del estudio en identificar y describir la situación actual con la hipotética situación en caso de que se llevara a cabo la implementación de ampliación de líneas comerciales dentro de la microempresa artesanal Instrumentos Musicales Armijos (IMA).

El estudio se encargará de la recopilación, análisis y presentación de los datos recopilados con miras a la ejecución de la hipótesis planteada para el crecimiento de la microempresa artesanal IMA (Mugira, s.f.).

La investigación se fundamentará de igual manera en un método deductivo al recopilar toda la información investigada mediante el uso de las distintas herramientas de recopilación de datos, con el objetivo de deducir conclusiones al conocer si es factible poner en marcha la implementación de la hipótesis.

1.3.1 Fuentes y técnicas de recolección de información:

1.3.1.1 Primarias:

Las fuentes primarias de la información comprenden todo tipo de datos que no han sido alterados desde su elaboración (Coll, 2021) .

Es por ello que se utilizará principalmente información proporcionada por personal que trabaja dentro de la microempresa artesanal IMA

- Análisis previos.
- Entrevistas.
- Información económica, financiera y contable.

1.3.1.2 Secundarias:

Dentro de las fuentes secundarias la información recolectada tiene relación con las fuentes primarias.

El uso de la fuente secundaria dentro del estudio de investigación hará referencia a contenidos extraídos de una fuente primaria (Coll, 2021).

- Tesis
- Internet
- Libros
- Publicaciones
- Estudios previos relacionados al campo de investigación.

1.4 Marco teórico del estudio de investigación

1.4.1 Diseño y evaluación de proyectos

La figura 1 muestra en términos generales una estructura para la evaluación de proyectos. Tiene como puntos principales el análisis de mercado, técnico operativo, económico financiero y finalmente el socioeconómico, los aspectos antes mencionados corresponden a distintos puntos a tratar para realizar una correcta evaluación de un proyecto de inversión y disminuir el mayor grado de riesgo al momento de poner en marcha el proyecto antes mencionado.

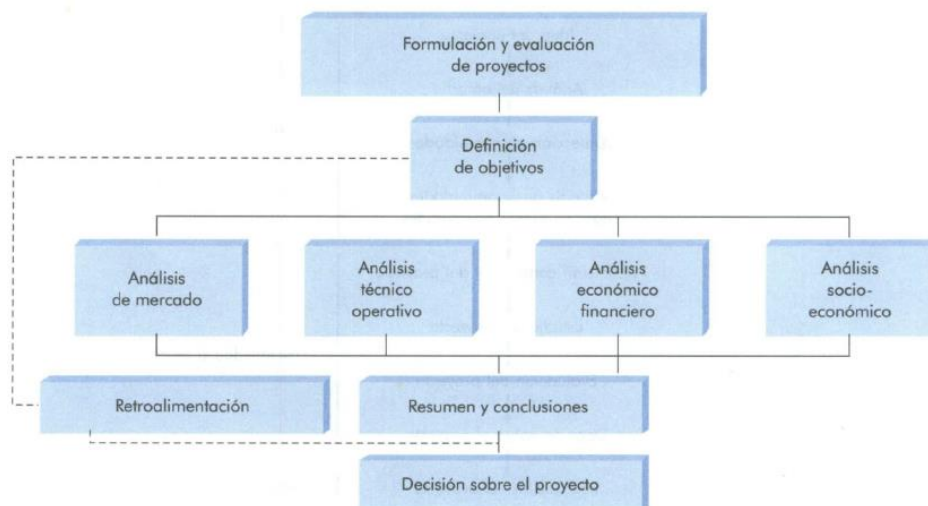


Figura 1 Estructura general de la evaluación de proyectos.

Fuente: Baca (2001) Evaluación de proyectos.

1.4.1.1 Proyecto

Para desarrollar un proyecto de factibilidad financiera es crucial definir a este.

Según Baca Urbina (2013), un proyecto es la búsqueda de una solución inteligente a una problemática existente. Existen distintos tipos de enfoques que determinarán el tipo de proyecto a realizar.

1.4.1.2 Proyecto de inversión

Cuando el proyecto ya tiene una idea delimitada es posible asignarle un capital financiero para llevar a cabo la idea en concreto una vez realizada una correcta evaluación. Al igual que cualquier tipo de inversión el objetivo de este proyecto de inversión además de la solución del problema planteado inicialmente es generar rentabilidad económica y social (Baca Urbina, Evaluación de proyectos, 2013).

1.4.1.3 Ciclo de un proyecto

Dentro del ciclo de un proyecto existen 3 aspectos imprescindibles. Un proyecto empieza con la preinversión que consiste en la delimitación de la idea, el estudio de la prefactibilidad y la factibilidad del proyecto. La inversión engloba la realización del proyecto y finalmente la operación es la fase de administración y evaluación de las acciones del proyecto (Viñan et al., 2018).



Figura 2. Ciclo de un proyecto
Fuente: Lara (2012) Cómo elaborar proyectos de inversión

- **Preinversión**

Dentro de la primera etapa se identifica, formula y evalúa el proyecto con el objetivo de establecer la manera adecuada para llevar a cabo la resolución del problema o entender la necesidad que le da origen (Córdoba Padilla, 2011).

- **Inversión**

Una vez ya que se ha seleccionado el modelo a seguir se procede con la etapa de la inversión o ejecución del proyecto de inversión (Córdoba Padilla, 2011).

- **Operación**

Finalmente, la última etapa comprende 2 fases, la primera es la puesta en marcha del proyecto y la segunda es la operación plena de este. Es importante la detección de deficiencias, defectos e imperfecciones de la instalación de la infraestructura de producción con el fin de corregir las mismas (Factibilidad, inversión y operación).

1.4.1.4 Evaluación de proyectos

El fin con el que se lleva a cabo una evaluación de un proyecto de inversión es debido a que se espera tener una idea de la forma que irá tomando el proyecto si se lo lleva a cabo, además, logrará identificar las variables a considerar en caso de realizar una inversión de capital financiero.

En resumidas palabras el objetivo principal de una evaluación de proyectos de inversión es brindar la mejor solución a la problemática planteada con ayuda de los antecedentes e información necesarios para asignar correctamente y de una manera adecuada los recursos escasos (Sapag Chain et al., 2014).

- **Valor Actual Neto (VAN)**

El Valor Actual Neto es el indicador más común dentro de la evaluación de proyectos. El mismo mide el excedente resultante de obtener la rentabilidad esperada y una vez ya recuperado el capital financiero invertido (Sapag Chain et al., 2014)

Cuando los cálculos matemáticos han sido concluidos, la interpretación del VAN se guiará por la regla general en la que indica que el $VAN > 0$ resultará en un proyecto aceptado, $VAN = 0$ no presenta utilidad ni pérdida y cuando el $VAN < 0$ se rechaza el proyecto presentado

- **Tasa Interna de Retorno (TIR)**

La Tasa Interna de Retorno (TIR) es el porcentaje de ganancia o pérdida esperada en un proyecto. Este porcentaje indica la rentabilidad que generará un proyecto de inversión

tomando en cuenta los distintos desembolsos que requieren el mismo (Carrasco & Domínguez, 2011).

- **Periodo de recuperación o payback (PR)**

El periodo de recuperación payback es uno de los índices de más usados al momento de evaluar proyectos de inversión, este determinará el número de periodos necesarios en los cuales se recuperará la inversión realizada inicialmente, de esta manera se puede hacer una comparativa entre el resultado arrojado y los periodos aceptados por la empresa (Sapag Chain et al., 2014).

1.4.2 Modelo de análisis de las Cinco Fuerzas de Porter

El modelo de análisis de las Cinco fuerzas de Porter comprende distintas variables a las que hace referencia su autor con el objetivo de hacer un estudio al sector empresarial/industrial, dentro de las variables antes mencionadas se encuentran: el poder de negociación de los compradores, riesgo de nuevas empresas, poder de negociación de los proveedores, amenaza de productos o servicios sustitutos y rivalidad entre empresas actuales. En la figura 3 se puede visualizar lo antes mencionado (Porter, 1982).

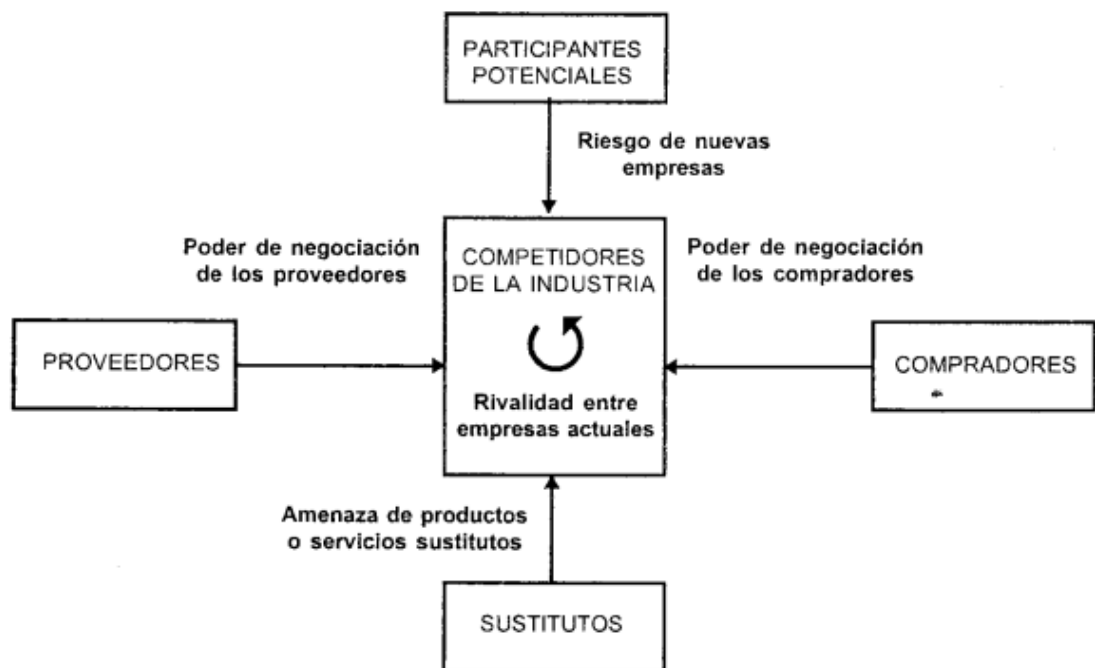


Figura 3. Fuerzas que impulsan la competencia en la industria

Fuente: Porter (1982) Estrategia Competitiva: Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia

1.4.2.1 Poder de negociación de los compradores

Los compradores al ser los individuos que tienen la decisión de elegir un bien o servicio de entre todo el mercado de oferta poseen el poder de competir con la industria al obligar a las empresas a reducir los precios, mejorar calidad, mejorar la atención brindada y enfrentar a los rivales entre sí (Porter, 1982).

1.4.2.2 Amenaza de nuevos competidores

Esta fuerza se centra en la posibilidad que existe de que nuevas empresas entren a la misma industria lo que desembocaría en el deseo de conquistar participación en el mercado, un factor importante que delimitará el riesgo son las barreras actuales contra la entrada y, además, las acciones previsibles que tengan las empresas ya establecidas (Porter, 1982).

1.4.2.3 Poder de negociación de los proveedores

Al igual que como fue mencionado en la primera fuerza con respecto a los compradores; los proveedores tienen similitud con respecto al poder que tienen por sobre la empresa, puesto que de ellos dependerá el valor y calidad de la materia prima utilizada (Porter, 1982).

Lo que conlleva este factor, es que las empresas se vean en la obligación de reducir costos con el objetivo de en la medida de lo posible lograr cubrir los mismos y generar una rentabilidad.

1.4.2.4 Amenaza de productos o servicios sustitutos

Dentro del mercado de productos y servicios, existe una constante competencia con las industrias que ofrecen productos o servicios sustitutos puesto que afectan directamente a la empresa. Los sustitutos limitan los rendimientos potenciales de la industria debido a la imposición de un techo de precios además de que de acuerdo a qué tan atractivo sea el precio del producto o servicio sustituto, afectará directamente en la utilidad generada por la industria inicial (Porter, 1982).

1.4.2.5 Rivalidad entre empresas actuales

La rivalidad entre empresas actuales se da por un método de manipulación en el que se recurren a tácticas como la competencia de precios, guerras de publicidades, introducción

de nuevos productos, un mejor servicio o garantías a los clientes, todo esto es producto de la búsqueda de más mercado dentro de la industria en la que se encuentran estas empresas (Porter, 1982).

1.4.3 Proceso de importación

El proceso de importación es la acción de ingresar mercancías desde el exterior siempre y cuando se cumpla la normativa establecida, con las formalidades del caso y con las obligaciones aduaneras decretadas por las instituciones competentes (Servicio Nacional de Aduana del Ecuador, 2021).

1.4.3.1 Pasos para importar en la República del Ecuador

- **Obtención del Certificado Digital para firma electrónica (TOKEN)**

Obtención del certificado digital para firma electrónica (TOKEN) dentro de las instituciones autorizadas a brindar este servicio, éstas son: Banco Central del Ecuador (BCE), Registro Civil del Ecuador y la empresa privada Security Data.

- **Instalación del Ecuapass**

Instalación del programa creado para los procesos de comercio exterior dentro de Ecuador llamado ECUAPASS en cual se podrá llevar a cabo el proceso de importación y exportación de mercancías legales.

- **Registro de Importador en sistema informático aduanero**

Las personas naturales o jurídicas, ecuatorianas o extranjeras radicadas en el país deben registrarse como importador dentro del sistema ECUAPASS.

- **Conocer restricciones de productos a importar**

Es de suma importancia conocer si el producto a importar se encuentra sujeto a restricciones o es de prohibida importación, se ingresa a la consulta del arancel, ubicado en el sistema ECUAPASS

- **Trámites de desaduanización de mercancías**

Contar con la asesoría y servicio de Agentes de Aduanas Autorizados por Aduana. Enviar el documento oficial para trámites de importación, la Declaración Aduanera de Importación (DAI).

1.4.3.2 Tipos de regímenes de importación

Existen distintos tipos de regímenes de importación que se clasificarán de acuerdo con la naturaleza de la mercancía a importar.

- Importación para el Consumo (Art. 147 COPCI)
- Admisión Temporal para Reexportación en el mismo estado (Art. 148 COPCI)
- Admisión Temporal para Perfeccionamiento Activo (Art. 149 COPCI)
- Reposición de Mercancías con Franquicia Arancelaria (Art. 150 COPCI)
- Transformación bajo control Aduanero (Art. 151 COPCI)
- Depósito Aduanero (Art. 152 COPCI)
- Reimportación en el mismo estado (Art. 153 COPCI)

1.4.3.3 Acuerdos comerciales

Un acuerdo comercial es un tratado que suscribieron dos o más países con el objetivo de acordar preferencias arancelarias mutuas y la reducción de barreras no arancelarias al comercio de bienes y servicios (Ministerio de Economía y Finanzas de Perú, s.f.).

La importancia de los acuerdos comerciales radica en dinamizar la economía de los países miembros de estos acuerdos comerciales con la apertura de la economía de estos, es así como, se comercializarán productos y servicios en los cuáles los países tengan ventaja comparativa en relación con el otro.

1.4.3.4 INCOTERMS

Los INCOTERMS o términos de comercio exterior son acuerdos entre empresas para el comercio internacional y modo de entrega de mercancías (Instituto de Estudios: Cajasol Business School, s.f.).

La Cámara de Comercio Internacional se ha encargado de definir y actualizar los INCOTERMS desde 1936 haciendo revisiones continuas y teniendo como última modificación la del año 2020. Existen distintos tipos de INCOTERMS en los cuales variará la responsabilidad y el riesgo que asume el importador y el exportador, al igual que definirá los gastos que debe cubrir cada una de las partes. Los tipos de INCOTERMS son los presentados a continuación:

- EXW (Ex-Works)
- FCA (Free Carrier)
- FOB (Free on Board)
- FAS (Free Alongside Ship)
- CFR (Cost and Freight)
- CPT (Carriage Paid To)

- CIF (Cost Insurance and Freight)
- CIP (Carriage and Insurance Paid to)
- DPU (Delivered Place Unloaded)
- DDP (Delivered Duty Paid)
- DAP (Delivered At Place)

2. ANÁLISIS ORGANIZACIONAL DE LA MICROEMPRESA ARTESANAL

2.1 Instrumentos Musicales Armijos (IMA)

2.1.1 Reseña Histórica

La microempresa artesanal Instrumentos Musicales Armijos (IMA) fue fundada por Jorge Armijos, un emprendedor lojano que llegó a la ciudad de Quito en busca de nuevas oportunidades y con el objetivo de tener un futuro mejor.

La microempresa tuvo su origen en la capital del Ecuador en 1993, la idea nació debido al anterior trabajo en el que se desenvolvía el propietario en el cual logró conseguir experiencia con máquinas industriales utilizadas para diferentes actividades con metal, un amigo del señor Jorge Armijos le manifestó que él es hábil con la creación de productos a base de metal y que debido a la gran amistad que tenían ellos le iba a alquilar un torno y el espacio se lo cedía sin ningún problema, es así, como el señor Jorge Armijos empezó con esta actividad para posterior a este suceso poco a poco ir aumentando los productos manufacturados en base a la demanda que presentaba de los pocos clientes que ya tenía. Actualmente la microempresa artesanal Instrumentos Musicales Armijos (IMA) es uno de los principales proveedores de ciertos instrumentos musicales a las principales casas musicales alrededor del país, además de negocios que venden una gran variedad de productos entre los que se encuentran instrumentos musicales, correas de tela, estuches, bastones para bandas de guerra, etc. Hace muy poco tiempo IMA amplió su cartera de clientes, expandiéndose también a la región oriental del país, inicialmente el propietario tenía dudas debido a la lejanía de la misma y al considerar que su microempresa no posee los recursos necesarios para realizar una expansión masiva a todo el país, pero al momento de comunicarse con el distribuidor interesado en los productos de IMA, aclaró todas sus dudas y tomó la decisión de la expansión hacia territorio oriental.

2.1.2 Descripción del Giro de negocio

Instrumentos Musicales Armijos (IMA) se desarrolla en el campo de la manufactura y distribución de instrumentos musicales además de la comercialización de productos que se encuentren dentro de la misma línea comercial. El proceso de forma general empieza desde la adquisición de la materia prima, se realiza el proceso de transformación al producto deseado, corrección de detalles para proceder con el empaque y finalmente la distribución al cliente final.

La calidad en la producción además de la relación directa con el cliente son los pilares fundamentales de la microempresa con los cuales han conseguido ganarse un lugar en el mercado de los instrumentos musicales y contar con clientes alrededor de todo el país.

2.1.3 Misión corporativa

Instrumentos Musicales Armijos es una empresa que elabora y distribuye productos en la línea comercial de los instrumentos musicales con un alto grado de calidad y con el objetivo claro de cumplir las expectativas del cliente final, manteniendo siempre los valores corporativos que han sido sello de calidad de la microempresa.

2.1.4 Visión corporativa

Ser una empresa líder en la producción y distribución de instrumentos musicales, entregando un producto de alta calidad a todo el Ecuador. Trabajar con responsabilidad y compromiso, generando así un ambiente adecuado para los colaboradores y clientes.

2.1.5 Valores corporativos

Los valores corporativos son sello de diferenciación de Instrumentos Musicales Armijos (IMA), son pilares fundamentales con los que se cimenta la microempresa

- Honestidad

La transparencia, sinceridad y franqueza son virtudes que posee la microempresa con el objetivo de generar confianza y además buscar la fidelización del cliente.

- Calidad

Manejar un proceso de manufactura y distribución con altos estándares de calidad para cumplir las expectativas del cliente final.

- Competitividad

Buscar siempre mejorar en los procesos de manufactura, empaque del producto, trato con los clientes, etc. Tener como objetivo siempre la superación y el crecimiento de la microempresa en el mercado de los instrumentos musicales.

- Trabajo en equipo

Mantener una cultura de apoyo interno entre colaboradores puesto que las metas corporativas son las mismas y únicamente con el trabajo en equipo se pueden llegar a cumplir las mismas

- Orientación al cliente

El cliente es la base de la organización y es por ello que la relación con estos debe ser cordial y amigable, además, el cliente siempre ayuda a la organización a ser mejor cada día.

- Puntualidad

Respetar los plazos de entrega de los productos a los clientes para mantener una correcta organización y generar confianza en los clientes.

2.1.6 Estructura organizacional

Instrumentos Musicales Armijos (IMA) además de ser una microempresa artesanal es también una organización familiar, en la cual colabora el gerente/propietario, Jorge Armijos; su hijo, Jorge Armijos Granda, que está encargado del departamento de recursos humanos; la esposa del gerente/propietario, Maruja Granda, que está encargada del departamento contable y el personal operativo que trabaja en la manufactura de los productos, el número de trabajadores depende de la necesidad que tiene la microempresa con la producción o con cualquier otra actividad.

En la figura 4 se indica de manera gráfica la forma en la que está conformada la organización



Figura 4. Organigrama de Instrumentos Musicales Armijos (IMA)
Fuente: Información interna de la microempresa (2023)

2.1.6.1 Gerencia y dirección

El gerente y propietario de Instrumentos Musicales Armijos (IMA) está encargado de mantener las relaciones comerciales con las distintas casas musicales, además de buscar nuevos posibles clientes para IMA. Una vez que ya se ha generado el pedido por parte de

los clientes, el señor Jorge Armijos se encarga personalmente de la distribución de los productos a cada uno de los lugares de destino, es importante recalcar esta actividad debido a que esto le ayuda a mantener una relación directa con su cartera de clientes, logrando así, tener un *feedback* de estos. El objetivo principal de que el gerente/propietario realice la distribución de los productos a los distintos establecimientos de los clientes es para conocer la opinión de los propietarios con respecto a la línea comercial ofertada por IMA e identificar posibles necesidades que puedan ser satisfechas por la microempresa artesanal.

2.1.6.2 Área operativa

El área operativa la compone de manera fija 1 colaborador que es el encargado de la manufactura de los productos ofertados por parte de la microempresa artesanal, de igual manera colabora con la verificación de los insumos ingresados al taller para continuar con el proceso de manufactura. Como fue mencionado previamente la cantidad de colaboradores en esta área depende netamente de la demanda del mercado puesto que debido al giro de negocio las temporadas de alta afluencia de pedidos son en los períodos de entrada de estudiantes de escuelas y colegios a clases.

2.1.6.3 Recursos humanos y marketing

El área de recursos humanos está manejada por el hijo del gerente/propietario, que tiene como principales funciones el manejo de los colaboradores del área operativa, indicándoles las funciones que van a cumplir, manejo de contratos, pago de nómina e incentivos laborales, afiliaciones al IESS y además colabora con el área contable en el pago de impuestos y mantener al día a Instrumentos Musicales Armijos (IMA) con el pago de obligaciones tributarias.

Pese a que no es el fuerte de la microempresa artesanal, también el señor Jorge Armijos Jr. se encarga del manejo de redes sociales y de publicaciones que se han subido a la web mediante la página “Guía Artesanal del Ecuador”

2.1.6.4 Área contable

Debido a el tamaño de la empresa, el área contable no se lleva de una manera técnica, más sin embargo se lleva un control a las ventas generadas, el gasto por concepto de pagos de nómina, pago a proveedores y se realiza un análisis para determinar si se está

incurriendo en gastos innecesarios con el objetivo de buscar el mayor *profit* de la microempresa artesanal.

El área contable trabaja en conjunto con el área operativa debido a que está encargada del manejo de proveedores con respecto a los pagos, plazos de entrega, generación de pedidos a proveedores y revisión de los pedidos receptados.

2.1.7 Modelo de negocio

La microempresa artesanal Instrumentos Musicales Armijos (IMA) tiene como actividad comercial la manufactura de instrumentos musicales, accesorios, correas de tela, y demás productos que se encuentren dentro de esta línea comercial.

La manera en la que se desenvuelve en el mercado, IMA, es mediante la captación de clientes que en su mayoría son de forma directa, un 90% de las ventas son generadas de manera B2B, y únicamente en ocasiones puntuales el negocio es B2C.

En 30 años desde la creación de la microempresa artesanal, ésta ha logrado conseguir un posicionamiento significativo dentro del mercado de los instrumentos musicales; la búsqueda de clientes que realizó el gerente/propietario de IMA ha sido clave para que las relaciones comerciales perduren a través del tiempo y nuevos clientes se sumen a la cartera de la microempresa.

La calidad y la seriedad del trabajo realizado por Instrumentos Musicales Armijos es lo que ha llevado a la empresa a mantener su cartera de clientes por todo el país, actualmente está empezando a expandirse a la región oriental de Ecuador como fue mencionado anteriormente y con esto se lograría tener participación en todo el mercado de Ecuador continental, la región insular del país todavía es un mercado que la microempresa no ha querido probar suerte pero en un futuro el gerente/propietario indica que se planifica la expansión a ese territorio.

Es importante indicar que, el proceso para la inclusión de nuevos productos dentro del catálogo de oferta parte de la necesidad de atención de un nicho posible de clientes que en la mayoría de veces son los mismos clientes que ya posee IMA pero que tienen una línea de productos que creen que la microempresa puede manufacturarlos de una mejor manera y con más calidad que sus actuales proveedores, es así cómo, empezó la idea de manufactura de los xilófonos que en base a los comentarios de los clientes de IMA se tendría una aceptación enorme con estos, que inclusive SUPERPACO ha entrado en contacto con la microempresa para entablar una relación comercial, y actualmente, Instrumentos Musicales Armijos está en negociaciones con esta empresa.

2.2 Productos actuales

2.2.1 Listado de productos comercializados

Como ya fue mencionado en reiteradas ocasiones, Instrumentos Musicales Armijos maneja una extensa variedad de productos en sus líneas comerciales, todos orientados al mercado de los instrumentos musicales.

En la tabla 1 se pueden observar algunos de los instrumentos ofertados por IMA

Tabla 1. Catálogo de oferta IMA

| Listado de productos ofertados por Instrumentos Musicales Armijos (IMA) | |
|--|----------------------------------|
| N° | Productos Comercializados |
| 1 | ATRIL PARTITURA PINTADO |
| 2 | ASIEN TO PARA PIANO |
| 3 | ASIEN TO PARA BATERIA |
| 4 | BASTÓN LABRADO |
| 5 | BASTON JARDIN |
| 6 | BASTÓN CPRO |
| 7 | BAQUETAS PARA LIRA PLÁSTICO |
| 8 | BAQUETAS DE MADERA |
| 9 | CLAVES |
| 10 | CORREA PARA GUITARRA |

**Listado de productos ofertados por Instrumentos Musicales
Armijos (IMA)**

| | |
|----|----------------------|
| 11 | CORREA PARA BOMBO |
| 12 | CORREA PARA TAMBOR |
| 13 | ESTUCHE PARA LIRA |
| 14 | FLAUTÍN METÁLICO |
| 15 | FLAUTA CON BOQUILLA |
| 16 | GRANADERO |
| 17 | GÜIRO DESTAPADO |
| 18 | GÜIRO TORPEDO |
| 19 | GÜIRO RASPA |
| 20 | GÜIRO CÓNICO |
| 21 | LIRA ROMA |
| 22 | LIRA CONDOR |
| 23 | MACETAS PARA TIMBAL |
| 24 | MACETAS PARA BOMBO |
| 25 | MESA PARA PIANO |
| 26 | MELÓDICA DE 37 NOTAS |

| Listado de productos ofertados por Instrumentos Musicales Armijos (IMA) | |
|---|--------------------------------|
| 27 | PEINETA PARA GÜIRO |
| 28 | PEDESTAL PARA CAJA AMPLIFICADA |
| 29 | PEDESTAL PARA BOMBO |
| 30 | PEDESTAL PARA GUITARRA |
| 31 | MARACAS |
| 32 | PORTA TAMBOR |
| 33 | PORTA LIRA |
| 34 | TAMBOR TRICOLOR |
| 35 | TRIÁNGULO |
| 36 | PANDERETAS |
| 37 | REPUESTO MELÓDICA |

Fuente: Información interna de la microempresa (2023)

2.2.2 Descripción general del proceso de manufactura

El proceso de manufacturación es distinto de acuerdo a cada uno de los productos finales ofertados al cliente, más sin embargo, el proceso en términos generales empieza con el pedido de materia prima al proveedor en base a los pedidos generados por los clientes de IMA, una vez llegada la materia prima se realiza un control de la misma con el objetivo de comprobar si la entrega está acorde a la solicitud realizada; se procede al ingreso a taller para realizar los distintos procesos que conlleva cada uno de los productos que maneja IMA, una vez terminado los procesos que realiza la microempresa dentro de sus

instalaciones se procede a el almacenamiento del producto dentro de una bodega, para proceder a coordinar el trabajo restante con talleres que trabajan en conjunto con la microempresa; las actividades restantes variarán de acuerdo al producto, en algunos casos es la aplicación de pintura electroestática buscando el detalle perfecto para entregar un producto final de alta calidad, el resto de productos se llevan a cámaras de cromado para su trabajo.

Una vez realizado cada una de las actividades detalladas anteriormente, se retira el producto y se lo almacena nuevamente en las instalaciones de la microempresa para proceder a colocar los detalles finales como lo son: correas, cauchos, soportes, corregir pequeñas imperfecciones de la manufactura, etc.

Como fue explicado anteriormente, IMA posee una gran variedad de productos ofertados a sus clientes, lo que conlleva a que cada uno de los mismo tengan distintas formas de empaclado; existen productos que se envían sellados en plástico, estuches, cartones, etc. Una vez culminado todo el proceso de manufacturación se realiza un control de calidad y se verifican las cantidades para posteriormente distribuir a cada uno de los clientes a nivel nacional.

2.2.2.1 Descripción del proceso de manufactura del xilófono

Como ya fue explicado detalladamente el proceso de manufacturación de los productos ofertados por la microempresa artesanal Instrumentos Musicales Armijos (IMA) en el punto anterior, uno de los motivos por los que se optó por la decisión del xilófono de una octava es debido a que la manufacturación no tiene mayores variaciones en relación al resto de productos ya manufacturados por IMA.

Una vez que ya se cuenta con la materia prima necesaria (aluminio, plástico en materia virgen, cauchos), se procede a realizar cortes exactos en base a las medidas ya preestablecidas en el producto y con el objetivo de tener el mayor aprovechamiento del material; se realizan huecos en las placas ya cortadas con la ayuda de un torno para posterior a eso realizar el proceso más importante y el que toma más tiempo, la afinación de cada una de las placas es la actividad más minuciosa y la que determinará la calidad del producto final, IMA toma especial atención en esta actividad puesto que mediante una pequeña perforación en la parte posterior de la placa en un lugar específico y a una profundidad exacta, se debe llegar a la nota musical exacta que representa esa placa para proceder al ordenamiento de las placas en las bases respectivas; por otro lado mientras se

lleva a cabo el proceso detallado anteriormente se están realizando las bases del xilófono en plástico virgen y cauchos con sensibilidad suave, para ser implementados en el producto final; una vez ya listas las placas de aluminio con las perforaciones respectivas se envía a un proceso de pintura electroestática.

Una vez llegado el producto del taller de pintura se realiza en control de calidad respectivo para solicitar a la empresa con la cual trabaja IMA, los empaques respectivos, es importante mencionar que actualmente se está potenciando la imagen y distinción de IMA con el uso de logos, datos, nombres, etc. Esta implementación ayuda a la empresa a tener un mayor reconocimiento en el mercado. Finalmente, se procedería con la distribución del producto a las distintas casas musicales y principalmente al posible mayor comprador de xilófonos de IMA, SUPERPACO.

2.3 Análisis de la gestión comercial de la empresa

2.3.1 Estrategia de marketing

Como fue mencionado oportunamente en puntos anteriores; debido a la naturaleza del negocio, su tamaño y a la falta de capital humano y financiero no existe una estrategia de marketing en concreto, más sin embargo se puede realizar un pequeño análisis de las 4P 's de la empresa en términos generales.

- Precio:

El precio de los productos ofertados por Instrumentos Musicales Armijos (IMA) va colocado en base a costo de la manufactura y distintos gastos que conlleva la creación del producto final, el margen de rentabilidad no es tan alto debido a que la filosofía del gerente/propietario es buscar vender un volumen alto antes que vender pocas unidades a un precio elevado. El precio varía de acuerdo con el producto y de acuerdo con el tiempo que conlleva la creación de este.

- Producto:

En la tabla 1 se puede observar la gran mayoría de productos ofertados por la microempresa artesanal, sin embargo, es importante recalcar que siempre se está en busca de la ampliación de líneas comerciales con el objetivo de satisfacer las necesidades de la demanda del mercado de los instrumentos musicales.

El producto escogido en este trabajo de investigación es el xilófono de una octava por el potencial de comercialización y por la demanda de este dentro del mercado de los instrumentos musicales, además de que al ser producido por IMA se tendría conocimiento del mercado objetivo para este producto en específico.

- **Plaza:**

La microempresa artesanal Instrumentos Musicales Armijos como ya fue mencionado en puntos anteriores maneja un modelo de negocio B2B en un 90% y únicamente en ocasiones puntuales, un B2C. Desde la manufactura del producto y el correcto empaçado, se realiza la distribución a las principales casas musicales del Ecuador con las cuales IMA mantiene relaciones comerciales.

La microempresa no se enfoca en buscar clientes directos para la venta de sus productos puesto que su objetivo es proveer a las casas musicales o a empresas que contemplen dentro de su oferta este tipo de productos.

- **Promoción:**

El gerente/propietario siempre ha mantenido una relación directa con sus clientes y con sus posibles clientes, esto con el objetivo de tener información de primera mano y saber gestionarla con la finalidad de saber aplicar la acción adecuada para cada situación.

El seguimiento postventa es un plus que genera confianza en el cliente debido a que siente que la microempresa se preocupa por cada uno de sus clientes.

2.3.2 Estrategia de ventas

La finalidad por la cual el gerente/propietario es el encargado de las ventas y de la búsqueda de nuevos potenciales clientes es debido a su experiencia en ventas además de que no existe nadie dentro de la microempresa que tenga mayor conocimiento sobre todo el proceso de manufactura.

Los 30 años dentro de la microempresa brindan al señor Jorge Armijos la experiencia adecuada para manejar el entorno de las ventas de la empresa. Además, se manejan muestras de los productos ofertados para que el cliente pueda observar la calidad del producto y se justifique el precio de este.

El contacto directo de la microempresa con el cliente ha funcionado bastante bien durante todo el tiempo que lleva constituida IMA y se plantea a futuro mantener la misma relación directa y cercana con el cliente.

3. ANÁLISIS SITUACIONAL DEL MERCADO NACIONAL DE INSTRUMENTOS MUSICALES

3.1 Análisis Macroentorno

El análisis del macroentorno es un aspecto muy importante por considerar cuando se va a hablar de la situación general que atraviesa el mundo y el país en concreto, existen distintas variables a tomar en cuenta para tener una visión general y faciliten la toma de decisiones, el desarrollo de estrategias adecuadas a la situación en la que se encuentra la microempresa artesanal Instrumentos Musicales Armijos (IMA) con el objetivo de escoger el camino en el que se consiga el mayor rédito para IMA.

Los datos estadísticos recolectados de instituciones calificadas serán la herramienta principal de fuente de información para analizar el entorno en el que se está desarrollando la microempresa artesanal.

3.1.1 Fuerzas Políticas

Existen distintas entidades gubernamentales que están encargadas del sector artesanal del Ecuador, entre estas entidades se encuentra el Ministerio de Producción, Comercio Exterior y Pesca (MPCEIP), la Junta Nacional de Defensa del Artesano (JNDA), la Cámara de Artesanos de Pichincha (CAP); cada uno de ellos se encargan de velar por el bienestar del artesano ecuatoriano, y en el caso de la CAP de todos los artesanos de pichincha que poseen una afiliación a dicho organismo.

Dentro de los distintos beneficios que poseen los artesanos en las entidades mencionadas anteriormente se encuentran asesorías en distintos temas que engloban la actividad económica de estos, capacitaciones para mejorar las habilidades y en muchos casos para mejorar la cultura organizacional de la microempresa artesanal, certificaciones que logren avalar el conocimiento y los estudios realizados por el artesano calificado.

Según el Ministerio de Producción Comercio Exterior Inversiones y Pesca (2022), en una noticia compartida por medio de su portal web, se dio a conocer que se empezó a dar créditos a artesanos, microempresas y emprendedores ecuatorianos a través de la institución encargada, BanEcuador en coordinación con el MPCEIP, los montos irán desde los \$500,00 hasta los \$5000,00 con una tasa del 1% anual y con un plazo de pago de hasta 360 meses (30 años).

3.1.2 Fuerzas Económicas

El factor económico tiene gran participación dentro del sector del comercio y más específicamente en el mercado de los instrumentos musicales del Distrito Metropolitano de Quito, se plantea tomar como puntos de referencia para el estudio macroeconómico varios aspectos: Producto Interno Bruto (PIB), riesgo país, inflación e índice de empleo. Cada una de las variables antes mencionadas poseen gran influencia en el entorno en el que se desarrolla la microempresa artesanal Instrumentos Musicales Armijos (IMA).

3.1.2.1 PIB

El Producto Interno Bruto (PIB) es el indicador más importante para medir la actividad económica dentro de un periodo determinado, éste es la medida estándar del valor agregado creado mediante la producción de bienes y servicios en un país (Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos, s.f.)

La economía del país se ha encontrado en constantes cambios debido a los distintos factores que han acontecido en estos últimos años. Actualmente el país cuenta con un PIB Per Cápita de 5.979 mil dólares (Ecuador Economic Studies - Coface, 2023)

La figura 5 muestra la evolución del Producto Interno Bruto (PIB) dentro del período 2000-2021, se puede apreciar que dentro del año 2020 el PIB del país bajó en un 8.16% con respecto a la cifra obtenida dentro del año 2019, esto se puede inferencia que como principal motivo está la pandemia por Covid-19 y en el año 2021 la economía del país empieza a recuperarse debido a las medidas tomadas en contra del virus antes mencionado.

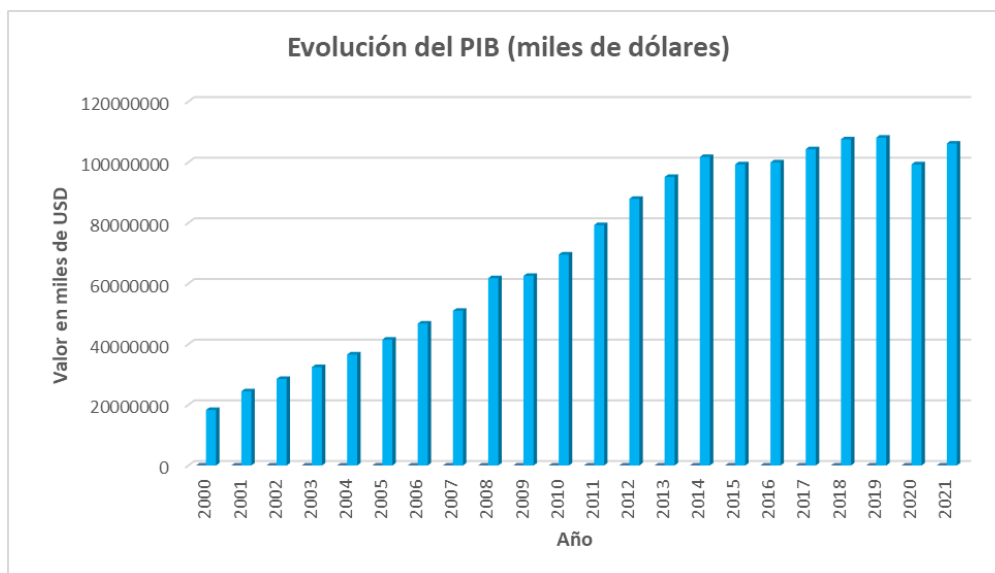


Figura 5. Evolución del PIB ecuatoriano (2000-2021)

Fuente: BCE (2021) VALOR AGREGADO BRUTO POR INDUSTRIA / PRODUCTO INTERNO BRUTO (PIB)
Miles de dólares

El Banco Central del Ecuador (BCE) al presentar las estadísticas del PIB anual, añade un apartado en el que se clasifican todos los sectores de la economía que son:

- Agricultura
- Acuicultura y pesca de camarón
- Pesca (excepto camarón)
- Petróleo y minas
- Refinación de Petróleo
- Manufactura (excepto refinación de petróleo)
- Suministro de electricidad y agua
- Construcción
- Comercio
- Alojamiento y servicios de comida
- Transporte
- Correo y Comunicaciones
- Actividades de servicios financieros
- Actividades profesionales, técnicas y administrativas
- Administración pública, defensa; planes de seguridad social obligatoria
- Enseñanza y Servicios sociales y de salud
- Servicio doméstico

En la figura 6 se pueden observar la evolución de la participación por cada una de las industrias antes mencionadas en el período 2018-2021.

La estadística indica que el PIB de este subsector de la manufactura en el Ecuador ha tenido su cifra más alta en el año 2021 con \$1'427.542; además de, ser el subsector que mayor participación ha tenido dentro del periodo mencionado inicialmente, esto puede deberse a las políticas que se han venido implementando con respecto a la industria de la manufactura dentro del país.

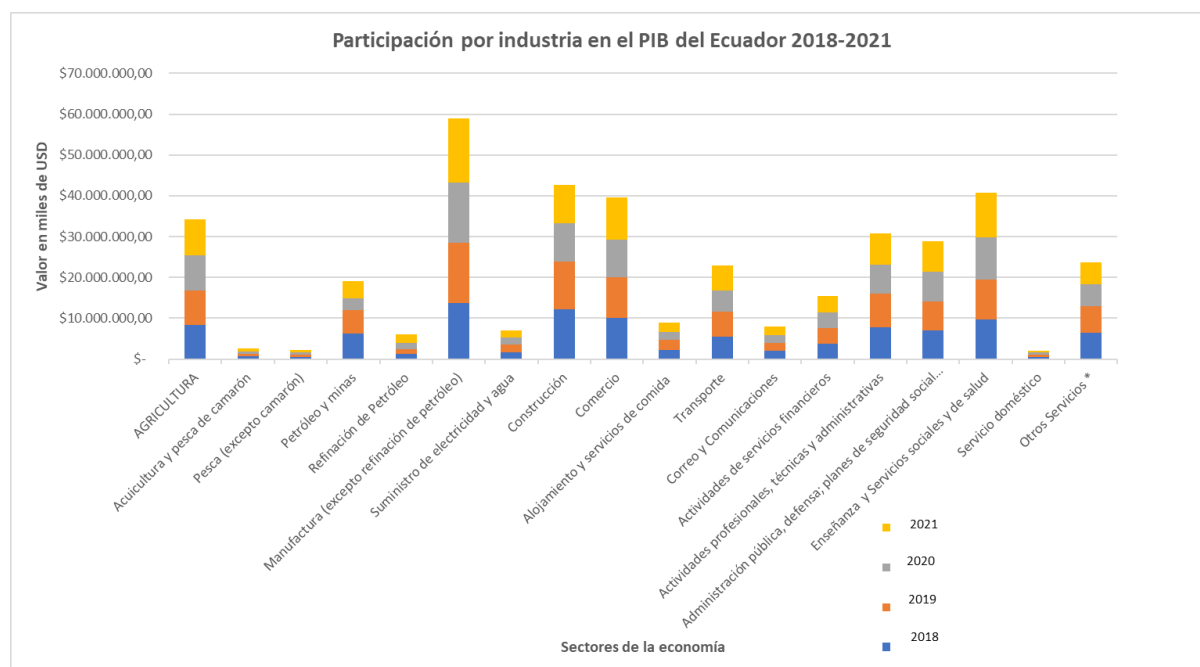


Figura 6. Representación de la participación por industria en el PIB del Ecuador (2018-2021)
Fuente: BCE (2021) VALOR AGREGADO BRUTO POR INDUSTRIA / PRODUCTO INTERNO BRUTO (PIB)
Miles de dólares

Es importante recalcar la participación que tiene la fabricación de metales comunes y de productos derivados del metal puesto que el principal giro de negocio de la microempresa artesanal de Instrumentos Musicales Armijos (IMA) se desarrolla dentro de la industria de la manufactura con metales; todo el proceso se desarrolla en las instalaciones de esta MiPymes, desde la adquisición de la materia prima hasta el producto final con su respectivo empaquetado para la distribución de este.

La figura 7 indica el porcentaje de participación que tienen el subsector de la fabricación de metales comunes y de productos derivados del metal dentro de la industria manufacturera, que, como ya fue mencionado anteriormente tiene mucha importancia dentro del Producto Interno Bruto del Ecuador (PIB)



Figura 7. Participación del subsector de la fabricación de metales comunes y de productos derivados del metal en la industria manufacturera (2000-2021)

Fuente: BCE (2021) VALOR AGREGADO BRUTO POR INDUSTRIA / PRODUCTO INTERNO BRUTO (PIB)
Miles de dólares

3.1.2.2 Riesgo país

El riesgo país es un índice económico que intenta medir, como su nombre lo dice, el riesgo que tiene un país con relación a la inversión extranjera, este índice ayuda a brindar una idea al inversionista extranjero para tomar una decisión con respecto a de si debe o no poner a trabajar su dinero en el país en cuestión. Un buen índice de riesgo país se traduce en disminución de probabilidad de que la inversión genere menos rédito del esperado (Anzil, 2011).

El riesgo país en la República del Ecuador según (COFACE, 2023), se encuentra catalogado como letra C, dentro de una denominación que va de forma descendente en orden alfabético; en la figura 8, se muestra gráficamente cómo se encuentra la situación de Ecuador a nivel riesgo país y además el clima de negocios que actualmente gira alrededor del país.

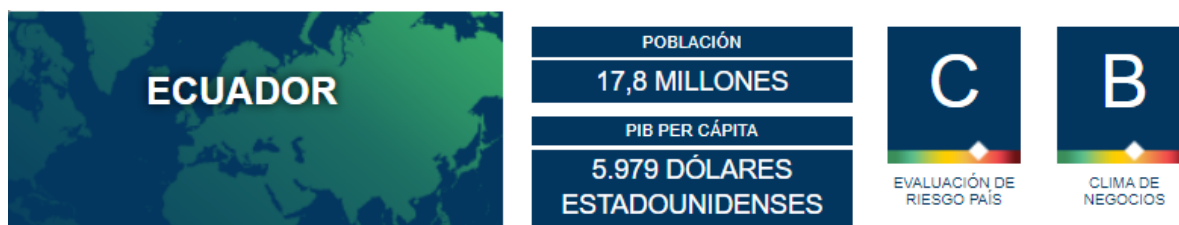


Figura 8. Representación de indicadores de Riesgo país y clima de negocios en el Ecuador (2023)

Fuente: COFACE (2023) Ecuador / Economic Studies

La República del Ecuador, al igual que todos los países del mundo, se ha visto fuertemente golpeada por la crisis económica provocada por la pandemia del SARS COV 2 (COVID-19), en el 2023 se tiene planificado que la economía llene por completo la brecha existente dentro del PIB provocada por la pandemia antes mencionada. La economía ecuatoriana tiene una alta dependencia del consumo privado, representando el 62% del PIB nacional y esto resultará en que siga siendo el principal motor de la economía dentro de un mercado laboral estable y mientras las presiones sobre los precios al consumidor se relajen (COFACE, 2023).

Diversas variables influyen en la calificación del índice de riesgo país, una de estas variables es la de la estabilidad política; la misma que actualmente se encuentra en incertidumbre dentro del periodo del presidente de centro derecha Guillermo Lasso, el mismo que asumió su cargo en mayo de 2021. El poder ejecutivo se encuentra en conflicto con el poder legislativo del país por desacuerdos en la planificación de la administración estatal.

Las movilizaciones por parte de grupos políticos como muestra de rechazo a las decisiones empleadas por el presidente de la república denotan la inestabilidad política que existe actualmente (COFACE, 2023).

3.1.2.3 Inflación

La inflación es un índice macroeconómico que se mide estadísticamente en el país por el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC) mediante el Índice de Precios al Consumidor (IPC), este índice es un indicador mensual y anual que mide los cambios en el tiempo del nivel general de los precios correspondientes al consumo final de bienes y servicios de los hogares de Ecuador (INEC, 2023).

Esta investigación se clasifica en nivel de estratos: alto, medio, bajo, y los productos a investigar son los 359 que conforman la Canasta de bienes y servicios.

El promedio de la inflación anual en el 2020 fue del -0.3%, el siguiente año este índice tuvo un aumento y llegó al 0.1%, ya llegando al año 2022 se obtuvo un porcentaje de 3.5% y finalmente en el presente año se tiene una medida de 2.4% de inflación dentro del país.

En la figura 9 y 10 se puede evidenciar la evolución que ha tenido el Índice de Precios al Consumidor (IPC) y la evolución histórica de la inflación desde el 2014 hasta el presente año; dentro del primer índice mencionado ha existido una diferencia de 10.67 puntos desde marzo 2014 hasta abril de 2023.

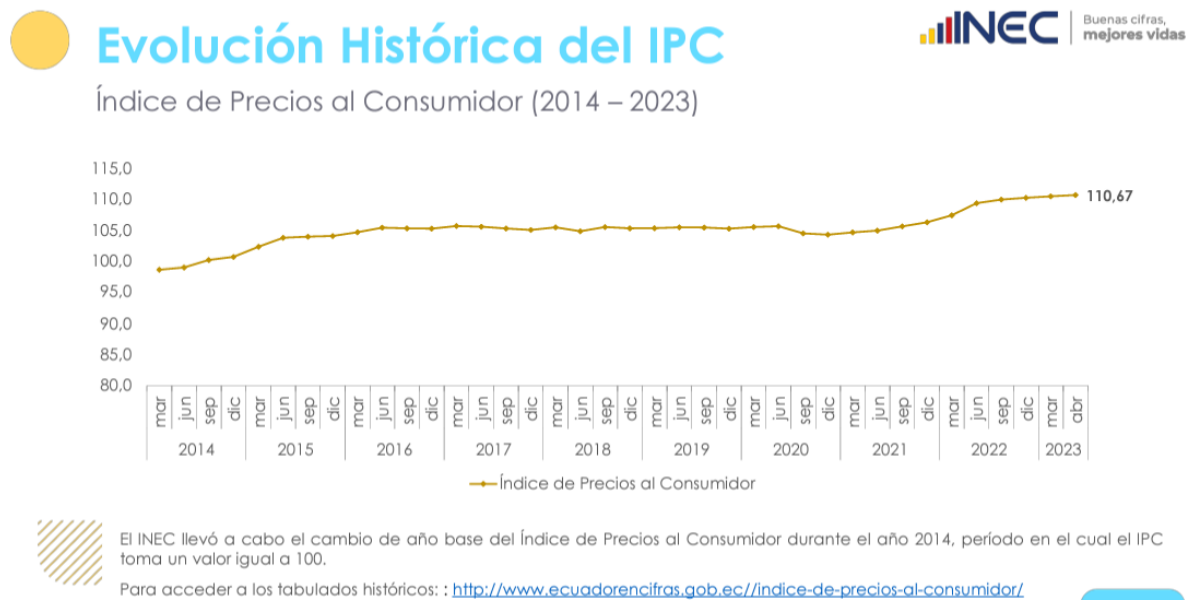
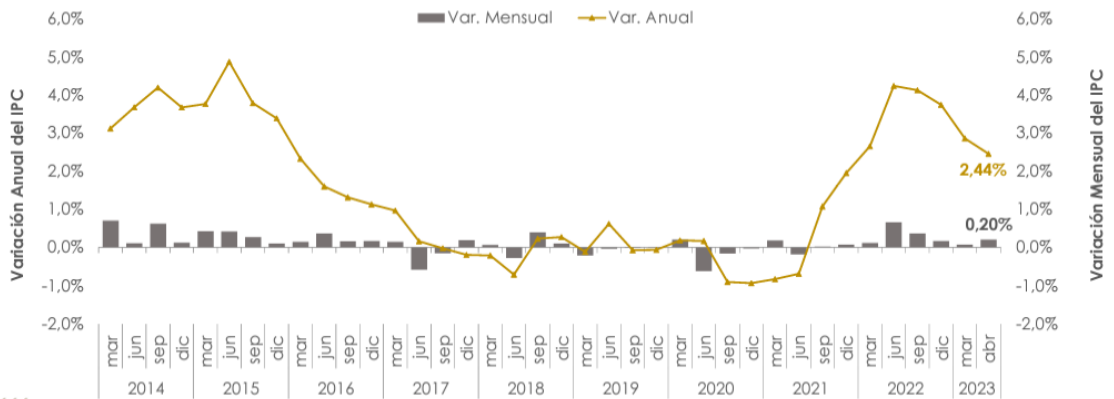


Figura 9. Evolución histórica del Índice de Precios al Consumidor en el Ecuador (2014 - 2023)
 Fuente: INEC (2023) Índice de Precios al Consumidor



Índice de Precios al Consumidor (2014 – 2023)



Para acceder a los tabulados históricos: <http://www.ecuadorencifras.gob.ec//indice-de-precios-al-consumidor/>

Figura 10. Evolución histórica de la inflación en el Ecuador (2014 - 2023)

Fuente: INEC (2023) Índice de Precios al Consumidor

3.1.2.4 Índice de Empleo

El empleo dentro de un país o dentro de una región juega un papel sumamente importante porque de ellos dependerá la calidad de vida de los ciudadanos que habitan en dicho territorio, la posibilidad que tienen los mismos para superarse, y lo antes mencionado se traduce en una activación de la economía del país y más específicamente en la economía de cada hogar puesto que el efectivo empieza a circular y dinamiza la economía.

Cuando no existe empleo, además del problema que conlleva que las personas no tengan una fuente de ingresos estables y contribuyan al desarrollo del país, los índices de delincuencia, desnutrición, analfabetismo, mortalidad, etc.; van a tener un crecimiento significativo.

El índice de empleabilidad que posee actualmente Ecuador se divide a breves rasgos en 2 ámbitos; la población con empleo y el desempleo. En la figura 11 se puede encontrar la clasificación de la Población Económicamente Activa (PEA) y sus subdivisiones.



Clasificación de la Población Económicamente Activa



Figura 11. Clasificación de la Población Económicamente Activa (PEA)
Fuente: INEC (2023) Índice de Empleabilidad

La Población Económicamente Activa (PEA) son personas de 15 años y más que trabajaron al menos 1 hora en la semana o que, aunque no trabajaron, tuvieron trabajo y además engloba a las personas que no tenían empleo, pero se encontraban disponibles para trabajar (INEC, 2023)

El último dato brindado por el Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC) presenta que en el mes de marzo del presente año la tasa de empleo adecuado alcanzó un 34.6% mientras que la tasa de subempleo y desempleo llegaron a un 19.7% y 3.6% respectivamente. Mientras que si tomamos como un punto de partida los datos recolectados en los dos años más reciente (2021 - 2022), se puede encontrar que la tasa de desempleo del 2021 fue de 6.8% y en el año siguiente de 5.5% teniendo una variación de -1.3% lo que denota un poco de mejoría en este índice; de igual manera la tasa de empleo adecuado en 2021 fue de 39.8% y en el año subsiguiente de 42.3%, que, al igual que en el anterior indicador se ha tenido un crecimiento de 2,5 puntos (INEC, 2023).

3.1.3 Fuerzas Socioculturales y demográficas

3.1.3.1 Fuerzas Socioculturales

El Ecuador es considerado según la constitución de 2008 como una República Unitaria además de ser considerado un Estado constitucional de derechos y justicia, social, democrático, soberano, independiente, unitario, intercultural y plurinacional (Ministerio de Asuntos Exteriores y de Cooperación, 2023)

Ecuador al ser un país intercultural y plurinacional cuenta con una gran diversidad de culturas y tradiciones que varían de acuerdo con las regiones y provincias alrededor del país. La vestimenta que se usa en cada uno de los lugares de Ecuador cambia debido al clima tan variado que existe, no únicamente refiriéndose a los ciudadanos comunes sino también a los pueblos y nacionalidades indígenas. La comida es otro de los aspectos que cambia de acuerdo con el lugar en el que te encuentras puesto que de igual manera debido al clima o a los productos que se cultivan en ese territorio, se determinará una orientación en la materia prima utilizada en los platos.

De acuerdo con el Consejo de Nacionalidades y Pueblos del Ecuador (CODENPE) existen 14 nacionalidades y 18 pueblos indígenas (Etnohistoria de los pueblos y nacionalidades originarias de Ecuador, 2023)

Como ya fue mencionado inicialmente, Ecuador es un país megadiverso en sus paisajes, en su cultura y en sus tradiciones, al ser megadiverso es posible encontrar todo tipo de vestimenta, comida, dialectos propios de cada lugar del país.

3.1.3.2 Fuerzas Demográficas

La República del Ecuador cuenta con más de 18.2 ecuatorianos en el presente año, además de poseer una densidad poblacional de 67 hab/km.

La esperanza de vida al nacer es de 76.1 años mientras que, por otro lado, la tasa de mortalidad indica una estadística de 5/10000

En la figura 12 se puede observar la tendencia que ha tenido la población de la República del Ecuador desde el período de 1950 y con una proyección de crecimiento poblacional hasta el año 2100, en el cual se plantea que el país cuente con una población mayor a los 20.7 millones de ecuatorianos.

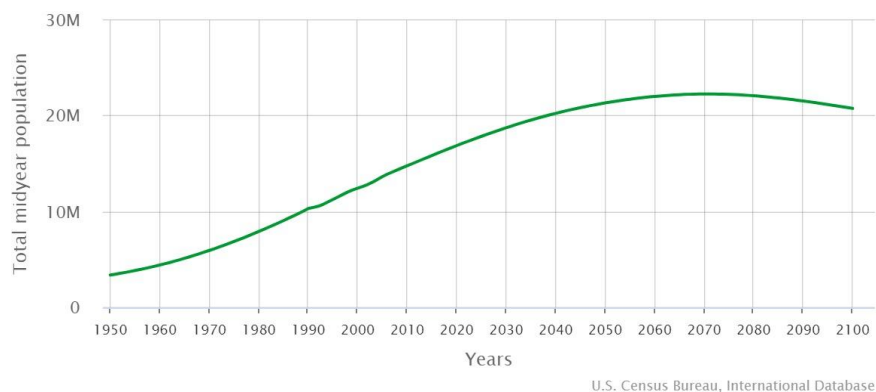


Figura 12. Gráfica del crecimiento poblacional de Ecuador (1950-2100)
Fuente: United States Census (2023) Base de Datos Internacional (BID)

3.1.4 Fuerzas Tecnológicas

El objetivo de la presente investigación es el análisis de la factibilidad para ampliar las líneas comerciales de la microempresa artesanal Instrumentos Musicales Armijos (IMA) es por ello por lo que no resulta necesario hacer referencia a fuerzas tecnológicas debido a que no se tiene contemplado a priori un cambio o implementación de nuevo equipo tecnológico para la manufactura de los productos comercializados por IMA.

Actualmente la empresa, utiliza máquinas industriales propias y de terceros para llevar a cabo el proceso de manufactura de los productos contenidos en sus líneas comerciales además de llevar la contabilidad de una manera más empírica puesto que el hijo del gerente y propietario de la microempresa familiar es el encargado junto con su madre de llevar los números de la empresa.

A breves rasgos es posible plantear una implementación de una manera más técnica de llevar la contabilidad mediante el uso de dispositivos electrónicos, además de, en el caso de contar con la infraestructura adecuada y con el capital necesario contar con todas las maquinas necesarias para realizar el proceso de manufactura de los instrumentos musicales, con el objetivo de no incurrir en gastos a terceros y que el dinero se mantenga circulando dentro de la empresa.

3.2 Análisis Microentorno

3.2.1 Análisis de las 5 fuerzas de Porter

3.2.1.1 Rivalidad entre competidores

La rivalidad entre los competidores puede ser una de las 5 fuerzas de Porter que tiene un poco más relevancia que las otras 4 fuerzas, hablando en base a la agresividad de los mercados actuales en los cuales el resto de competidores buscan tener la menor cantidad de competencia posible. Es imprescindible lograr alcanzar un estatus dentro de la industria en la que se desarrolla la actividad económica de la microempresa debido a que esto resultará en una cartera de clientes más amplia y por ende ingresos más altos.

La rivalidad entre competidores puede estar definida por distintas variables como lo es la cantidad de competidores dentro de la industria, el precio al que ofertan los productos la competencia en relación con el que se está ofreciendo el mismo producto, la disminución de la demanda de productos de la industria, la fidelización de los clientes.

La ventaja que posee Instrumentos Musicales Armijos (IMA) es que durante los 30 años de vida corporativa que tiene la microempresa se ha ganado una reputación dentro de la

industria, además, de conseguir la fidelización de sus clientes que son las principales casas musicales del país.

3.2.1.2 Poder de negociación de clientes

La cartera de clientes que posee Instrumentos Musicales Armijos (IMA) es muy variada y se encuentra distribuida alrededor de todo el país.

Los 30 años que tiene la microempresa artesanal de vida corporativa ha ayudado a la misma a tener un lugar importante dentro de la industria de los instrumentos musicales, llegando a mantener relaciones comerciales con las principales casas musicales dentro de la región litoral e interandina, y actualmente debido a que se han estado realizando las cosas bien, un cliente de la región amazónica se contactó con el gerente y propietario de la microempresa para entablar una relación comercial.

Es por ello por lo que el producto en cuestión se ofrecería a la cartera de clientes ya existente y con posibilidad de ampliación de los clientes que ya maneja la empresa debido a que se podría satisfacer las necesidades de un consumidor con menor presupuesto para la compra del producto pero que ya tenga la referencia del trato de IMA con cada uno de sus clientes.

3.2.1.3 Productos sustitutos

El producto escogido para la importación y ampliación dentro de las líneas comerciales de la microempresa artesanal Instrumentos Musicales Armijos (IMA) es el xilófono, esto es debido a la versatilidad que tiene el producto, además del conocimiento del mercado potencial que tiene el mismo dentro de la zona geográfica delimitada. Es importante recalcar que IMA se encuentra actualmente manufacturando este producto y distribuyendo el mismo a su cartera de clientes con una muy buena aceptación debido a la calidad del producto y el costo por el que se lo entrega. La idea central de este proyecto de investigación es conocer la factibilidad de la implementación de xilófonos importados desde el gigante asiático (China) con el objetivo de hacerle competencia a los ya distribuidores de dicho producto.

Los xilófonos como tal no tienen productos sustitutos específicos que logren quitarles participación dentro del mercado a excepción de si el consumidor desea cambiar por completo de instrumento musical por otro distinto.

Dentro del mercado los productos “sustitutos”, aunque es más apropiado referirse como una competencia entre los mismos productos con la diferencia en torno a la calidad, el precio, y la facilidad de distribución entre el proveedor y el distribuidor y/o el cliente final.

3.2.1.4 Nuevos competidores

La entrada de nuevos competidores a la industria de los instrumentos musicales va a estar muy marcada por la apertura que brinden los clientes ya sean los distribuidores como casas musicales o los clientes finales a nuevas empresas. Además, hablando más específicamente del proyecto de importación de xilófonos desde China para su distribución en la cartera de clientes de la microempresa artesanal, una barrera para los posibles nuevos competidores es el arancel impuesto por el gobierno a través de la entidad encargada de la regulación de las operaciones de comercio exterior, el Servicio Nacional de Aduanas del Ecuador (SENAE).

El impuesto que se le adjudica a la partida arancelaria con la que se importarían los xilófonos (920600) es del 20% por concepto del Ad Valorem como se puede observar en la figura 13 proporcionada por Trade Map

Aranceles aduaneros ⓘ

Para el producto 9206000000 – Instrumentos musicales de percusión (por ejemplo tambores cajas xilófonos platillos castañuelas maracas).
Exportado desde la **Región Administrativa Especial de Hong Kong, China a Ecuador**
Año tarifario: 2022 (SA Rev.2017)
Fuente: ITC (mapa de acceso al mercado)

| Régimen arancelario ⓘ | Tarifa Aplicada ⓘ | CRA ⓘ | Nota |
|----------------------------|-------------------|--------|------|
| Derechos NMF (aplicados) ⓘ | 20,00% | 20,00% | |

Figura 13. Aranceles aduaneros para importación de xilófonos de China a Ecuador
Fuente: Mapa de Acceso al mercado (2023) Trade Map

3.2.1.5 Poder de negociación proveedores

El país escogido para la importación de xilófonos es China debido a que es el principal exportador del producto antes mencionado a nivel mundial, cuenta con el 34.7% de participación en las exportaciones globales de la partida arancelaria 920600 y en segundo lugar se encuentra Alemania con una participación del 15.3%.

China es un gigante comercial y es por ello que se consiguen una gran cantidad de proveedores de este tipo de instrumento musical por lo que en primera instancia no se presentan un alto poder de negociación frente al comprador debido a la gran oferta que

existe, es por ellos que la decisión del comprador estará basada en aquel proveedor que se ajuste más a las necesidades presentadas, al precio que está dispuesto a pagar el cliente y a la calidad del producto.

4. PLAN DE AMPLIACIÓN DE PRODUCTOS DE COMERCIALIZACIÓN

4.1 Producto a ser implementado

El producto que se desea implementar dentro de las líneas comerciales de la microempresa artesanal no es un producto nuevo como tal, pero debido a una idea de entrar en competencia con los ya competidores que se encuentran en este nicho de mercado y además por la cartera de clientes que ya posee IMA, es el xilófono de una octava.

El xilófono de una octava es un instrumento musical de percusión que tiene usos didácticos para entretenimiento de niños, fines escolares, y de aprendizaje hablando del apartado musical.

La idea de la posible implementación de un xilófono que no es producido por la misma microempresa al catálogo nació como una oportunidad, y con el objetivo de previo a una correcta evaluación del entorno económico y de mercado, aplicar un capital financiero para poner en marcha el proyecto de inversión (Baca Urbina, Evaluación de proyectos, 2013)

El mercado de los instrumentos musicales es un nicho de mercado ocupado por distintos participantes, que ofrecen productos manufacturados por ellos mismo dentro del país y otros que tienen dentro de su catálogo de oferta productos importados de distintos países entre los que destacan los productos de origen chino.

El gerente/propietario tuvo la idea de una posible implementación de productos importados como productos adicionales a los ya manufacturados por la microempresa artesanal; en el presente trabajo se busca identificar la factibilidad que conlleva esta ampliación al catálogo ya ofertado por IMA.

Un punto a poner en consideración es si es recomendable importar xilófonos de una octava de China o si es mejor producir localmente el producto en base a la calidad de manufactura que se puede llegar a conseguir, debido a la calidad de los productos ofertados por IMA, se generó la oportunidad de tener como cliente a “SUPERPACO”, los que le supieron manifestar que querían mantener una relación comercial con Instrumentos Musicales Armijos (IMA) por los puntos comentados anteriormente y por su trayectoria en el mercado de los instrumentos musicales del país.

4.2 Demanda potencial

La demanda potencial estaría centrada en los ya clientes de Instrumentos Musicales Armijos que inicialmente fueron los que le comentaron al gerente/propietario que en

algunos casos compraban xilófonos de origen chino debido al bajo costo y para el tipo de clientes que poseen estos establecimientos comerciales; como ya fue mencionado en capítulos anteriores el proceso de manufactura del xilófono producido nacionalmente por la microempresa artesanal es un producto de alta calidad, con materiales de primera y con procesos de control de calidad, lo que a su vez genera que el valor sea más elevado en relación a los xilófonos chinos que se encuentran en el mercado de instrumentos musicales que en su mayoría son hechos de madera y que no se tiene un especial cuidado en la afinación y la entonación que generan al ser tocados.

Los potenciales clientes del xilófono de una octava chino son aquellos que tienen la necesidad de adquirir el producto y no tienen mayores exigencias en la calidad de este, que en su lugar buscan un producto únicamente para un momento y a un precio mucho más accesible.

La microempresa artesanal Instrumentos Musicales Armijos (IMA) cuenta con ya 30 años en el mercado de los instrumentos musicales del Ecuador y ha aportado experiencia al gerente/propietario en esta industria, es por ello por lo que cuenta con conocimiento en este ámbito, además de, ya contar con una cartera de clientes extensa que se distribuyen por todo el territorio continental.

4.3 Fabricación nacional o importación. Análisis

4.3.1 Fabricación Nacional

El xilófono de una octava manufacturado por la microempresa artesanal Instrumentos Musicales Armijos sería un producto relativamente distinto dentro del catálogo de oferta de la microempresa pero que con la experiencia en el sector por parte de IMA tendría una gran aceptación en el mercado de los instrumentos musicales.

La diferencia que presenta el producto manufacturado localmente frente a la competencia importada de otros países, principalmente de China, es la calidad de los materiales, el cuidado minucioso en el control de calidad previo a la distribución a todo el Ecuador, además, es importante recalcar la presentación con la que se entrega el producto final, es en un empaque de cartón de colores vívidos, indicando una imagen del producto además de que en la parte posterior se indica más detalles con respecto al producto y de la microempresa artesanal que lo manufactura.

Este producto tendría como principal comprador una de las empresas más grandes de autoservicio, especializados en productos de papelería, oficina, tecnología y productos varios.

SUPERPACO contactó con Instrumentos Musicales Armijos para entablar una relación comercial debido a la calidad que pudo apreciar con el resto de los productos manufacturados por IMA, y actualmente se busca ser distribuidos por SUPERPACO en sus locales físicos además de mediante su página web.

En la figura 14 y 15 se puede apreciar al xilófono de una octava manufacturado por IMA para muestra y el empaque con el que se lo entregaría al cliente, además del macillo o baqueta con el que se entona el instrumento.



Figura 14. Xilófono de una octava de IMA
Fuente: Guía Artesanal del Ecuador (2023) IMA



Figura 15. Empaque de presentación de xilófono de una octava
Fuente: Instrumentos Musicales Armijos (2023) IMA

4.3.2 Importación

El país de importación de xilófono de una octava con partida arancelaria 920600 que abarca a los instrumentos musicales de percusión (tambores cajas xilófonos platillos castañuelas maracas) fue escogido mediante los datos obtenidos por la herramienta de comercio exterior para tener datos de países exportadores e importadores de productos en

base a su partida arancelaria, de los principales mercados para cada uno de estos productos.

En base a los datos obtenidos por Trade Map para el año 2022 en los que se indica que China fue el país con más participación en las exportaciones de esta partida arancelaria en todo el mundo, con un 34.7% de participación del total de exportaciones de esta partida arancelaria en todo el mundo para el año 2022, con una cifra de \$192.4 millones que representan el total de 19.062 toneladas exportadas en el año en cuestión con un valor de \$10.095 por cada tonelada exportada; China al ser uno de los países más importante en el comercio exterior cuenta con una tasa de crecimiento anual del 10% para esta partida arancelaria del período 2018-2022 (ITC, 2023)

La figura 16 detalla la información presentada anteriormente para las exportaciones de la partida arancelaria 920600 desde China al mercado mundial.

Lista de los países exportadores para el producto seleccionado en 2022
Producto : 920600 Instrumentos musicales de percusión (por ejemplo: tambores, cajas, xilófonos, platillos, castañuelas, ...)

Tabla Gráfico Mapa Empresas
Licitaciones públicas Datos IED

| Exportadores | | Valor exportado en 2022 (miles de USD) ↑ | Saldo comercial 2022 (miles de USD) ↓ | Cantidad exportada en 2022 | Unidad de cantidad | Valor unitario (USD/unidad) ↓ | Tasa de crecimiento anual en valor entre 2018-2022 (%) ↓ | Tasa de crecimiento anual en cantidad entre 2018-2022 (%) ↓ | Tasa de crecimiento anual en valor entre 2021-2022 (%) ↓ | Participación en las exportaciones mundiales (%) ↓ |
|--------------|--|--|---------------------------------------|----------------------------|--------------------|-------------------------------|--|---|--|--|
| Mundo | | 554.163 | 42.555 | 0 | No medida | | 5 | | 16 | 100 |
| China | | 192.428 | 178.906 | 19.062 | Toneladas | 10.095 | 10 | | 18 | 34,7 |

Figura 16. Lista de países exportadores para instrumentos de percusión (920600)

Fuente: Trade Map (2023) ITC

Para realizar el análisis de importación se tomó como base una cantidad de 1000 unidades que serían compradas en el territorio chino, más específicamente en Xin’Gang.

El producto que se encontró para realizar el análisis es de 1 octava, sin embargo, no se logró encontrar un producto que se asemeje a las características de calidad con las que contaría el producto local.

Con el objetivo de tener datos reales de una posible operación de comercio exterior se cotizó una importación de 1000 xilófonos de una octava desde el puerto de Xin’Gang hasta Quito/Ecuador, más específicamente a las instalaciones de la microempresa artesanal Instrumentos Musicales Armijos (IMA); debido al lugar de origen del producto el Incoterm utilizado sería FOB (Free On Board).

En la figura 17 se detalla los costos a los que incurriría la empresa teniendo en cuenta como fue mencionado anteriormente un Incoterm FOB, el cual comprende como obligación del vendedor los costos desde la fábrica del proveedor, el transporte hacia el

puerto, almacenamiento de la mercancía y finalmente la carga en el barco; en cuanto al comprador (IMA) incurriría en los gastos ya cotizados por WD Ecuador que es una empresa encargada del tráfico de comercio exterior. Como valores cotizados se indica que el total por las gestiones, transporte, papeleo, etc., es de \$937.5, a este valor se le suma el costo de la mercancía que por 1000 unidades se tiene un costo de \$4500, y como resultado final total de la importación se tendría un valor de \$5.437,5 por la totalidad de las 1000 unidades, que da como resultado un valor unitario de \$5,43.

Una vez ya teniendo unos valores aproximados a breves rasgos del costo de los xilófonos de una octava en China, transporte y demás gestiones se manejaría un margen de ganancia a este proceso del 100% debido a la inversión; lo que nos daría un precio aproximado de venta al público de \$11 por cada unidad.

LCL-1021VES

CLIENTE: EDGAR GRANDA
CONTACTO: EDGAR GRANDA

| | |
|-----------|-----------|
| ORIGEN: | XINGANG |
| DESTINO: | GUAYAQUIL |
| INCOTERM: | FOB |

| | |
|-----------|-------------|
| PRODUCTO: | GENERAL |
| KGROS: | 1000,00 kgs |
| VOLUMEN: | 2,38 m3 |

| |
|--------------------|
| LCL FLETE MARITIMO |
| OCEAN FREIGHT LCL |
| DOCUMENTATION OFRI |

| CURR | PER | RATE | MIN | TOTAL USD |
|------|--------|-------|-----|-----------|
| USD | TON/M3 | 20,00 | | 47,50 |
| USD | SHP | 80,00 | | 80,00 |

| |
|--------------------|
| COLLECT FEE |
| ISD (3,25 % FLETE) |

| | | | | |
|-----|-----|-------|--|-------|
| USD | SHP | 3,75% | | 15,00 |
|-----|-----|-------|--|-------|

| |
|--------------------------|
| GASTOS LOCALES |
| SERVICIOS PORTUARIOS LCL |
| SERVICIO LOGÍSTICO |
| SERVICIOS ADMIN LCL |
| TRANSMISION DE DATOS |
| MANEJO |

| | | | | |
|-----|--------|-------|-------|-------|
| USD | TON/M3 | 15,00 | 60,00 | 60,00 |
| USD | TON/M3 | 20,00 | 80,00 | 80,00 |
| USD | SHP | 70,00 | | 70,00 |
| USD | SHP | 35,00 | | 35,00 |
| USD | SHP | 35,00 | | 35,00 |

| |
|-----------------------------|
| ADUANA Y TRANSPORTE INTERNO |
| PÓLIZA DE SEGURO |
| TRAMITE DE ADUANAS |
| TRANSPORTE INTERNO |

| | | | | |
|-----|---------|--------|-------|--------|
| USD | SHP | 22,64 | 50,00 | 50,00 |
| USD | Trámite | 270,00 | | 270,00 |
| USD | Envío | 195,00 | | 195,00 |

TOTAL GENERAL \$ 937,50

45 TT SEMANAL VIA BUSAN

VALIDEZ: 30-jun-23

Remarks:

Tarifas sujetas a disponibilidad de espacios otorgados por la naviera.
 Tarifas sujetas a cambios de tiempo de tránsito, frecuencia y ruta sin previo aviso según lo considere la naviera.
 Tarifas válidas para carga apilable, no peligrosa, no perecible y sin extra dimensiones.
 Cargue en origen y descargue en destino no incluidos.
 Tarifas sujetas a variación de acuerdo al peso y/o volumen de la carga.
 El peso o volumen de referencia para facturación es el que constará en el B/L.
 Rubros como BAF y GRI están sujetos a variaciones sin previo aviso según lo considere la naviera.
 Toda documentación previa al arribo de la carga es entera responsabilidad del importador.
 Estas tarifas NO incluyen tasas, impuestos, multas, almacenajes y aforos; en origen o en destino.
 Local Charges y Value Added Services gravan IVA, excepto ítem de transporte interno.
 El transporte interno no incluye: seguro de carga, estiba de carga ni estiba de descarga.
 La conversión de moneda extranjera es referencial para efectos de cotización

Figura 17. Cotización de importación de xilófonos de una octava desde Xin'Gang/China (920600)

Fuente: WD Ecuador (2023)

4.3.3 Análisis de decisión

Antes de realizar los cálculos financieros y teniendo como punto de referencia lo comentado por el gerente propietario que cuenta con más de 30 años de experiencia dentro del mercado de instrumentos musicales, indica que en el caso de contar con un capital

financiero adecuado realizaría el proceso de importación de los xilófonos de una octava provenientes del país asiático.

El mercado de los xilófonos al igual que el mercado en general cuenta con distintos tipos de compradores entre los que se destacan aquellos que buscan un producto de calidad a un precio accesible, y por otro lado se encuentran aquellos que buscan un producto el cual no brinde la calidad necesaria para su correcto funcionamiento pero que posea un precio accesible y que le compita a sus inmediatos.

Actualmente la microempresa artesanal Instrumentos Musicales Armijos (IMA) no posee un capital financiero significativo debido a que la pandemia generó un retroceso comercial enorme al parar casi por completo su producción y comercialización durante el período de 2019-2020 que se suscitó la pandemia por COVID 19, es por ello también que dentro del análisis financiero no se van a tomar en cuenta estos años, con el objetivo de tener resultados más apegados a la realidad sin tener en cuenta agentes externos puntuales como lo es la pandemia antes mencionada.

En definitiva, el análisis de decisión está limitado por el capital financiero con el que cuenta la empresa y el tiempo en el que se cuenta con el mismo, debido a que las oportunidades de negocio son muy volátiles y puede que para el momento en el que se cuenta con el capital económico para realizar el proceso, ya no exista oportunidad dentro del mercado.

5. EVALUACIÓN FINANCIERA

5.1 Proyección de ingresos

En base a la información obtenida por el gerente/propietario de Instrumentos Musicales Armijos se indicó la información correspondiente para la formulación de la tabla en la cual se detallan las cantidades de xilófonos de una octava a evaluar (1000 unidades) que estarían representando un aproximado del 10% del total de ingresos obtenidos por la microempresa artesanal.

Para realizar la proyección de ingresos y egresos se utiliza una tasa de crecimiento de 3.10% obtenida del Banco Central del Ecuador (BCE), que corresponde al índice de crecimiento previsto para el año en curso.

El precio es el que manejaría IMA para sus clientes teniendo un margen de utilidad aproximado de 40% aunque este podría variar en base a distintos factores como lo puede llegar a ser la aceptación en el mercado y la cantidad de competencia, y en cuanto a la materia prima se tomó como referencia los 5 materiales utilizados para la manufactura del producto (aluminio, plástico, caucho, cartón y pintura).

Una vez realizado el ejercicio se tiene como ingresos brutos dentro del primer año \$13000 por 1000 unidades y en el año 5 unos ingresos brutos de \$14688.52 por 1130 unidades.

Tabla 2. Proyección de Ingresos por xilófonos en 5 años

| INGRESOS | | | | | |
|--------------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|
| AÑO | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| CANTIDAD A COMERCIALIZAR | 1000 | 1031 | 1063 | 1096 | 1130 |
| PRECIO | \$ 13,00 | \$ 13,00 | \$ 13,00 | \$ 13,00 | \$ 13,00 |
| TOTAL INGRESOS | \$ 13.000,00 | \$ 13.403,00 | \$ 13.818,49 | \$ 14.246,87 | \$ 14.688,52 |

Fuente: Investigación realizada (2023)

5.2 Proyección de egresos

Los egresos de este ejercicio contemplan las distintas variables que se encuentran presentes dentro del proceso de manufactura del xilófono de una octava, y que poseen participación directa e indirectamente dentro del proceso del producto.

Las variables que se consideraron para realizar la proyección de egresos que incurrirá la microempresa artesanal Instrumentos Musicales Armijos (IMA) son: la materia prima

comprende a los 5 materiales que se utilizarán para la manufactura del xilófono de una octava, la mano de obra comprende el tiempo de lo que según el gerente/propietario de IMA se emplearía para la manufactura del producto, el mismo indicó que tomaría alrededor de 1 hora por ende si dividimos el sueldo del colaborador para el número de horas que trabaja al mes (240 horas) tenemos el valor por hora del trabajador; en cuanto a los Costos Indirectos de Fabricación (CIF) comprende a el valor de los servicio básicos empleados para la manufactura del producto, y finalmente, en cuanto a las depreciaciones se tienen en cuenta 4 variables: la maquinaria y equipo son todos las máquinas empleadas para la producción de los xilófonos de una octava, vehículos utilizados para la distribución de los productos ofertados por IMA, muebles y enseres, y finalmente, equipos de oficina.

Tabla 3. Proyección de Egresos por xilófonos en 5 años

| EGRESOS | | | | | |
|-------------------------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|
| MATERIA PRIMA | \$ 5,30 | \$ 5,30 | \$ 5,30 | \$ 5,30 | \$ 5,30 |
| MANO DE OBRA DIRECTA | \$ 1,88 | \$ 1,88 | \$ 1,88 | \$ 1,88 | \$ 1,88 |
| CIF | \$ 0,80 | \$ 0,80 | \$ 0,80 | \$ 0,80 | \$ 0,80 |
| COSTO UNITARIO DE FABRICACIÓN | \$ 7,98 | \$ 7,98 | \$ 7,98 | \$ 7,98 | \$ 7,98 |
| COSTO TOTAL DE FABRICACIÓN | \$ 7.975,00 | \$ 8.222,23 | \$ 8.477,11 | \$ 8.739,90 | \$ 9.010,84 |
| DEPRECIACIONES | \$ 0,65 | \$ 0,65 | \$ 0,65 | \$ 0,65 | \$ 0,65 |
| COSTO TOTAL DE FABRICACIÓN UNITARIO | \$ 8,63 | \$ 8,63 | \$ 8,63 | \$ 8,63 | \$ 8,63 |
| TOTAL DE EGRESOS | \$ 8.625,00 | \$ 8.892,38 | \$ 9.168,04 | \$ 9.452,25 | \$ 9.745,27 |

Fuente: Investigación realizada (2023)

5.3 Estado de resultados

El estado de resultados refleja como su nombre lo indica los resultados obtenidos de las operaciones entre los ingresos proyectados y la resta de todos los valores correspondientes a egresos, además de eso ya se tiene en cuenta las variables de depreciación, el 15% de participación de empleados, el 25% de impuesto a la renta. Una vez con esos datos obtenidos se puede ir observando los valores que se tiene de utilidad neta.

Tabla 4. Estado de resultados proyectado a 5 años

| INGRESOS | | | | | |
|-------------------------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|
| AÑO | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| CANTIDAD A COMERCIALIZAR | 1000 | 1031 | 1063 | 1096 | 1130 |
| PRECIO | \$ 13,00 | \$ 13,00 | \$ 13,00 | \$ 13,00 | \$ 13,00 |
| TOTAL INGRESOS | \$ 13.000,00 | \$ 13.403,00 | \$ 13.818,49 | \$ 14.246,87 | \$ 14.688,52 |
| EGRESOS | | | | | |
| MATERIA PRIMA | \$ 5,30 | \$ 5,30 | \$ 5,30 | \$ 5,30 | \$ 5,30 |
| MANO DE OBRA DIRECTA | \$ 1,88 | \$ 1,88 | \$ 1,88 | \$ 1,88 | \$ 1,88 |
| CIF | \$ 0,80 | \$ 0,80 | \$ 0,80 | \$ 0,80 | \$ 0,80 |
| COSTO UNITARIO DE FABRICACIÓN | \$ 7,98 | \$ 7,98 | \$ 7,98 | \$ 7,98 | \$ 7,98 |
| COSTO TOTAL DE FABRICACIÓN | \$ 7.975,00 | \$ 8.222,23 | \$ 8.477,11 | \$ 8.739,90 | \$ 9.010,84 |
| DEPRECIACIONES | \$ 0,65 | \$ 0,65 | \$ 0,65 | \$ 0,65 | \$ 0,65 |
| COSTO TOTAL DE FABRICACIÓN UNITARIO | \$ 8,63 | \$ 8,63 | \$ 8,63 | \$ 8,63 | \$ 8,63 |
| TOTAL DE EGRESOS | \$ 8.625,00 | \$ 8.892,38 | \$ 9.168,04 | \$ 9.452,25 | \$ 9.745,27 |
| UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS | \$ 4.375,00 | \$ 4.510,63 | \$ 4.650,45 | \$ 4.794,62 | \$ 4.943,25 |
| 15% PART. EMPLEADOS | \$ 656,25 | \$ 676,59 | \$ 697,57 | \$ 719,19 | \$ 741,49 |
| UTILIDAD ANTES IMP RTA | \$ 3.718,75 | \$ 3.834,03 | \$ 3.952,89 | \$ 4.075,43 | \$ 4.201,76 |
| 25% IMP. RENTA | \$ 929,69 | \$ 958,51 | \$ 988,22 | \$ 1.018,86 | \$ 1.050,44 |
| UTILIDAD NETA DEL EJERCICIO | \$ 2.789,06 | \$ 2.875,52 | \$ 2.964,66 | \$ 3.056,57 | \$ 3.151,32 |

Fuente: Investigación realizada (2023)

5.4 Depreciaciones de bienes

Los bienes que utiliza la microempresa artesanal para su funcionamiento se encuentran en proceso de depreciación debido a su naturaleza, entre estos se encuentra la maquinaria con la cual se transforma el producto de materia prima a producto elaborado, el vehículo con el cual se distribuye el producto a los distintos lugar en los cuales el cliente solicita su traslado, muebles y enseres en los cuales se trabaja y finalmente el equipo de oficina que ayuda con cada una de las actividades que desarrolla la microempresa artesanal para la elaboración de todos los productos que se encuentran dentro del catálogo de oferta.

Los distintos bienes que se indican en la tabla a continuación son los involucrados directa o indirectamente dentro del proceso de manufactura de los xilófonos de una octava:

- Maquinaria y equipo
- Vehículos (distribución del producto)
- Muebles y enseres
- equipos de oficina
- Capital de trabajo

Tabla 5. Depreciaciones de bienes usados por IMA

| Inversiones | Valor | Tasa de depreciación anual | Valor por depreciación | Depreciación acumulada | | | | | |
|---------------------------------------|--------------|----------------------------|------------------------|------------------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--|
| | | | | Año 1 | Año 2 | Año 3 | Año 4 | AÑO 5 | |
| Terreno | \$ 40.000,00 | | | | | | | | |
| Maquinaria y equipo | \$ 10.000,00 | 10% | \$ 1.000,00 | \$ 1.000,00 | \$ 2.000,00 | \$ 3.000,00 | \$ 4.000,00 | \$ 8.000,00 | |
| Vehículos (distribución del producto) | \$ 25.000,00 | 20% | \$ 5.000,00 | \$ 5.000,00 | \$ 10.000,00 | \$ 15.000,00 | \$ 20.000,00 | \$ 40.000,00 | |
| Muebles y enseres | \$ 3.000,00 | 10% | \$ 300,00 | \$ 300,00 | \$ 600,00 | \$ 900,00 | \$ 1.200,00 | \$ 2.400,00 | |
| Equipo de Oficina | \$ 2.000,00 | 10% | \$ 200,00 | \$ 200,00 | \$ 400,00 | \$ 600,00 | \$ 800,00 | \$ 1.600,00 | |
| Capital de trabajo | \$ 12.000,00 | | | | | | | | |
| | | | | \$ 6.500,00 | \$ 13.000,00 | \$ 19.500,00 | \$ 26.000,00 | \$ 52.000,00 | |

Fuente: Investigación realizada (2023)

5.5 Flujo de caja

El flujo de caja es la continuación de los anteriores procesos ya mencionados, en el cual se va a indicar los flujos de entrada y salida de la empresa dentro de un periodo proyectado de 5 años, es importante recalcar que cada uno de los procesos realizados están enfocados al xilófono de una octava, el cual, como se mencionó al inicio representaría un 10% de las ventas de IMA y es por eso por lo que ciertas cuentas están ponderadas al 10 %.

Tabla 6. Flujo de caja IMA (5 años)

| RUBROS | AÑO 0 | AÑO 1 | AÑO 2 | AÑO 3 | AÑO 4 | AÑO 5 |
|-----------------------------------|-----------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| Ingresos | | 13.000 | 13.403 | 13.818 | 14.247 | 14.689 |
| Costo de producción | | (7.975) | (8.222) | (8.477) | (8.740) | (9.011) |
| Depreciación | | (650) | (650) | (650) | (650) | (650) |
| Valor en libros | | | | | | (1.040) |
| Utilidad antes de participación | | 4.375 | 4.531 | 4.691 | 4.857 | 3.988 |
| Impuesto y participación (36,25%) | | 1.586 | 1.642 | 1.701 | 1.761 | 1.446 |
| Utilidad neta del ejercicio | | 2.789 | 2.888 | 2.991 | 3.096 | 2.542 |
| Valor en libros | | | | | | 1.040 |
| Depreciación | | 650 | 650 | 650 | 650 | 650 |
| Inversión fija | (10.000) | | | | | |
| FLUJO DE CAJA | (10.000) | 3.439 | 3.538 | 3.641 | 3.746 | 4.232 |

Fuente: Investigación realizada (2023)

5.6 VAN y TIR

Para el cálculo del Valor Actual Neto es preciso tener una tasa de descuento, para obtener dicha tasa se utilizó la tasa libre de riesgo de Ecuador, que actualmente está en aproximadamente 3%, esta tasa libre de riesgo indica la rentabilidad que se obtiene al invertir un activo el cual se considera que es cien por cien seguro y por ende, se encuentra libre de riesgo alguno; otro factor a tener en cuenta para el cálculo de la tasa de descuento es el de la inflación del país que llega a ser de 1.66% para el año 2022, y finalmente, el riesgo país de Ecuador para marzo 2023 es del 22%, sin embargo, debido a la naturaleza de la inversión, la cual será netamente propiciada por la microempresa, para fines del

ejercicio se tomó un 15.69% como riesgo país, que corresponde a el 70% aproximadamente del total de tasa de riesgo país para marzo 2023.

Una vez especificado el origen de los datos que serán usados para el ejercicio, el resultado del Valor Actual Neto (VAN) es de \$851.03, mientras que, el valor obtenido para la Tasa Interna de Retorno es de 24.06%. Interpretando así que el proyecto de implementación de xilófonos de una octava por manufactura nacional es factible porque el VAN es Mayor a 0 y la TIR es mayor a la tasa de descuento.

Tabla 7. VAN y TIR del proyecto de IMA

| | |
|--------------------------|---------------|
| TASA LIBRE DE RIESGO | 3% |
| INFLACIÓN ANUAL 2022 | 1,66% |
| RIESGO PAÍS MAR 2023 | 15,69% |
| Tasa de descuento | 20,35% |

| Año | Valor |
|-----|----------|
| 0 | (10.000) |
| 1 | 3.439 |
| 2 | 3.538 |
| 3 | 3.641 |
| 4 | 3.746 |
| 5 | 4.232 |

| | | |
|------------|-------------|----------|
| VAN | \$10.851,03 | \$851,03 |
| TIR | 24,06% | |

Fuente: Investigación realizada (2023)

6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1 Conclusiones

- El mercado de los instrumentos musicales es un sector que no se encuentra explotado en su totalidad, pero al igual que otros sectores de la economía predomina y tiene más aceptación por parte de los consumidores, aquellas empresas que cuentan con una trayectoria larga en el sector.
- Ecuador actualmente en base a los datos obtenidos en el apartado de las fuerzas económicas, cuenta con una calificación baja en el clima de negocios al igual que mantiene un riesgo país alto, lo que se traduce en que la inversión extranjera o inclusive la inversión interna es baja y la población se plantea una y otra vez antes de empezar un nuevo negocio.
- El análisis interno de la microempresa artesanal Instrumentos Musicales Armijos (IMA) mediante el uso de las cinco fuerzas de Porter, demostró que IMA posee una gran ventaja en relación con sus competidores debido a los 30 años de experiencia que posee en el sector de los instrumentos musicales, además de brindar calidad y compromiso con cada una de sus entregas.
- El xilófono de una octava es un instrumento que posee un potencial de comercialización alto, sin embargo, el nicho de mercado es limitado para aquellos que conocen del producto y que están dispuestos a pagar por un producto de calidad. Es por eso por lo que inicialmente se planteó la idea de importar productos chinos con el fin de ampliar las líneas comerciales de IMA.
- La importación de 1000 xilófonos desde China no es factible debido a distintos factores, entre ellos se encuentra la cantidad de producto, el almacenamiento de este dentro de las instalaciones de la microempresa, puesto que de arrendar un almacén con el fin de guardar el producto se incurriría en gastos que resultan en menor utilidad para la empresa.
- Se concluye que lo mejor es realizar el producto localmente debido al *knowhow* que tiene el gerente/propietario y sus colaboradores para desenvolverse correctamente en la ampliación de líneas comerciales con este nuevo producto. Además, existe ya un precedente de que SUPERPACO se encuentra interesado en la adquisición del xilófono de una octava manufacturado por IMA debido a la calidad con la que cuenta el producto y su presentación.

- Después de realizar el análisis financiero se concluye que es factible poner en marcha este proyecto de ampliación de líneas comerciales mediante la manufactura nacional de xilófono de una octava debido a los valores obtenidos en VAN y TIR.

6.2 Recomendaciones

- Si se logra conseguir la relación comercial con SUPERPACO se podrían incluir nuevos productos para ser distribuidos por esta empresa, logrando que IMA mantenga regularidad en los pedidos de sus productos y de esta manera entrar en un proceso de expansión.
- Buscar un proyecto de expansión debido a que con la investigación se pudo dar a conocer el potencial que tiene la microempresa artesanal instrumentos Musicales Armijos (IMA) para ser un referente en la industria de los instrumentos musicales a nivel nacional y por qué no, a nivel internacional.
- Mantener los valores corporativos de la empresa que han sido un pilar fundamental en el desarrollo y crecimiento de IMA, además de, lograr la fidelización de sus clientes en estos 30 años que tiene desde su creación.
- La calidad de los productos que maneja IMA es el diferencial con respecto a su competencia, la estrategia de IMA es entregar un producto final de calidad, con los mejores materiales del mercado y que el precio vaya acorde al producto que se entrega al cliente final.
- Hacer una compañía con el objetivo de darse a conocer a empresas grandes que estén buscando un distribuidor de instrumentos musicales, esto puede ser mediante ferias, campañas publicitarias, más visitas personales a los dueños de establecimientos que se encuentren dentro del sector de la música.
- Se recomienda poner en marcha el proyecto de ampliación de líneas comerciales debido a los valores obtenidos mediante el análisis financiero respectivo, además, es importante tener en cuenta los factores económicos y políticos que atraviesa el país y que se prevé que continúe una tendencia de desestabilización en estos ámbitos.

Bibliografía

- Anzil, F. (2011). *Riesgo País*. Recuperado el 14 de Mayo de 2023, desde Econlink: <https://www.econlink.com.ar/definicion/riesgopais.shtml>
- Baca Urbina, G. (2001). *Evaluación de proyectos*. McGraw Hill. <https://econforesyproyec.files.wordpress.com/2014/11/evaluacion-de-proyectos-gabriel-baca-urbina-corregido.pdf>
- Baca Urbina, G. (2013). *Evaluación de proyectos*. McGraw-Hill. chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://www.uachatec.com.mx/wp-content/uploads/2019/05/LIBRO-Evaluaci%C2%A2n-de-proyectos-7ma-Edici%C2%A2n-Gabriel-Baca-Urbina-FREELIBROS.ORG_.pdf
- Carrasco, G., & Domínguez, J. M. (2011). ¿Qué es la TIR de un proyecto de inversión? *eXtoikos*, 2(Instituto Econospérides para la Gestión del Conocimiento Económico), 129-130. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=4019394>
- COFACE. (2023). *Ecuador / Economic Studies - Coface*. Recuperado el 14 de Mayo de 2023, desde COFACE: <https://www.coface.com/Economic-Studies-and-Country-Risks/Ecuador>
- Coll, F. (1 de Marzo de 2021). *Tipos de fuentes de información | 2023*. Recuperado el 4 de Mayo de 2023, desde Economipedia: <https://economipedia.com/definiciones/tipos-de-fuentes-de-informacion.html>
- Córdoba Padilla, M. (2011). *Formulación y evaluación de proyectos*. Ecoe Ediciones.
- Ecuador Economic Studies - Coface*. (2023). Recuperado el 16 de Abril de 2023, desde COFACE: <https://www.coface.com/Economic-Studies-and-Country-Risks/Ecuador>
- Etnohistoria de los pueblos y nacionalidades originarias de Ecuador*. (2023). Recuperado el 22 de Mayo de 2023, desde CARE Ecuador: <https://www.care.org.ec/wp-content/uploads/2016/02/Modulo-2.pdf>
- Factibilidad, inversión y operación*. (s.f.). Recuperado el 11 de Abril de 2023, desde Formulación y evaluación de proyectos técnicos: <https://feptgu.eco.catedras.unc.edu.ar/unidad-2/factibilidad-inversion-y-operacion/>

- INEC. (2023). *Estadísticas Laborales – 2023*. Recuperado el 16 de Mayo de 2023, desde Instituto Nacional de Estadística y Censos: <https://www.ecuadorencifras.gob.ec/estadisticas-laborales-marzo-2023-2/>
- INEC. (2023). *Índice de Precios al Consumidor /*. Recuperado el 14 de Mayo de 2023, desde Instituto Nacional de Estadística y Censos: <https://www.ecuadorencifras.gob.ec/indice-de-precios-al-consumidor/>
- Instituto de Estudios: Cajasol Business School. (s.f.). *¿Qué son los Incoterms 2020?* Recuperado el 16 de Abril de 2023, desde Instituto de Estudios Cajasol: <https://institutocajasol.com/que-son-los-incoterms/>
- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. (s.f.). *Directorio de Empresas 2021*. Recuperado el 26 de Marzo de 2023, desde INEN: <https://app.powerbi.com/view?r=eyJrIjoiZTM4MTU3NzgtOGE2YS00MDcxLTU4YzYtNDE0NzFmOTNhODBiIiwidCI6ImYxNTlhMmU4LWNhZWMtNDQwNi1iMGFiLWY1ZTI1OWJkYTEyMiJ9>
- ITC. (2023). *Lista de países exportadores para 920600*. Recuperado el 28 de Mayo de 2023, desde TRADE MAP: https://www.trademap.org/Country_SelProduct.aspx?nvpm=3%7c%7c%7c%7c%7c920600%7c%7c%7c6%7c1%7c1%7c2%7c1%7c1%7c2%7c1%7c1%7c1
- Ministerio de Asuntos Exteriores y de Cooperación. (2023). *Ecuador - República del Ecuador*. Oficina de Información Diplomática: https://www.exteriores.gob.es/documents/fichaspais/ecuador_ficha%20pais.pdf
- Ministerio de Economía y Finanzas de Perú. (s.f.). *Acuerdos Comerciales*. Recuperado el 16 de Abril de 2023, desde Ministerio de Economía y Finanzas de Perú: https://www.mef.gob.pe/es/?option=com_content&language=es-ES&Itemid=101051&lang=es-ES&view=article&id=474
- Ministerio de Producción Comercio Exterior Inversiones y Pesca. (2022). *Artisanos, microempresas y emprendedores pueden aplicar al crédito 1x30 – Ministerio de Producción Comercio Exterior Inversiones y Pesca*. Recuperado el 1 de Mayo de 2023, desde Ministerio de Producción Comercio Exterior Inversiones y Pesca: <https://www.produccion.gob.ec/artesanos-microempresas-y-emprendedores-pueden-aplicar-al-credito-1x30/>

- Muguira, A. (s.f.). *Diseño de investigación. Elementos y características*. Recuperado el 4 de Mayo de 2023, desde QuestionPro: <https://www.questionpro.com/blog/es/disenio-de-investigacion/>
- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos. (s.f.). *El Producto Interno Bruto*. Recuperado el 16 de Abril de 2023, desde OCDE: <https://www.oecd.org/espanol/estadisticas/pib-espanol.htm>
- Porter, M. E. (1982). *Estrategia competitiva: técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia*. Compañía Editorial Continental.
- Sapag Chain, N., Sapag Puelma, J. M., & Sapag Chain, R. (2014). *Preparación y evaluación de proyectos*. McGraw-Hill Interamericana.
- Servicio Nacional de Aduana del Ecuador. (2021). *Para Importar*. Recuperado el 16 de Abril de 2023, desde SENA: <https://www.aduana.gob.ec/para-importar/>
- Viñan, J., Puente, M., Ávalos, J., & Córdova, J. (2018). *Proyectos de inversión: Un enfoque práctico*. Escuela Superior Politécnica de Chimborazo. <http://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/http://cimogsys.espoch.edu.ec/direccion-publicaciones/public/docs/books/2019-09-19-211329-63%20Libro%20Proyectos%20de%20inversio%CC%81n%20un%20enfoque%20pra%CC%81ctico.pdf>