PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES

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

PLAN DE IMPORTACIÓN DE RADIADORES DE MARCA CHEVROLET PARA ALMACÉN DARA EN LA CIUDAD DE RIOBAMBA PARA EL AÑO 2023.

GABRIEL OSWALDO RIVAS MONTENEGRO
DIRECTOR: PHD. FABIAN CUEVA

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN: POLÍTICA ECONÓMICA, COMPETITIVIDAD INSTITUCIONAL, INNOVACIÓN, EMPRENDIMIENTO, PRODUCTIVIDAD Y LIDERAZGO

SUBLÍNEA DE INVESTIGACIÓN: ESTRATEGIA DEL SETOR EMPRESARIAL PRIVADO Y PÚBLICOEN EL MERCADO LOCAL Y GLOBAL

QUITO, MARZO 2023

DIRECTOR:

PhD. Fabián Cueva

LECTORES:

Mgtr. Christian Fajardo

Mgtr. Jaqueline Arellano

DEDICATORIA

A mis padres Raúl y Maricel, y
a mi hermana Alejandra por ser
los pilares fundamentales de mi
formación personal y académica.

AGRADECIMIENTO

Agradezco a mis padres por ser mis mentores y guías a lo largo de mis estudios de grado y a mi hermana por ser mi motivación y enseñarme el valor de la autodeterminación y disciplina.

Agradezco a mis abuelos que me han enseñado que con cariño, dedicación y trabajo duro los sueños se pueden lograr.

Agradezco a mi familia y a todos aquellos que forman parte de la culminación de esta etapa académica. Un especial agradecimiento a mi tutor por el conocimiento y experiencia impartida a lo largo de este trabajo de titulación.

RESUMEN EJECUTIVO

El presente trabajo de investigación tiene como meta principal el desarrollo de un plan de importación de radiadores automotrices para camionetas de la marca Chevrolet equipados con motores 2.4 litros, dicho producto seria comercializado por el almacén de repuestos automotrices DARA el cual se ubica en la ciudad de Riobamba, el cual cuenta con más de 50 años de experiencia en el sector. La empresa pretende ampliar su portafolio de productos a través de la venta de los radiadores para el tipo de camioneta previamente mencionado, lo anterior, teniendo en cuenta que el articulo a comercializar pretende cumplir con la demanda al ser esta clase de camionetas las más vendidas en el país.

Este trabajo cuenta con el análisis profundo de los factores internos y externos, así como el desarrollo de los criterios PESTEL y las cinco fuerzas de Porter, lo que permite determinar con mayor certeza la oportunidad positiva para ingresar al mercado del producto a importar. Lo mencionado se basó en entrevistas y encuestas las cuales son la base fundamental para determinar la situación del mercado actual y las características de la importación de esta clase de radiadores. Se agrega además que, el presente trabajo cuenta con un estudio de mercado, un análisis técnico y financiero que confirma la viabilidad del proyecto.

INDICE

INDICE 1
INTRODUCCIÓN 5
Planteamiento del problema 5
Objetivos 5
Relevancia del estudio 6
Diseño metodológico 6
I. MARCO TEÓRICO 7
1.1. El comercio internacional 7
1.2. Mercantilismo 7
1.3. Teoría de las Ventajas Absolutas 8
1.4. Teoría de las Ventajas Comparativas 8
1.5. Teoría de Herscher – Ohlin 8
1.6. Teorías modernas del Comercio Internacional 9
1.7. Repuestos automotrices 9
1.8. Las importaciones 9
1.9. Requisitos para importar 10
1.10. Proceso de importación 11
1.11. Aduanera y son los siguientes 12
1.12. Estudio de Mercado 12
1.13. Estudio Técnico 13
1.14. Estudio Financiero 14
II. ANÁLISIS INTERNO Y EXTERNO 15
2.1. ANÁLISIS PESTEL 15
2.1.1. Factores políticos 16
2.1.2. Factores económicos 17
2.1.3. Factores socio culturales 18
2.1.4. Factores tecnológicos 20
2.1.5. Factores ambientales y ecológicos 20
2.1.6. Factores legales y regulatorios 21
2.2. FUERZAS DE PORTER 23
2.2.1. Rivalidad entre competidores 23
2.2.2. Entrada potencial de nuevos competidores 23
2.2.3. Amenaza de productos sustitutos 23
2.2.4. El Poder de negociación de los Proveedores 24
2.2.5. El poder de negociación de los Compradores o Clientes 24
2.3. MATRIZ EFE 24
2.4. ANÁLISIS INTERNO 26
2.4.1. Historia de la empresa 26
2.4.2. Recursos de la empresa 26

2.4.3. Entrevista a Juan Diego Alvarado 27
2.4.4. Entrevista a Andrea Carrillo 29
2.5. MATRIZ EFI 29
III. PROPUESTA 32
3.1. ESTUDIO DE MERCADO 32
3.1.1. Objetivo 32
3.1.2. Población objetivo 32
3.1.3. Determinación del tamaño de la muestra 32
3.1.4. Selección de la muestra 32
3.1.5. Preguntas y gráficas descriptivas 33
La figura número 15 se utiliza en el estudio de mercado para determinar el porcentaje que se aparará del mismo. 39
3.1.6. Tamaño de mercado 39
3.1.7. Segmento de mercado 40
3.1.8. Producto 40
3.1.9. Precio 41
3.1.10. Plaza 41
3.1.11. Promoción 42
3.1.12. Posicionamiento 42
3.1.13. Estrategia de comunicación a través de referidos 43
3.2. ESTUDIO TÉCNICO 43
3.2.1. Localización del proyecto 43
3.2.2. Tamaño y capacidad del proyecto 44
3.2.3. Organización humana y jurídica 44
3.2.4. Distribución del local 45
3.2.5. Inversión en obras físicas 46
3.2.6. Equipamiento 46
3.2.7. Precio de Importación 47
3.2.8. Proveedores 48
3.2.9. Requisitos para ser importador 48
3.2.10. Negociaciones y formas de pago 49
3.2.11. Embalaje 49
3.3. ESTUDIO FINANCIERO 49
3.3.1. Proyección de costos de ventas 50
3.3.2. Inversión para el proyecto 50
3.3.3. Balance General 52
3.3.4. Estado de resultados 52
3.3.5. Indicadores financieros de viabilidad 53
CONCLUSIONES 54
RECOMENDACIONES 55

BIBLIOGRAFÍA..... 56
ANEXOS..... 59

TABLAS

Tabla 1. Diseño metodológico 6
Tabla 2. Documentos obligatorios 11
Tabla 3. Documentos especiales 11
Tabla 4. Fases del estudio de mercado 13
Tabla 5. Fases del estudio técnico 14
Tabla 6. Estudio Financiero 15
Tabla 7. Factores PESTEL 16
Tabla 8. Factores Externos 25
Tabla 9. Factores Internos 31
Tabla 10. Tamaño de muestra 32
Tabla 11. Precios de la competencia 41
Tabla 12. Proyección de costos 50
Tabla 13. Inversión 50
Tabla 14. Gastos de administración 51
Tabla 15. Estado de Resultados 53

FIGURAS

Figura 1. Pasos previos a la importación 10
Figura 2. ¿En qué parroquia de la ciudad de Riobamba se ubica el establecimiento o mecánica automotriz? 33
Figura 3. ¿Cuál es su edad? 34
Figura 4. ¿Cuál es su género? 34
Figura 5. ¿Cuál es su nivel de instrucción? 35
Figura 6. Estado civil 35
Figura 7. ¿Alguna vez ha adquirido un radiador? 36
Figura 8. ¿Cuánto está dispuesto a pagar por un radiador para una camioneta? 37
Figura 9. ¿De qué origen proviene el radiador que usted ha adquirido? 37
Figura 10. ¿De qué origen proviene el radiador que usted ha adquirido? 38
Figura 11. ¿Ha realizado el cambio de radiador a una camioneta? 38
Figura 12. ¿A qué marca de camioneta le ha cambiado el radiador? 39
Figura 13. Escoja el tipo de motor del modelo Chevrolet D-Max que haya cambiado 39
Figura 14. Almacén DARA 42
Figura 15. Localización 44
Figura 16. Planta baja 45
Figura 17, Mezanine 46
Figura 18. Percha 47

INTRODUCCIÓN

Planteamiento del problema

El sector automotriz presenta una creciente venta de camionetas de la marca Chevrolet, cuyomodelo específico es D-MAX. El crecimiento de venta de camionetas frente al año anterior según el boletín de prensa AEADE (2023), es del 9%. El mismo reporte sitúa en primer lugar al modelo de camioneta D-MAX con 1289 unidades vendidas. Debido a la creciente demanda de estos vehículos surge la necesidad de ofertar a este mercado radiadores de repuesto (AEADE, 2023).

Según el boletín estadístico de autopartes (CINAE, 2022), las importaciones de repuestos automotrices con cierre a noviembre del año 2022 referente a radiadores corresponde al 4% ya que es el segmentode otras autopartes en dónde se encontraría este producto. Por tal motivo, a pesar de quela venta de repuestos automotrices para la camioneta D-MAX sea grande, no existe la oferta capaz de suplir con la demanda creciente de radiadores para este vehículo. Se planteará un plan de importación para incursionar en este mercado. (CINAE, 2022).

Objetivos

Proponer un plan de importación de radiadores de marca Chevrolet para almacén DARA en la ciudad de Riobamba para el año 2023.

- Conocer el marco teórico que permitirá sustentar el plan de importación de radiadores para la camioneta D-MAX de la marca Chevrolet.
- Diagnosticar el entorno actual de comercialización de repuestos automotrices en el Ecuador.

- Elaborar un plan de importación de radiadores para almacén DARA desde China a Ecuador.

Relevancia del estudio

Los radiadores son componentes claves en el sistema de enfriamiento del motor. Una desus funciones es repartir el anticongelante y agua a lo largo de sus aletas, lo que libera parte del calor del motor mientras toma aire frío antes de continuar el paso por el resto del motor. En el caso de que el radiador de un vehículo presente averías, el motor no logrará enfriarse generando un sobrecalentamiento y en las peores circunstancias el motorpodría fallar, por lo tanto, se considera a esta parte automotriz fundamental (KIA CORPORATION, 2021)

La manipulación de partes automotrices como la del radiador es crucial al momento de querer mantener la durabilidad y confiabilidad de un vehículo. Existen varias causas por las que el radiador podría fallar entre ellas: los refrigerantes sucios, escombros, condiciones climáticas extremas, accidentes, etc., en Ecuador contamos con varias de estas características negativas para un radiador, acortando su vida útil y generando mayor rotación al momento de su comercialización. (Mitsubishi Motors Perú, 2021)

Diseño metodológico

En la tabla 1 se detalla el diseño metodológico empleado para esta investigación.

Tabla 1. Diseño metodológico

TIPO DE INVESTIGACIÓN	**Descriptiva**
TIPO DE DISEÑO	**Transversal**
	Estudio de caso
	Cuantitativo y Cualitativo
	No Experimental

I. MARCO TEÓRICO

1.1. El comercio internacional

El texto a continuación busca analizar el desarrollo del comercio internacional desde la perspectiva de su evolución teórica. El estudio de este apartado de la economía se registra de hace varios siglos, junto con las finanzas se presentarían como tópicos fundamentales para analizar la economía internacional (Moreno et al., 2016). Las naciones con el pasar del tiempo han desarrollado relaciones comerciales entre sí y estas acciones tienen su efecto en la economía mundial como en sus propias balanzas comerciales. Los países que deciden transaccionar con otros deben comprender condiciones y limitaciones que pueden ser impuestas por una nación o el mercado en sí mismo (Moreno et al., 2016).

El comercio internacional empieza a partir del mercantilismo, el cual se lo considera como una corriente del pensamiento económico que describe el enriquecimiento de las naciones en términos internacionales. Posterior a las explicaciones del mercantilismo, se propone la teoría de la ventaja absoluta donde el Estado debería tener una pequeña o nula participación en la economía, está teoría mencionaba que la economía tendría las facultades para autorregularse (Moreno et al., 2016).

Otro gran aporte al comercio exterior es el trabajo de David Ricardo, con la teoría de la ventaja comparativa, donde menciona que un país tiene ventajas frente a otros en términos de producción por características propias del mismo. Posterior a esto, llegan dos autores para ampliar la teoría de Ricardo y establecen críticas, además de un aporte al conocimiento del comercio internacional en la actualidad con las teorías de economías de escala (Moreno et al., 2016).

1.2. Mercantilismo

La corriente económica que se conoce por mercantilismo no buscaba el crecimiento económico de las poblaciones, sino era visto como una herramienta para incrementar control en países europeos en un período comprendido entre el siglo XVI y XVIII. A pesar de querer acaparar más mercado, esta corriente económica apoyaría el proteccionismo de las naciones. El objetivo principal sería lograr una balanza comercial positiva, es decir, que las exportaciones sean mayores que las importaciones. Sin

embargo, se darían cuenta que no era necesario así sea con la llegada de las ventajas comparativas (Rojas, 2007).

1.3. Teoría de las Ventajas Absolutas

La revolución industrial marcó precedentes para la economía mundial. Uno de ellos es precisamente el desarrollo de la teoría de las ventajas absolutas. El autor de esta teoría Adam Smith (1776), comenta que el Estado debería tener la menor participación posible en la economía, puesto que la economía tenía capacidad de autorregularse. La teoría se centra en la mano de obra de trabajo y su especialización. Los países deberían especializarse en la producción de bienes en los que tengan ventajas absolutas, es decir, puedan hacer de manera más eficiente y productiva (Smith, 1776).

1.4. Teoría de las Ventajas Comparativas

Los países según su ubicación geográfica y otros beneficios propios de esa nación pueden ser óptimos para la producción de un bien en específico frente a otro u otros. La teoría de las ventajas comparativas por David Ricardo presentaría este concepto en el siglo XIX. El objetivo es encontrar el beneficio entre países que podrían intercambiar bienes. La creciente demanda producida por la apertura del comercio internacional genera importantes perspectivas de importación, lo que incrementa réditos económicos. Además, se supondría que la producción de un bien necesario en otro país, se realizaría debido a que genera menos esfuerzos su importación, que realizar una producción local de dicho bien (González R. , 2011)

1.5. Teoría de Herscher – Ohlin

Los factores de producción representan el elemento fundamental para que un país pueda producir o no algún bien. Los suecos Herscher y Ohlin plantean esta teoría donde mencionan a un país que es abundante en un factor debería producir más bienes que usen relativamente más de este (Ohlin, 1933). Los autores consideran que en la realidad no solo el trabajo es un factor para considerar, sino también se debe tomar en cuenta la tierra, el capital y los recursos minerales. Este modelo se utiliza hasta la actualidad para

determinar si un país podría ser considerado desarrollado o se encuentra en su desarrollo (Herscher, 1919)

1.6. Teorías modernas del Comercio Internacional

Para Krugman et al. (2012), el comercio surge entre naciones por dos razones, las diferencias existentes y la posibilidad de conseguir economías de escala. La revolución industrial se mantiene como un hito histórico que marca un punto de partida en favor del comercio internacional. En las transacciones internacionales observarían que un país tiene alta tendencia hacia la especialización, no obstante, también tienen un portafolio amplio de productos para exportación y consumo local.

1.7. Repuestos automotrices

Los ingresos tributarios y arancelarios se benefician de la diversificación de productos importados como los repuestos automotrices. Este sector es en nuestro país el responsable de la generación de varias plazas de empleo y herramienta de trabajo de muchas familias ecuatorianas, el mercado se inclinó hacia la demanda de bienes duraderos importados por la confianza que otras marcas significan (Quinde et al., 2021). Las personas que han decidido ingresar al mercado de repuestos automotrices llegarían a la conclusión de que la eliminación de los intermediarios aumenta el margen de utilidades, como también el control de la cadena de suministro interna (Paéz, 2021).

1.8. Las importaciones

El proceso detallado de las importaciones se desarrollará más adelante, sin embargo, es importante mencionar ciertos aspectos fundamentales que forman parte de la temática. Las economías de ubicación, es decir, la especialización de un colaborador en una tarea específica. El objetivo es lograr más eficiencia en los procesos de producción y poder ser más competitivos en los casos donde las empresas utilicen economías de escala (Malhotra, 2004).

Los importadores consideran dos factores para realizar las transacciones, la falta de disponibilidad y diversificación. Por un lado, consideran esa demanda no satisfecha en el

mercado para poder pronosticar la cantidad de producto a importar y poder suplir esa necesidad. Por otro lado, se toma la decisión de buscar proveedores en el extranjero para solventar los riesgos de incumplimiento. El objetivo es prevenir que el mercado local no pueda ser cubierto y por ello se realizan búsquedas en la cadena de suministro global (Malhotra, 2004).

1.9. Requisitos para importar

Para realizar una importación se debe tomar en cuenta, según el Servicio Nacional de Aduanas del Ecuador SENAE (2021), deben ser Personas Naturales o Jurídicas, ecuatorianas o extranjeras radicadas en el país y que hayan sido registrados como importadores en el sistema ECUAPASS y aprobado por el SENAE. Además, se tienen los requisitos previos para poder importar que el Servicio Nacional de Aduanas del Ecuador (2021) menciona que se deben cumplir.



Figura 1. Pasos previos a la importación

Fuente: SENAE (2021)

La información que se presenta en la figura 1 está detallada a continuación: La obtención del certificado digital para firma electrónica (Token) puede ser adquirida en diferentes lugares, entre ellos el gobierno a través de su página "portal único de trámites ciudadanos" presenta los pasos para la adquisición de este servicio. A continuación, en la tabla 2 de los requisitos que clasifica el Estado como obligatorios y en la tabla 3 los requisitos especiales previos a la obtención de la firma electrónica (Token) (SENAE, 2021).

Tabla 2. Documentos obligatorios

OBLIGATIORIOS	Comprobante de pago
	Digitalizado de la cédula de identidad y/o ciudadanía a color vigente
	Digitalizado de la papeleta de votación vigente
	Digitalizado de la última factura de un servicio básico
	Digitalizado del nombramiento del representante legal
	Digitalizado de la autorización firmada por el representante legal

Fuente: SENAE (2021)

Tabla 3. Documentos especiales

ESPECIALES	1.Digitalizado del pasaporte vigente
	1.Digitalizado de la acción de personal o certificado laboral

Fuente: SENAE (2021)

Se requiere también la instalación para su uso posterior del sistema informático ECUAPASS, el cual es la plataforma que el SENAE requiere para realizar todos los futuros procesos de importación. El importador debe estar registrado como en el sistema ECUAPASS. Según el tipo de producto el SENAE establece restricciones y prohibiciones en los casos que lo establecen. Se debe tomar en cuenta que se requerirá la asesoría de Agentes de aduana autorizados por el SENAE para el proceso de importación como para completar documentos como la DAI, Declaración Aduanera de Importación.

1.10. Proceso de importación

Según el SENAE (2021), la importación es la acción de ingresar mercancías extranjeras

al país cumpliendo con las formalidades y obligaciones aduaneras, dependiendo del régimen de importación al que se haya sido declarado.

Una vez que se ha cumplido con los requisitos previos a la llegada de la mercancía se debe proceder con el proceso de desaduanización SENAE (2021). La DAI es el primer documento que se debe enviar a través del sistema informático de la Aduana con un tiempo de 15 días antes de la llegada del medio de transporte, posterior a esto se deben considerar dos tipos de documentos importantes: documentos de acompañamiento y documentos de soporte.

Según el Art. 72 del Reglamento al Libro V del Código Orgánico de la Producción, Comercio Inversiones COPCI, los documentos de acompañamiento son aquellos denominados de control previo, deben tramitarse y ser aprobados antes del embarque de la mercancía. Según el Art. 73 del Reglamento al Libro V del COPCI, los documentos de soporte son las bases para la elaboración de la DAI, no siendo relevante el régimen al que pertenezcan, estos documentos permanecerán en físico o electrónico en el archivo del declarante o Agente de aduanas al momento de la presentación de la Declaración (SENAE, 2021).

1.11. Aduanera y son los siguientes

- Documento de Transporte
- Factura comercial o documento que acredite la transacción comercial
- Certificado de Origen (cuando proceda)
- Documentos que el SENAE o el Organismo regulador de Comercio Exterior considere necesarios.

1.12. Estudio de Mercado

EL estudio de mercado requiere de un análisis cuantitativo y cualitativo que nos permita determinar población comercial del producto o servicio en cuestión. La competencia, así como potenciales clientes podrían ser parte de estos resultados que serían utilizados en la

toma de decisiones de aspectos comerciales de la empresa. El diseño de la encuesta nos dará como resultado la situación real de este mercado. El dato obtenido será transformado en información útil para ser compartida en las siguientes fases del estudio de mercado (Moferrer, 2013).

El estudio de mercado es fundamental para el análisis de aspectos técnicos, económicos y financieros para la toma de decisiones en una empresa. Para realizar el estudio de mercado se tomaría en cuenta el producto, las características y la capacidad de satisfacer la necesidad del consumidor. La idea finalmente es poder aportar al mercado un producto o servicio que sea capaz de satisfacer la demanda de los consumidores a través de una cantidad de oferta estratégica (Moferrer, 2013).

En Monferrer (2013) describe las fases del estudio de mercado, que se detallan a continuación en la tabla 4:

Tabla 4. *Fases del estudio de mercado*

FASES DEL ESTUDIO DE MERCADO	
1	Mercado meta
2	Diseño de la encuesta
3	Resultados y análisis de la encuesta
4	Producto
5	Plaza
6	Precio
7	Promoción
8	Canales de distribución

Fuente: Monferrer (2013)

1.13. Estudio Técnico

El estudio técnico se desarrolla con la finalidad de conocer ciertos aspectos específicos que el negocio requiere. El objetivo es determinar la estructura física, así como también

gestionar la parte legal de la compañía o negocio, para ello, se establece un plan que reúne la información acerca del tamaño óptimo, localización, ingeniería y marco legal (Arias, 2010).

Las cantidades asignadas a través de este análisis técnico funcionan tanto en casos donde el giro del negocio sean productos o servicios. Además, se establecen jornadas laborales en casos donde los resultados del estudio requieran de mano de obra. La mano de obra, según el caso menciona que puede requerir de ingenieros que apoyen temporal o indeterminadamente. Se analiza los recursos físicos que se requerirán para que el proceso productivo este suministrado y se pueda manufacturar o realizar el producto (Arias, 2010).

La ubicación del establecimiento también es fundamental para el desarrollo del proyecto. La localización de los puntos de producción, distribución o ventas debe ser estratégica para que represente una ventaja competitiva de la empresa. La correcta decisión se verá reflejada en costos y rentabilidad de la empresa. Además, se deberá incurrir en gastos legales y tributarios necesarios para el adecuado funcionamiento de la organización. El estudio legal permitirá tener visibilidad correcta de nuestro proyecto y sus operaciones (Arias, 2010).

Según Arias (2010) describe las fases del estudio técnico, que se detallan a continuación en la tabla 5:

Tabla 2: Fases del estudio técnico

Tabla 5. Fases del estudio técnico

FASES DEL ESTUDIO TÉCNICO	
1	Tamaño o espacio para el proyecto
2	Localización geográfica del proyecto
3	Ingeniería o parte técnica del proyecto
4	Marco legal necesario para el proyecto

Fuente: Arias (2010)

1.14. Estudio Financiero

El análisis o estudio financiero proyecta los valores asignados a inversiones, costos e ingresos que la compañía percibirá. El objetivo del estudio técnico es determinar la viabilidad del proyecto en términos económicos. Para lo cual se toma en consideración presupuestos que serían presentados a inversionistas o dueños. El desarrollo de este estudio se transparentaría en el flujo de caja y posterior a ello en la evaluación de viabilidad. Las principales cuentas para determinar el total serían los activos fijos, activos intangibles y el capital de trabajo necesario para realizar el proyecto (Arias, 2010).

Los activos fijos pertenecen a las inversiones en bienes tangibles y duraderos que serán necesarias para las operaciones del proyecto, con el objetivo de que sean capaces de ser de utilidad durante todo el proyecto planteado. Se analizará la necesidad de los siguientes activos fijos: vehículo, maquinaria y equipo, muebles y enseres, equipos de oficina, equipos de computación. Para los activos intangibles o de naturaleza inmaterial se tomará en cuenta permiso y trámites, además de adecuaciones de almacenamiento y por último, los recursos de capital. El objetivo de estos recursos es identificar costos y gastos en los que se incurrirá durante el proceso de importación, tales como: seguros, mantenimiento, costos de importación, otros costos de operación y mano de obra (Arias, 2010).

Arias (2010) menciona las siguientes etapas del estudio financiero evidenciadas en la tabla 6:

Tabla 6. Estudio Financiero

ESTUDIO FINANCIERO	
1	Activos fijos
2	Activos intangibles
3	Capital del trabajo
4	Indicadores financieros

Fuente: Arias (2010)

II. ANÁLISIS INTERNO Y EXTERNO

2.1. ANÁLISIS PESTEL

Los factores externos que proporcionan el análisis PESTEL tienen el objetivo de

identificar la situación que rodea la temática. Para este caso entregará una visión general sobre el ambiente competitivo y la industria del Ecuador en relación con el proyecto. Los resultados del análisis se diferencian por la relevancia de participación de los factores. Las decisiones se basan en análisis que determinarán el tipo de modelo de negocio, los objetivos organizacionales y las estrategias a utilizar según la industria que se haya seleccionado (David, 2013).

El análisis PESTEL se clasifica principalmente en seis factores. En la Tabla 7 se describe el contenido de estos factores con mayor detalle.

Tabla 7. Factores PESTEL

Factores políticos	**Factores económicos**	**Factores socioculturales**
Las características que rodean al accionar y los procesos políticos de un país, como, la manera en la que un gobierno interviene o las coyunturas locales que pueden afectar a la industria.	El ambiente económico general de un país, junto con indicadores como el PIB, el PIB per cápita entre otros. Además, se debe considerar la balanza comercial para conocer la relación de importaciones y exportaciones.	**En general, se lo puede ver como el comportamiento que tiene la sociedad frente a la época. Los valores, costumbres, tradiciones, calidad de vida, características generacionales, necesidades, gustos y preferencias del momento.**
Factores tecnológicos	Factores de entorno	**Factores legales y regulatorios**
Este factor dependiendo de la industria evoluciona a diferente velocidad y está presente en los campos. Los avances técnicos, patentes e innovaciones marcan las reglas de juego en una industria.	**Los criterios que se consideran en este factor son todos aquellos alrededor de temas ecológicos y ambientales. Las industrias agrícolas son relacionadas directamente con este tipo de factores.**	**Las regulaciones legales que afectan al lugar donde se desarrolla la industria o compañía. Los salarios, normas laborales, incentivos tributarios son algunos de los aspectos que se consideran en este factor.**

Fuente: Fred David (2013)

2.1.1. Factores políticos

La situación política actual del Ecuador gira en torno al juicio político para el presidente que se inició en marzo del 2023. Según la CELAG (2023), la Asamblea Nacional del Ecuador con un total de 104 votos apoyó la moción de llevar a cabo un juicio político al presidente de la República del Ecuador, Guillermo Lasso, generando desconfianza al Gobierno. Las razones del juicio político son supuestas relaciones ilícitas de uno de sus familiares y una red de corrupción de contratos públicos.

Ante una situación de grave crisis política y conmoción interna, el presidente Guillermo Lasso, decidió este mayo 2023 invocar a la "muerte cruzada", herramienta constitucional que permite al poder ejecutivo y legislativo disolverse y llamar a elecciones anticipadas que se realizarán en agosto 2023 (López, 2023). La falta de gobernanza es clara y el poder ejecutivo tiene una débil aceptación de la población ecuatoriana lo que provoca una incertidumbre política nacional (CELAG, 2023).

Por otra parte, el Ministro de Producción, Julio José Prado analiza la posibilidad de reducir aranceles en repuestos automotrices (ECUAVISA, 2023). Para el plan de importación de radiadores la revisión de los aranceles que el Ministro de Producción realiza puede representar una gran oportunidad. No obstante, la inestabilidad política genera inquietud entre los ecuatorianos que podría afectar la demanda del producto que se importará.

2.1.2. Factores económicos

La proyección prevista para el 2023 por el Banco Central del Ecuador acerca del crecimiento económico se modificó del 3,1% al 2,6%. Los ajustes que tuvieron que darse a cabo por la institución son producto de la disminución de las exportaciones petroleras. Se estima que los factores que promuevan la recuperación económica nacional representados en el PIB serán la formación brutal del capital fijo con el 3,4%; el consumo de hogares con 3,2%; las importaciones con el 3,1%; exportaciones 2,5% y el gasto

gubernamental con el 0,5%. (BCE, 2023).

Los países que tienen el control de su moneda pueden utilizarla como herramienta para hacer frente a shocks económicos externos. En el caso de Ecuador, no se puede modificar debido al uso del dólar como divisa. Al no producir la moneda se debe promover la inserción de dólares en la economía conllevando a incrementar las ventas y disminuir las compras en el mercado internacional con el objetivo de mantener una balanza comercial positiva (Sempértegui, 2023).

La inflación ecuatoriana frente a los países de la región, incluyendo Estados Unidos fue de las más bajas con el 3,12% frente al promedio regional de inflación de 12,86%. Las importaciones de bienes y servicios anuales en el Ecuador para el último año crecieron en un 4,5% y el comercio al por mayor y menor se desarrolló con variación positiva de 3,9% (BCE, 2023).

El desarrollo del empleo en Ecuador es relevante para el análisis económico externo; para enero de 2023 la tasa de desempleo se estableció en 3,8% lo que representa 1,6 puntos menos en relación con la del año anterior. La situación de desempleo es todavía preocupante, ya que para la categoría de empleo adecuado se determinó que solo el 34,8% de la población se ubica en esta sección. Además, la tasa de informalidad es del 55% lo que evidencia un incremento del mismo. (González P. , 2023).

Los factores económicos muestran una mejora en el consumo de productos al por mayor y menor que se relaciona directamente con la comercialización del repuesto automotriz a importar. El incremento de la economía ecuatoriana es todavía lento, pero se pronostican valores positivos e incluso se considera el aumento de las importaciones como un apoyo al aumento del PIB ecuatoriano para el 2023.

2.1.3. Factores socio culturales

La crisis económica ecuatoriana ha generado importantes cambios en los hábitos de consumo de los ecuatorianos. Se asigna a Ecuador un puntaje de 0,74 en índice de desarrollo humano en una escala de 0 a 1. La pandemia provocada por la propagación mundial del COVID-19 y las consecuencias negativas de los flujos comerciales

internacionales como resultado de la guerra entre Ucrania y Rusia son factores para considerar en las decisiones que toman los ecuatorianos en la forma que invierten su dinero (Coba, 2022).

La guerra generó un alza de precios principalmente en energía, fertilizantes, alimentos y materias primas. Ocasionando, un deterioro en la calidad de vida de los ecuatorianos. La canasta más cara de la historia informa Diario Primicias que fue de USD 754,17 reduciendo el poder adquisitivo de las familias ecuatorianas. Las personas ahora deben trabajar más para obtener los mismos productos de antes, lo que ha hecho que planifiquen mejor cómo gastarán su dinero.

Las familias ecuatorianas buscan ajustar sus presupuestos consumiendo cada vez más productos de marcas propias (Coba, 2022). La empresa analista IPSOS, dice que 5 de cada 10 ecuatorianos han cambiado las marcas que normalmente consumían. Por otro lado, menciona que las compras por internet han incrementado exponencialmente sobre todo a través de WhatsApp, la red social de mensajería instantánea. Las generaciones determinadas como X y Baby Boomers esperan que las marcas que elijan les proporcionen ahorros económicos y sean productos seguros (Páez, 2022).

Los ecuatorianos piensan con detalle los productos que adquieren, por ello tener el requerido y a un precio de calidad es importante para que el proyecto de importación de radiadores tenga éxito.

La crisis económica, junto la inestabilidad social que se evidencia en Ecuador es responsable de los hábitos de consumo más conservadores que tienen actualmente los ecuatorianos.

2.1.4. Factores tecnológicos

Se estima que el crecimiento en América Latina de compradores digitales aumente un 20% para 2025 (CECE, 2022). Sin embargo, factores como la pandemia del COVID-19 y la ya existente desigualdad económica afectan a su desarrollo. Ecuador ocupa la quinta posición de países con el 76% de la población con acceso a internet. En 2022, el 81% ocuparon redes sociales, siendo en el 92% de los usuarios, WhatsApp, la red social de mensaje instantánea de elección (CECE, 2022).

La empresa EY (2023) menciona que, en la actualidad hay una presencia del 32% de nuevos medios de pagos digitales y se ha reportado un crecimiento en más de un 50% de los negocios en redes sociales. Asimismo, el incremento del uso de herramientas tecnológicas para mejorar el servicio y experiencia de los clientes a través de medios digitales. El uso de chatbots tiene presencia de 24%, los e-commerce del 37%. También, la evolución de canales digitales a través de aplicaciones móviles (EY, 2023).

La comercialización del repuesto automotriz seleccionado para realizar el plan de importación para almacén DARA debe considerar estos medios digitales que no solo pueden servir de nuevas fuentes de comercialización, sino también otra forma de hacer contacto directo con proveedores a lo largo del mundo.

2.1.5. Factores ambientales y ecológicos

La apertura de los negocios internacionales a través de los Tratados de Libre Comercio puede también mejorar la eficiencia energética con el propósito de disminuir el efecto invernadero. El objetivo es que la liberación del flujo de comercio internacional permite

a los países con limitado acceso a tecnologías más avanzadas y menos contaminantes poder hacer uso de ellas. Eventualmente, son estrategias que generarían una sociedad predispuesta a apoyar el comercio que cuide el medio ambiente principalmente en países industrializados (OMC, 2023).

El tránsito que realizan los productos también genera una huella de carbono, por lo que es relevante mencionarlo. Para ciertos casos, se busca asignar una cantidad que corresponde a las emisiones de CO2 de productos alimenticios. El objetivo es concientizar sobre la huella de carbono que dejan estos productos que son bienes de consumo masivo, además de promover la compra de bienes locales para evitar que exista un grave efecto contaminante debido a la distancia que recorren estas mercancías. Existe una crítica a este comentario que dice que en ciertos casos como el de las flores exportadas de Kenia a Europa por vía área generarían menos emisiones de CO2 que las que se producen en Holanda y se distribuyen en Europa. Se considera que los casos deben ser analizados individualmente (OMC, 2023).

Los radiadores tendrán que trasladarse desde su lugar de origen hasta su destino, lo que involucra un trayecto en tráfico de mercancías, generando cierta cantidad de emisiones de carbono. Sin embargo, si el transporte a utilizar fuese el marítimo es posible que genere menos contaminación que un medio aéreo.

2.1.6. Factores legales y regulatorios

El COPCI o código orgánico de la producción, comercio e inversión es el documento que contiene las principales normas a las que se regirán las transacciones con fines internacionales en el Ecuador.

Uno de los principales artículos vinculados con el comercio exterior es el que se encuentra en el (COPCI, 2022):

“Art. 120.- Importación para el consumo. – Es el régimen aduanero de ingreso definitivo de mercancías al país, cuyos procedimientos para su aplicación serán establecidos por el director general del Servicio Nacional de Aduana del Ecuador. Las mercancías ingresadas bajo este régimen podrán circular libremente en el territorio ecuatoriano una vez

satisfecha la obligación tributaria aduanera”

El arancel que representa a radiadores y sus partes según el Arancel Integrado Nacional, es 8708.91.00.00. Este valor será el punto de referencia para los trámites aduaneros, tributarios y comerciales a utilizar (SENAE, 2023).

El Art. 120, se vincula con el plan de importación de radiadores debido a que el producto que se importaría es perteneciente a las mercancías de consumo que buscan llegar a Ecuador de manera legal, cumpliendo normativas y pagando tributos para poder ser distribuido a través de los canales comerciales pertinentes. Los factores legales no muestran ningún impedimento fuera de los aranceles impuestos para el ingreso de mercancías, como los radiadores de origen chino.

2.2. FUERZAS DE PORTER

2.2.1. Rivalidad entre competidores

Las estrategias comunes entre competidores son: competencia de precios, atención al cliente, publicidad o la introducción de productos. Cuando el caso es la presencia de varios, es debido al lento crecimiento de la industria. Almacén DARA tiene 19 potenciales negocios que representan la competencia del sector de venta de autopartes y lubricantes.

El incremento de usuarios que puedan adquirir nuevos autos representaría para el sector de negocios de autopartes un aumento en las ventas ya que la gente busca minimizar sus gastos y eso se traduce en compra de repuestos genéricos. A pesar del aumento en consumo de partes de auto genéricas, la competencia es intensa por la situación económica desfavorable para toda la población y una lucha por mantener clientes y los mejores precios serán factores determinantes. Existe una alta rivalidad que puede desarrollarse como una amenaza para la empresa.

2.2.2. Entrada potencial de nuevos competidores

Una de las barreras que pueden presentarse para nuevos competidores, es precisar de un fuerte capital para entrar en un negocio que mantiene una gran competencia. Por ello, los casos en los que se pueden obtener nuevos competidores son muy bajos debido a un mercado reducido que ya tiene proveedores. Es decir, el factor de diferenciación de producto tiene como desventaja clientes fieles a los comercios actuales y un producto para distribución individual que implica una fuerte inversión en un mercado muy competitivo, por lo tanto, poco atractivo a priori. A pesar de la fuerte barrera presentada la crisis trae consigo una baja posibilidad de esta fuerza. Como resultado las barreras para posibles competidores son altas, concluyendo en una oportunidad para este sector comercial en negocios ya establecidos.

2.2.3. Amenaza de productos sustitutos

La entrada de productos que puedan sustituir es en realidad parte del negocio, pero no en características superiores en estilo de innovación, sino en calidad y lugar de origen. En la

venta de repuestos genéricos, las personas quieren tener opciones que puedan adaptarse a sus economías, por lo que existen variantes del producto en cuanto a precio y calidad para satisfacer la necesidad del cliente en cuanto a su precio. Con respecto a ello, si se tiene una amplia la disponibilidad de productos entre genéricos y originales se genera una oportunidad para satisfacer al cliente según su necesidad.

2.2.4. El Poder de negociación de los Proveedores

Los proveedores tienen un alto poder de negociación frente a la empresa. A pesar de ello, para evitar problemas de abastecimiento y por la variedad de cartera que se ofrece la empresa tiene varios proveedores. La ventaja de que la importación de productos automotrices y lubricantes que comercializa tiene un alto grado de competitividad, hace que los proveedores tengan un bajo poder de negociación ya que saben que pueden ser reemplazados por la competencia.

2.2.5. El poder de negociación de los Compradores o Clientes

Los productos que se ofrecen tienen un precio que puede ser negociado. Los clientes tienen un alto poder de transacción. La presencia de almacenes que reduzcan sus precios como estrategia competitiva y exigencias del cliente con descuentos son factores que amenazan nuestro negocio.

2.3. MATRIZ EFE

El análisis de factores externos se realiza para conocer posibles amenazas y oportunidades que rodean a nuestro proyecto u organización (HUBSPOT, 2023). A continuación, en la tabla 8, podemos evidenciar los criterios utilizados para su elaboración. Los resultados están descritos en forma de porcentajes que representan el peso del factor frente a nuestro proyecto; este será multiplicado por un valor asignado de clasificación entre 1 y 4, siendo 1 el más bajo y 4 el más alto. Los resultados se sumarán para valorar cómo se debería reaccionar antes posibles amenazas o si las oportunidades son aprovechadas de manera eficiente y eficaz.

Tabla 8. Factores Externos

Factores Externos		Peso	Clasificación	Valor
Oportunidades				
1.	Reducción de aranceles para repuestos automotrices	4%	2	0,08
2.	Incremento de consumo de producto al por menor	3%	2	0,05
3.	Incremento del PIB	6%	1	0,06
4.	Incremento de compras digitales	7%	3	0,21
5.	Generación X y *Baby boomers* buscan calidad de productos	5%	2	0,1
6.	Comercialización a través de redes sociales	3%	4	0,1
7.	Incremento del consumo de hogares en un 3,2%	4%	2	0,08
8.	El dólar como divisa de compra	6%	3	0,18
9.	Crecimiento de las importaciones en un 4,5%	7%	3	0,19
10.	Nuevos métodos de pagos	5%	1	0,05
Amenazas				
1.	Falta de gobernabilidad	5%	4	0,2
2.	Inestabilidad Política	4%	1	0,04
3.	Desempleo	3%	2	0,06
4.	Crisis económica internacional	10%	3	0,3
5.	Guerra Ucrania y Rusia	6%	3	0,18
6.	Limitado acceso a canales digitales de información	3%	2	0,06
7.	Contaminación causada por tránsito de mercancías	5%	2	0,09
8.	Inseguridad	3%	4	0,12
9.	Cambio en los hábitos de consumo	8%	4	0,32
10.	Limitada inversión extranjera	5%	3	0,15
Total		100,00%		2,63

Fuente: HubSpot (2023)

El resultado del análisis de factores externos es 2,63. Según este resultado, las oportunidades externas tienentodavía capacidad de ser explotadas y las amenazas son riesgos que se pueden controlar moderadamente.

2.4. ANÁLISIS INTERNO

2.4.1. Historia de la empresa

El plan de importación de radiadores es planteado en el contexto de almacén DARA, una empresa familiar que se dedica a la comercialización de repuestos automotrices y tiene presencia en el mercado riobambeño.

La empresa tuvo sus inicios cuando el Sr. Jorge Rivas se quedó sin trabajo repentinamente y al tener la necesidad de proveer a su familia, toma la decisión de emprender en el sector automotriz. El almacén fue adquirido en la ciudad de Riobamba en enero del año 1976. La oportunidad de hacer crecer el negocio fue el principal objetivo para Jorge Rivas y María Teresa Carvajal, su esposa, junto a quien emprendieron este camino.

Los productos que el negocio ofrecía en sus inicios eran repuestos automotrices como: baterías, hojas de resorte, línea eléctrica, además ofrecieron servicios como remachada y pegado de zapatas. En el tiempo se incrementó una variedad de marcas en los productos con los que comercializa almacén DARA.

Los desafíos con los que se encontraron al inicio de la adquisición de la empresa es la falta de conocimiento en la línea de repuestos automotrices. La competencia de locales de comercialización de repuestos automotrices reconoce que ha sido desleal. El futuro de almacén DARA está en la colocación de una nueva sucursal.

2.4.2. Recursos de la empresa

Se detalla los recursos físicos, como el local amplio de dos pisos que es propiedad propia y no deben considerar costos por arriendo. La empresa es familiar y el capital humano que la compone en su totalidad también, son cuatro hermanos los que se encargan del manejo y desarrollo del negocio. Los cuatro hermanos son dueños y colaboradores de almacén DARA. Cada uno de los hermanos cumple con tareas específicas y también comparten tareas como lo son la atención al cliente, entregas y mantenimiento de las instalaciones.

El capital se distribuye en mercadería del local que representa el 80% y el 20% créditos pendientes otorgados a los clientes más antiguos. Las cuentas por cobrar representan un ingreso futuro que debe solucionarse, debido a dichos fondos serán destinados para la inversión en nuevos productos para comercializar. Los recursos tecnológicos se enfocan en la administración del inventario.

Todos los miembros de almacén DARA presentan un extenso conocimiento en las aplicaciones de los repuestos automotrices con los que comercializan, además de la instalación para ciertas partes en las que pueden ayudar a sus clientes. La toma de decisiones es consensuada puesto que la empresa mantiene una jerarquización horizontal, las responsabilidades están repartidas equitativamente a lo largo de sus cuatro integrantes. La empresa cuenta con las áreas de ventas, adquisiciones, informática y financiera contable.

El almacén considera como ventaja frente a la competencia tener en stock repuestos para modelos antiguos con los cuales tienen una ventaja de precio debido a su escasa oferta. La entrevistada reconoce que existen desventajas para la empresa. Uno de los cambios en el mercado es la introducción masiva de repuestos de origen asiático, al ser tan extenso es casi imposible para el negocio estar completamente abastecido. El inventario alberga una importante cantidad de repuestos que no han rotado en varios años. La oportunidad de mejora existente está en el análisis más detallado del inventario.

La revisión del inventario es una necesidad que los miembros de almacén DARA ya se plantearon. Una vez que el inventario obsoleto sea vendido o desechado se presentará una oportunidad tanto de espacio como económica para invertir en un producto nuevo, es la razón por la cual se plantea un plan de importación para radiadores.

2.4.3. Entrevista a Juan Diego Alvarado

El entrevistado, Juan Diego Alvarado, menciona que lleva alrededor de 20 años en el sector automotriz. La actividad en la que se encuentra actualmente Juan es la de comercialización de autopartes para una empresa importadora y está encargado de la zona Sierra centro. El entrevistado refiere que, existe un mercado insatisfecho que demanda radiadores, puesto que, este repuesto sufre algunos desperfectos ligados principalmente

al clima y la calidad del refrigerante. El radiador al ser un repuesto que tiene una relación directa con el motor si está averiado requiere ser cambiado de inmediato, caso contrario el motor podría estar comprometido generando daños permanentes al vehículo.
Los radiadores con los que Juan Diego ha trabajado tienen origen asiático, tales como los de procedencia China, taiwanesa, coreana y en menor medida pero existente la japonesa. La importación de este producto ya se ha realizado anteriormente, por lo tanto, las dificultadas con las que nos topemos se relacionarían con el proceso de importación común desde el Ecuador.

El producto requiere de un cuidado específico, no es extremadamente frágil, pero Juan presenta indicaciones para evitar algún daño. Con respecto a la parte de transporte, cada radiador debe ser correctamente empaquetado individualmente y situado en posición vertical según corresponde. No se puede poner ningún peso encima del producto porque en la parte superior cuenta con partes de aluminio que no soportarían y eventualmente provocarían daños. Con relación al almacenamiento, se debe considerar un lugar fresco y lejos de zonas húmedas.

El precio referencial que comenta el entrevistado se vincula con la procedencia y calidad del producto, por lo tanto, menciona que en radiadores con origen de Taiwán su precio sería alrededor de los noventa dólares estadounidenses, marca ACDELCO de calidad media que tendría un precio de ciento cincuenta dólares estadounidenses y una marca de origen japones o brasilero podrían rondar los doscientos dólares estadounidenses, precios que serían de venta al público. Los márgenes referenciales varían en cuanto al mercado. Recalca que depende de oferta y demanda, rondan alrededor de 25-50 porciento en la venta de este producto.

Las tendencias del mercado según el entrevistado son hacia un balance precio-calidad bastante exigente. Los clientes en su mayoría mencionan que ya no buscan que el producto sea exclusivamente de orígenes como: Europa, Estado Unidos o Japón. La situación económica ha provocado que en la búsqueda por un producto tan necesario como los radiadores puedan encontrarlo a un precio accesible, pero con una garantía aceptable. La competencia en la comercialización de repuestos automotrices es grande, sin embargo, Juan Diego afirma que todavía es rentable, pero se deben hacer esfuerzos por mantenerse competitivos. Remarcando que se deben evaluar las marcas y los servicios

agregados que un almacén puede ofrecer a sus clientes. En un mercado tan competitivo, aspectos como la excelente atención al cliente junto con valores agregado al momento de la compra son factores que pueden marcar la diferencia.

2.4.4. Entrevista a Andrea Carrillo

La entrevistada es una especialista en importaciones que trabaja en el sector automotriz en una importante multinacional. La información de Andrea se relaciona con los procesos y las decisiones que se deberían considerar para la importación de radiadores de países asiáticos.

Andrea, detalla que por fines estratégicos la participación de una empresa importadora externa es fundamental. La partida arancelaria 8708.91.00.00 representa en nuestro país al producto que está bajo la descripción de "radiadores y sus partes". La experta en importaciones, Andrea Carrillo, detalla que todos los productos importados desde el Ecuador deben cancelar FODINFA, que es el 0.05% de la importación y el determinado impuesto al valor agregado. Además, del 10% por concepto de ad valoren vinculado con este producto en específico.

El agente de importaciones que deberá participar en la importación de este producto tiene que ser un operador de comercio exterior autorizado previamente por la SENAE. El salario de estos profesionales detalla la entrevistada que corresponden al 60% del salario básico por realizar el trámite de nacionalización y 50% en caso de ser un producto importado como carga suelta.

Los precios referenciales otorgados por la entrevistada en relación con fletes marítimos internacionales son $ 2 500 y $ 3 500 por contenedor. Recomienda que la importación en caso de ser en grandes volúmenes no sea traída como carga suelta ya que representa costos mayores debido a que su valor se determina por peso y volumen. Por lo que, incluso un contenedor 20 pies llenado a su totalidad es una mejor decisión estratégica.

2.5. MATRIZ EFI

El objetivo de la matriz EFI es analizar los factores internos de la empresa en busca de sectores o áreas de mejora para que los recursos sean utilizados de manera más eficiente.

En la tabla 7 se presenta la matriz de factores internos y sus valores ponderados.

Tabla 9. *Factores Internos*

Factores Internos		Peso	Clasificación	Valor
Fortalezas				
1.	Buen ambiente laboral	4%	4	0,16
2.	Extensa experiencia de repuestos automotrices	3%	2	0,05
3.	Conocimiento amplio del mercado riobambeño	6%	1	0,06
4.	Buen posicionamiento de la empresa	7%	3	0,21
5.	Local es propiedad de la empresa	5%	4	0,2
6.	Stock de repuestos difíciles de adquirir	3%	1	0,025
7.	Varios años en el mercado de repuestos automotrices	4%	4	0,16
8.	Red de proveedores	6%	1	0,06
9.	Clientes fidelizados de varios años	7%	1	0,065
10.	Ubicación de local comercial	5%	1	0,05
Debilidades				
1.	Falta de repuestos asiáticos	5%	1	0,05
2.	Escasez de productos demandados	4%	2	0,08
3.	Falta de variedad de marcas low-cost	3%	3	0,09
4.	Falta de rotación en cierta línea de productos	10%	3	0,3
5.	Falta de parqueadero	6%	2	0,12
6.	Manejo de inventario	3%	3	0,09
7.	Falta de uso de herramientas de inteligencia de negocios	5%	2	0,09
8.	Falta de plan de ventas	3%	2	0,06
9.	No existe un plan de marketing	8%	2	0,16
10.	Revisión periódica de objetivos organizacionales	5%	3	0,15
Total		100,00%		2,23

Fuente: HubSpot (2023)

El puntaje de la matriz interna detallado en la tabla 9 de factores es de 2,23 lo que significa que la empresa tiene debilidades que deberían ser analizadas para mejoramiento de la empresa.

III. PROPUESTA

3.1. ESTUDIO DE MERCADO

3.1.1. Objetivo

Para determinar el tamaño de mercado de radiadores para camionetas de marca Chevrolet del modelo D-MAX en la ciudad de Riobamba se utilizarán encuestas como instrumento de recolección de datos. Lo que se busca es determinar el segmento de mercado y las estrategias de marketing que se deberían utilizar para el plan de importación de radiadores.

3.1.2. Población objetivo

El grupo que se eligió para llevar a cabo la encuesta pertenecen a las mecánicas automotrices de la ciudad de Riobamba. Según Padilla et al. (2021), las 84 mecánicas automotrices en Riobamba están distribuidas alrededor de sus cinco parroquias urbanas. El total de establecimientos que se relacionan con el sector automotriz serían 174, sin embargo, solo 82 corresponden a mecánicas automotrices. Por lo tanto, la población elegida para realizar las encuestas son los mecánicos automotrices que pertenezcan a las 82 mecánicas automotrices de la ciudad de Riobamba.

3.1.3. Determinación del tamaño de la muestra

El tamaño de la muestra para la investigación se evidencia en la tabla 10

Tabla 10. *Tamaño de muestra*

Variable	Valor
Población	82
Intervalo de confianza	90%
Z	1,6449
Probabilidad a favor	50%
Probabilidad en contra	50%
Error de estimación %	6,6%
Tamaño de muestra	54

3.1.4. Selección de la muestra

El método utilizado fue el aleatorio simple, es útil cuando las características de todos los elementos de la población son similares y por lo tanto no es necesario hacer diferencias

entre ellos. Para aplicar este muestreo es necesario tener acceso a la totalidad de los elementos de la población para poder seleccionar cualquiera de ellos.

3.1.5. Preguntas y gráficas descriptivas

Las siguientes preguntas se realizaron con la finalidad de conocer el segmento de mercado al que nos dirigimos, así como también el mercado que existe de radiadores en Riobamba.

Pregunta 1

¿En qué parroquia de la ciudad de Riobamba se ubica el establecimiento o mecánica automotriz?

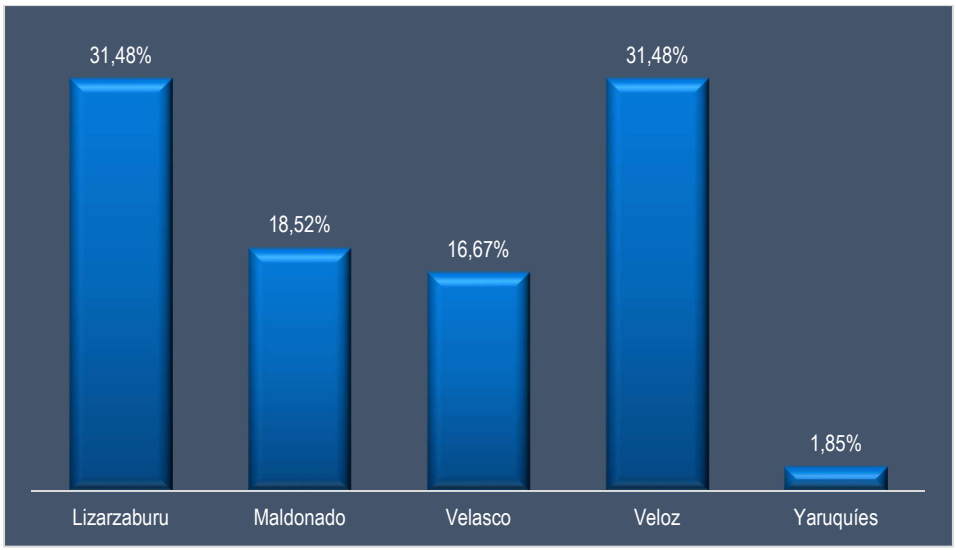


Figura 2. *¿En qué parroquia de la ciudad de Riobamba se ubica el establecimiento o mecánica automotriz?*

La figura número 2 será utilizada en el estudio de mercado

Pregunta 2

¿Cuál es su edad?

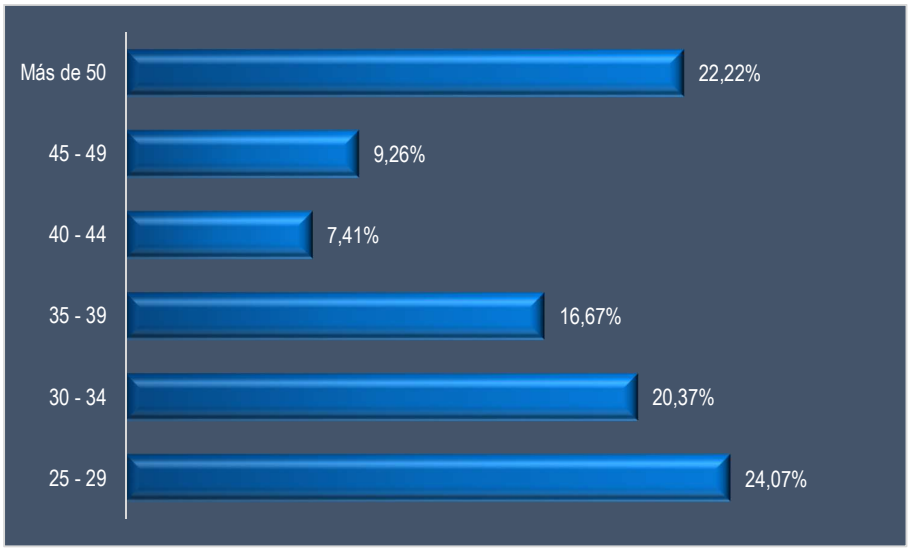


Figura 3. *¿Cuál es su edad?*

La figura número 3 será utilizada en el estudio de mercado

Pregunta 3

¿Cuál es su género?

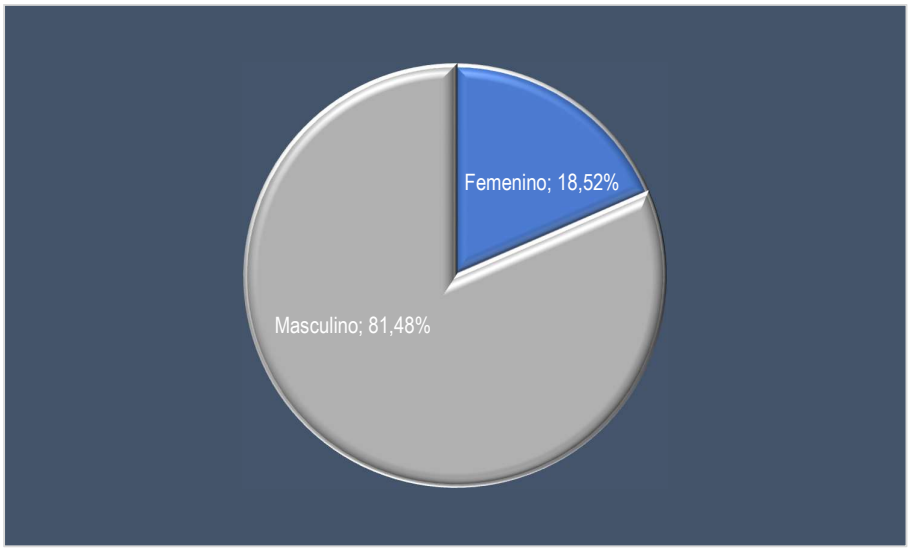


Figura 4. *¿Cuál es su género?*

La figura número 4 será utilizada en el estudio de mercado

Pregunta 4

¿Cuál es su nivel de instrucción?

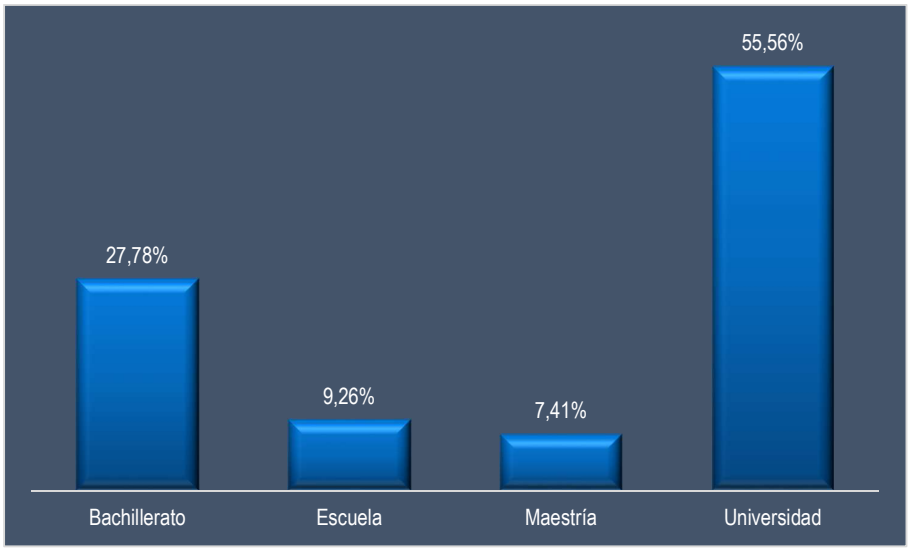


Figura 5. *¿Cuál es su nivel de instrucción?*

La figura número 5 será utilizada en el estudio de mercado

Pregunta 5

Estado civil

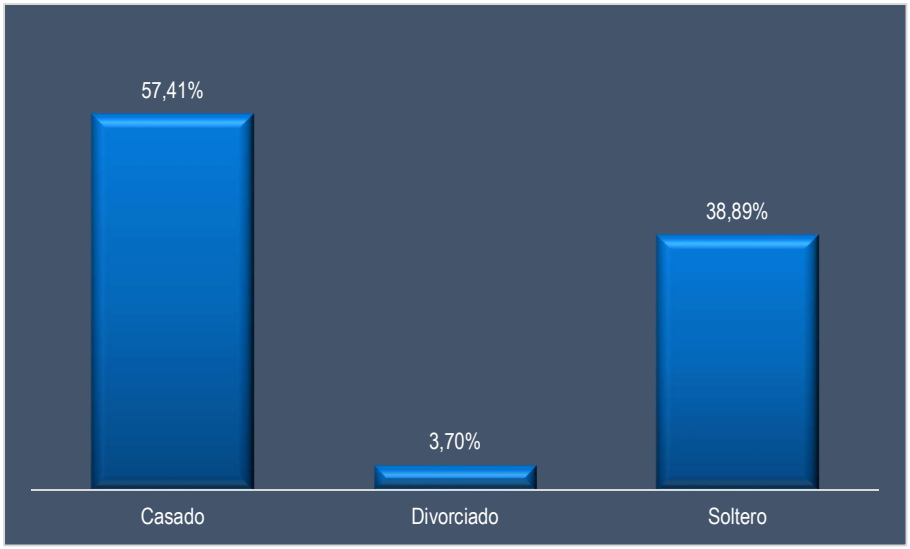


Figura 6. *Estado civil*

La figura número 6 será utilizada en el estudio de mercado

Pregunta 6

¿Alguna vez ha adquirido un radiador?

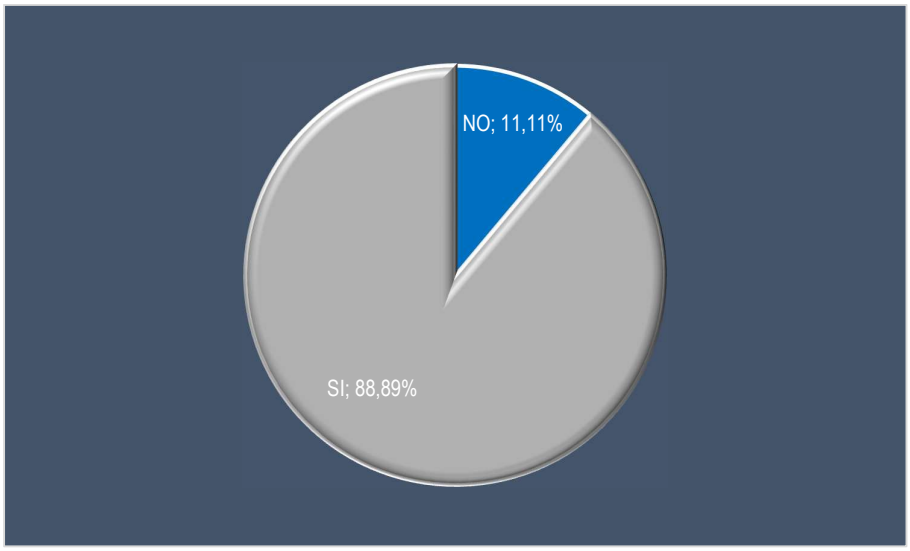


Figura 7*. ¿Alguna vez ha adquirido un radiador?*

La figura número 7 será utilizada para determinar el tamaño del mercado

Pregunta 7

¿Cuántas veces en el año ha adquirido un radiador?

Los mecánicos que confirmaron haber comprado por lo menos una vez un radiador en el año fueron 48, de los cuales el total promedio de radiadores comprados al mes fue 19.

Pregunta 8

¿Cuánto está dispuesto a pagar por un radiador para una camioneta?

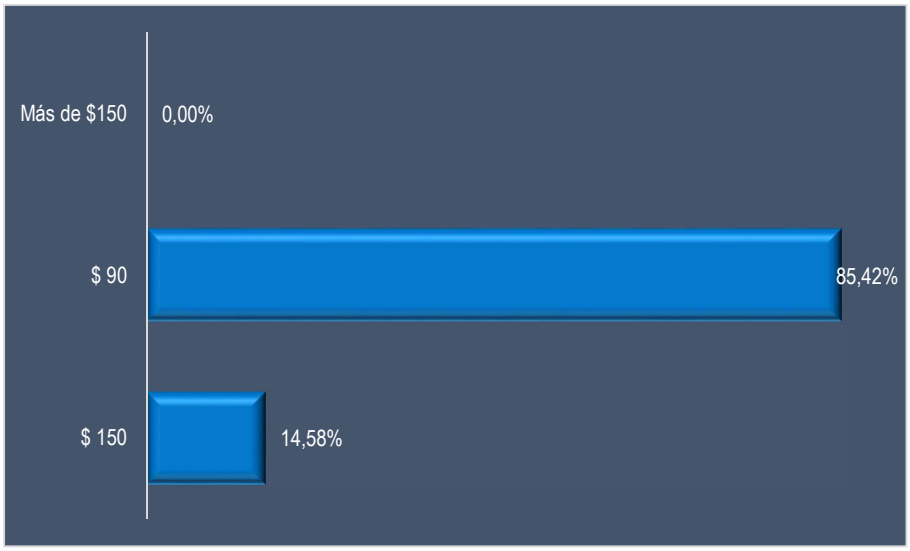


Figura 8. *¿Cuánto está dispuesto a pagar por un radiador para una camioneta?*

La figura número 8 será utilizada para determinar el precio en el apartado del estudio de mercado.

Pregunta 9

¿De qué origen proviene el radiador que usted ha adquirido?

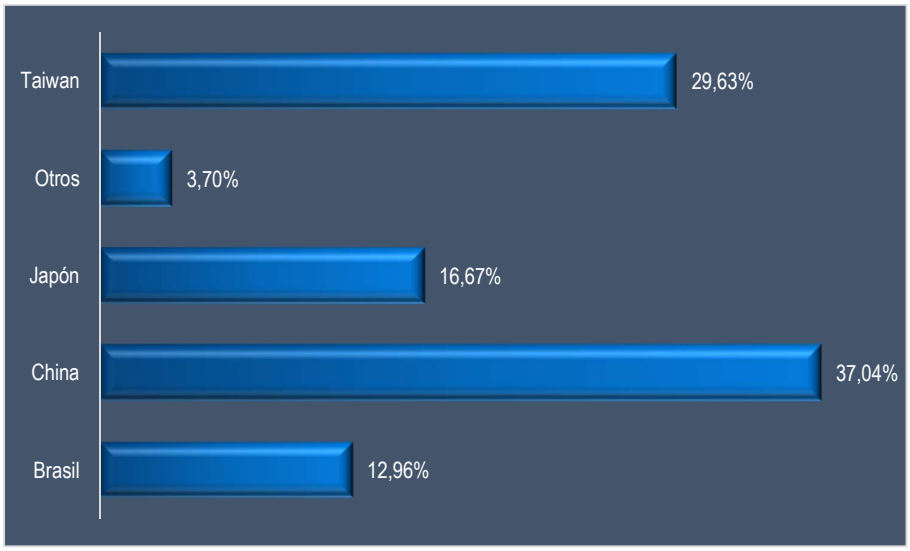


Figura 9*. ¿De qué origen proviene el radiador que usted ha adquirido?*

La figura número 9 será utilizada en el estudio de mercado para determinar el origen objetivo de los radiadores.

Pregunta 10

¿Dónde preferiría adquirir el producto?

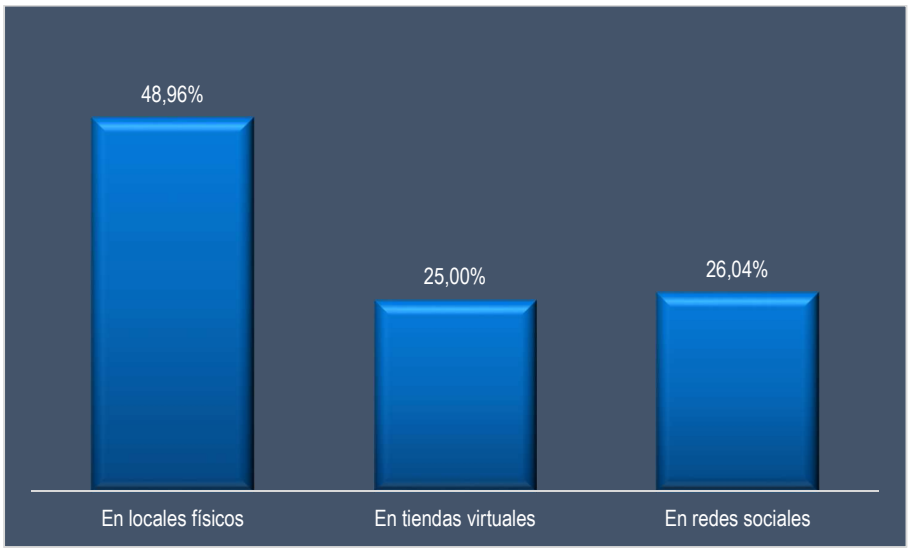


Figura 10. *¿De qué origen proviene el radiador que usted ha adquirido?*

La figura número 10 será utilizada para determinar la plaza

Pregunta 11

¿Ha realizado el cambio de radiador a una camioneta?

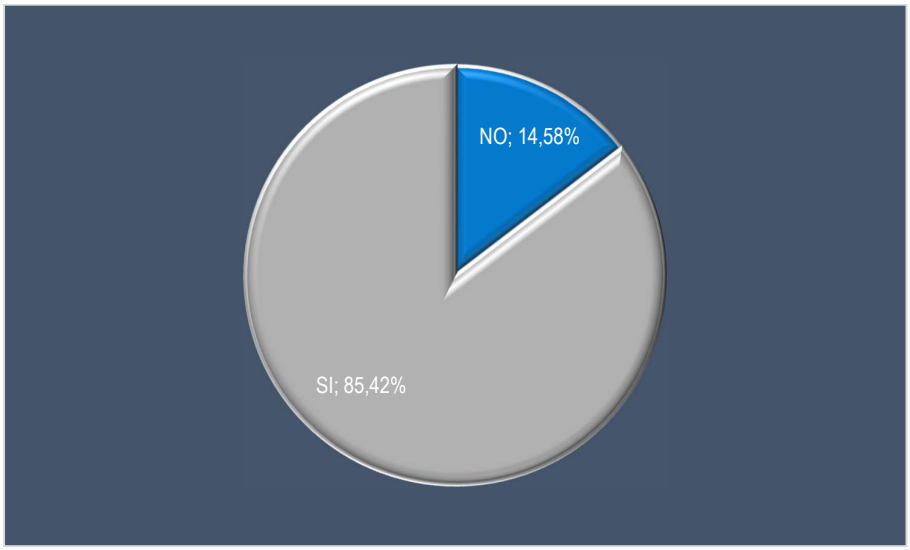


Figura 11. *¿Ha realizado el cambio de radiador a una camioneta?*

La figura número 11 será utilizada en el estudio de marca.

Pregunta 12

¿A qué marca de camioneta le ha cambiado el radiador?

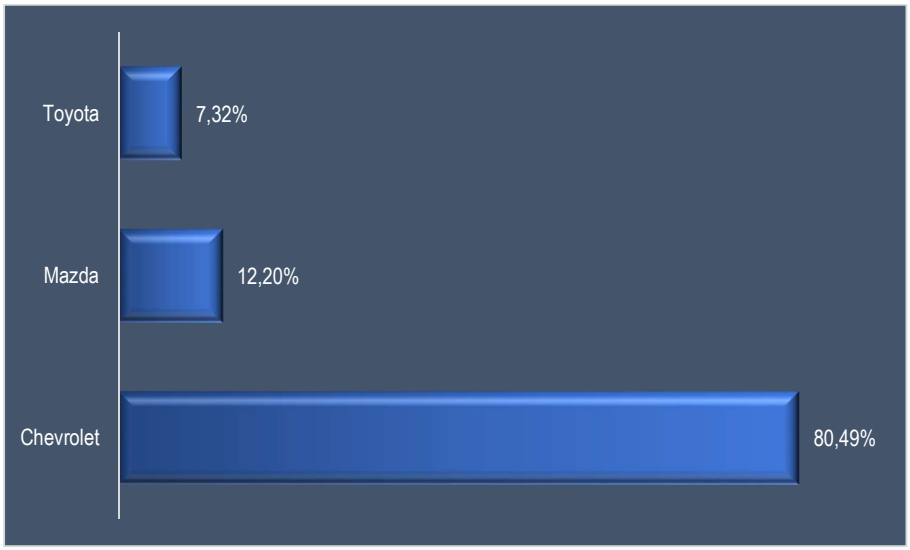


Figura 12. *¿A qué marca de camioneta le ha cambiado el radiador?*

La figura número 12 será utilizada en el estudio de mercado

Pregunta 13

Escoja el tipo de motor del modelo Chevrolet D-Max que haya cambiado

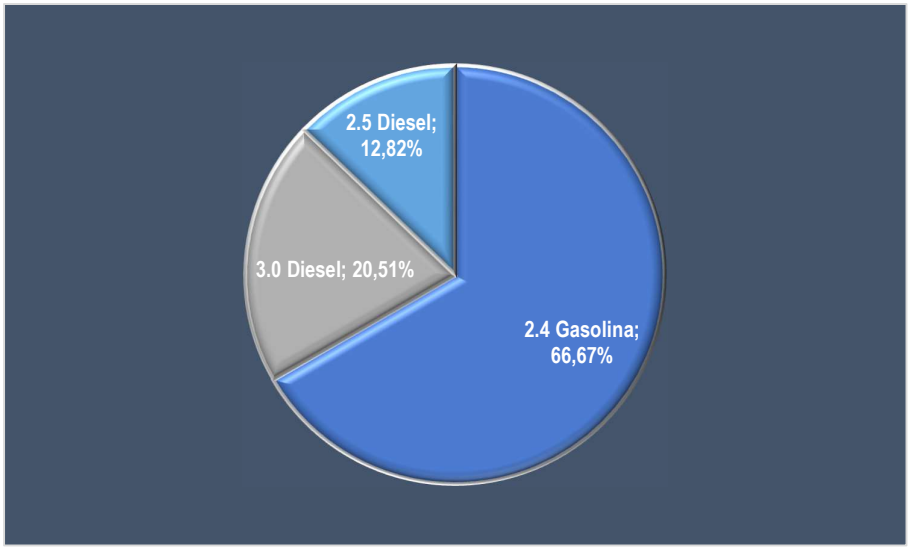


Figura 13. *Escoja el tipo de motor del modelo Chevrolet D-Max que haya cambiado*

La figura número 13 se utiliza en el estudio de mercado para determinar el porcentaje que se aparará del mismo.

3.1.6. Tamaño de mercado

El tamaño del mercado proyectado para la venta de radiadores mensual en la ciudad de

Riobamba para el año 2023 se estima que es de 866. Dentro de esta demanda aproximadamente el 85,42% corresponde a camionetas y el 80,49% son de la marca Chevrolet. El tipo de modelo exacto de camioneta de marca americana es la Chevrolet 2.4 impulsada por gasolina. En la encuesta fue el modelo elegido con un 66,67% de participación. La demanda mensual para el mercado riobambeño del modelo 2.4 a gasolina se estima que es de 50 radiadores.

El número de mecánicas automotrices a las que se le realizó la encuesta es 31, es decir, se alcanzó un 37,8% del total de establecimientos de la ciudad y si multiplicamos ese valor por el 62,2% faltante podemos decir que la cantidad proyectada mensual de radiadores para camionetas Chevrolet D-MAX con motor de 2.4 litros en la ciudad de Riobamba fue de 132. El mercado que se buscará acaparar del total de radiadores comercializados mensualmente fue del 5,77%, ya que es un valor considerable teniendo en cuenta el alcance que la encuesta tuvo y el nivel de competitividad que existe en el sector de repuestos automotrices. Por lo tanto, se planteó vender 84 radiadores anuales.

3.1.7. Segmento de mercado

El Segmento de mercado al que se dirige el plan de importación se basa en la encuesta realizada a través de un medio digital y estos son los resultados del instrumento de recolección de datos, donde se establecen características correspondientes al segmento sociodemográfico de la población objetivo. El grupo interesado en la adquisición de radiadores en la ciudad de Riobamba, son hombres casados de 25 a 39 años con un nivel de educación universitario o superior, además tienen sus actividades económicas relacionadas al sector automotriz y en su mayoría laboran en la parroquia Lizarzaburu en la ciudad de Riobamba.

3.1.8. Producto

Los radiadores por su utilidad indispensable y la presencia de un posible negocio para el almacén DARA en la ciudad de Riobamba es el producto elegido para este plan de importación, cuenta con un costo-beneficio adecuado, considerando que las personas lo que están buscando es precio bajo, con una garantía adecuada. El repuesto de auto elegido es un radiador automotriz que cumple con la función de enfriamiento para el motor, dispersa anticongelante para liberar el calor de este y toma del exterior aire frío para que

el líquido que continua hacia el motor disminuya su temperatura.

3.1.9. Precio

El precio será el resultado de los costos de la importación, junto con la valoración del mercado. Actualmente, se ha obtenido información sobre los precios que el mercado está dispuesto a pagar por un radiador de origen chino que ronda los $90, e inclusive menos. Por lo tanto, se considera traer radiadores para el modelo de camioneta Chevrolet D-MAX que tengan un balance entre calidad y precio.

En la tabla 11, se presentan la oferta de la competencia, junto con sus respectivos precios al consumidor y orígenes. Considerando, nuevamente que el mercado muestra una tendencia por productos con bajo precio y una calidad aceptable, se ubica la estimación del precio de un radiador con las características seleccionadas entre los $60.00 y $65.00. Para análisis de los siguientes estudios se estableció colocar al producto importado en sesenta y cinco dólares americanos.

Tabla 11. Precios de la competencia

MARCA	VALOR	ORIGEN
ISAC	$65.00	Chino
TYC	$70.00	Taiwan
POLAR	$70.00	México
MXD	$75.00	Korea
JOMET (ORIGINAL)	$135.00	Colombia

3.1.10. Plaza

El 48,96% de las personas encuestadas prefirieron adquirir productos de manera tradicional en un local físico, donde se tiene la posibilidad de visualizar el producto y tomar la decisión de compra considerando las recomendaciones del vendedor acerca de las características y beneficios del producto que se está buscando.

El local comercial y bodega de la figura 14 está ubicado en una zona céntrica de la ciudad de Riobamba, donde se plantea la expansión del portafolio de productos con la llegada del radiador de origen chino. La venta del radiador sería incorporada al portafolio y perchas de almacén DARA debido a que este lugar se encuentran también sus bodegas.



Figura 14. *Almacén DARA*

3.1.11. Promoción

La promoción para los radiadores que se comercializarán en almacén está determinada por áreas donde se considera que existe posibilidades de mejora y que además se considera que la empresa puede explotar estas áreas para incrementar la venta de los radiadores como producto recientemente añadido al portafolio y el resto de gama de productos con que almacén DARA cuenta en la actualidad.

3.1.12. Posicionamiento

El objetivo es que los clientes o personas que trabajen con almacén DARA aporten con su reseña positiva acerca de la experiencia que tuvieran al trabajar o comprar con la empresa. Por lo tanto, se plantea tener la presencia en *Google maps* a través de tener de un sencillo registro en esta web. Las personas por un lado podrán geolocalizar a la empresa a través de la aplicación y por otro, la sección de reseñas que nos será de interés mantenerla con una buena puntuación. Para incrementar nuestra presencia en *Google maps*, se elaboraría una campaña para que todos nuestros clientes o personas interesadas escriban una reseña. La acción de entrar a la página y escribir sus comentarios será

recompensado por la empresa con un descuento del 10% en su próxima compra de productos para cambio de aceite.

3.1.13. Estrategia de comunicación a través de referidos

Las mecánicas se presentan como uno de los principales clientes de almacén DARA. Sin embargo, se considera esta estrategia para abarcar a todos los potenciales clientes. Para que las personas decidan adquirir un repuesto automotriz, normalmente son asesorados por un técnico o profesional del sector. Por esta razón, lo que se busca es que las mecánicas o puntos de encuentro con posibles clientes refieran a la empresa para realizar la compra de radiadores Chevrolet D-MAX 2.4 y por la compra de compra de cinco radiadores se les otorgaría un valor o bono por $5 consumibles en cualquier producto de almacén DARA. El objetivo es promocionar al almacén como nuevo proveedor de este tipo de producto, además de que incrementaría la rotación de producto.

3.2. ESTUDIO TÉCNICO

3.2.1. Localización del proyecto

El plan de importación de radiadores del modelo 2.4 de Chevrolet se realizaría en el almacén DARA, ubicado en la Lavalle y Primera Constituyente en la ciudad de Riobamba como se puede observar en la figura 15. El local comercial está ubicado en un área céntrica de la ciudad, además de que está en una zona de almacenes que también comercializan repuestos automotrices. No obstante, almacén DARA tiene más de 50 años de trayectoria y, por lo tanto, está fuertemente posicionado en el sector de venta de auto partes de la ciudad de las primicias. En relación, con las parroquias de la ciudad de Riobamba la empresa DARA se ubica en la parroquia Velasco, justo en el límite con la parroquia Lizarzaburu lo que le permite tener una posición estratégica para la comercialización y distribución del producto.

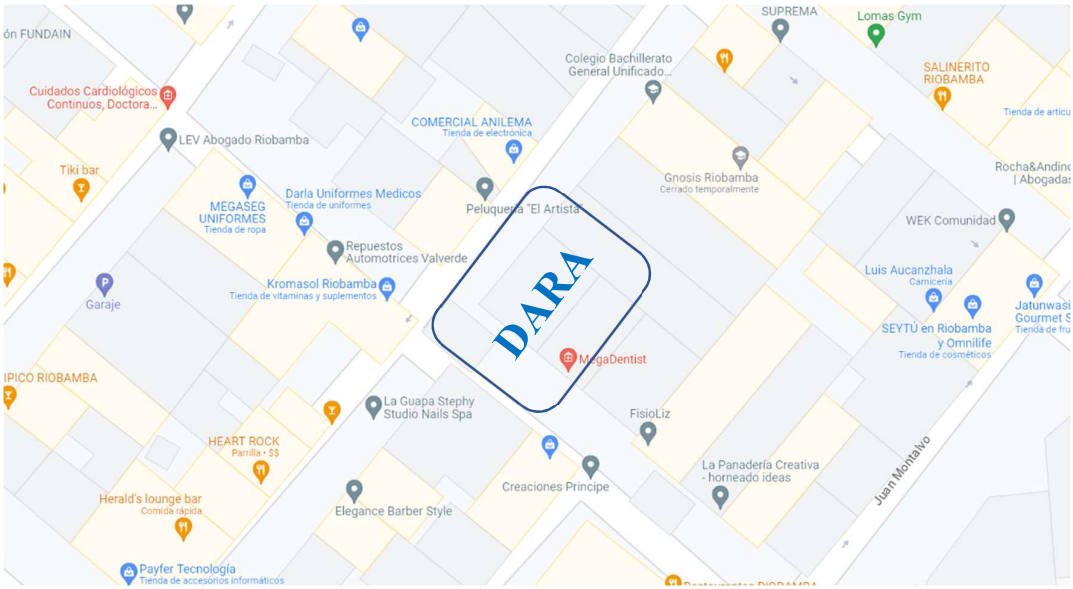


***Figura 15**. Localización*

3.2.2. Tamaño y capacidad del proyecto

La empresa comercializadora de repuestos automotrices es el negocio que importará radiadores para camionetas previsto para este proyecto. La empresa cuenta con el capital necesario para realizar esta importación que les permitirá ampliar el portafolio de productos para marca Chevrolet con la incorporación de los radiadores para D-MAX 2.4 litros, ya que ha sido el modelo elegido en su mayoría por los encuestados y entrevistados a los que se tuvo acceso para este plan de importación. El volumen anual de producto es de 100 radiadores, ya que se determina un reabastecimiento de cada 180 días y la cantidad mínima para importar es de 50 unidades. El almacenamiento de este producto estará ubicado en una estantería con capacidad de 54 unidades y en caso de ser necesario la bodega se puede destinar otro espacio adicional de bodega.

3.2.3. Organización humana y jurídica

Para la empresa la organización en términos de capital humano y permisos jurídicos no representa valores añadidos, ya que está activa económicamente desde hace algunos años. Por ello, para este proyecto no se necesitarían recursos que solventen estos factores específicos. La empresa está legamente constituida y cuenta con un equipo de cuatro personas en la modalidad de contrato de dependencia.

3.2.4. Distribución del local

El local comercial cuenta con dos plantas. En la primera planta se ubica en la entrada, recibidor y vitrinas principales. Además de la oficina principal, dos bodegas pequeñas y las perchas ilustrado en la figura 16. En la segunda planta, como se muestra en la figura 17 existe un espacio adecuado que cuenta con las características necesarias de almacenamiento mencionadas por el asesor experimentado a quién se entrevistó.

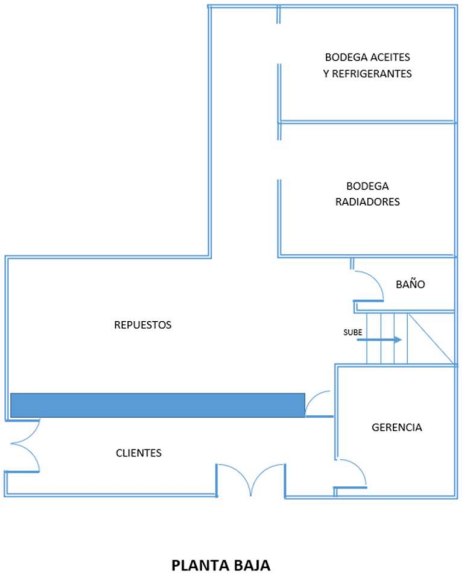


Figura 16. *Planta baja*

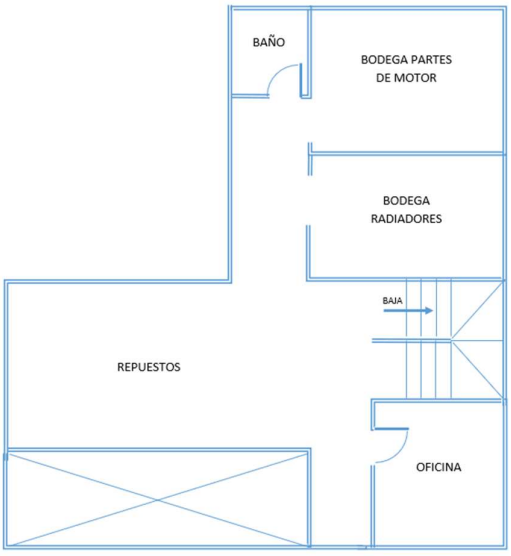


***Figura 17**, Mezanine*

3.2.5. Inversión en obras físicas

El almacén de repuestos, DARA cuenta con un amplio espacio tanto para su área operática, como para el área de almacenaje debido a que la construcción del local fue pensada para contar con todas estas áreas desde su construcción. Por esta razón, la inversión de un área física destinada al almacenaje o proceso relacionado con los radiadores del plan de importación no sería necesario.

3.2.6. Equipamiento

Para el correcto almacenaje de la mercancía se toman consideraciones específicas, puesto que es necesario adecuar un área existente en almacén DARA para mantener seguro el producto que se importaría. Los equipamientos necesarios extras que se considerarán para este plan de importación son la adquisición de estanterías diseñadas para los radiadores. Se considera el tamaño de los radiadores en la caja, así como un espacio mínimo con capacidad para albergar 54 unidades de este producto como se muestra en la figura 18.

El mueble mencionado, con el cual la empresa podría hacer frente a la colocación de producto una vez que este llegara. La repisa o estantería tendría un valor de $440.00, a pesar, de que representará un valor adicional la inversión de este no será únicamente pensada en el almacenaje de los radiadores. Su modelo de construcción desarmable les

permitirá a los dueños de almacén DARA gestionar esta estantería de la manera en la que más se acomoden.

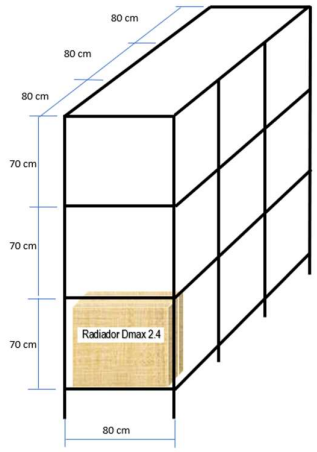


Figura 18. *Percha*

3.2.7. Precio de Importación

El precio total de la importación se determinaría por las cotizaciones presentadas por la empresa SPB, la cual es escogida para ser el proveedor del producto y está localizada en China. Para el transporte interno y los valores correspondientes al flete, *collect fee*, gastos locales, aduana y transporte interno se realizó una cotización a través de la empresa WD Ecuador. Para obtener un cálculo real, se consideran además los valores correspondientes a los tributos generados por la compra de este producto que llegará hasta la locación de almacén DARA en la ciudad de Riobamba.

El proveedor SPB detalla en el anexo 1 la proforma que la venta FOB del radiador con las características solicitadas tendría un precio unitario de $31,00, al ser 50 unidades las que se importarán desde Shanghai, el coste total sería $1550,00. La empresa de logística WD Ecuador, cotiza que el flete marítimo será de $94,90, el collect fee que representa el 3,75% del flete sería $15,00, gastos locales por $280,00 y los trámites documentales que se realizan en aduana en conjunto con el transporte interno $632,00, dando como resultado un total de $1021,90 se evidencian estos valores en el anexo 2.

Al determinar los valores a tributar se considera que el producto para importar se encuentra clasificado en las partidas arancelarias con el número 870891 requiere que se

cancele el 10% por concepto de valor agregado, además del 12% por concepto de IVA y como toda importación ecuatoriana se debe cancelar el 5% por concepto de FODINFA. El resultado de los impuestos y valores determinados por la ley ecuatoriana es de $402,71. El precio de importación total, tomando en cuenta las cotizaciones presentadas es de $2 974.

3.2.8. Proveedores

El proveedor escogido es SPB, una empresa manufacturera de repuestos automotrices de origen chino. La empresa es parte del grupo ANMA y tiene una larga experiencia en la industria automotriz, además de contar con un acuerdo de apoyo firmado con General Motors, empresa propietaria de la marca Chevrolet. La empresa cuenta con una experiencia de alrededor de 30 años en el sector de fabricación de repuestos automotrices y una cadena de suministros de nivel internacional. SPB es uno de los más grandes exportadores de repuestos automotrices. El productor con base en Shanghái menciona que la garantía de todos sus productos es de dos años o cincuenta mil kilómetros.

Por otro lado, tenemos la empresa consolidadora, WD Ecuador, la cual es un grupo de empresas especializadas en logística integral. El objetivo de la empresa es el diseño logístico que de manera integral solucione el tránsito de mercancía en un tiempo adecuado y con costos competitivos. La empresa será la encargada de cumplir con los temas fletes, seguros, transporte desde Guayaquil hasta Riobamba y costos aduaneros que se deberán cancelar.

3.2.9. Requisitos para ser importador

Para importar desde Ecuador, se requieren cinco pasos fundamentales estipulados por Servicio Nacional de Aduanas del Ecuador. Entre las fases para importar están: la obtención de una firma electrónica (Token), la instalación del software llamado Ecuapass ya que es el medio principal ecuatoriano en cuanto a comercio exterior se refiere; en el sistema previamente mencionado el importador deberá registrarse y este tendrá que ser persona natural o jurídica, nacional o extranjera radicada en el país. Se debe conocer si el producto a importar mantiene alguna restricción o prohibición registrada en el Ecuapass y finalmente, contar con la asesoría para poder realizar trámites de liberación de carga

desde la aduana de mercancías generando así una declaración aduanera de importación como último producto.

Para el caso de almacén DARA no se requerirá contar con todos los requisitos de importación, puesto que se plantea de tal manera que una empresa consolidadora tome control del proceso técnico de la importación, mientras que los propietarios o personal encargado de llevar a cabo este proyecto en la empresa realice las negociaciones necesarias con la fábrica ubicada en la república popular de China.

3.2.10. Negociaciones y formas de pago

La forma de pago para la transacción es una transacción interbancaria que se realizaría directamente entre el banco con origen chino OCBC WING HANG BANK (CHINA) LIMITED y el banco de origen nacional (Banco Pichincha). El pago será del 100% para que se despache el producto, con un tiempo estimado de llegada de 50 días. El trasladó será desde China (Shanghái) hasta Ecuador (Guayaquil).

La negociación se llevó a cabo a través de la plataforma digital Alibaba, donde la empresa mantiene una cuenta como proveedor de refacciones automotrices. El inicio de la comunicación se dio después de una búsqueda de proveedores y se envió una solicitud para obtener una proforma del producto deseado. El asesor comercial se comunicó a los pocos días a través del apartado de mensajería de Alibaba y la aplicación *WhatsApp* para determinar las características específicas de la importación.

3.2.11. Embalaje

El producto que sería enviado por mar estará distribuido en 10 cartones con la capacidad de albergar a 5 radiadores con las características mencionadas anteriormente, dichos cartones junto con su contenido serán embarcados en un contenedor para empezar con el tránsito a destino por medio marítimo y tendrá un estimado de 229 kg.

3.3. ESTUDIO FINANCIERO

El estudio financiero para el proyecto de importación de radiadores automotrices para camionetas Chevrolet D-MAX se realiza con la finalidad de conocer los valores específicos en los que se incurrirá para poder llevar a cabo la importación. La información que se presenta en este apartado de la propuesta corresponde al análisis de los costos proyectados, la inversión necesaria, los gastos correspondientes a la preparación operativa, las ventas y administración que corresponda al plan de importación. Además, se analizará el balance, estado de resultados e indicadores financieros.

3.3.1. Proyección de costos de ventas

En la tabla 12 se ilustran los valores correspondientes al costo que representará la importación de un lote de 50 unidades desde China. Para el resto de los criterios se lo determinó de la siguiente manera.

Para determinar el tiempo en el cual las cuentas se tardarían en ser cobradas se asignaron 30 días, para los días de caja 15 días, para solventar las cuentas por pagar son 30 días y el tiempo que se plantea tener inventarios es de 180 días, puesto que almacén DARA adquirirá dos lotes anualmente de 50 radiadores automotrices para solventar su demanda.

Tabla 12. Proyección de costos

AÑOS	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
Costo de ventas	5949,3	5949,3	5949,3	5949,3	5949,3
Días de cuentas por cobrar	30	30	30	30	30
Días de caja	15	15	15	15	15
Días de cuentas por pagar	30	30	30	30	30
Días de inventarios	180	180	180	180	180

3.3.2. Inversión para el proyecto

Para la inversión requerida se considerarán los siguientes rubros; activo fijo, capital de trabajo, gastos preoperativos y el valor que tengamos de inventarios. Los factores por mencionar para calcular la inversión necesaria se ilustran en la tabla 13.

Tabla 13. Inversión

INVERSIÓN	**Valores**

Activo fijo	440,00
Capital de trabajo	117,83
Gastos preoperativos	-
Inventario	2.974,65
Total	3.532,48

El activo fijo ilustrado en la tabla 13 considera a la estantería para almacenamiento del producto previamente mencionada en el estudio técnico, la misma tendría un costo de $440,00. En el análisis se planteó la adquisición de un solo mueble extra que sería capaz de almacenar a un lote entero adquirido de radiadores. Sin embargo, las instalaciones de almacén DARA cuenta con la capacidad de colocar más producto en otros espacios del local comercial o la bodega.

El capital de trabajo para el plan de importación de radiadores corresponde a dos análisis. Por un lado, gastos de ventas y por el otro los gastos de administración. La promoción del producto seleccionado es la suma de las dos estrategias mencionadas en el estudio de mercado desarrollado previamente y representaría el total de $ 585,00 anuales como costo de ventas. Los gastos administrativos ilustrados en la tabla 14, son el conjunto del consumo energético, mantenimiento de la bodega, las depreciaciones y suministros de oficina utilizados en el proceso de almacenaje y venta de los radiadores. Finalmente, gastos de ventas y gastos administrativos son proyectados para dos meses de operaciones y así es como se obtiene el valor de $ 117,83 de la tabla 13.

***Tabla 14**. Gastos de administración*

	1	2	3	4	5
Servicios Básicos	18	18	18	18	18
Mantenimiento	36	36	36	36	36
Depreciaciones	44	44	44	44	44
Amortizaciones	0	0	0	0	0
Suministros y útiles	24	24	24	24	24
Total	122	122	122	122	122

Para el análisis financiero el apartado de gastos preoperativos no se tomaría en cuenta, debido a las operaciones activas de la empresa. Los gastos legales fueron ya cubiertos por la empresa, puesto que ya está constituida y no es necesario considerar esto para los gastos de inversión.

El inventario de la tabla 13, corresponde al valor del costo por importar 50 unidades. El valor $ 2 974 es la suma total del costo de adquirir los radiadores automotrices, además se considera el traslado que la mercancía tendría desde que salga de origen en Shanghái, China hasta llegar al puerto de Guayaquil y concluyendo la fase de tránsito llegarían a través del transporte terrestre desde el puerto en destino hasta la puerta de almacén DARA.

3.3.3. Balance General

El balance general se desarrolló analizando los resultados otorgados por todos lo valores previamente descritos, se encuentra en el anexo 3. Una de las cuentas a mencionar son las inversiones temporales que ilustran el uso otorgado a la diferencia en los flujos de caja, la empresa busca que el dinero se incremente para poder hacer más atractiva la implementación de este nuevo producto al portafolio actual.

Almacén DARA es una empresa que lleva más de 50 años en el mercado de venta de repuestos automotrices y desean incrementar sus líneas de productos con la importación y comercialización de radiadores automotrices. Por estas razones, el almacén decidió invertir con su propio capital $ 3 532 para llevar a cabo este proyecto.

3.3.4. Estado de resultados

El estado de resultados presentado en la tabla 15, desarrolla componentes fundamentales que permiten comprender mejor la proyección financiera para este plan de importación de radiadores automotrices del almacén DARA. Los elementos utilizados que determinan la utilidad del proyecto son: el margen de contribución resultante de las ventas y sus costos y los gastos generados por las ventas y administración de la mercancía.

Para las ventas se presenta una proyección a cinco años con un porcentaje de crecimiento del 15% anual. El valor mencionado en el que se proyecta el incremento de ventas anuales

es tomado del informe del parque automotor para el segmento de camionetas, donde la marca Chevrolet es la que se ubica en primera posición. La variación interanual que ilustran entre 2022 y 2023 considerando los meses de enero a abril es del 19,6%. No obstante, se proyectará con un porcentaje más conservador.

Tabla 15. Estado de Resultados

	1	**2**	**3**	**4**	**5**
Ventas	$ 5.460	$ 6.279	$ 7.221	$ 8.304	$ 9.550
Costo de Ventas	$ 4.997	$ 4.997	$ 4.997	$ 4.997	$ 4.997
Margen de Contribución	$ 463	$ 1.282	$ 2.224	$ 3.307	$ 4.552
Gastos de Ventas	$ 585	$ 585	$ 585	$ 585	$ 585
Gastos Administrativos	$ 122	$ 122	$ 122	$ 122	$ 122
Utilidad	$ (244)	$ 575	$ 1.517	$ 2.600	$ 3.845

3.3.5. Indicadores financieros de viabilidad

Para determinar si el plan de importación de radiadores automotrices es viable o no financieramente se desarrolló dos indicadores, por un lado, el valor actual neto para conocer si el negocio tendrá un beneficio económico adecuado y la tasa interna de retorno para determinar si a la final de la inversión y los esfuerzos operativos el negocio es rentable. Para el cálculo del VAN se estableció el 20% tomando en cuenta que en la actualidad el riesgo país de Ecuador del 18% y para que sea realmente beneficioso debería situarse por encima de ese valor y para el TIR resultó en 28,88% siendo un valor rentable para el proyecto de importación, información que se puede encontrar en el anexo 4.

CONCLUSIONES

- El análisis externo, muestra que en el Ecuador los factores políticos y económicos en el país son de vital importancia al momento de realizar una inversión como lo es el plan de importación de radiadores, ya que la situación provocada por una pandemia global y la falta de gobernabilidad genera incertidumbre en la población ecuatoriana. Sin embargo, es una oportunidad evidente el proyecto planteado debido al crecimiento interanual del parque automotor.

- El sector de comercialización de repuestos automotrices en la ciudad de Riobamba presenta una fuerte competencia, la posibilidad de producto sustitutos es muy alta debido a la gran variedad de marcas que existen para el mismo producto lo que podría ser una desventaja para la comercialización de nuestro producto.

- Las formas de consumo de las personas en el Ecuador se han visto afectado por la última crisis sanitaria lo que ha provocado que eventualmente las personas se hagan un análisis de cuanto están realmente dispuestos a pagar un producto, por esta razón, se considera la importación de un radiador que tiene un precio final al consumidor de $65, siendo una decisión competitiva y que podrá abarcar mercado en la comercialización de este producto en la ciudad de Riobamba.

- Los indicadores utilizados para determinar la viabilidad financiera del proyecto reflejan que la importación es factible, consecuencia de un valor actual neto positivo calculado con una tasa de 20% debido al considerable riesgo país de la actualidad y una tasa interna de retorno de 28.88%.

- El estudio de mercado dio como resultado una demanda mensual de 132 radiadores para la camioneta *Chevrolet D-MAX* 2.4 en la ciudad de Riobamba, sabiendo que de la cantidad total es de 866 en general, se conoce por datos reales que 50 radiadores con las características mencionadas representan el 5.77% del total general de radiadores comercializados, por lo tanto, se buscará vender 7 radiadores mensuales.

RECOMENDACIONES

- Se recomienda mejorar el manejo de inventario de sus diferentes gamas de productos, ya que la carencia de esta actividad podría resultar en pérdidas económicas futuras y se tendría un vacío de importante de ventas como consecuencia.

- Actualmente gran parte de la comercialización de productos es a través de medios digitales y considerando que los repuestos automotrices tienen una gran demanda, se recomienda la implementación de canales digitales para acaparar más mercado por estos medios de información y comunicación modernos.

- Se recomienda la adquisición de un parqueadero, ya que al estar en una zona comercial los espacios de parqueo son reducidos y los clientes buscan un lugar adecuado y seguro para dejar su vehículo, por lo que se recomienda el planteamiento de un alquiler o compra de un espacio para otorgarles un beneficio extra a sus compradores.

- Para poder acaparar más mercado se recomienda el incremento de volumen en cuanto a sus importaciones debido a que esto generaría una reducción en los costos y el precio al consumidor final sería menor y más atractivo, ya que es un segmento de cliente que está dispuesto a pagar el menor precio posible por un producto con una garantía mínima.

- Se recomienda los propietarios de almacén DARA, la implementación de la línea de radiadores automotrices, ya que como se pudo observar existe una viabilidad estratégica para incrementar el portafolio de productos y acaparar un porcentaje de este mercado en la ciudad de Riobamba

BIBLIOGRAFÍA

AEADE. (2023). *Boletín de prensa ventas de vehículos*. //efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://www.aeade.net/wp-content/uploads/2023/03/BOLETIN-DE-VENTAS-PARA-PRENSA-MARZO- 2023.pdf

BCE. (2023). *La economía ecuatoriana reportó un crecimiento interanual de 4,3% en el cuarto trimestre de 2022*. //www.bce.fin.ec/boletines-de-prensa-archivo/la-economia-ecuatoriana-reporto- un-crecimiento-interanual-de-4-3-en-el-cuarto-trimestre-de-2022

CECE. (2022). *Estudio de transacciones no presenciales en el Ecuador*. https://online.uees.edu.ec/investigacion/presentacion-de-resultados-del-estudio-de-transacciones-no-presenciales-en-ecuador.

CELAG. (2023). *Crisis política e institucional en Ecuador*. https://www.celag.org/crisis-politica-e-institucional-en-ecuador/

CINAE. (2022). *Boletín estadística y autopartes noviembre*. https://www.cinae.org.ec/wp-content/uploads/2023/01/BOLETIN_ESTADISTICO_AUTOPARTES_nov22-1.pdf.

Coba, G. (2022, 14 de septiembre). La calidad de vida de los ecuatorianos retrocede una década. *Primicias*. https://www.primicias.ec/noticias/economia/calidad-vida-ecuatorianos-retroceso-decada/#:~:text=El%20desarrollo%20humano%20de%20Ecuador,el%20%C3%8Dndice%20de%20Desarrollo%20Humano.

COPCI. (2022). Suplemento del Registro Oficial No. 452, 19 de mayo 2011. *Tercer Suplemento del Registro Oficial 186, 10-XI-2022*. Ecuador: Evolución jurídica.

David, F. (2013). *Administración estratégica*. México: Pearson Educación.

ECUAVISA. (2023, 12 de enero). *Este año habrá más reducción de aranceles y se podría incluir a ciertos vehículos y repuestos automotrices* [video]. https://www.ecuavisa.com/noticias/economia/este-ano-habra-mas-reduccion-de-aranceles-y-se-podria-incluir-a-ciertos-vehiculos-y-repuestos-automotrices-GL4184228

León, D. (2023, 2 de marzo). *Tendencias Tecnológicas 2023- Transformando con Sentido la Organización Digital*. EY. https://www.ey.com/es_ec/consulting/tendencias-tecnologicas-ecuador-2023

González, P. (2023, 24 de febrero). El desempleo baja y la informalidad aumenta en enero de 2023. *Primicias*. https://www.primicias.ec/noticias/economia/desempleo-informalidad-ecuador-empleo/

González, R. (2011). Diferentes teorías del comercio internacional. *Revista ICE*, *N°* (858),113-118.

https://revistasice.com/index.php/ICE/article/view/1393

Herscher, E. (1919). *The effect of foreign trade on the distribution of income*. Ekomisk Tidskriff. 419-512.

Santos, D. (2023, 30 de marzo). *Qué es una matriz EFE, cómo se realiza y ejemplos*. HUBSPOT. //blog.hubspot.es/marketing/matriz-efe

KIA CORPORATION. (2021). *¿Qué es un radiador en un automóvil?* https://www.kia.com/cr/discover-kia/ask/what-is-a-radiator-in-a-car.html

Krugman, P. O. (2012). *Economía internacional: teoría y política*. Madrid: Pearson.

Arias, D. (2010). Plan de negocios para poner en funcionamiento una compañía de gestión TAC (Training assitance, credit) para Pymes. [Tesis posgrado, Universidad Internacional SEK]. Repositorio digital Universidad SEK. https://repositorio.uisek.edu.ec/handle/123456789/162.

López, A. (2023, 17 de mayo). Qué es la muerte cruzada, el decreto de Guillermo Lasso que disuelve el Congreso y convoca a nuevas elecciones en Ecuador. *El País*. https://elpais.com/internacional/2023-05-17/que-es-la-muerte-cruzada-el-decreto-de-guillermo-lasso-que-disuelve-al-congreso-y-convoca-a-nuevas-elecciones-en-ecuador.html

Malhotra, N. K. (2004). *Investigación de mercados: un enfoque aplicado*. Pearson educación.

MITSUBISHI MOTORS PERÚ. (2021, 21 de septiembre). *5 causas de la rotura del radiador y cómo prevenirla*. https://www.mitsubishi-motors.com.pe/blog/causas-rotura-radiador/#:~:text=Por%20lo%20tanto%2C%20si%20el,a%C3%B1os%20si%20 se%20mantiene%20correctamente.

Moferrer, D. (2013). *Fundamentos de marketing*. Universitat Jaume.

Moreno, A., Narváez, D., & Sancho, S. (2016). *Teorías del comercio internacional*. Banco Central del Ecuador.

Ohlin, B. (1933). *Interregional and International Trade*. Harvard University Press.

Organización Mundial del Comercio. (2023). *El impacto de la apertura del comercio en el cambio climático*. //www.wto.org/spanish/tratop_s/envir_s/climate_impact_s.htm

Padilla, C., Moyano, L., Cuaical, B & Barahona, F. (2021). Análisis situacional de la distribución de talleres y lubricadoras en la zona urbana de la ciudad de Riobamba. *Polo del conocimiento*, 6 (3), 8-10. talleres Riobamba.pdf.

Páez, C. (2022). *¿Cómo ha cambiado el consumo de productos en los ecuatorianos?* IPSOS. https://www.ipsos.com/es-ec/como-ha-cambiado-el-consumo-de-productos-en-los-ecuatorianos

Paéz, G. (de 2021). *Economipedia. Importación directa.* https://economipedia.com/definiciones/importacion-directa.html

Quinde, V., Vera, N., Ordeñana, A. & Silvera, C. (2021). El sector automotriz en Ecuador: antecedentes, situación actual y perspectivas. *Universidad, Ciencias y Tecnologías*, 25 (109),18-23. https://www.researchgate.net/publication/352168587_El_Sector_Automotriz_en_Ecuador_Antecedentes_situacion_actual_y_perspectivas

Rojas, J. (2007). El mercantilismo. Teoría, política e historia. *Revista económica, fondo editorial de la Pontifica Universidad Católica del Perú*. 30 (8), 59-60. https://revistas.pucp.edu.pe/index.php/economia/article/view/1822

Sempértegui, B. (2023, 12 de enero). *Los desafíos económicos de Ecuador en 2023*. Conexión Puce. https://conexion.puce.edu.ec/los-desafios-economicos-de-ecuador-en-2023/

SENAE. (2021, noviembre). Para importar, Servicio Nacional de Aduana del Ecuador. https://www.aduana.gob.ec/para-importar/

SENAE. (2023). Arancel Nacional, Servicio Nacional de Aduana del Ecuador. https://www.aduana.gob.ec/arancel-nacional/

Smith, A. (1776). *Investigación sobre la naturaleza y causas de la riqueza de las naciones*. Fondo de Cultura Económica, cuarta reimpresión de la primera edición en español, México 1994.

ANEXOS

Anexo1. Proforma SPB

SPB®

PROFORMA INVOICE

Date:
Invoice #: SPJW23017EC
Customer ID:

Supplier:

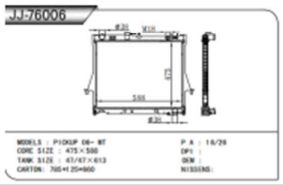
Shanghai SPB Industry Co.,Ltd
Rm703-705, Mansion F, No.7001, Zhongchun Road,
Minhang District,Shanghai 201101, China
Tel:0086-21-64614181

Buyer:

Gabriel Rival

Shipment Information

P.O. #:	/	Mode of Transportation:	By sea
P.O. Date:	May 31th. 2023	Trade Terms:	FOB ShangHai
Payment Method:	T/T	Number of Packages:	10 cartons
Currency:	USD	Est. Gross Weight:	229kg
Payment Terms:	100%payment	Est Net Weight:	176kg
Delivery Time:	50days	Est Volume:	2.98CBM
Port of Loading:	Shanghai	Port of Discharge:	/

Item/Part #	Pruduct	picture	Unit Price (USD)	Qty	Line Total (USD)
19280151	radiator		$31,00	50	1550,00

Bank Information:

BENEFICIARY: SPB INDUSTRIAL CO.,LIMITED
ACCOUNT NUMBER: NRA807231200028475
BENEFICIARY BANK: OCBC WING HANG BANK (CHINA) LIMITED
SWIFT CODE：OCBCCNSH
BANK ADDRESS: OCBC Tower No.1155 Yuanshen Road, Pudong, Shanghai, 200135, P.R.China

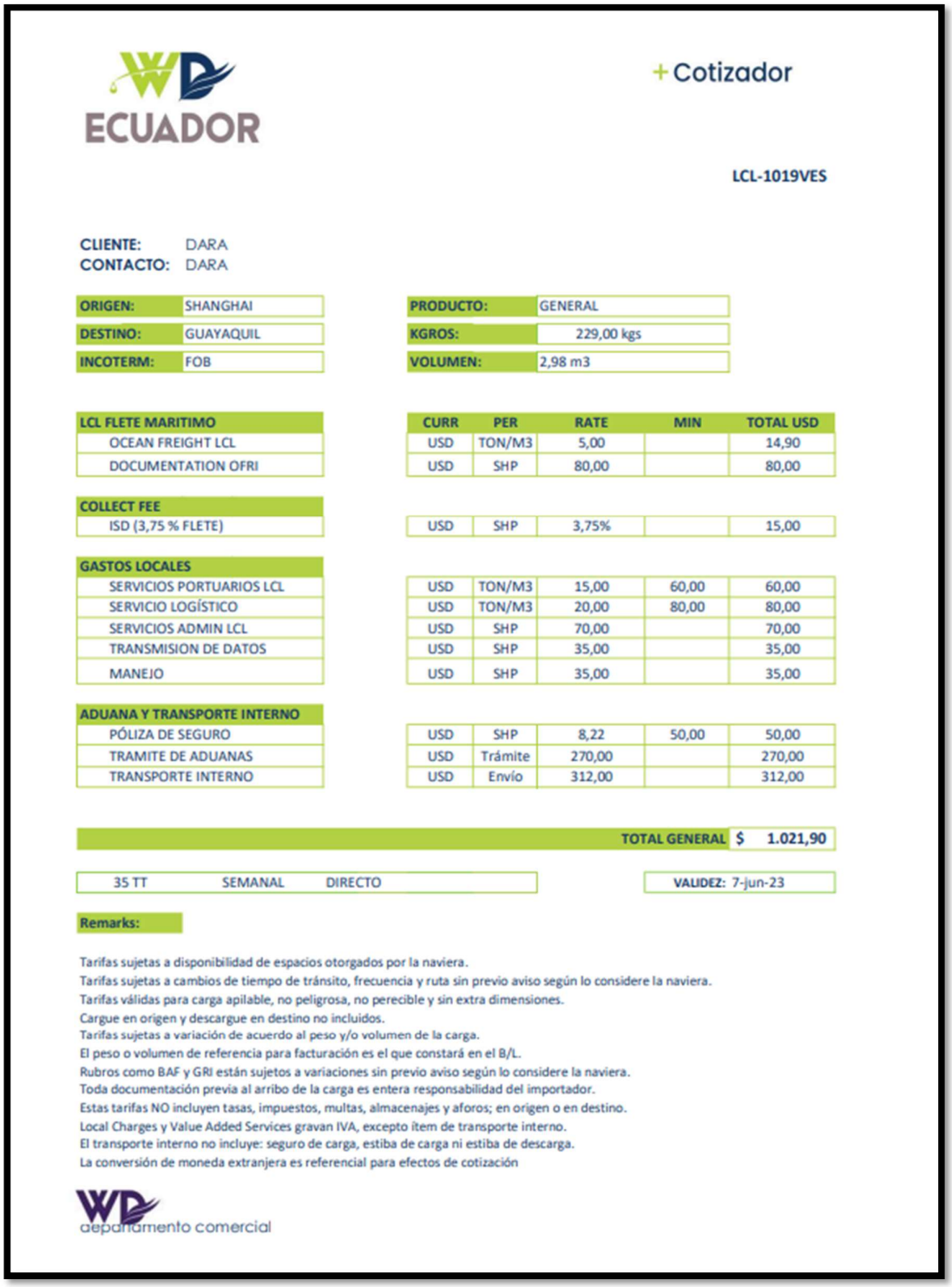
Subtotal	1.550,00
[Other] specify	-
[Other] specify	-
[Other] specify	-
Total	**1.550,00**

I declare that the information mentioned above is true and correct to the best of my knowledge.

Seller:	Buyer:
Signature&Stamp	Signature&Stamp

THE PROFESSIONAL"ONE-STOP" CAR SPARE PARTS SUPPLIER ,SHANGHAI SPB INDUSTRY CO.,LTD
Tel:0086-21-64614181 E-mail: Jackson.wu@spbauto.com.cn Web: www.spbauto.com.cn

Anexo 2. Cotización WD Ecuador



ECUADOR

+Cotizador

LCL-1019VES

CLIENTE: DARA
CONTACTO: DARA

ORIGEN:	SHANGHAI	**PRODUCTO:**	GENERAL
DESTINO:	GUAYAQUIL	**KGROS:**	229,00 kgs
INCOTERM:	FOB	**VOLUMEN:**	2,98 m3

	CURR	PER	RATE	MIN	TOTAL USD
LCL FLETE MARITIMO					
OCEAN FREIGHT LCL	USD	TON/M3	5,00		14,90
DOCUMENTATION OFRI	USD	SHP	80,00		80,00
COLLECT FEE					
ISD (3,75 % FLETE)	USD	SHP	3,75%		15,00
GASTOS LOCALES					
SERVICIOS PORTUARIOS LCL	USD	TON/M3	15,00	60,00	60,00
SERVICIO LOGÍSTICO	USD	TON/M3	20,00	80,00	80,00
SERVICIOS ADMIN LCL	USD	SHP	70,00		70,00
TRANSMISION DE DATOS	USD	SHP	35,00		35,00
MANEJO	USD	SHP	35,00		35,00
ADUANA Y TRANSPORTE INTERNO					
PÓLIZA DE SEGURO	USD	SHP	8,22	50,00	50,00
TRAMITE DE ADUANAS	USD	Trámite	270,00		270,00
TRANSPORTE INTERNO	USD	Envío	312,00		312,00

TOTAL GENERAL $ 1.021,90

35 TT	SEMANAL	DIRECTO

VALIDEZ: 7-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

departamento comercial

Anexo 3. Balance General

	0	1	2	3	4	5
Activo						
Bancos	118	238	238	238	238	238
Inversiones Temporales	-	518	1.108	2.590	5.144	8.929
Cuentas por cobrar	-	455	523	602	692	796
Inventarios	2.975	2.499	2.499	2.499	2.499	2.499
Total Activo Corriente	3.092	3.709	4.368	5.928	8.572	12.462
Equipos de computación	-	-	-	-	-	-
Muebles y enseres	440	-	-	-	-	-
Maquinaria	-	-	-	-	-	-
Edificios	-	-	-	-	-	-
Dep. acum. Equipos de computación.	-	-	-	-	-	-
Dep. acum. Muebles y enseres	-	44,00	88,00	132,00	176,00	220,00
Dep. acum. Maquinaria	-	-	-	-	-	-
Dep. acum. Edificios	-	-	-	-	-	-
Total Activo Fijo	440,00	(44,00)	(88,00)	(132,00)	(176,00)	(220,00)
Gastos Preoperativos	-	-	-	-	-	-
Amortización	-	-	-	-	-	-
Total Activo Diferido	-	-	-	-	-	-
Total Activo	3.532	3.665	4.280	5.796	8.396	12.242
Pasivo						
Proveedores	-	377	416	416	416	416
Necesidad de Recursos a Negociar	-	-	-	-	-	-
Total Pasivo Corriente	-	377	416	416	416	416
Préstamos socios	-	-	-	-	-	-
Total Pasivo Largo Plazo	-	-	-	-	-	-
Total Pasivo	-	377	416	416	416	416
Patrimonio						
Capital	3.532	3.532	3.532	3.532	3.532	3.532
Utilidad retenida	-	-	(244,16)	330,68	1.847,37	4.447,19
Utilidad del ejercicio	-	(244)	575	1.517	2.600	3.845
Total Parimonio	3.532	3.288	3.863	5.380	7.980	11.825
Total Pasivo + Patrimonio	3.532	3.665	4.280	5.796	8.396	12.242
Cuadre	-	-	-	-	-	-

Anexo 4 Flujos de caja

Flujo de caja método indirecto

	1	2	3	4	5
Utilidad	(244)	575	1.517	2.600	3.845
Depreciaciones y amortizaciones	44	44	44	44	44
Subtotal operacional	(200)	619	1.561	2.644	3.889
Variación Cuentas por cobrar	(455)	(68)	(78)	(90)	(104)
Variación Inventarios	476	-	-	-	-
Variación Proveedores	377	40	-	-	-
Total Operacional	**198**	**590**	**1.482**	**2.554**	**3.786**
Variación Activos fijos	440	-	-	-	-
Variación Gastos Operativos	-	-	-	-	-
Total Inversión	**440**	-	-	-	-
Préstamos socios	-	-	-	-	-
Capital	-	-	-	-	-
Utilidad Retenida	-	-	-	-	-
Total Financiamiento	-	-	-	-	-
Flujo de Caja	638	590	1.482	2.554	3.786
Saldo inicial de caja	118	755	1.346	2.828	5.382
Saldo final de caja	755	1.346	2.828	5.382	9.167
Saldo real de caja	238	238	238	238	238
Diferencia	**518**	**1.108**	**2.590**	**5.144**	**8.929**

	0	1	2	3	4	5
van 20%	(3.532,48)	638	590	1.482	2.554	3.786
van 20 %	$ 1.019,38					
tir	28,88%					