



# **UNIVERSIDAD DE OTAVALO**

## **CARRERA DE COMERCIO EXTERIOR Y FINANZAS**

**Plan estratégico para la creación de una oficina consultora de  
comercio exterior en la ciudad de Otavalo**

**TRABAJO PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO**

**EN INGENIERIA EN COMERCIO EXTERIOR Y FINANZAS**

**AUTORES:**

**DORIS ALEXANDRA MUECES ANDRANGO**

**JOSUÉ CHICAIZA QUILUMBANQUÍN**

**TUTOR: PHD. ANTONIO DE JESÚS ROMILLO TARKE**

**Otavalo, agosto 2017**

## DECLARACIÓN DE AUTORÍA

Nosotros, Doris Alexandra Mueces Andrango, portadora de la cédula de ciudadanía N° 1003637426 y Josué Chicaiza Quilumbanquín, portador de la cédula de ciudadanía N° 1004070759 declaramos que este trabajo es de nuestra total autoría, que no ha sido previamente presentado para grado alguno o calificación profesional.

La Universidad de Otavalo puede hacer uso de los derechos correspondientes, según lo establecido por la Ley de Propiedad Intelectual, por su reglamento y por la normativa institucional vigente.

---

Doris Alexandra Mueces Andrango

C.I. 1003637426

---

Josué Chicaiza Quilumbaquín

C.I. 1004070759

## **CERTIFICACIÓN DEL TUTOR**

Certifico que el proyecto de investigación titulado “Plan estratégico para la creación de una oficina consultora de comercio exterior en la ciudad de Otavalo” bajo mi dirección y supervisión, constituye el trabajo de titulación para aspirar al título de Ingeniería en Comercio Exterior y Finanzas de los estudiantes Doris Alexandra Mueces Andrango y Josué Chicaiza Quilumbaquín y el mismo cumple con las condiciones requeridas por el Reglamento de Trabajos de Titulación (Art. 16 y 25).

---

**PHD. ANTONIO DE JESÚS ROMILLO TARKE**

C.I. 175695755-9

## **DEDICATORIA**

### **DORIS ALEXANDRA MUECES ANDRANGO**

Dedico este trabajo a Dios, por haberme permitido llegar a estas instancias, cumpliendo con la finalización de mi carrera profesional.

A mi hijo por ser el principal motivo de inspiración, a mis padres por todo el apoyo que me han brindado en todo el transcurso de este arduo camino, a mis hermanas por toda su colaboración, y a toda mi familia por siempre apoyarme, guiarme y aconsejarme para poder cumplir con una de todas mis metas anheladas.

## **DEDICATORIA**

### **JOSUÉ CHICAIZA QUILUMBAQUÍN**

Dedico el presente trabajo a mis padres, por haberme educado y formado con buenos valores, por sus consejos, regaños, exhortaciones, y por haberme apoyado en la formación como profesional. A mis hermanos por los ánimos para seguir adelante, a mi familia por brindarme el apoyo incondicional en los buenos y malos momentos. En general a todos quienes me conocen, porque de una u otra manera me han ayudado a llegar hasta estas instancias de mi vida.

# **AGRADECIMIENTO**

## **DORIS ALEXANDRA MUECES ANDRANGO**

Agradezco a Dios por permitirme culminar con esta etapa en mi vida, guiando cada uno de mis pasos, a mis padres por todo el apoyo que me han brindado inculcándome valores y principios que de una u otra forma me han servido en la vida, a mis hermanas por estar conmigo en todo momento y en especial a mi hijo por ser el pilar fundamental en mi vida.

A mi tutor y al director de carrera por saber guiarme y tenerme paciencia en cada paso de este proyecto de investigación, a todos mis maestros por impartirme todo sus conocimientos y experiencias a lo largo de mi vida estudiantil, a mis amigos y amigas por todos sus consejos y motivaciones para seguir adelante a pesar de todos los obstáculos que se me presentaron a lo largo del camino

## **JOSUÉ CHICAIZA QUILUMBAQUÍN**

Primeramente agradezco a Dios por darme vida y salud y haberme permitido cumplir con mis objetivos. También por la fortaleza que me da enfrentar todos los obstáculos y dificultades que se presentan en la vida. A mis padres por el esfuerzo que hacen día tras día para apoyarme en mis estudios, a mi familia porque siempre han estado motivándome para que salga adelante.

De manera especial agradezco a todo el equipo que conforma la Universidad de Otavalo, y por darme la oportunidad de formarme académicamente y permitirme culminar con mis estudios universitarios.

Finalmente agradecemos a la Universidad de Otavalo por habernos formado como ingenieros en comercio exterior y finanzas.

# ÍNDICE

## Contenido

<b>RESUMEN</b> .....	<b>x</b>
<b>ABSTRACT</b> .....	<b>xi</b>
<b>INTRODUCCIÓN</b> .....	<b>12</b>
ANTECEDENTES .....	12
SITUACIÓN PROBLEMÁTICA .....	12
PROBLEMA CIENTÍFICO.....	14
OBJETIVO GENERAL.....	14
OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	14
HIPÓTESIS .....	14
IDENTIFICACIÓN DE LAS VARIABLES.....	14
VARIABLE INDEPENDIENTE.....	14
VARIABLE DEPENDIENTE .....	15
OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES.....	15
MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN.....	16
MÉTODO HISTÓRICO LÓGICO .....	16
MÉTODO DEDUCTIVO .....	16
MÉTODO INDUCTIVO.....	16
MÉTODO ANALÍTICO – SINTÉTICO.....	16
TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN.....	17
APORTES DE LA INVESTIGACIÓN .....	18
APORTE PRÁCTICO.....	18
APORTE TEÓRICO.....	18
APORTE METODOLÓGICO.....	18
ESTRUCTURA CAPITULAR .....	18
INTRODUCCIÓN .....	18
CAPÍTULO I.....	18
CAPÍTULO II.....	19
CAPÍTULO III.....	19
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	19
<b>CAPÍTULO I: MARCO TEÓRICO</b> .....	<b>20</b>
ANTECEDENTES Y TENDENCIAS DEL COMERCIO EXTERIOR .....	20
1.1 ANÁLISIS DEL COMERCIO EXTERIOR.....	20
1.2 ANÁLISIS DE LAS EMPRESAS DE COMERCIO EXTERIOR .....	23
1.3 ANÁLISIS DE LOS PLANES ESTRATÉGICOS DE DESARROLLO INSTITUCIONAL.....	30

1.4 ANÁLISIS DE LOS PLANES DE NEGOCIO DE LAS EMPRESAS Y CONSULTORAS DE COMERCIO EXTERIOR .....	34
1.5 ANÁLISIS DE ESTUDIOS DE FACTIBILIDAD DE EMPRESAS COSULTORAS DE COMERCIO EXTERIOR .....	37
CONCLUSIONES PARCIALES DEL CAPÍTULO I .....	39
<b>CAPÍTULO II: DESARROLLO METODOLÓGICO .....</b>	<b>41</b>
1. ASPECTOS METODOLÓGICOS DE LA INVESTIGACIÓN .....	41
2.1. ENCUESTA DIRIGIDA A LAS PYMES DE LA CIUDAD DE OTAVALO .....	41
2.2. METODOLOGÍA PARA DESARROLLAR EL ANÁLISIS ESTRATÉGICO A TRAVÉS DE LA MATRIZ FODA.....	57
2.3. METODOLOGÍA PARA LA ELABORACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO DE DESARROLLO INSTITUCIONAL DE LA OFICINA CONSULTORA DE COMERCIO EXTERIOR.....	60
2.4. METODOLOGÍA A EMPLEAR EN EL PLAN DE NEGOCIO DE LA OFICINA CONSULTORA DE COMERCIO EXTERIOR DE LA CIUDAD DE OTAVALO.....	63
2.5. METODOLOGÍA PARA EL ESTUDIO DE FACTIBILIDAD DE LA OFICINA CONSULTORA DE COMERCIO EXTERIOR .....	63
CONCLUSIONES PARCIALES DEL CAPÍTULO II .....	65
<b>CAPÍTULO III: ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS.....</b>	<b>66</b>
3.1. PLAN ESTRATÉGICO DE DESARROLLO INSTITUCIONAL .....	66
3.1.1 SITUACIÓN ACTUAL.....	66
3.1.2 IMAGEN CORPORATIVA .....	66
3.1.3 PROYECCIÓN ESTRATÉGICA .....	67
3.1.4 ESTRATEGIAS Y PLANES DE ACCIÓN .....	71
3.1.5 MATRIZ ESTRATÉGICA.....	74
3.2. PLAN DE NEGOCIO DE LA OFICINA .....	78
3.2.1 DESCRIPCIÓN DEL ÁREA DE NEGOCIO .....	78
3.2.2 SERVICIOS QUE BRINDA LA EMPRESA .....	78
3.2.3 PREPARACIÓN DE LOS CURSOS .....	83
3.3. ESTUDIO DE FACTIBILIDAD .....	84
3.3.1 ESTUDIO DE MERCADO .....	84
3.3.3 ESTUDIO LEGAL.....	86
3.3.4 ESTUDIO FINANCIERO .....	88
3.4 VALIDACION DE LOS RESULTADOS DE LA INVESTIGACION.....	97
CONCLUSIONES PARCIALES DEL CAPÍTULO III .....	100
<b>CONCLUSIONES .....</b>	<b>100</b>
<b>RECOMENDACIONES .....</b>	<b>101</b>
<b>BIBLIOGRAFIA .....</b>	<b>102</b>
<b>ANEXOS.....</b>	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>

## Índice de anexos

<b>Anexo N° 1: ÁRBOL DE PROBLEMAS</b> .....	¡Error! Marcador no definido.
<b>Anexo N° 2: ÁRBOL DE OBJETIVOS</b> .....	¡Error! Marcador no definido.
<b>Anexo N° 3: ENCUESTA A LAS PYMES DE LA CIUDAD DE OTAVALO</b> .....	¡Error! Marcador no definido.
<b>Anexo N°4: ENCUESTA PARA LOS EXPERTOS EN COMERCIO EXTERIOR</b> .....	¡Error! Marcador no definido.
<b>Anexo N° 5: ESTUDIO FINANCIERO DE LA OFICINA</b> .....	¡Err or! Marcador no definido.
<b>Anexo N° 6: FOTOGRAFÍAS</b> .....	<b>120</b>

## Índice de Tablas

<b>Tabla 1.</b> Cantidad de empleados de las Pymes de la ciudad de Otavalo .....	43
<b>Tabla 2.</b> Tipo de empresas de la ciudad de Otavalo de acuerdo al criterio de sus empresarios .....	43
<b>Tabla 3.</b> Tipo de actividad de las pequeñas y medianas empresas (Pymes) de la ciudad de Otavalo .....	44
<b>Tabla 4.</b> Cantidad de tipo de artículos que elaboran las pequeñas y medianas empresas productoras de la ciudad de Otavalo .....	45
<b>Tabla 5.</b> Producción de las pequeñas y medianas empresas de la ciudad de Otavalo .....	46
<b>Tabla 6.</b> Cantidad de tipo de artículos que comercializan las Pymes de la ciudad de Otavalo .....	47
<b>Tabla 7.</b> Artículos que comercializan las Pymes de la ciudad de Otavalo .....	47
<b>Tabla 8.</b> Mercados donde las pequeñas y medianas empresas de la ciudad de Otavalo comercializan sus mercancías .....	48
<b>Tabla 9.</b> Tipo de actividad de comercio exterior que realizan las Pymes de la ciudad de Otavalo .....	49
<b>Tabla 10.</b> Dificultades en la actividad de comercio exterior de las Pymes .....	49
<b>Tabla 11.</b> Causas que dificultan la actividad de comercio exterior de las Pymes .....	50
<b>Tabla 12.</b> Agencias que utilizan las pequeñas y medianas empresas que realizan exportaciones en la ciudad Otavalo .....	51
<b>Tabla 13.</b> Agencias que utilizan las pequeñas y medianas empresas que realizan importaciones en la ciudad Otavalo .....	52

<b>Tabla 14.</b> Agencias que utilizan las pequeñas y medianas empresas (Pymes) que realizan exportaciones e importaciones en la ciudad Otavalo .....	52
<b>Tabla 15.</b> Interés para realizar actividades de comercio exterior.....	53
<b>Tabla 16.</b> Servicios de consultoría en comercio exterior recibidos por las Pymes .....	54
<b>Tabla 17.</b> Necesidad de una empresa que brinde servicios de comercio exterior según el criterio de los empresarios .....	55
<b>Tabla 18.</b> Temas de interés para asesoría.....	56
<b>Tabla 19.</b> Temas de interés para capacitación.....	57
<b>Tabla 20.</b> Matriz FODA .....	58
<b>Tabla 21.</b> Cruce estratégico .....	59
<b>Tabla 22.</b> Área de resultado clave 1.....	69
<b>Tabla 23.</b> Área de resultado clave 2.....	70
<b>Tabla 24.</b> Área de resultado clave 3.....	71
<b>Tabla 25.</b> Plan de acción 1.....	72
<b>Tabla 26.</b> Plan de acción 2.....	72
<b>Tabla 27.</b> Plan de acción 1.....	73
<b>Tabla 28.</b> Matriz estratégica.....	75
<b>Tabla 29.</b> Incoterms para transporte terrestre .....	79
<b>Tabla 30.</b> Incoterms para transporte marítimo.....	80
<b>Tabla 31.</b> Leyes aduaneras.....	82
<b>Tabla 32.</b> Exportaciones e importaciones .....	82
<b>Tabla 33.</b> Introducción al comercio exterior.....	83
<b>Tabla 34.</b> Activos fijos .....	88
<b>Tabla 35.</b> Activos fijos a cuatro años.....	89
<b>Tabla 36.</b> Gasto constitución de la oficina.....	89
<b>Tabla 37.</b> Inversión inicial .....	89
<b>Tabla 38.</b> Financiamiento de la inversión .....	89
<b>Tabla 39.</b> Tabla de amortización .....	90
<b>Tabla 40.</b> Interés anual .....	90
<b>Tabla 41.</b> Situación inicial .....	91
<b>Tabla 42.</b> Proyección en ventas .....	91
<b>Tabla 43.</b> Proyección de gastos .....	92
<b>Tabla 44.</b> Presupuesto de la planificación estratégica de la oficina consultora	92

<b>Tabla 45.</b> Estado de resultados .....	93
<b>Tabla 46.</b> Proyección de flujo de caja .....	94
<b>Tabla 47.</b> Flujo de efectivo .....	95
<b>Tabla 48.</b> Tasa interna de retorno .....	96
<b>Tabla 49.</b> Tiempo de recuperación.....	97
<b>Tabla 50.</b> Resultados de la validación del proyecto por PYMES .....	98
<b>Tabla 51.</b> Validación de los resultados por expertos .....	99

## Índice de Gráficos

Gráfico 1. Empleados de las Pymes.....	43
Gráfico 2. Tipo de empresas en la ciudad de Otavalo .....	44
Gráfico 3. Actividades de las Pymes .....	45
Gráfico 4. Artículos que elaboran las Pymes .....	45
Gráfico 5. Producción de las Pymes.....	46
Gráfico 6. Artículos que comercializan las Pymes .....	47
Gráfico 7. Tabla 8. Artículos que comercializan las Pymes .....	48
Gráfico 8. Mercados donde comercializan las Pymes .....	49
Gráfico 9. Actividades que realizan las Pymes .....	49
Gráfico 10. Dificultades para las Pymes .....	50
Gráfico 11, Causas que dificultan el comercio exterior .....	50
Gráfico 12. Agencias que utilizan las Pymes exportadoras .....	52
Gráfico 13. Agencias que utilizan las Pymes importadoras .....	52
Gráfico 14. Agencias que utilizan las Pymes exportadoras e importadoras.....	53
Gráfico 15. Interés para actividades de comercio exterior .....	54
Gráfico 16. Servicios de consultoría recibidos por las Pymes.....	54
Gráfico 17. Necesidad de una empresa consultora .....	55
Gráfico 18. Temas para la asesoría .....	56
Gráfico 19. Temas para la capacitación .....	57
Gráfico 20. Plan estratégico .....	60
Gráfico 21. Macro localización .....	85
Gráfico 22. Micro localización.....	85
Gráfico 23. Oficina consultora .....	86

## **RESUMEN**

El presente proyecto consiste en una propuesta para la creación de una oficina consultora que brinde servicios de asesoría y capacitación en temas de comercio exterior a las pequeñas y medianas empresas de la ciudad de Otavalo, con el objetivo de contribuir a que las Pymes incursionen en actividades de comercio exterior y puedan resolver los problemas que se presentan en los procesos de exportación e importación.

Este documento consta de tres capítulos como son: marco teórico, desarrollo metodológico, resultados de la investigación, así como también conclusiones y recomendaciones.

La investigación realizada arroja como resultados el diseño de un plan estratégico que contempla el desarrollo institucional y del plan de negocio que contribuye a la creación de la oficina consultora, así como un estudio de factibilidad para su realización.

## **ABSTRACT**

The present project consists of a proposal for the creation of a consulting office to provide advisory services and training on foreign trade issues to small and medium-sized enterprises in the city of Otavalo, with the aim of helping SMEs to Activities and can solve the problems that arise in the processes of export and import.

This document consists of three chapters such as: Theoretical framework, Methodological development, Research results, as well as conclusions and recommendations.

The research carried out results as the design of a strategic plan that contemplates the institutional development and the business plan that contributes to the creation of the consulting office, as well as a feasibility study for its realization

# INTRODUCCIÓN

## ANTECEDENTES

Las pequeñas y medianas empresas (pymes), representan un elemento fundamental en el desarrollo económico de un país. A pesar de la importante intervención de las pymes en la actividad económica, la mayoría de ellas no participa activamente en el comercio internacional y las inversiones. (Orlandi, 2006). Debido a los grandes obstáculos que constituye incursionar en un mercado internacional, las pymes han tenido poca participación en el comercio. Por tal razón es necesario crear un entorno favorable que sustente su crecimiento en el comercio exterior, ya que “las pymes constituyen el grupo más numeroso de empresas en casi todos los países (el 95% en promedio) y representan la inmensa mayoría de los puestos de trabajo”.(OMC, 2016).

Según cálculos de la Organización Mundial de Comercio (OMC), las exportaciones directas de más de 25.000 pymes de países en desarrollo, representan solo el 7,6% de las ventas totales del sector manufacturero y aproximadamente un 45% del PIB.(OMC, 2016).

Estos datos estadísticos permiten analizar la situación actual de las pequeñas y medianas empresas (pymes) a nivel global. La baja participación de las mismas en el comercio exterior, requiere promover una cultura exportadora y adoptar diferentes formas de internacionalización como: exportaciones directas; exportaciones indirectas; inversión extranjera directa (IED), entre otras, con el fin de aumentar la participación de las pymes en el comercio exterior. Cabe mencionar que todo proceso inicia a partir del desarrollo del conocimiento, por tal razón es necesario crear una entidad que ayude y dirija a las pymes a incursionar en mercados internacionales.

## SITUACIÓN PROBLEMÁTICA

En la actualidad el comercio exterior es una fuente de desarrollo económico, por lo tanto se debe mantener en constante actualización para que los procesos de comercialización internacional sean más eficientes, en virtud a ello existen empresas

tales como: agencias de carga, courier, traders, y otras que se dedican a brindar servicios de exportaciones, importaciones, financiación, aseguramiento, gestión logística, gestión aduanera, identificación de proveedores, negociación, distribución, y venta de productos. Esto ofrece una idea clara de la importancia de dichas empresas en el mundo del comercio exterior.

Sin embargo, mediante una investigación de campo se pudo determinar que en la ciudad de Otavalo no existe una entidad consultora de comercio exterior para las pymes, en la actualidad únicamente existen agencias de carga que se dedican a brindar servicios de recepción de mercaderías, envíos de carga pesada, trámites aduaneros y contratación de la aerolínea.

La inexistencia de una entidad que brinde servicios de asesoría y capacitación en temas de comercio exterior a las pequeñas y medianas empresas afecta la posibilidad de desarrollo y expansión de dichas empresas y con ello el desarrollo económico de la ciudad. Teniendo en cuenta lo expuesto anteriormente se pretende cubrir la necesidad de la inexistencia de una oficina consultora en la ciudad de Otavalo que brinde asesoría y capacitación a las pequeñas y medianas empresas (pymes) en temas de comercio exterior.

La presente investigación está enfocada en implementar servicios de asesoramiento y capacitación en comercio exterior, a través de la creación de una oficina consultora, dirigida a las pequeñas y medianas empresas (pymes) de la ciudad de Otavalo, a fin de que adquieran conocimientos técnicos y teóricos para que apliquen y mejoren el desarrollo comercial de sus productos. La importancia de este proyecto radica en realizar un emprendimiento de negocios diferente a los existentes en la ciudad de Otavalo en lo que concierne al comercio exterior.

Los beneficiarios directos del presente proyecto serán, las pequeñas y medianas empresas (pymes) de la ciudad de Otavalo, ya que se contribuirá a su desarrollo económico y educativo, los responsables de la investigación, que servirá como base para el proceso de titulación universitaria que posteriormente se concretará en un emprendimiento de los autores. Indirectamente se beneficiará la sociedad otavaleña con el crecimiento del comercio exterior de la empresa en su territorio.

## **PROBLEMA CIENTÍFICO**

¿Cómo contribuir a la creación de una oficina consultora que brinde servicios de asesoría y capacitación en temas de comercio exterior a las pequeñas y medianas empresas de la ciudad de Otavalo?

## **OBJETIVO GENERAL**

Diseñar un plan estratégico que contribuya a la creación de una oficina consultora que brinde servicios de asesoría y capacitación en temas de comercio exterior a las pequeñas y medianas empresas de la ciudad de Otavalo.

## **OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- 1 Analizar los antecedentes y tendencias de las entidades consultoras en temas de comercio exterior.
- 2 Determinar la factibilidad de la creación de una oficina consultora de comercio exterior para las pymes de la ciudad de Otavalo, y elaborar el análisis financiero.
- 3 Diseñar la planificación estratégica de la oficina consultora.
- 4 Diseñar el plan de negocio de la oficina consultora.
- 5 Validar la propuesta de la investigación.

## **HIPÓTESIS**

El diseño de un plan estratégico que contemple el desarrollo institucional y del negocio contribuye a crear una oficina consultora que brinde servicios de asesoría y capacitación en temas de comercio exterior a las pequeñas y medianas empresas de la ciudad de Otavalo.

## **IDENTIFICACIÓN DE LAS VARIABLES**

A partir de la hipótesis planteada se identifican las siguientes variables:

**VARIABLE INDEPENDIENTE:** Plan estratégico para la creación de la oficina consultora.

**VARIABLE DEPENDIENTE:** Oficina que brinde servicios de consultoría en comercio exterior para las pymes.

## OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

<b>Variables</b>	<b>Dimensión</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Medios de verificación</b>	<b>Rangos o criterios</b>	
<b>Plan estratégico para la creación de una oficina consultora</b>	Institucional	Plan estratégico de desarrollo institucional elaborado	Existencia del plan	Existencia del documento	
			Encuesta de validación de la calidad del plan	Criterio de expertos	
	Negocio	Plan estratégico para el desarrollo del negocio de la consultoría	Existencia del plan	Existencia del documento	
			Encuesta de verificación de la calidad del plan	Criterio de expertos	
		Factibilidad del proyecto	Estudio de factibilidad	Resultados del estudio	
	<b>Oficina que brinde servicios de consultoría en comercio exterior para las pymes</b>	Servicios de asesoría	Manual de procedimiento para la asesoría	Existencia física del manual de procedimientos	Existencia del documento
Normativas para el comercio exterior			Completamiento de las normativas	Porcentaje de completamiento de las normativas	
Servicios de capacitación		Cursos de capacitación en comercio exterior para las pymes	Sílabos		Existencia del documento
			Preparación de los cursos		Existencia de los documentos
			-Materiales para el desarrollo de los cursos		Existencia de los materiales

# **MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN**

## **MÉTODO HISTÓRICO LÓGICO**

El método histórico lógico se empleó en el análisis de los antecedentes de los servicios que brindan las empresas de comercio exterior a nivel global. A partir de ello se pretende rescatar servicios que han venido siendo trascendentales en el mundo del comercio.

## **MÉTODO DEDUCTIVO**

El método deductivo permite deducir los servicios que se ofertarán por la consultora que se pretende crear. Dado que los servicios más relevantes de empresas multinacionales dedicadas al comercio exterior son: estudios de mercado, consultoría de exportación e internacionalización de empresas, identificación de proveedores, trámites aduaneros, contratación de transporte y seguro, términos de negociación entre otras. Por lo que se pretende aplicar algunos de estos servicios para mejorar la oferta de servicios en la ciudad de Otavalo.

## **MÉTODO INDUCTIVO**

El método inductivo se basa en la recopilación de datos de casos prácticos mediante la observación directa del entorno, por tal motivo se utiliza este método para la recopilación y el análisis de la información acerca de los servicios que actualmente brindan las agencias de carga en la ciudad de Otavalo y establecer la situación actual de dichas entidades. Partiendo de ello se pretende ampliar y mejorar la oferta de servicios de comercio exterior aplicando en la consultoría nuevas tendencias que requiere el mercado.

## **MÉTODO ANALÍTICO – SINTÉTICO**

Con respecto al método analítico permite profundizar en el tema de estudio, a través de un análisis de todos los servicios que brindan las agencias de carga pesada en la ciudad de Otavalo. Partiendo de ello se usa el método sintético con el fin de construir un plan estratégico para la creación de una oficina innovadora que brinde servicios diferentes relacionados con el comercio exterior.

## TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN

Para realizar el presente proyecto de investigación se utilizan técnicas o instrumentos de recopilación de información como: entrevista, encuesta y la observación.

Para la determinación del tamaño de la muestra de la aplicación de la encuesta se utiliza la fórmula siguiente:

Sus elementos significan: 
$$n = \frac{N \cdot Z^2 \cdot pq}{E^2(n-1) + Z^2 pq}$$

n: Tamaño de la muestra.

N: Universo o población a estudiarse.

d: Varianza de la población respecto a las principales características que se van a representar. Es un valor constante que equivale a 0.25, ya que la desviación típica tomada como referencia es 0.5.

E: Limite aceptable de error de muestra que varía entre 1% y 9%.

Z: Valor obtenido mediante niveles de confianza o nivel de significancia con el que se va a realizar el tratamiento de estimaciones. Es un valor constante que si se toma en relación al 93% equivale al 1,81.

La encuesta se validó previamente a su aplicación por el método de expertos, realizándose tres rondas con expertos y además se hicieron encuestas de pruebas.

Para lograr una mayor precisión en la determinación del problema y los objetivos de la investigación se utilizaron las técnicas de análisis de la situación como: análisis de interesados, árbol de problemas, árbol de objetivos, método de selección de alternativas y matriz de marco lógico, los cuales se muestran en los anexos 1 y 2.

Con vista a trazar la proyección estratégica de la oficina consultora, se determinarán las estrategias a partir de una matriz FODA.

La validación de los resultados de la investigación se realiza utilizando técnicas de expertos, que más adelante se explican:

## **APORTES DE LA INVESTIGACIÓN**

### **APORTE PRÁCTICO**

Los aportes prácticos de la investigación serán los planes para la creación de la oficina: Plan estratégico para el desarrollo de la oficina, Plan de negocio de la oficina, Estudio de factibilidad de la oficina

### **APORTE TEÓRICO**

El aporte teórico lo constituye la fundamentación teórica de la investigación a partir del estudio de los antecedentes y las tendencias de servicios que brindan las empresas de comercio exterior a nivel global, que posibilite sustentar el plan estratégico para la creación de la oficina y el plan de negocio de la oficina

### **APORTE METODOLÓGICO**

El aporte metodológico de la investigación es el procedimiento desarrollado para crear una oficina que brinde servicios de asesoría y capacitación, que puede generalizarse a causas similares.

## **ESTRUCTURA CAPITULAR**

La tesis consta de una introducción, tres capítulos, conclusiones y recomendaciones.

### **INTRODUCCIÓN**

En ella se reflejan los antecedentes, el diseño y la justificación de la investigación.

### **CAPÍTULO I**

Este capítulo contiene el marco teórico referencial que contempla los antecedentes y tendencias de las consultoras de comercio exterior, sus planes de desarrollo institucional y de negocio de la oficina.

## **CAPÍTULO II**

Contempla el desarrollo metodológico de la investigación fundamentándose en la metodología y técnicas que se emplearon en la investigación.

## **CAPÍTULO III**

Se presentan los resultados de la investigación, plan estratégico para la creación de la oficina y la validación de los mismos.

## **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

Contienen los principales resultados de la investigación.

# **CAPÍTULO I: MARCO TEÓRICO**

## **ANTECEDENTES Y TENDENCIAS DEL COMERCIO EXTERIOR**

En este capítulo se presenta el análisis bibliográfico de los principales componentes para la creación de la oficina consultora en comercio exterior, los cuales sustentan el desarrollo del proyecto de investigación.

### **1.1 ANÁLISIS DEL COMERCIO EXTERIOR**

En los tiempos antiguos, el comercio apareció como un sistema de trueque, el cual consistía en el intercambio de unos bienes por otros. “Se denomina comercio a la actividad socioeconómica que consiste en el intercambio de bienes o servicios para su uso, venta o transformación. Implica el cambio o transacción de algo por otra cosa de valor equivalente”. (Canta & Casabella & Conde, 2014, pág. 10)

A medida que se comenzaron a producir el oro y plata como moneda de comercialización, el trueque fue sustituido, puesto que los metales preciosos tenían un valor estandarizado y todos los productos pasaron a tener un precio. Por consiguiente, el comercio ha ido evolucionando gracias a la globalización, ya que ha permitido la interrelación y el intercambio de bienes y servicios entre naciones diferentes.

“El comercio exterior se refiere al intercambio de mercancías y servicios entre personas y residentes de un país con los de otro país. Es decir se refiere exclusivamente a la relación entre países”. (Estrada, 2016, pág. 14)

Pero se puede hablar de comercio exterior únicamente desde el momento en que las sociedades humanas establecen un territorio determinado con límites de propiedad. A partir de entonces, cualquier relación comercial que trascienda las fronteras de un territorio, fue considerada como un comercio con el exterior, o sea, con los propietarios de otro territorio. (García, 2004)

Desde entonces, el comercio exterior se ha convertido en una fuente de desarrollo económico mundial. Sin embargo, en la actualidad el comercio mundial está atravesando una situación crítica, debido a la crisis económica mundial que se produjo

en estos últimos años. No obstante la OMC predice para el 2017 un crecimiento del comercio mundial del 2,4%; y para 2018 un crecimiento entre 2,1% y 4%.(OMC, 2017)

Según el Director General de la OMC, Roberto Azevêdo. “El comercio puede fortalecer el crecimiento mundial si la circulación de mercancías y el suministro de servicios a través de las fronteras se mantiene en general sin trabas”. (Azevêdo, 2017)

En función a este concepto, la ley ecuatoriana de comercio exterior tiene por objeto normar y promoverlo, en especial el fomento de las exportaciones e inversiones. Por tal motivo, Ecuador es un país exportador de variedad de productos como: banano, café, camarón, cacao, pescado, flores, textiles y principalmente de petróleo. Según datos estadísticos la exportación petrolera del Ecuador creció un 109.21%, en el periodo enero - febrero 2017 vs al 2016, durante este periodo el país exportó 1,135 millones de dólares. Mientras que las exportaciones no petroleras crecieron un 11.39%, en comparación al mismo periodo 2016 – 2017, y se exportó 2,005 millones de dólares.(Pro Ecuador, 2017)

Ecuador es considerado como el primer exportador de banano en el mundo. En el año 2017 se constituyó como el principal sector de exportación, con un 28.67% del total de las exportaciones no petroleras, seguido de acuicultura con 20.35%, pesca con 12.57%, flores y plantas con el 9.33%. También es importante señalar que la participación del sector textil en las exportaciones totales no petroleras es de 0,62%.(Pro Ecuador, 2017)

La concepción general del comercio exterior está reflejada en la balanza comercial. Durante enero-febrero del 2017 se presenta un superávit en la balanza comercial total de USD 446 millones. Las exportaciones crecieron en un 34.1% al comparar el mismo periodo respecto al año 2016. Los principales destinos de exportación de productos ecuatorianos son: Estados Unidos, Vietnam, Rusia, Colombia e Italia. (Pro Ecuador, 2017). Un dato adicional, en el año 2010 las pymes ecuatorianas exportaron \$2.102.746.697 equivalente al 23,31% del total nacional que fue de \$9.018.371.809. (Ordóñez, 2014)

Por su parte, según datos estadísticos consolidados del Banco Central (2008) los productos más sobresalientes en la ciudad de Otavalo son artesanías de lana y

bordados. Para este período se han exportado 602,41 kilos de artesanías de lana y bordados a un precio FOB de US \$ 4.855,39 de dólares.

Mientras que datos del Municipio de Otavalo (2008) demuestra que se exportaron alrededor de 400.000 unidades de productos artesanales entre: sacos, ponchos, hamacas, bisutería, cuero, tallados de madera, cerámicas, chales y chalinas, instrumentos musicales, artesanías en alpaca, sombreros, gorros de lana, camisas, vestidos y manteles de algodón, artesanías en tagua, bolsos y atrapa sueños. La mayor cantidad de productos exportados corresponden a: ponchos que representa aproximadamente el 25% de las exportaciones, gorros de lana el 12%, sacos de lana, chales y chalines, cada uno con una representación de alrededor del 10%.

Pese a la participación de las pymes en las exportaciones, el municipio del cantón Otavalo no ha logrado cuantificar el número exacto de las Pymes en la ciudad. Sin embargo, en una investigación realizada en la Plaza de Ponchos, el 60,59% de los 203 artesanos encuestados manifestaron ser productores; el 8,37% compran sus productos directamente a un productor; 14,29% compra a varios comerciantes e intermediarios; mientras que el 1% compra a un solo intermediario; y el 14,29% compra a varios productores e intermediarios.(Ministerio de Coordinación de la producción empleo y competitividad, 2011)

El 59,61% de los encuestados comercializa sus productos exclusivamente en la Plaza de Ponchos, un 29,56% cuenta con más de un sitio de ventas en la misma Plaza, estrategia que les permite una mayor venta, especialmente el día sábado. El 8,87% manifestó vender sus productos a otras ciudades del país, el 61,11% de las ventas se dirigen a Quito, luego están ciudades como: Guayaquil, Ambato, Cuenca, Latacunga, Ibarra, Saquisilí, Baños, Tulcán y Riobamba. (Ministerio de Coordinación de la producción empleo y competitividad, 2011)

Un 5,52% manifestó exportar sus productos, de los cuales el 45,45% de las exportaciones se dirigen a España, un 27,27% a Alemania y Estados Unidos, con una menor representación se envían a Venezuela, Chile, Inglaterra, Francia, Italia, República Dominicana, Colombia, Panamá, Portugal y Canadá.(Ministerio de Coordinación de la producción empleo y competitividad, 2011)

Es evidente la importancia de la actividad artesanal en el desarrollo productivo del Cantón Otavalo, no obstante existen problemáticas notables en cuanto a aspectos como: baja calidad de materia prima que afecta al producto final, falta de innovación en el diseño de productos, obsolescencia de maquinaria, falta de acceso a sistemas continuos de capacitación, asistencia técnica, conocimiento de mercados, entre otras. (Ministerio de Coordinación de la producción empleo y competitividad, 2011)

Con todo lo mencionado anteriormente, no cabe duda que el comercio exterior representa una gran oportunidad para internacionalizar a las Pymes, ya que, las pymes son las que más contribuyen a la creación de empleo. (OMC, 2016). Por tanto, es importante proporcionar información sobre comercio exterior en apoyo a las Pymes, con el fin de que se vuelvan más competitivas y se adapten a un mundo globalizado.

## **1.2 ANÁLISIS DE LAS EMPRESAS DE COMERCIO EXTERIOR**

Hoy en día existen muchas empresas a nivel mundial, nacional y local dedicadas a brindar servicios de comercio exterior. Las principales empresas que realizan esta actividad son: traders, courier, agencias de carga y consultoras, cada una de ellas con enfoques diferentes que satisfacen las necesidades de las personas naturales o jurídicas en el ámbito del comercio exterior. Para conocer la actividad de estas empresas, se ha realizado una revisión de los antecedentes y servicios que prestan dichas empresas en el mercado.

En primer lugar, se presentan aspectos relevantes de las empresas trading y la orientación de sus servicios en el comercio exterior. Por tal razón es preciso conceptualizar que es una empresa trading.

Las trading son conocidas como export trading company. Son empresas comerciales, exportadoras e importadoras que tienen por objeto la compra y venta de bienes y servicios para los mercados locales y del exterior, ya sea por cuenta propia o de terceros. Las trading operan en los mercados exteriores y como especialistas que son en mercados internacionales, conocen las necesidades y capacidad de compra de los clientes y consumidores del producto. (Estrada P. , Comercio exterior y negocios internacional, 2016, pág. 104)

Por lo antes expresado según Estrada y Estrada (2013) estas empresas se ocupan de brindar diferentes servicios como:

Coordinar y ejecutar trámites de importación y exportación, estudian los embalajes más adecuados para enviar los productos, las mejores vías de transporte, seguros más convenientes, operan como representantes de ventas, localizan compradores de productos, buscan y negocian directamente las mejores ofertas en los mercados internacionales. (p.104).

Un claro ejemplo de trading es la empresa THEMA TRADING HOSTING ENTERPRISE MULTIAPPLICATION, una compañía mexicana dedicada a brindar servicios de operaciones de comercio internacional como: importaciones, exportaciones, comercializadora, asesoría integral en operaciones de comercio exterior, gestión, consultoría y trámites aduaneros.

De igual forma Brokers & Trading (B&T) es una empresa de comercio exterior situada en Buenos Aires – Argentina enfocada a ofrecer servicios de: logística, aduana, exportaciones e importaciones, asesoramiento legal del derecho que regula el comercio internacional.

A partir de la revisión de la oferta de servicios de las empresas trading, se puede apreciar que son de gran importancia en el mundo del comercio, ya que facilitan el proceso de internacionalización de las empresas. Básicamente una empresa trading se enfoca en proporcionar servicios amplios de comercio exterior a nivel global. Por esta razón es importante considerar ciertos servicios que puedan ser utilizados para crear una cartera de negocio de asesoría y consultoría de la oficina de comercio exterior, que se pretende crear en la ciudad de Otavalo.

Dando continuidad a la revisión de las empresas de comercio exterior, se ha estudiado algunos elementos importantes de la relación que tienen las empresas courier en el ámbito del comercio exterior. Según Soriano (2000) define a las courier como “una empresa destinada a la importación y exportación de mercaderías tales como paquetes y documentos alrededor del mundo”. (p. 2).

Los principales servicios que brindan este tipo de empresas en función a las exportaciones e importaciones son: el desaduanizaje de la mercadería, el embalaje

de productos, seguro del envío y asistentes informáticos que le permiten al cliente el seguimiento y control del transporte de la mercadería. (Soriano, 2000).

Con lo mencionado anteriormente, una empresa courier se caracteriza por brindar un servicio rápido, ágil y seguro de envíos documentos, paquetes y muestras de productos a cualquier parte del mundo. Actualmente existen infinidad de empresas courier, que brindan este tipo de servicios, una de ellas es la compañía International Bonded Couriers, fundada en 1979 por el presidente de la entidad Joseph F, con la finalidad de desarrollar el servicio courier y la entrega express en el mercado internacional. <https://www.ibcinc.com/>

Esta empresa se dedica a prestar servicios de compras en el exterior, envíos nacionales e internacionales, atención personalizada por ejecutivos de negocios, entregas premium de máximo control, grandes cuentas, asesoramiento a pequeños exportadores e importadores, entrega y recepción de documentos, mercadería y correspondencia.

De modo similar DHL Express es una de las empresas líderes a nivel global en servicio express de entrega. La oferta de servicios de DHL se enfoca principalmente en envíos, rastreo, servicios y soporte de aduanas, servicios de exportación, servicios de Importación, soluciones para Pymes, entre otras.

Adicionalmente, Laarcourier es una empresa ecuatoriana especializado en el manejo profesional de envíos, recepción y entrega puerta a puerta de sus documentos y paquetes. La cobertura de esta empresa esta direccionada en brindar servicios a nivel nacional e internacional. Entre los servicios de cobertura nacional están envíos de documentos, carga liviana (paquetes), valija empresarial (Movilizamos tulas o fundas de correspondencia con un máximo de 5 kilogramos por ruta), urbano masivo, servicio VIP entrega hoy, mientras que en la cobertura internacional tiene dos principales servicios:

UPS: Laarcourier es el contratista exclusivo de UPS, para el servicio de envíos internacionales tanto en la importación como la exportación de documentos y paquetes.

LaarBox: Entrega las compras realizadas por Internet desde Miami, con la tarifa más competitiva del mercado, garantizando la calidad y confiabilidad de la entrega de tus compras en cualquier parte de Ecuador con el respaldo y experiencia de Laarcourier.

Estas empresas sin duda desempeñan un papel muy importante en el comercio exterior, básicamente en el envío de mercancías a nivel nacional e internacional. Si bien es cierto que estas empresas no brindan el servicio de consultoría en comercio exterior que se pretende crear, sin embargo se puede establecer un vínculo de servicios, que implique la capacitación de cómo realizar envíos vía courier en sus diferentes categorías.

Dando continuidad al análisis de las empresas que se dedican a brindar servicios de comercio exterior, se dan a conocer antecedentes de las agencias de carga y los servicios que ofrecen. El objetivo de las agencias de carga, es servir como intermediario en la cadena logística de una exportación o importación. Particularmente los servicios que brindan ayudan a realizar eficientemente el proceso de comercialización de las mercancías.

Las agencias de carga para brindar el servicio se valen de agentes de carga. “El agente de carga, es un coordinador, es un gestor, se encarga de coordinar las labores del transporte de las mercancías, tanto en el transporte nacional, como en el transporte internacional”. (Guzmán, 2005, pág. 4). Se denomina agentes de carga a las empresas o personas físicas que actúan como intermediarios entre el usuario y el transportista, con el fin de prestar un servicio especializado de logística. (Bañuelos, 2014).

Hoy en día existen diversas empresas en el mundo que brindan este tipo de servicios, entre ellas se encuentran: Flowercargo S.A, COLTRANS S.A, ADS Group, entre otras.

Flowercargo S.A. Es una empresa de carga especializada en el manejo de flores frescas y cualquier tipo de carga en general, básicamente Flowercargo brinda servicio logístico de exportación o importación, ya sea aérea, marítima, terrestre y fluvial.

COLTRANS S.A. Es una agencia de carga internacional con certificación IATA (Asociación del Transporte Aéreo Internacional), que brinda servicios de transporte de carga, logística integrar y bodegaje.

ADS Group adicionalmente de brindar servicios de transporte aéreo, marítimo y terrestre, ofrece servicios de seguros de carga, trámites de aduana y bodega en Miami.

Por otro lado las agencias de carga ubicadas en la ciudad de Otavalo, básicamente se enfocan en la contratación del transporte aéreo y marítimo, manejo de carga, trámites aduaneros y adicionalmente, empaque, embalaje, gestión de certificados, reserva west house, exportaciones e importaciones.

Como se puede ver, los servicios que brindan las agencias de carga cumplen un rol importante en la cadena logística de las exportaciones e importaciones. A pesar de que no representa una competencia para la oficina consultora de comercio exterior, es importante interrelacionarse con las agencias de carga, a fin de que las pymes, a través del fortalecimiento de sus conocimientos en temas de comercio exterior, tengan conexiones directas con las agencias de carga y puedan internacionalizarse.

Luego de analizar los aspectos relevantes de las diferentes empresas de comercio exterior, a continuación se realiza una revisión de los servicios que brindan las empresas consultoras de comercio exterior.

La compañía española de comercio exterior VAL TRADING, especializada en la consultoría de exportación e internacionalización, se enfoca en temas de: organización de encuestas de marca y pruebas de producto, búsqueda y listados de agentes, clientes, proveedores en mercados exteriores, selección de mercados (Semáforos de Mercado), análisis de costos de apertura en el extranjero, localización y gestión de subvenciones y apoyos a la internacionalización, consultas sobre contingentes, consultas arancelarias, IVA, Información sobre documentación internacional, localización y gestión de depósitos aduaneros y zonas francas, redacción y asesoramiento en contratos internacionales: compra-venta, agencia, distribución, franquicia, etc.(VALTRADING, 2003)

Por su parte, la empresa Cargo Trading brinda servicio de asesoría y consultoría en: legislación aduanera, estudios y evaluación de proyectos de importación y exportación, clasificación arancelaria, régimen cambiario, criterios de origen.(CARGO TRADING, 2013)

Pro Ecuador es una institución pública focalizada en el comercio exterior y encargada de ejecutar políticas y normas de promoción de exportaciones e inversiones del país. Esta institución realiza constantemente eventos de: asesoría a inversionistas extranjeros, capacitaciones, videoconferencias de exportación, seminarios de exportación, información sobre requisitos básicos para formalizarse como exportador, información sobre documentos que acompañan una exportación, información sobre requisitos de acceso a mercados y conocer los aranceles que aplican los países importadores para el ingreso de productos ecuatorianos.(Pro Ecuador , 2010)

Entre los temas de asesoría y capacitación gratuita están: introducción al comercio exterior, exportaciones, fortalecimiento y adecuación de la oferta exportable y aceptación del producto en el mercado.

Finalmente, la empresa International Team Consulting (ITC), es una consultoría de comercio exterior especializada en internacionalización de Pymes. Esta empresa comprende un amplio servicio de consultoría que pueden servir como referencia para diseñar una adecuada cartera de negocio para la oficina consultora de comercio exterior que se proyecta constituir en la ciudad de Otavalo.(International Team Consulting, 2014). Dentro de la cartera de negocios de International Team Consulting ofrecen:

Consultoría en implantación internacional: Esta consultoría consiste en realizar un análisis de mercado: determinar la ubicación ideal para su producto, los aranceles, estudiar la competencia y su actividad en el exterior, localizar empresas o socios comerciales internacionales, localizar inversores internacionales (Joint Ventures), facilitar los trámites de constitución de empresas en el extranjero y licencias de importación y exportación, ofrecen asesoramiento legal y financiero para la correcta implantación de su actividad en el extranjero.

Consultoría en ferias internacionales: Realizan la promoción comercial, la búsqueda y fijación de citas con agentes comerciales internacionales, distribuidores, representantes y socios comerciales en mercados nacionales e internacionales. Si desea ser expositor y contratar un espacio para exhibir sus productos o servicios, gestionan integralmente su participación en la feria a nivel administrativo y comercial.

Consultoría en estrategia comercial: Definen la mejor forma de comercializar los productos o servicios, decidiendo los canales, la estructura comercial, la tipología de clientes, la oferta comercial, los precios y condiciones de venta.

Adicionalmente, la empresa International Team Consulting incluye servicio de asesoría en comercio exterior, en el cual se abordan temas de: estrategia y negociación internacional, trámites de exportación, logística internacional, condiciones de pago en cada mercado, información y gestión de subvenciones, ayudas y programas oficiales para exportar (viajes, filiales, medios de promoción, etc.)

Otros servicios de asesoramiento legal en comercio exterior: Asesoría en misiones comerciales internacionales, asesoría en eventos y ferias internacionales, asesoría en inversión extranjera, redacción de contratos de distribución y agencia, devolución del IVA, traducciones de documentación e intérpretes para viajes.

En resumen, el objetivo de las consultoras de comercio exterior es internacionalizar a las empresas. En este contexto, los servicios de consultoría y asesoría, están diseñados en base a las necesidades de las compañías que desean exportar sus productos a mercados internacionales. Por tal motivo, la cartera de negocio de la oficina consultora de comercio exterior que se proyecta crear, será planteada en función a la oferta de servicios de las empresas mencionadas y del levantamiento de necesidades que se determine en las encuestas a las empresas.

Sin embargo algunos temas mencionados anteriormente no se tomarán en cuenta en el plan de negocio de la oficina consultora ya que se requiere de un equipo de trabajo experimentado en negocios internacionales, ferias internacionales y estrategias comerciales. Dichas empresas tienen la capacidad de ofrecer estos servicios ya que tienen una gran trayectoria en mercados internacionales y una experiencia más de 30 años.

Otro elemento importante que se extrae del análisis realizado es que la oficina consultora que se proyecta debe establecer alianzas estratégicas con otras agencias de comercio exterior que operan en la ciudad así como otras empresas consultoras internacionales.

### **1.3 ANÁLISIS DE LOS PLANES ESTRATÉGICOS DE DESARROLLO INSTITUCIONAL**

Actualmente el propósito de toda empresa u organización es ser más competitivo. Por tal razón es necesario establecer ciertos planes y acciones que impliquen orientar y mejorar la actividad institucional. Una alternativa es constituir un plan estratégico que haga énfasis en qué hacer y cómo lograr el éxito empresarial. Pero para abordar el proceso de planificación estratégica, se debe definir los conceptos de planificación y estrategia. En este sentido se presentan posiciones bibliográficas que permiten comprender y analizar estos conceptos.

Gorostegui (1994) define a la planificación como:

La planificación comporta el establecimiento de objetivos y la decisión sobre las estrategias y las tareas necesarias para alcanzar esos objetivos. Es previa a las otras funciones de dirección; es imposible organizar, gestionar y controlar con eficacia sin unos planes adecuados.

Sintetizando la planificación es un proceso que permite establecer medios apropiados para conseguir objetivos y metas relevantes para el progreso corporativo.

De igual manera Pérez (2005) plantea:

La estrategia es la ciencia y arte de concebir, utilizar y conducir los medios y los recursos –naturales, espirituales y humanos- en un tiempo y en un espacio determinado para alcanzar y mantener en su caso los objetivos establecidos utilizando lo mejor posible los medios que se disponen. (p. 7).

Estos conceptos permiten entender de manera específica lo que aborda la planificación estratégica, se utiliza conjuntamente como una herramienta lógica, coherente y sobre todo necesaria para la gestión de las actividades institucionales y organizativas. Generalmente la planificación estratégica se ejecuta a partir del análisis de varios factores que intervienen en el plan estratégico, con la finalidad de direccionar correctamente al objetivo anhelado.

Si bien es cierto el plan estratégico es un documento donde se establecen las principales líneas de acción, fruto de la planificación estratégica. Sin embargo la planificación estratégica no es algo nuevo, el origen de la planificación estratégica data de la estrategia militar en los años setenta del siglo V antes de Cristo. (Burgwal & Cuéllar, 1999).

No hay un patrón de planificación estratégica organizacional simple que se ajuste a todas las empresas, ni hay una organización única mejor para la planificación. Los factores que influyen en la organización de la planificación varían mucho entre las empresas, pero la experiencia de los años 1960 y 1970 ha revelado muchas características del diseño de sistemas preferidos. (Steiner, 2010, pág. 12)

Partiendo de ello, actualmente empresas públicas y privadas a nivel mundial y nacional, han adoptado y aplicado el proceso de planificación estratégica; ya que constituye un mecanismo fundamental para la toma de decisiones, así como también para la selección de alternativas lógicas y la asignación óptima de los recursos económicos, estas son razones por el cual muchas empresas e instituciones como: Banco de la Nación de Perú, Puerto Arica, Empresa eléctrica Quito, Universidad de Otavalo entre otras, han visto la necesidad de desarrollar un plan estratégico.

Por consiguiente, es preciso asimilar la definición de la planificación estratégica, para ello se abordan diferentes posturas que ayuden a entender mejor este concepto. En primera instancia Burgwal y Cuéllar mencionan que “la Planificación Estratégica es una poderosa herramienta de diagnóstico, análisis, reflexión, y toma de decisiones colectivas, acerca hacer actual y el camino que deben recorrer en un futuro las comunidades, organizaciones e instituciones”. (p. 25-26).

Mientras que Rodríguez (2012) plantea que: “La PE consiste en llevar a un documento, de forma sistematizada y ordenada, la manera en que una organización piensa trascender desde su situación actual hasta la situación que desea para sí misma en el futuro”.

A partir de estos conceptos se puede tener una idea clara sobre que es la planificación estratégica. En términos concretos la planificación estratégica es una herramienta que permite establecer estrategias, que encaminen de forma adecuada a los propósitos y

objetivos que se pretenden conseguir en un determinado tiempo, sea a corto, mediano y largo plazo. Por tanto, la planificación estratégica demuestra la importante función que cumple en la toma de decisiones de una entidad, es decir, ayuda a tomar medidas propicias en función a las expectativas empresariales.

Sin embargo, cabe recalcar que no existe un modelo único a seguir para elaborar un plan estratégico, por tal razón varios autores establecen diferentes procesos y pasos, que orientan a las personas a realizar un plan estratégico institucional. Esta herramienta puede ser adaptada y utilizada en base al interés o necesidad de cada organización.

Con respecto al proceso de planificación estratégica, se hizo una revisión exhaustiva que atañen las distintas etapas, fases, procesos o pasos que constituye la estructura de un plan estratégico, el que sirve para el desarrollo en el presente proyecto de investigación. Partiendo de ello, se hace referencia al proceso que plantea el Gabinete de Recursos Humanos y Organización de la Universidad de Granada(2009) donde manifiesta que la planificación estratégica comprende: definición de la misión y visión, análisis interno y externo (FODA), generación de estrategias, elaboración de programas, objetivos concretos y por último control y seguimiento. (p. 2)

De modo similar en la publicación de la Dra. Armijo (2009) se pudo encontrar los componentes que integran la planificación estratégica, los cuales son: misión, visión, objetivos estratégicos, diagnóstico institucional (FODA), estrategias y planes de acción. (p. 23-54). Así mismo, según la perspectiva de Barragán (2010) al respecto de esta temática, el proceso de una planificación estratégica comienza con la definición de la misión y visión, análisis interno y externo, formulación de los planes y acciones, asignación de recursos y elaboración del presupuesto. (p. 12)

Mientras que, la fundación INTERARTS (2012) plantea que el proceso para elaborar un plan estratégico, inicia con la toma de conciencia y organización de procesos, análisis estratégico, formulación del plan estratégico (misión, visión, objetivos estratégicos, redacción del plan), implantación de las estrategias y control estratégico. (p. 4). Además en la Revista Sonora Innovación y Tecnología (2012), establece cinco pasos para desarrollar un plan estratégico los cuales constan de: 1. La reflexión, 2. La

visión estratégica, 3. Los objetivos y metas, 4. La ejecución y 5. El seguimiento. (23-24).

A partir de la revisión de esta serie de procesos que compone la estructura de un plan estratégico, es necesario comprobar si los fundamentos teóricos son aplicados en la práctica. Para ello se planteará algunos métodos prácticos de planificación estratégica.

Las organizaciones más exitosas practican planes estratégicos. Estas organizaciones se benefician no sólo de tener un plan, sino también del propio proceso de planificación. El plan es el camino hacia el éxito, y el proceso de planificación une el liderazgo organizacional y mejora la comunicación de información crítica de la empresa. (Barksdale & Lund, 2006, pág. 12)

En primer lugar, la Empresa Eléctrica Quito (2012) en su plan estratégico establece tres puntos importantes: Introducción, formulación del plan estratégico y elementos orientadores de la institución (misión, visión, políticas, valores, objetivos estratégicos).

Seguidamente, la planificación estratégica del Banco de la Nación de Perú (2013), está estructurada por los siguientes procesos: diagnóstico estratégico, misión, visión, valores institucionales, objetivos estratégicos, estrategia gerencial, mapa estratégico, objetivos e indicadores de desempeño y matriz estratégico.

De igual forma, el procedimiento del plan estratégico de la Universidad de Otavalo (2015) esta formulado en base al análisis situacional, diagnostico estratégico, proyección estratégica, estrategias, planes de acción y matriz estratégica del plan de desarrollo.

Finalmente, el plan estratégico de Puerto Arica (2016) consta de una introducción, diagnóstico y proyecciones, misión, visión, valores corporativos, análisis FODA, modelo de negocio, mapa sistemático, roles estratégicos, proyectos estratégicos, estrategia comunicacional, política de financiamiento y dividendos.

Luego de revisar estructuras de planes estratégicos se puede comprobar que los procesos prácticos se corresponden con los fundamentos teóricos. Sin embargo, la información teórica sirve, como base para ajustar y adaptar puntos complementarios

que tributen y fortalezcan el diseño de una estructura apropiada, que cubra la necesidad y el interés de cada organización a nivel mundial.

En conclusión, existe mucha información fundamental para el desarrollo del presente proyecto de investigación, ya que las diferentes propuestas bibliográficas permiten diseñar una estructura para elaborar el plan estratégico de este proyecto. En definitiva, de la gran variedad de procesos teóricos y prácticos que constituye un plan estratégico, se tomó como referencia la estructura planteada por la Universidad de Otavalo. En función a ello, el esquema que se aplica para elaborar el plan estratégico del presente proyecto es:

- Análisis de la situación actual
- Imagen corporativa
- Proyección estratégica
- Diagnostico estratégico
- Estrategias y planes de acción
- Matriz estratégica del plan de desarrollo institucional

#### **1.4 ANÁLISIS DE LOS PLANES DE NEGOCIO DE LAS EMPRESAS Y CONSULTORAS DE COMERCIO EXTERIOR**

Un plan de negocio visto desde el punto de vista de la oferta de servicio, permite describir y planificar las actividades para operarlo y desarrollarlo.

El plan de negocio puede definirse como el documento en el que se va a reflejar el contenido del proyecto empresarial que se pretende poner en marcha y que abarca desde la definición de la idea a desarrollar hasta la forma concreta de llevarla a la práctica. (Naveros & Cabrerizo, 2009, pág. 6)

Tomando en consideración este concepto un plan de negocio es un documento donde se describe un negocio, se analiza la situación del mercado y se establecen las acciones que se realizarán en el futuro, junto a las correspondientes estrategias que serán implementadas. Por tal razón para establecer los posibles servicios que se ofertaran en la oficina consultora de comercio exterior, se partió de una investigación

sobre los planes de negocios de las empresas y consultoras inmersas en el ámbito del comercio exterior.

En la actualidad las pequeñas y medianas empresas han ido surgiendo y participando en el comercio exterior, por lo que se ve a las pymes de la ciudad como un posible escenario para la implementación de una oficina consultora de comercio exterior. Por tanto el plan de negocio de la oficina consiste en proporcionar información sobre los procesos operativos y documentales que conlleva realizar una exportación o importación.

Para el cual es necesario realizar un análisis de las carteras de servicios de algunas empresas y consultoras inmersas en el ámbito del comercio exterior. A continuación se presentan algunos servicios de las empresas y consultoras mencionadas anteriormente:

La empresa THEMA, TRADING HOSTING ENTERPRISE MULTIAPPLICATION, está dedicada a brindar servicios de operaciones de comercio internacional entre ellas, importaciones, exportaciones, comercializadora, asesoría integral en operaciones de comercio exterior, consultoría y trámites aduaneros.

Por otra parte la empresa Brokers & Trading (B&T) dentro de la oferta de servicios en comercio exterior se enfocada en: logística, aduana, exportaciones e importaciones y asesoramiento legal del derecho que regula el comercio internacional.

A diferencia de los mencionados anteriormente DHL Express es una de las empresas que presta servicios express de entrega, es decir, envíos, rastreo, servicios y soporte de aduanas, servicios de exportación, servicios de Importación, soluciones para Pymes, entre otras.

De manera similar la empresa ecuatoriana Laarcourier es especialista en el manejo profesional de envíos, recepción y entrega puerta a puerta de sus documentos y paquetes de carga liviana (paquetes), entrega de compras realizadas por Internet desde Miami.

Para delimitar los posibles temas para la asesoría y capacitación que se brindara en la oficina, se presentan algunas empresas consultoras internacionales de comercio exterior y las respectivas carteras de servicios

VAL TRADING, especializada en la consultoría de exportación e internacionalización, se dedica a la organización de encuestas de marca y pruebas de producto, búsqueda y listados de agentes, clientes, proveedores en mercados exteriores, selección de mercados, análisis de costos de apertura en el extranjero, localización y gestión de subvenciones, apoyos a la internacionalización, consultas sobre contingentes, consultas arancelarias, IVA, Información sobre documentación internacional, localización y gestión de depósitos aduaneros y zonas francas, redacción y asesoramiento en contratos internacionales, etc.(VALTRADING, 2003)

Otra empresa consultora es International Team Consulting (ITC), especializada en internacionalización de Pymes para el cual brinda servicios de: Consultoría en implantación internacional, Consultoría en ferias internacionales, Consultoría en estrategia comercial

Adicionalmente, la empresa International Team Consulting incluye servicio de asesoría en comercio exterior, en el cual se abordan temas de: estrategia y negociación internacional, trámites de exportación, logística internacional, condiciones de pago en cada mercado, información y gestión de subvenciones, ayudas y programas oficiales para exportar (viajes, filiales, medios de promoción, etc.)

En función a los servicios que ofertan las empresas y consultoras de comercio exterior se seleccionan algunos temas básicos para implementar en la oficina consultora de comercio exterior de la ciudad de Otavalo. Cabe recalcar que muchos de estas empresas son multinacionales y brindan servicios que requieren un alto nivel de experiencia, razón por la cual no se toma en cuenta para el plan de negocio de la oficina.

Por consiguiente, la cartera de servicios de la oficina consultora de comercio exterior de la ciudad, podrá abordar los temas siguientes:

- Servicio de asesoría
  - Proceso para registrarse como exportador o importador

- Estudio de mercado
- Términos de negociación internacional
- Formas de pago internacional
- Trámites de exportación e importación
- Clasificación arancelaria
- Valoración aduanera
- Tributos al comercio exterior
- Servicio de capacitación
  - Introducción al comercio exterior
  - Investigación de mercados internacionales
  - Exportaciones e Importaciones
  - Comercio electrónico
  - Sistema de transporte y logística internacional
  - Negociación internacional
  - Legislación aduanera
  - Regímenes Aduaneros
  - Regímenes especiales
  - Normativa aduanera
  - Marketing internacional

Cabe mencionar que a partir del estudio de mercado que se realice en la presente investigación, se podrá concretar una cartera de servicios adecuada en función a las necesidades de las Pymes de la ciudad de Otavalo.

Para brindar la asesoría y capacitación de los temas propuestos, se debe disponer de materiales como normativas, legislaciones de comercio exterior, manuales del comercio exterior y presentaciones, con el objetivo de que las Pymes puedan entender de mejor manera los temas a impartirse.

## **1.5 ANÁLISIS DE ESTUDIOS DE FACTIBILIDAD DE EMPRESAS COSULTORAS DE COMERCIO EXTERIOR**

Antes de iniciar una idea o plan de negocio, es importante identificar y analizar las oportunidades y lineamientos para poner en marcha un proyecto, para ello, es necesario realizar un estudio de factibilidad. Basicamente la recopilación de

información adecuada determinará tomar la mejor decisión. Para facilitar el entendimiento “Un análisis de factibilidad es una evaluación preliminar de una idea de negocio que determina si el proyecto visualizado tiene posibilidades de éxito”.(Longenecker Petty Palich & Hoy, 2012, pág. 94).

Dado este concepto, el análisis de factibilidad es un instrumento de gran utilidad para recopilar datos relevantes que determinen el éxito o fracaso de una idea de negocio. Por tanto, cumple una importante función previa al inicio de un negocio. Partiendo de ello, se realiza una revisión de proyectos de factibilidad que tienen relación a la presente investigación, con el fin de verificar los componentes que constituye un estudio de factibilidad.

En el estudio de factibilidad para la creación de una empresa de asesoría y consultoría en comercio internacional en la ciudad de Bogotá, se establece un estudio de mercado, un estudio técnico, el estudio financiero y finalmente evaluación financiera.(Ortiz & Amaya, 2005).

Dado los elementos fundamentales de un estudio de factibilidad, se presentan conceptos que permite comprender cada una de ellas:

El estudio de mercado "consiste en reunir, planificar, analizar y comunicar de manera sistemática los datos relevantes para la situación de mercado específica que afronta una organización". (Kotler & Bloom & Hayes, 2004, pág. 98).

El estudio técnico “consiste en la descripción de los procedimientos que utilizará la empresa para producir el bien o el servicio así como también los recursos materiales y humanos que se requerirán”. (Instituto Interamericano de Cooperación para la agricultura, 1993).

El estudio financiero “es el análisis de la capacidad de una empresa para ser sustentable, viable y rentable en el tiempo”.(Anzil, 2012)

Análisis financiero “se refiere tener una idea aproximada de los costos de las diferentes fuentes de financiamiento que la empresa utiliza para emprender sus proyectos de inversión”.(Coss, 2005, pág. 171)

Una vez aclarado los conceptos de los elementos de un estudio de factibilidad, Checa y Robles (2008) realizan un plan de negocio para crear una operadora de comercio exterior en la ciudad de Otavalo, donde los principales puntos de investigación son, un estudio de mercado, un estudio técnico, estudio financiero y adicionalmente incluyen los impactos del proyecto. Los impactos se refieren a los efectos a mediano y largo plazo que tener la ejecución del proyecto.

Por su parte Romo (2012) para determinar la factibilidad de un plan de negocio para la creación de una empresa de asesoría de comercio exterior en la ciudad de Quito, realiza: un estudio de mercado, estudio técnico, estudio administrativo y legal, estudio económico y evaluación del proyecto.

De forma similar en el estudio de factibilidad del plan de negocio para la creación de una empresa de consultoría en negocios internacionales en la ciudad de Cartagena – Colombia, se desarrolla inicialmente un estudio de mercado, estudio técnico, estudio organizacional, estudio económico y financiero. (Morales & Zuñiga, 2013)

Después de analizar los distintos componentes que constituye un estudio de factibilidad, se puede determinar que la mayoría de los proyectos de factibilidad, básicamente contemplan: estudio de mercado, estudio técnico y estudio financiero.

Con lo mencionado anteriormente, el estudio de factibilidad comprende puntos primordiales para transformar una idea en un proyecto empresarial, para realizar el estudio de factibilidad de la oficina consultora de comercio exterior en la ciudad de Otavalo, se utiliza una metodología en base a los elementos propuestos, es decir, se toman puntos esenciales que ayuden a determinar la factibilidad del presente proyecto. Por consiguiente, la estructura para la factibilidad del plan de negocio de la oficina consultora de comercio exterior en la ciudad de Otavalo se compone de los elementos siguientes: Estudio de mercado, Estudio técnico, Estudio legal, Estudio financiero.

## **CONCLUSIONES PARCIALES DEL CAPÍTULO I**

1.- El comercio exterior es una oportunidad para los países desarrollados y en vías desarrollo, ya que ninguna nación es autosuficiente para cubrir todas las necesidades que genera un país. En tal sentido el comercio exterior representa una fuente

importante de desarrollo económico mundial, principalmente para los países en desarrollo puesto que permite la internacionalización de las pequeñas y medianas empresas.

2.- En función del análisis de los aspectos más relevantes y los servicios que brindan cada una de las empresas y consultoras de comercio exterior, se pudo concluir que su cartera de negocio está enfocada en la internacionalización de las grandes, medianas y pequeñas empresas. Las Pymes constituyen, una esperanza de generación de empleo y estabilidad económica, por tal razón, se ha considerado a las Pymes de Otavalo, como un posible escenario para la implementación de una oficina consultora de comercio exterior.

3.- El análisis realizado evidencia la necesidad de una oficina consultora en Otavalo, así como la posibilidad de que esta oficina establezca alianzas estratégicas con otras empresas de comercio exterior, incluyendo a otras consultoras internacionales.

4.- Después de la revisión sobre la teoría y práctica de los planes estratégicos se pudo determinar que es una herramienta indispensable para plasmar una idea de negocio, y darle un enfoque al futuro deseado. En función a ello, la planificación estratégica ayudará a establecer los componentes esenciales para la oficina consultora de comercio exterior, como: misión, visión, objetivos, valores, estrategias entre otras. El estudio realizado al respecto permite seleccionar como metodología para la planificación estratégica la utilizada por la Universidad de Otavalo.

5.- Se puede concluir que una cartera de negocio es un conjunto de servicios que dispone una empresa. La revisión de la oferta de servicios de asesoría y consultoría en comercio exterior, permite determinar una propuesta inicial para la aplicación en la oficina consultora de comercio exterior que se propone en esta investigación.

6.- A partir de la revisión bibliográfica del análisis de factibilidad de planes de negocio, se pudo comprobar que no existe un modelo único a seguir para realizar un estudio de factibilidad. En conclusión un estudio de factibilidad es una etapa fundamental para determinar el éxito o el fracaso de una idea de negocio. Por este motivo, se ha diseñado una estructura con puntos claves que den respuesta al estudio de factibilidad de la oficina consultora de comercio exterior en la ciudad de Otavalo.

## **CAPÍTULO II: DESARROLLO METODOLÓGICO**

### **1. ASPECTOS METODOLÓGICOS DE LA INVESTIGACIÓN**

En el presente capítulo se presenta el desarrollo metodológico de la investigación que contempla los aspectos siguientes:

1. Encuesta dirigida a las Pymes de la ciudad Otavalo con el fin de caracterizar el mercado, analizar la factibilidad de creación de la oficina consultora de comercio exterior y diseñar la cartera de servicios acorde a las necesidades de las Pymes.
2. Metodología para realizar el diagnóstico estratégico a través de la matriz FODA, tomando como referencia los criterios y opiniones de las pymes de la ciudad de Otavalo.
3. Metodología a emplear en el plan estratégico de desarrollo institucional de la oficina consultora de comercio exterior de la ciudad Otavalo.
4. Metodología a emplear en el plan de negocio de la oficina consultora de comercio exterior de la ciudad Otavalo.
5. Metodología para el estudio de factibilidad de la oficina consultora de comercio exterior realizándose un estudio de mercado, técnico, administrativo legal y financiero.

A continuación se presenta, el desarrollo de cada uno de estos aspectos antes indicados:

#### **2.1. ENCUESTA DIRIGIDA A LAS PYMES DE LA CIUDAD DE OTAVALO**

Para obtener la muestra se tomó una base de datos de 6493 empresas registradas en el municipio de Otavalo en el año 2017, de la cual se dedujeron entidades de servicios, ya que el principal objeto de estudio de la presente investigación son las Pymes productoras y comercializadoras. Las empresas que no se tomaron en cuenta para el cálculo de la muestra fueron: restaurantes, servicios profesionales, transportes, servicio de internet, arrendamiento de bienes, talleres, imprentas, gimnasios, salas de belleza, actividades comerciales por medio de comisionistas, alojamientos, actividades gremiales, comisionistas de comunicación y comisionistas de comercio.

A su vez se quitaron empresas constituidas como cadenas, pues son entidades con grandes volúmenes de venta, cuentan con un canal de distribución propio y no requieren de una asesoría o capacitación en comercio exterior. Entre ellas se encuentran: farmacias, venta de electrodomésticos, ferreterías, entre otras.

También se obviaron negocios pequeños que se dedican a la comercialización de productos de primera necesidad a nivel local como: tiendas de abarrotes, venta de jugos naturales, venta de granos, venta de mariscos, venta de balanceados, depósito de bebidas y panaderías, se quitaron este tipo de empresas y adicionalmente negocios que venden CD`s y películas.

Por otra parte se dedujeron negocios que se dedican a comercializar productos nacionales, que no se producen en la ciudad de Otavalo, como flores, mariscos, artículos de plástico, aluminio y vidrio.

Teniendo en cuenta lo anterior, se consideró una población de 4747 pequeñas y medianas empresas (Pymes) para el cálculo de la muestra, a través de la fórmula estadística siguiente:

Donde:

$$n = \frac{N.Z^2.pq}{E^2(n-1)+Z^2pq}$$

Población: N= 4747

Nivel de confianza: Z= 93%= 1.81

Margen de error: E= 7%= 0.07

Probabilidad de éxito: p= 0.5

Probabilidad de fracaso: q= 0.5

En base a este cálculo se aplican 162 encuestas. Cabe recalcar que previo a la aplicación de las encuestas se realizaron tres rondas con expertos para validar el instrumento de investigación. Además se aplicó la encuesta a 25 pymes de la ciudad Otavalo como primera prueba, y posteriormente a 19 pymes, con el objetivo de reunir

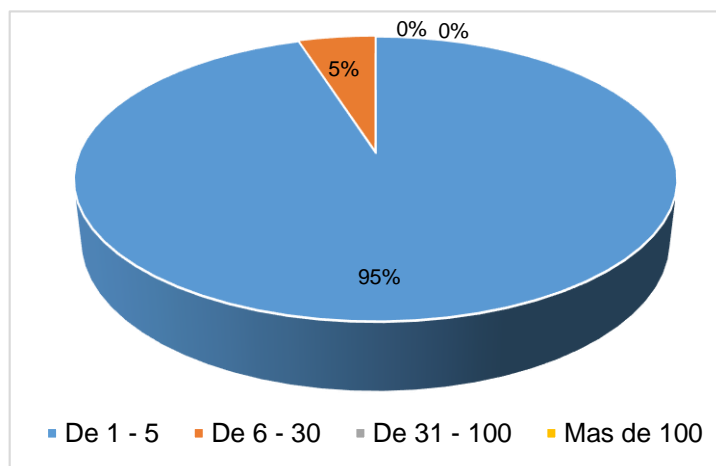
sugerencias para mejorar el instrumento de investigación. En el anexo N° 3 se muestra la encuesta.

A continuación se presenta la tabulación y el análisis de la encuesta realizada a las Pymes de la ciudad de Otavalo.

**Tabla 1.** Cantidad de empleados de las Pymes de la ciudad de Otavalo

<b>Empleados</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
De 1 – 5	154	95%
De 6 – 30	8	5%
De 31 – 100	0	0%
Más de 100	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>162</b>	<b>100%</b>

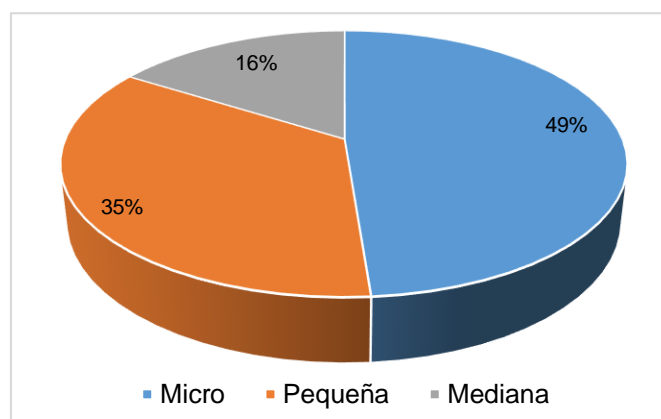
**Gráfico 1.** Empleados de las Pymes



**Tabla 2.** Tipo de empresas de la ciudad de Otavalo de acuerdo al criterio de sus empresarios

<b>Empresa</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Micro	79	49%
Pequeña	57	35%
Mediana	26	16%
<b>TOTAL</b>	<b>162</b>	<b>100%</b>

**Gráfico 2.** Tipo de empresas en la ciudad de Otavalo



### Análisis

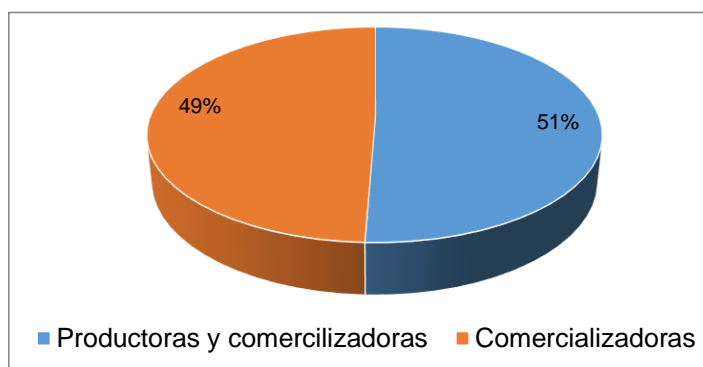
Según los datos de la tabla N° 1, el 95% de las pequeñas empresas de la ciudad de Otavalo tienen entre 1 a 5 trabajadores, mientras que el 5% en el rango de 6 a 30 empleados, valor que corresponde a las medianas empresas. De los empresarios encuestados el 84% de las empresas se consideran micros y pequeñas empresas y el 16% mencionan que son medianas empresas. Tomando en cuenta las cifras de los gráficos N° 1 y 2, se observa que los datos de las pequeñas y medianas empresas se corresponden debido a que algunas empresas encuestadas, disponían de un número de empleados de 1 a 5, y se consideraban como medianas empresas, pero de acuerdo al número de empleados en realidad son pequeñas empresas.

Esta información permite concretar el mercado al cual se va a brindar el servicio de consultoría de comercio exterior.

**Tabla 3.** Tipo de actividad de las pequeñas y medianas empresas (Pymes) de la ciudad de Otavalo

Actividad	Frecuencia	Porcentaje
Productoras y comercializadoras	82	51%
Comercializadoras	80	49%
<b>TOTAL</b>	<b>162</b>	<b>100%</b>

**Gráfico 3. Actividades de las Pymes**



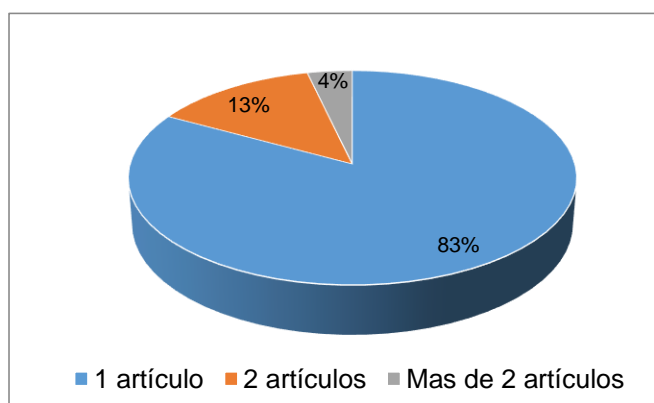
### **Análisis**

De las pequeñas y medianas empresas a las que se aplicó la encuesta, el 51% se dedica a la producción y comercialización, mientras que el 49% de las empresas únicamente son comercializadoras. Con esta información se puede determinar que la mayor parte de las Pymes de la ciudad de Otavalo, son productoras directas de su mercancía.

**Tabla 4. Cantidad de tipo de artículos que elaboran las pequeñas y medianas empresas productoras de la ciudad de Otavalo**

Cantidad de artículos	Frecuencia	Porcentaje
1 artículo	68	83%
2 artículos	11	13%
Más de 2 artículos	3	4%
<b>TOTAL</b>	<b>82</b>	<b>100%</b>

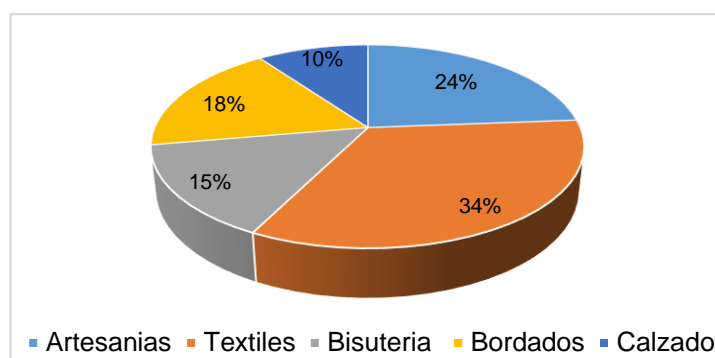
**Gráfico 4. Artículos que elaboran las Pymes**



**Tabla 5.** Producción de las pequeñas y medianas empresas de la ciudad de Otavalo

Artículos	Frecuencia	%
Artesanías	24	24%
Textiles	34	34%
Bisutería	15	15%
Bordados	18	18%
Calzado	10	10%
Otras	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>101</b>	<b>100%</b>

**Gráfico 5.** Producción de las Pymes



### Análisis

Según datos de la tabla el 83% de las pequeñas y medianas empresas productoras de la ciudad de Otavalo, produce un tipo de artículo, un 13% elabora dos productos diferentes, mientras que solo un 4% realiza más de dos artículos.

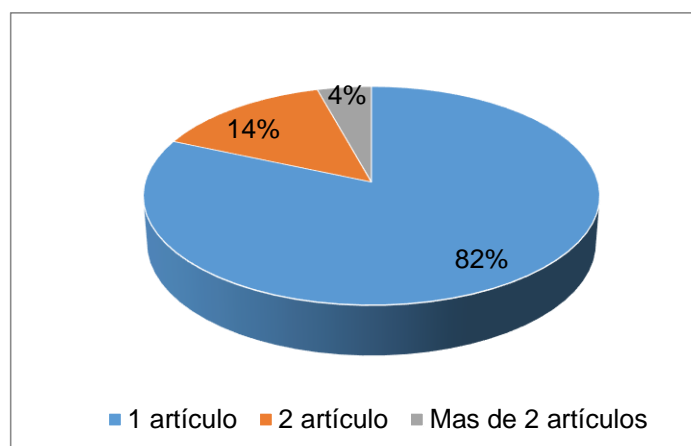
En el gráfico N° 5 se detallan los artículos que más elaboran las Pymes en función a las respuestas de las encuestas. En primer lugar las Pymes se dedican a la elaboración de textiles con un 34%, seguido de artesanías con un 24%, 18% realizan bordados, 15% productos de bisutería y una mínima parte elaboran calzado.

A partir de este análisis se da mayor importancia en la cartera de negocios a la asesoría y capacitación en comercio exterior a las pequeñas y medianas empresas que se dedican a la producción de los artículos de artesanías, textiles, bisutería, bordados y calzado.

**Tabla 6.** Cantidad de tipo de artículos que comercializan las Pymes de la ciudad de Otavalo

Cantidad de artículos	Frecuencia	Porcentaje
1 artículo	132	81%
2 artículo	23	14%
Más de 2 artículos	7	4%
<b>TOTAL</b>	<b>162</b>	<b>100%</b>

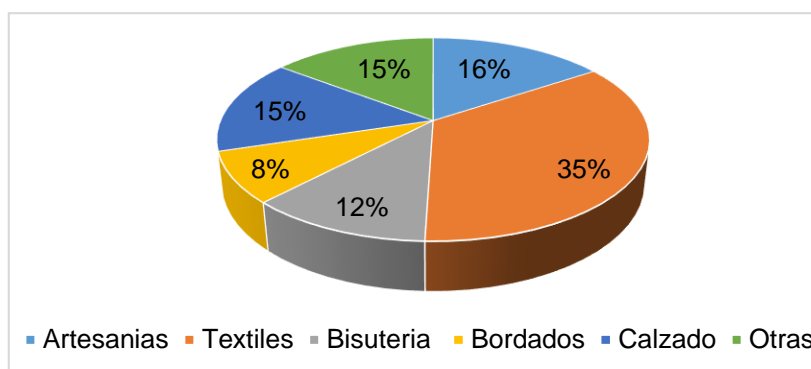
**Gráfico 6.** Cantidad de artículos que comercializan las Pymes



**Tabla 7.** Artículos que comercializan las Pymes de la ciudad de Otavalo

Artículos	Frecuencia	Porcentaje
Artesanías	31	16%
Textiles	69	35%
Bisutería	23	12%
Bordados	16	8%
Calzado	30	15%
Otras	29	15%
<b>TOTAL</b>	<b>198</b>	<b>100%</b>

**Gráfico 7.** Artículos que comercializan las Pymes



### **Análisis**

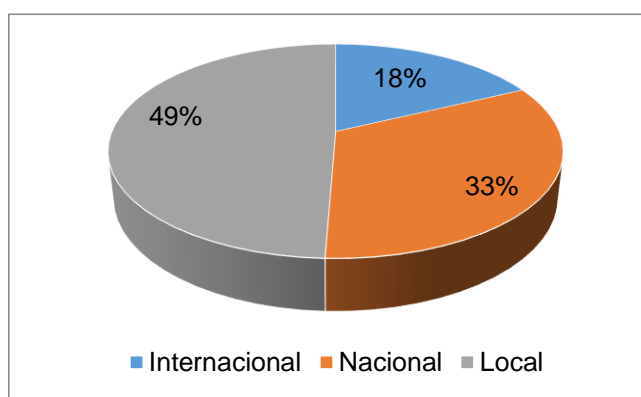
Como se puede observar en el gráfico N° 6 de todas las pequeñas y medianas empresas encuestadas el 82% comercializan un solo artículo, mientras que el 18% venden de dos a más artículos. A continuación en el gráfico N° 7 se establece los artículos de mayor comercialización en la ciudad de Otavalo. Principalmente se vende productos textiles que representan un 35%, seguido de artesanías con el 16%, calzado y otros productos se comercializan en un 15% y en porcentajes inferiores están bisutería y bordados.

Partiendo de esta información las principales empresas a las cuales se priorizará el servicio de asesoría y capacitación en comercio exterior será a las Pymes que comercializan los productos de artesanías, textiles, bisutería, bordados y calzado, que representan el 85% del total de empresas.

**Tabla 8.** Mercados donde las pequeñas y medianas empresas de la ciudad de Otavalo comercializan sus mercancías

<b>Mercado de comercialización</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Internacional	29	18%
Nacional	53	33%
Local	80	49%
<b>TOTAL</b>	<b>162</b>	<b>100%</b>

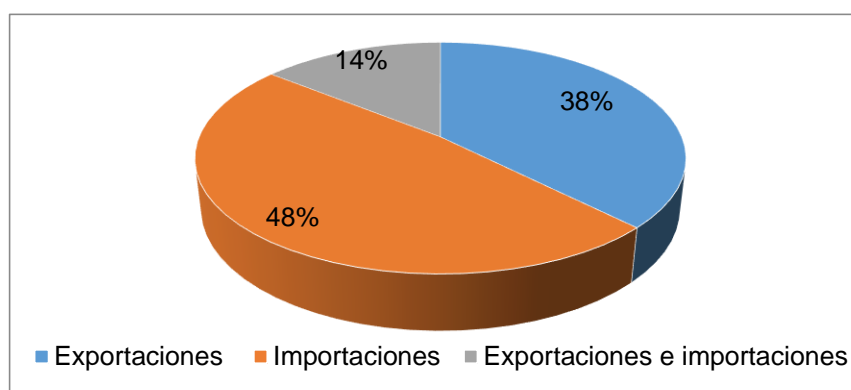
**Gráfico 8.** Mercados donde comercializan las Pymes



**Tabla 9.** Tipo de actividad de comercio exterior que realizan las Pymes de la ciudad de Otavalo

Actividad de comercio exterior	Frecuencia	Porcentaje
Exportaciones	21	38%
Importaciones	27	48%
Exportaciones e importaciones	8	14%
<b>TOTAL</b>	<b>56</b>	<b>100%</b>

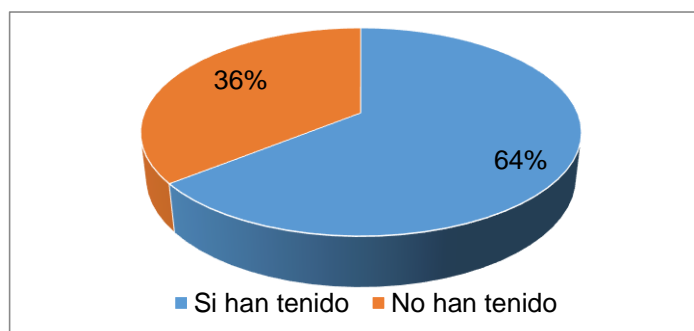
**Gráfico 9.** Actividades que realizan las Pymes



**Tabla 10.** Dificultades en la actividad de comercio exterior de las Pymes

Dificultad	Frecuencia	Porcentaje
Si han tenido	36	64%
No han tenido	20	36%
<b>TOTAL</b>	<b>56</b>	<b>100%</b>

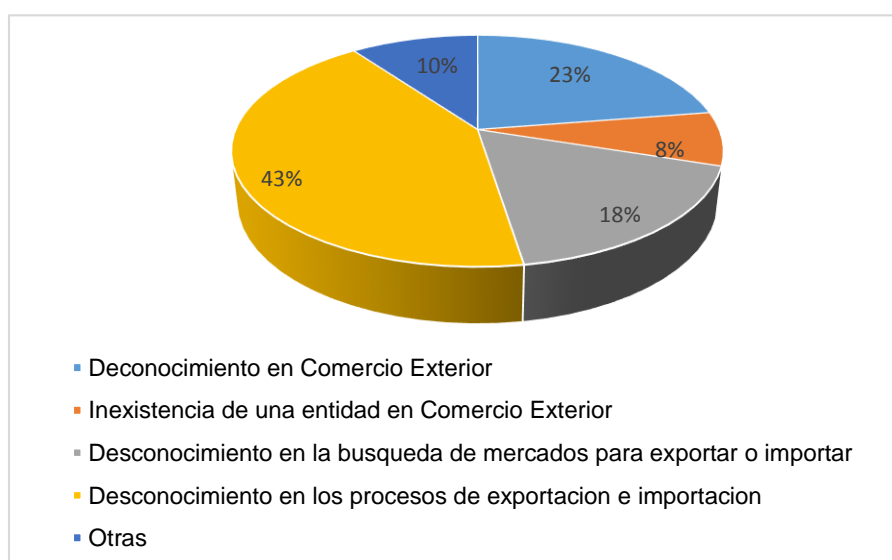
**Gráfico 10. Dificultades para las Pymes**



**Tabla 11. Causas que dificultan la actividad de comercio exterior de las Pymes**

Razones	Frecuencia	Porcentaje
Desconocimiento de la actividad de comercio exterior	9	23%
Inexistencia de entidades dedicadas al comercio exterior	3	8%
Desconocimiento en la búsqueda de mercados para exportar o importar	7	18%
Desconocimiento de los procesos de exportación e importación	17	43%
Otras	4	10%
<b>TOTAL</b>	<b>40</b>	<b>100%</b>

**Gráfico 11. Causas que dificultan el comercio exterior**



## Análisis

Todas las Pymes de la ciudad de Otavalo comercializan sus productos a nivel local, pero adicionalmente algunas de ellas distribuyen al mercado nacional e internacional. En el gráfico N° 8 se aprecia que el 18% de las 29 pymes encuestadas comercializan a nivel internacional, el 33% distribuye nacionalmente, mientras que el 49% de las empresas comercializan únicamente en la ciudad de Otavalo.

De las 162 encuestas que se aplicaron, 56 Pymes realizan actividades de comercio exterior, el 48%, es decir 27 empresas encuestadas, realizan importaciones, el 38% (21 empresas) hacen exportaciones, mientras que el 14% (8 empresas) efectúan las dos actividades. De estas empresas el 64% han tenido dificultades al momento de realizar una exportación o importación. Cabe recalcar que dentro de las 56 Pymes se encuentran las 29 empresas que comercializan sus productos internacionalmente.

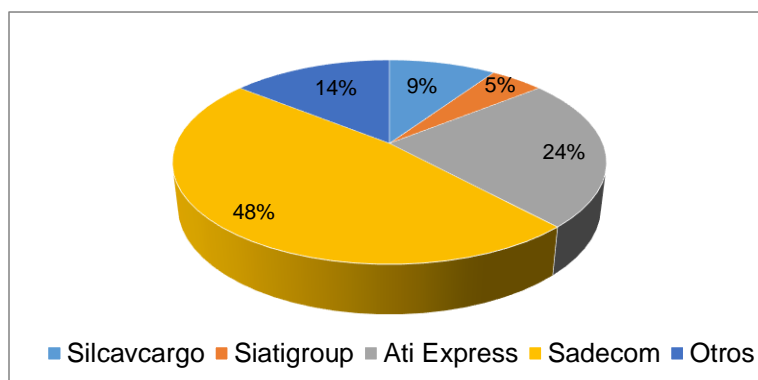
Las principales causas que han dificultado la actividad de comercio exterior de las Pymes son: el desconocimiento en los procesos de exportación e importación, el desconocimiento de la actividad del comercio exterior y el desconocimiento en la búsqueda de mercados internacionales.

De acuerdo a lo mencionado anteriormente se puede concluir que, las que no han realizado ninguna actividad de comercio exterior y las que han tenido dificultades en la exportación o importación son 142 Pymes que porcentualmente representa 87%. Esto indica que existe una demanda insatisfecha, que podrá necesitar el servicio de asesoría y capacitación en comercio exterior de la oficina consultora que se pretende crear.

**Tabla 12.** Agencias que utilizan las pequeñas y medianas empresas que realizan exportaciones en la ciudad Otavalo

<b>Agencia</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Silcavcargo	2	9%
Siatigroup	1	5%
Ati Express	5	24%
Sadecom	10	48%
Otros	3	14%
<b>TOTAL</b>	<b>21</b>	<b>100%</b>

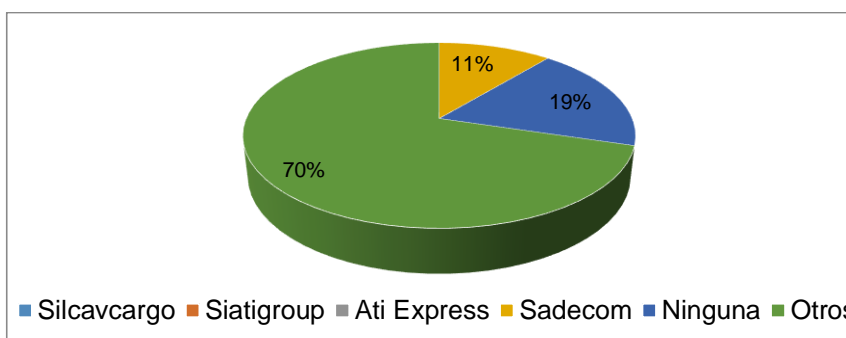
**Gráfico 12.** Agencias que utilizan las Pymes exportadoras



**Tabla 13.** Agencias que utilizan las pequeñas y medianas empresas que realizan importaciones en la ciudad Otavalo

Agencia	Frecuencia	Porcentaje
Sadecom	3	11%
Ninguna	5	19%
Otros	19	70%
<b>TOTAL</b>	<b>27</b>	<b>100%</b>

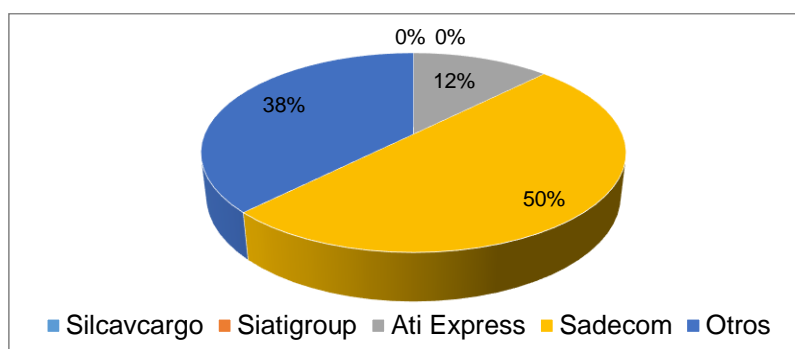
**Gráfico 13.** Agencias que utilizan las Pymes importadoras



**Tabla 14.** Agencias que utilizan las pequeñas y medianas empresas (Pymes) que realizan exportaciones e importaciones en la ciudad Otavalo

Agencia	Frecuencia	Porcentaje
Ati Express	1	12%
Sadecom	4	50%
Otros	3	38%
<b>TOTAL</b>	<b>8</b>	<b>100%</b>

**Gráfico 14.** Agencias que utilizan las Pymes exportadoras e importadoras



### **Análisis**

La información que se presenta en los gráficos N° 12, 13 y 14, nos permite determinar que el 48% de las Pymes utilizan agencias para sus exportaciones y/o importaciones. En las exportaciones las agencias más utilizadas son Sadecom con el 48%, Ati Express con un 24%, mientras que para las importaciones el 70% de las Pymes contratan el servicio a otras agencias y el 11% trabaja con Sadecom. Por otra parte en las exportaciones e importaciones en primer lugar se ubica Sadecom con el 50%.

Tomando en consideración este análisis las principales agencias de carga pesada para realizar actividades de comercio exterior son: Sadecom y Ati Express que se encuentran ubicadas en la ciudad de Otavalo, con las que se puede establecer alianzas estratégicas para brindar un mejor servicio en la oficina consultora.

**Tabla 15.** Interés para realizar actividades de comercio exterior

<b>Interés</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Exportaciones	24	23%
Importaciones	34	31%
Exportaciones e importaciones	20	19%
Ninguna	28	27%
<b>TOTAL</b>	<b>106</b>	<b>100%</b>

**Gráfico 15.** Interés para actividades de comercio exterior



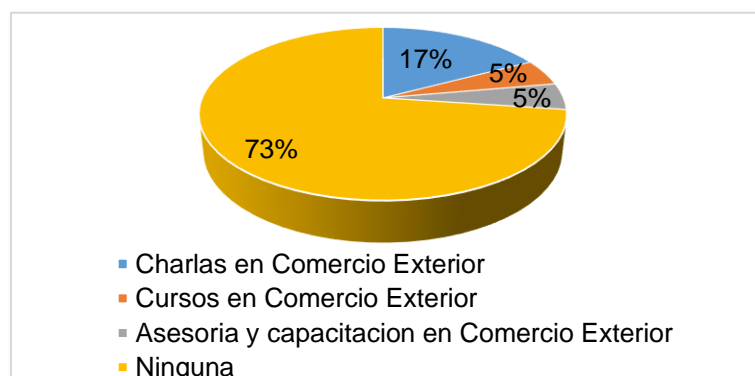
**Análisis**

Con datos reflejados en el gráfico N° 15 se puede ver que solo el 27% de las pequeñas y medianas empresas (Pymes) de la ciudad de Otavalo no están interesadas en realizar exportaciones ni importaciones, de lo anterior se puede concluir que el potencial mercado de la oficina consultora es del 73% del total de las Pymes de Otavalo, el 23% en hacer exportaciones, el 31% importaciones y el 19% está interesado en exportar e importar.

**Tabla 16.** Servicios de consultoría en comercio exterior recibidos por las Pymes

Servicios	Frecuencia	Porcentaje
Charlas en comercio exterior	28	17%
Cursos en comercio exterior	8	5%
Asesoría y capacitación en comercio exterior	8	5%
Ninguna	118	73%
<b>TOTAL</b>	<b>162</b>	<b>100%</b>

**Gráfico 16.** Servicios de consultoría recibidos por las Pymes



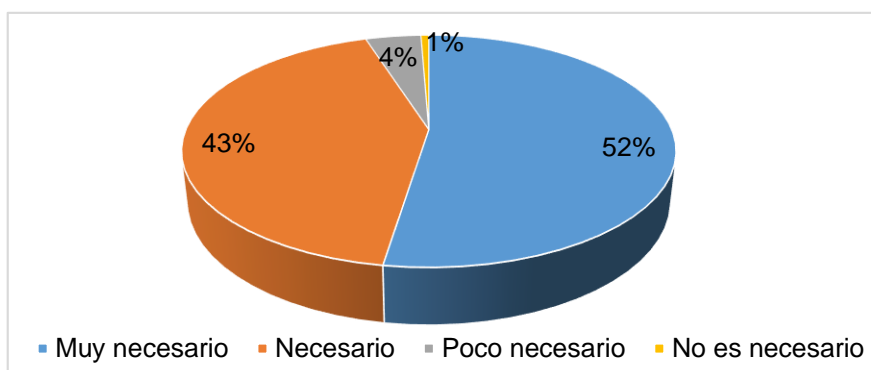
## Análisis

Claramente podemos observar en el gráfico N° 16 que el 73% de las pequeñas y medianas empresas (Pymes) de la ciudad de Otavalo no han recibido servicios de consultoría en temas de comercio exterior, el 17% ha recibido charlas, el 5% ha tomado cursos y finalmente el 5% ha tenido asesoría y capacitación, de lo que se puede concluir que existe una elevada demanda de servicios de asesoría y capacitación en comercio exterior en la ciudad de Otavalo.

**Tabla 17.** Necesidad de una empresa que brinde servicios de comercio exterior según el criterio de los empresarios

Consideración	Frecuencia	Porcentaje
Muy necesario	85	52%
Necesario	69	43%
Poco necesario	7	4%
No es necesario	1	1%
<b>TOTAL</b>	<b>162</b>	<b>100%</b>

**Gráfico 17.** Necesidad de una empresa consultora



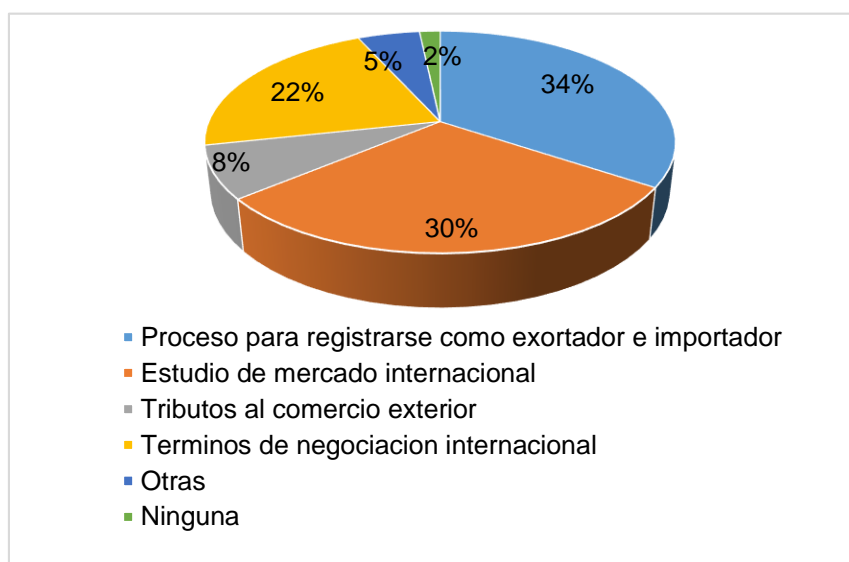
## Análisis

Con un total de 162 encuestados se pudo determinar que el 95% de las Pymes considera necesaria la existencia de una empresa que brinde servicios de comercio exterior en la ciudad de Otavalo, el 4% lo considera poco necesaria y tan solo el 1% cree que no es necesario. Esta información indica inicialmente que el proyecto planteado de crear una oficina consultora en comercio exterior es factible e indispensable.

**Tabla 18.** Temas de interés para asesoría

Asesoría	Frecuencia	Porcentaje
Proceso para registrarse como exportador e importador	81	34%
Estudio de mercado internacional	70	30%
Tributos al comercio exterior	18	8%
Términos de negociación internacional	51	22%
Otras	12	5%
Ninguna	4	2%
<b>TOTAL</b>	<b>236</b>	<b>100%</b>

**Gráfico 18.** Temas para la asesoría



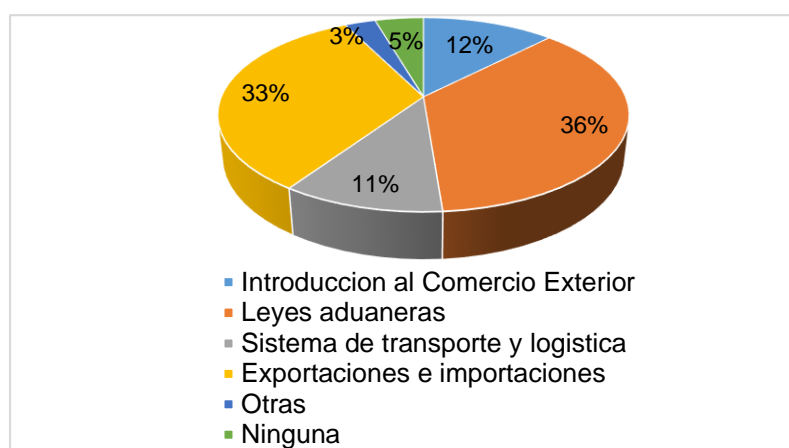
### **Análisis**

En el grafico N° 18 se demuestra que el 34% de las pequeñas y medianas empresas (Pymes) de la ciudad de Otavalo están interesadas en recibir asesoría en el proceso para registrarse como exportador e importador, el 30% en estudio de mercado internacional y el 22% en términos de negociación internacional, aspectos en los que debe centrar su atención la empresa consultora en su cartera de negocios.

**Tabla 19.** Temas de interés para capacitación

Capacitación	Frecuencia	Porcentaje
Introducción al comercio exterior	30	12%
Leyes aduaneras	88	36%
Sistema de transporte y logística	26	11%
Exportaciones e importaciones	80	33%
Otras	7	3%
Ninguna	11	5%
<b>TOTAL</b>	<b>242</b>	<b>100%</b>

**Gráfico 19.** Temas para la capacitación



### **Análisis**

En datos del gráfico N°19 se aprecia que el 36% de las pequeñas y medianas empresas (Pymes) de la ciudad de Otavalo consideran importante capacitarse en leyes aduaneras, el 33% en exportaciones e importaciones y el 12% en introducción al comercio exterior, aspectos a tener en cuenta en la consultoría de cursos de capacitación de la oficina consultora que se creará.

## **2.2. METODOLOGÍA PARA DESARROLLAR EL ANÁLISIS ESTRATÉGICO A TRAVÉS DE LA MATRIZ FODA**

Para elaborar la matriz FODA de la oficina se toma en consideración las opiniones de los productores y comercializadores de la ciudad de Otavalo, en función a la experiencia que han tenido como emprendedores. Para ello se realizaron las preguntas siguientes:

En base a su experiencia como emprendedor:

- 1.- ¿Cuáles han sido las fortalezas al momento de iniciar su negocio?
- 2.- ¿Cuáles han sido las oportunidades que ha tenido su empresa al momento de su creación?
- 3.- ¿Qué dificultades o debilidades tuvo su empresa en su inicio?
- 4.- ¿Qué amenazas tuvo o tiene su empresa en relación al análisis externo?
- 5.- ¿Usted conoce alguna empresa que brinde servicio de asesoría y capacitación en temas de comercio exterior en la ciudad de Otavalo?

Por consiguiente el FODA de la oficina consultora de comercio exterior está estructurado de la siguiente manera:

**Tabla 20.** Matriz FODA

<b>Fortalezas</b>	<b>Oportunidades</b>
<b>F.1)</b> Es una organización nueva y única en el mercado <b>F.2)</b> Brindar un servicio de calidad a las pymes <b>F.3)</b> Personal capacitado con conocimientos en comercio exterior <b>F.4)</b> Servicio personalizado	<b>O.1)</b> Inexistencia de una oficina consultora de comercio exterior en la ciudad de Otavalo <b>O.2)</b> La demanda debido al desconocimiento de las pymes en temas de comercio exterior <b>O.3)</b> Existencia de entidades financieras para realizar un préstamo <b>O.4)</b> Interés del gobierno para fomentar las exportaciones
<b>Debilidades</b>	<b>Amenazas</b>
<b>D.1)</b> Poca experiencia como oficina consultora <b>D.2)</b> Falta de recursos económicos <b>D.3)</b> Falta de infraestructura propia <b>D.4)</b> Falta de posicionamiento de la empresa dentro del mercado	<b>A.1)</b> Posible deterioro de la situación económica internacional <b>A.2)</b> La inestabilidad política y económica del país <b>A.3)</b> Posibilidad de que con el tiempo se presenten competencias <b>A.4)</b> Restricciones por el gobierno para las exportaciones e importaciones

La matriz FODA fue validada con los profesores de la carrera de comercio exterior y trabajadores de la administración de la Universidad de Otavalo.

A continuación se realiza el cruce estratégico para determinar las estrategias serán ofensivas, defensivas, reorientación y supervivencia, las que resultaron ser las siguientes:

**Tabla 21. Cruce estratégico**

<p style="text-align: center;"><b>Externas</b></p> <p style="text-align: center;"><b>Internas</b></p>	<p style="text-align: center;"><b>Oportunidades</b></p> <p><b>O.1)</b> Inexistencia de una oficina consultora de comercio exterior en la ciudad de Otavalo.  <b>O.2)</b> La demanda por el desconocimiento de las pymes en temas de comercio exterior.  <b>O.3)</b> Existencia de entidades financieras para realizar un préstamo.  <b>O.4)</b> Interés del gobierno para fomentar las exportaciones.</p>	<p style="text-align: center;"><b>Amenazas</b></p> <p><b>A.1)</b> Posible deterioridad de la situación económica internacional.  <b>A.2)</b> La inestabilidad política y económica del país.  <b>A.3)</b> Posibilidad de que con el tiempo se presenten competencias.  <b>A.4)</b> Restricciones del gobierno para las exportaciones e importaciones</p>
<p style="text-align: center;"><b>Fortalezas</b></p> <p><b>F.1)</b> Es una organización nueva y única en el mercado.  <b>F.2)</b> Brindar un servicio de calidad a las pymes.  <b>F.3)</b> Personal capacitado con conocimientos en comercio exterior.  <b>F.4)</b> Servicio personalizado.</p>	<p style="text-align: center;"><b>Ofensivas</b></p> <p><b>1.-</b> Crear una oficina consultora adecuada para satisfacer la demanda existente.  <b>2.-</b> Brindar la asesoría y capacitación de buena calidad en temas de comercio exterior.  <b>3.-</b> Establecer alianzas con entidades relacionadas con el comercio exterior y con finanzas  <b>4.-</b> Realizar la promoción y publicidad de la oficina.</p>	<p style="text-align: center;"><b>Defensivas</b></p> <p><b>1.-</b> Brindar soluciones inmediatas de calidad a las necesidades de las Pymes para restar espacios a los competidores.  <b>2.-</b> Motivar a los artesanos indicando los beneficios que generan las exportaciones e importaciones.  <b>3.-</b> Precautelar a los productores y comercializadores sobre las restricciones que impone el Gobierno.</p>
<p style="text-align: center;"><b>Debilidades</b></p> <p><b>D.1)</b> Poca experiencia como oficina consultora.  <b>D.2)</b> Falta de recursos económicos.  <b>D.3)</b> Falta de infraestructura propia.  <b>D.4)</b> Falta de posicionamiento de la empresa dentro del mercado.</p>	<p style="text-align: center;"><b>Reorientación</b></p> <p><b>1.-</b> Establecer alianzas estratégicas con empresas que se encuentren laborando en el ámbito del comercio exterior.  <b>2.-</b> Cubrir la falta de recursos económicos a través del apalancamiento de entidades financieras.  <b>3.-</b> Suplir la inexperiencia con un servicio de calidad brindada por profesores de la oficina.</p>	<p style="text-align: center;"><b>Supervivencia</b></p> <p><b>1.-</b> Captar el mercado a través de un servicio de calidad que traslade seriedad y confianza a los clientes.  <b>2.-</b> Aprovechar el reconocimiento internacional que ha logrado Otavalo para abrir nuevas oportunidades.  <b>3.-</b> Ofrecer una cartera de negocios que posibilite el desarrollo de la oficina consultora  <b>4.-</b> Lograr un adecuado aseguramiento logístico</p>

Las estrategias resultantes del cruce estratégico se pueden resumir en las siguientes:

1. Desarrollar un proceso de mejora continua para brindar un servicio de asesoría y capacitación de calidad. A través de la preparación del personal en atención al cliente.
2. Realizar promoción y publicidad para posicionar a la oficina consultora en el mercado y atraer a los clientes.
3. Desarrollar un plan de acción para la creación, habilitación y las alianzas estratégicas de la oficina consultora de comercio exterior de Otavalo.

**2.3. METODOLOGÍA PARA LA ELABORACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO DE DESARROLLO INSTITUCIONAL DE LA OFICINA CONSULTORA DE COMERCIO EXTERIOR**

La metodología para el desarrollo del plan de desarrollo institucional de la oficina consultora de comercio exterior se basa en el esquema utilizado de la Universidad de Otavalo. A continuación se presenta el esquema a seguir:

**Gráfico 20. Plan estratégico**



**Fig.No.1. Proceso de Planificación Estratégica**  
Fuente: Dirección Estratégica de la Universidad. Caso UNAH

En base a este esquema se detalla una breve explicación de los puntos a considerar en el plan estratégico de la oficina consultora de comercio exterior.

## 1.- Situación actual

Se refiere al análisis de la información actual de la oficina para iniciar el proceso de la planificación estratégica.

## 2.- Diagnostico estratégico

Siguiendo la metodología expuesta en el punto 2.2 se realiza:

- **Análisis interno:** Describe las fortalezas y debilidades de la oficina para brindar el servicio de consultoría en comercio exterior
- **Análisis externo:** Describe las oportunidades y amenazas de la oficina para brindar el servicio de consultoría en comercio exterior.

El cruce estratégico permite determinar las posibles estrategias que se utilizarán para la creación y desarrollo de la oficina consultora de comercio exterior de la ciudad de Otavalo.

## 3.- Imagen corporativa

- **Nombre de la empresa:** Es la denominación de la empresa, el cual debe contener palabras que impresionen al público.
- **Eslogan:** Es una frase que una empresa usa para fines publicitarios. Atendiendo a la cantidad de personas que en Otavalo dominan el idioma Kichwa, debe estar en los idiomas español y Kichwa.
- **Logo:** Es un distintivo que identifica a la empresa, puede contener letras o imágenes.

## 4.- Proyección estratégica

Los principales componentes de la proyección estratégica son:

- **Misión:** La misión institucional detalla la actividad fundamental y razón de ser de la empresa, el servicio que ofrece y a los clientes a los que pretende atender

- **Visión:** Es la visualización de lo que se pretende alcanzar a largo plazo
- **Valores compartidos:** Describe los modos de conducta orientados al proceso de cambio organizacional y aumenta el compromiso profesional
- **Áreas de resultado clave:** Son los sectores de responsabilidad o actividades cruciales para el logro del cumplimiento de la visión y en las que se concentran los objetivos estratégicos de la organización
- **Objetivos estratégicos:** Son los resultados que la organización pretende alcanzar en cada una de las áreas de resultado clave
- **Criterios de medida:** Son las metas cuantitativas y cualitativas para alcanzar los objetivos estratégicos
- **Grados de consecución:** Medida en que se cumplirán los criterios de medida a lo largo del periodo de planificación

## 5.- Estrategias y planes de acción

- **Estrategias:** Describen el conjunto de procesos que se deben seguir para conseguir los objetivos.
- **Planes de acción:** Se describen las acciones, los responsables, los participantes y el tiempo para darle cumplimiento a las estrategias.

## 6.- Matriz estratégica

Se desarrolla a partir de la integración de los elementos fundamentales del plan estratégico de la oficina consultora de comercio exterior, la que constara de los siguientes puntos: áreas de resultados claves, objetivos estratégicos, criterios de medida, grados de consecución, estrategias, acciones, responsables, participantes y fecha de cumplimiento.

## **2.4. METODOLOGÍA A EMPLEAR EN EL PLAN DE NEGOCIO DE LA OFICINA CONSULTORA DE COMERCIO EXTERIOR DE LA CIUDAD DE OTAVALO**

La metodología para la elaboración del plan de negocio de la oficina consultora de comercio exterior se desarrolla en base al resultado de las encuestas realizadas a las pequeñas y medianas empresas de la ciudad de Otavalo, ya que uno de los objetivos de las encuestas realizadas fue recolectar información para diseñar su cartera de servicios de asesoría y capacitación en temas de comercio exterior acorde a las necesidades de las pymes.

La encuesta arrojó datos confiables, es por ello que la cartera de servicios de la oficina consultora se basará en los servicios siguientes:

### **Servicio de asesoría**

- 1.- Proceso para registrarse como exportador e importador
- 2.- Estudio de mercado internacional
- 3.- Términos de negociación internacional

### **Servicio de capacitación**

- 1.- Leyes aduaneras
- 2.- Exportaciones e importaciones
- 3.- Introducción al comercio exterior

Para cumplir con los servicios que se ofertarán en la oficina consultora se contará con manuales, sílabos, materiales, y a la vez se dispondrá de la presencia de expertos acordes al tema a ser impartido en la capacitación.

## **2.5. METODOLOGÍA PARA EL ESTUDIO DE FACTIBILIDAD DE LA OFICINA CONSULTORA DE COMERCIO EXTERIOR**

A continuación se presenta la metodología utilizada para el estudio de factibilidad. El estudio comprendió los componentes siguientes:

**Estudio de mercado:** Es una herramienta para la obtención de datos del mercado, que permite aclarar las dudas previo a la inversión en un proyecto.

En el presente proyecto la investigación de mercados se basó fundamentalmente en la información que arrojó la encuesta expuesta en el punto 2.1 a las pequeñas y medianas empresas de la ciudad de Otavalo en relación a: características del mercado, la demanda y las necesidades para brindar el servicio de asesoría y capacitación en comercio exterior, así como también la posible competencia en dicha ciudad.

**Estudio técnico:** Describe todo lo relacionado a al funcionamiento de proyecto, en esta investigación básicamente se enfoca en la localización de la oficina y al plan de desarrollo institucional que tendrá la misma para el periodo del 2018 al 2022.

**Estudio legal:** Comprende el análisis del marco jurídico en el cual operará la oficina consultora de comercio exterior, es decir la definición del tipo de empresa en el que se va a constituir. El estudio legal del proyecto se enfocará en dos puntos importantes:

- Requisitos de constitución de la compañía
- Obligaciones tributarias

**Estudio financiero:** Es una parte fundamental en el desarrollo del estudio de factibilidad, describe la capacidad que tiene una empresa para ser sustentable, viable y rentable en el tiempo. En función a ello, el estudio financiero del presente proyecto consta de los puntos siguientes:

- Presupuesto de inversión
- Financiamiento de la inversión
- Balance de situación inicial
- Proyección de ventas
- Proyección de gastos
- Estados financieros
- Evaluación del proyecto

## **CONCLUSIONES PARCIALES DEL CAPÍTULO II**

**1.-** Apartir del análisis de los resultados de las encuestas realizadas a las pequeñas y medianas empresas de la ciudad de Otavalo se pudo determinar que el proyecto para la creación de la oficina consultora en comercio exterior es factible desde el punto de vista de demanda del mercado. Adicionalmente se pudo conocer las necesidades para conformar la cartera de negocios de la oficina consultora.

**2.-** En función al análisis de los criterios y opiniones de las pequeñas y medianas empresas se pudo diseñar la Matriz FODA acorde a las expectativas del proyecto. Esto permite establecer las estrategias para crear y desarrollar la oficina consultora que brinde servicios de calidad en consultoría de comercio exterior.

**3.-** La metodología desarrollada posibilita realizar un plan estratégico de desarrollo institucional, para direccionar organizadamente la creación de la oficina consultora de comercio exterior en la ciudad de Otavalo.

**4.-** En base al análisis de las necesidades de las Pymes en lo referente al comercio exterior, se pudieron conocer los temas de mayor interés para la asesoría y capacitación, que serán ofertados en la oficina consultora y que conformarán el plan de negocio.

**5.-** El estudio de factibilidad compone de aspectos importantes que permiten aclarar dudas previo a la inversión económica del proyecto. Así como también es una herramienta que permite tomar decisiones adecuadas para brindar el servicio de asesoría y capacitación a las Pymes de la ciudad de Otavalo, se elaboró la metodología a emplear en el estudio de factibilidad de la oficina consultora.

## **CAPÍTULO III: ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS**

En este capítulo se presentan los resultados de la investigación en cuanto al plan estratégico de desarrollo institucional, al plan de negocio de la oficina, al estudio de factibilidad, así como los resultados de la validación del presente proyecto de investigación.

### **3.1. PLAN ESTRATÉGICO DE DESARROLLO INSTITUCIONAL**

Siguiendo la metodología explicada en el capítulo II se abordan a continuación los componentes de la planificación estratégica de desarrollo institucional de la oficina consultora.

#### **3.1.1 SITUACIÓN ACTUAL**

El presente proyecto surge de la necesidad de emprender una idea de negocio acorde a la formación académica de los responsables de la investigación, en vista a que en la ciudad de Otavalo no existe una empresa que brinde servicios de asesoría y capacitación en comercio exterior. Se vio una gran oportunidad para crear una empresa que ayude a las pequeñas y medianas empresas a incursionar en actividades de comercio exterior. Es importante desarrollar una planificación estratégica para direccionar correctamente la oficina consultora de comercio exterior, pues como toda empresa la oficina tiene debilidades por ser un emprendimiento nuevo sin experiencia, sin embargo se pueden establecer estrategias para minimizar dichas debilidades y alcanzar el éxito deseado.

#### **3.1.2 IMAGEN CORPORATIVA**

##### **3.1.2.1 Nombre de la oficina**

El Mundo del Comercio / Pacha Katurantipak

##### **3.1.2.2 Eslogan**

El conocimiento es poder / Yachaykunaka ushaymi kan

### 3.1.2.3 Logo



### 3.1.3 PROYECCIÓN ESTRATÉGICA

#### 3.1.3.1 Misión

Somos una oficina que brinda asesoría y capacitación en comercio exterior, proporcionando un servicio integral y personalizado con los estándares más altos de calidad a sus clientes, de manera que puedan ser más competitivos en mercados nacionales e internacionales.

#### 3.1.3.2 Visión

Ser para el año 2022 una oficina reconocida a nivel provincial por la calidad de los servicios de asesoría y capacitación en comercio exterior que brinda, capaz de satisfacer los requerimientos de sus clientes.

#### 3.1.3.3 Valores compartidos

Los modos de conducta que guiarán a los trabajadores de la oficina son:

- Responsabilidad
- Solidaridad
- Honestidad
- Respeto
- Transparencia

### **3.1.3.4 Áreas de resultado clave**

Las principales áreas de resultado clave que determinarán el éxito de la oficina y que direccionarán en la planificación estratégica son:

**ARC 1: Calidad en los servicios**

**ARC 2: Promoción y publicidad**

**ARC 3: Aseguramiento logístico**

### **3.1.3.5 Objetivos estratégicos**

Para el desarrollo estratégico de la oficina consultora se establecen los objetivos estratégicos en función a la visión, siguientes:

**ARC 1: Calidad en los servicios**

**Objetivo 1:** Brindar servicios personalizados de calidad en cuanto a asesoría y capacitación en temas de comercio exterior:

**1.1** Lograr en el quinquenio no menos de 1650 asesorías de calidad a las Pymes.

**1.2** Contar con las normativas para la asesoría

**1.3** Impartir en el quinquenio no menos de 146 cursos a las Pymes.

**1.4** Contar con los ejemplares de manuales para la impartición de los cursos

**1.5** Lograr no menos de 90% de satisfacción en las asesorías brindadas.

**1.6** Lograr no menos de 90% de satisfacción en los cursos impartidos.

**Grados de consecución**

**Tabla 22. Área de resultado clave 1**

	<b>Indicadores</b>	<b>Unidad de medida</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>Total</b>
<b>1.1</b>	Asesorías brindadas	Cantidad	200	250	300	400	500	1650
<b>1.2</b>	Completamiento de la Normativa de comercio exterior para la asesoría	Cantidad	0					
	Folletos para la asesoría		200	250	300	400	500	1650
<b>1.3</b>	Cursos impartidos	Cantidad	6	15	30	45	60	146
	Participantes		15	20	25	30	35	75
<b>1.4</b>	Cantidad de ejemplares para los cursos	Cantidad	90	225	450	675	900	2340
	Certificados avalados por SECAP		0	0	450	675	900	2025
<b>1.5</b>	Satisfacción de los clientes con las asesorías brindadas	Porcentaje	90	92	94	96	98	100
<b>1.6</b>	Satisfacción de los clientes con los cursos impartidos	Porcentaje	90	92	94	96	98	100

## **ARC 2: Promoción y publicidad**

**Objetivo 2:** Realizar la promoción y publicidad de la oficina consultora para ser reconocida a nivel provincial alcanzando los criterios de medida siguientes:

**2.1** Crear y mantener actualizada una página web que proporcione información de los servicios que ofrece la oficina consultora.

**2.2** Lograr no menos de 1100 visitas a la página web de la oficina en el periodo

**2.3** Promocionar la oficina a través de redes sociales, logrando no menos de 1250 contactos en el quinquenio.

**2.4** Diseñar y distribuir no menos de 4700 volantes de la oficina en el quinquenio

2.5 Realizar una gigantografía con el logo de la oficina

2.6 Publicidad en medios de comunicación masivos

### Grados de consecución

Tabla 23. Área de resultado clave 2

N°	Indicadores	Unidad de medida	2018	2019	2020	2021	2022	Total
2.1	Página web <ul style="list-style-type: none"><li>• Creación</li><li>• Actualización</li></ul>	Cantidad	○	○	○	○	○	○
2.2	Visitas de la web de la oficina	Cantidad	100	150	200	250	400	1100
2.3	Contactos en redes sociales	Cantidad	100	150	200	300	500	1250
2.4	Distribuir los volantes de la oficina	Cantidad	500	800	900	1000	1500	4700
2.5	Diseñar la Gigantografía	Cantidad	1	0	0	0	0	1
2.6	Medios de comunicación	Cantidad	0	0	1	2	3	6

### ARC 3: Aseguramiento logístico

**Objetivo 3:** Crear y habilitar la oficina consultora en la ciudad de Otavalo, así como establecer alianzas estratégicas con expertos y empresa de comercio exterior alcanzando los criterios de medida siguientes:

3.1 Constitución, habilitación y puesta en funcionamiento de la oficina consultora

3.2 Adquisición de equipos de computación complementarios

3.3 Compra de equipos de oficina complementarios

3.4 Contratación de expertos en comercio exterior

3.5 Establecer alianzas estratégicas con otras con empresas de comercio exterior y con consultoras internacionales

### Grados de consecución

**Tabla 24.** Área de resultado clave 3

N°	Indicadores	Unidad de medida	2018	2019	2020	2021	2022	Total
3.1	Constitución, habilitación y puesta en funcionamiento de la oficina	Porcentaje	○					
3.2	Cantidad de equipos de computación complementarios	Cantidad				1		1
3.3	Cantidad de equipos de oficina complementarios	Escritorio				1		1
		Sillas				3		3
		Teléfono				1		1
3.4	Contratación del experto en comercio exterior		1	1	1	1	4	
3.5	Alianzas estratégicas con expertos y agencias de comercio exterior			2	2	1	1	6
3.6	Alianzas estratégicas con consultoras internacionales	Cantidad		1	1	1	1	4

### 3.1.4 ESTRATEGIAS Y PLANES DE ACCIÓN

El diagnóstico estratégico permitió definir las estrategias que permitirán cumplir con la visión y los objetivos estratégicos que se plantean.

Las estrategias planteadas para la oficina consultora hasta el año 2022 son:

1. Desarrollar un proceso de mejora continua para brindar un servicio de asesoría y capacitación de calidad. A través de la preparación del personal en atención al cliente.
2. Realizar promoción y publicidad para posicionar a la oficina consultora en el mercado y atraer a los clientes.
3. Desarrollar un plan de acción para la creación, habilitación y las alianzas estratégicas de la oficina consultora de comercio exterior de Otavalo.

Los Planes de Acción de las estrategias planteadas son los siguientes:

1.- Desarrollar un proceso de mejora continua para brindar un servicio de asesoría y capacitación de calidad. A través de la preparación del personal en atención al cliente.

**Tabla 25.** Plan de acción 1

<b>N°</b>	<b>Acciones</b>	<b>Responsables</b>	<b>Participantes</b>	<b>Periodo</b>
<b>1.1</b>	<b>Brindar asesoría y capacitación de calidad</b>	Alexandra Mueces Josué Chicaiza	Administrativos de la oficina	2018 – 2022
<b>1.1.1</b>	Autoeducación en atención al cliente	Alexandra Mueces Josué Chicaiza		
<b>1.1.2</b>	Buena comunicación con los clientes	Alexandra Mueces Josué Chicaiza		
<b>1.1.3</b>	Dar soluciones inmediatas a las necesidades de las Pymes	Alexandra Mueces Josué Chicaiza		
<b>1.2</b>	<b>Satisfacer al cliente en todos sus requerimientos</b>	Alexandra Mueces Josué Chicaiza	Administrativos de la oficina	2018 – 2022
<b>1.2.1</b>	Pertinencia en los temas de asesoría y capacitación	Alexandra Mueces Josué Chicaiza		

2.- Realizar promoción y publicidad para posicionar a la oficina consultora en el mercado y atraer a los clientes.

**Tabla 26.** Plan de acción 2

<b>N°</b>	<b>Acciones</b>	<b>Responsables</b>	<b>Participantes</b>	<b>Periodo</b>
<b>2.1</b>	<b>Establecer la página web de la oficina</b>	Alexandra Mueces Josué Chicaiza	Administrativos de la oficina	2018
2.1.1	Contratar un técnico para el diseño y la elaboración de la página web	Alexandra Mueces	Administrativos de la oficina	
2.1.2	Realizar la página web	Josué Chicaiza	Técnico en sistemas	
2.1.3	Aplicar la página web	Alexandra Mueces	Técnico en sistemas	
<b>2.2</b>	<b>Establecer las redes sociales de la oficina</b>	Alexandra Mueces Josué Chicaiza	Administradores de la oficina	2018

2.1.2	Registrarse en redes como: facebook, instagram, twitter, Hotmail	Alexandra Mueces	Administradores de la oficina	
2.1.3	Utilización de las redes	Alexandra Mueces	Administrativos de la oficina	
<b>2.3</b>	<b>Diseñar los volantes para la publicidad de la oficina</b>	Alexandra Mueces Josué Chicaiza	Diseñador gráfico	2018 – 2022
<b>2.3.1</b>	Contratar un diseñador gráfico para la elaboración de los volantes	Alexandra Mueces	Administrativos de la oficina	
<b>2.3.2</b>	Realizar los volantes	Josué Chicaiza	Administrativos de la oficina	
<b>2.4</b>	<b>Diseñar el logo de la oficina</b>	Alexandra Mueces Josué Chicaiza	Administrativos de la oficina	2018
<b>2.4.1</b>	Contratar un diseñador para la elaboración de la gigantografía del logo de la oficina	Alexandra Mueces	Diseñador gráfico	
<b>2.4.2</b>	Realizar la gigantografía	Josué Chicaiza	Administrativos de la oficina	
<b>2.5</b>	<b>Publicidad de la oficina en medios de comunicación</b>	Josué Chicaiza	Administrativos de la oficina	2020 – 2022
<b>2.5.1</b>	Contratar publicidad y promoción para la oficina	Josué Chicaiza	Administrativos de la oficina	

3.- Desarrollar un plan de acción para la creación, habilitación y las alianzas estratégicas de la oficina consultora de comercio exterior de Otavalo.

**Tabla 27.** Plan de acción 1

N°	Acciones	Responsables	Participantes	Periodo
<b>3.1</b>	<b>Arrendamiento de la infraestructura para la oficina y adquisición de equipos tecnológicos.</b>	Alexandra Mueces Josué Chicaiza	Administrativos de la oficina	2018
<b>3.1.1</b>	Buscar inmobiliarios	Alexandra Mueces		
<b>3.1.2</b>	Analizar proformas de los almacenes de electrodomésticos	Josué Chicaiza		

3.1.3	Elegir la mejor alternativa para el arrendamiento de la oficina y la adquisición de equipos tecnológicos	Alexandra Mueces Josué Chicaiza		
3.1.4	Arrendar y adquirir los equipos tecnológicos	Alexandra Mueces Josué Chicaiza		
3.2	<b>Adquirir equipos de computación complementarios</b>	Alexandra Mueces Josué Chicaiza	Administrativos de la oficina	2018
3.2.1	Analizar proformas	Josué Chicaiza	Administrativos de la oficina	
3.2.2	Realizar la compra	Alexandra Mueces	Administrativos de la oficina	
3.3	<b>Adquirir equipos de oficina complementarios</b>	Alexandra Mueces	Administrativos de la oficina	2018
3.3.1	Analizar proformas	Alexandra Mueces		
3.3.2	Realizar la compra	Josué Chicaiza		
3.4	<b>Contratación del experto en comercio exterior</b>	Alexandra Mueces Josué Chicaiza	Administrativos de la oficina	2018 2019 2020 2021 2022
3.4.1	Identificar la necesidad de los cursos	Josué Chicaiza		
3.4.2	Establecer contacto con el experto	Alexandra Mueces		
3.4.3	Realizar la contratación del experto en comercio exterior	Alexandra Mueces Josué Chicaiza		
3.5	<b>Establecer alianzas estratégicas con agencias y consultoras de comercio exterior</b>	Alexandra Mueces	Administrativos de la oficina	2018-2022
3.5.1	Analizar las principales agencias y consultoras	Josué Chicaiza	Administrativos de la oficina	2018-2022
3.5.2	Realizar las alianzas estratégicas para mejorar el servicio	Alexandra Mueces	Administrativos de la oficina	2018-2022

### 3.1.5 MATRIZ ESTRATÉGICA

A continuación se presenta la Matriz estratégica del plan de desarrollo institucional 2018– 2022.

**Tabla 28. Matriz estratégica**

Área de resultado clave	Objetivos estratégicos	Criterios de medida	Grados de consecución					Estrategias	Acciones	Responsables	Participantes	Periodo
			2018	2019	2020	2021	2022					
1. Calidad en los servicios	1. Brindar servicios personalizados de calidad en cuanto a asesoría y capacitación en temas de comercio exterior:	1.1 Lograr en el quinquenio no menos de 1650 asesorías de calidad a las Pymes	200	250	300	400	500	1. Desarrollar un proceso de mejora continua para brindar un servicio de asesoría y capacitación de calidad. A través de la preparación del personal en atención al cliente	1.1 Brindar asesoría y capacitación de calidad	Alexandra Mueces Josué Chicaiza	Administradores de la oficina	2018 – 2022
		1.2 Contar con las normativas para la asesoría	x									
		1.3 Impartir en el quinquenio no menos de 146 cursos a las Pymes.	6	15	30	45	60					
		1.4 Cantidad de ejemplares de manuales para los cursos	90	225	450	675	900					
		Certificado avalado por es SECAP			450	675	900					
		1.5 Lograr no menos de 90% de satisfacción en las asesorías brindadas.	90	92	94	96	98					
		1.6 Lograr no menos de 90% de satisfacción en los cursos impartidos.	90	92	94	96	98					
							1.2 Satisfacer al cliente en todos sus requerimientos	Alexandra Mueces Josué Chicaiza				

2. Promoción y publicidad	2. Realizar la promoción y publicidad de la oficina consultora para ser reconocida a nivel provincial	2.1 Crear y mantener actualizada una página web que proporcione información de los servicios que ofrece la oficina consultora	x	x	x	x	x	2. Realizar promoción y publicidad para posicionar a la oficina consultora en el mercado y atraer a los clientes	2.1 Establecer la página web	Alexandra Mueces Josué Chicaiza	Administradores de la oficina y Técnico en sistemas	2018
		2.2 Lograr no menos de 1100 visitas a la página web de la oficina en el periodo	100	150	200	250	400		2.2. Establecer las redes sociales	Alexandra Mueces Josué Chicaiza	Administradores de la oficina	
		2.3 Promocionar la oficina a través de redes sociales, logrando no menos de 1250 contactos en el quinquenio	100	150	200	300	500		2.3 Diseñar los volantes para la publicidad de la oficina	Alexandra Mueces Josué Chicaiza	Administradores de la oficina	2018 - 2022
		2.4 Diseñar y distribuir no menos de 4700 volantes de la oficina en el quinquenio	500	800	900	1000	1500		2.4 Diseñar el logo de la oficina	Alexandra Mueces Josué Chicaiza	Administradores de la oficina y diseñador gráfico	2018
		2.5 Realizar una gigantografía con el logo de la oficina	1						2.5 Publicidad de la oficina en medios de comunicación	Alexandra Mueces Josué Chicaiza	Administradores de la oficina, locutor, periodista y reportero	2018 - 2022

3. Aseguramiento logístico	3. Crear y habilitar la oficina consultora en la ciudad de Otavalo y establecer alianzas estratégicas con expertos y empresa de comercio exterior	Constitución, habilitación y puesta en funcionamiento de la oficina	x					3. Desarrollar un plan de acción para la creación, habilitación y las alianzas estratégicas de la oficina consultora de comercio exterior de Otavalo.	3.1 Arrendamiento de la infraestructura para la oficina y adquisición de equipos tecnológicos	Alexandra Mueces Josué Chicaiza	Administradores de la oficina	2018
		Cantidad de equipos de computación complementarios				1			3.2 Adquirir equipos de computación complementarios	Alexandra Mueces Josué Chicaiza	Administradores de la oficina	2021
		Cantidad de equipos de oficina complementarios				5			3.3 Adquirir equipos de oficina complementarios	Alexandra Mueces Josué Chicaiza	Administradores de la oficina	2021 - 2022
		Contratación del experto en comercio exterior		1	1	1	1		3.4 Contratación del experto en comercio exterior	Alexandra Mueces Josué Chicaiza	Administradores de la oficina	2019 - 2022
		Alianzas estratégicas con expertos y agencias de comercio exterior		1	1	1	1		3.5 Establecer alianzas estratégicas con agencias y consultoras de comercio exterior	Alexandra Mueces Josué Chicaiza	Administradores de la oficina	2019 - 20122
		Alianzas estratégicas con consultoras internacionales			1	1	1					

## **3.2. PLAN DE NEGOCIO DE LA OFICINA**

### **3.2.1 DESCRIPCIÓN DEL ÁREA DE NEGOCIO**

La oficina EL MUNDO DEL COMERCIO, está dedicada a la prestación de servicios de asesoría y capacitación en temas de comercio exterior, satisfaciendo las necesidades de los clientes de manera eficiente a través de nuestro personal, con ética, lealtad, responsabilidad, solidaridad, respeto, honestidad y transparencia para brindar un servicio de calidad.

### **3.2.2 SERVICIOS QUE BRINDA LA OFICINA**

La encuesta realizada a las Pymes permitió determinar las características fundamentales que deberá tener los servicios que brinde la oficina, que son los siguientes:

#### **3.2.2.1 Asesoramiento**

**Características:** Se brindará asesoría en temas de comercio exterior según los requerimientos de los clientes.

**Beneficios:** Los productores y comercializadores de la ciudad de Otavalo tendrán nuevas oportunidades para expandir su mercado y mejorar su oferta para la comercialización de sus productos.

#### **Temas a ser brindados en la asesoría**

##### **1.- Asesoría en el proceso para registrarse como exportador e importador**

**Materiales:** Folletos sobre el proceso para registrarse como exportador e importador

Una vez que los productores o comercializadores han decidido realizar actividades de comercio exterior deberán cumplir con los requisitos siguientes:

##### **1.- Calificarse como exportador e importador**

- |                                    |                                 |
|------------------------------------|---------------------------------|
| 1 Obtención del RUC                | 3 Obtención de la firma digital |
| 2 Calificar el origen del producto | 4 Registrarse en el SENA        |

## 2.- Asesoría en estudio de mercado internacional

**Materiales:** Folletos sobre cómo realizar un estudio de mercado internacional

La investigación de mercados consiste en la búsqueda de información confiable y actualizada de los posibles compradores o proveedores internacionales. Los pasos para realizar una investigación de mercados son los siguientes:

### 1.- Posibilidades del mercado

- Matriz de selección de mercados

Partida arancelaria	Mercado potencial	Requisitos

### 2.- Requisitos del mercado

- Cotización
- Condiciones de pago
- Preferencias
- Embalajes

### 3.- Formas de distribución

## 3.- Asesoría en términos de negociación internacional

**Materiales:** Folletos sobre los términos de negociación internacional

Los términos de negociación internacional conocidos como INCOTERMS sirven para determinar la responsabilidad que tiene tanto el exportador como el importador. Los Incoterms se clasifican dependiendo del medio de transporte que se utilice en la exportación e importación.

**Tabla 29.** Incoterms para transporte terrestre

Número y sigla	Nombre en inglés	Nombre en español
1.- EXW	EX Works	En fábrica
2.- FCA	Free Carrier	Franco porteador
3.- CPT	Carriage Paid To	Transporte pagado hasta
4.- CIP	Carriage and Insurance Paid To	Transporte y seguro pagado hasta
5.- DAT	Delivered At Terminal	Entrega en terminal
6.- DAP	Delivered At Place	Entrega en lugar
7.- DDP	Delivered Duty Paid	Entrega derechos pagados

**Tabla 30.** Incoterms para transporte marítimo

<b>Número y sigla</b>	<b>Nombre en inglés</b>	<b>Nombre en español</b>
8.- FAS	Free Alongside Ship	Franco al costado del buque
9.- FOB	Free On Board	Franco a bordo
10.- CFR	Cost an Freight	Costo y flete
11.- CIF	Cost Insurance and Freight	Costo, seguro y flete

### **1. EXW Ex-Works (En fábrica)**

Significa que el vendedor realiza la entrega cuando pone la mercancía a disposición del comprador en las instalaciones del propio vendedor o en otro lugar designado.

### **2. FCA Free Carrier (Franco porteador)**

Significa que el vendedor entrega la mercancía al porteador o a otra persona designado por el comprador en las instalaciones de la empresa vendedora o en otro lugar designado

### **3. CPT Carriage Paid To (Transporte pagado hasta)**

Significa que el vendedor entrega la mercancía al porteador o a otra persona designada por el vendedor en el lugar acordado y que el vendedor debe contratar y pagar los costos del transporte necesario para llevar la mercancía hasta el lugar de destino designado.

### **4. CIP Carriage and Insurance Paid To (Transporte y seguro pagado hasta)**

Significa que el vendedor entrega la mercancía al porteador o a otra persona designada por el vendedor en un lugar acordado y que el vendedor debe contratar y pagar los costos del transporte necesario para llevar la mercancía hasta el lugar de destino designado.

### **5. DAT Delivered At Terminal (Entrega en terminal)**

Significa que el vendedor realiza la entrega cuando la mercancía, una vez descargada del medio de transporte de llegada se pone a disposición del comprador en la terminal designada en el puerto o lugar de destino designado.

## **6. DAP Delivered At Place (Entrega en un lugar)**

Significa que el vendedor realiza la entrega cuando la mercancía se pone a disposición del comprador en el medio de transporte de llegada preparada para la descarga en el lugar de destino designado. El vendedor corre con todos los riesgos que implica llevar la mercancía hasta el lugar convenido.

## **7. DDP Delivered Duty Paid (Entrega derechos pagados)**

Significa que el vendedor entrega la mercancía cuando esta se pone a disposición del comprador, despachada de aduana para la importación en los medios de transporte de llegada, preparada para la descarga en el lugar de destino designado.

## **8. FAS Free Alongside Ship (Franco al costado del buque)**

Significa que el vendedor realiza la entrega cuando la mercancía se coloca al costado del buque designado por el comprador en el puerto de embarque designado.

## **9. FOB Free On Board (Franco a bordo)**

Significa que el vendedor entrega la mercancía a bordo del buque designado por el comprador en el puerto de embarque convenido o proporciona la mercancía así ya entregada.

## **10. CFR Cost And Freight (Costo y flete)**

Significa que el vendedor entrega la mercancía a bordo del buque o proporciona la mercancía así ya entregada. El riesgo de pérdida o daño a la mercancía se transmite cuando la mercancía está a bordo del buque.

## **11. CIF Cost, Insurance and Freight (Costo, seguro y flete)**

Significa que el vendedor entrega la mercancía a bordo del buque o proporciona la mercancía así ya entregada. El riesgo de pérdida o daño a la mercancía se transmite cuando la mercancía está a bordo del buque.

### 3.2.2.2 Capacitación

**Características:** Se brindará capacitaciones en temas de comercio exterior según los requerimientos de los clientes.

**Beneficios:** Los productores y comercializadores de la ciudad de Otavalo tendrán nuevas oportunidades para expandir su mercado y mejorar su oferta para la comercialización de sus productos.

#### Temas para la capacitación

##### 1.- Capacitaciones en leyes aduaneras

**Tabla 31.** Leyes aduaneras

<b>Materiales:</b> Manual sobre la normativa aduanera y de comercio exterior
<b>Duración:</b> 40 horas (8 horas diarias)
40 horas (8 horas diarias)
<b>Días:</b> 5 días
<b>Certificado:</b> SECAP

Se debe impartir conocimientos sobre los requisitos y trámites que se deben realizar en el comercio exterior para manejar un adecuado control de la logística de las empresas. Se debe disponer de los documentos siguientes: COPCI (Libro IV Y V) y el Reglamento

##### 2.- Capacitaciones en exportaciones e importaciones

**Tabla 32.** Exportaciones e importaciones

<b>Materiales:</b> Manual sobre las exportaciones e importaciones
<b>Duración:</b> 40 horas (8 horas diarias)
<b>Días:</b> 5 días
<b>Certificado:</b> SECAP

Para realizar las diferentes actividades de comercio exterior como son exportaciones e importaciones se debe conocer los pasos y procedimientos que deben llevarse a cabo para efectuar este tipo de operaciones.

**1. Exportación:** Es la operación que permite sacar libremente del territorio de un país mercancías para su uso o consumo en el exterior.

**Tipos de exportación:** Indirecta, Directa, Concertada, Compensada, Productiva.

**Regímenes de exportación:** Exportación definitiva, Exportación temporal para perfeccionamiento pasivo, Exportación temporal para reimportación en el mismo estado.

**2. Importación:** Es el ingreso de mercancías extranjeras al territorio aduanero de forma legal cumpliendo con las formalidades aduaneras.

**Regímenes de importación:** Importación para el consumo, Admisión temporal para reexportación en el mismo estado, Reimportación en el mismo estado, Reposición con franquicia arancelaria, Depósitos aduaneros, Admisión temporal para perfeccionamiento activo, Transformación bajo control aduanero, Almacén especial.

### 3.- Capacitaciones en introducción al comercio exterior

**Tabla 33.** Introducción al comercio exterior

<b>Materiales:</b> Manual sobre introducción al comercio exterior
<b>Duración:</b> 40 horas (8 horas diarias)
<b>Días:</b> 5 días
<b>Certificado:</b> SECAP

Los temas que se abordarán en la introducción del comercio exterior serán:

1. Antecedentes del comercio exterior
2. Diferencias entre el comercio exterior y comercio internacional
3. Beneficios del comercio exterior
4. Otras capacitaciones en comercio exterior que demanden los clientes

#### 3.2.3 PREPARACIÓN DE LOS CURSOS

Para cada curso que se imparta se garantizará su aseguramiento a través de los componentes siguientes:

- Silabo del curso
- Cronograma de ejecución del curso
- Bibliografía
- Medios técnicos de enseñanza

### **3.3. ESTUDIO DE FACTIBILIDAD**

#### **3.3.1 ESTUDIO DE MERCADO**

En el estudio de mercado del presente proyecto se realizaron encuestas a una muestra de 162 pequeñas y medianas empresas (Pymes) de la ciudad de Otavalo y se pudo determinar que la creación de la oficina consultora es factible, de acuerdo a los requerimientos del mercado, a la vez se pudieron concretar los temas de interés para asesoría y capacitación en comercio exterior.

##### **3.3.1.1 Segmentación del mercado**

Previo a la aplicación de las encuestas se delimitó a las Pymes productoras y comercializadoras como objeto de estudio. Por tanto el servicio de consultoría en comercio exterior de la oficina está dirigida a las empresas que deseen realizar procesos de exportación e importación.

##### **3.3.1.2 Demanda**

A través de la aplicación de las encuestas se pudo determinar que la mayoría de las Pymes de la ciudad de Otavalo no han recibido ninguna asesoría y capacitación en comercio exterior, lo cual representa la principal demanda existente en el mercado otavaleño. Sin embargo existen otras que, si realizan actividades de comercio exterior, pero durante el proceso ha tenido diferentes dificultades. Por tal motivo la creación de la empresa es necesaria para cubrir la demanda de las Pymes de la ciudad de Otavalo.

#### **3.3.2 ESTUDIO TÉCNICO**

En este apartado se presenta la localización y el diseño arquitectónico de la oficina consultora de comercio exterior en la ciudad de Otavalo, así como la proyección estratégica de desarrollo institucional que se aborda en el epígrafe 3.1.

##### **3.3.2.1 Localización**

**Macro-localización:** La oficina consultora de comercio exterior estará ubicada en la provincia de Imbabura, ciudad de Otavalo.

**Gráfico 21. Macro localización**



**Micro-localización:** La ubicación de las instalaciones de la oficina consultora será en la calle Bolívar y Salinas, la cual fue la mejor alternativa por la cercanía a los clientes.

### Plano micro localización

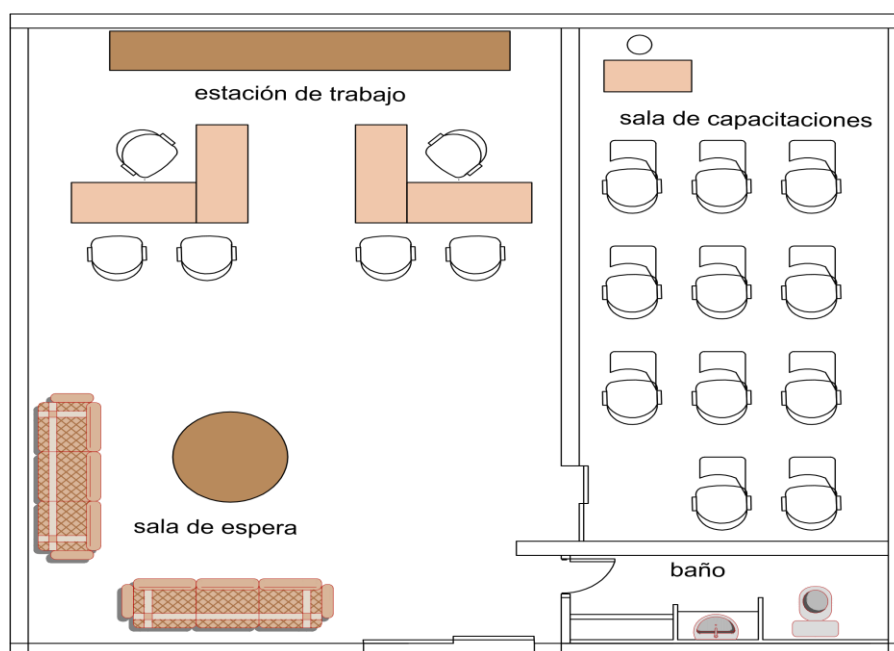
**Gráfico 22. Micro localización**



### 3.3.2.2 Diseño arquitectónico de la oficina

Un esbozo preliminar del posible diseño arquitectónico de la oficina consultora se expresa en la siguiente:

**Gráfico 23. Oficina consultora**



### 3.3.3 ESTUDIO LEGAL

En este punto se presenta el proceso para legalizar la oficina consultora de comercio exterior, el cual permite ejercer la actividad comercial sin ningún problema normativo. También las obligaciones tributarias con el Estado.

#### 3.3.3.1 Proceso para legalizar la oficina consultora en la ciudad de Otavalo

1. Reservar el nombre de la compañía en la Superintendencia de Compañías.
2. Si la suscripción se realiza con dinero en efectivo se tiene que abrir una “Cuenta de Integración de Capital” en cualquier banco y si es con especies, se tiene que sacar un certificado en el Registro Mercantil sobre que no se encuentran gravados dichos bienes. La cuenta de integración pasa a formar parte de la Escritura como documento habilitante.
3. Otorgar en cualquier notaría la escritura de constitución de la compañía cuyo borrador o minuta deberá ser elaborada previamente por un abogado.
4. Presentar a la Superintendencia de Compañías tres ejemplares de la escritura pública con una solicitud de aprobación firmada por el abogado y la persona autorizada (que puede ser el mismo abogado).

5. Si cumple con las disposiciones de Ley se procede a emitir la Resolución de Aprobación y Extracto correspondiente.
6. Se publica por una sola vez en un diario de mayor circulación en el domicilio de la compañía el extracto respectivo.
7. Se margina la resolución aprobatoria en la Notaría.
8. Se afilia la compañía a una de las Cámaras de la Producción. (si la compañía debe afiliarse a la Cámara de Industrias o Pequeña Industria, Construcción, Agricultura, Minería o Acuicultura, la afiliación es previa al paso No. 4)
9. Se inscribe la escritura de constitución en el Registro Mercantil.
10. Se emiten los nombramientos de administradores y se los inscribe en el Registro Mercantil.
11. Remitir a la Superintendencia de Compañías la siguiente documentación: - Publicación por la prensa. - Un ejemplar de la Escritura y la Resolución ya marginada e inscrita. - Copia del formulario 01-A RUC y 01-B RUC que el SRI emite para el efecto. - Nombramientos de Administradores. - Copia de la afiliación a la Cámara respectiva
12. La Superintendencia de Compañías emite una hoja de Datos Generales, para que el interesado pueda obtener el RUC en el S.R.I.
13. La Superintendencia de Compañías autoriza la devolución del capital de la compañía depositado en el Banco.

### **3.3.3.2 Obligaciones tributarias**

Según la Ley de Régimen Tributario Interno la oficina consultora de comercio exterior está obligada a pagar los impuestos siguientes:

**Impuesto al Valor Agregado:** En calidad de agente de percepción y de agente de retención, la oficina consultora está obligada a realizar declaraciones mensuales del IVA, ya que brinda servicios particulares de comercio exterior.

**Impuesto a la Renta:** La oficina al ser una empresa productiva tiene la obligación de realizar la declaración y pago del impuesto a la renta de cada ejercicio fiscal. Cabe recalcar que para determinar la base imponible de este impuesto se deducirán los gastos que se efectúen con el propósito de obtener, mantener y mejorar los ingresos de la empresa.

## Otros Impuestos:

- **Impuesto predial:** La oficina al ser un bien inmueble está obligada a pagar dicho aporte en el Municipio de Otavalo, el cual es el encargado de la recaudación, administración y fiscalización de esta obligación tributaria

Como Agente de Retención está obligada a realizar las retenciones siguientes:

**Retenciones en la Fuente:** En base al reglamento de la Ley de Régimen Tributario Interno, la oficina consultora debe efectuar la retención en la fuente de los pagos a sus proveedores, sean de bienes muebles o de servicios.

### 3.3.4 ESTUDIO FINANCIERO

En esta sección se detalla toda la estructura financiera que se requiere antes de dar inicio a las operaciones de la oficina consultora de comercio exterior. Esta es una de las partes más importantes del estudio de factibilidad que permite determinar monetariamente si conviene o no, invertir en el proyecto.

#### 3.3.4.1 Presupuesto de inversión

La inversión que se realiza en la oficina básicamente se enfoca en la adecuación de las oficinas con herramientas necesarias para cumplir las funciones de asesoría y capacitación en comercio exterior. A continuación se presentan las inversiones:

#### Adquisición de activos fijos

**Tabla 34.** Activos fijos

<b>Descripción</b>	<b>Valor (USD)</b>
Equipos de computación	1314
Equipos de oficina	10
Muebles y enseres	1273
<b>TOTAL</b>	<b>2597</b>

Nueva inversión en activos fijos que se realizara en el año 2021 por concepto de la contratación de una secretaria.

**Tabla 35.** Activos fijos a cuatro años

Descripción	Cantidad	Costo Unitario (USD)	Costo Total (USD)	Depreciación
Computador	1	374	400	133,33
Escritorio	1	135	150	15
Silla	1	23	30	3
Teléfono	1	10	15	3
<b>TOTAL</b>	<b>4</b>	<b>542</b>	<b>595</b>	<b>154,33</b>

**Constitución de la oficina y puesta en marcha****Tabla 36.** Gasto constitución de la oficina

Descripción	Valor (USD)
Gasto abogado	300
Gasto compañía	400
Patente municipal	20
Certificado de no adeudar al municipio	5
Permiso del Cuerpo de Bomberos	30
Gigantografía	150
<b>TOTAL</b>	<b>905</b>

**Inversión inicial****Tabla 37.** Inversión inicial

Descripción	Valor (USD)
Activos fijos	2597
Activos diferidos	905
<b>TOTAL</b>	<b>3502</b>

**3.3.4.2 Financiamiento de la inversión**

Dado a que el monto es alto, el proyecto se financia a través de fuentes propias y fuentes externas para solventar el 100% de la inversión.

**Fuente propia:** Cada socio aporta 500 dólares americanos para el capital social de la oficina.

**Tabla 38.** Financiamiento de la inversión

Descripción	Valor (USD)
Socio 1	500
Socio 2	500
<b>TOTAL</b>	<b>1000</b>

**Fuente Externa:** La diferencia del monto para la inversión inicial de la oficina se realiza con un préstamo bancario de 2502 a una tasa de interés del 11,83% anual, 0,99% mensual, para un periodo 2 años, 24 meses.

**Tabla 39.** Tabla de amortización

Periodos	Inicial	Interés	Capital	Cuota	Final
0					2502,00
1	2502,00	33,36	89,15	122,51	2412,85
2	2412,85	32,17	90,33	122,51	2322,52
3	2322,52	30,97	91,54	122,51	2230,98
4	2230,98	29,75	92,76	122,51	2138,22
5	2138,22	28,51	94,00	122,51	2044,23
6	2044,23	27,26	95,25	122,51	1948,98
7	1948,98	25,99	96,52	122,51	1852,46
8	1852,46	24,70	97,81	122,51	1754,65
9	1754,65	23,40	99,11	122,51	1655,54
10	1655,54	22,07	100,43	122,51	1555,11
11	1555,11	20,73	101,77	122,51	1453,34
12	1453,34	19,38	103,13	122,51	1350,21
13	1350,21	18,00	104,50	122,51	1245,71
14	1245,71	16,61	105,90	122,51	1139,81
15	1139,81	15,20	107,31	122,51	1032,50
16	1032,50	13,77	108,74	122,51	923,76
17	923,76	12,32	110,19	122,51	813,57
18	813,57	10,85	111,66	122,51	701,92
19	701,92	9,36	113,15	122,51	588,77
20	588,77	7,85	114,66	122,51	474,11
21	474,11	6,32	116,18	122,51	357,93
22	357,93	4,77	117,73	122,51	240,20
23	240,20	3,20	119,30	122,51	120,89
24	120,89	1,61	120,89	122,51	0,00

**Tabla 40.** Interés anual

Interés	Valor (USD)
Año1	318,28
Año 2	119,86

### 3.3.4.3 Balance de situación inicial

El balance general consta de todos los activos, pasivos y patrimonio que dispone la oficina consultora.

**Tabla 41. Situación inicial**

<b>BALANCE GENERAL</b>			
<b>ACTIVOS</b>		<b>PASIVOS</b>	
<b>Activos fijos</b>		<b>Pasivo no corriente</b>	
Equipos de computación	1314,00	Préstamo bancario	2502,00
Equipos de oficina	10,00	<b>TOTAL PASIVOS</b>	<b>2502,00</b>
Muebles y enseres	1273,00	<b>PATRIMONIO</b>	
<b>Total activos fijos</b>	<b>2597,00</b>	Capital social	1000,00
<b>Activos diferidos</b>			
Constitución de la empresa	905,00		
<b>Total activo diferido</b>	<b>905,00</b>		
<b>TOTAL ACTIVOS</b>	<b>3502,00</b>	<b>TOTAL PASIVOS + PATRIMONIO</b>	<b>3502,00</b>

### 3.1.4.3 Proyección de ventas

La proyección de ingresos por efecto de los servicios prestados en la oficina se establece en base al número de personas que se proyecta asesorar y capacitar. La inflación anual para determinar los ingresos es de 3,35% anual.

**Tabla 42. Proyección en ventas**

<b>Descripción</b>	<b>Ingreso año 1</b>		
	<b>Cantidad</b>	<b>Precio (USD)</b>	<b>Total (USD)</b>
Asesoría	200	22	4400
Capacitación	6 (15 personas)	180	16200
<b>TOTAL</b>	<b>206</b>	<b>202</b>	<b>20600</b>
<b>Descripción</b>	<b>Valor año 2 (USD)</b>		
	<b>Cantidad</b>	<b>Precio (USD)</b>	<b>Total (USD)</b>
Asesoría	250	22,737	5684,25
Capacitación	15 (15 personas)	186,03	41856,75
<b>TOTAL</b>	<b>265</b>	<b>208,767</b>	<b>47541</b>
<b>Descripción</b>	<b>Valor año 3 (USD)</b>		
	<b>Cantidad</b>	<b>Precio (USD)</b>	<b>Total (USD)</b>
Asesoría	300	23,50	7049,61
Capacitación	30 (15 personas)	192,26	86517,90
<b>TOTAL</b>	<b>330</b>	<b>215,7607</b>	<b>93567,51</b>
<b>Descripción</b>	<b>Valor año 4 (USD)</b>		
	<b>Cantidad</b>	<b>Precio (USD)</b>	<b>Total (USD)</b>
Asesoría	400	24,29	9714,36
Capacitación	4 (15 personas)	198,70	134124,38
<b>TOTAL</b>	<b>445</b>	<b>222,9887</b>	<b>143838,7</b>
<b>Descripción</b>	<b>Valor año 5 (USD)</b>		

	<b>Cantidad</b>	<b>Precio (USD)</b>	<b>Total (USD)</b>
Asesoría	500	25,10	12549,74
Capacitación	60 ( 15 personas)	205,36	184823,39
<b>TOTAL</b>	<b>560</b>	<b>230,4588</b>	<b>197373,1</b>

### 3.3.4.5 Proyección de gastos

Para determinar la proyección de gastos de la oficina durante los próximos 5 años se toma como referencia una inflación de 3,5% anual.

**Tabla 43.** Proyección de gastos

<b>Descripción</b>	<b>Valor anual (USD)</b>	<b>Año 2 (USD)</b>	<b>Año 3 (USD)</b>	<b>Año 4 (USD)</b>	<b>Año 5 (USD)</b>
Gasto sueldo	12220,4	12629,78	15137,93	21766,26	16166,34
Gasto materiales para la asesoría y capacitación	475	904,31	1600,63	2410,12	3270,53
Gastos servicios básicos	660,00	682,11	704,96	728,58	752,98
Gastos suministros y materiales de oficina	115,25	119,11	123,10	127,22	131,49
Gastos suministros de limpieza	97,50	100,77	104,14	107,63	111,24
Gasto arriendo	2400,00	2480,40	2563,49	2649,37	2738,12
Gasto publicidad	2506,25	2590,21	10856,98	11271,66	11739,34
Gasto organización del curso			5240,00	10209,00	17544,00
<b>TOTAL</b>	<b>18474,40</b>	<b>19506,69</b>	<b>36331,24</b>	<b>49269,84</b>	<b>52454,05</b>

### 3.3.4.6 Presupuesto general de la planificación estratégica de la oficina consultora

**Tabla 44.** Presupuesto de la planificación estratégica de la oficina consultora

<b>Descripción</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
Activos fijos	2597			154,33	
Constitución de la oficina	905				
Gasto sueldo y beneficios	12220,	12629,7	15137,9	15643	16166,3
Contratación de un nuevo personal (sueldo y beneficios)				6123,20	6353,13
Gasto materiales para la asesoría y capacitación	475	904	1601	2410	3271
Gasto servicios básicos	660,00	682,11	704,96	728,58	752,98

Gasto suministros y materiales de oficina	115,25	119,11	123,10	127,22	131,49
Gasto suministros de limpieza	97,50	100,77	104,14	107,63	111,24
Gasto arriendo	2400	2480,40	2563,49	2649,37	2738,12
Volantes	106,25	109,81	113,49	117,29	121,22
Redes sociales	2400	2480,40	2563,49	2649,37	2738,12
Publicidad prensa			500,00	825,00	1200,00
Publicidad radio			2880,00	2880,00	2880,00
Publicidad TV			4800,00	4800,00	4800,00
Gasto organización de los cursos			5240,00	10209	17544
<b>TOTAL</b>	<b>21976,4</b>	<b>19506,69</b>	<b>36331,24</b>	<b>49424,17</b>	<b>58807,18</b>

### 3.3.4.7 Estados financieros

**Tabla 45.** Estado de resultados

<b>Estado de resultado</b>					
Ventas	20600	47541	93568	143839	197373
(-) Gastos administrativos	19222,70	20254,99	37079,54	49734,47	52918,68
Gasto sueldo y beneficios	12220,40	12629,78	15137,93	21766,26	16166,34
Gasto materiales para la asesoría y capacitación	475	904	1601	2410	3271
Gastos servicios básicos	660,00	682,11	704,96	728,58	752,98
Gastos suministros de oficina	115,25	119,11	123,10	127,22	131,49
Gastos suministros de limpieza	97,50	100,77	104,14	107,63	111,24
Gasto arriendo	2400,00	2480,40	2563,49	2649,37	2738,12
Gasto publicidad	2506,25	2590,21	10856,98	11271,66	11739,34
Gasto organización del curso			5240,00	10209,00	17544,00
(-) Depreciación equipos computación	438,00	438,00	438,00	133,33	133,33
(-) Depreciación equipos de oficina	2,00	2,00	2,00	5,00	5,00
(-) Depreciación muebles y enseres	127,30	127,30	127,30	145,30	145,30
(-) Amortización	181,00	181,00	181,00	181,00	181,00
<b>(-) Gasto no operacionales</b>	<b>318,28</b>	<b>86,40</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>
Gasto interés	318,28	86,40	0,00	0,00	0,00
<b>Total gastos</b>	<b>19540,98</b>	<b>20341,39</b>	<b>37079,54</b>	<b>49734,47</b>	<b>52918,68</b>

Utilidad antes de impuestos y participación	1059,02	27166,15	56487,97	94104,26	144454,45
15% participación trabajadores	158,85	4074,92	8473,20	14115,64	21668,17
22% Impuesto a la renta	232,98	6791,54	14121,99	23526,07	36113,61
<b>Utilidad después de impuestos</b>	<b>667,18</b>	<b>16299,69</b>	<b>33892,78</b>	<b>56462,56</b>	<b>86672,67</b>
(+) Depreciación equipos computación	438,00	438,00	438,00	133,33	133,33
(+) Depreciación equipos de oficina	2,00	2,00	2,00	5,00	5,00
(+) Depreciación muebles y enseres	127,30	127,30	127,30	145,30	145,30
<b>Utilidad neta</b>	<b>1234,48</b>	<b>16866,99</b>	<b>34460,08</b>	<b>56746,19</b>	<b>86956,30</b>

## Flujo de caja

**Tabla 46.** Proyección de flujo de caja

Descripción	Proyección					
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Inversión	3502					
Ventas		20600,00	47541,00	93567,51	143838,74	197373,13
<b>Total ingresos</b>		<b>20600,00</b>	<b>47541,00</b>	<b>93567,51</b>	<b>143838,74</b>	<b>197373,13</b>
<b>Gastos generales</b>						
Gasto sueldo y beneficios		12220,40	12629,78	15137,93	21766,26	16166,34
Gasto materiales para la asesoría y capacitación		475	904	1601	2410	3271
Gastos servicios básicos		660,00	682,11	704,96	728,58	752,98
Gastos suministros de oficina		115,25	119,11	123,10	127,22	131,49
Gastos suministros de limpieza		97,50	100,77	104,14	107,63	111,24
Gasto arriendo		2400,00	2480,40	2563,49	2649,37	2738,12
Gasto publicidad		2506,25	2590,21	10856,98	11271,66	11739,34
Gasto organización del curso				5240,00	10209,00	17544,00

Egreso por cuota del préstamo		1470,07	1470,07			
Adquisición de computador					400	
Adquisición de escritorio					150	
Adquisición de sillas					30	
Adquisición teléfono					15	
Capital de trabajo	3502					
<b>Total egresos</b>	<b>3502,00</b>	<b>19944,47</b>	<b>20976,76</b>	<b>36331,24</b>	<b>49864,84</b>	<b>52454,05</b>
<b>Flujo anual</b>	<b>0,00</b>	<b>655,53</b>	<b>26564,24</b>	<b>57236,27</b>	<b>93973,90</b>	<b>144919,08</b>

### 3.3.4.8 Evaluación del proyecto

Para determinar la viabilidad del proyecto desde el punto de vista financiero se realizó el cálculo del Valor Actual Neto (VAN) y la Tasa Interna de Retorno (TIR), las cuales permiten evaluar la inversión del proyecto.

#### Calculo del VAN

El cálculo del VAN del presente proyecto se realiza para un periodo de 5 años con una tasa de 11, 83%. Los datos para realizar este cálculo se toman del flujo de caja de cada año.

**Tabla 47.** Flujo de efectivo

Periodos	Flujos efectivos	$(1+i)^n$	$FEN/(1+i)^n$
0	-3502,00		-3502,00
1	655,53	1,12	508,16
2	26564,24	1,25	15963,13
3	57236,27	1,40	26662,58
4	93973,90	1,56	33935,04
5	144919,08	1,75	40567,39
		<b>VAN =</b>	<b>114134,30</b>

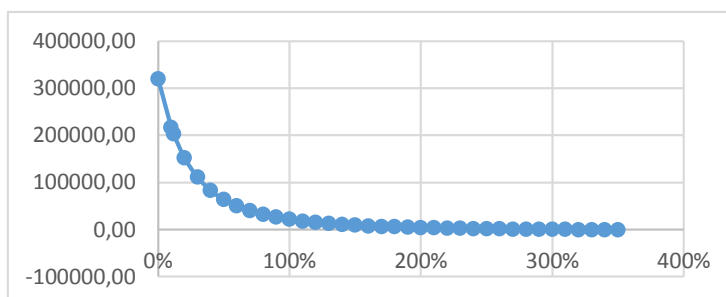
#### Calculo de la TIR

La TIR del proyecto se realiza por el método de tanteo, que consiste en el cálculo del VAN con diferentes tasas de descuento para determinar la tasa interna de retorno que le convierte en 0 al valor actual neto.

**Tabla 48.** Tasa interna de retorno

<b>Tasa</b>	<b>VAN</b>
0%	319847,02
10%	216219,09
20%	152173,44
30%	110706,55
40%	82785,74
50%	63346,98
60%	49417,90
70%	39183,47
80%	31496,57
90%	25609,90
100%	21023,45
110%	17394,56
120%	14483,32
130%	12118,52
140%	10175,78
150%	8563,32
160%	7212,40
170%	6070,87
180%	5098,68
190%	4264,70
200%	3544,50
210%	2918,71
220%	2371,83
230%	1891,37
240%	1467,17
250%	1090,91
260%	755,74
270%	455,95
280%	186,81
290%	-55,70
300%	-274,93
310%	-473,74
320%	-654,58
330%	-819,53
340%	-970,38
350%	-1108,70
360%	-1235,82
370%	-1352,92
380%	-1461,02
390%	-1561,02
400%	-1653,70

**Gráfico 23. TIR**



### Tiempo real de recuperación de la inversión

**Tabla 49.** Tiempo de recuperación

Periodo	Flujos de efectivo	Valor
Año 0	Inversión	3502,00
Año 1	Flujos de efectivo 1	655,53
Año 2	Flujos de efectivo 2	26564,24
Año 3	Flujos de efectivo 3	57236,27
Año 4	Flujos de efectivo 4	93973,90
Año 5	Flujos de efectivo 5	144919,08

$$Pr = 1 + (3502 - 655,53)/26564,24$$

$$Pr = 1,011$$

$$0,011 \times 12 = 1,35$$

$$0,35 \times 30 = 10,50$$

El tiempo real de recuperación de la inversión es de 1 año, 1 mes, 10 días.

### 3.4 VALIDACION DE LOS RESULTADOS DE LA INVESTIGACION

Para la validación de los resultados se realizó una encuesta a expertos, a Pymes exitosas de la ciudad de Otavalo, también a profesionales en el área de comercio exterior y a las agencias de carga de la ciudad de Otavalo, la encuesta puede observarse en el Anexo N° 4. La muestra se calculó con el 93% de confianza y con la formula estadística siguiente:

$$n = \frac{N \cdot Z^2 \cdot pq}{E^2(n - 1) + Z^2 pq}$$

A continuación se presenta los resultados de la encuesta de validación:

**Tabla 50.** Resultados de la validación del proyecto por PYMES

Escala de valores	Muy de acuerdo %	De acuerdo %	Poco de acuerdo %	En desacuerdo %
<b>Plan estratégico de desarrollo institucional de la oficina</b>				
Misión	0,74	0,23	0,03	
Visión				
Objetivos estratégicos				
Estrategias				
<b>Plan de negocio de la oficina</b>				
<b>Temas planteados para la asesoría</b>	0,73	0,26	0,01	
1.- Proceso para registrarse como exportador e importador				
2.- Estudio de mercado internacional				
3.- Términos de negociación internacional				
<b>Temas planteados para la capacitación</b>				
1.- Leyes aduaneras				
2.- Exportaciones e importaciones				
3.- Introducción al comercio exterior				
<b>Elementos para los cursos</b>				
1.- Silabo del curso				
2.- Cronograma de ejecución del curso				
3.- Bibliografía				
4.- Medios técnicos de enseñanza				
<b>Estudio de Factibilidad de la oficina</b>				
En el estudio de mercado se realizó encuestas con un grado de confiabilidad del 93% a 162 Pymes de la ciudad de Otavalo y a partir de ello se pudo determinar que la creación de una oficina consultora es necesario e importante	0,59	0,37	0,03	0,01
El estudio técnico consiste en el diseño y equipamiento de la oficina consultora de comercio exterior, el cual se basa en dos áreas de trabajo, una sala de espera y un auditorio para la capacitación				
En lo referente al estudio legal la oficina consultora de comercio exterior se constituye como una compañía de responsabilidad limitada				
A través de un estudio financiero y la evaluación del proyecto se pudo determinar que la creación de la oficina consultora de comercio exterior es rentable				
<b>Total</b>	2,06	0,86	0,07	0,01
<b>Valoración total del proyecto</b>	69%	29%	2%	0%

**Tabla 51.** Validación de los resultados por expertos

Escala de valores	Muy de acuerdo %	De acuerdo %	Poco de acuerdo %	En desacuerdo %
<b>Plan estratégico de desarrollo institucional de la oficina</b>				
Misión	0,69	0,31		
Visión				
Objetivos estratégicos				
Estrategias				
<b>Plan de negocio de la oficina</b>				
<b>Temas planteados para la asesoría</b>	0,75	0,25		
1.- Proceso para registrarse como exportador e importador				
2.- Estudio de mercado internacional				
3.- Términos de negociación internacional				
<b>Temas planteados para la capacitación</b>				
1.- Leyes aduaneras				
2.- Exportaciones e importaciones				
3.- Introducción al comercio exterior				
<b>Elementos para los cursos</b>				
1.- Silabo del curso				
2.- Cronograma de ejecución del curso				
3.- Bibliografía				
4.- Medios técnicos de enseñanza				
<b>Estudio de Factibilidad de la oficina</b>				
En el estudio de mercado se realizó encuestas con un grado de confiabilidad del 93% a 162 Pymes de la ciudad de Otavalo y a partir de ello se pudo determinar que la creación de una oficina consultora es necesario e importante	0,87	0,13		
El estudio técnico consiste en el diseño y equipamiento de la oficina consultora de comercio exterior, el cual se basa en dos áreas de trabajo, una sala de espera y un auditorio para la capacitación				
En lo referente al estudio legal la oficina consultora de comercio exterior se constituye como una compañía de responsabilidad limitada				
A través de un estudio financiero y la evaluación del proyecto se pudo determinar que la creación de la oficina consultora de comercio exterior es rentable				
<b>Total</b>	2,31	0,69	0,00	0,00
<b>Valoración total del proyecto</b>	77%	23%		

## **CONCLUSIONES PARCIALES DEL CAPÍTULO III**

- 1.- Se realizó la proyección estratégica de desarrollo institucional de la oficina herramienta que permite la creación de la oficina y su proyección de trabajo para los próximos cinco años.
- 2.- Se elaboró el plan de negocio de la oficina consultora en función a las necesidades que se vieron reflejadas en la investigación realizada a las Pymes de la ciudad de Otavalo y se presentó la cartera de negocio para brindar la asesoría y la capacitación.
- 3.- El estudio de factibilidad permitió determinar que el proyecto de creación de la oficina es factible, ya que no existe una empresa consultora en la ciudad de Otavalo, se puede cumplir con los aspectos técnicos y legales, a la vez mediante un estudio financiero se comprueba que la inversión a realizar para la creación de la oficina consultora de comercio exterior es rentable.
- 4.- Se validaron los resultados de la investigación mediante el método de expertos.

## **CONCLUSIONES**

La presente investigación, que conforma el trabajo de titulación de los autores para la obtención del título de Ingeniería en Comercio Exterior y Finanzas, permite plantear las conclusiones siguientes:

1. El estudio del estado del arte, posibilitó determinar las bases necesarias para el desarrollo del presente proyecto de investigación, así como también el diseño del plan estratégico de desarrollo institucional, el plan de negocio y el estudio de factibilidad para la creación de la oficina consultora de comercio exterior en la ciudad de Otavalo.
2. Se diagnosticó de la situación actual evidencias con respecto a la creación de la oficina consultora de comercio exterior, que en la ciudad de Otavalo no existe una empresa que brinde servicios de asesoría y capacitación en comercio exterior, obstruyendo el crecimiento de las pequeñas y medianas empresas.
3. Se diseñó el plan estratégico de desarrollo institucional de la oficina consultora de comercio exterior, en el cual se establece la imagen corporativa, la proyección estratégica, las estrategias, los planes de acción y finalmente la

matriz estratégica, con el fin de definir la proyección estratégica para el direccionamiento adecuado de la oficina consultora de comercio exterior.

4. Como resultado de la investigación de los planes de negocio de las empresas y consultoras de comercio exterior, se pudieron conocer los servicios más relevantes que se ofertan en el mundo, lo que sirvió para diseñar una propuesta de la cartera de servicios para la oficina consultora de comercio exterior de la ciudad de Otavalo.
5. El estudio de factibilidad arrojó que es factible y necesaria la creación de la oficina consultora de comercio exterior en la ciudad de Otavalo.
6. Se validaron los resultados de la investigación por un método de expertos.

## **RECOMENDACIONES**

1. Crear la oficina consultora de comercio exterior en la ciudad de Otavalo siguiendo el plan estratégico de desarrollo institucional y el plan de negocios resultantes del proyecto de investigación.

## BIBLIOGRAFIA

- Anzil, F. (17 de Enero de 2012). Zona económica. Obtenido de Zona económica web site: <http://www.zonaeconomica.com/estudio-financiero>
- Arias & Gomez, J. &. (2011 ). *Estudio de factibilidad para la creación de una empresa de consultoría enfocada*. Obtenido de <http://repository.udem.edu.co/bitstream/handle/11407/246/Creaci%C3%B3n%20de%20empresa.%20Estudio%20de%20factibilidad%20para%20la%20creaci%C3%B3n%20de%20una%20empresa%20de%20consultor%C3%ADa%20enfocada%20en%20gesti%C3%B3n%20de%20procesos%2C%20administrati>v
- ASOPYME. (s.f.). *Asociación de la mediana y pequeña empresa*. Recuperado el 12 de Junio de 2017, de <http://asopyme.org/sitiox1/la-evolucion-del-comercio/>
- Azevêdo, R. (12 de Abril de 2017). *Organizacion Mundial de Comercio*. Obtenido de Organizacion Mundial de Comercio web site: [https://www.wto.org/spanish/news\\_s/pres17\\_s/pr791\\_s.htm](https://www.wto.org/spanish/news_s/pres17_s/pr791_s.htm)
- Ballesteros, A. (2001). *Comercio Exterior*. España: Illustrated.
- Bañuelos, S. (30 de 05 de 2014). *Agente de carga: una figura que traspasa fronteras*. Obtenido de <http://www.logisticamx.enfasis.com/articulos/69752-agente-carga-una-figura-que-traspasa-fronteras>
- Barksdale & Lund, S. &. (2006). *Successful strategic planning*. Estados Unidos: ASTD Press.
- Burgwal & Cuéllar, J. (1999). *Planificacion estrategica y operativa*. Quito - Ecuador: Abyayala.
- Canta & Casabella & Conde, A. &. (2014). *Comercio Internacional en el siglo XXI*. Buenos Aires: Dunken.
- CARGO TRADING. (2013). *CARGO TRADING Internacional de Colombia*. Obtenido de CARGO TRADING web site: <http://cargotrading.net/>
- Checa & Robles, J. &. (2008). *Estudio de factibilidad para la creacion de una empresa operadora de comercio exterior en la ciudad de Otavalo*. Otavalo.
- Coss, R. (2005). *Análisis y evaluación de proyectos de inversión*. Limusa.
- Enrique, Z. (2015). *Plan de negocio*. Madrid: Esic.
- Estrada. (2016). *Comercio exterior y negocios internacionales*. Quito: Empresdane.
- Estrada, P. (2016). *Comercio exterior y negocios internacional*. QUITO: Empresdane Gráficas.
- Estrada, P. (2016). *Comercio Exterior y Negocios Internacionales*. Quito - Ecuador: Empresdane Gráficas.

- Fondo Monetario Internacional. (abril de 2000). *La globalización amenaza u oportunidad*. Obtenido de <https://www.imf.org/external/np/exr/ib/2000/esl/041200s.htm#II>
- García, C. (2004). *Elementos del comercio exterior*. Mexico: Trillas.
- Guzmán, J. (2005). El agente de carga. *Mercatoria*, 4.
- Harvard Business Press. (2009). *Crear un plan de negocio*. Boston: Impact media comercial.
- Herrera, L. (Marzo de 2016). Obtenido de <http://repositorio.ucsg.edu.ec/bitstream/3317/5825/1/T-UCSG-POS-MAE-131.pdf>
- Huarte, S. Z. (2016). *Emprendimiento y gestion empresarial*. España: Esic.
- Instituto Interamericano de Cooperación para la agricultura. (1993). *Instituto Interamericano de Cooperación para la agricultura*. Obtenido de Instituto Interamericano de Cooperación para la agricultura web site: <https://books.google.com.ec/books?id=p28OQAIAIAAJ&printsec=frontcover&hl=es#v=onepage&q&f=false>
- International Team Consulting. (2014). *International Team Consulting*. Obtenido de International Team Consulting web site: <http://www.int-team.com/>
- Kotler & Bloom & Hayes, P. &. (2004). *El Marketing de Servicios Profesionales*. Obtenido de El Marketing de Servicios Profesionales web site: [https://books.google.com.ec/books?id=FgSV\\_iL3pzMC&printsec=frontcover&hl=es#v=onepage&q&f=false](https://books.google.com.ec/books?id=FgSV_iL3pzMC&printsec=frontcover&hl=es#v=onepage&q&f=false)
- Llamazares, O. (s.f.). *Global negotiator*. Obtenido de <http://www.globalnegotiator.com/files/Que-es-una-Trading-Company.pdf>
- Longenecker Petty Palich & Hoy. (2012). *Administración de pequeñas empresas*. Mexico: CENGAGE Learning.
- MARTIN, M. (2012). MANUAL PRACTICO DE COMERCIO EXTERIOR. En R. MARTINEZ, *MANUAL PRACTICO DE COMERCIO EXTERIOR* (pág. 35). MADRID-ESPAÑA: FUNCADION CONFEMETAL.
- Ministerio de Coordinación de la producción empleo y competitividad. (2011). *Impacto de la comercialización de productos artesanales, en la economía del cantón Otavalo y sus actores*. Quito: PEIA.
- Mogens, T. (2009). *El plan de negocios dinámico*. España.
- Morales & Zuñiga, M. &. (30 de Septiembre de 2013). *PLAN DE NEGOCIO PARA LA CREACION DE UNA EMPRESA DE*. Obtenido de <http://repository.ean.edu.co/bitstream/handle/10882/6036/ZunigaBiglenis2013.pdf?sequence=3>
- Naveros & Cabrerizo, J. &. (2009). *Dirección y gestión de empresas*. España: Vértice.
- Naveros & Cabrerizo, J. &. (2009). *Dirección y Gestión de Empresas*. España: vértice.
- OMC. (2016). *Informe sobre el comercio mundial 2016*. Obtenido de [https://www.wto.org/spanish/res\\_s/booksp\\_s/world\\_trade\\_report16\\_s.pdf](https://www.wto.org/spanish/res_s/booksp_s/world_trade_report16_s.pdf)

- OMC. (12 de Abril de 2017). *Organización Mundial de Comercio*. Obtenido de Organización Mundial de Comercio web site: [https://www.wto.org/spanish/news\\_s/pres17\\_s/pr791\\_s.htm](https://www.wto.org/spanish/news_s/pres17_s/pr791_s.htm)
- Ordóñez, D. (Diciembre de 2014). *Repositorio de la UNIVERSIDAD DE GUAYAQUIL*. Obtenido de Repositorio de la UNIVERSIDAD DE GUAYAQUIL web site: <http://repositorio.ug.edu.ec/bitstream/redug/7019/1/LAS%20PYMES%20Y%20SU%20INTERNACIONALIZACI%C3%93N.pdf>
- Orlandi, P. (2006). *CEDEX Universidad de Palermo*. Obtenido de CEDEX web site: [http://www.palermo.edu/cedex/pdf/pyme\\_com\\_internacionall.pdf](http://www.palermo.edu/cedex/pdf/pyme_com_internacionall.pdf)
- Ortiz & Amaya, S. &. (2005). *ESTUDIO DE FACTIBILIDAD PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA DE*. Obtenido de <http://repository.lasalle.edu.co/bitstream/handle/10185/4189/T11.06%20O8e.pdf?sequence=1>
- Perez, C. (2005). *Estrategia y mente. El código del gran juego*. LibrosEnRed.
- Pro Ecuador . (29 de Diciembre de 2010). *Pro Ecuador* . Obtenido de Pro Ecuador web site: <http://www.proecuador.gob.ec/institucional/quienes-somos/>
- Pro Ecuador. (Abril de 2017). *Boletín mensual de Comercio Exterior*. Recuperado el 14 de Junio de 2017, de web site Boletín mensual de Comercio Exterior : [http://www.proecuador.gob.ec/wp-content/uploads/2017/05/PROEC\\_IC\\_07\\_76.pdf](http://www.proecuador.gob.ec/wp-content/uploads/2017/05/PROEC_IC_07_76.pdf)
- Rodríguez, F. (Agosto de 2012). *Revista Española de Cardiología*. Obtenido de <http://www.revespcardiol.org/es/la-planificacion-estrategica-las-organizaciones/articulo/90147732/>
- Romo, C. (Abril de 2012). Obtenido de <http://www.dspace.uce.edu.ec:8080/bitstream/25000/1002/1/T-UCE-0003-53.pdf>
- Soriano, F. (2000). *Análisis del sector courier y el efecto en los flujos de efectivo por clase contribuyente*. Obtenido de <https://www.dspace.espol.edu.ec/bitstream/123456789/1275/1/2451.pdf>
- Steiner, G. (2010). *Strategic Planning*. New York: The free press.
- VALTRADING. (2003). *VALTRADING comercio exterior*. Obtenido de VALTRADING web site: <http://valtrading.com/>
- Velasco, F. (2007). *Aprende a elaborar un plan de negocio*. España: PAIDÓS.

