

UNIVERSIDAD INTERNACIONAL SEK

FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES Y JURÍDICAS

Trabajo de fin de carrera titulado:

**“ANÁLISIS DE LA ESTRATEGIA DE INTERNACIONALIZACIÓN
DE LA MARCA “NORTEÑO” HACIA EL VALLE DE CAUCA Y SU
IMPACTO EN LA RENTABILIDAD DE “LICORAM S.A.” DEL
ECUADOR EN 2015 AL 2016”**

Realizado por:

LIRIANA DEL CARMEN DÍAZ ÁVILA

Directora del proyecto:

MARÍA EULALIA CHÁVEZ RIVERA

Como requisito para la obtención del título de:

INGENIERO COMERCIAL EN NEGOCIOS INTERNACIONALES

Quito, julio de 2017

DECLARACIÓN JURAMENTADA

Yo, LIRIANA DEL CARMEN DÍAZ ÁVILA, con cédula de identidad 1719893768 - 8, declaro bajo juramento que el trabajo aquí desarrollado es de mi autoría, que no ha sido previamente presentado para ningún grado o calificación profesional; y, que he consultado las referencias bibliográficas que se incluyen en este documento. A través de la presente declaración, cedo mis derechos de propiedad intelectual correspondientes a este trabajo, a la UNIVERSIDAD INTERNACIONAL SEK, según lo establecido por la Ley de Propiedad Intelectual, por su reglamento y por la normativa institucional vigente.

Liriana del Carmen Díaz Ávila

C.C.: 171989376 – 8

DECLARATORIA

El presente trabajo de investigación titulado:

**“ANÁLISIS DE LA ESTRATEGIA DE INTERNACIONALIZACIÓN DE LA
MARCA “NORTEÑO” HACIA EL VALLE DE CAUCA Y SU IMPACTO EN LA
RENTABILIDAD DE “LICORAM S.A.” DEL ECUADOR EN 2015 AL 2016”**

Realizado por:

LIRIANA DEL CARMEN DÍAZ ÁVILA

Como Requisito para la Obtención del Título de:

INGENIERO COMERCIAL EN NEGOCIOS INTERNACIONALES

Ha sido dirigido por la profesora

MARÍA EULALIA CHÁVEZ RIVERA

Quien considera que constituye un trabajo original de su autor

MARÍA EULALIA CHÁVEZ

DIRECTORA

DEDICATORIA

La presente investigación se la dedico a mi madre, quien formó parte de todo el transcurso de mi carrera universitaria.

Me la dedico a mí, porque he demostrado que pese a las adversidades de la vida, con el apoyo incondicional de quienes realmente me valoran, he logrado salir adelante.

AGRADECIMIENTO

Agradezco a Dios por darme la oportunidad de vivir, dotándome de salud, fuerza e inteligencia.

A mi madre, porque gracias a sus consejos y sabiduría me he convertido en la persona que soy ahora y he superado todos los obstáculos en mi vida.

A mi hermano, que pese a la distancia supo apoyarme y estuvo ahí cuando lo necesitaba.

A Pablo, quien formó parte de mi carrera universitaria.

A Joel, por el amor, paciencia y apoyo incondicional que me brindó a cada instante y porque nunca dejó que me diera por vencida.

A mis compañeros, por su compañía y por su amistad en todo el transcurso de mi carrera universitaria.

A la universidad y los docentes por darme la oportunidad de poder formarme como profesional.

A mi tutora, por brindarme el apoyo incondicional, a pesar de la distancia.

RESUMEN

La presente investigación tuvo como objetivo el análisis de la reducción de costos en el proceso de producción de la marca “Norteño” como estrategia de internacionalización. La empresa LICORAM S.A. al contar con una alianza estratégica en la Zona Franca del Valle del Cauca pudo reducir el costo de operación del producto; en donde la materia prima era enviada desde Ecuador, para posteriormente ser procesada y transformada en producto terminado e importarlo como producto final hacia Ecuador, sin embargo, la rigurosidad en las aduanas, causó el cambio de régimen de importación, por lo cual los aranceles e impuestos eran mucho más altos, en comparación a la importación tradicional. Entre los beneficios que trae situarse en una Zona Franca es que las materias primas están en tránsito y por ende estas no pagan impuestos; más aún si esta Zona Franca se encuentra en Colombia en donde la mano de obra y los insumos son mucho más baratas.

Palabras clave: Zona Franca, exportación temporal para perfeccionamiento pasivo, régimen a consumo, costos.

ÍNDICE

| | |
|--------------|----|
| RESUMEN..... | vi |
|--------------|----|

CAPÍTULO I

| | |
|---|-----------|
| EL PROBLEMA DE LA INVESTIGACIÓN | 12 |
| 1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA | 12 |
| 1.1. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA | 13 |
| 1.2. SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA..... | 14 |
| 1.3. OBJETIVO GENERAL | 14 |
| 1.4. OBJETIVOS ESPECÍFICOS | 14 |
| 1.5. JUSTIFICACIONES | 15 |
| 1.6. IDENTIFICACIÓN Y CARACTERIZACIÓN DE VARIABLES..... | 16 |
| 1.6.1. Variable independiente..... | 16 |
| 1.6.2. Variable dependiente..... | 16 |
| 1.7. NOVEDAD Y/O INNOVACIÓN | 17 |
| 2. EL MÉTODO..... | 17 |
| 2.1. NIVEL DE ESTUDIO..... | 17 |
| 2.2. MODALIDAD DE INVESTIGACIÓN | 17 |
| 2.3. MÉTODO | 18 |
| 2.4. POBLACIÓN Y MUESTRA | 19 |
| 2.4.1. Población..... | 19 |
| 2.4.2. Muestra..... | 19 |
| 2.5. OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES | 20 |
| 2.5.1. Variable independiente: Estrategia de internacionalización | 20 |
| 2.5.2. Variable dependiente: Rentabilidad de la empresa. | 21 |
| 2.6. SELECCIÓN INSTRUMENTOS INVESTIGACIÓN | 22 |
| 2.7. VALIDEZ Y CONFIABILIDAD DE INSTRUMENTOS | 22 |
| 3. ASPECTOS ADMINISTRATIVOS..... | 23 |

| | | |
|------|--------------------------------------|----|
| 3.1. | RECURSOS TÉCNICOS Y MATERIALES | 23 |
| 3.2. | RECURSOS HUMANOS | 23 |
| 3.3. | RECURSOS FINANCIEROS | 24 |
| 3.4. | CRONOGRAMA DE TRABAJO | 24 |

CAPÍTULO II

| | |
|---|-----------|
| FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA Y DIAGNÓSTICO | 25 |
| 1. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA | 25 |
| 1.1. MARCO CONCEPTUAL | 25 |
| 1.2. MARCO TEÓRICO | 26 |
| 1.2.1. Estrategias genéricas de Porter | 26 |
| 1.2.2. Zona Franca | 26 |
| 1.2.3. Exportación | 28 |
| 1.2.4. Importación | 31 |
| 1.2.5. Regímenes aduaneros | 34 |
| 1.2.6. INCOTERM | 37 |
| 1.2.7. Carga, empaque y transporte | 40 |
| 1.2.8. Rentabilidad | 42 |
| 1.3. MARCO REFERENCIAL | 44 |
| 1.4. MARCO LEGAL | 45 |
| 2. DIAGNÓSTICO | 49 |
| 2.1. AMBIENTE EXTERNO | 49 |
| 2.1.1. Macro entorno | 49 |
| 2.1.2. Micro entorno | 58 |
| 2.2. AMBIENTE INTERNO | 60 |
| 2.2.1. Cadena de valor y/o fuerzas competitivas | 60 |
| 3. INVESTIGACIÓN DE CAMPO | 70 |
| 3.1. ELABORACIÓN DE LOS INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN. | 70 |
| 3.2. RECOLECCIÓN DE DATOS | 71 |
| 3.3. PROCESAMIENTO, ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN | 76 |

CAPITULO III

| | |
|--|-----------|
| 1. RESUMEN DE OBSERVACIÓN | 81 |
| 2. INDUCCIÓN | 84 |
| 3. HIPÓTESIS..... | 85 |
| 4. PROBAR LA HIPÓTESIS POR EXPERIMENTACIÓN | 86 |
| 5. DEMOSTRACIÓN O REFUTACIÓN..... | 87 |
| 6. EVALUACIÓN FINANCIERA | 89 |
| 7. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES | 92 |
| 7.1. CONCLUSIONES..... | 92 |
| 7.2. RECOMENDACIONES | 93 |
| 8. BIBLIOGRAFÍA | 94 |
| 9. ANEXOS | 100 |

ÍNDICE DE TABLAS

| | |
|---|----|
| TABLA 1: OPERACIONALIZACIÓN DE LA VARIABLE INDEPENDIENTE..... | 20 |
| TABLA 2: OPERACIONALIZACIÓN DE LA VARIABLE DEPENDIENTE..... | 21 |
| TABLA 3: RECURSOS TÉCNICOS Y MATERIALES | 23 |
| TABLA 4: RECURSOS FINANCIEROS | 24 |
| TABLA 5: CRONOGRAMA DE TRABAJO..... | 24 |
| TABLA 6: REQUISITOS DE EXPORTACIÓN DE PRE-EMBARQUE | 29 |
| TABLA 7: HERRAMIENTAS DE NEGOCIACIÓN-COTIZACIÓN DE EXPORTACIÓN..... | 30 |
| TABLA 8: REGÍMENES DE IMPORTACIÓN..... | 34 |
| TABLA 9: REGÍMENES DE EXPORTACIÓN | 35 |
| TABLA 10: INCONTERMS | 39 |
| TABLA 11: MODOS DE TRANSPORTE..... | 42 |
| TABLA 12: FUNCIONES PRINCIPALES LICORAM S.A..... | 67 |
| TABLA 13: RESPUESTAS GERENTE DE IMPORTACIÓN Y EXPORTACIÓN | 71 |
| TABLA 14: RESPUESTAS GERENTE DE IMPORTACIÓN Y EXPORTACIÓN | 71 |
| TABLA 15: RESPUESTAS GERENTE DE IMPORTACIÓN Y EXPORTACIÓN | 72 |
| TABLA 16: RESPUESTAS JEFE DE CONTROL DE CALIDAD | 74 |
| TABLA 17: RESPUESTAS AGENTE DE ADUANA | 75 |
| TABLA 18: CARACTERÍSTICAS DEL PRODUCTO “NORTEÑO” | 77 |
| TABLA 19: TIEMPOS DE ENVÍO Y RECEPCIÓN | 78 |
| TABLA 20: MATERIAL EXPORTADO Y CAPACIDAD DE PRODUCCIÓN EN COLOMBIA..... | 79 |
| TABLA 21: COSTO UNITARIO DE FABRICACIÓN..... | 79 |
| TABLA 22: COMPARACIÓN DE REGÍMENES Y AFECTACIÓN EN COSTOS LOS DE IMPORTACIÓN POR CONTENEDOR | 80 |
| TABLA 23: COSTOS DE ADQUISICIÓN DE MATERIA PRIMA EN COLOMBIA..... | 86 |
| TABLA 24: COSTO DE PRODUCCIÓN TOTAL CON MATERIA PRIMA COLOMBIANA..... | 86 |
| TABLA 25: COMPARACIÓN DE COSTOS | 87 |
| TABLA 26: COMPARACIÓN DE LOS COSTOS DE PRODUCCIÓN POR UNIDAD FINAL..... | 87 |
| TABLA 27: COMPARACIÓN DE ARANCELES E IMPUESTOS DE IMPORTACIÓN POR MATERIA PRIMA POR CONTENEDOR | 88 |
| TABLA 28: IMPLEMENTACIÓN DE ETIQUETAS FISCALES AL TOTAL DE BOTELLAS PRODUCIDAS DE NORTEÑO ANUAL | 88 |
| TABLA 29: TOTAL A PAGAR POR IMPORTACIÓN | 89 |
| TABLA 30: PROYECCIÓN DE CUENTAS DEL ESTADO DE RESULTADOS LICORAM S.A. | 89 |
| TABLA 31: PRECIO DEL NORTEÑO AL DISTRIBUIDOR..... | 90 |
| TABLA 32: PARTICIPACIÓN DEL NORTEÑO IMPORTADO EN EL BALANCE DE RESULTADOS DE LA EMPRESA LICORAM S.A..... | 90 |
| TABLA 33: INDICADORES DE RENTABILIDAD | 91 |

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

| | |
|---|----|
| ILUSTRACIÓN 1: BALANZA COMERCIAL (2015-2016) | 51 |
| ILUSTRACIÓN 2: CONSUMO PER CÁPITA DE ALCOHOL 2012 | 55 |
| ILUSTRACIÓN 3: CONSUMO INTENSO DE ALCOHOL 2012 | 56 |
| ILUSTRACIÓN 4: FODA | 61 |
| ILUSTRACIÓN 5: ORGANIGRAMA LICORAM S.A. | 66 |
| ILUSTRACIÓN 6: ORGANIGRAMA DEPARTAMENTO DE IMPORTACIÓN Y EXPORTACIÓN LICORAM S.A. | 68 |
| ILUSTRACIÓN 7: DIAGRAMA DE FLUJO DEL PROCESO DE EXPORTACIÓN DE ALCOHOL EXTRA NEUTRO..... | 69 |

CAPITULO I

EL PROBLEMA DE LA INVESTIGACIÓN

1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Olvidar los límites que existen y las divisiones políticas que generen un pensamiento sin ataduras, es un tema de globalización, estas permitirán realizar intercambios con los diferentes países del mundo, principalmente para cumplir el objetivo de las organizaciones que es lograr una ventaja competitiva sostenible.

La mayoría de empresas deciden realizar sus procesos de internacionalización desarrollando actividades en nuevos mercados ya sea mediante la elaboración de sus productos en otros países o la distribución de los mismos, logrando de esa manera obtener experiencia y a su vez eliminando barreras de comercialización.

En su texto, CEPAL (2013) sostiene que Ecuador históricamente no ha sido un país industrializado, por el contrario, se ha especializado en el sector primario; sin embargo, en las últimas décadas esto ha ido cambiando de la mano de la globalización y los diferentes gobiernos que promueven el desarrollo de empresas de diversos sectores; este es el caso de la industria licorera.

El negocio de los licores ha tenido que realizar un giro obligatorio en su producción, esto a causa de la presencia de bebidas alcohólicas que son importadas, la adulteración de ciertas marcas y el ingreso de licores con grados alcohólicos menores y, por ende, a un menor costo. (Diario El Mercurio, 2013)

LICORAM S.A. es una empresa licorera situada en la ciudad de Ibarra que se dedica a la producción de diferentes variedades de licor, entre ellas se encuentran marcas reconocidas como “Quitapenas”, “Ron Pom Pom” “Norteño”, siendo esta última la marca a estudiar.

Por otro lado, en Colombia, las Zonas Francas se han caracterizado por ser el desarrollo de primera línea, luchando contra los retos del último siglo; estas han sido un factor para atraer la inversión y de esa manera poder generar empleo, las cuales son puntos importantes para el progreso de un lugar.

El estudio busca analizar la estrategia de internacionalización del proceso de producción del licor de la marca “Norteño” y la incidencia que tuvo en la rentabilidad de la empresa LICORAM S.A en el período 2015 – 2016.

El entrar a nuevos mercados internacionales para el proceso de producción de algún bien o servicio otorga a la empresa una ventaja ante su competencia; por ende, es fundamental tener un análisis exhaustivo del macro entorno y micro entorno para de esa manera poder obtener resultados que beneficie a la organización.

1.1. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿Cómo impacta la estrategia de internacionalización de la marca “Norteño” realizada en la zona franca del Valle del Cauca en la rentabilidad de la empresa ecuatoriana “LICORAM S.A.” 2015 – 2016?

1.2. SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA

- ¿Cómo se ejecuta el proceso de exportación de alcohol para la transformación del licor de la marca “Norteño” de la empresa LICORAM S.A. en el Valle del Cauca en el período 2015 – 2016?
- ¿Cómo afectó el cambio de régimen de importación aduanero en el licor “Norteño” en la empresa LICORAM S.A. en el período 2016?
- ¿Cuáles son los costos que incurren en la reimportación del producto terminado de la marca “Norteño” por parte de la empresa LICORAM S.A. desde el Valle del Cauca hacia Ecuador en el período 2015 - 2016?

1.3. OBJETIVO GENERAL

Analizar la estrategia de internacionalización logística (exportación e importación) del licor de la marca “Norteño” en la zona franca del Valle del Cauca, a través del análisis de documentos financieros y empresariales, para la identificación de la rentabilidad que genera esta actividad a la empresa LICORAM S.A. en el período 2015 – 2016.

1.4. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Determinar el proceso de exportación de alcohol para la transformación del licor de la marca “Norteño” de 750 ml., mediante un análisis documental de operaciones que demuestre su ejecución por parte de la empresa LICORAM S.A. en el Valle del Cauca en el período 2015 – 2016.
- Identificar el cambio de régimen aduanero de importación en la empresa LICORAM S.A. a través de una investigación cualitativa que determine la afectación en los costos de importación de licor “Norteño” de 750 ml. en la empresa LICORAM S.A. en el período 2016.

- Analizar los costos incurridos por la empresa LICORAM S.A. en la reimportación del producto terminado de la marca “Norteño” de 750 ml., por medio de un análisis financiero donde se identifique la incidencia sobre la rentabilidad en el período 2015 - 2016.

1.5. JUSTIFICACIONES

1.5.1. Justificación práctica

Actualmente las organizaciones buscan expandirse hacia nuevos mercados mediante la utilización de estrategias de internacionalización correctas con el objetivo principal de reducir costos o a su vez mejorar la calidad.

Una de las alternativas para las organizaciones es crear alianzas estratégicas en otros países o zonas en donde los impuestos y aranceles son mucho menores, este es el caso de las zonas francas.

Rojas (2014), citado por Diario El País (2014), sostiene que las zonas francas han generado mucha dinámica en materia de inversión, se destaca también que este tipo de zonas se van expandiendo con el fin de ofrecer nuevas alternativas a las empresas que llegan al país.

Al respecto, Mejía (2014), el mercado colombiano actualmente atraviesa una etapa de crecimiento, razones por las cuales las firmas internacionales saben que es una apuesta segura invertir su capital en el país. (Citado en Diario El País, 2014, párr. 2).

1.5.2. Justificación teórica

“Las alianzas estratégicas crean confianza entre la empresa y sus proveedores, la cual se logra cuando se formaliza un compromiso confiable de continuar con un proveedor en condiciones razonables.” (Hill, 2011, pág. 285)

A su vez estas permiten compartir riesgos ya sea mediante la elaboración de nuevos productos o procesos de producción. Un punto fundamental que se debe considerar para que una alianza estratégica obtenga buenos resultados es elegir un socio apropiado, los cuales tengan objetivos similares.

1.6. IDENTIFICACIÓN Y CARACTERIZACIÓN DE VARIABLES

1.6.1. Variable independiente

Estrategia de internacionalización de la marca “Norteño” hacia el Valle del Cauca en el período 2015 – 2016.

Estrategia de internacionalización tiene como definición: “Conjunto de acciones que se dirigen, principalmente, a conseguir resultados económicos, bien por la vía del incremento de las ventas o por una estrategia de inversión directa que busque la reducción del coste de producción o distribución” (Escuela de Administración de Empresas , s.f)

1.6.2. Variable dependiente

Rentabilidad de la empresa ecuatoriana LICORAM S.A en el período 2015 – 2016.

La definición de rentabilidad es: “Medida del rendimiento que en un determinado período de tiempo producen los capitales utilizados en el mismo”. (Ballesta Sánchez, 2002, pág. 4)

1.7. NOVEDAD Y/O INNOVACIÓN

Analizar un tema poco estudiado de una empresa licorera puede ayudar a otras de las mismas características a identificar si elaborar sus productos en una zona franca trae beneficios como la mejora de la calidad, reducción de costos, el alcance de adecuados niveles de eficiencia y eficacia en busca de mayor productividad y competitividad.

El análisis es innovador ya que no se ha realizado una investigación de esta índole en la empresa ecuatoriana LICORAM S.A., la cual contribuye a una nueva perspectiva sobre los procesos de producción de licor y los beneficios que se obtendrían al producirlos en una zona franca.

2. EL MÉTODO

2.1. NIVEL DE ESTUDIO

Descriptivo: “El método descriptivo únicamente busca medir o recoger datos de manera independiente o conjunta sobre los conceptos o las variables que se están estudiando, más no indicar como se relacionan estas.”(Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Bautista , 2010, pág. 92).

Se busca describir el aprovechamiento de la estrategia de internacionalización del proceso operacional en zona franca colombiana del licor de la marca “Norteño” de la empresa LICORAM S.A., más no con el objetivo de crear una relación.

2.2. MODALIDAD DE INVESTIGACIÓN

De campo: Se levantarán datos por medio de entrevistas a expertos en el tema, especialmente en la organización, la cual está basada en muestras pequeñas que brindan

conocimiento y comprensión de lo que tiene que ver con el entorno del problema. (Malhorta, 2008)

Documental: La información se fundamentará en medios impresos o digitales, como balances, informes empresariales, entre otros, para de esa manera alcanzar resultados y conclusiones más claras y eficaces sobre el entorno que involucra la investigación, el cual pasará por un proceso sistemático de recolección, elección, categorización, valoración y estudio de contenido del material, que ayudará como fuente conceptual, teórica, y metodológica para un análisis definitivo. (Rodriguez, 2013)

2.3. MÉTODO

Método Inductivo – deductivo

El método inductivo-deductivo se define como: “método de inferencia basado en la lógica y relacionando con el estudio de hechos particulares, aunque es deductivo en un sentido (general – particular) e inductivo en sentido contrario (particular – general)” (Bernal, 2006, pág. 56).

Este método genera una comprensión sobre la situación logística de la organización, en donde los conocimientos generales como el proceso de producción en otros países puede abaratar costos, a los específicos en lo que respecta a la dirección de la empresa LICORAM S.A.; y este a su vez se deduce en lo que puede estar sucediendo en otras organizaciones.

2.4. POBLACIÓN Y MUESTRA

2.4.1. Población

El análisis de esta investigación estará enfocado en dos tipos de población:

- Personas que trabajen en el departamento de importación y exportación en la empresa LICORAM S.A.
- Expertos en el área

2.4.2. Muestra

Muestreo intencional o de conveniencia

Según Quintana (1996), el muestreo intencional o de conveniencia, busca obtener muestras representativas, que ayuden a identificar el problema específico a estudiar. Por dicha razón se trabajará con los siguientes expertos:

- Gerente de importación y exportación
- Jefe de control de calidad
- Agente aduanero

2.5. OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES

2.5.1. Variable independiente: Estrategia de internacionalización

Tabla 1: Operacionalización de la variable independiente

| POSICIÓN TEÓRICA | DIMENSIONES | INDICADORES | CUESTIONAMIENTOS | TÉCNICAS INSTRUMENTOS |
|---|--------------------------|---------------------|--|--------------------------------------|
| <p>“Conjunto de acciones que se dirigen, principalmente, a conseguir resultados económicos, bien por la vía del incremento de las ventas o por una estrategia de inversión directa que busque la reducción del coste de producción o distribución”. (Escuela de Administración de Empresas , s.f)</p> | Proceso de exportación | Incoterm | ¿Cuál es el incoterm usado para la exportación de materia prima? | Entrevista |
| | | Régimen utilizado | ¿Qué tipo de régimen aduanero se utiliza para la exportación de materia prima? | Análisis de documentos |
| | | Tiempo de envío | ¿Cuánto es el tiempo de envío de materia prima hacia el Valle del Cauca? | Entrevista |
| | Proceso de reimportación | Incoterm | ¿Cuál es el incoterm utilizado para la reimportación de licor de la marca "Norteño"? | Entrevista |
| | | Régimen utilizado | ¿Qué tipo de régimen aduanero se utiliza para la reimportación de licor de la marca "Norteño"? | Análisis de documentos |
| | | Tiempo de recepción | ¿Cuánto es el tiempo de recepción de producto terminado desde el Valle del Cauca? | Entrevista |
| | | Costos | ¿Cuáles son los costos que incurre la empresa para la reimportación del producto "Norteño"? | Análisis de documentos Entrevista |

Fuente: Investigación directa

Elaborado por: Autor

2.5.2. Variable dependiente: Rentabilidad de la empresa.

Tabla 2: Operacionalización de la variable dependiente

| POSICIÓN TEÓRICA | DIMENSIONES | INDICADORES | CUESTIONAMIENTOS | TÉCNICAS INSTRUMENTOS |
|---|------------------------|--------------------|--|------------------------|
| “Medida del rendimiento que en un determinado período de tiempo producen los capitales utilizados en el mismo”. (Ballesta Sánchez, 2002, pág. 4) | Rentabilidad económica | Margen Operacional | ¿El negocio es lucrativo? | Análisis de documentos |
| | | Margen neto | ¿Cuál es la utilidad de empresa por cada venta | |

Fuente: Investigación directa

Elaborado por: Autor

2.6. SELECCIÓN INSTRUMENTOS INVESTIGACIÓN

Entrevistas: Se realizarán entrevistas a profundidad con expertos del tema tanto dentro como fuera de la organización, en donde se obtendrá información relevante para generar un impacto en el estudio propuesto.

Documental: Con el apoyo de libros, revistas e informes tanto físicos como digitales se afirmará la información recolectada por medio de las entrevistas.

2.7. VALIDEZ Y CONFIABILIDAD DE INSTRUMENTOS

Las herramientas que se usarán para el análisis estarán validadas mediante la revisión del tutor, para conocer si las preguntas están bien realizadas y si estas responden las preguntas para resolver los diferentes cuestionamientos de la investigación. Luego se realizará la implementación y práctica de pruebas piloto en las entrevistas, con el objetivo de recolectar los datos necesarios para el análisis de la investigación y no crear una desviación en el tema a estudiar.

Respecto a los documentos por analizar, estos serán conseguidos por personas de la misma organización y del área correspondiente en el que se desempeñan.

3. ASPECTOS ADMINISTRATIVOS

3.1. RECURSOS TÉCNICOS Y MATERIALES

Los materiales y quipos para el levantamiento de la investigación son los siguientes:

Tabla 3: Recursos técnicos y materiales

| NO | DESCRIPCIÓN |
|----|------------------------------|
| 1 | Laptop |
| 2 | Esferos |
| 3 | Flash memory |
| 4 | Grabadora |
| 5 | Impresora |
| 6 | Internet |
| 7 | Recarga celular |
| 8 | Obsequios para entrevistados |
| 9 | Transporte |
| 10 | Imprevistos |

Fuente: Investigación directa

Elaborado por: Autor

3.2. RECURSOS HUMANOS

El equipo de trabajo que formará parte de la investigación estará conformado por el investigador principal y el director de tesis. Sin dejar de lado las personas a entrevistar las cuales nos ayudarán con información fundamental para el estudio a realizar.

3.3. RECURSOS FINANCIEROS

Tabla 4: Recursos financieros

| NO | DESCRIPCIÓN | VALOR UNITARIO | VALOR TOTAL |
|--------------|------------------------------|------------------|------------------|
| 1 | Laptop | \$ 300,00 | \$ 300,00 |
| 8 | Esferos | \$ 0,45 | \$ 3,60 |
| 1 | Flash memory | \$ 8,00 | \$ 8,00 |
| 1 | Grabadora | \$ 35,00 | \$ 35,00 |
| 1 | Impresora | \$ 200,00 | \$ 200,00 |
| 4 | Internet | \$ 40,00 | \$ 160,00 |
| 4 | Recarga celular | \$ 3,00 | \$ 12,00 |
| 3 | Obsequios para entrevistados | \$ 20,00 | \$ 60,00 |
| 1 | Transporte | \$ 25,00 | \$ 25,00 |
| 1 | Imprevistos | \$ 60,00 | \$ 60,00 |
| TOTAL | | \$ 691,45 | \$ 863,60 |

Fuente: Investigación directa

Elaborado por: Autor

3.4. CRONOGRAMA DE TRABAJO

Tabla 5: Cronograma de trabajo

| ACTIVIDADES | ABRIL | | | | MAYO | | | | JUNIO | | | | JULIO | | | |
|-----------------------|-------|---|---|---|------|---|---|---|-------|---|---|---|-------|---|---|---|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 1 | 2 | 3 | 4 | 1 | 2 | 3 | 4 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| Selección del tema | ■ | ■ | | | | | | | | | | | | | | |
| Aprobación del tema | | | ■ | ■ | | | | | | | | | | | | |
| Entrega Fase I | | | | | ■ | ■ | ■ | | | | | | | | | |
| Entrega Fase II | | | | | | | | ■ | ■ | ■ | | | | | | |
| Entrega Fase III | | | | | | | | | | | ■ | ■ | ■ | | | |
| Revisión del proyecto | | | | | | | | | | | | | | ■ | | |
| Preparación defensa | | | | | | | | | | | | | | | ■ | |
| Defensa de proyecto | | | | | | | | | | | | | | | | ■ |

Fuente: Investigación directa

Elaborado por: Autor

CAPÍTULO II

FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA Y DIAGNÓSTICO

1. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

1.1. MARCO CONCEPTUAL

Zona franca: Definida como “Áreas geográficas delimitadas del territorio de un país, en donde se desarrollan actividades industriales de bienes y de servicios o actividades comerciales, bajo una normatividad especial en materia tributaria, aduanera y de comercio exterior”. (Ministerio de Comercio, Industria y Turismo Colombia, 2011)

Exportación temporal para perfeccionamiento pasivo: “Régimen aduanero por el cual las mercancías que están en libre circulación en el territorio aduanero pueden ser exportadas temporalmente fuera del territorio aduanero o a una zona especial de desarrollo económico ubicada dentro de dicho territorio para su transformación, elaboración o reparación, según” (SENAE , 2017a)

Importación a consumo: “Nacionalización de mercancías extranjeras ingresadas al país para su libre disposición; uso o consumo definitivo, una vez realizado el pago respectivo de los tributos al comercio exterior.” (PRO ECUADOR , s.f. a)

Costo: “Se define como el valor sacrificado para adquirir bienes o servicios, que se mide en dólares mediante la reducción de activos o al incurrir en pasivos en el momento en que se obtienen los beneficios. En el momento de la adquisición, el costo en que se incurre es para lograr beneficios presentes o futuros.” (Polimeni, 1994)

Rentabilidad: “Se define como la tasa de retorno que obtiene una empresa sobre el capital invertido.” (Hill, 2011).

Otra definición de rentabilidad es:

“Expresión económica de la productividad que relaciona no los insumos con los productos, más bien son los costos con los ingresos. Es la productividad del capital invertido. Socialmente, sin embargo, el capital natural no se considera dentro de la dotación general de capital de la economía y la mayor parte de la rentabilidad se le atribuye al capital manufacturado.” (Muller, 1994)

1.2 MARCO TEÓRICO

1.2.1. Estrategias genéricas de Porter

Llevan el nombre de estrategias genéricas porque se aplican, en principio, a cualquier negocio o industria. La estrategia de bajo costo apunta a crear el liderazgo en los costos, la cual explota agresivamente las oportunidades de reducción de costos a través de las economías de escala, que se pueden entender como efectos de la experiencia, en la compra y fabricación.

Habitualmente los líderes fijan un precio más bajo para sus productos y servicios que las empresas rivales y apuntan a ganar una participación significativa del mercado, atrayendo sobre todo a los clientes sensibles al presupuesto. Los precios bajos sirven como barrera de ingreso para sus potenciales competidores; en tanto mantengan su ventaja de costos relativa, los líderes en costos pueden sostener una posición defendible en el mercado. (De Kluyver, 2016, pág. 98)

1.2.2. Zona Franca

“Las Zonas Francas son áreas geográficas delimitadas que tienen como objetivo primordial promover el proceso de industrialización de bienes y servicios fundamentalmente para mercados externos”. (Sistema de Información Minero Colombiano, s.f.)

La Zona Franca también se puede definir como:

“Zonas extraterritoriales localizadas dentro de un país, con unos regímenes aduanero, cambiario y tributario especiales, conocidos como regímenes francos. Su objeto es promover las exportaciones, generar empleo, fomentar la inversión extranjera, estimular la transferencia de tecnología y ser polos de desarrollo económico y social de la región donde se establezcan.” (Castro, 2008, pág. 110)

1.2.2.1. Zonas Francas en Colombia

Colombia cuenta con cuatro regiones para sus zonas francas, las cuales son Región Andina, Caribe, Occidental y Pacífico; y figuran 3 tipos de zonas francas las cuales son: industriales, comerciales y transitorias.

- **Zona Franca Industrial:** En general, son zonas en donde: “se establecen varias empresas cuya producción está destinada en su mayor porcentaje a la exportación. Estas zonas destinan más del 51% de su producción a los mercados extranjeros.” (Garay, s.f.)
- **Zona Franca Comercial:** Estas son despensas de acaparamiento de mercancías, las cuales se comercializarán en un futuro.
- **Zona Franca Transitoria**

“Se les otorga de manera temporal el tratamiento de zona franca comercial a los terrenos donde se celebren ferias, exposiciones, congresos y seminarios de carácter internacional, con el fin de permitir el ingreso de mercancías procedentes del exterior libres de aranceles e IVA. El tiempo máximo de permanencia de las mercancías en la zona franca transitoria incluye la duración del evento más dos períodos adicionales.” (Garay, s.f.)

1.2.2.2. Región Pacífico

Según PRO COLOMBIA (2015), dicha región está asentada en los departamentos del Valle del Cauca, Cauca y Huila. Algunas de sus fortalezas comerciales de esta región se encuentran:

- Economía destacada por su dinamismo y biodiversidad.
- Clima propicio para los negocios.
- Ubicación geoestratégica.
- Abundante recurso humano, joven y calificado.

- Sólida infraestructura y conectividad.

1.2.2.3. Incentivos ofrecidos en las Zonas Francas colombianas

Tributarios: “Los usuarios de las zonas francas tanto industriales como turísticas gozan de:

- Exoneración del pago del impuesto de renta y complementarios sobre sus ingresos.
- Exoneración del impuesto de renta y de remesas para los pagos y transferencias efectuados al exterior.” (Garay, s.f.)

De comercio exterior: Bienes introducidos desde el exterior hacia las zonas francas industriales y comerciales tienen exoneración de derechos de importación.

A la inversión extranjera: Tienen libre retorno de utilidad y capital, las inversiones de capital extranjero.

Cambiaris: Los incentivos que se ofrecen son:

- Manejo, libertad y posesión de toda clase de divisas dentro del área de zona franca.
- Las empresas no tienen la obligación de reintegrar sus divisas correspondientes al intercambio cambiario, generados por el desarrollo de sus actividades.
- Certificado de reembolso tributario (15%) del valor agregado colombiano a los inversores.

“Un elemento adicional en favor de las zonas francas es que la división y especialización del trabajo y la competencia entre empresas lleva a mejoras de productividad y, en consecuencia, de competitividad a través de la generación de economías de escala en la medida en que los procesos se vuelven cada vez más productivos.” (Garay, s.f.)

1.2.3. Exportación

Según la (Corporación Universitaria del Caribe, s.f.), “la exportación es simplemente la salida de un producto de un determinado país con destino a otro, atravesando las diferentes fronteras o mares que separan las naciones”. (pág. 138)

Si se buscara una explicación más técnica se puede decir que “se considera como la salida de mercancías del territorio aduanero nacional hacia una nación extranjera o hacia una zona franca industrial de bienes y/o servicios, para permanecer en ella de manera definitiva.” (Castro, 2008, pág. 109)

1.2.3.1. Proceso de exportación

La Guía del Exportador de (PROECUADOR, 2015b), divide al proceso de exportación en dos etapas las cuales son: pre-embarque y post-embarque

1.2.3.1.1. Pre-Embarque

- **Requisitos:** Comienza con el registro electrónico de una DAE¹ en el sistema ECUAPASS, esta debe contener e ir acompañada de los siguientes requisitos:

Tabla 6: Requisitos de exportación de pre-embarque

| Datos que se consignan en la Declaración Aduanera de Exportación | Documentos digitales que la acompañan |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> - Del exportador. - Descripción de mercadería por ítem de factura. - Datos del consignatario. - Destino de la carga. - Cantidades. - Peso. - Otros datos relativos a la mercadería. | <ul style="list-style-type: none"> - Factura Comercial Original - Lista de empaque - Autorizaciones previas (cuando amerite el caso) |

Fuente: (PROECUADOR, 2015b)

Elaborado por: Autor

¹ DAE: Declaración Aduanera de Exportación

Dicha declaración únicamente no tiene el propósito de embarque, sino que GENERA un lazo legal con los compromisos que debe cumplir con el SENA E.

- **Herramientas de negociación**

Las herramientas de negociación son:

Tabla 7: Herramientas de negociación-Cotización de exportación

| Cotización de Exportación | |
|---|--|
| Documento donde se establecen tanto los derechos como las obligaciones del exportador y del importador con el objetivo de impedir riesgos en una operación comercial. | |
| Se contempla: | |
| Objeto | Especificar las características del producto |
| Formas de pago | Según la particularidad, se deberá indicar una cláusula. |
| Producto y embalaje | Se debe concertar y detallar el tipo de mercadería y embalaje elegido la cual resguardará el producto. |
| Entrega de la mercadería | Abarca fecha de entrega y lugar específico. Aquí influye el INCOTERM escogido. |

Fuente: (PROECUADOR, 2015b)

Elaborado por: Autor

1.2.3.1.2. Post-embarque

Para finalizar el proceso de exportación se debe regularizar la Declaración Aduanera de Exportación (RDAE) frente al SENA E, esta es obligación de todos los exportadores registrados en el ECUAPASS.

La Regularización de Declaraciones Aduaneras de Exportación es obligatoria y se encuentra habilitado únicamente para el tipo de operador de comercio exterior con código 16 “Exportador”.

El proceso de regularización debe realizarse hasta 30 días posteriores a la fecha de transmisión del último documento de transporte asociado a la DAE. En caso de no regularizar la DAE en el tiempo establecido, el exportador se encontrará inhabilitado para generar nuevas

DAE y dicha restricción se levantará de forma automática cuando el exportador regularice su o sus DAE.

“Este procedimiento para Regularización de la DAE puede ser realizado una sola vez por cada DAE” (SENAE , 2015b, pág. 5)

1.2.4. Importación

Según (Hernández F. , 2013)la importación “se identifica como la compra de productos en el exterior para ser utilizados o consumidos en el mercado nacional” (pág. 27)

1.2.4.1. Proceso de importación

1.2.4.1.1. Requisitos previos a la importación

“El Comité de Comercio Exterior implementó la nómina de productos sujetos a controles previos a realizar la importación. Se entiende por procedimientos o documentos de control previo: los registros, permisos, autorizaciones, notificaciones obligatorias y certificados dependiendo de la subpartida arancelaria.” (Cámara de Comercio de Quito, 2016)

Estos son emitidos por parte de las siguientes instituciones:

Agro calidad, Secretaría Técnica de Drogas, MSP (Ministerio de Salud Pública), Dirección Logística del Comando Conjunto de las Fuerzas Armadas, MIPRO, Ministerio de Transporte y Obras Públicas, ARCSA, Instituto Nacional de Pesca, INEN, Subsecretaría de Acuicultura, MAGAP, Agencia Nacional de Tránsito. (Cámara de Comercio de Quito, 2016).

Disposiciones especiales: Las disposiciones más destacadas a las importaciones son:

- A vehículos automóviles y demás vehículos terrestres.
- A maquinaria y equipos reconstruidos, entre otros.
- A tipos de flora y fauna, y derivados.

- Según la (Cámara de Comercio de Quito, 2016) “las bebidas alcohólicas deberán cumplir con las disposiciones requeridas en la regulación para la implementación de etiquetas fiscales e inspección en las importaciones de bebidas alcohólicas” (pág. 11)
- A las especies bioacuáticas.

Certificado de origen:

Según (Cámara de Comercio de Quito, 2016):

“La importación de productos originarios de países de la Comunidad Andina (CAN), Asociación Latinoamericana de Integración (ALADI) y Guatemala, además de cumplir con todos los requisitos exigidos para las importaciones procedentes de terceros países, deberá estar amparada por un certificado de origen para acogerse a las preferencias arancelarias otorgadas por el Ecuador.” (pág. 13)

Declaración aduanera y desaduanización de las mercancías.

- **Declaración aduanera:** (Cámara de Comercio de Quito, 2016), dice que: “la declaración aduanera será presentada de manera electrónica y/o física de acuerdo al procedimiento y al formato establecido por el SENA” (pág. 14)

“Una sola declaración aduanera, podrá contener las facturas, documentos de transporte de un mismo manifiesto de carga y demás documentos de soporte o de acompañamiento que conformen la importación, siempre y cuando correspondan a un mismo declarante y puerto, aeropuerto o paso fronterizo de arribo para las importaciones.” (Cámara de Comercio de Quito, 2016, pág. 14)

Las documentaciones que van junto a la declaración aduanera son los de acompañamiento y de soporte.

- **Póliza de seguro**

“El costo por concepto de seguro de transporte que se declare, aun cuando la póliza no sea presentada, deberá ser el mismo que conste en la póliza

de seguro de transporte cuando existiere, (...) la que cubrirá desde el lugar de entrega de la mercadería hasta el lugar de importación. Dicho documento no se revisará durante el control concurrente.” (Cámara de Comercio de Quito, 2016, pág. 16)

- **Presentación de la declaración aduanera**

Los datos generados en la declaración aduanera pasarán por un proceso, en donde se validarán todos los datos, esta creará la aprobación o rechazo, si no se encuentran problemas se procede al despacho, en donde se otorga un numero de validación para de esa manera poder seguir con el trámite.

Si en la declaración aduanera se determina aforo físico o documental, se deberá realizar el mismo día con los documentos que no puedan ser presentados electrónicamente.

- **Autorización de pago**

Cuando la liquidación de tributos ya se ha realizado, se procede a la cancelación de dichos tributos en las instituciones financieras.

- **Aforo**

Según (Cámara de Comercio de Quito, 2016):

“Para el despacho de las mercancías que requieran declaración aduanera, se deberá utilizar cualquiera de las siguientes modalidades de aforo: automático, electrónico, documental o físico (intrusivo o no intrusivo). La selección de la modalidad de aforo se realizará de acuerdo al análisis de perfiles de riesgo implementado por el SENA E.” (pág. 17)

- **Tributos y otros cargos a las importaciones**

Los impuestos al comercio exterior son:

- **Ad-valorem:** Porcentajes aplicados al valor de las mercaderías
- **Específicos:** Recargos fijos las cuales son aplicadas en base a ciertas condiciones en los productos.
- **Mixtos:** Pagos arancelarios tanto ad-valorem como aranceles específicos.
- **Otros tributos:** FODINFA, IVA, ICE, ISD.

1.2.5. Regímenes aduaneros.

El SENA (s.f.c), define como régimen aduanero “al tratamiento aplicable a las mercancías, solicitado por el declarante, de acuerdo a la legislación aduanera vigente.” (párr.

1). Los regímenes aduaneros tienen dos clasificaciones las cuales son importación y exportación:

1.2.5.1. Regímenes de importación

A continuación, se presentan los tipos de regímenes de importación

Tabla 8: Regímenes de importación

| REGÍMENES DE IMPORTACIÓN | | |
|---------------------------------------|--|----------------|
| Tipo de régimen | Nombre de régimen | Régimen |
| Regímenes de no transformación | Importación para el consumo | 10 |
| | Admisión temporal para reexportación en el mismo estado. | 20 |
| | Reimportación en el mismo estado | 32 |
| | Reposición con franquicia arancelaria | 11 |
| | Depósitos aduaneros | 70 |

| | | |
|------------------------------------|---|----|
| Regímenes de transformación | Admisión temporal para perfeccionamiento activo | 21 |
| | Transformación bajo control aduanero. | 72 |
| | Almacén especial | 75 |

Fuente: (SENAE , s.f. c)

Elaborado por: Autor

Régimen 10: Importación para consumo

“Régimen aduanero de ingreso definitivo de mercancías al país. Estas mercancías ingresadas bajo este régimen podrán circular libremente en el territorio ecuatoriano una vez satisfecha la obligación tributaria aduanera.” (SENAE , s.f. c)

1.2.5.2. Regímenes de exportación

Los tipos de regímenes de exportación son:

Tabla 9: Regímenes de exportación

| REGÍMENES DE EXPORTACIÓN | | |
|---------------------------------------|--|----------------|
| Tipo de régimen | Nombre de régimen | Régimen |
| Regímenes de no transformación | Exportación definitiva | 40 |
| | Exportación temporal para reimportación en el mismo estado | 50 |
| Regímenes de transformación | Exportación temporal para perfeccionamiento pasivo | 51 |

Fuente: (SENAE , s.f. c)

Elaborado por: Autor

Régimen 51: Exportación temporal para perfeccionamiento pasivo

“Es el régimen aduanero por el cual las mercancías que están en libre circulación en el territorio aduanero pueden ser exportadas temporalmente fuera del territorio aduanero o a una Zona Especial de Desarrollo Económico ubicada dentro de dicho territorio para su transformación, elaboración o reparación.” (SENAE , s.f. c)

El régimen podrá ser autorizado, con estas finalidades:

- “Reparación de mercancías, abarca la restauración o acondicionamiento del mismo.
- Transformación de las mercancías
- Elaboración de las mercancías, montaje, incorporación, ensamblaje o adaptación a otras mercancías.” (SENAE , s.f. c)

El SENA (2016d), señala que “en la transformación o elaboración de los productos exportados bajo este régimen, la Autoridad Aduanera exigirá el pago de los tributos al comercio exterior sobre el valor del producto final reimportado descontando el valor del producto inicialmente exportado.” (pág. 42)

El régimen de exportación temporal para perfeccionamiento pasivo termina cuando:

- Retorna la materia prima ya procesada, en donde se utiliza el régimen 31, denominado como reimportación para perfeccionamiento pasivo.
- Exportación definitiva, la cual debe ser declarada por el exportador antes del vencimiento del plazo.

Requisitos para exportar con régimen 51

- Factura preliminar
- Carta del exportador, justificando el motivo y el tiempo aproximando de la exportación temporal de permanencia en el exterior, según el fin de las mercancías: reparación, transformación, o elaboración de mercancías incluidas el montaje.

- Declaración de importación que demuestre la nacionalización de las mercancías, de ser el caso.

Requisitos para importar con régimen 31

- Registro sanitario de producto importado
- Registro de proveedor, autorización de la importadora que va a realizar el trámite
- Factura comercial o documento de soporte que acredite el valor de los bienes, insumos, partes o piezas adicionales o incorporadas a los productos enviados al exterior.

1.2.6. INCOTERM

“Los INCOTERMS (Términos de Comercio Internacional) establecen reglas internacionales que facilitan la conducción del comercio global y así poder evitar inconvenientes derivados de las distintas interpretaciones en diferentes países.” (Hernández F. , 2013)

También ayudan en la identificación de los puntos exactos de transferencia de mercancías, transporte y las obligaciones entre las partes como son el comprador y vendedor, minimizando el riesgo de dificultades legales.

1.2.6.1. Clasificación

Existen cuatro tipos, los cuales son: “de salida, sin pago del transporte principal, con pago del transporte principal y grupo de llegada donde se incluye la entrega.” (Hernández J. , 2013)

E: “Único termino por el que el vendedor pone las mercancías a disposición del comprador en el local del vendedor.” (Hernández J. , 2013)

F: “El vendedor se encarga de entregar la mercancía a un medio de transporte escogido por el comprador.” (Hernández J. , 2013)

C: “El vendedor contrata el transporte sin asumir riesgos de pérdida o daño de la mercancía o costos adicionales después de la carga y despacho.” (Hernández J. , 2013)

D: “El vendedor soporta.” (Hernández J. , 2013)

A continuación, se presenta la tabla con los diferentes incoterms:

Tabla 10: Incoterms

| GRUPO | INCOTERM | CATEGORIA | RIESGO O RESPONSABILIDAD | CARACTERISTICAS |
|--------------|---------------------------------------|------------------|---------------------------------|--|
| E | EXW (En fábrica) | Multimodal | Punto de entrada | Vendedor se desentrelaza de toda responsabilidad |
| F | FAS (Libre al costado de buque) | Solo marítimo | Punto de Exportación | Mercancía despachada de exportación. No se paga flete internacional. |
| | FOB (Libre a bordo) | Solo marítimo | | |
| | FCA (Libre de porte) | Multimodal | | |
| C | CFR (Costo y flete) | Solo marítimo | Punto de Exportación | “Flete internacional ha sido pagado.” “En caso de siniestro reclama el seguro el comprador.” (Hernández J. , 2013) |
| | CPT (Flete pagado hasta) | Multimodal | | |
| | CIP (Flete y seguro hasta) | Multimodal | | |
| | CIF (Costo, seguro y flete) | Solo marítimo | | |
| D | DAT (Entregado en terminal) | Multimodal | Lugar de Llegada | “La mercancía es responsabilidad del vendedor hasta el punto de llegada del país comprador.” “En caso de siniestro el vendedor paga dichas mercancías.” “En consecuencia, ya incluye tanto gastos de exportación como de transportación hasta el punto acordado” (Hernández J. , 2013) |
| | DAP (Entregado en lugar) | Multimodal | | |
| | DDP (Entregado con aranceles pagados) | Multimodal | | |

Fuente: (Hernández J. , 2013)

Elaborado por: Autor

1.2.7. Carga, empaque y transporte.

1.2.7.1. Tipos de carga

- **Carga general:** “Aplicada a la mercancía en general, ya sea embalada o sin embalar, puede ser tratada como unidad. Esta se transporta en embalajes cuya forma, peso y dimensiones se ajustan a las características propias de ésta.” (PROEcuador, 2015c)
- **Carga general fraccionada:** Abarca mercadería suelta o individual, estos pueden ser sacos, cajas, etc.
- **Carga general unitarizada:** Contiene artículos individuales, los cuales se encuentran agrupados como contenedores o pallets.
- **Carga a granel:** “Transportado en tanques o silos y en grandes cantidades. Ambos tipos se movilizan por bombeo succión, cucharones de almeja y otros elementos mecánicos. No necesitan embalaje o unitarización.” (PROEcuador, 2015c)

La carga a granel tiene la siguiente clasificación:

- **Granel Sólido:** Abarca granos, sal, carbón, mineral de hierro, cemento, bauxita, etc.
- **Granel Líquido:** Abarca la carga que tiene consistencia líquida o gaseosa como gasolina, alimentos líquidos, etc.

1.2.7.1.1. Naturaleza de la carga

- **Carga peligrosa:** Caracterizada por tener propiedades explosivas, combustibles, oxidantes, venenosas, radiactivas o corrosivas
- **Carga perecedera:** Los alimenticios, sufren una degradación normal en sus características físicas, químicas y microbiológicas, esto debido al paso del tiempo y de las condiciones del medio ambiente.
- **Carga frágil:** Contiene características especiales, las cuales deben realizarse con un cuidado minucioso, incluyendo embalaje, manipuleo y traslado.

1.2.7.2. Empaque

Empaque es todo producto que se utiliza para proteger, contener, manipular, presentar el producto final, siendo estos desde materia prima hasta productos terminados.

- **Empaque primario:** También empaque de venta, es el que está en contado directo con el producto final. “El empaque debe contener datos fundamentales en los que se incluyen el nombre del producto, marca, peso, variedad, productor y país de origen. Asimismo, los productos perecederos deben incluir la fecha de producción y la de vencimiento. Algunos productos advierten acerca de su grado de toxicidad, forma de manipulación y condiciones de almacenamiento.” (PROEcuador, 2015c)
- **Empaque secundario:** Es un empaque externo que puede contener al empaque primario o permite agrupar varios empaques. Permiten simplificar su distribución y almacenamiento. En este nivel se encuentran cajas de cartón, bandejas, cajas agujereadas, etc.
- **Empaque terciario:** Es el que agrupa empaques primarios o secundarios facilitando la manipulación y el transporte de los mismos. “Los materiales se seleccionan de acuerdo a las disposiciones del producto. Entre los empaques más utilizados se encuentran las cajas de madera, cajas de cartón, pallets, contenedores, toneles, tambores, sacos, balas, forros plásticos, garrafas.” (PROEcuador, 2015c)

1.2.7.3. Transporte

“El transporte siempre ha jugado un papel importante en la economía de los países, y actualmente se ha tornado más relevante debido al fenómeno de la globalización dado que es un factor determinante en la competitividad de los productos y servicios que las empresas pueden ofrecer en los mercados nacionales e

internacionales y por su contribución a la producción tanto industrial como agrícola.”

(Mendoza, Alfaro, & Patemina, 2015)

1.2.7.3.1. Modos de transporte

“Son combinaciones de redes, vehículos y operaciones. Incluyen los vehículos, la red de carreteras, los ferrocarriles, el transporte fluvial y marítimo (barcos, canales y puertos), el transporte aéreo (aviones, aeropuertos y control del tráfico aéreo), incluso la unión de varios tipos de transporte.” (Mendoza, Alfaro, & Patemina, 2015).

En la siguiente tabla se presentan los diferentes modos de transporte:

Tabla 11: Modos de transporte

| MODOS DE TRANSPORTE | |
|---------------------------------------|---|
| Transporte terrestre | Puede ser carretero (por carreteras) y ferroviario (ferrocarriles) |
| Transporte por vías navegables | Puede ser marítimo y fluvial |
| Transporte aéreo | Mediante aeronaves |
| Transporte combinado | Se utilizan varios tipos de transporte y la mercadería se transborda de un vehículo a otro. |
| Transporte por tuberías | Impulsan a través de tuberías mediante estaciones de bombeo o de compresión, como es el caso de los oleoductos y gasoductos |

Fuente: (Mendoza, Alfaro, & Patemina, 2015)

Elaborado por: Autor

1.2.8. Rentabilidad

“Los ratios de rentabilidad se han venido empleando con la finalidad de analizar la capacidad de generación de resultados, comparando una medida de éste (resultado contable, cash flow o cualquier otro indicador) con una medida de dimensión (cifra de negocios, activos totales, recursos propios, etc.)” (Sánchez, 1994, pág. 161)

Existen dos visiones sobre la rentabilidad, una económica y otra financiera.

- **Rentabilidad económica:** “Mide la eficacia de la empresa en la utilización de sus inversiones, comparando un indicador de beneficio con el activo neto total.” (Sánchez, 1994)
- **Rentabilidad financiera:** Sánchez (1994), afirma “la doctrina del análisis contable guarda una notable uniformidad a la hora de definir la rentabilidad financiera, generalmente aceptada como un indicador de la capacidad de la empresa para crear riqueza a favor de sus accionistas”. (pág. 163)

1.2.8.1. Indicadores

Según la (Superintendencia de Compañías, s.f.), “los indicadores de rentabilidad, sirven para medir la efectividad de la administración de la empresa, para controlar los costos y gastos, así de esta manera, convertir las ventas en utilidades.”

Margen Operacional

“Está influenciada no sólo por el costo de las ventas, sino también por los gastos operacionales de administración y ventas.” (Superintendencia de Compañías, s.f.)

Rentabilidad Neta de Ventas (Margen Neto)

“Los índices de rentabilidad de ventas muestran la utilidad de la empresa por cada unidad de venta. Se debe tener especial cuidado al estudiar este indicador, comparándolo con el margen operacional, para establecer si la utilidad procede principalmente de la operación propia de la empresa, o de otros ingresos diferentes.” (Superintendencia de Compañías, s.f.)

1.3. MARCO REFERENCIAL

- **Tipo de publicación:** Tesis.

Tema: “Las Zonas Francas y las Zonas de Desarrollo (ZEDE): Herramientas de política económica y fiscal.”

Autores: Myrian Tasiguano Morales.

Año: 2011.

Páginas: 100.

Resumen: Las Zonas Francas son áreas de territorio nacional delimitado y autorizado por el Presidente de la República mediante decreto, sujetos a regímenes de carácter especial determinados por Ley, en temas de comercio exterior, aduanera, tributaria, financiera, de capital y laboral, existiendo varios tipos de zonas como las comerciales, industriales, de servicios, turísticas y especiales. Las zonas francas tenían una estructura basada en administraciones reguladas por el Consejo Nacional de Zonas Francas (COZANOFRA), además estas deberían ubicarse en zonas o áreas deprimidas del país, para impulsar su desarrollo.

- **Tipo de publicación:** Artículo.

Tema: “Los procesos de internacionalización de la empresa: causas y estrategias que lo promueven.”

Autores: Javier Francisco Rueda Galvis.

Año: 2008.

Páginas: 7.

Resumen: La globalización actualmente es uno de las definiciones organizacionales alrededor del mundo, lo cual invita a que las empresas tengan más conocimiento de las

condiciones sobre las que pueden desarrollar para realizar sus procesos de internacionalización y a su vez la expansión hacia nuevos mercados. .

- **Tipo de publicación:** Boletín.

Tema: “Optimizador de procesos: Reducción de costos y creación de valor.”

Autores: Espiñeira – Sheldon y Asociados.

Año: 2008.

Páginas: 9.

Resumen: Las actividades empresariales en el ámbito del proceso operacional de bienes y servicios parecieran estar en una lucha constante entre el aumento de los costos y el requerimiento de calidad en los bienes o servicios en el mercado. Este resultado obliga a la organización a controlar estratégicamente y operativamente sus costos, para mantener la competitividad tanto en los precios como en la calidad. Otros indicios pueden llevar a las organizaciones a mejorar la gestión de sus costos, tomando acciones adecuadas para cumplir con su objetivo.

1.4 MARCO LEGAL

En esta sección se establece la normativa respectiva que incide en las actividades de la organización, en donde se especifica con mayor profundidad los capítulos, secciones y subsecciones de los mismos.

**“CÓDIGO ORGÁNICO DE LA PRODUCCIÓN, COMERCIO E INVERSIONES,
COPCI”**

Capítulo VII

REGÍMENES ADUANEROS

Sección I

Regímenes de Importación

Art. 147: Importación para el consumo.

“Régimen aduanero por el cual las mercancías importadas desde el extranjero o desde una Zona Especial de Desarrollo Económico pueden circular libremente en el territorio aduanero, con el fin de permanecer en él de manera definitiva” (Asamblea Nacional del Ecuador, 2010)

Sección II

Regímenes de Exportación

Art. 156: Exportación temporal para perfeccionamiento pasivo.

“Régimen aduanero por el cual las mercancías que están en libre circulación en el territorio aduanero pueden ser exportadas temporalmente fuera del territorio aduanero o Zona Especial de Desarrollo Económico (...) para su transformación, elaboración o reparación y luego reimportarlas como productos compensadores.” (Asamblea Nacional del Ecuador, 2010)

“REGULACIONES GENERALES PARA LOS RÉGIMENES DE EXPORTACIÓN TEMPORAL”

Art. 3: Presentación de la Declaración Aduanera de Reimportación.

En la declaración aduanera se deberá indicar el código liberatorio de tributos correspondiente para las mercancías nacionales o nacionalizadas reimportadas; mientras que las mercancías extranjeras incorporadas a las mismas, estarán sujetas al pago de los gravámenes al comercio exterior que correspondan, según la factura o documentación de respaldo de la transacción comercial emitida en el exterior.

Art. 4: Identificación de las Mercancías

“Para acogerse al fin admisible del régimen de exportación temporal para perfeccionamiento pasivo, las mercancías deberán ser susceptibles de identificación, de manera tal que la Autoridad Aduanera pueda constatar que la mercancía que salió del territorio aduanero es la misma que será reimportada al país.” (Asamblea Nacional del Ecuador, 2010)

“DECISIÓN NO. 671 DE LA COMUNIDAD ANDINA - GACETA OFICIAL DEL ACUERDO DE CARTAGENA NO. 1520 DE FECHA 16 DE JULIO DE 2007”

Art. 36: Importación para el consumo.

“Régimen aduanero por el cual las mercancías importadas desde terceros países o desde una zona franca pueden circular libremente en el territorio aduanero comunitarios, con el fin de permanecer en él de manera definitiva.” (Comisión de la Comunidad Andina, 2007, pág. 66)

Art. 44: Exportación temporal para perfeccionamiento pasivo

“Mercancías comunitarias que están en libre circulación en el territorio aduanero comunitario pueden ser exportadas temporalmente fuera del territorio aduanero comunitario o a una zona franca ubicada dentro del territorio aduanero comunitario para su transformación, elaboración o reparación y luego reimportarlas” (Comisión de la Comunidad Andina, 2007, pág. 72)

Estas operaciones, son aquellas en las que se realiza:

La transformación de las mercancías;

La elaboración de las mercancías, incluidos su montaje, ensamble o adaptación a otras mercancías; y,

La reparación de mercancías, incluidas su restauración o acondicionamiento.

Aplicación y tratamiento

- La persona solicitante debe estar establecida en territorio aduanero comunitario; y,
- Determinar que los productos agregados serán el resultado del perfeccionamiento de las mercaderías de exportación temporal.
- La autorización de este régimen se remitirá a petición de la persona que quiera realizar las operaciones de este tipo.

Plazo

La reimportación de los productos compensadores deberá realizarse dentro de un plazo máximo de un año contando a partir de la fecha de embarque de las mercancías exportadas temporalmente para perfeccionamiento pasivo. Las autoridades aduaneras podrán prorrogar dicho plazo.

RESOLUCIÓN NRO. SENAE-DGN-2016-0885-RE

“REGULACIÓN PARA LAS ETIQUETAS FISCALES Y CONTROL EN LAS IMPORTACIONES DE BEBIDAS ALCOHÓLICAS”

Art. 1: Etiquetas Fiscales

“Son etiquetas especiales no reutilizables luego de su primera colocación, que contarán con medidas de seguridad que permitirán la identificación, el registro y la trazabilidad de la mercancía a la cual se adhiera, en forma electrónica y a través de un sistema informático de verificación que será utilizado por la autoridad aduanera.” (SENAE, 2015f, pág. 1)

Art. 6: Declaración Aduanera a Consumo

“En caso de que hubiese ingresado al depósito aduanero mercancías obligadas y no obligadas a la adhesión de etiqueta fiscal, al momento de querer nacionalizar las mercancías obligadas a tener etiqueta fiscal sólo se podrán declarar ítems que pertenezcan a las sub-partidas de whisky, ron, vodka, tequila, vino o cualquier otro tipo de bebidas alcohólicas, excepto la cerveza, cuya unidad comercial deberá ser declarada en unidades de botellas u otro tipo de envase, según corresponda.” (SENAE, 2015f, pág. 3)

2. DIAGNÓSTICO

2.1. AMBIENTE EXTERNO

2.1.1. Macro entorno

Análisis PEST

- POLÍTICO

La implementación temporal de las salvaguardias tuvo una influencia positiva, esto debido a que las importaciones de licores se redujeron, y los pocos productos importados incrementaron su precio al consumidor, creando de esa manera una ventaja para el producto nacional.

El IVA por su parte afectó en pequeña medida a la organización, esto debido a que se tuvo que incrementar el valor del 2% a los productos para el consumidor. Finalmente, las etiquetas fiscales beneficiaron a la empresa ya que se redujo el contrabando de licor adulterado en el país, protegiendo de esa manera al mercado nacional y al consumidor.

La ausencia de una moneda local y ahorros fiscales, provocó que el estado haya visto la necesidad de aplicación de medidas temporales para el aumento los ingresos públicos y limitar las importaciones como son las salvaguardias y el incremento del IVA. Estas políticas han permitido financiar la reconstrucción posterior al terremoto que afectó la zona costera del país el 16 en abril de 2016, pero por otro lado también han aumentado los pasivos públicos. A continuación, se analiza un poco más estas medidas.

“La aplicación de la Resolución 011 del Consejo de Comercio Exterior del Ecuador de 6 de marzo de 2015 señalaba la aplicación de salvaguardias a partir del 11 de marzo del mismo año.” (Secretaría General de la Comunidad Andina, 2015)

Salvaguardias: Tiene que ver con la implementación de una sobre tasa arancelaria temporal conforme al porcentaje ad valorem para las importaciones de consumo, para equilibrar el nivel de las importaciones y salvaguardar la balanza de pagos.

La Resolución 011 del Consejo de Comercio Exterior fue una medida temporal en donde las tasas arancelarias se reducirían hasta eliminarse en el mes de junio; A partir del primero de mayo la sobretasa se redujo del 10% al 5%. En la actualidad la medida ya culminó su plazo. (Ministerio de Comercio Exterior, s.f.)

IVA: Según SRI (2016), otra reforma política que se implementó fue el incremento del IVA que pasó del 12% al 14% por un plazo máximo de un año, esta entró en vigor el 1 de junio del 2016. Esta reforma se implementó con el objetivo de realizar la reconstrucción y reactivación las zonas afectadas por el terremoto de 16 de abril; en donde se establece una nueva tarifa del 14% del IVA por un año.

Cabe destacar que, pese al incremento del IVA, el país sigue teniendo una de las tarifas más bajas de la región; asimismo el 90% de alimentos de la canasta básica, la educación, medicamentos y la salud tienen IVA 0%.

Etiquetas fiscales: Fue una de las regulaciones que se implementaron en el período 2015 – 2016, la cual garantiza: “la identificación de alcohol importado regularmente al país, con el objetivo de acabar con el delito aduanero del contrabando.” (SENAE , 2016e)

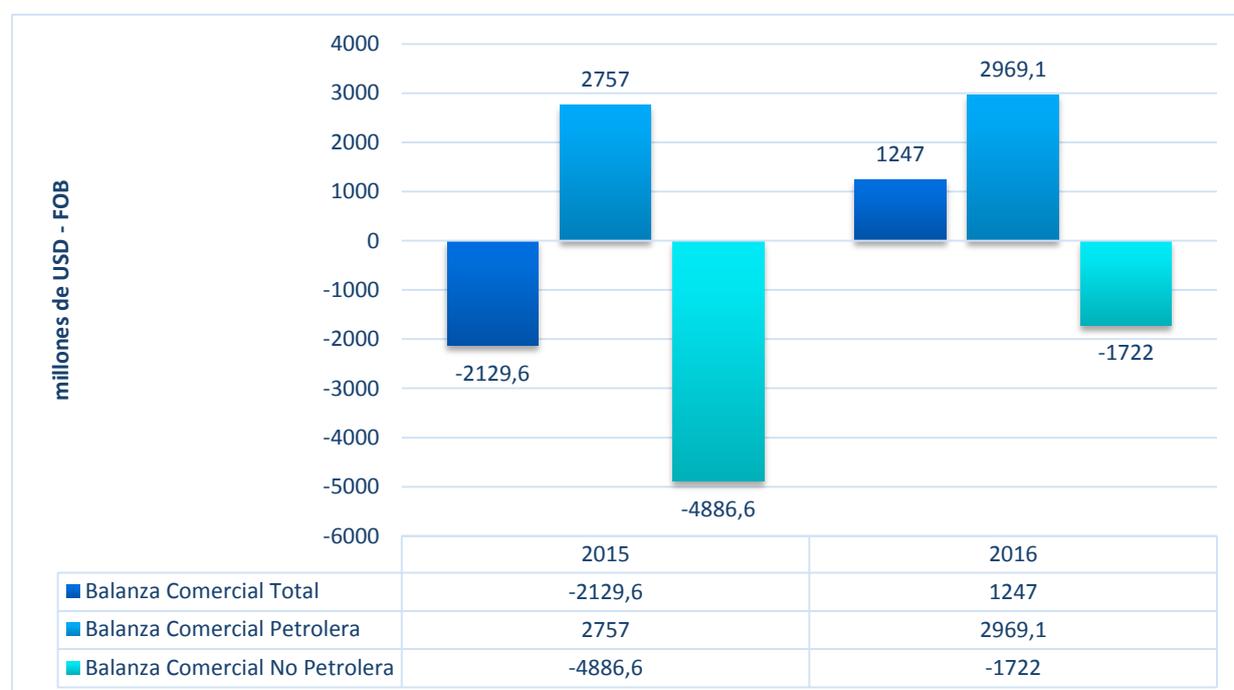
- **ECONÓMICO**

El estudio del PIB, permitirá verificar el incremento o decrecimiento de la economía del país, en donde se encuentran los sectores que más aportan al mismo, entre ellos el de

bebidas alcohólicas, al que pertenece la empresa. Mientras tanto la inflación ayudará a verificar la variación de los precios que existe en la economía, a través del Índice de Precios al Consumidor. Por otro lado, la inversión extranjera directa y el riesgo país tienen un impacto en la empresa LICORAM S.A ya que con estos índices se puede conocer que tan viable es invertir en el país y por ende en la organización.

Balanza comercial: Según el informe del (Banco Central del Ecuador, 2017a), la balanza comercial petrolera, entre enero y diciembre de 2016 mostró un resultado favorable de USD 2,969.1 millones; superávit mayor al obtenido en el mismo período de 2015 en donde se obtuvo USD 2,757.0 millones, como resultado de la disminución de las importaciones petroleras y, a pesar de, la caída en el precio unitario promedio del barril exportado de crudo. La Balanza Comercial no Petrolera, disminuyó su déficit (64.8 %) frente al resultado contabilizado en el mismo período de 2015, al pasar de USD - 4,886.6 millones a USD - 1,722.0 millones. La balanza comercial se presenta de la siguiente manera:

Ilustración 1: Balanza Comercial (2015-2016)



Fuente: (Banco Central del Ecuador, 2017a)

Elaborado por: Autor

PIB: Según los indicadores del (Banco Central del Ecuador , 2017b), el Producto Interno Bruto en el año 2016 tuvo un decrecimiento de -1,5% en comparación con el año 2015, en donde se situaba con un 0,2%; es decir para el año 2016 se registró \$97.802 millones de USD, mientras que en el 2015 se obtuvo \$100.177 de USD. Con respecto al PIB per cápita en el 2016 se situó en \$5.917 USD y en el 2015 \$6.154 USD.

PIB sectorial: Según (Pisco, 2016), el PIB de la manufactura no petrolera en Ecuador sumó \$ 10.441 millones, manteniendo la característica principal de ser el sector que más aporta, con una participación del 13,7% en el 2015.

Dentro del PIB de la manufactura no petrolera, la rama de alimentos y bebidas, representa el 39% (\$ 4.072 millones de USD).

En la rama de alimentos y bebidas se encuentran las cuatro sub-ramas que concentran el 58,7% del PIB las cuales son: procesamiento y conservación de pescado y otros productos acuáticos (16,7%), elaboración de bebidas (16,6%), procesamiento y conservación de carne (15,7%) y la creación de productos de molinería, panadería y fideos (9,7%).

Cabe recalcar que dentro de la sub-rama de la elaboración de bebidas, la industria de bebidas alcohólicas representa el 65,5% del PIB.

Alta capacidad de transformación: La industria de alimentos y bebidas, tiene su característica principal que es la alta generación de valor agregado, durante el 2014, el 26,9% de su producción bruta correspondió al valor agregado, en donde se destaca la elaboración de bebidas alcohólicas con un 52,3%. (Pisco, 2016)

Inflación: En el informe presentado por INEC (2016a), la inflación anual en el país en el año 2016 fue de 1,12%, en comparación al año 2015, el cual tuvo un 3,38%, reflejando un mejor panorama en los precios con respecto al año anterior.

Inversión extranjera directa: Son necesarios en cualquier país, esto como mecanismo clave para incrementar la capacidad productiva de las economías.

Según (CEPAL, 2016), “el Ecuador registró un nuevo récord histórico en las entradas de IED. En 2015, la IED aumentó un 37%, alcanzando los 1.060 millones de dólares. El sector petrolero sigue siendo el principal receptor, pese a que en 2015 el monto que concentró disminuyó al 32%, seguido de la industria manufacturera, con el 24% del total.”

Riesgo país: Según la (Asociación de Bancos del Ecuador, 2016), el riesgo país es un indicador utilizado por bancos y organismos financieros internacionales para la medición de la capacidad que tiene un país para costear sus deudas, ya sea el capital o sus intereses. Si el puntaje de una nación aumenta, se genera desconfianza en el mercado internacional.

En Noviembre del 2016, el país tuvo un riesgo país de 764 puntos, 566 puntos menos que en el mismo mes del año 2015 en donde se registró un total de 1213 puntos.

- SOCIAL

El salario básico unificado tanto de Ecuador como Colombia permite analizar a la empresa LICORAM S.A los costos en mano de obra que influirán para el proceso de producción del licor. Por otro lado el consumo de bebidas alcohólicas, ayuda a que se reconozca el tipo de licor de mayor consumo en el mercado, dando una referencia de la competencia en productos sustitutos, en donde los hombres son los mayores consumidores. Teniendo conocimiento sobre esto, la empresa puede crear estrategias para atraer al consumidor, ya sea manteniendo el mayor consumo en hombres o a su vez incrementando el consumo en mujeres.

Empleo: Según el INEC (2016b), el empleo adecuado pleno nacional en el año 2015 fue de 46,5%, ya para el siguiente año hubo una disminución de 5.3 puntos porcentuales en comparación al año anterior.

Salario básico unificado: El (Ministerio de Trabajo, s.f.), dice que para el año 2015 el salario básico unificado que regía en el Ecuador era de 354 dólares, ya para el año 2016 el Ministerio de Trabajo incrementó en 12 dólares este salario, pasando a un total de 366 dólares. En América Latina el Ecuador tiene uno de los salarios básicos más altos ubicándose por encima de países como: Venezuela, Perú, Colombia, Bolivia, y el segundo a nivel regional, después de Argentina.

Para la organización los salarios básicos influyen en la mano de obra que operará en la empresa, pero si estos son más baratos en otros países, se tomarán decisiones como elaborar su productos en otros sitios.

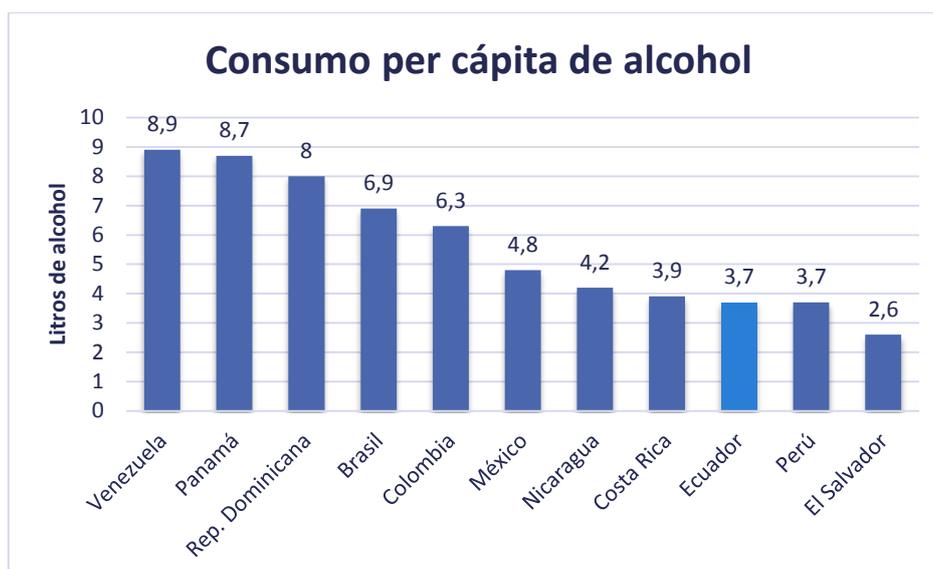
Consumo de bebidas alcohólicas

“En América Latina lo que más se ingiere es cerveza (53%); seguida de un 32,6% de licores (vodka, whisky), y un 11,7% de vino. En Ecuador las cifras también son lideradas por la cerveza con el 67%, los licores con un 32% y el vino con el 1%.” (OMS - OPS, 2014)

En su informe, (Cervecería Nacional, s.f.), “el consumo de alcohol en Ecuador es uno de los más bajos de América Latina, ubicándose en los tres últimos lugares de la tabla.”

El consumo de alcohol de origen legal en el Ecuador se encuentra ubicado en 3.7 litros de alcohol puro per cápita, mientras que el promedio en toda Latinoamérica es de 5.6 litros per cápita. A continuación, se identifica dicho consumo.

Ilustración 2: Consumo per cápita de alcohol 2012



Fuente: (Cervecería Nacional, s.f.)

Elaborado por: Autor

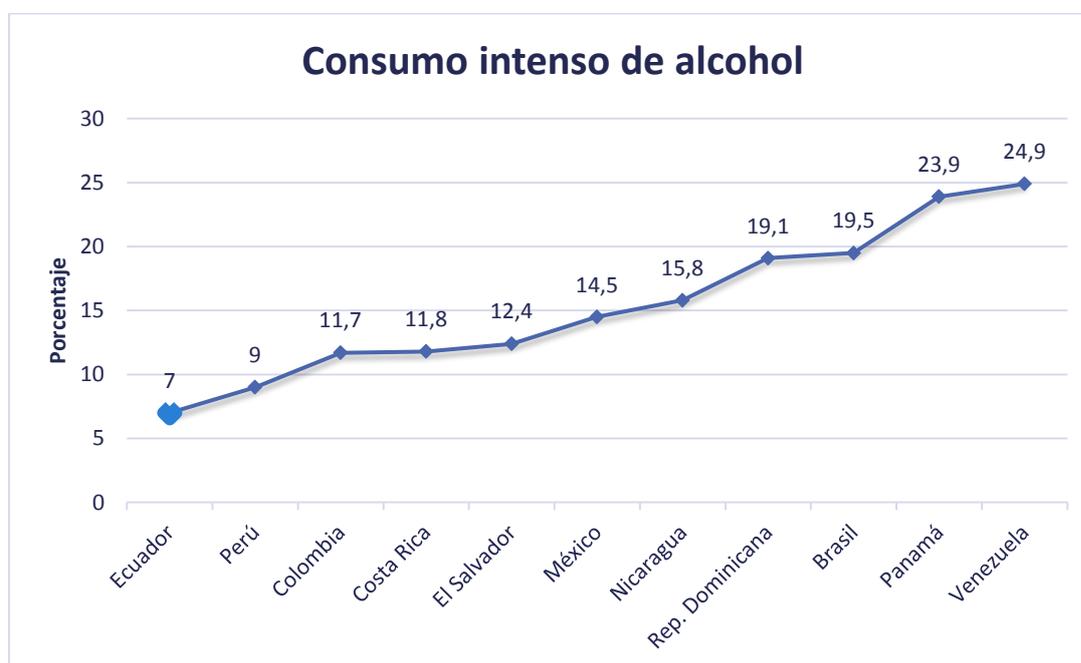
“Más de 900 000 ecuatorianos consumen alcohol, el 89,7% es de hombres y el 10,3%, de mujeres. La mayoría lo hace a partir de la adolescencia. De los 912 000 ecuatorianos que consumen bebidas alcohólicas, el 2,5% es de jóvenes de entre 12 y 18 años.” (INEC, 2016a)

Consumo nocivo por ocasión: El 7% de los consumidores en el Ecuador presenta un consumo excesivo ocasional al menos una vez por semana, ubicándose en el primer lugar de los países con menos consumo excesivo una vez por semana. (Cervecería Nacional, s.f.)

Se entiende como patrón excesivo por ocasión, el consumo nocivo de alcohol de 60 gramos o más por ocasión.

El consumo intenso de alcohol, se ilustra de la siguiente manera:

Ilustración 3: Consumo intenso de alcohol 2012



Fuente: (Cervecería Nacional, s.f.)

Elaborado por: Autor

- TECNOLÓGICO

Los nuevos avances tecnológicos van de la mano con la empresa, esto debido a que los procesos de producción se pueden optimizar y a su vez reducir costos.

La aplicación del SENA E y el sistema SIMAR permite a la organización trabajar en contra del licor adulterado que existe en el mercado, por un lado, la aplicación del SENA E es para productos importados, mientras que el sistema SIMAR es para productos nacionales, los cuales son utilizados por cualquier usuario en donde se detectan sellos fiscales falsos. Por otro lado, conocer la tecnología que los consumidores utilizan, permite a la empresa analizar las posibles estrategias que se pueden implementar con el objetivo de llegar a la mente del consumidor, ya sea mediante redes sociales, con promociones, interacciones y concursos que atraigan al segmento de mercado objetivo.

El proceso de producción de bebidas alcohólicas se ha venido desarrollando de la mano de la tecnología; con respecto al proceso de llenado esta es altamente automatizada, lo cual requiere un control de eficacia continuo, aunque en ocasiones existen bebidas que se envasan manualmente, dependiendo del tamaño de la botella y el tipo de envase. Las botellas se transportan mediante cintas transportadoras a las máquinas de sellado. Al igual que la operación de llenado, la operación de sellado se ha automatizado, en donde luego son etiquetadas para luego codificarlas. “A continuación, los productos envasados entran en la máquina apiladora, que apila automáticamente las cajas en palés, que son trasladados con elevadoras transportadoras de horquilla al almacén.” (Ward, s.f.). Estos pequeños avances en tecnología hacen que las empresas puedan reducir costos de producción, aumentar su capacidad de producción y llevar un registro de sus inventarios más ordenados, sin dejar de lado la calidad de cada uno de los productos realizados.

Aplicación SENA E: La incorporación de las etiquetas fiscales presentadas por el Servicio Nacional de Aduana del Ecuador, va de la mano de la tecnología, en un plan de control con el objetivo principal de garantizar justamente la comercialización de estos productos legalmente importado.

Por este motivo se ha creado una aplicación móvil llamada “Verificame” en donde se podrá comprobar la validez de las etiquetas fiscales y denunciar lugares donde vendan botellas sin etiqueta fiscal.

Según SENA E (2016e), estas etiquetas están codificadas y enlazadas a un sistema de rastreo que contiene información acerca de las botellas de licor sobre las cuales están adheridas.

La aplicación mostrará las características del producto al comprobar su etiqueta fiscal, en caso de que alguna de las características no coincida, el usuario podrá reportarlo, los cuales serán de forma anónima.

Código SIMAR: Este sistema ayuda en la identificación, marcación, autenticación, rastreo y trazabilidad fiscal que se aplica a cigarrillos, cervezas y bebidas alcohólicas de fabricación nacional. Este servicio aporta a la solución integral para obtener información respecto de la producción, comercialización y aspectos de interés tributario de los mencionados productos gravados con el Impuesto a los Consumos Especiales ICE.

2.1.2 Micro entorno

Fuerzas de Porter

Una adecuada aplicación de herramientas administrativas servirá para facilitar a la empresa LICORAM S.A. la ruptura de barreras en el mercado, y para ello es necesario analizar las 5 fuerzas del modelo de Porter, las cuales permitirá conocer más a fondo el micro mercado y las posibles soluciones a inconvenientes que se presenten.

Rivalidad entre las empresas

Riesgo: Medio

Existen las conocidas marcas tradicionales en el mercado a las cuales el consumidor ha brindado su fidelidad en donde podemos destacar: Zhumir y Cristal, pero a su vez estas empresas se encuentran balanceadas en tamaño y poder, no existe una empresa dominante.

La barrera que se puede identificar es de riesgo medio, esto debido a que no existe mucha competencia, pero a su vez son marcas ya posicionadas en el mercado, lo que conllevará a estar en la pelea con productos de este tipo, hasta que el cliente no cree la cultura de diferenciar estas líneas.

Amenaza de los nuevos entrantes

Riesgo: Medio

La amenaza de nuevos entrantes en lo que se refiere con creación de alguna empresa licorera en el mercado es baja debido a que el país ocupó el puesto 165 en el ranking anual de los países en los que es más fácil hacer negocios. (Banco Mundial, 2017)

Por otro lado, la amenaza de nuevos entrantes puede ser de riesgo medio, esto debido a que marcas extranjeras buscan entrar al mercado nacional por medio de intermediarios en el país, pero a su vez estos productos entrarían al mercado con un precio más alto que la marca de licor “Norteño.”

Poder de negociación de los proveedores

Riesgo: Medio

La empresa solo tiene un único proveedor de alcohol extra neutro, la cual crea un alto riesgo para la organización en lo que respecta con este tipo de materia prima, pero eso no deja de lado que no existan más productores de este tipo de alcohol en el mercado. Por otro lado, solo existe una empresa que provee las botellas en el mercado, siendo este el más alto riesgo para la empresa. Con respecto a las demás materias primas, como las tapas y etiquetas tienen un bajo riesgo ya que si existen diferentes proveedores en el mercado.

Poder de negociación de los clientes

Riesgo: Bajo

Los clientes de la empresa son los consumidores, que es el público en general; y los supermercados, en donde la organización vende a cierto precio y en adelante, este es establecido por el supermercado para su venta final, al igual que sucede con las tiendas, licorerías, entre otros.

Amenaza de productos sustitutos

Riesgo: Alto

Dentro del mercado existe gran variedad de licores, que aparentemente serían sustitutos, entre ellos se encuentra el ron, tequila, whisky, entre otros. Esta alta amenaza de productos perjudicaría a este tipo de licor, debido a que la gente usualmente no consume licores de tipo seco.

2.2. AMBIENTE INTERNO

2.2.1. Cadena de valor y/o fuerzas competitivas

Misión

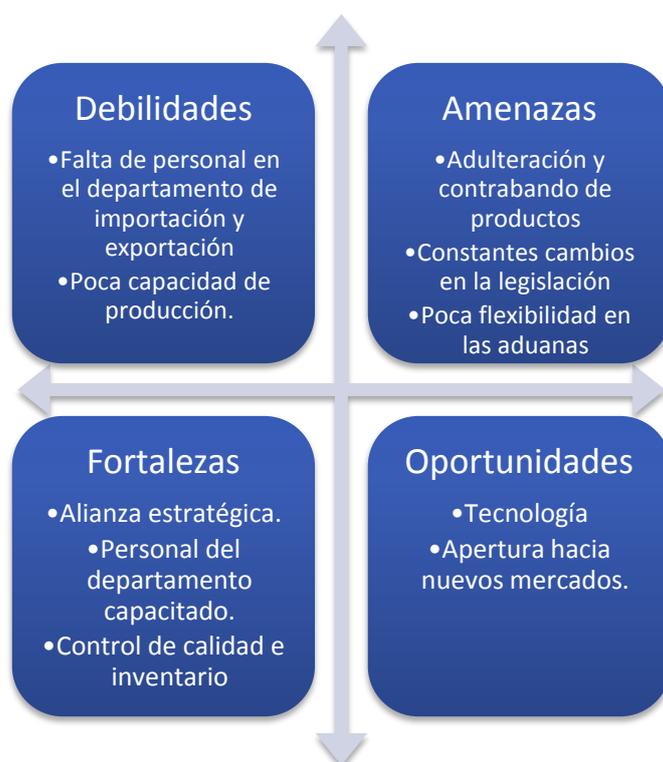
“Somos una empresa de diseño, producción, envasado y comercialización de bebidas, licores y productos a base de alcohol. Que consciente del gran compromiso que tiene con sus proveedores, clientes, empleados y accionistas, busca a través de acciones administrativas una rentabilidad y unas condiciones de trabajo dignas, sanas y seguras que le permita el continuo desarrollo del talento humano, el incremento en la productividad de sus operaciones, la satisfacción de sus clientes, la permanencia en el mercado y la retribución adecuada de sus accionistas.” (LICORAM S.A., s.f.)

Visión

“Crecer sostenida y rentablemente durante el período 2011-2016, para llegar a ser líderes del mercado, con un posicionamiento de marca y una diferenciación de nuestros productos a nivel nacional e iniciando la penetración de nuevos mercados en el exterior.” (LICORAM S.A., s.f.)

Matriz FODA

Ilustración 4: FODA



Fuente: Investigación directa

Elaborado por: Autor

Ampliación FODA

- Debilidades

- ✓ **Falta de personal en el departamento de importación y exportación:** La concentración de todo el trabajo en una sola persona causa que los trámites, envíos e importaciones cuesten un poco más de tiempo realizarlas.

- ✓ **Poca capacidad de producción en Ecuador:** La empresa cuenta con una gran variedad de licores en su cartera, pero no tiene la capacidad de producir a gran escala todos sus productos.

- **Amenazas**

- ✓ **Adulteración de productos:** El licor adulterado es una de las amenazas más importantes para la empresa, esto debido a que este tipo de licores son vendidos en el mercado, provocando intoxicación en los consumidores y una reducción en las ventas, creando una mala imagen para la empresa, ya que la preparación falsificada se comercializa como si fuera auténtica.
- ✓ **Constantes cambios en la legislación y falta de especificaciones en los mismos:** El cambio constante en las leyes implementadas por las diferentes instituciones gubernamentales.
- ✓ **Poca flexibilidad en las aduanas:** Tanto la aduana de Ecuador (SENAE) como la de Colombia (DIAN), muchas veces son poco flexibles al momento en que la empresa presenta los trámites de exportación e importación, esto debido a que no logran comprender cuales son los fines del uso de cierto tipo de regímenes, sin dejar de lado que en ocasiones estas aduanas no llevan una buena comunicación, creando una lucha de distritos.

- **Fortalezas**

- ✓ **Alianza estratégica:** Tener dicha alianza en el proceso de producción de licores, es una fortaleza, debido a que la otra empresa se encuentra en zona franca.

- ✓ **Personal del departamento adecuado:** La persona encargada del departamento de importación y exportación cuenta con los conocimientos suficientes para dirigir y tomar decisiones referentes al tema en el que labora.
- ✓ **Control de calidad e inventario:** Cuentan con estándares de calidad por medio de muestreo organoléptico; y control de inventario mediante codificación.

- **Oportunidades**

- ✓ **Tecnología:** Los sellos fiscales que promueve tanto la SENA como el SRI, crea una ventaja en contra del licor adulterado, sin embargo, siempre existirá en el mercado ciertos licores que no tengan este sello. Por otro lado, los avances tecnológicos en los procesos de producción, mejoran la capacidad y los tiempos del mismo.
- ✓ **Apertura hacia nuevos mercados:** La experiencia que tiene la empresa con la que se realizó la alianza estratégica en Colombia, crea la posibilidad de que ciertos productos de la cartera de LICORAM S.A. sean vendidos hacia ese mercado.

Estrategias genéricas

- **Fortalezas – Oportunidades:** Estrategias que utilizan las fortalezas para maximizar las oportunidades.
- ✓ La empresa cuenta con un control de calidad mediante muestreo organoléptico, la cual comprueba la calidad que tiene el producto, y control de inventario por codificación, en donde se sabe la cantidad de licores en bodega; a su vez, mediante la implementación de etiquetas fiscales, la empresa podrá saber con mayor exactitud la cantidad de inventario que existe y por otro lado el consumidor final adoptaría una percepción positiva, debido a que se asegura la calidad y la proveniencia del producto.

- ✓ LICORAM S.A. cuenta con una gran gama de productos, la cual permite la oferta al mercado nacional para cualquier tipo de segmento; esta fortaleza puede ayudar a la apertura hacia nuevos mercados, como es el colombiano, esto debido a que la empresa con la que se realizó la alianza estratégica está posicionada allá y por ende conoce al mercado y al consumidor, pudiendo elegir los productos con mayor potencial para su ingreso en Colombia; o a su vez buscar nuevos proveedores a precios más bajos.

- **Debilidades – Oportunidades:** Estrategias para minimizar las debilidades aprovechando las oportunidades.
 - ✓ La poca capacidad de producción en la empresa, puede ser reducida mediante la implementación de nuevas tecnologías en dichos procesos, mejorando de esa manera la capacidad productiva y a su vez reduciendo el tiempo de elaboración de los diferentes licores.
 - ✓ Al tener una apertura hacia nuevos mercados se puede reducir la dependencia de tener un solo proveedor de botellas para el envasado del licor, esta a su vez puede dar la oportunidad de reducir costos en este tipo de materia prima, incrementando la rentabilidad de la empresa LICORAM S.A.

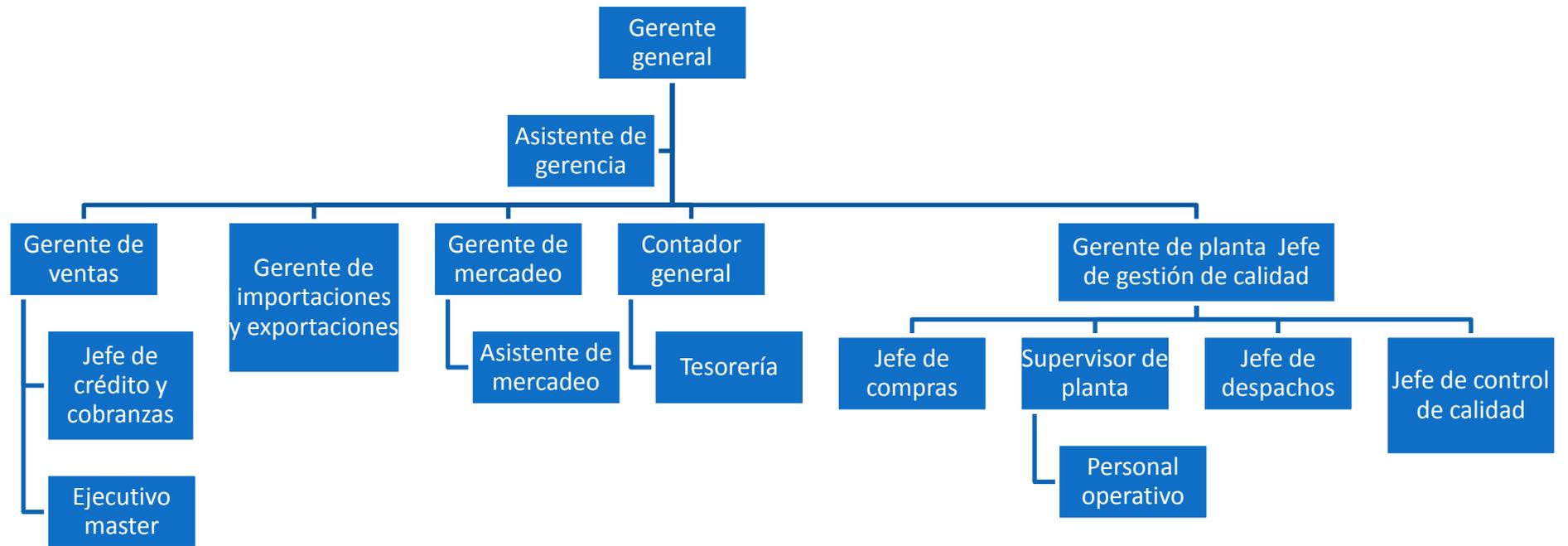
- **Fortalezas – Amenazas:** Estrategias que utilizan las fortalezas para minimizar las amenazas.
 - ✓ Mediante el control de calidad e inventario y con la ayuda de la implementación de las etiquetas fiscales, se luchará contra la adulteración de los productos, esto debido a que se asegura la mercadería para el consumidor.
 - ✓ Mediante la coordinación con la empresa aliada que tiene LICORAM S.A., se buscará posibles soluciones para implementar al producto, dispensadores, sellos que determine

la originalidad del mismo, la cual permitirá la lucha contra la adulteración de productos.

- ✓ Con los constantes cambios de legislación, el personal de departamento de importación y exportación, tiene que estar en constantes capacitaciones y actualizándose en todo momento sobre las legislaciones, para de esa manera, se puedan tomar decisiones rápidas la cual impidan o reduzcan la pérdida de mercadería, pago de aranceles, tiempo del producto en la aduana, entre otros.
- **Debilidades – Amenazas:** Estrategias para minimizar las debilidades evitando las amenazas.
- ✓ Mediante la implementación de tecnología para la mejora del producto y el incremento de la capacidad productiva de la empresa, se evitaría tener relaciones con las aduanas, esto debido a que ya no sería necesario producir en otro país, evitando la poca flexibilidad de las mismas. Sin dejar de lado que se lucharía contra la adulteración de licores, debido a la implementación de la etiqueta SIMAR, el cual es para los productos nacionales, similar a la etiqueta fiscal.

Organigrama de la empresa

Ilustración 5: Organigrama LICORAM S.A.



Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Autor

A continuación, se explican las funciones que tienen los cargos más importantes en la organización.

Tabla 12: Funciones principales LICORAM S.A.

| CARGO | FUNCIONES |
|---|--|
| Gerente general | Define reglamentos generales de la organización |
| | Dirige y controla las áreas de la empresa |
| | Presenta información y la situación de la empresa a sus accionistas |
| Gerente de ventas | Prepara planes y presupuestos de ventas |
| | Calcula la demanda y pronostica las ventas |
| | Recluta, selecciona y capacita a los vendedores |
| | Evalúa la fuerza de ventas |
| Gerente de importaciones y exportaciones | Coordina las operaciones de importación de mercancías, en cuanto a los plazos, las condiciones del transporte y la aplicación de los INCOTERMS |
| | Elabora los documentos de declaración y paga las tasas aduaneras |
| | Tramita el proceso de importación y exportación |
| Gerente de mercadeo | Define un plan estratégico de marketing que vayan con los objetivos de la empresa |
| | Realiza análisis del sector (clientes, proveedores, competencia, productos sustitutos y nuevos entrantes) |
| | Publicita y promociona la cartera de productos de la empresa |
| Contador general | Lleva la información financiera por medio de los registros contables |
| | Cumple con las obligaciones exigidas por las entidades gubernamentales. |
| | Administra los recursos financieros de la empresa |
| Gerente de planta | Optimiza y planifica los recursos productivos, con el objetivo de obtener un crecimiento en la productividad |
| | Optimiza el espacio industrial, lo cual mejora el flujo de los procesos de producción. |
| | Coordina y revisa la elaboración, actualización y cumplimiento de los procesos de operación y fabricación |
| Jefe de gestión de calidad | Establece requerimientos de calidad a proveedores para la compra de insumos. |
| | Evalúa los resultados de materias primas, envase y empaque del producto. |
| | Verifica la aprobación y control de proveedores de materiales y fabricantes de materia prima. |

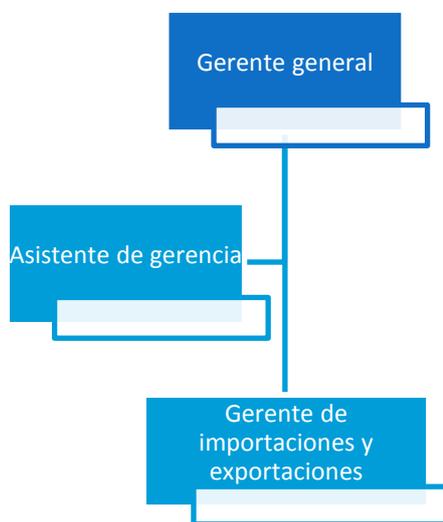
Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Autor

Organigrama del departamento

Dentro de la empresa LICORAM S.A. solo existe una persona que lleva todos los trámites tanto del proceso de exportaciones como de importaciones, ya sea de la materia prima como del producto terminado, la cual es la Gerente de importaciones y exportaciones. Este departamento está bajo la responsabilidad de la gerencia general, a continuación, se grafica el organigrama de dicho departamento.

Ilustración 6: Organigrama Departamento de Importación y Exportación LICORAM S.A.

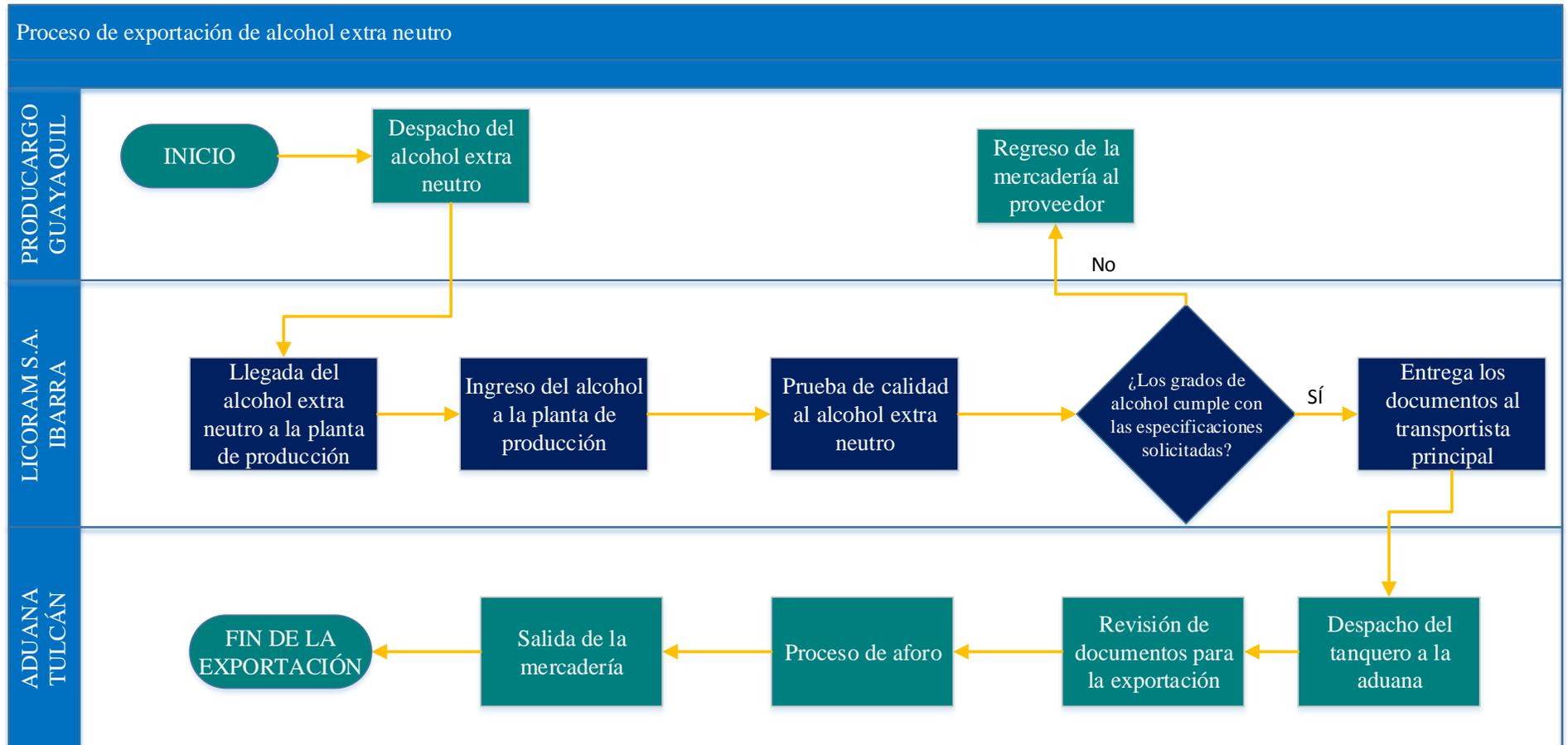


Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Autor

Diagrama de flujo

Ilustración 7: Diagrama de flujo del proceso de exportación de alcohol extra neutro



Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Autor

3. INVESTIGACIÓN DE CAMPO

3.1. ELABORACIÓN DE LOS INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN.

Los instrumentos utilizados para el levantamiento de la información fueron entrevistas y análisis documental.

Entrevista

Las entrevistas fueron realizadas a tres expertos en el tema, las cuales dos laboran dentro de la organización y uno un agente de aduana. Estas nos permitirán obtener información relevante para la investigación.

Los contactos fueron:

- Gerente de importaciones y exportaciones
- Jefe de control de calidad
- Agente aduanero

Análisis Documental

Informes empresariales serán los documentos primarios que ayuden a dar soporte a la investigación, donde se constate el proceso de exportación que realiza la empresa y los costos de importación.

3.2. RECOLECCIÓN DE DATOS

Tabla 13: Respuestas Gerente de importación y exportación

| Nº | Preguntas generales | Respuestas |
|----|---|---|
| 1 | ¿Hace cuánto tiempo se decidió realizar la estrategia de internacionalización en el proceso de producción hacia el Valle del Cauca? | Aproximadamente en febrero del 2015. |
| 2 | ¿Cuáles son los beneficios que genera realizar el proceso de producción en el Valle del Cauca? | Al ser una zona franca, la mercadería está libre de impuestos, debido a que esta está en tránsito. No se paga impuestos ni de entrada ni de salida. |
| 3 | ¿Cuál es la empresa con la que realizaron la alianza estratégica? | LICOAMERICA - Son empresas de la misma línea pero independientes. |

Fuente: Investigación directa

Elaborado por: Autor

Tabla 14: Respuestas Gerente de importación y exportación

| Nº | Exportación | Respuestas |
|----|---|--|
| 4 | ¿Qué tipo de materia prima exporta la empresa LICORAM S.A. para el proceso de producción del licor de la marca “Norteño” en el Valle del Cauca en el período 2015 – 2016? | Exportación de material de empaque, que abarcan botellas, tapas, cajas, divisiones; y materia prima en donde se encuentra el alcohol extra neutro. |
| 5 | ¿Cuántos grados debe contener el alcohol extra neutro para que no sea considerado de consumo? | El alcohol extra neutro debe tener un grado alto de alcohol, la cual no sea apta para el consumo humano. El grado de alcohol es de 96 grados. |
| 6 | ¿Cuál es la partida arancelaria del alcohol extra neutro? | “22.07.10 Alcohol etílico sin desnaturalizar con grado alcohólico volumétrico superior o igual al 80% vol.” |
| 7 | ¿Con qué régimen se exporta la materia prima? | Régimen 51- Exportación temporal para perfeccionamiento pasivo. |
| 8 | ¿Qué incoterm se utiliza para realizar el proceso de exportación de materia prima de alcohol extra neutro hacia el Valle del Cauca? | Franco -Transportista, punto de entrega convenido. |

| | | |
|----|--|---|
| 9 | ¿Cómo se transporta el alcohol extra neutro para la exportación hacia el Valle del Cauca? | Mediante tanqueros al ser una carga líquida a granel, esta tiene una evaporación rápida y por eso debe entregarse en el menor tiempo posible. |
| 10 | ¿Cuánto tiempo se demora la exportación de alcohol extra neutro hacia el Valle del Cauca? | Al ser un producto perecedero el envío tiene que darse lo más pronto posible, aproximadamente de 3 – 5 días la materia prima ya está en la otra empresa |
| 11 | ¿Cuáles son los trámites para realizar la exportación del alcohol extra neutro hacia el Valle del Cauca? | <p>Estar registrado como exportador en el ECUAPASS Certificado de origen que avale que el alcohol es nacional (crear una DJO en el ECUAPASS) Factura Lista de empaque Requisitos para el transportista CPI- Carta Porte Internacional DTAI – Declaración de Tránsito Aduanero Internacional Manifiesto Internacional</p> |

Fuente: Investigación directa

Elaborado por: Autor

Tabla 15: Respuestas Gerente de importación y exportación

| Nº | Importación | Respuestas | | |
|--|---|--|--|----------------------|
| 12 | ¿Qué tipo de productos importan desde el Valle del Cauca? | Paisa sandía, cereza, aguardiente Paisa, Norteño | | |
| 13 | ¿Cuáles son las características del producto importado de la marca “Norteño”? | Botella de vidrio con tapa guala y válvula plástica dispensadora de 750ml | | |
| 14 | ¿Cuál es la partida arancelaria del licor semiseco "Norteño"? | “22.08.70.10 licores en recipientes de contenido inferior o igual a 2 lt.” | | |
| 15 | ¿Con qué régimen se importa el producto terminado de la marca “Norteño” desde el Valle del Cauca hacia Ecuador en el período 2015 – 2016? | <table border="1"> <tr> <td>Régimen 31 - Reimportación para perfeccionamiento pasivo</td> <td>Régimen 10 – Consumo</td> </tr> </table> | Régimen 31 - Reimportación para perfeccionamiento pasivo | Régimen 10 – Consumo |
| Régimen 31 - Reimportación para perfeccionamiento pasivo | Régimen 10 – Consumo | | | |

| | | | |
|----|--|---|--|
| 16 | ¿Por qué se realizó el cambio de régimen? | Por los constantes problemas en la aduana, y malos entendidos entre los dos servicios. | |
| 17 | ¿Qué inconvenientes se les presentó con este cambio de régimen? | Pago de impuestos y salvaguardias sobre toda la mercadería | |
| 18 | ¿Qué incoterm se utiliza para realizar la importación de licor desde el Valle del Cauca? | DAP - Entrega en lugar | |
| 19 | ¿Cómo se transporta el producto terminado desde el Valle del Cauca hacia Ecuador? | Carga general unitarizada, en contenedor de 20' | |
| 20 | ¿Cómo viene embalado y empaquetado el producto? (Norteño) | Botellas, cajas de cartón, pallets | |
| 21 | ¿Cuántos pallets vienen en un contenedor de 20'? | 20 pallets | |
| 22 | ¿Cuántas cajas vienen en un pallet? | 75 cajas | |
| 23 | ¿Dentro de las cajas cuántas unidades entran? | 12 unidades | |
| 24 | ¿Cuánto es el tiempo de recepción del producto desde el Valle del Cauca? | 8 - 10 días aproximadamente. | 7 - 9 días aproximadamente. |
| 25 | ¿Cuáles son los trámites para realizar la importación del producto terminado desde el Valle del Cauca? | Registro sanitario de producto importado Registro de proveedor, autorización de la importadora que va a realizar el trámite Factura comercial o documento de soporte que acredite el valor de los bienes, insumos, partes o piezas agregadas o incorporadas a los productos enviados al exterior. | |
| 26 | ¿Qué tipo de aranceles e impuestos se paga para la importación del producto terminado? | ICE USD 7,24 x litro de alcohol IVA FODINFA Menos ad valorem con certificado de origen - CAN No salvaguardias | Salvaguardias 25%, ICE, IVA FODINFA Menos ad valorem con certificado de origen - CAN |
| 27 | ¿Sobre qué materiales se paga aranceles en la importación del producto terminado? | Sobre los ingredientes agregados en la zona franca. | Sobre todo el producto, incluido la materia prima enviada desde Ecuador. |

Fuente: Investigación directa

Elaborado por: Autor

Tabla 16: Respuestas Jefe de control de calidad

| N° | Preguntas | Respuestas |
|----|--|--|
| 1 | ¿Cuál es el proceso de producción del licor de la marca "Norteño"? | Una vez liberadas las materias primas bajo un estricto control de calidad, se realiza la preparación de la mezcla por agitación de Licor norteño de acuerdo a su formulación en tanques de acero inoxidable, luego se realiza un muestreo organoléptico y grado alcohólico, se realiza traspaso a otro tanque de acero inoxidable dejando reposar por 48 horas, se filtra y se procede al envasado, etiquetado, colocación de componente físico de seguridad, codificado, empacado y almacenado. Para el envasado las botellas pasan inicialmente por un rincido que es una limpieza de botella de vidrio. |
| 2 | ¿Cuáles son los ingredientes que lleva el licor de la marca "Norteño"? | "Agua desmineralizada, alcohol etílico rectificado, jarabe de azúcar, esencia de anís." |
| 3 | ¿Cuántos grados debe contener el alcohol extra neutro para que no sea considerado de consumo? | Nuestro proveedor nos entrega con 96° grados de alcohol para que no pueda ser de consumo directo. |
| 4 | ¿Cómo se transporta el alcohol extra neutro hacia la planta de producción? | Todos los líquidos se transportan en tanqueros, ya depende de la cantidad que se necesite. |
| 5 | ¿Varían los grados de alcohol del licor de la marca "Norteño" tanto nacional como importado? ¿Por qué? | No, tanto el licor nacional como el importado tienen los mismos grados de alcohol. |

Fuente: Investigación directa

Elaborado por: Autor

Tabla 17: Respuestas Agente de aduana

| N° | Preguntas | Respuestas |
|----|---|---|
| 1 | ¿Con qué régimen se exporta la materia prima para la transformación de un producto? | El régimen se llama Exportación temporal para perfeccionamiento pasivo y es el Régimen 51, este pertenece al grupo de los regímenes de exportación de transformación. |
| 2 | ¿Cuáles son los requisitos para realizar dicha exportación? | Certificado de origen de la mercadería a enviar Factura Lista de empaque |
| 3 | ¿Cuánto tiempo se demora la salida de los productos perecederos, en este caso el alcohol extra neutro de la aduana? | Normalmente, a los productos perecederos se despachan lo más rápido posible, siempre y cuando se tengan todos los documentos en regla y al día. |
| 4 | ¿Con qué régimen se importa la materia prima ya procesada en otro territorio? | La importación de la materia prima ya procesada, se llama régimen de reimportación de materia prima para perfeccionamiento pasivo. |
| 5 | ¿Sobre qué materiales se paga aranceles en la importación del producto terminado? | Si es con régimen 31, únicamente se paga sobre el valor añadido al producto, más no a la materia prima enviada. |
| 6 | ¿Qué tipo de aranceles e impuestos se paga para la importación del producto terminado | FODINFA (0.5%), ICE (7.24*lt. de alcohol), IVA (14%) |

Fuente: Investigación directa

Elaborado por: Autor

3.3. PROCESAMIENTO, ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

ZONA FRANCA

Las razones principales por las cuales la empresa LICORAM S.A. decidió incursionar en una Zona Franca a través de una alianza estratégica, se debió a que existen grandes beneficios, uno de ellos y el principal es que la materia prima ingresada a este tipo de zonas está exenta de impuestos y aranceles, ya que las mismas se encuentran en tránsito; esto quiere decir que se encuentran en ese territorio para su procesamiento o transformación.

La Zona Franca en donde se realiza el proceso de producción de diferentes licores, entre ellos el de la marca “Norteño”, se encuentra en el Valle del Cauca, más específicamente en Palmira.

ALIANZA ESTRATÉGICA

La alianza estratégica se realizó aproximadamente en febrero del 2015 con la empresa LICOAMÉRICA, la cual son de la misma línea pero totalmente independientes; está se encarga de procesar la materia prima y añadir ciertos ingredientes para la transformación del producto final.

EXPORTACIÓN

La materia prima enviada desde Ecuador es el material de empaque, que abarcan botellas, tapas, cajas, divisiones y materia prima en donde se encuentra el alcohol extra neutro, en el cual está basada la investigación.

Para realizar el proceso de exportación de la materia prima, se utiliza el régimen 51, el cual es la exportación temporal para perfeccionamiento pasivo.

Para realizar la exportación se utiliza el incoterm FCA, que significa Franco Transportista; con este incoterm el vendedor, en este caso LICORAM S.A. despacha la mercadería al transportista principal.

IMPORTACIÓN

Una vez realizado el proceso de transformación de la materia prima, esta regresa con un régimen 31, denominado reimportación temporal para perfeccionamiento pasivo. Pero, por otro lado, la última importación se realizó con régimen 10, a consumo.

Para dicha importación se utiliza el incoterm DAP, que es entrega en lugar, de destino convenido, en donde la empresa colombiana paga todos los costes, incluidos el transporte principal y el seguro, el cual no es obligatorio.

CAMBIO DE RÉGIMEN

El cambio de régimen en la importación del producto terminado, de régimen 31 a régimen 10, se debió a la implementación de etiquetas fiscales y a las diferencias que existen en las aduanas. En la legislación no se había especificado con qué régimen importar, lo cual hizo que se importara con régimen 10 a consumo, incrementando los costos en dicho proceso.

CARACTERÍSTICAS DEL PRODUCTO

A continuación, se presentan las características principales del producto de la marca “Norteño”:

Tabla 18: Características del producto “Norteño”

| | |
|---------------------------------|---|
| Descripción del producto | Licor semiseco anisado. |
| Envase | Botella de vidrio con tapa guala y válvula plástica dispensadora. |
| Ingredientes | Agua desmineralizada, alcohol etílico rectificado, jarabe de azúcar, esencia de anís. |
| Registro sanitario | 09334 INHQAN 0508 |

| | |
|--------------------------|---|
| Presentación | 750ml |
| Unidad de empaque | 12 unid en caja de cartón corrugada impresa. |
| Grado alcohólico | 28% v/v |

Fuente: (LICORAM S.A., s.f.)

Elaborado por: Autor

TIEMPO DE ENVÍO Y RECEPCIÓN

Respecto al envío del alcohol extra neutro hacia el Valle del Cauca, toma alrededor de tres a cinco días aproximadamente, cabe destacar que se cuenta desde la salida de la empresa proveedora, hasta la llegada del mismo a la otra empresa.

Mientras tanto la recepción del producto terminado varía, esto de acuerdo al régimen que se utilice, con régimen 31 el tiempo aproximado es de ocho y diez días, esto debido a los inconvenientes en la aduana; mientras que con régimen 10, el tiempo es más o menos entre siete y nueve días.

A continuación, se presenta los tiempos tanto de la exportación como la de importación.

Tabla 19: Tiempos de envío y recepción

| | Régimen | Tiempo | Producto |
|--------------------|----------------|---------------|----------------------|
| Exportación | 51 | 3 – 5 días | Alcohol extra neutro |
| Importación | 31 | 8 - 10 días | Producto terminado |
| | 10 | 7 – 9 días | Producto terminado |

Fuente: Investigación directa

Elaborado por: Autor

IMPUESTOS Y ARANCELES

Régimen 31: ICE USD 7,24 x litro de alcohol, IVA, FODINFA sobre lo añadido en el exterior.

Régimen 10: Salvaguardias 25%, ICE, IVA FODINFA sobre toda la mercadería

La exportación del alcohol extra neutro es de 40.000 litros, los cuales permite producir un total de 54.000 botellas de “Norteño”, mientras que del material de envasado y envío es de \$ 9.700,00 dólares para cubrir las 54.000 botellas producidas. A continuación, se detalla con mayor exactitud las cantidades mencionadas.

Tabla 20: Material exportado y capacidad de producción en Colombia

| EXPORTACIÓN | |
|---------------------------------------|------------|
| Total litros exportados | 40000 |
| Litros x botella | 0,74 |
| Botellas a producir | 54000 |
| Numero de contenedores para despachar | 3 |
| Costo total de envasado y envío | \$9.700,00 |
| Costo unitario envasado y envío | \$0,18 |

Fuente: Investigación documental

Elaborado por: Autor

En la siguiente tabla se presentan los costos unitarios de fabricación del producto de la marca “Norteño” con materiales ecuatorianos.

Tabla 21: Costo unitario de fabricación

| COSTO UNITARIO DE FABRICACIÓN | |
|---|----------------|
| Ítems | Ecuador |
| Materia prima (alcohol extra neutro) | \$0,74 |
| Material de envasado (tapa y botella) | \$0,12 |
| Material para envío (divisiones, caja) | \$0,06 |
| Proceso de transformación (MOD + CIF + MPD) | \$0,35 |
| Total | \$1,27 |

Fuente: Investigación documental

Elaborado por: Autor

LICORAM S.A. al realizar el cambio de régimen de importación del 31 al 10, tuvo una afectación en los costos de importación de licor “Norteño”, dicha afectación fue sobre la mercadería, en donde con el régimen 31, el valor de los aranceles e impuestos únicamente iban sobre lo agregado en la Zona Franca, mientras que con el régimen 10, dichos impuestos y aranceles iban sobre toda la mercadería y a su vez se cobraba salvaguardias, debido a que era

un licor importado a consumo, pese a que la materia prima haya sido exportada anteriormente desde Ecuador. A continuación, se presenta la comparación de impuestos y aranceles que se tributó en el período 2015 – 2016, en donde existe una diferencia de \$30.866,75 en el total a pagar entre el régimen 31 y el régimen 10.

Tabla 22: Comparación de regímenes y afectación en costos los de importación por contenedor

| REGÍMENES Y AFECTACIÓN EN COSTOS EN LA IMPORTACIÓN | | |
|---|--------------------|--------------------|
| | 2015 | 2016 |
| Costo de la mercadería | Régimen 31 | Régimen 10 |
| EXW | \$68.600,00 | \$68.600,00 |
| Valor sobre el cual se paga impuestos | \$18.900,00 | \$68.600,00 |
| FODINFA | \$94,50 | \$343,00 |
| ICE | \$26.389,80 | \$26.389,80 |
| IVA | \$2.279,34 | \$15.747,59 |
| Salvaguardia | - | \$17.150,00 |
| Otros Costos de Importación | | |
| Transporte Internacional | \$680,00 | \$680,00 |
| Seguro | - | - |
| Flete Nacional | \$370,00 | \$370,00 |
| TOTALA PAGAR | \$29.813,64 | \$60.680,39 |

Fuente: Investigación documental

Elaborado por: Autor

CAPITULO III

VALIDACIÓN DEL PROYECTO DE INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO.

1. RESUMEN DE OBSERVACIÓN

En el estudio realizado tomando como referencia a la compañía LICORAM S.A., se ha podido determinar las razones y condiciones por las cuales las empresas deciden buscar otras formas para reducir costos, generando mayor rentabilidad, entre ellas realizar su proceso de producción en Zona Franca a través de una alianza estratégica.

A lo largo de la historia, el país no ha sido un referente en lo que tiene que ver con la industrialización, sin embargo, esto ha venido cambiando poco a poco con el pasar de los años, incluyendo el sector de bebidas alcohólicas. Estos cambios se pueden evidenciar en el PIB sectorial, en donde el 65,5% corresponde a dicho sector, dentro de la elaboración de bebidas en general. Pese a que Ecuador es el país con menor consumo excesivo de alcohol, la cerveza, seguido del vodka y el whisky son los de mayor preferencia, sin embargo, el optar por estrategias para la reducción en el precio del producto “Norteño”, puede incrementar el consumo de este tipo de bebida. El realizar el proceso de producción en otro país es un claro ejemplo para reducir costos, este es el caso de Colombia el cual posee una mano de obra más barata en comparación a la ecuatoriana, en donde el salario básico es de aproximadamente \$229 dólares frente al salario ecuatoriano que fue de \$366 dólares.

Mientras tanto, las regulaciones implementadas por entidades de control gubernamental, son un factor influyente importante, debido a que intervienen en los cambios de toma de decisiones en la empresa LICORAM S.A. Una de ellas es el Ministerio de Comercio Exterior, la cual implementó las salvaguardias, con el objetivo principal de regular el nivel en las importaciones y como lo dice su palabra, salvaguardar la balanza de pagos, beneficiando por un lado a la empresa, ya que resta competencia en el mercado nacional. Mientras que el Servicio Nacional de Aduanas (SENAE), regula y reglamenta las operaciones aduaneras del desarrollo del comercio internacional, de los regímenes aduaneros, fijación de impuestos, aranceles y demás rubros referentes a las políticas del Ecuador. Dicha institución realizó la implementación de etiquetas fiscales, la cual hizo que las decisiones en la empresa sean más complejas, esto debido a que la falta de documentación en las legislaciones no especificó con qué tipo de regímenes se podía importar los licores.

Tomando en cuenta las entrevistas realizadas se especifica el procedimiento tanto de exportación de materia prima (alcohol extra neutro) y la importación del producto terminado.

En primer lugar, antes de realizar la exportación, la empresa LICORAM S.A. verifica la calidad del alcohol extra neutro que el proveedor le ofrece, dicha materia prima tiene que tener 96 grados de alcohol para que este no sea considerado apto para el consumo humano. Esta materia prima se exporta con régimen 51, la cual se determina como exportación temporal para perfeccionamiento pasivo, en donde se debe presentar un certificado de origen, factura y lista de empaque. La partida arancelaria del alcohol extra neutro corresponde a 22.07.10. Por otro lado, el envío tarda aproximadamente entre tres y cinco días hasta la llegada a la otra empresa.

El uso del incoterm en el proceso de exportación es FCA, en donde LICORAM S.A. únicamente cubre hasta las formalidades aduaneras de exportación y la mitad del transporte principal. El costo aproximado del transporte es de \$1.050 dólares.

Mientras que para la importación del producto terminado de la marca “Norteño” la partida arancelaria es 22.08.70.10, dicha importación anteriormente, se realizaba con régimen 31 el cual era la reimportación temporal para perfeccionamiento pasivo, en donde únicamente se cobraban IVA, FODINFA e ICE sobre lo adicionado en Zona Franca.

Debido a la implementación de etiquetas fiscales y la rigurosidad que existían entre las aduanas se tuvo que realizar el cambio de régimen 31 a régimen 10 de consumo. Con este régimen se pagaba salvaguardias 25%, ICE, IVA FODINFA sobre toda la mercadería, así la materia prima haya sido enviada desde Ecuador.

El incoterm usado para la importación del producto terminado es DAP, carga asegurada desde que sale la mercadería, hasta las bodegas, en donde LICORAM S.A. se encarga de las formalidades aduaneras de importación y la mitad del precio del transporte principal, esto ya determinado anteriormente por las dos empresas. El costo aproximado es de \$ 1.050 dólares.

Al conocer la partida arancelaria que se va a utilizar, se reconoce los diferentes porcentajes que se debe cancelar, haciendo que el proceso de importación se optimice. Es primordial contar con mayor personal capacitado en el área, esto debido a que actualmente la organización solo cuenta con una persona a cargo en el departamento. Estás deben conocer sobre los tipos de regímenes que existen, y que estos a su vez velen por los intereses de la organización.

En cuanto a las instituciones privadas que trabajan de la mano con la empresa LICORAM S.A., se tiene una compañía específica, la cual se encarga del servicio de transporte a nivel

nacional e internacional, generando así una mayor confianza tanto en el envío como en la recepción del producto terminado.

La actividad realizada con la alianza estratégica se ha venido desarrollando a penas desde febrero del 2015 aproximadamente, por esa razón es fundamental contar con un buen manejo de los diferentes factores que existen en el entorno, ya sean estos macro o micro. Al tener esta alianza estratégica, en un futuro se puede dar la oportunidad de que LICORAM S.A. se expanda hacia nuevos mercados, en este caso el colombiano, debido a que la empresa colombiana ya tiene noción sobre los gustos y preferencias del consumidor, creando así una mayor alianza entre dichas empresas.

Se debe tener en cuenta las regulaciones implementadas por las diferentes entidades gubernamentales. A su vez la alianza estratégica se debe fortalecer con el pasar del tiempo, y buscar beneficios comunes para ambas empresas. Hay que destacar que la empresa no solo depende de la producción que se realiza en Zona Franca, sino que la empresa cuenta con su fábrica de producción en la ciudad de Ibarra.

2. INDUCCIÓN

La empresa al realizar una alianza estratégica con LICOAMÉRICA, ubicada en Zona Franca, pudo reducir sus costos de operación, internacionalizando el proceso de producción para luego volverlo a importar; esto al enviar materia prima y traerlo como producto terminado. El estar situada en una Zona Franca, hace que no se pague ningún tipo de aranceles e impuestos sobre la materia prima, debido a que la mercadería se encuentra en tránsito, esto quiere decir que va a ser usada para una transformación a producto terminado; por otro lado, la reducción en los costos como la mano de obra y los costos indirectos de

fabricación, hacen que sea más rentable realizarlo allá. Cabe recalcar que ambas empresas son diferentes, pese a que toman decisiones mancomunadas.

Sin embargo, la rigurosidad que existe en las aduanas tanto de Ecuador como Colombia, hizo que los procesos se dificultaran, debido a que señalaban que no se puede importar un producto terminado a tan bajo costo, como el caso de las bebidas alcohólicas, haciendo que la mercadería se quedara embodegada por un mayor tiempo.

Otro factor importante fueron los cambios de legislación, en donde no se especificó sobre el régimen que se podía utilizar para la importación de bebidas alcohólicas, por la implementación de etiquetas fiscales.

La empresa para no perder más tiempo por esta inflexibilidad aduanera decide cambiar de régimen 31 a régimen 10, haciendo que la ventaja que tenían con respecto a costos se reduzca considerablemente, esto debido a que se paga mucho más con el régimen 10, por el cobro de impuestos y aranceles sobre toda la mercadería, pese a que la materia prima era enviada desde Ecuador. Mientras que con el régimen 31, solo se pagaban impuestos sobre lo agregado en Zona Franca.

3. HIPÓTESIS

La estrategia de internacionalización logística para el proceso de producción de la marca “Norteño” impacta en la rentabilidad de la empresa LICORAM S.A.

4. PROBAR LA HIPÓTESIS POR EXPERIMENTACIÓN

El problema que existe en la internacionalización para el proceso de producción del producto “Norteño” en la empresa LICOAMÉRICA, ubicada en Zona Franca del Valle del Cauca, se debe a la poca rigurosidad que existe en las aduanas, causando que se realicen cambios de regímenes de importación por parte de la empresa LICORAM S.A., generando más tiempo de la mercadería en aduana y mayores pagos en impuestos y aranceles.

La propuesta para minimizar este tipo de problema, se da mediante la adquisición de la materia prima en Colombia, la cual era enviada desde Ecuador; y el establecimiento de un régimen de importación definitivo; en este caso se aplicaría únicamente el régimen 10 el cual es denominado régimen a consumo. En la siguiente tabla se detallan los costos de la materia prima, material de envasado y material de empaque, adquiridos en territorio colombiano:

Tabla 23: Costos de adquisición de materia prima en Colombia

| Ítems | Colombia |
|--|---------------|
| Materia prima (alcohol extra neutro) | \$0,66 |
| Material de envasado (tapa y botella) | \$0,08 |
| Material para envío (divisiones, caja) | \$0,05 |
| Total | \$0,79 |

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Autor

Por otro lado, el proceso de operación más la integración de los diferentes materiales adquiridos en Colombia, podrían reducir el costo final de producción del licor de la marca “Norteño”, como se establece en la siguiente tabla:

Tabla 24: Costo de producción total con materia prima colombiana

| Ítems | Colombia |
|---|----------|
| Materia prima (alcohol extra neutro) | \$0,66 |
| Material de envasado (tapa y botella) | \$0,08 |
| Material para envío (divisiones, caja) | \$0,05 |
| Proceso de transformación (MOD + CIF + MPD) | \$0,35 |

| | |
|--------------------------------------|--------|
| Costo de operación por unidad | \$1,14 |
|--------------------------------------|--------|

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Autor

5. DEMOSTRACIÓN O REFUTACIÓN

Al dejar de realizar el proceso de exportación tanto de la materia prima, material de envasado y material para envío hacia el Valle del Cauca, los costos y los trámites de exportación se eliminarían, esto debido a que dichas materias primas serían adquiridas en Colombia, a través de la empresa LICOAMÉRICA, la cual ya cuenta con sus propios proveedores.

A continuación, se presenta una tabla comparativa entre los costos de la materia prima, material de envasado y material para envío, de procedencia ecuatoriana y adquirida en Colombia.

Tabla 25: Comparación de costos

| Ítems | Ecuador | Colombia |
|--|---------------|---------------|
| Materia prima (alcohol extra neutro) | \$0,74 | \$0,66 |
| Material de envasado (tapa y botella) | \$0,12 | \$0,08 |
| Material para envío (divisiones, caja) | \$0,06 | \$0,05 |
| Total | \$0,92 | \$0,79 |

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Autor

En la tabla anterior, se puede demostrar claramente que dichos costos son más baratos si se adquieren en Colombia; por ende, el costo final por unidad se verá reducido con el uso de materiales colombianos, como se demuestra en la siguiente tabla:

Tabla 26: Comparación de los costos de producción por unidad final

| Ítems | Ecuador | Colombia |
|---|---------------|---------------|
| Materia prima (alcohol extra neutro) | \$0,74 | \$0,66 |
| Material de envasado (tapa y botella) | \$0,12 | \$0,08 |
| Material para envío (divisiones, caja) | \$0,06 | \$0,05 |
| Proceso de transformación (MOD + CIF + MPD) | \$0,35 | \$0,35 |
| Costo de producción por unidad | \$1,27 | \$1,14 |

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Autor

Con respecto a los impuestos y aranceles, estos podrían ser los valores, si no se llegara a realizar un cambio en la legislación.

Tabla 27: Comparación de aranceles e impuestos de importación por materia prima por contenedor

| | Materia prima ecuatoriana | Materia prima colombiana |
|--|------------------------------|--------------------------------|
| | 2017 | 2017 |
| Costo de la mercadería | Régimen 10 | Régimen 10 |
| EXW | \$68.600,00 | \$61.718,92 |
| Valor sobre el cual se paga impuestos | \$68.600,00 | \$61.718,92 |
| FODINFA | \$343,00 | \$308,59 |
| ICE | \$26.389,80 | \$26.389,80 |
| IVA | \$11.439,94 | \$10.610,08 |
| Salvaguardia | - | - |
| Otros Costos de Importación | | |
| Transporte Internacional | \$680,00 | \$680,00 |
| Seguro | - | - |
| Flete Nacional | \$370,00 | \$370,00 |
| TOTAL A PAGAR | \$39.222,74 | \$38.358,47 |

Fuente: Investigación documental

Elaborado por: Autor

Por el cambio de legislación en la Aduana del Ecuador, la implementación de etiquetas fiscales a todos los licores importados excepto cerveza, tendrá un valor de 0,13 ctvs. por etiqueta; a continuación, se reflejan los costos totales en implementar la etiqueta fiscal al producto importado:

Tabla 28: Implementación de etiquetas fiscales al total de botellas producidas de Norteño anual

| Botellas producidas | 54000 | 54054 |
|--|------------|------------|
| Costo etiqueta fiscal por unidad | \$0,13 | |
| TOTAL A PAGAR EN ETIQUETAS FISCALES | \$7.020,00 | \$7.027,03 |

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Autor

Siendo la siguiente tabla los totales a pagar por importación anual, tanto con la materia prima ecuatoriana como con la materia prima colombiana, en donde existe una diferencia \$2.585,76 entre ambas importaciones, comprobando que es mejor la adquisición de materia prima en Colombia.

Tabla 29: Total a pagar por importación

| | Materia prima ecuatoriana | Materia prima colombiana |
|---|----------------------------------|---------------------------------|
| Total a pagar impuestos y aranceles anual | \$117.668,21 | \$115.075,42 |
| Total a pagar en etiquetas fiscales anuales | \$7.020,00 | \$7.027,03 |
| TOTAL A PAGAR POR IMPORTACIÓN | \$124.688,21 | \$122.102,44 |

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Autor

6. EVALUACIÓN FINANCIERA

PROYECCIÓN DE LAS CUENTAS DEL ESTADO DE RESULTADOS

Tabla 30: Proyección de cuentas del Estado de Resultados LICORAM S.A.

| | 2014 | 2015 | 2016 | %Δ | 2017 |
|----------------------------|---------------------|---------------------|---------------------|-----------|----------------|
| VENTAS | 5.857.357,89 | 3.793.504,02 | 4.132.450,57 | -13% | 3.589.026,79 |
| (-) COSTO DE VENTAS | (2.998.754,74) | (2.078.595,57) | (2.322.005,95) | -9% | (2.542.299,07) |
| UTILIDAD BRUTA | 2.858.603,15 | 1.714.908,45 | 1.810.444,62 | | 1.046.727,73 |

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Autor

En las cuentas del estado de resultados financiero de la empresa LICORAM S.A. se evidencia en el año 2015 que existe una disminución en las ventas en comparación al año anterior, la desaceleración económica pudo ser una de las causas de que sucediera esto;

mientras que para el año 2016 se incrementaron dichas cuentas, en donde se implementaron estrategias de marketing para generar un mayor consumo de bebidas alcohólicas.

El porcentaje de variación que existirá para el año 2017, demuestra un decrecimiento en las ventas de un 13%, mientras que en el costo de ventas este será de un -9%; esto debido a los históricos de la empresa.

CUENTAS DEL BALANCE DE RESULTADOS LICORAM S.A.

| | 2015 | 2016 |
|----------------------------|---------------------|---------------------|
| VENTAS | 3.793.504,02 | 4.132.450,57 |
| (-) COSTO DE VENTAS | (2.078.595,57) | (2.322.005,95) |
| UTILIDAD BRUTA | 1.714.908,45 | 1.810.444,62 |

Fuente: Investigación documental

Elaborado por: Autor

Tabla 31: Precio del Norteño al distribuidor

| | 2015 | 2016 |
|-----------------------|--------|--------|
| PRECIO NORTEÑO | \$3,10 | \$3,25 |

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Autor

Tabla 32: Participación del Norteño importado en el Balance de Resultados de la empresa LICORAM S.A.

| | 2015 | 2016 |
|--|---------------------|---------------------|
| VENTAS NORTEÑO "750ml" | \$334.800,00 | \$351.000,00 |
| (-) COSTO DE VENTAS NORTEÑO "750ml" importado | \$167.013,64 | \$197.880,39 |
| UTILIDAD BRUTA | \$167.786,36 | \$153.119,61 |

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Autor

La participación del “Norteño” importado de 750 ml. es del 9% del total de las ventas, costo de ventas y utilidad bruta anuales de la empresa, en el año 2015; mientras que en el año 2016 se reduce la participación en un punto porcentual.

INDICADORES DE RENTABILIDAD

Tabla 33: Indicadores de rentabilidad

| | Fórmula | 2015 | 2016 |
|--|--|-------------|-------------|
| Margen bruto | $\frac{\text{Ventas netas} - \text{Costo de ventas}}{\text{Ventas}}$ | 155% | 156% |
| Margen operacional | $\frac{\text{Utilidad operacional}}{\text{Ventas}}$ | 3% | 3% |
| Rentabilidad neta de ventas (margen neto) | $\frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Ventas}}$ | 3% | 1% |

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Autor

En el año 2015 se generó un margen bruto de 155%, mientras que en el año 2016 generó 156% los cuales representan los beneficios que la organización tiene luego de asumir los costos básicos. Sin embargo cuando se analiza el margen neto se puede observar que el margen neto baja al 3% en el año 2015 y el 1% en el año 2016, lo que representa que en ese lapso hay un exceso de gastos e impuestos.

Mientras que el margen operacional que tiene la empresa tanto en el año 2015 como en el año 2016 los márgenes se mantienen en un 3%, lo que representa que el negocio es lucrativo.

7. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

7.1. CONCLUSIONES

- Se tomó como proceso de exportación desde la entrega del alcohol extra neutro por parte del proveedor. Se puede concluir que el tiempo de control de calidad toma mucho tiempo, esto debido a que si la materia prima no cumple con los requisitos específicos esta es regresada a la empresa proveedora.
- La internacionalización del proceso de producción como estrategia de reducción de costos para la empresa LICORAM S.A. con la marca “Norteño” hacia una Zona Franca mediante una alianza estratégica, permite que la mercadería ingresada no pague impuestos ni aranceles, lo que hace que el costo final en sí del producto sea mucho menor que el realizarlo en Ecuador.
- La alianza estratégica que tiene la empresa LICORAM S.A. está situada en una Zona Franca como es el Valle del Cauca, en donde se realiza la maquila del producto “Norteño” de 750 ml., en donde LICOAMÉRICA a su vez tiene su propia producción de bebidas alcohólicas, generando menor costo en los procesos.
- La rigurosidad que existen en las aduanas y la falta de información en las legislaciones, crea incertidumbre en la organización, teniendo que cambiar de régimen aduanero de importación, de régimen 31 a régimen 10, afectando a los costos del producto de la marca “Norteño” de 750ml., en lo que respecta a impuestos y aranceles.
- En el año 2016 pese a que las ventas se incrementaron, la ganancia neta fue menor en comparación al año anterior, esto se debió al cambio de régimen de importación aduanera, lo que influyó en la ganancia total.

7.2. RECOMENDACIONES

- El proceso de exportación de alcohol extra neutro para la transformación del licor de la marca “Norteño”, genera un mayor costo en el proceso de producción de la bebida alcohólica, esto debido a que se debe incurrir en este tipo de proceso, para lo cual se recomienda que se estudie la posibilidad de adquirir la materia prima en Colombia, la cual determinará si realizar esta decisión es mejor que la que se realiza actualmente. Los datos en la investigación arrojan que se podría ahorrar un 10% más, en comparación a lo que se realiza actualmente.
- LICORAM S.A. al tener esta alianza estratégica con LICOAMÉRICA, debería buscar otros métodos para aprovechar al máximo los beneficios de la misma, mediante la implementación de otro tipo de estrategias, para de esa manera poder entrar a nuevos mercados, en este caso el de Colombia.
- El factor externo que involucra directamente a la organización, como es la rigurosidad que existen en las aduanas y la falta de información, pueden ser mitigadas por medio de un buen agente aduanero que este en constante actualización sobre los cambios que existen en las entidades gubernamentales y que afecten ya sea a las exportaciones como las importaciones.
- Para mantener las ventas o a su vez incrementarlas, es necesario realizar estrategias de marketing en donde el consumidor se sienta identificado con el producto y este consuma más la bebida alcohólica, generando ganancias por volumen vendas.

8. BIBLIOGRAFÍA

- Asociación de Bancos del Ecuador. (Diciembre de 2016). *Boletín Macroeconómico*. Recuperado el 17 de Junio de 2017, de <http://www.asobanca.org.ec/sites/default/files/Bolet%C3%ADn%20Macroecon%C3%B3mico%20-%20Diciembre%202016.pdf>
- Ballesta Sánchez, J. P. (2002). *Análisis contable*. Recuperado el 18 de Mayo de 2017, de <http://ciberconta.unizar.es/leccion/anarenta/analisisr.pdf>
- Banco Central del Ecuador . (Abril de 2017b). *Cifras económicas del Ecuador*. Recuperado el 16 de Junio de 2017, de <https://contenido.bce.fin.ec/documentos/Estadisticas/SectorReal/Previsiones/IndCoyuntura/CifrasEconomicas/cie201704.pdf>
- Banco Central del Ecuador. (Febrero de 2017a). *Evolución de la Balanza Comercial*. Recuperado el 16 de Junio de 2017, de <https://contenido.bce.fin.ec/documentos/Estadisticas/SectorExterno/BalanzaPagos/balanzaComercial/ebc201702.pdf>
- Banco Central del Ecuador. (2017a). *Evolución de la Balanza Comercial. Enero - Diciembre 2016*. Quito: BCE. Obtenido de <https://contenido.bce.fin.ec/documentos/Estadisticas/SectorExterno/BalanzaPagos/balanzaComercial/ebc201702.pdf>
- Banco Mundial. (2017). *Doing Business*. Recuperado el 19 de Junio de 2017, de <http://espanol.doingbusiness.org/~/media/WBG/DoingBusiness/Documents/Annual-Reports/English/DB17-Full-Report.pdf>
- Bernal, C. (2006). Metodología de la investigación: para administración, economía, humanidades y ciencias sociales. En C. Bernal, *Método y metodología de la investigación* (Segunda ed., pág. 56). México: Pearson.
- Cámara de Comercio de Quito. (1 de Enero de 2016). *Guía General del Importador*. Recuperado el 8 de Junio de 2017, de http://www.lacamaradequito.com/media/com_lazypdf/pdf/Guia_General_del_Importador_r_.pdf
- Castro, A. (2008). Manual de exportaciones en Colombia. En *Manual de exportaciones en Colombia* (pág. 110). Bogotá, Colombia: Universidad del Rosario.
- CEPAL. (2013). *El desarrollo económico del Ecuador* (Segunda ed.). Quito, Ecuador: Editogran S.A. Recuperado el 12 de Mayo de 2017, de <http://www.politicaeconomica.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2014/02/librocepal.pdf>

- CEPAL. (2016). *La Inversión Extranjera Directa en América Latina y el Caribe*. Recuperado el 17 de Junio de 2017, de http://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/40213/7/S1600664_es.pdf
- Cervecería Nacional. (s.f.). *Problemática del Coonsumo de Alcohol en el Ecuador*. Recuperado el 18 de Junio de 2017, de <http://www.cervecerianacional.ec/programa-problematica>
- Corporación Universitaria del Caribe. (s.f.). *Comercio Internacional*. Recuperado el 6 de Junio de 2017, de <http://e-learning.cecar.edu.co/modulos/Administraci%C3%B3n%20de%20Empresas/9%20SEMESTRE/COMERCIO%20INTERNACIONAL/files/basic-html/page138.html>
- De Kluyver, C. (2016). Las estrategias genéricas de Porter. En *Pensamiento estratégico: una perspectiva para los ejecutivos* (págs. 97-98). Buenos Aires, Argentina: Pearson. Recuperado el 27 de Junio de 2017
- Diario El Mercurio. (5 de Marzo de 2013). *El Mercurio - Industria licorera obligada a crear variedades*. Recuperado el 12 de Mayo de 2017, de <http://www.elmercurio.com.ec/371358-industria-licorera-obligada-a-crear-variedades/>
- Diario El País. (21 de Julio de 2014). *El País.com.co - El Valle del Cauca continua atrayendo inversión extranjera*. Recuperado el 15 de Mayo de 2017, de <http://www.elpais.com.co/economia/el-valle-del-cauca-continua-atrayendo-inversion-extranjera.html>
- Escuela de Administración de Empresas . (s.f.). *Estrategia de internacionalización*. Recuperado el 14 de Junio de 2017, de <http://www.eaeprogramas.es/internacionalizacion/fases-en-una-estrategia-de-internacionalizacion>
- Garay, L. (s.f.). *Banco de la República Actividad Cultural*. Recuperado el 6 de Junio de 2017, de <http://www.banrepcultural.org/blaavirtual/economia/industriatrina/168.htm>
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Bautista , P. (2010). *Metodología de la investigación*. México: Mc Graw Hill.
- Hernández, F. (2013). *Introducción a los negocios internacionales*. Victoria: Universidad Autónoma de Tamaulipas.
- Hernández, J. (2013). *Incoterms y su importancia en las actividades comerciales*. Victoria: Universidad Autónoma de Tamaulipas.
- Hill, C. (2011). *Negocios Internacionales* (Octava ed.). (M. Obón León, Trad.) México, México: Mc Graw Hill.

- INEC . (Diciembre de 2016 b). *Indicadores laborales*. Recuperado el 17 de Junio de 2017, de http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/EMPLEO/2016/Diciembre-2016/122016_Presentacion_Laboral.pdf
- INEC. (Diciembre de 2016a). *Índice de precios al consumidor*. Recuperado el 16 de Junio de 2017, de http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Inflacion/2016/InflacionDiciembre2016/ipc_Presentacion_IPC_diciembre16.pdf
- LICORAM S.A. (s.f.). *LICORAM S.A.* Recuperado el 19 de Junio de 2017, de <http://www.licoram.com/pages/quienes-somos/>
- Malhorta, N. (2008). *Investigación de mercados*. México: Pearson.
- Mendoza, C., Alfaro, D., & Patemina, C. (2015). *Manual práctico para Gestión Logística*. Barranquilla: Universidad del Norte.
- Ministerio de Comercio Exterior. (s.f.). *Ministerio de Comercio Exterior*. Recuperado el 15 de Junio de 2017, de <http://www.comercioexterior.gob.ec/salvaguardias-se-desmontan-de-acuerdo-al-cronograma/>
- Ministerio de Comercio, Industria y Turismo Colombia. (2 de Septiembre de 2011). *Mincomercio, Industria y Turismo*. Recuperado el 2 de Junio de 2017, de http://www.mincit.gov.co/minindustria/publicaciones/16371/definicion_-_zonas_franca
- Ministerio de Trabajo. (s.f.). *USD 366 será el salario básico que regirá en el 2016*. Recuperado el 18 de Junio de 2017, de <http://www.trabajo.gob.ec/usd-366-sera-el-salario-basico-que-regira-en-el-2016/>
- Muller, R. (1994). *La definición de sostenibilidad, las variables principales y bases para establecer indicadores*. Bib. Orton.
- OMS - OPS. (14 de Mayo de 2014). *Organización Panamericana de la Salud*. Recuperado el 18 de Junio de 2017, de http://www.paho.org/ecu/index.php?option=com_content&view=article&id=1208:mayo-14-2014&Itemid=356
- Pisco, I. (Marzo de 2016). La industria de los alimentos. *Industrias*, 14-18.
- Polimeni, R. (1994). *Contabilidad de costos*. (M. Suárez, Ed.) Bogotá: Mc Graw Hill.
- PRO COLOMBIA. (2015). *Directorio Zonas Francas*. Recuperado el 6 de Junio de 2017, de <http://inviertaencolombia.com.co/images/Adjuntos/zonas-francas-espan%CC%83ol-WEB-2015-16.pdf>

- PRO ECUADOR . (2015b). *Guía del exportador*. Recuperado el 6 de Junio de 2017, de <http://www.proecuador.gob.ec/wp-content/uploads/2014/11/GuiaExportador.pdf>
- PRO ECUADOR . (2015c). *Guía logística internacional 2015*. Recuperado el 8 de Junio de 2017, de <http://www.proecuador.gob.ec/wp-content/uploads/2015/11/Guia-Logistica-Internacional-2015.compressed.pdf>
- PRO ECUADOR . (s.f. a). *Comercio Exterior*. Recuperado el 2 de Junio de 2017, de <http://www.proecuador.gob.ec/invierta-en-ecuador/entorno-de-negocios/comercio-exterior/>
- Quintana, C. (1996). *Elementos de inferencia estadística* (Segunda ed.). San Pedro de Montes de Oca: Universidad de Costa Rica.
- Rodriguez, M. (19 de Agosto de 2013). *Guía de tesis*. Recuperado el 22 de Mayo de 2017, de <https://guiadetesis.wordpress.com/2013/08/19/acerca-de-la-investigacion-bibliografica-y-documental/>
- Sánchez, A. (1994). La rentabilidad económica y financiera de la gran empresa española. *Financiación y contabilidad*, 159-179.
- Secretaría General de la Comunidad Andina. (2015). *Resolución N°1784*. Recuperado el 12 de Junio de 2017, de <http://www.industrias.ec/archivos/CIG/file/RESO1784%20CAN.pdf>
- SENAE . (Enero de 2015b). *Instructivo de sistemas para regularizar declaraciones aduaneras de exportación*. Obtenido de <https://www.aduana.gob.ec/files/pro/pro/oce/2015/SENAE-ISEE-2-2-020-V6.pdf>
- SENAE . (Diciembre de 2016e). *Sistema de Gestión y Verificación de Etiquetas Fiscales*. Recuperado el 16 de Junio de 2017, de <https://www.aduana.gob.ec/archivos/Boletines/2016/Presentacion%20etiquetas%20fiscales%20externos.pdf>
- SENAE . (Abril de 2017a). *Guía de exportadores de comercio exterior para la exportación temporal para perfeccionamiento pasivo*. Recuperado el 2 de Junio de 2017, de <https://www.aduana.gob.ec/files/pro/pro/oce/2016/SENAE-GOE-2-2-005-V3.pdf>
- SENAE . (s.f. c). *Regímenes aduaneros*. Recuperado el 6 de Junio de 2017, de <https://www.aduana.gob.ec/regimenes-aduaneros/>
- SENAE D. (2016). *Servicio Nacional de Aduana del Ecuador*. Obtenido de <http://www.proecuador.gob.ec/wp-content/uploads/2016/07/SENAE-REGIMENES.pdf>

Sistema de Información Minero Colombiano. (s.f.). *SIMCO*. Recuperado el 5 de Junio de 2017, de <http://www.simco.gov.co/simco/Informaci%C3%B3nparaInversionistas/ZonasFrancas/tabid/65/Default.aspx>

SRI. (25 de Mayo de 2016). *SRI*. Recuperado el 12 de Junio de 2017, de <http://www.sri.gob.ec/web/guest/detalle?idnoticia=320&marquesina=1>

Superintendencia de Compañías. (s.f.). *Tabla de indicadores*. Recuperado el 10 de Junio de 2017, de http://181.198.3.71/portal/samples/images/docs/tabla_indicadores.pdf

Ward, L. (s.f.). *Industria de bebidas*. Recuperado el 19 de Junio de 2017, de <http://www.insht.es/InshtWeb/Contenidos/Documentacion/TextosOnline/EnciclopediaOIT/tomo3/65.pdf>

World Bank. (2017). *Doing Business 2017*. Recuperado el 20 de Junio de 2017, de http://espanol.doingbusiness.org/~/_media/WBG/DoingBusiness/Documents/Annual-Reports/English/DB17-Full-Report.pdf

9. ANEXOS

ANEXO A

Modelo de la entrevista

Entrevista N°1 - Gerente de importaciones y exportaciones

1. ¿Hace cuánto tiempo se decidió realizar la estrategia de internacionalización en el proceso de producción hacia el Valle del Cauca?
2. ¿Cuáles son los beneficios que genera realizar el proceso de producción en el Valle del Cauca?
3. ¿Cuál es la empresa con la que realizaron la alianza estratégica?
4. ¿Qué tipo de materia prima exporta la empresa LICORAM S.A. para el proceso de producción del licor de la marca “Norteño” en el Valle del Cauca en el período 2015 – 2016?
5. ¿Cuántos grados debe contener el alcohol extra neutro para que no sea considerado de consumo?
6. ¿Cuál es la partida arancelaria del alcohol extra neutro?
7. ¿Con qué régimen se exporta la materia prima?
8. ¿Qué incoterm se utiliza para realizar el proceso de exportación de materia prima de alcohol extra neutro hacia el Valle del Cauca?
9. ¿Cómo se transporta el alcohol extra neutro para la exportación hacia el Valle del Cauca?
10. ¿Cuánto tiempo se demora la exportación de alcohol extra neutro hacia el Valle del Cauca?
11. ¿Cuáles son los trámites para realizar la exportación del alcohol extra neutro hacia el Valle del Cauca?
12. ¿Qué tipo de productos importan desde el Valle del Cauca?

13. ¿Cuáles son las características del producto importado de la marca “Norteño”?
14. ¿Cuál es la partida arancelaria del licor semiseco "Norteño"?
15. ¿Con qué régimen se importa el producto terminado de la marca “Norteño” desde el Valle del Cauca hacia Ecuador en el período 2015 – 2016?
16. ¿Por qué se realizó el cambio de régimen?
17. ¿Qué inconvenientes se les presentó con este cambio de régimen?
18. ¿Qué incoterm se utiliza para realizar la importación de licor desde el Valle del Cauca?
19. ¿Cómo se transporta el producto terminado desde el Valle del Cauca hacia Ecuador?
20. ¿Cómo viene embalado y empaquetado el producto? (Norteño)
21. ¿Cuántos pallets vienen en un contenedor de 20’?
22. ¿Cuántas cajas vienen en un pallet?
23. ¿Dentro de las cajas cuántas unidades entran?
24. ¿Cuánto es el tiempo de recepción del producto desde el Valle del Cauca?
25. ¿Cuáles son los trámites para realizar la importación del producto terminado desde el Valle del Cauca?
26. ¿Qué tipo de aranceles e impuestos se paga para la importación del producto terminado?
27. ¿Sobre qué materiales se paga aranceles en la importación del producto terminado?

Entrevista N°2 - Jefe de control de calidad

1. ¿Cuál es el proceso de producción del licor de la marca "Norteño"?
2. ¿Cuáles son los ingredientes que lleva el licor de la marca “Norteño”?
3. ¿Cuántos grados debe contener el alcohol extra neutro para que no sea considerado de consumo?

4. ¿Cómo se transporta el alcohol extra neutro hacia la planta de producción?
5. ¿Varían los grados de alcohol del licor de la marca "Norteño" tanto nacional como importado?

Entrevista N°3 - Agente de aduana

1. ¿Con qué régimen se exporta la materia prima para la transformación de un producto?
2. ¿Cuáles son los requisitos para realizar dicha exportación?
3. ¿Cuánto tiempo se demora la salida de los productos perecederos, en este caso el alcohol extra neutro de la aduana?
4. ¿Con qué régimen se importa el producto terminado con la materia prima ya procesada en otro territorio?
5. ¿Sobre qué materiales se paga aranceles en la importación del producto terminado?
6. ¿Qué tipo de aranceles e impuesto se paga para la importación del producto terminado?

ANEXO B

Estado de resultados LICORAM S.A.

ESTADO DE RESULTADOS LICORAM S.A.

| | 2014 | 2015 | 2016 |
|--|---------------------|---------------------|---------------------|
| VENTAS | 5.857.357,89 | 3.793.504,02 | 4.132.450,57 |
| (-) COSTO DE VENTAS | (2.998.754,74) | (2.078.595,57) | (2.322.005,95) |
| UTILIDAD BRUTA | 2.858.603,15 | 1.714.908,45 | 1.810.444,62 |
| GASTOS ADMINISTRATIVOS | | | |
| SUELDOS Y SALARIOS | 421.790,85 | 384.661,74 | 378.621,04 |
| BENEFICIOS SOCIALES | 67.375,67 | 76.253,69 | 62.017,02 |
| IESS | 129.555,56 | 109.448,36 | 112.077,36 |
| HONORARIOS PROFESIONALES | 198.186,26 | 146.905,91 | 145.630,49 |
| HONORARIOS OCASIONALES | 34.457,53 | 31.404,90 | 30.769,40 |
| JUBILACION PATRONAL | 29.349,97 | 6.135,52 | - |
| DESAHUCIO | 11.622,92 | 5.540,14 | 1.665,04 |
| GASTO DEPRECIACION | 13.254,27 | 14.341,97 | 12.799,67 |
| GASTO PROVISION REEMBOLSOS A CLIENTES | 103.896,35 | 84.998,44 | 205.596,71 |
| GASTO OTRAS PROVISIONES | 12.783,75 | 14.242,11 | 15.104,16 |
| TRANSPORTE | 101.781,48 | 147.083,27 | 96.919,41 |
| COMBUSTIBLE | 2.146,49 | 5.191,20 | 1.930,34 |
| GASTO DE VIAJE | 58.974,39 | 59.108,52 | 50.990,90 |
| GASTOS DE GESTION | 15.879,34 | 13.070,90 | 22.945,07 |
| ARRIENDOS | 24.831,47 | 25.887,15 | 26.637,87 |
| SUMINISTROS | 6.971,55 | 47.499,53 | 5.208,92 |
| GASTO MANENIMIENTO | 32.265,59 | 12.473,48 | 10.643,19 |
| SEGUROS | 10.826,33 | 9.697,42 | 9.011,72 |
| PUBLICIDAD | 343.981,89 | 145.862,57 | 158.561,89 |
| IMPUESTOS CONTRIBUCIONES Y OTROS | 79.868,34 | 84.949,76 | 17.863,72 |
| COMISIONES | 267.877,97 | 225.000,00 | 214.841,05 |
| SERVICIOS PUBLICOS | 29.876,59 | 36.646,25 | 34.961,86 |
| OTROS | 1.897,36 | 10.557,08 | 6.912,36 |
| TOTAL GASTOS DE ADMINSTRACION | 1.999.451,92 | 1.696.959,91 | 1.621.709,19 |
| GASTOS FINANCIEROS | | | |
| GASTOS BANCARIOS | 3.987,36 | 2.506,25 | 2.775,53 |
| INTERESES PAGADOS | 50.326,12 | 69.118,75 | 108.274,94 |
| TOTAL GASTOS FINANCIEROS | 54.313,48 | 71.625,00 | 111.050,47 |
| OTROS INGRESOS | | | |
| UTILIDAD VENTA PROPIEDADES PLANTA Y EQUIPO | - | 137.801,43 | 6.500,00 |
| OTROS INGRESOS | - | 31.704,96 | 21.602,32 |
| TOTAL OTROS INGRESOS | - | 169.506,39 | 28.102,32 |
| UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS | 804.837,75 | 115.829,93 | 105.787,28 |
| (-) PARTICIPACION TRABAJADORES | (127.746,20) | (17.374,49) | (15.868,09) |
| (-) IMPUESTO A LA RENTA | (157.724,16) | | (36.183,98) |
| UTILIDAD DEL EJERCICIO | 519.367,39 | 98.455,44 | 53.735,21 |

ANEXO C

Balance de general LICORAM S.A.

BALANCE GENERAL LICORAM S.A.

| | 2014 | 2015 | 2016 |
|---|---------------------|---------------------|---------------------|
| ACTIVO | | | |
| ACTIVO CORRIENTE | | | |
| CAJA | 235.663,25 | 99.151,08 | 50.950,73 |
| CTAS. DOCTOS. POR COBRAR CLIENTES | 1.784.850,26 | 1.450.510,95 | 1.531.215,81 |
| OTROS CUENTAS POR COBRAR | 139.000,31 | 40.683,36 | 4.249,69 |
| (-)PROVISION INCOBRABLES | (73.198,78) | (87.440,89) | (102.545,05) |
| CREDITO TRIBUTARIO IVA | 34.625,88 | 34.859,95 | 34.500,41 |
| CREDITO TRIBUTARIO RENTA | 88.542,91 | 59.301,75 | 73.549,02 |
| INVENTARIO MATERIA PRIMA | 324.776,14 | 407.868,01 | 462.018,01 |
| INVENTARIO PRODUCTOS EN PROCESO | 33.591,93 | 57.903,25 | 62.646,84 |
| INVENTARIO PRODUCTOS TERMINADOS | 89.514,17 | 77.440,95 | 76.448,46 |
| INVENTARIO MATERIA PRIMA PARA CONTRUCCION | - | 283.607,76 | - |
| INVENTARIO SUMINISTROS Y MATERIALES | 256.712,23 | - | 347.796,33 |
| SEGUROS PAGADOS POR ANTICIPADOS | 6.519,57 | 5.265,90 | 8.494,80 |
| TOTAL ACTIVO CORRIENTE | 2.920.597,87 | 2.429.152,07 | 2.549.325,05 |
| ACTIVOS NO CORRIENTES | | | |
| TERRENOS | 1.011.307,59 | 754.056,08 | 1.112.334,89 |
| EDIFICIOS | 652.471,22 | 652.471,22 | 868.829,26 |
| MUEBLES Y ENSERES | 38.661,21 | 38.661,21 | 38.907,21 |
| MAQUINARIA EQUIPO E INSTALACIONES | 224.934,84 | 325.348,03 | 346.942,85 |
| EQUIPO DE COMPUTACION | 17.227,01 | 19.345,56 | 19.915,56 |
| VEHICULOS | 76.812,61 | 76.812,61 | 65.412,80 |
| (-)DEPRECIACION ACUMULADA | (282.928,54) | (348.446,08) | (401.280,08) |
| CREDITO TRIBUTARIO IMPUESTO A LA RENTA | - | 4.349,82 | - |
| TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE | 1.738.485,94 | 1.522.598,45 | 2.051.062,49 |
| TOTAL ACTIVO | 4.659.083,81 | 3.951.750,52 | 4.600.387,54 |
| PASIVO | | | |
| PASIVO CORRIENTE | | | |
| CTAS. DOCTOS POR PAGAR PROVEEDORES | 600.069,82 | 476.605,06 | 480.140,50 |
| DIVIDENDOS POR PAGAR | - | 225,78 | - |
| OTROS CUENTAS POR PAGAR | 568.384,12 | 76.297,44 | - |
| IESS POR PAGAR | 16.739,64 | 12.674,04 | 13.601,25 |
| PORCION CORRIENTE DE OBLIGACIONES EMITIDAS | - | - | 572.051,07 |
| IMPUESTO A LA RENTA POR PAGAR | 157.724,16 | - | 36.183,99 |
| PARTICIPACION TRABAJADORES POR PAGAR | 127.746,20 | 17.374,49 | 15.868,09 |
| OTROS POR PAGAR EMPLEADOS | 9.226,20 | 28.420,17 | 16.807,24 |
| PROVISION REEMBOLSO A CLIENTES | 133.316,25 | 29.697,81 | 68.135,71 |
| ANTICIPOS DE CLIENTES | - | - | 1.156,46 |
| OTRAS PROVISIONES | - | 7.287,06 | - |
| PASIVOS POR INGRESOS DIFERIDOS | - | 437.950,76 | 4.349,82 |
| TOTAL PASIVO CORRIENTE | 1.613.206,39 | 1.086.532,61 | 1.208.294,13 |
| PASIVOS NO CORRIENTES | | | |
| CTAS POR PAGAR ACCIONISTAS | 564.615,15 | 908.535,65 | 785.936,48 |
| CTAS POR PAGAR ACCIONISTAS DEL EXTERIOR | - | - | 130.000,00 |
| RESERVA POR DONACIONES IMP.RENTA DIFERIDO | - | 4.349,82 | - |
| JUBILACION PATRONAL | 202.370,71 | 203.970,70 | 209.692,38 |
| DESAHUCIO | 38.701,79 | 41.744,06 | 36.074,42 |
| OTROS PASIVOS | 1.058,63 | - | - |
| TOTAL PASIVOS NO CORRIENTES | 806.746,28 | 1.158.600,23 | 1.161.703,28 |
| TOTAL PASIVOS | 2.419.952,67 | 2.245.132,84 | 2.369.997,41 |
| PATRIMONIO | | | |
| CAPITAL | 780.000,00 | 780.000,00 | 780.000,00 |
| RESERVA LEGAL | 390.000,00 | 390.000,00 | 390.000,00 |
| RESULTADOS ACUMUL.POR ADOPCION PRIMERA VEZ NIIF | - | 4.248,46 | 4.248,46 |
| UTILIDAD DEL EJERCICIO | 519.367,39 | 98.455,44 | 53.735,21 |
| SUPERAVIT PROPIEDADES PLANTA Y EQUIPO | 549.763,75 | 433.913,78 | 1.008.550,63 |
| (-)PERDIDA ACTUARIALES ACUMULADA | - | - | (6.144,17) |
| TOTAL PATRIMONIO | 2.239.131,14 | 1.706.617,68 | 2.230.390,13 |
| TOTAL PASIVO + PATRIMONIO | 4.659.083,81 | 3.951.750,52 | 4.600.387,54 |