



**UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y  
ADMINISTRATIVAS**

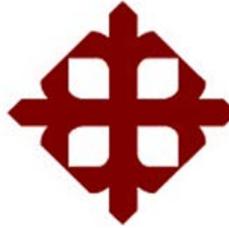
**TÍTULO:  
ESTUDIO DE FACTIBILIDAD PARA LA EXPORTACION DE  
COCINAS DE FABRICACIÓN ECUATORIANA A LA  
REPÚBLICA DEL PARAGUAY**

**AUTOR (A):  
MARTÍNEZ AMADOR DAVID FRANCISCO**

**Trabajo de Titulación previo a la Obtención del Título de:  
INGENIERO COMERCIAL**

**TUTOR:  
Econ. Juan Miguel Esteves**

**Guayaquil, Ecuador  
2014**



**UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS**

## **CERTIFICACIÓN**

Certificamos que el presente trabajo fue realizado en su totalidad por David Francisco Martínez Amador como requerimiento parcial para la obtención del Título de Ingeniero Comercial

### **TUTOR (A)**

\_\_\_\_\_  
**Econ. Juan Miguel Esteves**

### **REVISOR(ES)**

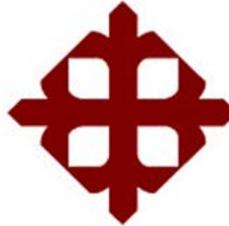
\_\_\_\_\_  
Ing. Marcos España García, Mgs.

\_\_\_\_\_  
Ing. Paola Traverso de Carrión, MBA.

### **DIRECTOR DE LA CARRERA**

\_\_\_\_\_  
Ing. Darío Vergara Pereira, Mgs.

**Guayaquil, a los 8 del mes de mayo del año 2014**



**UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS**

## **DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD**

Yo, **David Francisco Martínez Amador**

### **DECLARO QUE:**

El Trabajo de Titulación **Estudio de factibilidad para la exportación de cocinas de fabricación ecuatoriana a la República Del Paraguay** previa a la obtención del Título **de Ingeniero Comercial**, ha sido desarrollado en base a una investigación exhaustiva, respetando derechos intelectuales de terceros conforme las citas que constan al pie de las páginas correspondientes, cuyas fuentes se incorporan en la bibliografía. Consecuentemente este trabajo es de mi total autoría.

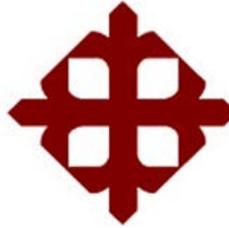
En virtud de esta declaración, me responsabilizo del contenido, veracidad y alcance científico del Trabajo de Titulación referido.

**Guayaquil, a los 8 del mes de mayo del año 2014**

**EL AUTOR (A)**

---

**David Francisco Martínez Amador**



**UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS**

## **AUTORIZACIÓN**

**Yo, David Francisco Martínez Amador**

Autorizo a la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil, la **publicación** en la biblioteca de la institución del Trabajo de Titulación: **Estudio de factibilidad para la exportación de cocinas de fabricación ecuatoriana a la República Del Paraguay**, cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y total autoría.

**Guayaquil, a los 8 del mes de mayo del año 2014**

**EL (LA) AUTOR(A):**

---

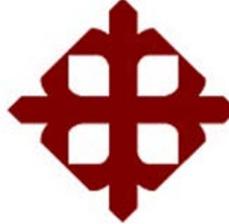
**David Francisco Martínez Amador**

## **AGRADECIMIENTO**

Doy gracias a Dios y a la Virgen María por haberme bendecido durante toda mi vida personal, académica y profesional, permitiéndome conseguir todos las metas y objetivos planteados con éxito.

También doy gracias a mis padres, Santiago Martínez Cordero y María Cecilia Amador Izquierdo, así como también a mi novia Diana Crespo Astudillo por haberme apoyado incondicionalmente en toda esta etapa y por compartir con mucha alegría todos mis logros.

**David Francisco Martínez Amador**



**UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS**

**TRIBUNAL DE SUSTENTACIÓN**

Ing. Darío Vergara Pereira, Mgs.

**DIRECTOR DE LA CARRERA**

Lic. Magdalena Reyes Vélez, Mgs.

**DIRECTORA DEL SED**

Ing. Marcos España García, Mgs.

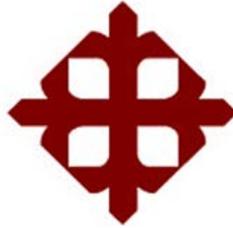
**LECTOR 1**

Ing. Paola Traverso de Carrión, MBA.

**LECTOR 2**

**Eco. Juan Miguel Esteves Palma, Mgs.**

**DOCENTE TUTOR**



**UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS**

**CALIFICACIÓN**

---

**Eco. Juan Miguel Esteves Palma, Mgs.  
DOCENTE TUTOR**

# ÍNDICE GENERAL

AGRADECIMIENTO.....	v
TRIBUNAL DE SUSTENTACIÓN .....	vi
ÍNDICE GENERAL .....	viii
ÍNDICE DE TABLAS. ....	xiii
ÍNDICE DE GRÁFICOS.....	xvi
ÍNDICE DE ANEXOS.....	xvii
RESUMEN.....	xviii
ABSTRACT.....	xix
PALABRAS CLAVES. ....	xx
INTRODUCCIÓN.....	1
1. DEFINICIÓN DEL PROBLEMA.....	3
2. JUSTIFICACION DEL ESTUDIO. ....	5
3. OBJETIVO GENERAL Y ESPECÍFICOS.....	7
3.1 OBJETIVO GENERAL.....	7
3.1.1 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	7
4. CONTEXTO.....	8
CAPÍTULO # 1.....	9
ESTUDIO DE MERCADO .....	9
INTRODUCCIÓN.....	9
1.1 Análisis del Entorno Económico.....	10
1.1.1 Fuentes de Ingresos.....	11
1.1.2 Industria Manufacturera .....	13
1.1.2 Balanza Comercial Ecuador – Paraguay.....	14

1.1.4	Clasificación y partida arancelaria.....	18
1.1.4.1	Clasificación C.I.I.U (Clasificación Industrial Internacional Uniforme). .....	19
1.1.4.2	Partida Arancelaria. ....	19
1.1.5	Exportaciones y Balanza Comercial de Paraguay.....	21
1.1.6	Aspectos Macroeconómicos.....	21
1.1.6.1	Política Monetaria . ....	23
1.1.6.1.1	Tasa de Política Monetaria. ....	24
1.1.6.1.2	Tipo de Cambio.....	25
1.1.6.1.3	Tasa de Interés. ....	27
1.1.6.1.4	Inflación.....	27
1.2	Oferta.....	29
1.2.1	Marcas existentes en el mercado.....	29
1.2.2	Importadores. ....	31
1.2.7.4	Categorías.....	31
1.2.7.5	Comunicación – Medios. ....	32
1.2.3	Canales de Distribución.....	33
1.2.4	Abastecimiento. ....	36
1.2.5	Comercialización.....	38
1.2.6	Producto, Características y Precios.....	40
1.2.7	Promoción y Comunicación.....	43
1.2.7.1	Contratos.....	44
1.2.7.2	Inversiones.....	44
1.2.7.3	Tipos de Promoción. ....	44
1.3	Demanda. ....	45
1.3.1	Clientes. ....	46
1.3.1.1	Matrimonios en el Paraguay, por edad.....	46
1.3.1.2	Hogares, Servicios y Aparatos de cocción. ....	47
1.3.1.3	Ingresos. ....	49
1.3.2	Nivel Socioeconómico. ....	50
1.3.3	Características Preferentes. ....	50
1.4	Brecha.....	52

1.4.1 Cálculo Brecha Real.....	54
<b>CAPÍTULO # 2.....</b>	<b>57</b>
<b>ESTRATEGIA DE MARKETING .....</b>	<b>57</b>
<b>INTRODUCCIÓN. ....</b>	<b>57</b>
2.1 Volumen de Ventas. ....	57
2.2 Análisis FODA. ....	58
2.2.1 Factores Claves. ....	60
2.2 Las P del Marketing. ....	65
2.2.1 Producto.....	67
2.2.2 Precio.....	68
2.2.3 Plaza.....	70
2.2.4 Promoción.....	71
2.2.3.1.1 Comunicación Línea Blanca.....	73
2.3 Estrategia de Marketing Orientada a las 4P. ....	75
2.3.1 Estrategia de Producto.....	76
2.3.1.2 Plan de Acción. ....	76
2.3.2.1 Meta. ....	79
2.3.3 Estrategia de Plaza. ....	83
2.3.3.1.1 Retail. ....	83
2.3.3.1.2 Pymes – Mayoreo. ....	85
2.3.4 Estrategia de Promoción.....	87
2.3.4.1 Meta. ....	88
Lograr un incremento en las ventas de un 25% adicional a lo presupuestado. ....	88
2.4 Costos Plan Marketing.....	90
2.4.1 Costos Estrategia de Producto.....	91
2.4.2 Costos Estrategia de Precios.....	92
2.4.3 Costos Estrategia de Plaza.....	93
2.4.4 Costos Estrategia de Promoción.....	94
2.4.5 Resumen Costos Totales.....	96
<b>CAPÍTULO # 3.....</b>	<b>97</b>

<b>ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL .....</b>	<b>97</b>
<b>INTRODUCCIÓN. ....</b>	<b>97</b>
3.1 Tipo de Empresa. ....	97
3.2 Estructura Organizacional Macro Departamental. ....	98
3.3 Estructura Organizacional Departamento de Producción. ....	100
3.3.1 Costo Total Mano de Obra Estructura Producción (en dólares). .....	101
3.4 Estructura Organizacional Departamento de Exportaciones. ....	103
3.4.1 Costo Total Sueldos Departamento Exportaciones (en dólares). .....	104
<b>CAPÍTULO # 4.....</b>	<b>105</b>
<b>MARCO LEGAL. ....</b>	<b>105</b>
<b>INTRODUCCIÓN. ....</b>	<b>105</b>
4.1 CÓDIGO DE TRABAJO.....	105
4.2 CÓDIGO ORGANICO DE LA PRODUCCIÓN, COMERCIO E INVERSIONES (COPCI).....	106
4.3 CODIFICACIÓN DE LA LEY DE RÉGIMEN TRIBUTARIO INTERNO.....	107
4.4 LEY N° 2422 CODIGO ADUANERO. ....	108
<b>CAPÍTULO # 5.....</b>	<b>110</b>
<b>ESTUDIO TÉCNICO.....</b>	<b>110</b>
<b>INTRODUCCIÓN. ....</b>	<b>110</b>
5. Macro Proceso.....	110
5.2 Diagrama de Flujo Proceso de Transformación.....	112
5.2.1 Proceso de Transformación – Explicación. ....	113
5.2.2 Análisis del Proceso de Transformación. ....	114
5.3 Costos de Producción y Gastos de Fabricación. ....	118
5.3.1 Estructura de producto. ....	120
5.4 Diagrama de Flujo Proceso Comercial. ....	122
5.4.1 Análisis del Proceso Comercial.....	123

5.4.2 Gastos Administrativos de Ventas.....	124
<b>CAPÍTULO # 6.....</b>	<b>126</b>
<b>ESTUDIO ECONÓMICO Y FINANCIERO.....</b>	<b>126</b>
<b>INTRODUCCIÓN. ....</b>	<b>126</b>
6.1 Plan de Producción y Compras.....	126
6.2 Capital de Trabajo.....	127
6.3 Inversiones. ....	129
6.4 Financiamiento. ....	130
6.5 Estado de Costos de Producción y Ventas.....	130
6.6 Estado de Resultados Pérdidas y Ganancias.....	132
6.7 Flujo de Caja.....	133
6.8 Balance General. ....	134
6.9 Tasa Interna de Retorno (TIR) y Valor Actual Neto (VAN).....	135
6.10 Análisis de Sensibilidad. ....	137
6.11 Punto de Equilibrio.....	138
6.12 Relación Costo Beneficio.....	139
<b>CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....</b>	<b>139</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA.....</b>	<b>143</b>

## ÍNDICE DE TABLAS.

Tabla 1. EXPORTACIONES COCINAS (UNIDADES) PARTIDA ARANCELARIA 7321.11.10.00 .....	3
Tabla 2. EXPORTACIONES COCINAS A VENEZUELA (UNIDADES) PARTIDA ARANCELARIA 7321.11.10.00.....	4
Tabla 3. EXPORTACIONES COCINAS A PARAGUAY (UNIDADES) PARTIDA ARANCELARIA 7321.11.10.00.....	5
Tabla 4. POBLACIÓN TOTAL Y OCUPACIÓN PROMEDIO A DICIEMBRE 2010 – 2011- 2012 .....	12
Tabla 5. PROMEDIO DE INGRESO MENSUAL EN LA POBLACIÓN POR SECTOR ECONÓMICO, SEGÚN OCUPACIÓN PRINCIPAL (miles de guaraníes) .....	13
Tabla 6. COSTOS Y GASTOS DE NACIONALIZACIÓN.....	18
Tabla 7. IMPORTACIONES DE COCINAS A PARAGUAY 2011 – 2013.....	20
Tabla 8. PRINCIPALES INDICADORES MACROECONÓMICOS Y POBLACIÓN .....	28
Tabla 9. MARCAS, IMPORTADORES Y ORIGEN DE COCINAS EN PARAGUAY .....	29
Tabla 10. CANALES DE DISTRIBUCIÓN.....	34
Tabla 11. FLETES Y COSTOS DE EXPORTACIÓN.....	37
Tabla 12. CONDICIONES COMERCIALES.....	39
Tabla 13. CONDICIONES COMERCIALES.....	40
Tabla 14. PRODUCTOS – MARCAS – CARACTERÍSTICAS Y PRECIOS.	41
Tabla 15. COBERTURA DE SERVICIOS .....	46
Tabla 16. HOGARES POR ÁREA DE RESIDENCIA.....	47
Tabla 17. HOGARES POR COBERTURA DE SERVICIOS .....	48
Tabla 18. HOGARES POR BIEN DURADERO.....	48
Tabla 19. PROMEDIO DE INGRESO MENSUAL.....	49

Tabla 20. AJUSTE ESTRATÉGICO.....	55
Tabla 21. DEFINICIÓN BRECHA .....	55
Tabla 22. VOLUMEN ANUAL VENTAS OBJETIVO. ....	58
Tabla 23. ANÁLISIS FODA: CUANTIFICACIÓN Y EVALUACIÓN DE LOS FACTORES CLAVES.....	62
Tabla 24. ESTRATÉGIA DE PRODUCTO – PLAN DE ACCIÓN.....	78
Tabla 25. CONDICIONES DE DESCUENTO. ....	79
Tabla 26. ESTRATEGIA DE PRECIOS – PLAN DE ACCIÓN.....	80
Tabla 27. ESTRATEGIA DE PRECIOS – PLAN DE ACCIÓN.....	81
Tabla 28. CADENA DE VALOR: CONDICIONES (en dólares).....	81
Tabla 29. CADENA DE VALOR (en dólares).....	82
Tabla 30. ESTRATEGIA DE PLAZA – PLAN DE ACCIÓN.....	87
Tabla 31. ESTRATEGIA DE POMOCIÓN– PLAN DE ACCIÓN. ....	89
Tabla 32. ESTRATEGIA DE PRODUCTO – COSTOS. (en dólares).....	91
Tabla 33. ESTRATEGIA DE PRECIOS – COSTOS (en dólares). ....	92
Tabla 34. ESTRATEGIA DE PLAZA – COSTOS (en dólares).....	93
Tabla 35. COSTOS DE ESTRATEGIA DE PROMOCIÓN (en dólares).....	94
Tabla 36. COSTOS TOTALES ESTRATEGIA DE MARKETING.....	96
Tabla 37. PLAN DE PRODUCCIÓN Y VENTAS.....	96
Tabla 38. MATRIZ DE REQUERIMIENTOS – COSTOS E INVERSIÓN. (en dólares) .....	115
Tabla 39. MATRIZ DE REQUERIMIENTOS RESUMEN (en dólares) .....	116
Tabla 40. PLAN DE INVERSIONES Y DEPRECIACIÓN, VALOR DE RECUPERACIÓN (en dólares) .....	117
Tabla 41. COSTOS DE PRODUCCIÓN Y GASTOS DE FABRICACIÓN..	118
Tabla 42. COSTOS DE PRODUCCIÓN Y GASTOS DE FABRICACIÓN. (en dólares) .....	119

Tabla 43. MATRIZ DE REQUERIMIENTOS (en dólares).....	124
Tabla 44. GASTOS ADMINISTRATIVOS DE VENTAS (en dólares).....	124
Tabla 45. PLAN DE PRODUCCIÓN Y COMPRAS.....	127
Tabla 46. CAPITAL DE TRABAJO.....	128
Tabla 47. MATRIZ DE INVERSIONES. ....	129
Tabla 48. FINANCIAMIENTO. ....	130
Tabla 49. MATRIZ DE COSTOS DE PRODUCCIÓN Y VENTAS.....	131
Tabla 50. ESTADO DE PÉRDIDAS Y GANACIAS PROYECTADO. ....	132
Tabla 51. FLUJO DE CAJA PROYECTADO .....	133
Tabla 52. BALANCE GENERAL PROYECTADO .....	134
Tabla 53. TIR Y VAN PROYECTADO .....	136
Tabla 54. SENSIBILIZACIÓN DEL PROYECTO. ....	137
Tabla 55. PUNTO DE EQUILIBRIO.....	138
Tabla 56. RELACIÓN COSTO BENEFICIO.....	139

## ÍNDICE DE GRÁFICOS.

Gráfico 1. UBICACIÓN GEOGRÁFICA .....	11
Gráfico 2. DINERO – INFLACIÓN Y CRECIMIENTO REAL 1963 – 2012....	24
Gráfico 3. TIPO DE CAMBIO GUARANI – US DÓLAR .....	25
Gráfico 4. RESUMEN TIPO DE CAMBIO GUARANI – US DÓLAR (2011 – 2013) .....	26
Gráfico 5. IMPORTADORES DE COCINAS.....	33
Gráfico 6. RUTA ECUADOR – PARAGUAY (Marítimo – Fluvial). .....	38
Gráfico 7. MERCADO DE COCINAS 2011 - 2013.....	52
Gráfico 8. BRECHA MERCADO COCINAS.....	54
Gráfico 9. ANÁLISIS FODA: FACTORES CLAVES.....	59
Gráfico 10. SITUACIÓN FODA – UBICACIÓN CUADRÁTICA.....	63
Gráfico 11. LAS 4P DEL MARKETING .....	65
Gráfico 12. LAS 8P DEL MARKETING .....	66
Gráfico 13. MAPA DENSIDAD POBLACIONAL.....	71
Gráfico 14. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL MACRO DEPARTAMENTAL.....	99
Gráfico 15. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DEPARTAMENTO PRODUCCIÓN.....	100
Gráfico 16. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DEPARTAMENTO EXPORTACIONES. ....	103
Gráfico 17. MACRO PROCESO.....	110
Gráfico 18. PROCESO DE TRANSFORMACIÓN.....	112
Gráfico 19. DIAGRAMA DE ESTRUCTURA.....	120
Gráfico 20. DIAGRAMA DE ESTRUCTURA.....	121
Gráfico 21. PROCESO COMERCIAL .....	122

## ÍNDICE DE ANEXOS.

Anexo 1. EXPORTACIONES COCINAS VENEZUELA AÑO 2014.....	147
Anexo 2. EXPORTACIONES COCINAS PARAGUAY .....	147
Anexo 3. COTIZACIONES FLETES MARÍTIMOS. ....	148
Anexo 4. MAPA DE PRECIO Y PRODUCTOS SEGMENTOS MERCADO. .....	150
Anexo 5. TASA DE CAMBIO .....	154
Anexo 6. CATÁLOGOS .....	154
Anexo 7. LEYES, REGLAMENTOS Y CÓDIGOS DEL MARCO LEGAL...	155

## **RESUMEN.**

Este trabajo tiene como propósito la realización de un Estudio de factibilidad para la exportación de cocinas de fabricación ecuatoriana a la República del Paraguay por un período de 5 años. Durante el proceso de este estudio se desarrolló la Investigación de mercado, en base a los objetivos específicos que se establecieron, en los que muestra la brecha existente entre la oferta y la demanda, y que será cubierta por el proyecto, objeto de estudio de este trabajo de titulación.

De igual forma se plantean las estrategias de marketing para alcanzar la brecha planteada partiendo de un análisis FODA el mismo que fue debidamente cuantificado y evaluado mediante factores claves que permitieron definir la situación de partida del proyecto con una visión a 5 años.

Por otra parte, se diseñó la estructura organizacional requerida para la ejecución del proyecto, incidiendo en los áreas de manufactura y de exportaciones.

De igual manera se definieron los aspectos legales y tributarios que inciden sobre el proyecto y que son importantes considerarlos para que los riesgos se minimicen en ese sentido.

Previo a la evaluación financiera, a través de un estudio técnico se valora la inversión requerida para el efecto y la obtención del costo unitario total de cada cocina.

Finalmente, se ejecutó el análisis económico y financiero para determinar el estado de los indicadores financieros los mismos que en términos de TIR, TIRI y VAN resultaron ser favorables.

## **ABSTRACT.**

This paper aims to realize a feasibility study for the export of Ecuadorian manufacturing kitchens to the Republic of Paraguay for a period of five years

During the process, the research was developed based on the specific objectives, which shows the gap between supply and demand to be covered by this project.

Similarly, marketing strategies arise to achieve the stated gap based on a SWOT analysis, the same that was quantified and evaluated under key facts that allowed defining the start point of the project and with a five years perspective.

Additionally, was designed the organizational structure required for the project, whose incidence is in the areas of manufacture and exports.

In the same manner, were defined the legal and tax issues that impact over the project, that are very important to be considered to minimize any risk.

Prior to the financial evaluation, through a technical study the investment and the total unit cost were assessed.

Finally, the economic and financial analysis was executed to determine the financial ratios as Internal Rate of Return (IRR), Internal Rate of Return of the Investors (IRR<sub>I</sub>), likewise the Net Present Value (NPV) all of them resulted favorable.

## **PALABRAS CLAVES.**

- Mercado de Cocinas.
- Producción de Cocinas.
- Prestaciones.
- Segmento de Mercado
- Retail
- Pymes - Mayoreo
- Partida Arancelaria
- Estructura de Producto.

## **INTRODUCCIÓN.**

El presente documento trata del Estudio de Factibilidad para la exportación de cocinas de fabricación ecuatoriana a la República de Paraguay” a través de la compañía INDUGLOB S.A el mismo que tiene como propósito realizar un estudio con visión social generando mayores fuentes de empleo y mejorando su nivel de vida, por otro lado también representa una oportunidad de negocio para las industrias ecuatorianas presentes en el rubro y con capacidad exportadora.

La República de Paraguay es un país de América del Sur. Limita con Argentina, Bolivia y Brasil. Su población es de 6.68 millones, la misma que está asentada en más de un 98% en la región oriental y el 2% restante está ubicado en la región del Chaco, territorio dedicado a la agricultura y ganadería.

Sus principales fuentes de ingresos son la exportación de energía hidroeléctrica, siendo el país N°1 del mundo en exportarla, adicionalmente es el 4to mayor exportador de soja del mundo y es el 8vo exportador mundial de carne bovina.

Su tasa de crecimiento del PIB para el 2013 está proyectada por encima del 11% según el Banco Mundial.

La industria metalmecánica no está desarrollada en este país, es por ello que no cuenta con una industria nacional de producción de artefactos de línea blanca, toda su demanda esta abastecida por las importaciones de distintas partes del mundo principalmente desde el Brasil.

Bajo estas condiciones, se visualiza una oportunidad para la industria ecuatoriana, la cual gracias a su gran calidad y precios competitivos le ha permitido expandir sus exportaciones hacia varios mercados de la región.

Las cocinas de gas de origen ecuatoriano son fabricadas bajo el cumplimiento de la normativa de calidad NTE INEN: 2259. Dentro de las políticas de las industrias manufactureras de artefactos a gas existe una política ambiental, la misma que salvaguardan la preservación del medio ambiente cuidando las prácticas productivas y de funcionamiento, consumo de gas, emisión de gases secundarios y emisión de calor.

Por otro lado, de llegarse a implementar la propuesta, brindará la oportunidad de crear fuentes de empleo, aportando a la economía del país y a su vez generará utilidades financieras. Por otro lado también representará un aporte al equilibrio de la balanza comercial del Ecuador incrementando su nivel de exportaciones.

## 1. DEFINICIÓN DEL PROBLEMA.

Desde hace varios años la industria de fabricación de cocinas ha venido experimentando crecimientos importantes en sus niveles de exportaciones hacia distintos destinos de Latinoamérica, entre los principales los siguientes: Chile, Perú, Colombia y Venezuela, lo cual le ha permitido convertir a la industria en una de los referentes de la región, permitiéndole inclusive ser considerado como un proveedor de maquila para grandes marcas de reconocimiento mundial como el caso de Whirlpool, Electrolux, y marcas regionales como lo es Premium.

**Tabla 1. EXPORTACIONES COCINAS (UNIDADES) PARTIDA ARANCELARIA 7321.11.10.00**

RAZON SOCIAL	2009	2010	2011	2012	2013	TOTAL
MABE ECUADOR S.A.	604.967	559.151	460.467	557.806	669.756	2.852.147
INDUGLOB S.A.	141.584	133.167	138.584	182.118	178.341	773.794
ECUASTOVES S.A.	106.525	113.163	117.275	151.693	121.336	609.992
FIBROACERO S.A.	15.312	7.970	5.066	2.704	8.518	39.570
ECUATORIANA DE ARTEFACTOS S.A. ECASA	454	658		590	1.424	3.126
OTROS	3			412	106	521
<b>TOTAL</b>	<b>868.845</b>	<b>814.109</b>	<b>721.392</b>	<b>895.323</b>	<b>979.481</b>	<b>4.279.149</b>

Fuente: Cobus Ecuador (COBUS GROUP, 2014)  
Elaboración: Autor

En el escenario regional de exportaciones de cocinas, existe un aspecto coyuntural que se considera importante resaltar; la favorable situación que posee el Ecuador frente a otros países en las relaciones bilaterales con Venezuela, lo cuál ha sido de gran beneficio para la industria de cocinas, ya que gran parte de la demanda existente es abastecida por los fabricantes ecuatorianos y a ello sumada la ausencia absoluta de industria metalmecánica, han repercutido positivamente para que el Ecuador cubra volúmenes importantes de abastecimiento, como se muestra en el siguiente cuadro en los últimos 5 años con sus respectivas variaciones.

**Tabla 2. EXPORTACIONES COCINAS A VENEZUELA (UNIDADES)  
PARTIDA ARANCELARIA 7321.11.10.00**

RAZON SOCIAL	2009	2010	2011	2012	2013	TOTAL
MABE ECUADOR S.A.	113.000	113.224	78.778	132.082	87.706	524.790
INDUGLOB S.A.	19.487	13.653	23.544	58.594	41.454	156.732
ECUASTOVES S.A.	8.362	10.405	17.222	57.533	31.013	124.535
FIBROACERO S.A.				2.704	1.456	4.160
ECUATORIANA DE ARTEFACTOS S.A. ECASA	454	658		590	1.424	3.126
<b>TOTAL</b>	<b>141.303</b>	<b>137.940</b>	<b>119.544</b>	<b>251.503</b>	<b>163.053</b>	<b>813.343</b>
<b>VARIACIÓN</b>	<b>0%</b>	<b>-2%</b>	<b>-13%</b>	<b>110%</b>	<b>-35%</b>	<b>0%</b>

Fuente: Cobus Ecuador (COBUS GROUP, 2014)  
Elaboración: Autor

Un dato que llama la atención y que forma parte de la problemática por la cual se plantea este estudio, es la reducción del nivel de exportaciones del último año 2013 de 88.450 unidades (-35%) respecto del año 2012, el mismo que ha sido generado por la constantes restricciones y dificultadas de índole político económico que atraviesa Venezuela y que se ha intensificado desde el segundo semestre que inclusive han empeorado como es de conocimiento general en lo que va del año 2014, tanto es así que en los meses de Enero y Febrero del presente año, el único registro de exportación corresponde a Mabe S.A por 4.620 unidades. (Ver Anexo 1.)

Ante esta situación y a ello sumado la constante mejora tecnológica implementada en la industria manufacturera, la capacidad productiva de las empresas no está siendo aprovechada en su totalidad, es por tal razón que se considera imperativo identificar nuevos mercados para colocar dicha capacidad y de igual manera ganar presencia en nuevos mercados en los que existe potencial y que no han sido explotados en su totalidad como es el caso de Paraguay, el mismo que adicionalmente presenta un escenario positivo ya que la industria metalmecánica de fabricación de cocinas no está desarrollada en este país y toda su demanda es cubierta por importaciones. De igual manera, existen condiciones comerciales bilaterales positivas ya que gracias al acuerdo NALADISA – 1996 AAP.CE N°59 estos artículos no

graban arancel, adicionalmente dicho mercado no presenta restricciones comerciales y técnicas.

Según los manifiestos de exportación, (COBUS GROUP, 2014), en la tabla a continuación, se reconfirma que el mercado de Paraguay no ha sido explorado por la industria ecuatoriana y existe una brecha amplia que puede ser cubierta por los fabricantes nacionales.

Por lo tanto, la problemática se centra en que frente a la pérdida de mercado en Venezuela, la empresa se ve obligada a explorar nuevos mercados como el de Paraguay, en el cuál existe potencial de desarrollo y los productos ecuatorianos todavía no han sido explotados, como se puede visualizar en la tabla a continuación:

**Tabla 3. EXPORTACIONES COCINAS A PARAGUAY (UNIDADES)  
PARTIDA ARANCELARIA 7321.11.10.00**

RAZON SOCIAL	2011	2012	2013	TOTAL
INDUGLOB S.A	190	536	832	1.558
<b>TOTAL</b>	<b>190</b>	<b>536</b>	<b>832</b>	<b>1.558</b>

Fuente: Cobus Ecuador (COBUS GROUP, 2014)  
Elaboración: Autor

(Ver Anexo 2.)

## 2. JUSTIFICACION DEL ESTUDIO.

El estudio que se propone justifica la necesidad de implementar el proyecto ya que permitirá que la industria ecuatoriana se desarrolle y que genere aportes para la balanza comercial del país y de igual forma contribuya a equilibrar el déficit existente entre la relación con el Paraguay.

En cuanto a la industria de manera específica , si luego del estudio el proyecto se ejecuta, los beneficios que se prevén son amplios, a nivel de clientes, obtendrán un portafolio de productos variado y con especificaciones de calidad bajo los cuáles se fabrican los productos (NTE INEN: 2259). De igual manera desde el punto de vista de los empleados de la industria, al incrementarse el nivel de volúmenes de producción y por lo tanto de ventas, se garantiza mejores proyecciones para la compañía y por tanto los ingresos de la misma suben y esto se traduce en mejora de las utilidades para los empleados.

En cuanto a los proveedores también obtienen un beneficio ya que aseguran mayores ventas y por lo tanto una relación a largo plazo.

Desde la óptica de los accionistas, se aspira que se obtengan mayores rendimientos sobre sus inversiones; de igual manera la empresa se beneficia del crecimiento de las ventas, ya que obtiene mayores réditos, disminuye sus costos de producción, ya que sus costos fijos se distribuyen en un mayor número de unidades, mejora sus resultados financieros y aporta al crecimiento del empleo.

Finalmente, desde el punto de vista gubernamental, el incremento de las exportaciones contribuye a los indicadores de comercio exterior, balanza comercial, mayor recaudación de impuestos, desarrollo de la industria e igualmente se ve beneficiado en la reducción de la brecha del desempleo.

Por otra parte también existen beneficios que justifican este estudio, desde el punto de vista académico este proyecto de tesis representa la oportunidad de aplicar los conocimientos adquiridos durante el período de estudios en la carrera de administración de empresas, así como también aquellos conocimientos logrados por la experiencia laboral obtenida en los años de trabajo como en las prácticas pre profesionales y la formación personal en sí.

Dentro de las políticas de las industrias manufactureras de artefactos a gas existe una política ambiental, la misma que salvaguardan la preservación del medio ambiente cuidando las prácticas productivas y de funcionamiento, consumo de gas, emisión de gases secundarios y emisión de calor.

### **3. OBJETIVO GENERAL Y ESPECÍFICOS.**

Para lograr las propuestas del estudio se plantean los siguientes objetivos:

#### **3.1 OBJETIVO GENERAL**

Elaborar un estudio de factibilidad para la exportación de cocinas de fabricación ecuatoriana a la República de Paraguay para incrementar las utilidades de la empresa INDUGLOB S.A.

##### **3.1.1 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.**

1. Analizar el mercado de cocinas en la República del Paraguay para definir la brecha entre la oferta y la demanda.
2. Establecer las estrategias de marketing que permitan cubrir la brecha de productos.
3. Cuantificar y Diseñar la estructura organizacional necesaria para la producción y exportación de cocinas, de tal manera que puedan ser valorados y considerados en el análisis financiero.

4. Identificar los aspectos del marco legal para garantizar el cumplimiento de todas las leyes y normas vigentes que minimicen cualquier tipo de riesgo al respecto.
5. Formular y precisar los aspectos técnicos del proyecto que nos permitirán obtener la información de costos, inversiones y gastos, los mismos que servirán para la valoración económica y financiera del proyecto.
6. Evaluar económica y financieramente el proyecto definir la viabilidad del mismo en términos de rentabilidad y medir su aporte tanto para INDUGLOB S.A, como para sus accionistas.

#### **4. CONTEXTO.**

Es presente estudio fue realizado en base a la compañía INDUGLOB S.A, empresa fabricante de cocinas y refrigeradoras, ubicada en la ciudad de Cuenca, provincia del Azuay, la misma que nació en el año 1972. Cuenta con 2000 colaboradores en el país y goza de ser la marca # 1 de cocinas y refrigeradoras en el Ecuador desde hace varios años. Adicionalmente mantiene presencia con sus productos en más de 23 países de Centro América, Sur América y el Caribe.

# **CAPÍTULO # 1**

## **ESTUDIO DE MERCADO**

### **INTRODUCCIÓN.**

El presente capítulo referente al Estudio de Mercado, cuyo objetivo es el de definir la oferta de productos de cocción disponibles en Paraguay, descompuesta en marcas, importadores, volumen de importaciones, procedencia, características y precios. En paralelo, se corrobora al estudio con información relacionada a los canales de distribución y su posicionamiento y cobertura.

Por otra parte se definió la demanda potencial y su brecha o demanda latente.

Para sustentar la información se ha accedido a diferentes fuentes disponibles, tanto virtuales como físicas de manera directa mediante una visita de campo realizada el pasado mes de Septiembre del año 2013, en la cual se aplicó la técnica de observación y entrevistas directas.

La embajada de Ecuador en Paraguay a través del agregado comercial también aportó compartiendo información relacionada a los actores comerciales del sector, con quienes se tomó contacto.

De igual manera, al inicio de este capítulo se presenta un resumen sobre el entorno económico de la República de Paraguay, para de este forma entender los posibles comportamientos y tendencias en el mercado.

Apoyados también en los aportes obtenidos de A. Aaker y S. Day (1983), y T. C -Kinnear y R. Taylor (2003), la investigación de mercados son un elemento vital para la toma de decisiones.

De igual manera, JN. Castro (2000) en su obra “Investigación Integral de Mercados”, sostiene que es muy importante que debido a la saturación de los mercados, la investigación sea con un aporte de técnicas y tecnologías desarrolladas al interior de las empresas.

### **1.1 Análisis del Entorno Económico.**

La República de Paraguay es un país de América del Sur, limita con Argentina, Bolivia y Brasil. Al igual que Bolivia, Paraguay es un país que no tiene salida marítima, sin embargo cuenta con puertos sobre los ríos Paraguay y Paraná, los mismos que desembocan en el Atlántico. La cuenca Hidrográfica del Plata está conformada por numerosos cursos de agua como con el Acuífero Guaraní, considerada una de las más grandes reservas de agua dulce del mundo.

En términos de desarrollo recientes, la economía paraguaya ha experimentado una alta volatilidad en el crecimiento. Luego de una expansión económica del 15% en 2011, la fuerte sequía en el primer trimestre del 2012 y el brote de fiebre aftosa detectado a fines de 2011 incidieron en una caída estimada del PIB del 0.7% en el año 2012. No obstante, para el año 2013 el Producto Interno Bruto (PIB), tuvo una tasa positiva de crecimiento del 13,5%.

Su población es de 6.68 millones, la misma que está asentada en más de un 98% en la región oriental y el 2% restante está ubicado en la región del Chaco, territorio dedicado a la agricultura y ganadería. (BANCO MUNDIAL, 2014).

## Gráfico 1. UBICACIÓN GEOGRÁFICA .



Fuente: Fundacionio (FUNDACIONIO, 2013).  
Elaboración: Autor.

### 1.1.1 Fuentes de Ingresos.

Al ser un país con múltiples fuentes de riquezas naturales, tiene como una de sus principales fuentes de ingresos la producción y exportación de energía hidroeléctrica, siendo el país N°1 del mundo en exportarla, adicionalmente es el 4to mayor exportado de soja del mundo, es el 8vo exportador mundial de carne bovina, las mismas que representan el 50% del total de sus exportaciones. (*BANCO MUNDIAL, 2014*).

En los últimos años se ha verificado que gracias al crecimiento económico sostenido, los índices de ocupación de la población han mantenido niveles adecuados como se indica en la siguiente tabla.

**Tabla 4. POBLACIÓN TOTAL Y OCUPACIÓN PROMEDIO A DICIEMBRE  
2010 – 2011- 2012**

CLASIFICACION	TOTAL PAIS		
	TOTAL	HOMBRES	MUJERES
<b>POBLACIÓN TOTAL</b>	<b>6.491.313</b>	<b>3.265.418</b>	<b>3.225.895</b>
Población en edad de trabajar (PET)	5.239.319	2.618.533	2.620.786
Población económica activa (PEA)	3.240.753	1.929.121	1.311.633
Población económica inactiva (PEI)	1.998.444	689.290	1.309.154
Población ocupada	3.066.804	1.845.345	1.221.458
Desempleo abierto	173.950	83.775	90.174
Población subocupada	706.358	385.662	320.696
Población subocupada visible	192.436	73.066	119.370
Población subocupada invisible	513.922	312.596	201.326

Fuente: Dirección Nacional de Estadísticas y Censos de Paraguay (DGEEC, 2012)  
Elaboración: Autor.

Como se observa en la tabla, la población total promedio de los últimos 3 años es 5.239.319 de las cuales el 61,85% es económicamente activa (PEA), es decir son aquellas personas que se encuentran en edad laboral, la misma que está comprendida entre la población de 15 a 65 años de edad, por otro lado observamos que de la PEA, la población ocupada representa el 94,61% y el desempleo únicamente llega al 5,36%.

En conclusión se evidencia que la situación laboral del Paraguay en términos de ocupación presenta índices favorables y esto en consecuencia da una lectura positiva para el dinamismo de la economía y de este proyecto. Como complemento se presenta en el siguiente cuadro el nivel de ingresos por sector laboral y económico. (DGEEC, 2012)

**Tabla 5. PROMEDIO DE INGRESO MENSUAL EN LA POBLACIÓN POR SERCTOR ECONÓMICO, SEGÚN OCUPACIÓN PRINCIPAL (miles de guaraníes)**

SEXO Y OCUPACION PRINCIAL	SECTOR ECONÓMICO			
	TOTAL PAÍS	Primario	Secundario	Terciario
<b>TOTAL</b>	<b>1.699</b>	945	1.872	1.936
Miembros Poder Ejecutivo, Legal, Judicial Y Personal	5.249	(*)	5.201	5.283
Profesional Científicos e Intelectuales	3.245	-	(*)	3.228
Técnicos y Profesionales de Nivel Medio	2.301	(*)	3.221	2.131
Empleados de Oficina	1.804	-	1.806	1.804
Trabajadores de Servicios y Vend. De Comercios y Mercados	1.608	(*)	2.081	1.595
Agricultores y Trabaj. Agropecuarios y Pesqueros	923	924	(*)	(*)
Oficiales, Operarios y Artesanos	1.658	-	1.587	1.853
Operadores de instalaciones y máquinas y montadores	2.211	2.319	1.970	2.293
Trabajadores no calificados	1.090	782	1.347	1.122
Fuerzas Armadas	(*)	-	-	(*)

Fuente: Dirección Nacional de Estadísticas y Censos de Paraguay (DGEEC, 2012)  
Elaboración: Autor.

El nivel de ingresos de los paraguayos varía dependiendo del sector económico y social en el que se desenvuelva, partiendo desde el Salario Mínimo Mensual, Gs. 1.658.232 (USD 367, 68) hasta los Gs. 5.283.000 (USD 1.171,40) en los mandos bajos y medios de las diferentes ramas laborales, sin embargo en los rangos de mayor nivel tales como jefaturas, gerencias, vicepresidencias y presidencias el nivel de ingresos promedio está alrededor de los (USD 4.000,00).

### 1.1.2 Industria Manufacturera

La República de Paraguay carece de un sector industrial desarrollado, es por ello que una porción importante del abastecimiento de su demanda proviene en gran medida de las importaciones de distintas partes del mundo. Como es natural los principales proveedores de toda nación son los países fronterizos o de la región, y el caso de Paraguay no es aislado, la alta competitividad y calidad de los productos del Brasil, Argentina y Chile han sido los factores claves para consolidarse en este país hermano.

En el sector metalmecánico la situación no es diferente al de los demás sectores, la industria de producción de artefactos de línea blanca tampoco está desarrollada, toda la demanda es alimentada por las importaciones de distintas partes del mundo principalmente desde el Brasil, país que en el último año proveyó un total de 96.213 unidades (a Nov. 2013) de un total de 102.837 unidades, lo que representa un 93,55%, el saldo está repartido entre varios países tales como Chile, Argentina, Ecuador, China, España, Italia, Alemania, Polonia, Singapur y Turquía. (*MANIFIESTOS, 2013*).

Bajo estas condiciones, a pesar de que Brasil lidera con holgada ventaja el abastecimiento, se visualiza una oportunidad latente para la industria ecuatoriana, la misma que durante los últimos 15 años ha logrado participar del mercado de cocinas en la gran mayoría de países de Sur América, Centro América y Caribe, cumpliendo con los más exigentes estándares de calidad de varios de los países que conforman la región como es el caso de Chile, Colombia, Venezuela, Jamaica, entre otros, así como con igual exigencia en el mercado ecuatoriano. Durante los últimos 5 años se han registrado exportaciones de cocinas ecuatorianas por un total de más de 2,5 millones de unidades.

### **1.1.2 Balanza Comercial Ecuador – Paraguay.**

La balanza comercial entre Ecuador y Paraguay en términos generales es negativa ya que el nivel de exportaciones es de USD 2.28 millones, mientras que las importaciones son de USD 11.98 millones, es decir existe un saldo deficitario de USD (9,70) millones. (\* Sept. 2013), de esta manera podemos ver qué la diferencia representa una brecha de – 80%.

Como componente principal de las exportaciones, consta según partida arancelaria (Ecuador 10 dígitos) 16.14.10.00, Atunes en conserva, cuyo

monto en dólares es de USD 632.000, es decir el 27,71%, el segundo en la lista es la partida 0306.17.99.00. Los demás camarones congelados NEP por un total de USD 384.000, equivalente al 16,84% del total. (COBUS GROUP, 2014)

Por otra parte, los principales productos de importación de acuerdo a partidas arancelarias (Ecuador 10 dígitos) tenemos las siguientes: 3004.90.29.00, Demás medicamentos para uso humano para la venta al por menor USD 8.45 millones, es decir el 70,53% del total de importaciones, seguido por la partida 1005.90.11.00, Maíz duro amarillo, que representa el 16,36% por un total de USD 1.95 millones, el tercer lugar lo conforma la importación de Hornos de Resistencia (8514.10.00.00) por USD 962 mil, el cual forma parte del sector metalmecánico conjuntamente con el de Máquinas y Aparato de Imprimir (8443.19.90.00) que significan USD 203 mil y el de Las Demás Máquinas y Aparatos para trabajar caucho o plástico por USD 92 mil, representan el 10,48%.

Al año 2013 el nivel de importaciones totales fue de USD 10.350,20 millones, lo cual representó un incremento del 5,6%, y en términos de unidades tuvo un crecimiento del 8,5% respecto del año anterior. El rubro de mayor crecimiento fue el de productos químicos orgánicos, con un 38,2%, sin embargo el rubro de mayor monto de importación es el de máquinas y aparatos eléctricos, con un crecimiento de 7,5% respecto del año 2012, con un monto total en dólares de USD 1.628,68 millones y ocupa la 9 posición en el grupo de productos al alza.

En la siguiente tabla se muestra un cuadro resumen de los principales rubros de importación, con sus variaciones a partir del año 2010.

**Tabla 6. IMPORACIONES ACUMULADAS PRINCIPALES  
PRODUCTOS (millones de dólares)**

	2010	2011	2012	2012 Nov *	2013 Nov*
<b>TOTAL</b>	<b>9.393</b>	<b>11.549</b>	<b>10.756</b>	<b>9.805</b>	<b>10.350</b>
<b>VARIACIÓN</b>		<b>23%</b>	<b>-7%</b>		<b>6%</b>
<b>EN ALZA</b>	<b>5.793</b>	<b>6.965</b>	<b>6.986</b>	<b>5.548</b>	<b>6.130</b>
<b>Máquinas y aparatos eléctricos</b>	<b>1.935</b>	<b>1.947</b>	<b>1.666</b>	<b>1.515</b>	<b>1.629</b>
Máquinas y aparatos mecánicos	1.378	1.686	1.403	1.278	1.445
Vehículos, tractores y sus partes	824	1.134	988	909	972
Abonos	315	496	449	400	448
Prod. de industrias químicas	238	292	286	259	321
Plásticos y sus manufacturas	240	315	312	287	313
Caucho y sus manufacturas	202	270	214	194	214
Productos químicos orgánicos	114	139	139	126	175
Papel, cartón y manufacturas	184	227	180	163	169
Productos farmacéuticos	117	148	160	149	164
Prendas de vestir	100	128	117	108	112
Calzados y botines	86	108	101	93	101
Jabones	44	60	56	51	53
Productos de la molinería	16	15	15	14	15
<b>EN BAJA</b>	<b>2.211</b>	<b>2.714</b>	<b>2.813</b>	<b>2.589</b>	<b>2.366</b>
Combustibles y Lubricantes	1.089	1.525	1.708	1.583	1.469
Bebidas y tabacos	310	351	352	322	305
Juguetes	543	524	387	344	287
Aceites esenciales	152	184	206	191	182
Aluminio y sus manufacturas	48	49	75	70	60
Azúcar y artículos de confitería	30	36	28	26	24
Leche y productos lácteos	20	27	26	25	23
Prod. Editoriales de la prensa	19	19	29	28	15
<b>OTROS</b>	<b>1.389</b>	<b>1.870</b>	<b>1.858</b>	<b>1.668</b>	<b>1.854</b>

Fuente: Banco Central de Paraguay - Informe Económico Noviembre 2013 (BCP, 2013)

Elaboración: Autor

Se puede observar que existen productos que tuvieron alza dentro de los cuáles está el sector metalmeccánico de Maquinarias y Aparatos Eléctricos, bajo el cual están amparados los productos de línea blanca, grupo o clasificación que se les da a las cocinas y en el cuál la participación del Ecuador es casi imperceptible dentro del monto total, ya que únicamente participo con un monto inferior al 1% de las importaciones totales.

En contraste, existen productos que presentan bajas, tales como combustibles y lubricantes, bebidas, tabaco, juguetes, aceites, aluminio y sus manufacturas, entre otros, los cuales suman un total de - USD 222,78 millones, es decir un decrecimiento del 8,6%. (BCP, 2013)

Basados en los datos que presentados en el informe Ficha Técnica país 2013 (\* Sep.t 2013), se concluye que el sector metalmecánico para el Ecuador tiene una balanza comercial deficitaria por un aproximado de USD 1.28 millones, sin embargo esto representa una gran oportunidad y un mayor sustento para este estudio, debido a que el reto está en equilibrar dicha balanza del sector y así potencializar más la exportación de cocinas a gas fabricadas en nuestro país.

### **1.1.3 Importaciones de Cocinas.**

En cuanto al comportamiento de las importaciones de artefactos de cocción, durante los últimos 3 años han mantenido un crecimiento sostenido y contundente, el cual está por encima del 23% en el año 2012 respecto del año 2011 y del 13% respecto del año 2013, llegando a montos en dólares americanos de USD 7.775.548,92 (Año 2011), USD 9.257.665,15 (Año 2012) y USD 8.827.846,50 (Nov. 2013) (MANIFIESTOS, 2013)

Los productos de cocción de uso doméstico, están amparados según el sistema de codificación arancelaria NANDINA (Nomenclatura Común de Designación y Codificación de Mercancías de los Países Miembros de la Comunidad Andina) aprobada mediante Decisión 653 el 15 de noviembre de 2006, (COMUNIDAD ANDINA, 2006), el sistema ARIAN (Arancel Integrado Andino) y el NALADI (Nomenclatura Arancelaria de la Asociación Latinoamericana de Integración ALADI) bajo la partida arancelaria 732111; el arancel de importación vigente varía dependiendo del país de procedencia y va desde el 0% hasta el 20%, en el caso del Ecuador el arancel que rige a partir del 1/01/2013, es del 0%, según el acuerdo NALADISA – 1996

AAP.CE N°59, el mismo que considera una desgravación paulatina de 10 años consecutivos a partir del 31/12/2004. (ALADI, 2014).

Como es entendible, existe una sostenida ventaja y mayores oportunidades para los productos que tienen arancel 0% o arancel reducido gracias a cualquier tipo de acuerdo comercial celebrado entre los países o grupos de países, como es el caso de los productos ecuatorianos, sin embargo adicional a los aranceles definidos para un producto, existen otros rubros y costos a considerar al momento de la importación, los mismos que se expresan en la siguiente tabla:

**Tabla 6. COSTOS Y GASTOS DE NACIONALIZACIÓN**

RUBRO	VALOR - PORCENTAJE
Flete Promedio	\$ 3.682,00
Sello	\$ 12,00
THCD	\$ 220,00
BUC	\$ 380,00
Agente Aduana Promedio	\$ 75,00
Seguro / CIF	1%

Fuente: NAPA Logistics, MSC Ecuador, DAMCO

Elaboración: Autor  
(Ver Anexo 6)

#### 1.1.4 Clasificación y partida arancelaria.

De acuerdo a los estándares internacionales de clasificación de un producto desde el aspecto industrial y de comercio exterior, se lo realizan a través del sistema C.I.I.U (Clasificación Industrial Internacional Uniforme), la cual está regulada por las Secretaría de las Naciones Unidas, Departamento de Asuntos Económicos y Sociales.

#### **1.1.4.1 Clasificación C.I.I.U (Clasificación Industrial Internacional Uniforme).**

En el caso de los artefactos de cocción y línea blanca en general, se encuentran considerados dentro del grupo de “Industrias Manufactureras”, y de ahí la siguiente clasificación:

- C** Industrias Manufactureras
  - C27** Fabricación de Equipo Eléctrico
  - C275** Fabricación de Aparatos de Uso Doméstico
  - C2750** Fabricación de Aparatos de Uso Doméstico
- (NACIONES UNIDAS, 2009), Pág. 144.

#### **1.1.4.2 Partida Arancelaria.**

Según lo descrito líneas anteriores, la clasificación arancelaria vigente para los países de la Comunidad Andina (*COMUNIDAD ANDINA, 2006*)

**7321-** Estufas, Calderas, Cocinas (Incluidas las que puedan utilizarse accesoriamente para calefacción central), Barbacoas (parrillas), Braseros, Hornillas de Gas, Calientaplatos y Aparatos No Eléctricos Similares, De Uso Doméstico, Y Sus Partes, De Fundición, Hierro o Acero.

**7321.1.-** Aparatos de cocción y calientaplatos

**732111.-** De combustibles gaseosos, o de gas y otros combustibles

**7321111.-** Cocinas

**73211111.-** Empotrables

**73211112.-** De Mesa

**73211119.-** Las Demás

La partida arancelaria<sup>1</sup>, para mayor comprensión del lector, puede ser considerada como la información genética de un producto, la cual presenta la información de clasificación completa en la que está ubicada un producto y es a través de ella que se puede definir la carga arancelaria o Ad Valorem que grava, adicionalmente posee la gran ventaja de que puede ser leída y entendida en cualquier idioma.

**Tabla 7. IMPORTACIONES DE COCINAS A PARAGUAY 2011 – 2013**

PAIS ORIGEN	PART. ARANC	AÑO 2011		AÑO 2012			AÑO 2013 (NOV 2013)		
		CANT.	PART. %	CANT.	PART. %	VAR %	CANT.	PART. %	VAR %
<b>TOTAL GENERAL</b>		<b>73.527</b>		<b>99.202</b>		<b>35%</b>	<b>103.669</b>	<b>100%</b>	<b>5%</b>
ALEMANIA	73211100	7	0,01%	1	0,00%	-86%	3	0,00%	200%
ARGENTINA	73211100	320	0,44%	648	0,65%	103%	480	0,46%	-26%
BRASIL	73211100	69.298	94,25%	90.874	91,61%	31%	96.133	92,73%	6%
CANADA	73211100	-	-	-	-	-	5	0,00%	-
CHILE	73211100	1	0,00%	-	0,00%	-100%	-	0,00%	-
CHINA	73211100	3.045	4,14%	5.868	5,92%	93%	4.565	4,40%	-22%
COREA DEL NORTE	73211100	31	0,04%	-	0,00%	-100%	42	0,04%	-
COREA DEL SUR	73211100	95	0,13%	151	0,15%	59%	27	0,03%	-82%
<b>ECUADOR</b>	<b>73211100</b>	<b>-</b>		<b>726</b>	<b>0,73%</b>	<b>-</b>	<b>832</b>	<b>0,80%</b>	<b>15%</b>
EEUU	73211100	106	0,14%	22	0,02%	-79%	7	0,01%	-68%
ESLOVENIA	73211100	-	-	-	-	-	3	0,00%	-
ESPAÑA	73211100	17	0,02%	98	0,10%	476%	65	0,06%	-34%
ITALIA	73211100	157	0,21%	349	0,35%	122%	651	0,63%	87%
POLONIA	73211100	71	0,10%	-	0,00%	-100%	70	0,07%	-
SINGAPUR	73211100	-	-	-	-	-	524	0,51%	-
TAILANDIA	73211100	1	0,00%	-	0,00%	-100%	-	0,00%	-
TAIWAN	73211100	30	0,04%	-	0,00%	-100%	-	0,00%	-
TURQUIA	73211100	348	0,47%	465	0,47%	34%	262	0,25%	-

Fuente: ALADI – Empresa de Manifiestos (ALADI, 2014) (MANIFIESTOS, 2013)  
Elaboración: Autor

Según los datos de importación el principal proveedor de cocinas es Brasil con una participación total acumulada a Nov 2013 de 93,48%, en términos de unidades, mientras que Ecuador únicamente participa del 0,80%, con un crecimiento frente al año anterior del 15%.

A pesar de que la brecha entre Ecuador y Brasil es muy amplia se visualiza una gran oportunidad para los productos de fabricación ecuatoriana por

diversos factores; en primera instancia por la gran calidad y precios competitivos que han permitido el ingreso a más de 20 diferentes mercados de la región, por otro lado el mercado Paraguayo no está explorado de manera directa por las marcas ecuatorianas, ya que las importaciones registradas únicamente corresponden a productos de marca Whirlpool de origen.

Más adelante en el desarrollo explicativo de la oferta, se presentara información más detallada sobre el origen, marca, importador, cantidades y costos promedio, que presenten mayores sustentos al estudio.

#### **1.1.5 Exportaciones y Balanza Comercial de Paraguay.**

Complementando la información relacionada a los índices del comercio exterior, las exportaciones correspondientes al mismo período han sido superiores a las importaciones, por lo tanto se presenta un superávit de USD. 898 millones, esto representa un 8% respecto de las importaciones.

El principal incremento de las exportaciones se da en la soja con un incremento de 58,9 % y sus derivados industrializados (harina y aceite) con un 393,6% y 257,0 % respectivamente, de igual manera la carne muestra un crecimiento importante del 31,4%; otro rubro que tiene un crecimiento muy amplio es el grupo de los productos lácteos con un 498,0%. En contraste, existen rubros en los que se han evidenciado bajas en los niveles de exportaciones, tales como: Energía Eléctrica (-0,1%), Cereales (-20,1%), Fibras de Algodón (-42,6%), entre otros. (BCP, 2013)

#### **1.1.6 Aspectos Macroeconómicos.**

En cuanto al aspecto macroeconómico, el comportamiento ha sido favorable en la última década, presentando resultados sólidos en el ámbito fiscal y

monetario, así como también la implementación de reformas sociales importantes como el acceso gratuito a la atención primaria de la salud y a la educación básica.

Como parte de su desarrollo económico, ha experimentado crecimientos continuos en los últimos años con un 15% en 2011, en el año 2012 se presenta una leve caída de 0,7% del PIB debido las afecciones ocasionadas por la fiebre aftosa en el sector ganadero, así como también las fuertes sequías a inicios de año (Banco Mundial).

Para el año 2013 las proyecciones económicas afirmaban que el Producto Interno Bruto tendría un crecimiento del 13,1 % en promedio, lo cual a lo largo del año se fue ratificando y cerró en un 13,6% real de crecimiento con un total de USD 21,20 mil millones, esto gracias al comportamiento favorable de los distintos sectores productivos y comerciales del país, llegando a un total del como lo confirma el Informe Económico del Banco Central de Paraguay (BCP) en su último informe a Octubre 2013, tales como la variación interanual de la actividad económica que registro un incremento del 12,1% superior al 3,7% registrado en el mismo período del año 2012; en esta misma línea la agricultura presento un crecimiento muy sostenido del 15,3 %; por otra parte la ganadería de igual forma se mantiene en estatus de expansión gracias a la apertura de nuevos mercados.

Manteniendo la misma tendencia de igual manera el sector industrial mostró una expansión muy importante en consecuencia del crecimiento en la actividad de producción de carnes, aceites, papel, químicos, farmacéuticos, textiles y prendas de vestir, producción de minerales no metálicos.

Finalmente y con varios años de bonanza la producción hidroeléctrica continua en niveles elevados.

Otro de los sectores que ha contribuido de manera importante es el sector de la construcción principalmente a nivel privado, así como también el sector de servicios.

Por otro lado la proyección de crecimiento del PIB 2014, es del 4,8%, según el mismo informe económico, el cuál a pesar de tener una contracción respecto del año 2013 presenta un crecimiento por encima del de muchos de los países de la región.

#### **1.1.6.1 Política Monetaria .**

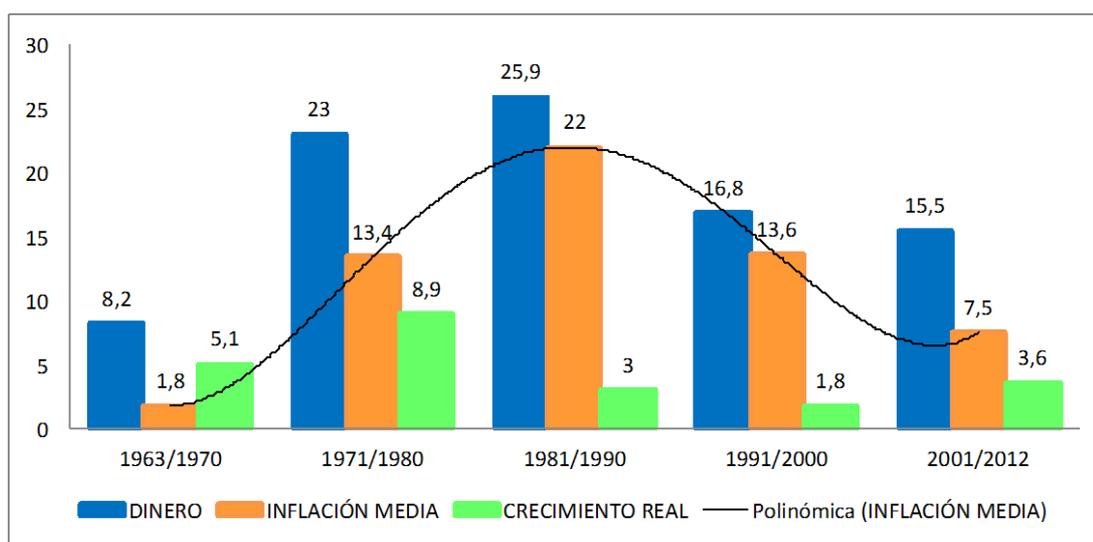
En cuanto a la política monetaria, el Banco Central de Paraguay (BCP), por mandato legal, es la autoridad económica en el país a cargo de la administración y diseño de la mencionada política. Según la ley orgánica vigente N° 489/95, el objetivo principal del BCP es la de velar y preservar la estabilidad de la moneda y promover la eficacia y estabilidad del sistema financiero.

En pro de lograr dicho objetivo, el BCP instrumenta dos frentes: el control de la tasa de interés o costo de dinero en una perspectiva a corto plazo y por otro lado controlando la oferta o disponibilidad monetaria con visión a mediano plazo. De esta forma las estrategias tienen como propósito influir en la trayectoria de la inflación, la misma que sirve para enmarcar el crecimiento de la economía a largo plazo. (BCP, 2013)

Durante los últimos 50 años, la economía Paraguaya a diferencia de una gran parte de los países de la región, no ha presentado desequilibrios macroeconómicos significativos tales como hiperinflación, déficit fiscal o endeudamiento excesivo y fugas de capitales.

Los buenos resultados del mismo se atribuyen en gran parte al manejo adecuado de la política monetaria la cual se refleja en los más bajos niveles de inflación promedio de Latinoamérica, ubicándose en una media de 14,3%.

**Gráfico 2. DINERO – INFLACIÓN Y CRECIMIENTO REAL 1963 – 2012.**



Fuente: BCP Informe Económico 2013 (BCP, 2013)  
Elaboración: Autor

### 1.1.6.1.1 Tasa de Política Monetaria.

En cuanto a la tasa de política monetaria el BCP diseña un programa monetario anual orientado a la preservación de la estabilidad monetaria, el cual está basado en lineamientos generales de la política económica, basado en ello los gobiernos prevén una tasa de política monetaria acorde al pronóstico y proyección de crecimiento.

La previsión de tasa de interés de la política monetaria de Paraguay está fijada por el BCP en el 6,5%, mientras que la del año previo fue del 5,5%.

A lo largo del 2013, el BCP implementó medidas para mantener la estabilidad económica, el cual tiene como principal objetivo mantener la tasa de inflación baja y estable; adicionalmente, la recuperación de la economía fue una de las principales características de la economía en el 2013.

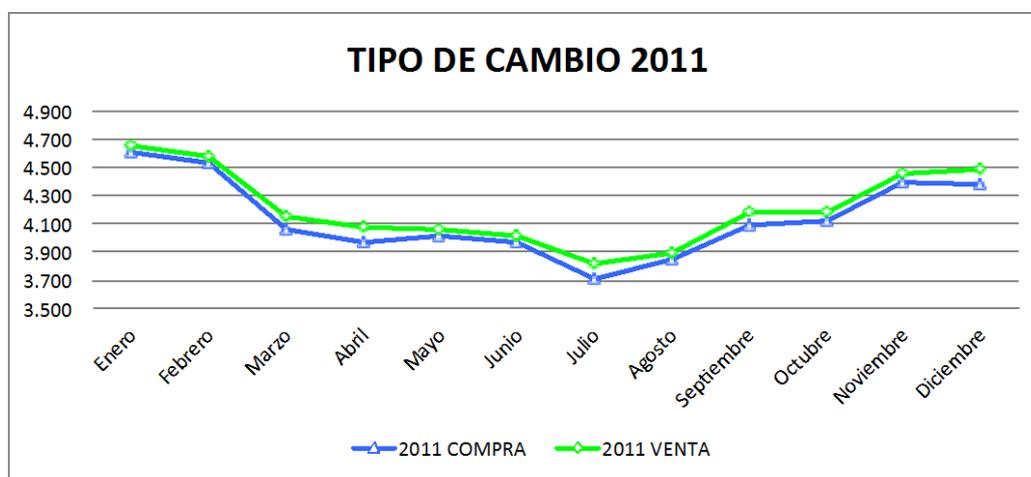
### 1.1.6.1.2 Tipo de Cambio.

El valor de la moneda ha mantenido durante varios años niveles estables, inclusive experimentó una apreciación de un 0,4% durante el último mes de análisis ubicándose en un nivel promedio de G. / 4.425,70 por cada Dólar Americano. (BCP, 2013).

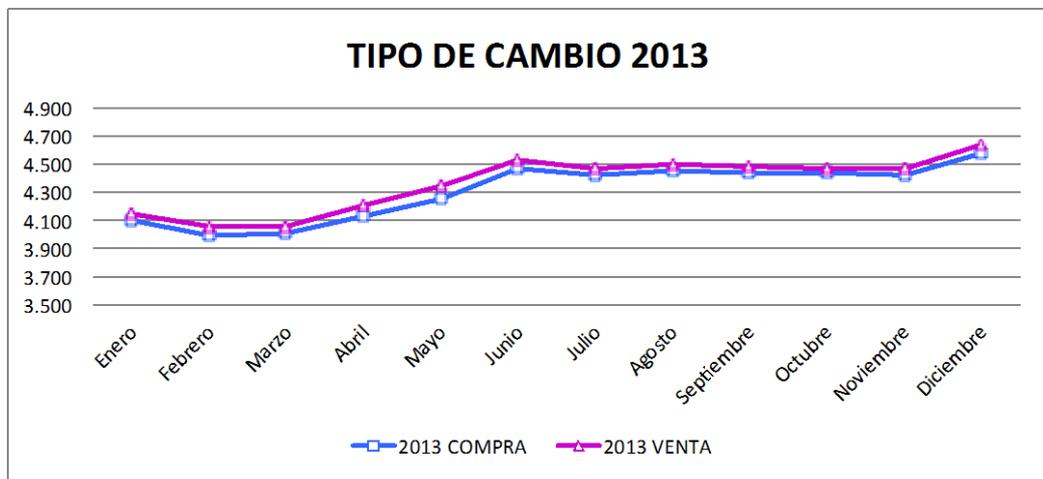
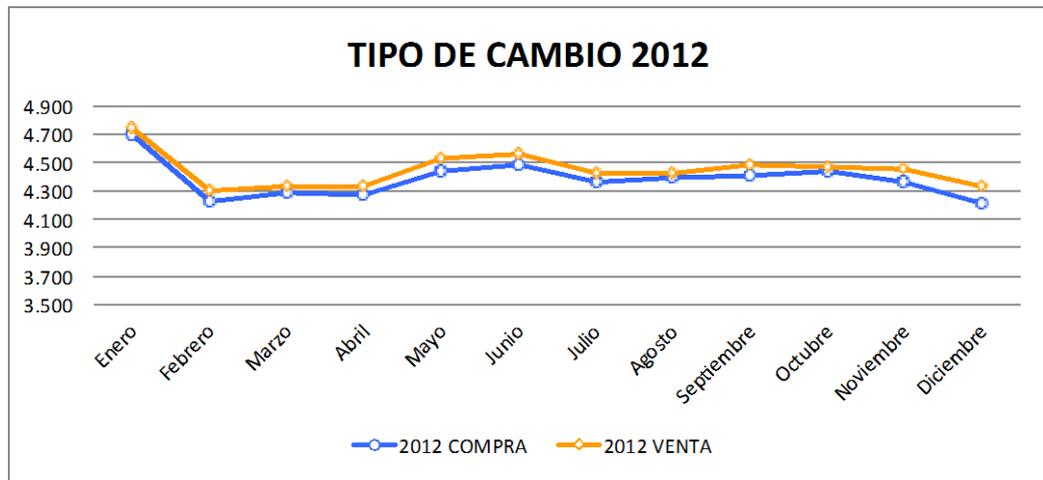
Las variaciones del tipo de cambio pueden también ser consideradas como señales de la situación económica de un país, tal como en el caso de Paraguay, la apreciación de la moneda guarda concordancia con los demás indicadores macroeconómicos descritos en líneas anteriores.

En el siguiente gráfico se visualiza el comportamiento de la moneda a lo largo del período comprendido entre el año 2011 al 2013.

**Gráfico 3. TIPO DE CAMBIO GUARANI – US DÓLAR**

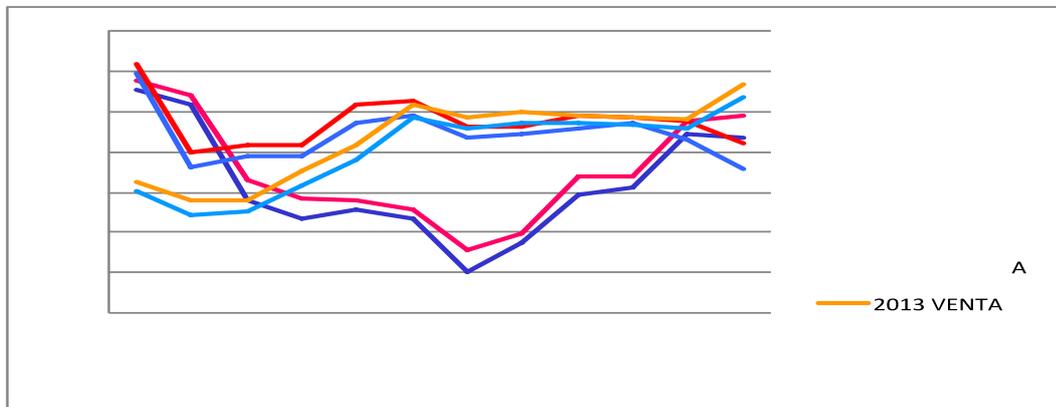


Fuente: BCP Informe Económico 2013 (BCP, 2013)  
Elaboración: Autor



Fuente: BCP Informe Económico 2013 (BCP, 2013)  
 Elaboración: Autor

**Gráfico 4. RESUMEN TIPO DE CAMBIO GUARANI – US DÓLAR (2011 – 2013)**



Fuente: BCP Informe Económico 2013 (BCP, 2013)  
 Elaboración: Autor

(Ver Anexo 6)

### **1.1.6.1.3 Tasa de Interés.**

Para que exista una actuación eficaz y se pueda cumplir con el propósito de tener una tasa de interés interbancaria adecuada, se necesita una correcta estimación cuantitativa de la liquidez, para que la intervención tenga la efectividad suficiente como para afectar correctamente la tasa de interés interbancaria. Dicha estimación se puede dividir en dos etapas, la primera es la identificación de los factores que determinan los componentes de la demanda y de la oferta autónoma de la liquidez, y la segunda es la elección y utilización de las técnicas de proyección de los componentes de la oferta y la demanda.

Según el Informe de Política Monetaria I 2013, la tasa de interés anual fue fijada al 4,5%, la cual permitió la colocación de G. / 6 billones, frente a los G. / 4,6 billones del 2012, es decir generó un crecimiento del 32,6% (BCP, 2013)

En cuanto al año 2014, al 24 de Enero de 2014, la Tasa Interbancaria está al nivel del 5,60% (BCP, 2013).

En el sector financiero, las tasas corporativas pactadas entre el sistema y sus clientes, sin considerar las de sobregiro y tarjetas de crédito, fue: Activa Promedio de 17,95% y la Pasiva Promedio fue de 6,91%

### **1.1.6.1.4 Inflación.**

La inflación total durante el año 2013, se ubicó por debajo del 4%, similar a la del año 2012. Vale la pena resaltar que la evolución de los precios durante los últimos años se ha mantenido relativamente bajo, es por ello que desde el año 2007, la inflación total se mantiene en niveles de un dígito y de hecho en los últimos 3 años, la inflación real se ha mantenido por debajo de la

meta de la inflación, que en el 2013 fue del 5%; la inflación interanual registrada también guardo proporcionalidad llegando al 3,7% a Diciembre del año en análisis.

Para el año 2014, la tasa objetiva de inflación se mantiene al 5%, la cual está sustentada principalmente en la política monetaria que guarda similitud a la de los años anteriores, para de esta forma mantener la tendencia de crecimiento económico registrada de manera consecutiva a excepción del 2012. (BCP, 2013).

En resumen, es evidente que la situación y desarrollo económico de la República del Paraguay está en condiciones muy óptimas y preferenciales frente a la mayoría de naciones de la región y del mundo, en términos de crecimiento del PIB principalmente, su balanza comercial es positiva y con niveles de exportación en crecimiento. En cuanto a la inflación mantiene niveles de un dígito bajo y su moneda mantiene estabilidad e inclusive ha dado señales de revaluación, esto gracias a la coherente política monetaria implementada por el Banco Central de Paraguay.

**Tabla 8. PRINCIPALES INDICADORES MACROECONÓMICOS Y POBLACIÓN**

INDICADORES ECONÓMICOS Y POBLACIONAL	TOTAL PAÍS
<b>Población (2012)</b>	6.687.361
<b>Densidad Poblacional / Km<sup>2</sup></b>	16
<b>PIB (miles de millones de dólares USD)</b>	21,20
<b>Crecimiento PIB (2013)</b>	13,80%
<b>PIB Per Cápita USD</b>	4.338
<b>Inflación (2013)</b>	3,70%
<b>Tipo de Cambio</b>	4.579

Fuente: Banco Mundial (BANCO MUNDIAL, 2014)  
Elaboración: Autor

## 1.2 Oferta.

Esta parte del estudio comprende el análisis de la oferta del sector metalmeccánico, enfocado principalmente a los aparatos de cocción. Para sustento de la información, de acuerdo a lo sugerido por (C - KINNEAR & TAYLOR, 2003) se seguirá el siguiente proceso:

- a. Marcas existentes en el mercado
- b. Canales de Distribución
- c. Características del producto
- d. Nivel de precios y competitividad

### 1.2.1 Marcas existentes en el mercado.

Existen varias marcas presentes en el mercado, las mismas que serán clasificados en la tabla a continuación por su país de origen, por su país de procedencia y por su importador o representante.

**Tabla 9. MARCAS, IMPORTADORES Y ORIGEN DE COCINAS EN PARAGUAY**

IMPORTADOR	MARCAS	CANTIDAD
BARTHOLO E HIJOS SRL	Mueller	54.189
LA YUTEÑA	Atlas	49.900
GONZALEZ ODDONE SA	Whirlpool - Eslabon de Lujo - Tokyo	34.135
INVERFIN SA	Fama	19.714
DAKTONA IMP. EXP.	Continental	17.700
BRITAM SA	Dako - Midea	16.074
REGUERA G. ATILIO M.	Electrolux	16.071
LASER IMPORT SA	Mabe - GE	6.535
OTROS		56.634
<b>TOTAL GENERAL</b>		<b>270.952</b>

Fuente: Observación Directa / Manifiestos (MANIFIESTOS, 2013)  
Elaboración: Autor

Como se visualiza en la Tabla 8., la oferta de productos de cocción en el Paraguay esta abastecida en su totalidad por importaciones desde diversas partes del mundo, sin embargo la concentración más alta el Brasil con un 93,48%, la misma que está concentrada en las marcas Atlas, Mueller, Whirlpool, Eslabón de Lujo y Tokyo, las mismas que representan un 48,10% sobre el total de importaciones registradas hasta Nov. 2013 (10.837 unidades). (*MANIFIESTOS, 2013*).

Vale la pena indicar que existen marcas nuevas en el mercado tales como JAMES, cuyo origen es proveniente de Uruguay, en el cuál lidera con gran ventaja dicho mercado con una participación por encima del 35%, sin embargo a pesar de dicho éxito en su país de origen, la introducción de la marca en un nuevo mercado como en este caso no es tarea fácil y en algunos casos toma varios años en lograr consolidarse como una marca con una participación superior al 5% o 10%.

Otro aspecto relevante a considerar, es la trayectoria y reconocimiento que durante varios años han gozado muchas marcas presentes en el mercado, tanto de origen internacional (Whirlpool, Electrolux, Continental, Atlas, GE), así como también marcas que nacieron en el Paraguay (Tokyo, Fama, Midas) y que se han ido abriendo un espacio a lo largo del tiempo.

Acotando lo indicado, claramente se confirma que existen un abanico amplio de marcas, las cuales llevan trayectorias y desempeños variados, sin embargo es destacable que en mayor o menor proporción, todas han logrado una porción del pastel y ocupan un espacio en los canales de distribución en los que se desenvuelven.

## **1.2.2 Importadores.**

En base a la información detallada en la Tabla 8, se visualiza que el importador más importante es La Yuteña, con una participación del 17,42%, del total de importaciones, seguido muy de cerca por Bartholo e Hijos SRL, cuya participación es de 17,19% y en tercera posición con una diferencia un poco mayor la compañía Nicolás González Odone (NGO SAECA) con un 13,49%. En un siguiente nivel y con una participación del 8,07% se encuentra la compañía INVERFIN SAECA, quienes han tenido una evolución muy importante en los últimos 3 años, ya que su crecimiento inter anual fue superior al 13%(Nov. 2013), y el año previo, 2012 respecto del 2011, el crecimiento fue incluso aún más agresivo, llegando a un 43,77%.

Por otra parte, la empresa NGO, también tuvo un crecimiento agresivo en el mismo período, pasando de 6.493 unidades en el 2011, a 13.769 unidades en el año 2012, es decir un crecimiento de 47,15%, no obstante vale la pena indicar que NGO lleva una trayectoria en el rubro de electrodomésticos de más de 25 años en el mercado, no así INVERFIN que dentro del negocio de electrodomésticos data desde hace 6 años. (*MANIFIESTOS, 2013*)

### **1.2.7.4 Categorías.**

Por otra parte, las promociones pueden ser categorizadas de diferentes maneras, muy agresivas, agresivas y poco agresivas, estas dependiendo de los objetivos y ocasiones que el distribuidor y el cliente persiguen serán aplicadas en distintas modalidades, ya que pueden ser mono modal, bi modal o multi modal.

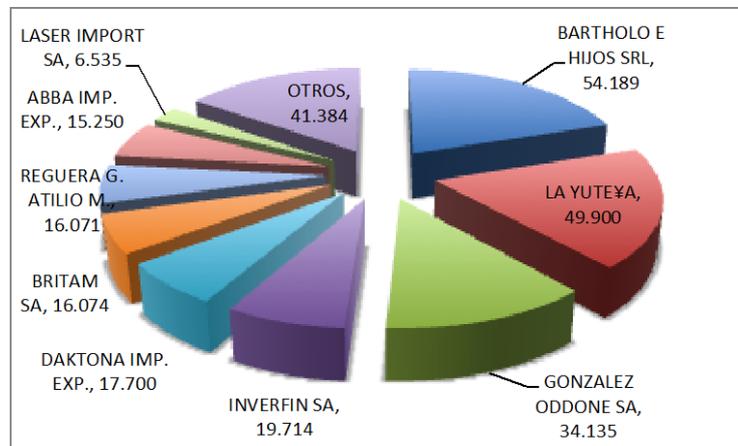
#### **1.2.7.5 Comunicación – Medios.**

La manera de comunicación de una marca, guarda concordancia con lo que se quiere expresar a través de ella, es decir los planes y estrategias de comunicación buscan llegar al consumidor con una promesa de marca que genere o provoque emociones en ellos, de tal forma que genere un vínculo directo entre el producto y el consumidor.

Teniendo en cuenta que el reto es muy grande, la estrategia de comunicación debe ser muy bien concebida, que garantice que indistintamente del medio de comunicación a utilizar, sea este tradicional (Radio, Televisión, Prensa, Medios Impresos, Vallas publicitarias, entre otros) o los medios alternativos, (Redes Sociales, Activaciones de Marca, Comunicación en el punto de venta, entre otras) siempre llegue con el mismo mensaje o que genere el mismo efecto de sensaciones en los consumidores.

Es importante también destacar el crecimiento de otras empresas compañías, que aunque en menor volumen han logrado crecimientos del año 2012 respecto del 2013, en un 35,95% y de 269%, de BRITAM y Laser Import respectivamente, este último con un porcentaje muy notorio, el mismo que se explica debido a que su incursión en el negocio de cocinas arranco hace 3 años nada más, es decir los picos de crecimiento en los primeros años son en la mayoría de los casos más pronunciados. (*MANIFIESTOS, 2013*).

**Gráfico 5. IMPORTADORES DE COCINAS.**



Fuente: Observación Directa / Manifiestos (MANIFIESTOS, 2013)  
Elaboración: Autor

### 1.2.3 Canales de Distribución.

La distribución de cocinas y electrodomésticos en general se la realiza a través de los canales tradicionales representados por cadenas de electrodomésticos (Retail) y en el canal mayorista en el cuál existe un número elevado de participantes

Dentro del grupo de importadores, la gran mayoría de ellos desempeña un rol únicamente de importador / distribuidor, es decir la comercialización de sus productos lo realizan a través de los canales tradicionales, los mismos que se clasifican en:

- Cadenas de comercialización (Retailers).
- Pequeños y Medianos comerciantes PYMES (Mayoristas).
- Hipermercados.

**Tabla 10. CANALES DE DISTRIBUCIÓN.**

NOMBRE	TIPO	LOCALES	COBERTURA
GONZALEZ GIMENEZ	Retail	16	Nacional
BRISTOL	Retail	13	Nacional
TUPI	Retail / Mayorista	12	Regional
INVERFIN	Retail	95	Nacional
PEREZ RAMIREZ	Retail	4	Regional
CONIPA	PYMES / Mayorista	1	Local
NIKISOL	PYMES / Mayorista	1	Local
MEGA OFERTAS	PYMES / Mayorista	1	Local
ELECTRO IDEAL	PYMES / Mayorista	1	Local
RUBEN DARIO COMECIAL	PYMES / Mayorista	3	Regional
WILMAR	PYMES / Mayorista	1	Local
HOGAR FELIZ	PYMES / Mayorista	1	Local
IDEAS Y MEGOCIOS	PYMES / Mayorista	1	Local
ARTAZA HNOS	PYMES / Mayorista	1	Local
LALA CENTER	PYMES / Mayorista	1	Local
MAGE	PYMES / Mayorista	1	Local
HOGAR CONFORT	PYMES / Mayorista	1	Local
TECNOHOGAR	PYMES / Mayorista	2	Regional
BELIEVE	PYMES / Mayorista	1	Local
ELECTROTOP	PYMES / Mayorista	1	Local
EQUISA	PYMES / Mayorista	5	Regional
OSCAR MONZON	PYMES / Mayorista	1	Local
CASA ANGEL	PYMES / Mayorista	1	Local
JM ELECTRONICA	PYMES / Mayorista	3	Regional
TRES A Y ASOCIADOS	PYMES / Mayorista	1	Local
MECA	PYMES / Mayorista	1	Local
GRUPO MUNDO S.A	PYMES / Mayorista	1	Regional
COMERCIAL IBAÑEZ	PYMES / Mayorista	1	Local
STOCK SUPERMARKET	Hipermercado	5	Regional
HIPERMERCADOS LUISITO	Hipermercado	5	Nacional

Fuente: Observación Directa (Ver Anexo 7)  
Elaboración: Autor

## CANALES DE DESITRIBUCIÓN.

Imagen 1. Inverfin – Casa Central Av. Artigas 3968.



Imagen 2. BRISTOL – Multiplaza Av. Ricardo García 1699



Imagen 3. GONZALEZ GIMENEZ – Casa Central. Av. 25 de Mayo Esq.



**Imagen 4. PEREZ RAMIREZ – Casa Central. Palma 5-61.**



**Imagen 5. Pymes (IDEAL – CASA BLANCA) Av. Músicos del Chaco.**



Fuente: Observación Directa (Ver Anexo 7)  
Elaboración: Autor

Es importante indicar que sólo se menciona un número muy reducido de actores, debido a que el grupo de mayoristas está representado por elevado grupo de participantes mayor a los 500 en todo el país.

#### **1.2.4 Abastecimiento.**

El abastecimiento de cocinas en Paraguay es únicamente mediante la importación, debido a la ausencia total de industria en el rubro de electrodomésticos. Como se demuestra en la Tabla 8., la procedencia de

más del 90% de productos provienen desde Brasil, la misma que dada la situación geográfica favorable ingresa al país desde la frontera este limítrofe con Brasil por la vía terrestre, lo cual representa costos logísticos menores a los que se generan del abastecimiento marítimo, fluvial, aéreo o multimodal, el cuál en términos generales significan ahorros de un 25% a un 30% en promedio.

Otra ventaja de este aspecto es el tiempo de tránsito, ya que por la vía terrestre los tiempos máximos de tránsito no exceden los 7 días, mientras que por las otras fuentes el promedio no es menor a 15 días en situaciones favorables hasta los 45 días, dependiendo del origen de la mercadería.

A continuación, en la siguiente tabla se muestran los costos de los diferentes medios de transporte utilizados en la importación de mercancías al país.

**Tabla 11. FLETES Y COSTOS DE EXPORTACIÓN.**

RUBRO	MSC ECUADOR	DAMCO	PROMEDIO
<b>Flete Promedio</b>	4.150	3.650	3.682
<b>Sello</b>	12	12	12
<b>THCD</b>	200	220	220
<b>BUC</b>	385	362	380
<b>Agente Aduana Promedio</b>	70	80	75
<b>Seguro / CIF</b>	1%	1%	1%

Fuente:, MSC Ecuador, DAMCO

Elaboración: Autor

(Ver Anexo 3)

En cuanto al abastecimiento proveniente desde el Ecuador, la modalidad de envío más idónea será la de marítimo – fluvial, en cuyo caso según la información obtenida de las operadoras logísticas MSC y DAMCO (Ver Anexo 3) tiene un costo promedio de \$ 3.500 u el tiempo de tránsito es de 47

días, bajo la ruta Guayaquil –Balboa – Buenos Aires, Asunción, la misma que se la realiza mediante el esquema multimodal (marítimo – fluvial)

**Gráfico 6. RUTA ECUADOR – PARAGUAY (Marítimo – Fluvial).**



Fuente: Zonu  
Elaboración: Autor

### 1.2.5 Comercialización.

El esquema de comercialización en términos generales guarda similitud con el de la gran mayoría de canales de distribución de productos o bienes muebles, los mismos que manejan como parte de su oferta comercial un propuesta de servicios muy amplia, en los cuales se incorporan promociones, descuentos, financiamiento, entrega a domicilio, servicio técnico, planes de garantía extendida, entre otros.

De manera más específica, se resume en la siguiente matriz las condiciones comerciales y valores agregados que se manejan en los distintos canales de comercialización.

**Tabla 12. CONDICIONES COMERCIALES.**

PARÁMETRO	RETAIL	PYMES / MAYOREO	HIPERMERCADOS
PROMOCIONES	✓	✓	✓
DESCUENTOS	✓	✓	✓
FINANCIAMIENTO	✓	✓	✓
ENTREGA E INSTALACIÓN	✓	✗	✓
PLAN DE FIDELIZACIÓN	✓	✗	✓
SERVICIO TÉCNICO	✓	✗	✗
GARANTÍA EXTENDIDA	✓	✗	✓
REPUESTOS	✓	✗	✗

Fuente: Observación Directa.  
Elaboración: Autor

Como se visualiza en la información en la Tabla 9., las condiciones comerciales son en varios aspectos coincidentes en términos generales, no obstante los rangos o espectros varían inclusive entre canales del mismo tipo (Retail, Pymes/Mayoreo, Hipermercados).

**Tabla 13. CONDICIONES COMERCIALES.**

PARÁMETRO	RETAIL	PYMES / MAYOREO	HIPERMERCADOS
MARGEN IMOPRTADOR	25%	20 - 25%	22%
MARGEN DISTRIBUIDOR	20%	18%	28%
PROMOCIONES	Agresivas	Conservadoras	Agresivas
DESCUENTOS	5% - 10%	7%	5%
FINANCIAMIENTO	Directo - TC	Directo - TC	Directo - TC
PLAZO	Hasta 18 meses	Hasta 15 meses	Hasta 18 meses
ENTREGA E INSTALACIÓN	SI	NO	NO
PLAN DE FIDELIZACIÓN	Plan Puntos	NO	Plan Puntos / Billetera Electrónica
SERVICIO TÉCNICO	SI	NO	NO
GARANTÍA EXTENDIDA	3 años	NO	2 - 3 años
REPUESTOS	SI	NO	NO

Fuente: Observación Directa.  
Elaboración: Autor.

### 1.2.6 Producto, Características y Precios.

La oferta de productos disponible en el mercado es muy variada debido a que existen consumidores de distintos estratos socioeconómicos, con una mayor representatividad el segmento medio – bajo (D), medio (C3) y medio – alto (C2) y una proporción muy baja del segmento alto (C1 y B).

Con la finalidad de atender la demanda de todos los segmentos de mercado y ofrecer alternativas que se ajusten a los gustos y preferencias de la mayoría de consumidores, las marcas presentes en el mercado, mantienen un portafolio muy diverso, de tal manera que pueda atender en su gran mayoría los requisitos estéticos, técnicos y de calidad de los consumidores potenciales de cocinas en el Paraguay.

En la tabla a continuación se ejemplifica mediante una matriz, la oferta de productos disponible en uno de los segmentos del mercado, la cual considera mediante un amplio detalle, todas las características funcionales y estéticas que se pueden encontrar en los puntos de venta.

**Tabla 14. PRODUCTOS – MARCAS – CARACTERÍSTICAS Y PRECIOS.**

COCINAS		CADENAS		TABLERO												HORNO										
MARCA	MODELO	PVP PROM. DÓLARES	PVP PROM. GUARANIES	FULGADAS	COLOR	TAPA	QUEMADORES GAS	Q. D/T CORONA	PARRILLAS TABLERO	TABLERO	PLANCHA FREDDORA	ENCENDIDO	TIMER	CONTROL DIGITAL	LIZ HORNO	ENCENDIDO ELEC/H	FUERZA	# PARRILLA DE HORNO	# PARRILLA AUTOD	GRILL	CIELO ELECTRICO	A SADOR GIRATORIO	BANDEJA	CALENTA PLATOS	SIST.AUTOLIMPIEZA	TURBO
CONTINENTAL	PRIMO	218	960.000	20	B	V	4		A	I		M					V	1C								
CONTINENTAL	SPAZIO 4H	201	889.000	20	B	V	4		A	I		M					V									
CONTINENTAL	ASTRA 4H	210	760.000	20	B	V	4		A	I		M					V									
ESLABON DE LUJO	EF150 ABIEK 4H	248	1.094.171	20	B	V	4		A	I		M					VM	1								
MABE	DELTA 4H	145	640.000	20	B	V	4		A	I		M					VM									
DAKO	SENSATEZ	142	1.027.000	20	B	C	4		A	I		M					VM									
DAKO	LUNA	142	598.000	20	B	C	4		A	I		M					VM									
DAKO	AMAZONAS	142	560.500	20	B	C	4		A	I		M					VM									
ATLAS	DENVER TV, S E	134	580.000	20	B	V	4		A	I		M					V	1C								
TOKYO	PRINCESITA 4H.	127	560.267	20	B	V	4		A	I		M					V									
TOKYO	DALLAS	130	575.123	20	B	V	4		A	I		M					VM	1C								
MIDAS	ALLEGRA	181	682.000	20	B	V	4		A	I		M					VM		1E							
MUELLER	MODERATTO 4H C/ CP	167	693.667	20	B	V	4		A	I		M					V	1C								
MUELLER	MODERATTO 4H S/ CP	164	680.810	20	B	V	4		A	I		M					VM	1C								

Fuente: Observación Directa / Trabajo de Campo.  
Elaboración: Autor

(Ver Información ampliada en el Anexo 5)

Como se observa en la matriz, se considera dentro de un segmento la información de todas las marcas presentes en dicho segmento, dentro de las cuáles podemos observar: Continental con 3 modelos (Primo, Spazio, Astra), cada una de ellas cuenta con sus precios promedios (\$ 218, \$ 201, \$ 210 respectivamente) y de igual manera sus características, tales como tamaño, color, tipo de tapa (Vidrio (V) o Copete Metálico(C)), a su vez se indica el número de quemadores, el material de las parrillas, las mismas que pueden ser de Alambrón (A), Trefiladas (T) o de Hierro Fundido (F), por otra parte se define el tipo de material del tablero, el tipo de encendido Manual (M),

electrónico (E) o directo (D), de igual forma si cuenta o no con timer manual o eléctrico (M) o (E) e inclusive digital (D).

Respecto de la sección del horno, se valora el tipo de puerta si es que es de vidrio tanto al exterior como exterior, es decir doble vidrio (V) o una combinación entre vidrio y metal (VM), también se controla el número de parrillas y si son deslizables o estáticas, bandejas, así como las prestaciones interiores y de funcionalidad Luz, Encendido, Grill, Asador Giratorio, Turbo.

### Imagen 6. PRODUCTOS Y MARCAS



Fuente: Observación Directa / Trabajo de Campo.  
Elaboración: Autor

En estas primeras fotografías se observan a dos productos de marcas, VOLCAN (Izq.) y WHIRLPOOL (Der.), se muestran prestaciones distintas cada una, en el caso de la cocina VOLCAN, observamos rápidamente que cuenta con tapa de Vidrio (V) , con 4 quemadores, con parrillas de hierro fundido (F) , puerta del horno de doble vidrio (V), cajón calienta platos, y por el número de perillas, también se puede reconocer que tiene Timer manual (M) y Grill.

El producto WHIRLPOOL, por otra parte tiene tapa de vidrio, 5 quemadores, parrillas de alambón (A), timer digital (D) y por el botón que se aprecia se puede sobre entender que tiene encendido electrónico.

En las siguientes imágenes se muestran también otras marcas como referencia.

### Imagen 7. PRODUCTOS Y MARCAS



Fuente: Observación Directa / Trabajo de Campo.  
Elaboración: Autor

### 1.2.7 Promoción y Comunicación

En el desarrollo de esta sección intervienen varias variables y elementos que se detallan a continuación:

- Contratos
- Inversiones
- Tipos de promoción
- Categorías
- Comunicación.- Medios

### **1.2.7.1 Contratos.**

Este aspecto hace referencia a los contratos o convenios que una marca celebra con el distribuidor o canal de comercialización, los mismos que tienen como fin principal, el de fijar los lineamientos de la marca respecto del uso y cuidado de marca, afines a una estrategia de posicionamiento y principalmente orientados hacia el segmento o grupo objetivo al cuál se quiere captar, así como también los montos de inversión, la forma de pago o liquidación de la misma.

### **1.2.7.2 Inversiones.**

Las inversiones que se presupuestan para promoción y comunicación provienen de dos fuentes principales; de un porcentaje sobre las ventas, la misma que se lo hace bajo la modalidad compartida, es decir bajo aportes en la mayoría de casos iguales, de tal forma que el alcance de la promoción y por consiguiente el resultado de la misma sea mayor.

La segunda Fuente de inversión, está conformada por una inversión de marca, la misma que tiene como fin principal la de construir y difundir la misma en la región o país sobre la cual están enfocados sus metas.

### **1.2.7.3 Tipos de Promoción.**

Respecto del esquema promocional, el espectro es muy amplio y diverso, está sujeto a múltiples variables y puede ser de varios tipos, los mismos que se enmarcan en dos grupos:

- a. Promociones por Estacionalidad
- b. Promociones Regulares

Las promociones por estacionalidad, son aquellas que se implementan dependiendo de las fechas o la época del año o la ocasión por la cual se promociona, la misma que puede ser por el Día de la Madre, Día del Padre, Navidad, Regreso a Clases, Aniversario de la tienda, Día de San Valentín, Mundial de Fútbol, Día de la Independencia, entre otros.

En cuanto a las promociones regulares, son aquellas que se aplican de manera constante indistintamente de la temporada del año basado en distintos objetivos tales como:

- Captación de participación de mercado.
- Recuperación de participación de mercado.
- Introducción de una nueva marca o tipo de producto.
- Incursión en una nueva línea de negocio.

### **1.3 Demanda.**

En esta sección se presentará información respecto de la demanda, cuáles son los elementos que la componen, los segmentos de mercados en los cuáles se distribuye la demanda y los de mayor potencial, así como también la subdivisión por tipo de hogar, penetración de mercado del uso del gas como combustible para cocinar, así como el número de hogares y los tipos de servicios con los que cuentan.

### 1.3.1 Clientes.

Para definir el grupo objetivo de clientes se procedió de la siguiente manera:

- a. Se obtuvieron datos sobre el número de matrimonios.
- b. Se definió el número de hogares, los servicios con los que disponen, así como también el porcentaje de hogares que dispone de artefactos de cocción.
- c. Se definió los niveles de ocupación de la población por sexo y por tipo de actividad según las Tablas 1 y 2, respectivamente.
- d. Se identificó los niveles de ingresos promedios mensuales categoría ocupacional.

#### 1.3.1.1 Matrimonios en el Paraguay, por edad.

**Tabla 15. COBERTURA DE SERVICIOS**

EDAD HOMBRES	TOTAL	EDAD MUJERES							
		<15 - 19	20 - 24	25 - 29	30 - 34	35 - 39	40 - 44	45- 49	50 - y más
<b>TOTAL PAÍS</b>	<b>19.491</b>	<b>3.266</b>	<b>5.417</b>	<b>5.200</b>	<b>2.649</b>	<b>1.203</b>	<b>667</b>	<b>450</b>	<b>639</b>
15 - 19	536	375	123	25	9	2	1	-	1
20 - 24	4457	1.597	2.069	618	124	33	8	5	3
25 - 29	6134	882	2.174	2.332	563	124	32	15	12
30 - 34	3778	290	722	1.440	973	212	82	41	18
35 - 39	1822	68	199	495	567	334	96	36	27
40 - 44	1038	33	79	153	237	253	165	81	37
45- 49	622	10	32	65	97	132	141	98	47
50 - y más	1104	11	19	72	79	113	142	174	494

Fuente: Dirección General de Estadísticas, Encuestas y Censos (DGEEC, 2012)

Elaboración: Autor

Como se observa, la mayor cantidad de matrimonios se celebra entre hombres y mujeres entre los 25 – 29 años, por un total de 2.332 en el

período de un año, es decir representan un 11,96% sobre el total que asciende a 19.491 matrimonios por año.

### 1.3.1.2 Hogares, Servicios y Aparatos de cocción.

En las siguientes tablas se muestra información relacionada al número de hogares existentes en el país y por zona urbana y rural, por otra parte se presentan datos de cobertura de servicios y tipos de bienes que poseen.

**Tabla 16. HOGARES POR ÁREA DE RESIDENCIA.**

ÁREA DE RESIDENCIA	TOTAL
<b>TOTAL PAÍS</b>	<b>1.652.895</b>
<b>Urbano</b>	<b>989.331</b>
<b>Rural</b>	<b>662.964</b>

Fuente: Dirección General de Estadísticas, Encuestas y Censos (DGEEC, 2012)

Elaboración: Autor

Se evidencia a través de la Tabla 16., que la concentración de los hogares por área de residencia está distribuida en un 60% en la zona urbana, por lo tanto la zona rural ocupa el 40% restante.

**Tabla 17. HOGARES POR COBERTURA DE SERVICIOS**

ÁREA DE RESIDENCIA	TOTAL
<b>TOTAL PAÍS</b>	<b>1.652.895</b>
<b>CORRIENTE ELÉCTRICA</b>	
SI Posee	97,80%
NO Posee	2,20%
<b>COMBUSTIBLE PARA COCINAR</b>	
Leña	29,20%
<u>Gas</u>	<b>53,50%</b>
Carbón	10,00%
Electricidad	5,60%

Fuente: Dirección General de Estadísticas, Encuestas y Censos (DGEEC, 2012)  
Elaboración: Autor

**Tabla 18. HOGARES POR BIEN DURADERO.**

ÁREA DE RESIDENCIA	TOTAL
<b>TOTAL PAÍS</b>	<b>1.652.895</b>
Televisor	89,40%
Radio	81,40%
Heladera	83,30%
Teléfono Línea Fija	19,40%
Teléfono Móvil	92,20%
<u>Cocina</u>	<b>75,30%</b>
Horno Microonda	20,70%
Computadora	29,50%
Termocafón	9,30%

Fuente: Dirección General de Estadísticas, Encuestas y Censos (DGEEC, 2012)  
Elaboración: Autor

De acuerdo a la información presentada en la Tabla 17, se evidencia que existe un 76,30% de domicilios que cuentan con Cocina, y de ellas el 53,60% utilizan el Gas como combustible para cocinar, es decir que existe

un mercado latente de 451.240 cocinas, ya que el 23,7% de hogares del Paraguay no cuenta con cocinas, y de este total según la Tabla 18, sólo el 53,50% (241.414 hogares) usan el gas para cocinar.

Por otra parte, por su propia naturaleza, se entiende que los usuarios de cocinas están concentrados en los grupos familiares, principalmente en los hogares nuevos o de recién casados, el mismo que está representado por un total de 19.491 matrimonios durante el año 2012.

### 1.3.1.3 Ingresos.

El nivel de ingresos de los paraguayos varía dependiendo del sector económico y social en el que se desenvuelvan, partiendo desde el Salario Mínimo Mensual, Gs. 1.658.232 (USD 367, 68) hasta los Gs. 5.283.000 (USD 1.699) en los mandos bajos y medios de las diferentes ramas laborales, sin embargo en los rangos de mayor nivel tales como jefaturas, gerencias, vicepresidencias y presidencias el nivel de ingresos promedio está alrededor de los (USD 4.844).

**Tabla 19. PROMEDIO DE INGRESO MENSUAL**

CATEGORIA OCUPACIONAL	TOTAL	SEXO	
		HOMBRES	MUJERES
<b>TOTAL PAÍS</b>	<b>1.699</b>	<b>1.913</b>	<b>1.393</b>
Empleado / obrero público	2.772	3.042	2.484
Empleado / obrero privado	1.764	1.803	1.662
Empleador o patrón	4.644	4.801	4.202
Trabajador por cuenta propia	995	1.138	834
Empleado doméstico	982	1.378	950
No disponible	4.000	0	4.000

Fuente: Dirección General de Estadísticas, Encuestas y Censos (DGEEC, 2012)

Elaboración: Autor

### **1.3.2 Nivel Socioeconómico.**

En la economía del Paraguay el grupo más amplio de consumidores es el del nivel socio económico bajo, es por ello que el volumen más alto de productos que se demandan son de precio bajo y por lo tanto de características básicas y medias.

En el segmento medio los consumidores tienen gustos y preferencias más amplias y diversas, tanto por precios como por prestaciones, sin embargo su punto de partida o producto estándar posee características de diseño, funcionalidad y calidad.

Los consumidores del segmento alto lo que buscan son productos que tengan la mayor cantidad de prestaciones y del mejor nivel de calidad y diseño, lo cual corrobora a su estatus social y su nivel de vida; inclusive existen un grupo muy reducido de consumidores que adquiere sus productos de línea blanca mediante importación directa.

### **1.3.3 Características Preferentes.**

De acuerdo a la investigación realizada de manera personal en Asunción el pasado mes de Septiembre 2013, mediante la observación directa y entrevistas, se obtuvo información respecto de las características preferentes y de mayor relevancia para el consumidor, las mismas que pueden estar jerarquizadas de la siguiente manera:

#### **A. Funcionalidad.**

- Sistema a Gas o Eléctrico
- Tamaño

- Encendido de Quemadores (Manual, Electrónico, o Electrónico Directo en perillas)
- Luz en el Horno
- Encendido de Horno (Manual, Electrónico, o Electrónico Directo en perillas)
- Tipo de Parrillas en Tablero (Alambre o Hierro Fundido)
- Número de parrillas en el horno
- Timer (Manual, Digital)
- Prestaciones en el Horno (Grill, Asador Giratorio)
- Sistema de seguridad y control

#### **B. Estética.**

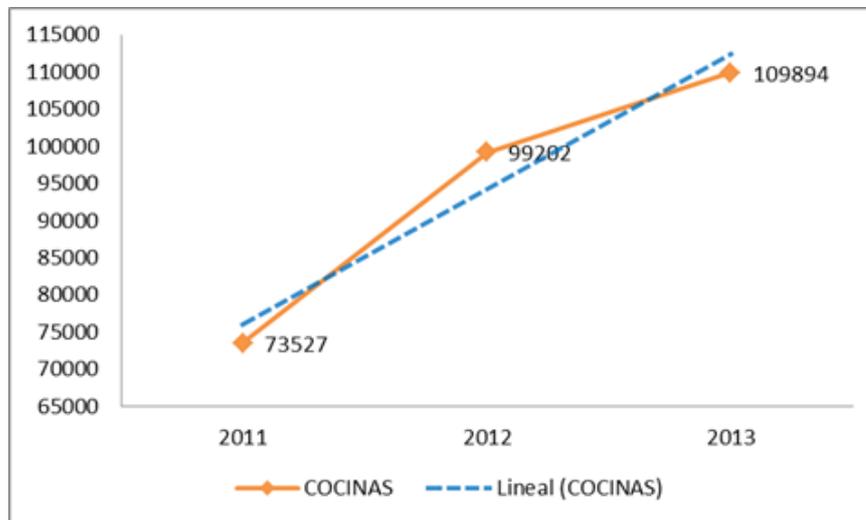
- Color
- Material
- Diseño
- Prestaciones Distintivas (Reloj Digital, Programación Electrónica).

#### **C. Garantía, Servicio.**

- Procedencia
- Tiempo de Garantía
- Respaldo de Servicio Técnico
- Instalación
- Entrega

A continuación se muestra la demanda y evolución de la misma durante los últimos 3 años:

**Gráfico 7. MERCADO DE COCINAS 2011 - 2013**



Fuente: Empresa Manifiestos (MANIFIESTOS, 2013)  
Elaboración: Autor

#### **1.4 Brecha.**

De acuerdo a la información recopilada en los puntos anteriores se visualiza que la oportunidad de mercado latente o bruta en el país está definida principalmente por el número de hogares en Paraguay que no cuentan con una cocina para preparar sus alimentos, la misma que representa un 23,7% del total de hogares, que es de 1.652.895, es decir que 408.265 hogares no cuentan con cocina.

Tomando como punto de partida este dato, se debe considerar que adicionalmente existe un factor adicional, y está relacionado al tipo de combustible que los paraguayos utilizan como combustible para cocinar sus alimentos; en el caso del Gas, el 53,60% de la población utiliza el gas como medio de cocción, por lo tanto podemos decir que el mercado potencial para cocinas de Gas, es de 218.421 hogares, la misma que puede considerarse como la brecha total.

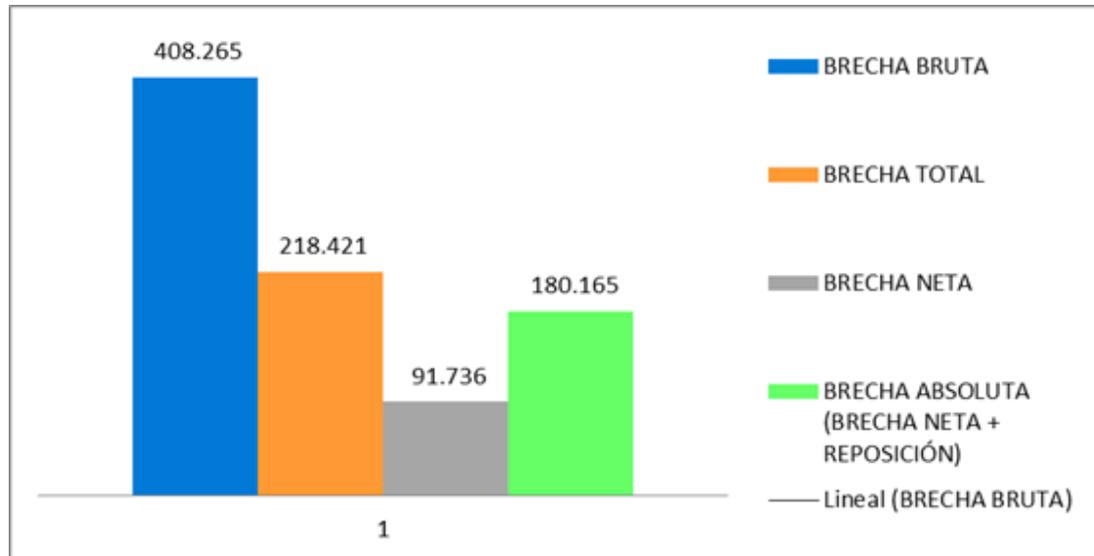
Considerando este dato como referencia, se debe considerar adicionalmente la tasa de crecimiento poblacional la misma que según las proyecciones de la DGEEC la tasa de crecimiento poblacional para el período 2010 – 2015, es de 8,55%, y para los siguientes 5 años, es decir hasta el 2020, el crecimiento de la población será de 7,72%, es decir que llegará a los 7.544 millones de habitantes, por otra parte el crecimiento de la economía proyectada en términos de PIB y de acuerdo a la tendencia de los últimos años crecerá a niveles superiores al 5,5% en promedio, por lo tanto este índice también contribuye a que el nivel de servicios que la población adquiera será creciente en los próximos años.

Finalmente, dentro de la brecha total existe un segmento de mercado en el cuál la industria ecuatoriana se podrá enfocar, que es el segmento medio y medio alto, lo que representa un 42 % del mercado total, por lo tanto que el potencial o brecha de mercado neta para las cocinas de fabricación ecuatoriana es de 91.736 unidades del total de hogares que carecen de cocina.

En adición, un parámetro que se debe también incluir en la definición de la brecha, es la vida útil promedio de los productos de cocción, es 8 años aproximadamente, y el tiempo promedio de reposición tiende a prolongarse hasta los 10 años, eso significa que del total de productos existentes en el mercado un 10% serán repuestos anualmente, esto representa un volumen adicional de 88.429 cocinas.

Concluyendo, de todos los parámetros descritos en los párrafos anteriores, se llega a una **brecha absoluta de 180.165 cocinas por año**, con un índice de crecimiento anual promedio del 9%.

**Gráfico 8. BRECHA MERCADO COCINAS**



Fuente: Dirección General de Estadísticas, Encuestas y Censos (DGEEC, 2012) y Banco Central de Paraguay (BCP, 2013)  
Elaboración: Autor

Finalmente, para definir el porcentaje de la brecha neta que podrá ser cubierta por los productos fabricados en nuestro país, se aplicará un cálculo que considera la capacidad productiva, un parámetro de ajuste estratégico basado en las 4p del marketing.

#### **1.4.1 Cálculo Brecha Real.**

Para el cálculo de la brecha real se deben incorporar dos variables fundamentales, las mismas que son:

- Ajuste de la Capacidad Productiva, el mismo que considera el porcentaje o factor que se aplica en base a las restricciones que tiene la industria para abastecer la producción, la misma que tiende a irse reduciendo conforme se va adquiriendo la experiencia y se van implementando las mejoras técnicas y operativas que se requieran.

- Ajuste Estratégico, es la variable que considera las deficiencias o dificultades que un producto y una marca tiene al ingreso en un nuevo mercado y frente a la competencia; en igual estos factores o porcentajes son variables regulables con el paso de los años debido a las acciones, inversiones y estrategias que la marca plantea, la misma que representa un mayor conocimiento y confianza de los consumidores en el producto.

La fórmula para el cálculo de Ajuste estratégico es el siguiente:

$$\text{AJUSTE ESTRATÉGICO} = (1 - \text{FP1}) \cdot (1 - \text{FP2}) \cdot (1 - \text{FP3}) \cdot (1 - \text{FP4})$$

En la siguiente tabla se expresan las variables con un horizonte a 5 años.

**Tabla 20. AJUSTE ESTRATÉGICO.**

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
FP1 (PRODUCTO)	40%	50%	65%	75%	85%
FP2 (PRECIO)	70%	75%	85%	85%	90%
FP3 (PLAZA)	10%	15%	30%	50%	70%
FP4 (PROMOCIÓN)	20%	25%	40%	50%	65%

Fuente: Análisis de Cálculo de la Brecha.

Elaboración: Autor

**Tabla 21. DEFINICIÓN BRECHA**

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
AJUSTE CAPACIDAD PRODUCTIVA	15%	13%	10%	8%	5%
AJUSTE ESTRATÉGICO	12,96%	7,97%	2,21%	0,94%	0,16%
Demanda Potencial	180.165	196.380	214.054	233.319	254.318
Ajuste Capacidad Productiva	(27.025)	(25.529)	(21.405)	(18.666)	(12.716)
Brecha Neta	153.140	170.850	192.649	214.653	241.602
Ajuste Estratégico B. Neta(1-p1)(1-p2)(1-pn)	(19.847)	(13.615)	(4.248)	(2.012)	(381)
<b>BRECHA BRUTA</b>	<b>133.293</b>	<b>157.236</b>	<b>188.401</b>	<b>212.641</b>	<b>241.221</b>

Fuente: Análisis de Cálculo de la Brecha y Ajuste Estratégico

Elaboración: Autor

En resumen se observa que luego de la aplicación de las variables anteriormente detalladas, la brecha resultante o potencial pasa de 180 mil unidades en el año 1 a 254 mil en el año 5, por lo tanto las oportunidades de abastecer dicha brecha se potencializan conforme se realizan las mejoras en la producción y en el ajuste estratégico.

## **CAPÍTULO # 2**

### **ESTRATEGIA DE MARKETING**

#### **INTRODUCCIÓN.**

En este capítulo se desarrollara la estrategia de marketing para conseguir la participación de mercado sobre la brecha de un 26% el primer año hasta llegar al 46% en el año 5, para lo cual se aplicará el siguiente proceso:

- Definir el Volumen de Ventas Objetivo.
  
- Realizar un análisis FODA, con su respectiva cuantificación y evaluación de los factores claves, así como también el cálculo cuadrático para definir la situación en la que nos encontramos (Sobrevivencia, Competencia, Crecimiento, Conservador) como punto de partida y en dónde queremos ubicarnos en los siguientes 5 años.
  
- Definir las estrategias basados en las 4 P del marketing, sus planes de acción y costos.
  
- Como última instancia de este capítulo se definirá el plan de ventas sobre el cuál dimensionar en el capítulo 3 la estructura organizacional requerida para el logro de los objetivos planteados.

#### **2.1 Volumen de Ventas.**

La proyección de ventas, nace de la brecha total real planteada en el capítulo anterior; sobre ella se aplicaran los variables de Ajuste de

Capacidad Productiva (15% año1, hasta el 5% año 5), de igual manera se considera el Ajuste Estratégico (12,96% año1 hasta el 0,16% año 5).

**Tabla 22. VOLUMEN ANUAL VENTAS OBJETIVO.**

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
<b>BRECHA BRUTA</b>	<b>133.293</b>	<b>157.236</b>	<b>188.401</b>	<b>212.641</b>	<b>241.221</b>
<b>Demanda Potencial / Brecha Bruta</b>	<b>26%</b>	<b>25%</b>	<b>25%</b>	<b>32%</b>	<b>46%</b>
<b>Ajuste Capacidad Productiva</b>	<b>15%</b>	<b>13%</b>	<b>10%</b>	<b>8%</b>	<b>5%</b>
<b>Brecha Neta</b>	-	-	-	-	-
<b>Ajuste Estratégico</b>	<b>12,96%</b>	<b>7,97%</b>	<b>2,21%</b>	<b>0,94%</b>	<b>0,16%</b>
<b>BRECHA REAL</b>	-	-	-	-	-
<b>Demanda Potencial / Brecha Bruta</b>	<b>34.390</b>	<b>39.309</b>	<b>47.100</b>	<b>68.045</b>	<b>110.962</b>
<b>Ajuste Capacidad Productiva</b>	<b>5.158</b>	<b>5.110</b>	<b>4.710</b>	<b>5.444</b>	<b>5.548</b>
<b>Brecha Neta</b>	<b>29.231</b>	<b>34.199</b>	<b>42.390</b>	<b>62.602</b>	<b>105.414</b>
<b>Ajuste Estratégico</b>	<b>3.788</b>	<b>2.725</b>	<b>935</b>	<b>587</b>	<b>166</b>
<b>BRECHA REAL (UNIDADES)</b>	<b>25.443</b>	<b>31.474</b>	<b>41.455</b>	<b>62.015</b>	<b>105.248</b>
<b>BRECHA REAL (DÓLARES)</b>	<b>5.470.213</b>	<b>6.766.819</b>	<b>8.912.924</b>	<b>13.333.144</b>	<b>22.628.242</b>

Fuente: Definición Brecha Total

Elaboración: Autor

Con el escenario a 5 años claramente definido y en concordancia a la Tabla 12, la brecha real para la producción de cocinas ecuatorianas al cabo de 5 años llegará a ser de 105 mil unidades (\$ 22,5 millones), siempre y cuando se vayan optimizando las variables que regulan la misma. Para alcanzar la brecha planteada, la estrategia a seguir partirá del análisis FODA que se plantea a continuación:

## 2.2 Análisis FODA.

Para los autores que se seleccionaron para el desarrollo del presente estudio, principalmente para (FERREL & HATLINE, 2006), el aspecto más importante para planear una estrategia en el mercado está sustentado en el

análisis FODA, se evidenciarán las diferentes variables y aspectos que ponen a un producto en una situación de mercado ya sea al ingresar a un mercado nuevo como en este caso es aún más sensible ya que se trata de una marca totalmente nueva y desconocidas en el mercado objetivo y que definirán las estrategias para el logro de objetivos.

**Gráfico 9. ANÁLISIS FODA: FACTORES CLAVES.**

Fortalezas	Debilidades
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Diseño (Producto)</li> <li>✓ Calidad (Producto)</li> <li>✓ Portafolio (Plaza)</li> <li>✓ Características (Producto)</li> <li>✓ Formatos (Plaza)</li> <li>✓ Garantía - Repuestos (Producto)</li> <li>✓ Abastecimiento oportuno (Producto)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>( Plaza) Marca Desconocida ✗</li> <li>(Promoción) Competencia ✗</li> <li>(Plaza) Logística - Importación ✗</li> <li>(Plaza) Carencia Portafolio Económico ✗</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Competitividad (Precio - Promoción)</li> <li>✓ Marcar nuevas tendencias (Producto)</li> <li>✓ Definir nuevos segmentos (Plaza)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>(Plaza) Productos Brasileños ✗</li> <li>(Plaza) Marcas Posicionadas ✗</li> <li>(Producto) Marcas Nuevas ✗</li> <li>(Precio) Cambios económicos ✗</li> </ul>
Oportunidades	Amenazas

Fuente: Concenso Ejecutivo del directorio de la empresa (Método Delphi)<sup>2</sup>

Elaboración: Autor.

El método Delphi con el cuál se realizó el análisis FODA, se basa en la elaboración de un cuestionario que ha de ser contestado por los expertos, el cual se repite basado en el anterior para ser contestado de nuevo. Finalmente el responsable del estudio elaborará sus conclusiones a partir de la explotación estadística de los datos obtenidos.

Los factores claves que se expresan en el análisis FODA son los que se detallan a continuación:

### 2.2.1 Factores Claves.

De la reunión realizada con los grandes ejecutivos de la empresa se definieron los factores claves que se ubicaron en la matriz (Gráfico 9), a través del método Delphi, explicado en líneas anteriores.

Fortalezas	Oportunidades	Debilidades	Amenazas
Diseño	Competitividad	Marca Desconocida	Productos Brasileños
Calidad	Marcar nuevas tendencias	Competencia	Marcas Posicionadas
Portafolio	Definir nuevos segmentos	Logística - Importación	Marcas Nuevas
Características		Carencia portafolio económico	Cambios económicos
Formatos			
Garantía - Repuestos			
Abastecimiento			

Se obtuvo que el diseño, la calidad, el portafolio de productos, así como sus características y los formatos con los que se cuenta con fortalezas a ser utilizadas para el planteamiento de las estrategias de las 4P que se describirán más adelante en este capítulo.

Como oportunidades están presentes la competitividad, la misma que tiene relación con el precio de los productos, por otro lado se ve una oportunidad en marcar nuevas tendencias y definir nuevos segmentos de mercado con productos que no existen en el mercado.

En cuanto a los factores claves referentes a las debilidades, ser una marca desconocida representa una debilidad ya que a su vez existe una competencia, por otra parte la logística también es un elemento que juega en contra ya que el tiempo de tránsito es largo en comparación con proveeduría de Brasil, Chile o Argentina que se realiza por vía terrestre. Otra debilidad importante frente al producto brasileño principalmente es la de no contar con un portafolio económico para el segmento bajo, no obstante para ello se sugerirá a la empresa que arranque cuanto antes con una línea de

fabricación más económica y poder lanzarla al cabo del segundo año de operaciones en el mejor de los casos

Como amenazas significativas tenemos la presencia de proveeduría brasileña cuya ventaja principal es la de ser un país fronterizo, por lo tanto el abastecimiento es mucho más ágil, no necesariamente más económico ya que a pesar de ser por vía terrestre, las distancias a recorrer son muy amplias por encima de los 1000 Km, también existen marcas posicionadas (Whirlpool, Mueller, Atlas, Continental), que están posicionadas en la mente del consumidor y que aplican estrategias constantes de comunicación y recordación de marca.

De igual forma existen marcas nuevas (Fama) que a pesar de su corta trayectoria tiene ganado una participación de mercado en sólo 3 años con volúmenes de importación al cierre del 2013 fue de 19.000 unidades.

Finalmente una amenaza un tanto menor, es la de cambios económicos, sin embargo los indicadores económicos de los últimos años han sido muy alentadores y con síntomas de robustecimiento.

En la siguiente matriz de análisis FODA, con la cual se cuantificará y evaluará los factores claves, y como resultado se llegará a formulación de una gráfica que nos permitirá visualizar la posición en la que nos encontramos al arrancar las operaciones en el primer año.

**Tabla 23. ANÁLISIS FODA: CUANTIFICACIÓN Y EVALUACIÓN DE LOS FACTORES CLAVES.**

MATRIZ INTERNA CUANTIFICACIÓN FODA							
FORTALEZAS				DEBILIDADES			
FACTOR CLAVE	PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN/4	TOTAL	FACTOR CLAVE	PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN/4	TOTAL
Diseño	25%	4	1,00	Marca Desconocida	35%	2	0,70
Calidad	25%	4	1,00	Competencia	20%	1	0,20
Portafolio	15%	3	0,45	Logística - Impotación	20%	1	0,20
Características	10%	4	0,40	Carencia Portafolio Económico	25%	2	0,50
Formatos	5%	3	0,15				
Garantía - Repuestos	10%	4	0,40				
Abastecimiento	10%	3	0,30				
<b>TOTAL</b>	<b>100%</b>		<b>3,70</b>	<b>TOTAL</b>	<b>100%</b>		<b>1,60</b>
OPORTUNIDADES				AMENAZAS			
FACTOR CLAVE	PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN/4	TOTAL	FACTOR CLAVE	PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN/4	TOTAL
Competitividad	45%	4	1,80	Productos Brasileños	35%	2	0,70
Marcar nuevas tendencias	30%	3	0,90	Marcas Posicionadas	20%	1	0,20
Definir nuevos segmentos	25%	3	0,75	Marcas Nuevas	20%	1	0,20
				Cambios económicos	25%	1	0,25
<b>TOTAL</b>	<b>100%</b>		<b>3,45</b>	<b>TOTAL</b>	<b>100%</b>		<b>1,35</b>

Fuente: Análisis FODA – Ponderación obtenida a través de Grupo Focal realizado con los ejecutivos de la empresa.

Elaboración: Autor

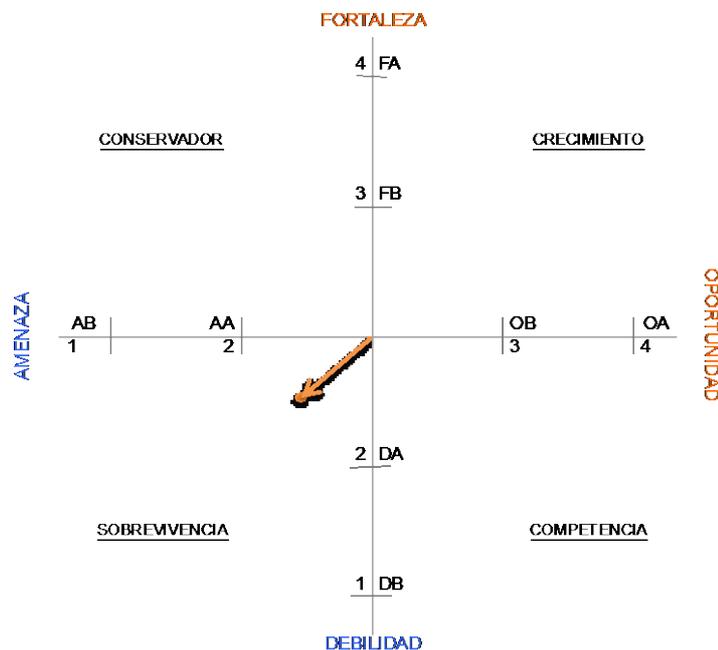
## 2.2.2 Calculo situación FODA: Factores Claves

Relación Fortaleza / Debilidad = (Índice Fortaleza + Índice Debilidad)/2 = **2,65 (Eje X).**

Relación Oportunidad / Amenaza = (Índice Fortaleza + Índice Debilidad)/2 = **2,40 (Eje Y).**

La cuantificación de los factores claves permite establecer la situación estratégica del proyecto tal como se explica en el siguiente cuadro.

**Gráfico 10. SITUACIÓN FODA – UBICACIÓN CUADRÁTICA.**



Fuente: Cálculo de situación de Matriz de Cuantificación FODA  
Elaboración: Autor

El gráfico anterior nos indica cuatro cuadrantes, en un análisis en sentido horario, partimos del cuadrante de crecimiento que vincula las fortalezas y

las oportunidades, dentro de la cual se clasifican en Altas o Bajas y adquieren un puntaje de 3 y 4 respectivamente.

El cuadrante de competencia es aquel que relaciona las oportunidades y las debilidades, estas al igual adquieren una puntuación y se definen como oportunidades altas o bajas e igualmente debilidades altas o bajas, sin embargo en el caso de las debilidades toman una calificación entre 1 y 2, siendo 1 considerada Baja, mientras que 2 es debilidad Alta.

El tercer cuadrante, en el que se relacionan las debilidades y amenazas, es el que define una situación de sobrevivencia, en este cuadrante las calificaciones que adquieren son únicamente de 1 y 2 para las Bajas y Altas respectivamente.

Es en este cuadrante en una situación de sobrevivencia en la que la empresa se encuentra, la misma que a pesar de ser crítica es una situación entendible considerando que muestra la ubicación de arranque en la que se encuentra el proyecto, la cual se basa en los resultados y calificaciones dadas en el mencionado Grupo Focal bajo el cual se definieron las puntuaciones para cada una de los factores claves y que dieron como resultado según los cálculos 2,65 (X) en la relación fortaleza / debilidad y 2,40 (Y) oportunidad / amenaza. Las debilidades más afectadas son: ser una marca desconocida y no contar con un portafolio económico y como amenaza la más relevante está dada por la presencia de productos brasileños

Las estrategias de marketing que se propondrán en práctica serán las que vayan posicionando a un producto en una situación de competencia durante el año 2, para luego pasar a una zona con tendencia creciente hasta llegar al año 5 a una zona de crecimiento sostenido.

Para terminar, el cuadrante cuarto, conservador, es aquel en el que participan las amenazas y fortalezas al igual que en el cuadrante de crecimiento, las calificaciones en el eje de las X son de 1 y 2 y en el de las Y de 3 y 4, con medidas de alto y bajo respectivamente.

## 2.2 Las P del Marketing.

Las P del marketing, fue un antecedente que nació como una propuesta en la década de los 70's por parte de Philip Kotler, considerado Gurú del Marketing. La propuesta inicial de Kotler, hace referencia a las 4P del Marketing (Producto, Precio, Plaza y Promoción), que en mercadotecnia son una herramienta que permite un buen resultado en el lanzamiento de algún producto o servicio, y a través de su uso se puede ir conociendo el comportamiento del consumidor, sus necesidades y así definir las necesidades en las cuáles enfocarnos.

**Gráfico 11. LAS 4P DEL MARKETING**



Fuente: Kotler, Philip (2003). Fundamentos de Marketing (6ª edición) (KOTLER, 2003)  
Elaboración: Autor

En los últimos años han surgido nuevas propuestas y se han incorporado 4P adicionales (Personas, Procesos, Evidencia Física (Physical) y Productividad), las mismas que surgen como una actualización a la propuesta de Kotler y lo que buscan es ser más específicos y asertivos al momento de plantear una estrategia para un nuevo producto o servicio.

**Gráfico 12. LAS 8 P DEL MARKETING**



Fuente: Kotler, Philip (2003). Fundamentos de Marketing (6ª edición) (KOTLER, 2003)  
Elaboración: Autor

En el caso de nuestro estudio, sólo se consideran las 4P con las que nació esta teoría, ya que al tratarse de una producción marginal sobre la industria que ya está establecida, las 4P restantes ya están consideradas y se sustenta en la explicación a continuación:

**Personas**, no se requiere de este elemento ya que las personas que intervienen en la ejecución de mercadeo ya están capacitadas dada su participación en otros mercados anteriormente.

**Procesos**, ya que los mismos ya están acoplados y cumplen con las exigencias necesarias para el mismo.

**Evidencia física**, bajo las cuáles se comercializan y se exhiben los productos ya se ajustan a las exigencias de marca y producto que se requieren, dicha información fue verificada en la visita de campo realizada en Septiembre 2013.

**Productividad** al contar ya con operaciones tanto nacionales como internacionales los niveles de productividad ya han sido consideradas en su momento y sobre ellas existen ya estrategias establecidas de manera global que mantengan los niveles óptimos.

### **2.2.1 Producto.**

De una manera simple, entendemos que un producto es el resultado obtenido de un proceso, pudiendo ser este un proceso natural, mecánico, químico, entre otros. Para la Real Academia de la Lengua Española, la definición es aún más simple y significa “cosa producida”. (*REAL ACADEMIA ESPAÑOLA, 2014*).

En marketing, producto según las definiciones de los distintos autores en los que se apoya esta sección (PARÍS, 2008; FERREL & HATLINE, 2006) es más que un conjunto de características, cualquier cosa que puede ser ofertada al mercado para satisfacer sus necesidades y pueden ser objetos físicos, servicios, personas, lugares, organizaciones e ideas.

Dentro del segmento de cocinas, los productos de fabricación ecuatoriana, en su mayoría poseen acabados de primer nivel, así como también diseños y características muy atractivas, tal como se obtuvo en la matriz FODA, son fortalezas que a lo largo de los años han generado un desempeño aceptable en la mayoría de mercados en los que ha incursionado a pesar de contar con la presencia de marcas de alcance mundial se han ganado un espacio con participaciones de mercado muy importantes como es el caso de Perú, en el cuál los productos ecuatorianos han captado más del 45% según los datos levantados de manera directa en una visita por motivo de vacaciones el pasado mes de Febrero 2014 a la ciudad de Lima

No obstante y tal como se describe también en la matriz (Gráfico 9), existen amenazas latentes de productos y marcas de amplia trayectoria, así como también el ingreso de marcas nuevas, lo cual en este proyecto también está siendo considerado como un elemento de riesgo.

A través de las siguientes fotografías se corrobora la información descrita en líneas anteriores, respecto de las bondades y beneficios de las cocinas ecuatorianas.

### **2.2.2 Precio.**

Por definición de la Real Academia de la Lengua Española, el precio es “el valor pecuniario en que se estima algo”. (*REAL ACADEMIA ESPAÑOLA, 2014*). Todos los productos y servicios que se ofrecen en el mercado tienen un precio que es el dinero o valor que se debe pagar para la adquisición de un bien o servicio.

Desde el punto de vista mercadológico, el precio nace de la pregunta ¿Qué valor tiene lo que ofreces a tus clientes?, ¿Cuánto vale algo similar en el mercado? La fijación de precios no se obtiene únicamente como resultado

de los costos más una ganancia esperada, sino que además incorpora un proceso complejo que impacta en la imagen ante los clientes.

Según Kotler, (*KOTLER, 2003*) el precio es la cantidad de dinero que se cobra por un producto o servicio, es la suma de los valores que los consumidores están dispuestos a pagar a cambio de los beneficios que obtengan de usar un bien o servicio; este criterio es coincidente con el de (*PARÍS, 2008*) en su libro de Marketing Internacional.

Es importante recordar que el precio es el único elemento generador de ganancias del marketing mix. (*CZINKOKTA & RONKAINEN, 2008*).

En cuanto a los precios de las cocinas deben ser aplicados con el fin de que se mantengan niveles de competitividad aceptables y principalmente atractivos de tal manera que la decisión de compra de los consumidores este apoyada por un excelente producto y de un precio adecuado, por debajo de los demás productos de la categoría con características estéticas y funcionales del mismo nivel e inclusive superiores, para que así como se sustenta en la matriz FODA se mantenga la oportunidad de mantener niveles de competitividad adecuados.

Si bien no existe un parámetro referencial de la diferenciación de precios, como es lógico, mientras mayor diferenciación se pueda establecer mayores las oportunidades de aceptación y éxito de las marcas de cocinas ecuatorianas, de esta forma también se protege el impacto que pudiese generar una amenaza no ajena a ningún país, respecto de algún incidente económico.

Es importante también tener muy presente, que la fijación de precios además de ser establecido con el criterio de competitividad debe cumplir con los niveles de rentabilidad promedios tanto para el canal de venta, así como

también al importador/distribuidor, los mismos que se mencionan en la Tabla 11.

### **2.2.3 Plaza.**

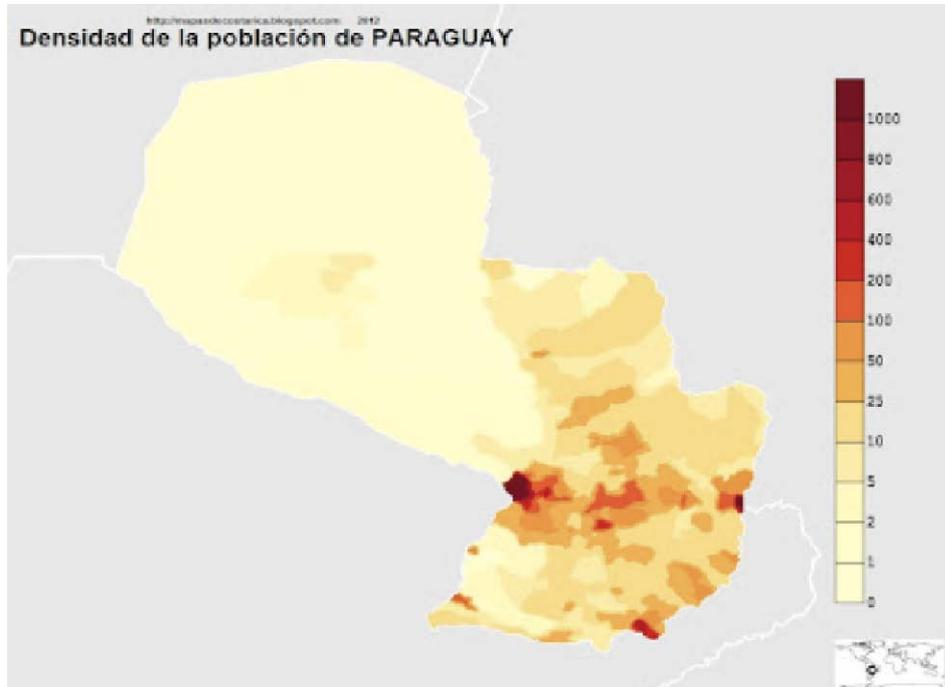
Como definición de la RAE, la plaza, “es un espacio físico, sitio o lugar.” (*REAL ACADEMIA ESPAÑOLA, 2014*) En marketing según los criterios y contenidos de las obras de los autores que apoyan esta teoría y que se consideran para este estudio, (*CZINKOKTA & RONKAINEN, 2008*), (*FERREL & HATLINE, 2006*) la plaza comprende las actividades de la empresa que ponen al producto a disposición de los consumidores, a través de un intermediario, canal de distribución en el cual están involucrados en un conjunto de individuos y organizaciones involucrados en el proceso de poner un producto o servicio a disposición del consumidor.

En el rubro de línea blanca, las plazas en las que se comercializan los productos están clasificadas en 3 grupos principales:

- i. Retail
- ii. Mayoristas / PYMES
- iii. Hipermercados.

Dichos canales o plazas de comercialización cubren la gran mayoría del territorio poblado de Paraguay, respecto de las principales por favor referirse a la Tabla 8. Canales de Distribución.

### Gráfico 13. MAPA DENSIDAD POBLACIONAL.



Fuente: Banco Mundial (BANCO MUNDIAL, 2014)

Elaboración: Autor

#### 2.2.4 Promoción.

Según la definición de la Real Academia de la Lengua, en el contexto comercial, PROMOCIÓN, es el “conjunto de actividades cuyo objetivo es dar a conocer algo o incrementar sus ventas”. (REAL ACADEMIA ESPAÑOLA, 2014).

En marketing, la promoción abarca las actividades que comunican las ventajas del producto y convencen a los clientes de comprarlo.

Para Kotler, Cámara, Grande y Cruz, autores del libro "Dirección de Marketing", la promoción es la cuarta herramienta del marketing-mix, incluye las distintas actividades que desarrollan las empresas para comunicar los

méritos de sus productos y persuadir a su público objetivo para que compren (KOTLER, CÁMARA, GRANDE, & CRUZ , 2009).

En el mundo moderno en el que nos desarrollamos, la mercadotecnia exige más que desarrollar un buen producto, ponerle un buen precio, y ofrecerlo a los clientes meta, el reto está en comunicar a los clientes actuales y potenciales de la manera más eficiente, de tal manera que no deje nada al azar de lo que significa o representa para el consumidor un producto, bien o servicio.

Las formas y métodos de comunicación y promoción son muy amplios y variados, ya que se pueden hacer comunicación a través de canales o medios de comunicación masivos MCM, (medios impresos, televisión, radio, internet y cine). Otra forma de comunicar está dado por medios auxiliares o complementarios, tales como: medios en exteriores o publicidad exterior, publicidad interior en el punto de venta, publicidad directa o correo directo, entre otros. También por medios alternativos como lo son redes sociales, medios impresos de menor alcance (flyers, folletos, pantallas en puntos de ventas, vallas publicitarias, banners, etc.)

A continuación se menciona a los principales medios de comunicación del Paraguay:

### 2.2.3.1 Medios de Comunicación Masivos (MCM)

#### Televisión.





Fuente: Google  
 Elaboración: Autor

### Radio



Fuente: Google  
 Elaboración: Autor

### Diarios



Fuente: Google  
 Elaboración: Autor

#### 2.2.3.1.1 Comunicación Línea Blanca.

En el caso de los productos de línea blanca, en el Paraguay se aplican varios de estos medios de comunicación y publicidad, en las cuáles las principales marcas y canales de distribución de manera conjunta o cooperativa invierten y hacen muchos esfuerzos para comunicar de una manera adecuada a los consumidores las ventajas y beneficios de sus

productos, sus precios y puntos de venta en donde obtenerlos o la forma de conseguirlos.

Dentro de los planes de comunicación al cabo de los años nos percatamos que la publicidad ha invadido todos los espacios y que a pesar de que no siempre los medios son los tradicionales (TV, Radio, Periódicos) las marcas idean a través de su departamento de marketing estrategias para llegar a los consumidores por distintos medios tales como las redes sociales, volanteo (flyers), adhesivos, con elementos publicitarios de otro tipo tales como: suvenires (llaveros, esferos, camisetas, etc.), banners, displays, entre otros. Todos estos aspectos, son de igual manera implementados en el Paraguay, aunque en algunos casos pudiesen existir ciertas variaciones en la forma de aplicarlos en contexto general son muy similares.

### Imagen 8. CATÁLOGO DE PRODUCTOS IMPORTADOR Y CADENAS



Fuente: Visita de Campo (Catalogo de producto NGO)  
Elaboración: Autor  
(Ver Anexo 7)



De igual manera, es a través de los mismos medios en los cuáles se comunica al cliente sobre las promociones y descuentos aplicados a los productos, así como también se comunica del lanzamiento de un nuevo producto o la distribución de una nueva marca.

### **2.3 Estrategia de Marketing Orientada a las 4P.**

Una vez definidos la brecha (Tabla 22.) los factores claves a través de la matriz FODA (Gráfico 9), así como también se ha definido a través de conceptos y ejemplos las P del marketing, en el presente segmento se plantearan las estrategias orientadas a las 4P que permitan lograr los objetivos planteados en obtener una participación de la brecha total de un 25% en los tres primeros años, hasta llegar a un 32% el cuarto año y un 46% al finalizar del año 5.

Como resultado del análisis FODA en esta sección desarrollaremos las estrategias que apuntalen las Fortalezas y Oportunidades descritas y de igual manera contrarresten las debilidades y amenazas encontradas, para ello se plantean estrategias de construcción de marca (Brand Building) a través de actividades BTL por sus siglas en inglés (Below The Line), que generen un mayor impacto de manera más directa con el cliente en el punto de venta, y generen un posicionamiento en la mente del consumidor y así se prevenga el factor clave de debilidad de ser una “marca desconocida”

Otra estrategia que aportará al diseño, calidad y características de producto es manejar exhibidores de producto en los puntos de venta, así como también en lugares de alto tráfico como lo es un centro comercial, ferias de construcción, entre otros, en donde se resalten y se comuniquen adecuadamente los elementos de valor de los productos.

A continuación se describen en cada una de las estrategias que aporten a obtener la brecha definida en los primeros 5 años de análisis y de igual manera guarden un vínculo directo con el análisis FODA.

### **2.3.1 Estrategia de Producto.**

Los factores claves positivos relacionados al producto (Diseño, Calidad, Características, Garantía – Repuestos, Nuevas tendencias), así como los negativos (Productos Brasileños, Marcas Nuevas), serán fortalecidos como resultado de las siguientes estrategias detalladas a continuación.

#### **2.3.1.1. Meta.**

Tener presencia de marca en los principales canales de distribución con una esquema de exhibición agresivo que permita durante el primer año cubrir el 30% de las principales tiendas de cadenas (González Giménez, Bristol), así como también cubrir el negocio mayorista en la zona de Capital y Central en un 25%, y pasar a un 70% en cadenas al año 5 y 60% en mayoreo en todo el país.

#### **2.3.1.2 Plan de Acción.**

Las acciones que se recomiendan implementar para posicionar el producto son las siguientes:

- a) Exhibiciones de productos en puntos de ventas con ambientación y diseños alternativos y modernos

## Imagen 9. EXHIBIDORES PRODUCTOS



Fuente: Google – Flickr.  
Elaboración: Autor

La gran mayoría de las veces el primer filtro para definir atracción o rechazo por algo es a través del sentido de la vista, , no obstante no basta con solo mirar, sino también con tocar e inclusive oler un producto si así el cliente lo requiere.

- b) Activaciones de marca en centros comerciales con pruebas de uso mediante la participación de personajes reconocidos o líderes de opinión y los usuarios en general.
- c) Uso y Recomendación.

Ejemplo: Campaña Usa y Gana, orientada a la búsqueda de usuarios de cocinas ecuatorianas que reciban una cocina en su casa y durante un mes vayan narrando en un blog la experiencia y desempeño de su cocina. Al final se sorteará entre los blogueros una cocina, y adicionalmente, se le otorgará un premio adicional en base al mayor número de referidos que hayan comprado una cocina de Ecuador durante 3 meses.

**Tabla 24. ESTRATÉGIA DE PRODUCTO – PLAN DE ACCIÓN.**

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
ACTIVIDAD / ZONA	Capital - Central	Capital - Central - Itapúa - Amambay - Caaguazú	Capital - Central - Itapúa - Amambay - Caaguazú - Canindey - Concepción	Capital - Central - Itapúa - Amambay - Caaguazú - Canindey - Concepción - Alto Paraná	Capital - Central - Itapúa - Amambay - Caaguazú - Canindey - Concepción - Alto Paraná
Exhibición	Exhibición Premium (Retail - Pymes)	Exhibición Premium (Retail - Pymes)	Exhibición Premium (Retail - Pymes)	Exhibición Premium (Retail - Pymes)	Exhibición Premium (Retail - Pymes)
	Exhibición Standard (Pymes)	Exhibición Standard (Retail - Pymes)	Exhibición Standard (Pymes)	Exhibición Standard (Pymes)	Exhibición Standard (Pymes)
	Exhibición Super Premium (CC)	Exhibición Super Premium (CC - Ferias)	Exhibición Super Premium (Retail - CC - Ferias)	Exhibición Super Premium (Centros Comerciales - Ferias)	Exhibición Super Premium (Centros Comerciales - Ferias)
			Exhibición Inmobiliarias (Departamentos - Villas Modelo)	Exhibición Inmobiliarias (Departamentos - Villas Modelo)	Exhibición Inmobiliarias (Departamentos - Villas Modelo)
Activaciones de Marca	Campaña Gourmet - Chef Reconocido	Quién cocina mas rico ...	Juega y gana	Reto Cocina Ecuador	
Uso y recomendación	Campaña Usa - Rcomiendo y Gana	Tienes una cocina ecuatoriana ... Cuéntanos tu historia y te llevamos a Ecuador	Cuántas cocinas Ecuador hay en tu familia y amigos... Que ha nadie le falte una		

Fuente: Manual de Marca y Exhibición de la empresa.  
Elaboración: Autor

### 2.3.2 Estrategia de Precio.

La estrategia de precios que aporte a sostener los factores claves de oportunidad (Competitividad) resultado del análisis FODA, van a estar orientadas a establecer como punto de partida precios con niveles entre un 5% - 8% por debajo de sus similares, adicionalmente se proponen acciones compartidas con los participantes de la cadena de distribución y medios de pago y mediadores de cobro como lo son las instituciones financieras, modelos de fidelización y financiamiento directo.

### 2.3.2.1 Meta.

Mantener un nivel de competitividad en el año 1 en promedio de 8% en todos los segmentos, y que contribuya al logro de la meta de brecha de 25.443 unidades, y de igual manera se logren los objetivos planteados en los años posteriores, según la información de la Tabla 22.

**Tabla 25. CONDICIONES DE DESCUENTO.**

	PROPORCIÓN	DESCUENTO	COOP MARCA - CADENA
<b>TARJETA AFILIADO - CREDITO</b>	55%	5%	50% - 50%
<b>PLAN PUNTOS</b>	10%	10% - 25%	25% - 75%
<b>* TC - DEBITO</b>	25%	4% - 6%	10% - 10% - 80%

\* En el caso de TC - DEBITO lo asumen entre las 3 partes (Marca, Cadena, Banco)

Fuente: Visita Mercado - Entrevista y Observación Directa  
Elaboración: Autor

### 2.3.2.2 Plan de Acción.

Los esquemas de descuentos y fidelización que se mencionan en el párrafo anterior según la información obtenida por entrevista a las principales cadenas (González Giménez y Bristol) son los que se detallan a continuación en base a la siguiente proporción y niveles de descuentos.

Este tipo de esquema se aplica bajo un esquema "Coop", el mismo que corresponde a una contribución compartida entre las partes y el porcentaje de Coop es en base a un acuerdo entre las partes.

**Tabla 26. ESTRATEGIA DE PRECIOS – PLAN DE ACCIÓN.**

ACTIVIDAD / ZONA	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
	Todo el país	Todo el país	Todo el país	Todo el país	Todo el país
TARJETA AFILIADO - CREDITO	Descuento 5%+ Descuentos Adicionales: 2% compras superiores a \$ 400 2% compras a crédito 18 meses o más	Descuento 5%+ Descuentos Adicionales: 2% compras contado 4% compras tu y compran un amigo	Descuento 5%+ Descuentos Adicionales: 5% compras contado	Descuento 5%+ Descuentos Adicionales: 3% compras color blanco 1% compras crédito	Descuento 5%+ Descuentos Adicionales: 3% compras 32" 1% compras contado
PLAN PUNTOS	Quieres una cocina gratis... tus puntos se duplican para la compra de una cocina Ecuador	Compra una cocina Ecuador y recibe 1.5 puntos por cada G/. 100	Con cada 1000 puntos recibe un 1% adicional de descuento	DIA DE LA MADRE: Tus puntos le regalan a mamá una cocina nueva o 100.000 puntos. NAVIDAD: Cocinas Ecuador te multiplica x 10 tus puntos.	Cocinas Ecuador hace con tus puntos tus sueños realidad.
TC - DEBITO	Descuento 6% en diferido Descuento 8% compras credito corriente Descuento 10% compras DEBITO	Descuento 10% en diferido VISA Descuento 10% compras corriente MASTERCARD Descuento 8% compras DEBITO	Todas las compras tienen premio + Descuento 5%	Descuento 7% + Gift Card \$ 30	Descuento 8%

Fuente: Análisis FODA, Visita de Campo, Brecha Meta  
Elaboración: Autor.

Los planes de puntos tienen una brecha de descuento mucho más amplio ya que como es de conocimiento general, la acumulación de puntos está vinculada directamente con un monto de compras, es decir que por cada dólar o cada cinco mil guaraníes se obtiene un punto, estos puntos sirven para ser canjeados por descuentos o equivalen al mismo monto de dinero, es decir que el descuento se aplicará dependiendo de la cantidad de puntos, mínimo el 10%.

Para complementar el estudio, se procede a aclarar la información respecto del precio de venta manteniendo los niveles de competitividad adecuados frente a los principales protagonistas del segmento. A continuación se presenta la información tomando como referencia el segmento de mercado más importante del segmento medio.

**Tabla 27. ESTRATEGIA DE PRECIOS – PLAN DE ACCIÓN.**

COCINAS		CADENAS		TABLERO										HORNO												
MARCA	MODELO	PVP FROM. DÓLARES	PVP FROM. GUARANÍES	PULGADAS	COLOR	TAPA	QUEMADORES GAS	Q. DT CORONA	PARRILLAS TABLERO	TABLERO	PLANCHA FREIDORA	ENCENDIDO	TIMER	CONTROL DIGITAL	LUZ HORNO	ENCENDIDO ELEC/H	PUERTA	# PARRILLA DE HORNO	# PARRILLA AVIOD	GRILL	CIELO ELÉCTRICO	ASADOR GIRATORIO	BANDEJA	CALIENTA PLATOS	SIST. AUTOPIZZA	PURRO
CONTINENTAL	SINGOLO 5H	451	1.989.500	30	B	V	5		A	I		E	*		*	*	Y	IC	IC							
CONTINENTAL	DORATO GRILL 6H	430	1.896.000	30	B	Y	6		A	I		E	*		*	*	Y	IC	*							
CONTINENTAL	EVIDENZA 5H BL	490	2.162.500	30	B	Y	5	TT	A	I		E	*		*	*	Y	IC								
DAKO	AJUDACIA	447	2.039.500	32	B	Y	6		A	I		D	*		*	*	Y	IC	*							
ESLABON DE LUJO	EF 576 AMUEX 6H	423	1.846.721	30	B	Y	6		A	I		E	*		*	*	Y	2C								
FAMA	DELICATO PILLI	307	1.356.000	30	B	Y	5		A	I		E					Y	IC								
TOKYO	BUNO OLIMPO	315	1.390.000	30	B	Y	6		A	I		E					Y	IC								
ATLAS	ATERAS 6H	325	1.435.000	30	B	Y	6		A	I		E					Y	IC								
VENAX	MONET PLUS	327	1.442.000	30	B	Y	6		A	I		E					VM	IC					*			

Fuente: Visita de Campo,- Observación Directa.  
Elaboración: Autor.

En este segmento el precio promedio de venta es de \$ 393, sin embargo dentro del segmento existen dos sub segmentos, ya que tenemos productos de un acabado de mayor calidad y diseño (Continental, Dako, Eslabón de Lujo) y el otro de productos de materiales de menor calidad y de estructura más baja (Fama, Tokyo, Atlas, Venax), por lo tanto la comparación únicamente se realizará con el primer segmento en el cuál el precio promedio es de \$ 452.

**Tabla 28. CADENA DE VALOR: CONDICIONES (en dólares).**

CONDICIONES				
FLETE	TIPO CAMBIO	DSCTO.	IVA Exp	COSTOS DESTINO
3.500	4.465	20%	10%	6%

Fuente: Anexo 6, BCP 2014, Tabla 13, Visita de Campo, Entrevista Clientes.  
Elaboración: Autor.

NOTA: Los costos en destino 6%, consideran valores de Handling (Manipuleo), Seguro, Costos Portuarios, Flete Terrestre (Puerto – Bodega Cliente)

**Tabla 29. CADENA DE VALOR (en dólares)**

<b>CADENA DE VALOR</b>	
<b>COCINA 32</b>	<b>COSTO</b>
COSTO	156
FOB	215
UTILIDAD BRUTA	28%
UNID. CONT 40HC	190
FLETE UNIT	18
COSTO LANDED	247
COSTOS DIST	47.011
VENTAS	64.990
UTULIDA DISTRIBUIDOR	17.979
UB Distrib.	28%
PVD SIN IVA	342
PVP SIN IVA	428
PVP (GUARANIS)	2.100.000
<b>COMPETITIVIDAD</b>	<b>5%</b>

Fuente: Archivo de la empresa  
Elaboración: Autor.

En la cadena de valor se muestran todos los rubros y márgenes que se obtiene de aplicar todos los costos y condiciones planteadas en la Tabla 28., de ello se ve que la Utilidad Bruta de la empresa es 28%, y la del distribuidor de un 28% también, siendo en ambos casos niveles atractivos de rentabilidad. Adicionalmente un dato relevante es el de competitividad, el cuál marca una diferencia del precio de la competencia (\$ 452) del 5% sobre el precio del producto ecuatoriano (\$ 428).

### **2.3.3 Estrategia de Plaza.**

Resultado del análisis FODA se definen como factores claves de plaza el ser una “Marca Desconocida” como una debilidad, de igual forma se considera que las “Marcas nuevas” también representan una amenaza por las estrategias agresivas que estén aplicando en pro de ganar una espacio en las preferencias de los consumidores, por otra parte y de manera positiva como una oportunidad el poder “Marcar nuevos segmentos”

En el caso de las cocinas ecuatorianas, en base a la visita realizada en el mes de Septiembre 2013, se concluye que es posible que se seleccione sin distinción a todos los canales de distribución tradicionales en los cuáles participan todas las marcas; no obstante es importante tener en consideración de que no se puede poner en manos de varios actores la marca, sino que más bien es el importador/ distribuidor quién manejará la asignación de la marca a los clientes con los que actualmente se maneja y que mantienen un record con él.

#### **2.3.3.1 Meta.**

Tener presencia en todos los canales de distribución con elementos de marca y comunicación de producto, con una cobertura del 45% el año 1, hasta llegar a un 80% el año 5.

Dentro de la estrategia de plaza, se propone implementar una estrategia diferenciada dependiendo del canal.

##### **2.3.3.1.1 Retail.**

En el canal Retail se implementaran distintos esquemas de imagen y comunicación en piso de ventas tales como banners, banderines, pantallas con videos de producto, de igual manera se plantea manejar publicidad en

medios impresos y medios radiales que hagan referencia tanto a la marca como al canal de comercialización.

**Imagen 10. BANNERS – BANDERINES – CARPAS – EXHIBIDORES - TOTEMS**



Fuente: <http://newbrandpublicidadexterior.blogspot.com>  
Elaboración: Autor



Fuente: <http://newbrandpublicidadexterior.blogspot.com>  
Elaboración: Autor

### Imagen 11. PUBLICIDAD MEDIOS IMPRESOS.



Fuente: Visita de Campo  
Elaboración: Autor

#### 2.3.3.1.2 Pymes – Mayoreo.

En el caso del canal mayorista sugiere que a diferencia del canal retail se apliquen publicidad interior y exterior de las marcas, se incluya la marca de cocinas ecuatorianas en el letrero del local o en su defecto también se sugiere aplicar gigantografías al interior de los locales del cliente.

## Imagen 12. PUBLICIDAD PYMES



Fuente: Visita de Campo

Elaboración: Autor

Por otro lado también se sugiere entregar suvenires (gorras, esferos, toma todos, etc.) tanto para el personal de la tienda, así como a los clientes.

En igual forma, se sugiere invertir en vestimenta (uniformes) en conjunto con los locales para que se haga construcción de marca tanto del nombre del local como de las marcas.

## Imagen 13. SUVENIRS.



Fuente: <http://gotticagoyc.blogspot.com/2010>

Elaboración: Autor

Finalmente se debe invertir en personal de promotoría o de ventas exclusivas de la marca, quienes dan un servicio rotativo en los principales puntos de venta de los canales de comercialización, tanto de retail, como

Pymes – Mayoreo. Su objetivo principal es incentivar a los clientes a la compra de los productos de una marca demostrando las características y prestaciones más relevantes, así como también los valores agregados que obtendrá por la adquisición del producto.

**Tabla 30. ESTRATEGIA DE PLAZA – PLAN DE ACCIÓN.**

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
<b>BANNERS / TOTEMS</b>	x	x	x	x	x
<b>PUBLICIDAD MEDIOS IMPRESOS</b>	x	x	x	x	x
<b>PAUTAJE RADIO</b>	x	x	x	x	x
<b>PAUTAJE TV</b>	x	x	x	x	x
<b>LETROROS PYMES</b>	x	x	x	x	x
<b>UNIFORMES (CAMISETAS POLO)</b>	x	x	x	x	x
<b>PROMOTORIA</b>	x	x	x	x	x

Fuente: Análisis FODA, Estrategia General I de Mercadeo de la empresa  
Elaboración: Autor.

### 2.3.4 Estrategia de Promoción.

Al igual que en las estrategias de producto, precio y plaza, la estrategia de promoción considera los factores claves analizados las mismas que están orientadas a rebatir situaciones de amenaza de la “Competencia” y aspectos de oportunidad como lo es la “Competitividad”

En general como se describe en las líneas previas, la promoción lo que busca es lograr en el consumidor un sentimiento de beneficio y satisfacción que finalmente genere un incremento en el volumen de compra.

En cuanto al mercado Paraguayo, la situación no es distinta a lo que sucede en varios mercados, lo que si puede variar es la ocasión, el tipo de promocional o la frecuencia con el que se promociona, sin embargo el objetivo que se persigue es el mismo.

#### **2.3.4.1 Meta.**

Lograr un incremento en las ventas de un 25% adicional a lo presupuestado. A través del siguiente cuadro se plantea el plan promocional y el período de implementación para un período de 5 años:

**Tabla 31. ESTRATEGIA DE PROMOCIÓN– PLAN DE ACCIÓN.**

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
ACTIVIDAD / ZONA	Todo el país	Todo el país	Todo el país	Todo el país	Todo el país
TRIMESTRE I	Campaña Compras tu pagan tus amigos (Plan Referidos)	Verano... Cocinas Ecuador cubre todos los refrescos este verano... (Bono \$ 200 compras bebidas)	Combos : Cocina + Microondas Cocina + Tanque Gas y Regulador Cocina + Set Ollas	Plan Recien Casados (Todos los accesorios de cocina para los recién casados)	Combos : Cocina + Microondas Cocina + Homo Tostador Cocina + Vajilla
MADRES	Cocinas Ecuador le regala a mamá un auto 0Km...	El regalo perfecto para mamá.... Escogelo (Viaje en familia, Ropero Nuevo, Compras de Super Gratis x un año, Nuevos muebles)	Por la compra de una cocina recibe un Gift Card para 3 meses de SPA para mamá y participa en el sorteo de 1 Set Smart (Smart Phone + Tablet + Smart TV)	Combo: Cocina + Sanduchera + Licuadora + Microonda Cocinas Ecuador te lleva a Europa este verano	Cocinas Ecuador ... Rediseña tu casa
TRIMESTRE III	Invierno...?? ... Cocinas Ecuador te lleva a la ruta del Sol	Plan Recien Casados (Todos los accesorios de cocina para los recién casados)	Quieres una cocina nueva... Cocinas Ecuador te da un bono por tu cocina vieja		Plan Recien Casados (Todos los accesorios de cocina para los recién casados)
NAVIDAD	La mejor navidad... Cocinas Ecuador rediseña tu cocina (5 premios)	Navidad Todos los regalos son gratis	Cocina Regalona... Descuento del 15% por navidad y participa del sorteo de 1 Auto 0Km	Cocina Ecuadr te lleva a cualquier lugar del mundo 250.000 millas para ti	Con tu Cocinas Ecuador vive gratis 1 año...(Servicios Básicos, Alimentación)

Fuente: Definición Estrategia de Promoción Visita Mercado  
Elaboración: Autor

Como se observa en la tabla, las estrategias de promoción planteadas son agresivas y buscan captar una porción adicional de consumidores, el cual viene respaldado principalmente por productos de buen diseño, calidad y prestaciones atractivas.

Se observa de igual manera una propuesta de promoción orientada de manera específica a uno de los grupos objetivos como es el de recién casados quienes normalmente el arranque de esta nueva etapa demanda gastos importantes, por lo que pueden sentirse atraídos por una promoción que contribuya en disminuir dicho gasto.

## **2.4 Costos Plan Marketing.**

Con los planteamientos de estrategia definidos, en los siguientes segmentos se definirá los costos de cada una de ellas los mismos que alimentarán las matrices financieras y a su vez determinar el impacto que las mismas tienen sobre las inversiones y gastos, así como también los niveles de rentabilidad y repercusión sobre el VAN y TIR.

Para mayor comprensión y dimensionamiento de las inversiones requeridas en base a las estrategias planteadas, se presenta información detallada en el siguiente cuadro:

## 2.4.1 Costos Estrategia de Producto.

**Tabla 32. ESTRATEGIA DE PRODUCTO – COSTOS. (en dólares)**

(en dólares)	AÑO 1				AÑO 2				AÑO 3			
	CANT.	DESCRIPCIÓN	COSTO. UNITARIO	TOTAL	CANT.	DESCRIPCIÓN	COSTO. UNITARIO	TOTAL	CANT.	DESCRIPCIÓN	COSTO. UNITARIO	TOTAL
Exhibición	20	Exhibición Premium (Retail - Pymes)	180	3.600	30	Exhibición Premium (Retail - Pymes)	180	5.400	40	Exhibición Premium (Retail - Pymes)	200	8.000
	80	Exhibición Standard (Pymes)	90	7.200	120	Exhibición Standard (Retail - Pymes)	90	10.800	140	Exhibición Standard (Pymes)	90	12.600
	10	Exhibición Super Premium (CC)	450	4.500	12	Exhibición Super Premium (CC - Ferias)	450	5.400	15	Exhibición Super Premium (Retail - CC - Ferias)	600	9.000
									10	Exhibición Inmobiliarias (Departamentos - Villas Modelo)	800	8.000
Activaciones de Marca	16	Campaña Gourmet - Chef Reconocido	1.500	24.000	20	Quién cocina mas rico ...	1.000	20.000	20	Arma ... Desarma y Gana	1.000	20.000
Uso y recomendación	20	Campaña Usa - Rcomiendo y Gana	215	4.300	2	Tienes una cocina ecuatoriana ... Cuéntanos tu historia y te llevamos a	5.000	10.000	60	Cuántas cocinas Ecuador hay en tu familia y amigos.. Que ha nadie le falte	40	2.400
	<b>TOTAL AÑO</b>			<b>43.600</b>				<b>51.600</b>				<b>60.000</b>
	AÑO 4				AÑO 5				5 AÑOS			
	CANT.	DESCRIPCIÓN	COSTO. UNITARIO	TOTAL	CANT.	DESCRIPCIÓN	COSTO. UNITARIO	TOTAL	TOTAL			
Exhibición	50	Exhibición Premium (Retail - Pymes)	200	10.000	60	Exhibición Premium (Retail - Pymes)	200	12.000	39.000			
	120	Exhibición Standard (Pymes)	90	10.800	120	Exhibición Standard (Pymes)	90	10.800	52.200			
	15	Exhibición Super Premium (Centros Comerciales - Ferias)	600	9.000	10	Exhibición Super Premium (Centros Comerciales - Ferias)	600	6.000	33.900			
	15	Exhibición Inmobiliarias (Departamentos - Villas Modelo)	800	12.000	15	Exhibición Inmobiliarias (Departamentos - Villas Modelo)	800	12.000	32.000			
Activaciones de Marca	20	Reto Cocina Ecuador	1.500	30.000	20	Quiero ser chef ..	1.500	30.000	124.000			
Uso y recomendación	80	Tienes una cocina Ecuador.. Te gustaría donar la tuya y renovarla..	150	12.000	3	Envíanos tus fotos usando tu "Cocina Ecuador" y participa del sorteo de un viaje para dos personas al Caribe.	3.500	10.500	39.200			
	<b>TOTAL AÑO</b>			<b>83.800</b>				<b>81.300</b>	<b>320.300</b>			

Fuente: Definición Estrategia de Producto / Visita Mercado  
Elaboración: Autor

En resumen, la inversión de estrategia de producto por \$ 320.300 a 5 años, está enfocada a 3 áreas (Exhibición de producto, activaciones de marca y producto, y Uso y recomendación), buscando con ello destacar y hacer relevante todas las cualidades y funcionalidades del mismo.

## 2.4.2 Costos Estrategia de Precios.

**Tabla 33. ESTRATEGIA DE PRECIOS – COSTOS (en dólares).**

(en dólares)	AÑO 1				AÑO 2				AÑO 3			
	CANT.	DESCRIPCIÓN	COSTO. UNITARIO	TOTAL	CANT.	DESCRIPCIÓN	COSTO. UNITARIO	TOTAL	CANT.	DESCRIPCIÓN	COSTO. UNITARIO	TOTAL
TARJETA AFILIADO - CREDITO	5500	Descuento 5%+ Descuentos Adicionales: 2% compras superiores a \$ 400 2% compras a crédito 18 meses o más	6	33.110	5000	Descuento 5%+ Descuentos Adicionales: 2% compras contado 4% compras tu y compran un amigo	9	43.000	5000	Descuento 5%+ Descuentos Adicionales: 5% compras contado	6	32.250
PLAN PUNTOS	1100	Quieres una cocina gratis... tus puntos se duplican para la compra de una cocina Ecuador	9	10.347	900	Compra una cocina Ecuador y recibe 1.5 puntos por cada G/ 100	9	8.466	900	Con cada 1000 puntos recibe un 1% adicional de descuento	9	8.538
TC - DEBITO	4500	Descuento 6% en diferido Descuento 8% compras credito Descuento 10% compras DEBITO	1,72	7740	4000	Descuento 10% en diferido VISA Descuento 10% compras corriente MASTERCARD Descuento 8% compras DEBITO	2,00905	8023,8	5000	Todas las compras tienen premio + Descuento 5%	4,075	20375
<b>TOTAL AÑO</b>				<b>51.197</b>	<b>59.489</b>				<b>61.163</b>			
	AÑO 4				AÑO 5				5 ANOS			
	CANT.	DESCRIPCIÓN	COSTO. UNITARIO	TOTAL	CANT.	DESCRIPCIÓN	COSTO. UNITARIO	TOTAL	TOTAL			
TARJETA AFILIADO - CREDITO	6000	Descuento 5%+ Descuentos Adicionales: 3% compras color blanco 1% compras crédito	7	39.990	5000	Descuento 5%+ Descuentos Adicionales: 3% compras 32" 1% compras contado	7	39.261	187.631			
PLAN PUNTOS	1000	DIAS DE LA MADRE: tus puntos le regalán a mamá una cocina nueva o 100.000 puntos. NAVIDAD: Cocinas Ecuador le multiplica x 10 tus puntos.	9	9.406	1100	Cocinas Ecuador hace con tus puntos tus sueños realidad.	10	10.622	47.379			
TC - DEBITO	5500	Descuento 7%	1,505	8277,5	5000	Descuento 8%	1,72	8600	53.016			
<b>TOTAL AÑO</b>				<b>57.674</b>	<b>58.502</b>				<b>288.026</b>			

Fuente: Visita Mercado - Entrevista Directa  
Elaboración: Autor.

Como se observa en la tabla, el monto de inversión total planteado en la estrategia de \$288.026 , el mismo que está sujeto a la variabilidad de las venta, por lo tanto se deduce de las utilidades que se generen de las mismas, no obstante se espera que el resultado de dicha estrategia contribuya a sobrepasar el presupuesto planteado.

### 2.4.3 Costos Estrategia de Plaza.

**Tabla 34. ESTRATEGIA DE PLAZA – COSTOS (en dólares)**

(en dólares)	AÑO 1			AÑO 2			AÑO 3			AÑO 4			AÑO 5			5 AÑOS
	CANT.	COSTO. UNITARIO	TOTAL	TOTAL												
BANNERS / TOTEM S	180	45	8.100	150	45	6.750	120	45	5.400	120	45	5.400	100	45	4.500	30.150
PUBLICIDAD MEDIOS IMPRESOS	50	500	25.000	40	500	20.000	30	500	15.000	30	500	15.000	30	500	15.000	90.000
PAUTAJE RADIO	40	300	12.000	40	300	12.000	30	300	9.000	24	300	7.200	24	300	7.200	47.400
PAUTAJE TV	4	6.000	24.000	4	6.000	24.000	2	6.000	12.000	2	6.000	12.000	2	6.000	12.000	84.000
LETROROS PYMES	120	150	18.000	100	150	15.000	80	150	12.000	80	150	12.000	60	150	9.000	66.000
UNIFORMES (CAMISETAS POLO)	300	10	3.000	200	10	2.000	200	10	2.000	150	10	1.500	150	10	1.500	10.000
PROMOTORIA	20	3.936	78.720	20	3.936	78.720	20	3.936	78.720	20	3.936	78.720	20	3.936	78.720	393.600
<b>TOTAL AÑO</b>			<b>168.820</b>			<b>158.470</b>			<b>134.120</b>			<b>131.820</b>			<b>127.920</b>	<b>721.150</b>

Fuente: Estrategia de Plaza  
Elaboración: Autor

Dentro de la estrategia de plaza se plantea una inversión de \$ 721.150 es decir el 37,63%% del total de la inversión, de la cual el 54,585% (\$393.600) representa el gasto de promotoría de ventas, apuntando así a que este equipo humano de un soporte en piso de gran aporte para canalizar al consumidor hacia la compra de “Cocinas Ecuador”, apuntalada en todas las ventajas y bondades que poseen.

#### 2.4.4 Costos Estrategia de Promoción.

**Tabla 35. COSTOS DE ESTRATEGIA DE PROMOCIÓN (en dólares)**

	AÑO 1				AÑO 2				AÑO 3				
	CANT.	DESCRIPCIÓN	COSTO. UNITARIO	TOTAL	CANT.	DESCRIPCIÓN	COSTO. UNITARIO	TOTAL	CANT.	DESCRIPCIÓN	COSTO. UNITARIO	TOTAL	
TRIMESTRE I	150	Campania Compras tu pagan tus amigos (Plan Referidos)	215	32.250	300	verano... Cocinas Ecuador cubre todos los refrescos este verano... (Bono \$ 200 compras bebidas)	90	27.000	600	Compos : Cocina + Microondas Cocina + Tanque Gas y Regulador Cocina + Set Ollas	50	30.000	
MADRES	3	Cocinas Ecuador le regala a mamá un auto 0Km...	10.000	30.000	2	El regalo perfecto para mamá... Escogelo (Viaje en familia, Ropero Nuevo, Compras de Super Gratis x un año, Nuevos muebles)	6.000	12.000	500	Por la compra de una cocina recibe un Gift Card para 3 meses de SPA para mamá y participa en el sorteo de 1 Set Smart (Smart Phone + Tablet + Smart TV)	60	30.000	
									10	Set Smart (Smart Phone + Tablet + Smart TV)	900	9.000	
TRIMESTRE III	4	Inviemo... Cocinas Ecuador te lleva a la ruta del Sol	6.000	24.000	200	Plan Recien Casados (Todos los accesorios de cocina para los recien casados)	190	38.000	200	Quieres una cocina nueva... Cocinas Ecuador te da un bono por tu cocina vieja	100	20.000	
NAVIDAD	15	La mejor navidad... Cocinas Ecuador rediseña tu cocina	3.500	52.500	10	avidad Todos los regalos son grati	2.500	25.000	600	Cocina Regalona... Descuento del 15% por navidad y participa del sorteo de 1 Auto 0Km	32	19.350	
									1	Auto 0Km	12.000	12.000	
<b>TOTAL AÑO</b>				<b>138.750</b>					<b>102.000</b>	<b>120.350</b>			

Fuente: Estrategia de Promoción – Visita Mercado  
Elaboración: Autor

	AÑO 4				AÑO 5				5 AÑOS
	CANT.	DESCRIPCIÓN	COSTO. UNITARIO	TOTAL	CANT.	DESCRIPCIÓN	COSTO. UNITARIO	TOTAL	TOTAL
TRIMESTRE I	200	Plan Recien Casados (Los servicios básicos de tu departamento pagamos nosotros x 1 año)	50	10.000	500	Combos : Cocina + Microondas Cocina + Horno Tostador Cocina + Vajilla	50	25.000	\$ 124.250
MADRES	400	Combo: Cocina + Sanduchera + Licuadora + Microonda Cocinas Ecuador te lleva a Europa este verano	100	40.000	700	Combo Cocina + Set Ollas y Cubiertos Cocinas Ecuador ... Rediseña tu casa	40	28.000	\$ 185.000
	2	Viaje a Europa	12.000	24.000	2	Cocinas Ecuador ... Rediseña tu casa	6.000	12.000	
TRIMESTRE III	50	Cocinas Ecuador Deportiva... Compra tu cocina de 32" y participa del sorteo de bicicletas montañeras	150	7.500	250	Plan Recien Casados (Todos los accesorios de cocina para los recién casados)	100	25.000	\$ 114.500
NAVIDAD	1	Cocinas Ecuador de locura ... Paga la mitad de tu departamento estrenar	30.000	30.000	3	Con tu Cocinas Ecuador vive gratis 1 año..(Servicios Básicos, Alimentación)	8.000	24.000	\$ 162.850
<b>TOTAL AÑO</b>				<b>111.500</b>	<b>114.000</b>				<b>\$ 586.600</b>

Fuente: Estrategia de Promoción – Visita Mercado  
Elaboración: Autor

La estrategia de promoción representa el 28% de la inversión total, la misma que plantea acciones muy agresivas y diferenciadora, ya que propone premios que de acuerdo a las entrevistas realizadas de manera directa, en los últimos 5 años ninguna marca ha planteado promociones con premios tales como un vehículo, un departamento, de igual manera no han existido propuestas orientadas de manera específica hacia el segmento de recién casados, así como tampoco ningún esquema orientado a la remodelación de la cocina de tu casa, etc.

De igual manera se queda abierta la posibilidad de que reaccionar y replantear alguna promoción en caso de que la competencia implemente acciones de guerrilla y el mercado así lo requieran.

## 2.4.5 Resumen Costos Totales.

**Tabla 36. COSTOS TOTALES ESTRATEGIA DE MARKETING.**

VENTAS	5.470.213	6.766.819	8.912.924	13.333.144	22.628.242	57.111.342
	<b>AÑO 1</b>	<b>AÑO 2</b>	<b>AÑO 3</b>	<b>AÑO 4</b>	<b>AÑO 5</b>	<b>TOTAL</b>
ESTRATEGIA PRODUCTO	43.600	51.600	60.000	83.800	81.300	320.300
ESTRATEGIA PRECIO	51.197	59.489	61.163	57.674	58.502	288.026
ESTRATEGIA PLAZA	168.820	158.470	134.120	131.820	127.920	721.150
ESTRATEGIA PROMOCIÓN	138.750	102.000	120.350	111.500	114.000	586.600
<b>TOTAL</b>	<b>402.367</b>	<b>371.559</b>	<b>375.633</b>	<b>384.794</b>	<b>381.722</b>	<b>1.916.076</b>
<b>PORCENTAJE / VENTAS</b>	<b>7%</b>	<b>5%</b>	<b>4%</b>	<b>3%</b>	<b>2%</b>	<b>3%</b>

Fuente: Definición de Costos de Estrategias de 4P  
Elaboración: Autor.

En síntesis como se observa en la Tabla 32, el monto total de inversión para las estrategias planteadas durante 5 años representa \$ 1.916.076, es decir un 3% sobre el monto total de ventas \$ 57.111.342.

Considerando que los primeros años siempre son un tanto complejos para el ingreso de una nueva marca, se recomienda hacer una inversión mayor en los años 1 y 2, asignándole entre un 7%, frente a las inversiones un tanto menores de los siguientes 3 años que giran en torno al 3% de las ventas, sin embargo se mantienen como presupuesto alrededor de \$ 380.000. Finalmente, vale la pena destacar que el 48% de la inversión aproximada se sustenta en las ventas, basados en las estrategias de precio y promoción, afectando positivamente a las ventas.

**Tabla 37. PLAN DE PRODUCCIÓN Y VENTAS**

<b>PLAN DE PRODUCCION</b> (en unidades)					
RUBROS	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
REQUERIMIENTOS PARA LA VENTA	25.443	31.474	41.455	62.015	105.248
STOCK FINAL	2.623	3.455	5.168	8.771	9.620
STOCK INICIAL	-	2.623	3.455	5.168	8.771
<b>TOTAL PRODUCCIÓN</b>	<b>28.066</b>	<b>32.305</b>	<b>43.169</b>	<b>65.617</b>	<b>106.097</b>

Fuente: Análisis de la Brecha, Capital de Trabajo..  
Elaboración: Autor.

## **CAPÍTULO # 3**

### **ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL**

#### **INTRODUCCIÓN.**

En este capítulo se definirá la estructura organizacional requerida, en el que se desarrollaran los siguientes pasos:

3.1 Definir el Tipo de Empresa.

3.2 Precisar la Estructura Organizacional Macro Departamental vigente de la empresa.

3.3 Determinar de la estructura organizacional del departamento de producción y definir sus costos.

3.4 Determinar de la estructura organizacional del departamento de exportaciones y definir sus costos.

#### **3.1 Tipo de Empresa.**

El proyecto de realizar la exportación de cocinas ecuatorianas al mercado de Paraguay será a través de INDUGLOB S.A, empresa fabricante y comercializadora de productos marca Indurama, cuyos productos ya han sido exportados con anterioridad hacia más de 23 países en Centro y Sur América, así como en el Caribe.

### **3.2 Estructura Organizacional Macro Departamental.**

De acuerdo a los autores (*GIBSON, IVENCEVICH, DONELLY, & KONOPASKE, 2006*) la estructura organizacional de la empresa es el medio del que se sirve una organización cualquiera para conseguir sus objetivos. Su finalidad es la de establecer un sistema de roles que han de desarrollar los miembros de una organización de forma óptima, a fin de que sean alcanzados los objetivos corporativos, las mismas que pueden ser de tipo funcional o lineal.

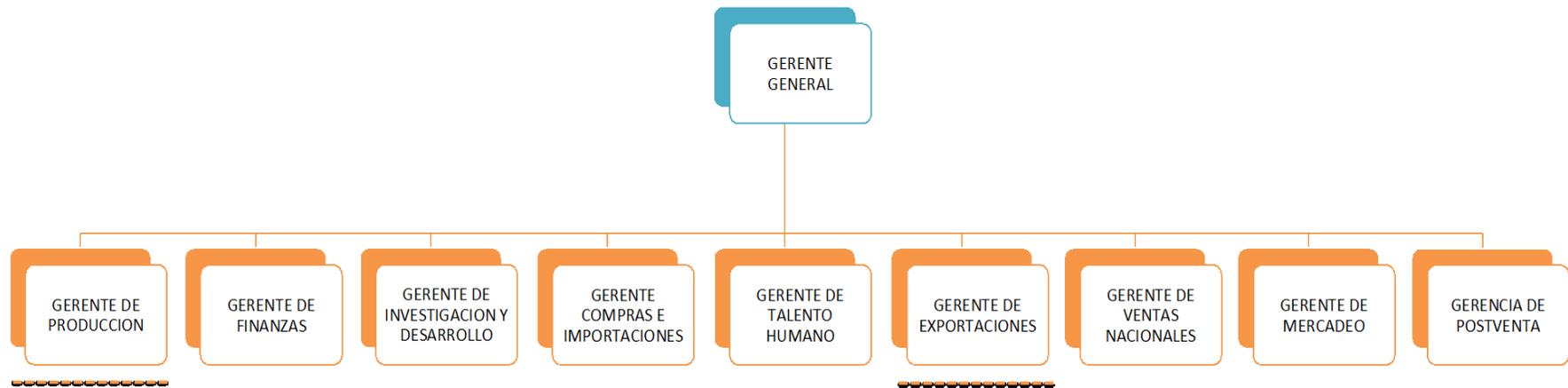
En el caso del proyecto, la estructura organizacional es de tipo funcional, ya que está formada por departamentos o áreas funcionales responsables de tareas específicas por departamento. La relación de dependencia y autoridad es directa tanto hacia arriba como hacia los niveles de autoridad. Cada departamento cuenta con sus propios procesos internos y todos se rigen por un macro proceso general y un manual interno.

Se plantea que desde los inicios de las operaciones del proyecto, se contempla tener una estructura organizacional compuesta por 5 niveles, y 2 divisiones de trabajo.

Ésta estructura se justifica por cuanto al ser un producto de exportación se tiene que tener listo al personal profesional como al personal operativo, dada la exigencia de la calidad y los tiempos de ejecución del mismo.

El siguiente es el organigrama que refleja la estructura organizacional

**Gráfico 14. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL MACRO DEPARTAMENTAL**



Fuente: Archivo de la empresa.

Elaboración: Autor

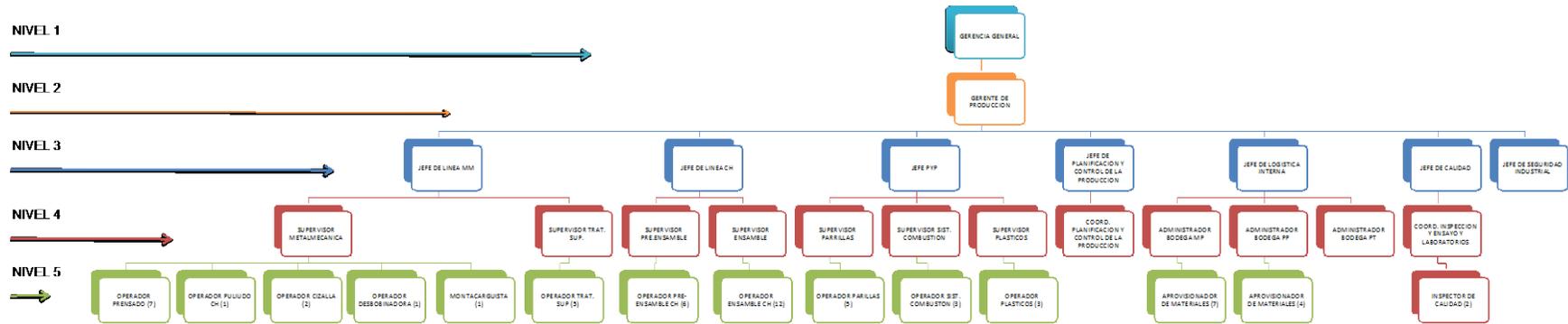
La macro estructura organizacional departamental está conformada por la Gerencia General y bajo la cual están estructurados 9 departamentos en el primer nivel, cada uno de estos departamentos consta de una subestructura organizacional propia, así como también su propio proceso.

En el caso del proyecto, los departamentos o áreas que participaran del mismo son las áreas de producción y exportaciones, cuyas estructuras marginales o adicionales se definen en el siguiente segmento.

### 3.3 Estructura Organizacional Departamento de Producción.

El diseño organizacional tendrá una estructura mecanizada con grado de diferenciación, centralizada y estandariza, debido a las exigencias técnicas de calidad, no obstante la estructura estará subordinada siempre a la estrategia comercial o objetivo planteado, esto se soporta adicionalmente en la aseveración realizada por (STANFORD, 2010) en su libro “Diseño de Organizaciones”.

**Gráfico 15. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DEPARTAMENTO PRODUCCIÓN.**



Fuente: Archivo de la empresa.  
Elaboración: Autor

La estructura organizacional del departamento de producción como se visualiza en el gráfico reporta directamente a la gerencia general; su estructura interna está distribuida en 7 sub jefaturas o áreas, las cuáles son:

1. Jefatura de Línea de Metal Mecánica (MM)
2. Jefatura de Línea de Cocinas (CH)
3. Jefatura de Partes y Piezas (PYP)
4. Jefatura de Planificación y Control de la producción
5. Jefatura de Logística Interna
6. Jefatura de Calidad
7. Jefatura de Seguridad Industrial

Cada una de estas áreas mantiene una estructura propia la misma que dependiendo de la carga o volumen de producción se dimensiona; en el caso del proyecto en análisis la estructura base que se plantea es basada en la producción del año 1 (25.433 unidades), entre los niveles 4 y 5 de la estructura, ya que las jefaturas en los niveles previos ya cuentan con un recurso y abastecen al proyecto.

### 3.3.1 Costo Total Mano de Obra Estructura Producción (en dólares).

#### COSTOS POR DIVISIÓN.

METAL MECÁNICA			
DESCRIPCIÓN CARGO	# PERSONAS	COSTO UNIT	TOTAL
Supervisor Metalmecánica	1	10.461	10.461
Operador Prensado	5	5.834	29.170
Operador Pulido Cocinas	1	5.834	5.834
Operador Cizalla	2	5.834	11.668
Operador Desbobinadora	1	5.834	5.834
Montacarguista	1	5.834	5.834
Supervisor Tratamiento Superficies	1	10.461	10.461
Operador Tratamiento Superficies	3	5.834	17.502
<b>TOTAL</b>	<b>15</b>	<b>55.925</b>	<b>96.764</b>

LÍNEA ENSAMBLE COCINAS			
DESCRIPCIÓN CARGO	# PERSONAS	COSTO UNIT	TOTAL
Supervisor Pre Ensamble	1	10.461	10.461
Operador Pre ensamble	3	5.834	17.502
Supervisor Ensamble	1	10.461	10.461
Operador ensamble	8	5.834	46.672
<b>TOTAL</b>	<b>13</b>	<b>32.589</b>	<b>85.096</b>

Fuente: Definición Estructura Organizacional de Producción  
Elaboración: Autor

PARTES Y PIEZAS			
DESCRIPCION CARGO	# PERSONAS	COSTO UNIT	TOTAL
Supervisor Parrillas	1	10.461	10.461
Operador parrillas	3	5.834	17.502
Supervisor Sistema Combustión	1	10.461	10.461
Operador sistema combustión	2	5.834	11.668
Supervisor Plásticos	1	10.461	10.461
Operador plásticos	2	5.834	11.668
<b>TOTAL</b>	<b>10</b>	<b>48.884</b>	<b>72.220</b>

PLANIFICACIÓN Y CONTROL DE LA PRODUCCIÓN			
DESCRIPCION CARGO	# PERSONAS	COSTO UNIT	TOTAL
Coordinador planificación y control	1	9.015	9.015
<b>TOTAL</b>	<b>1</b>	<b>9.015</b>	<b>9.015</b>

LOGISTICA INTERNA			
DESCRIPCION CARGO	# PERSONAS	COSTO UNIT	TOTAL
Administrador Bodega Matera Prima	1	10.461	10.461
Aprovisionador de Materiales	2	5.834	11.668
Administrador Bodega Productos en Pro	1	10.461	10.461
Aprovisionador de Productos en Proces	2	5.834	11.668
<b>TOTAL</b>	<b>6</b>	<b>32.589</b>	<b>44.257</b>

CALIDAD			
DESCRIPCION CARGO	# PERSONAS	COSTO UNIT	TOTAL
Coordinador Inspección y Ensayo Lab	1	9.015	9.015
Inspector de Calidad	1	6.716	6.716
<b>TOTAL</b>	<b>2</b>	<b>15.731</b>	<b>15.731</b>

Fuente: Definición Estructura Organizacional de producción  
Elaboración: Autor

## RESUMEN COSTOS TOTALES DEPARTAMENTO PRODUCCIÓN

PRODUCCIÓN		
DESCRIPCION CARGO	# PERSONAS	TOTAL
METAL MECÁNICA	15	96.764
LÍNEA ENSAMBLE COCINAS	13	85.096
PARTES Y PIEZAS	10	72.220
PLANIFICACIÓN Y CONTROL DE LA PRODUCCIÓN	1	9.015
LOGISTICA INTERNA	6	44.257
CALIDAD	2	15.731
<b>TOTAL</b>	<b>47</b>	<b>323.082</b>

Fuente: Definición Estructura Organizacional de Producción  
Elaboración: Autor

En resumen el costo total marginal del departamento de producción para cubrir la brecha planteada durante el primer año es de \$ 332.082 con un total de 47 personas, en el cuál las divisiones de mayor carga es el de Metal Mecánica, Línea de Ensamble y Partes y Piezas. Para los años subsiguientes los costos de Mano de Obra son los siguientes:

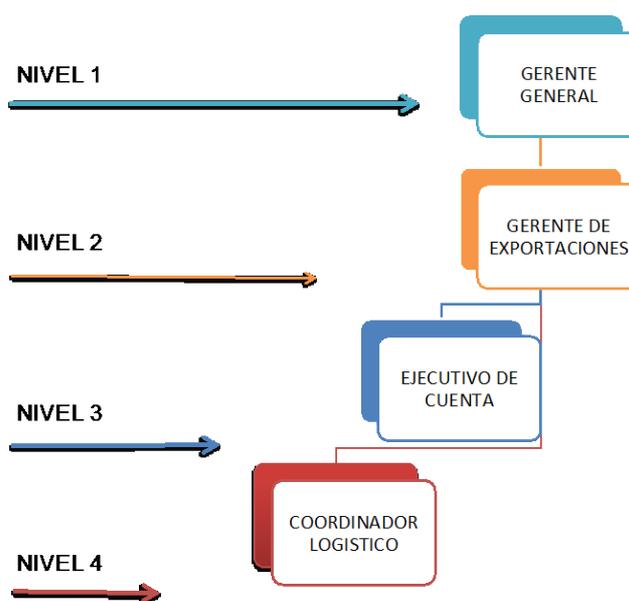
AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
323.082	371.889	496.944	755.365	1.221.353

Fuente: Definición Estructura Organizacional de Producción - Análisis Financiero.  
Elaboración: Autor

### 3.4 Estructura Organizacional Departamento de Exportaciones.

Solo el área de comercialización y mercadeo tendrá una estructura orgánica, descentralizada y de ajuste mutuo porque esta división necesita de mucha creatividad. No así las otras áreas que tendrán manuales de procedimientos.

**Gráfico 16. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DEPARTAMENTO EXPORTACIONES.**



Fuente: Archivo de la empresa.  
Elaboración: Autor

La estructura organizacional de exportaciones la estructura no requiere de una cantidad excesiva de personal, ya que únicamente requiere de la contratación de un Ejecutivo de Cuenta, quién es el responsable del manejo de la relación comercial, atención y canalización de requerimientos del cliente, así como también de la coordinación y seguimiento de despachos, administración de inventarios y manejo de cartera; por otra parte también se requiere de un Coordinador Logístico, quién será el responsable de la ejecución y coordinación propia del despacho, partiendo de todo el proceso previo al embarque tal como coordinación de transporte, tiempos de estiba, emisión de documentos, notificación de despacho.

### 3.4.1 Costo Total Sueldos Departamento Exportaciones (en dólares).

#### RESUMEN COSTOS TOTALES DEPARTAMENTO EXPORTACIONES.

EXPORTACIONES			
DESCRIPCIÓN CARGO	# PERSONAS	COSTO UNIT	TOTAL
Ejecutivo de Cuenta	1	19.858	19.858
Coordinador Logístico	1	10.461	10.461
<b>TOTAL</b>	<b>2</b>	<b>30.319</b>	<b>30.319</b>

Fuente: Definición Estructura Organizacional de Exportaciones  
Elaboración: Autor

En el de exportaciones, el costo total de contratación de personal es de \$ 30.319, el mismo que se mantiene constante para los 5 años de proyección.

En conclusión el costo de personal que deberá ser contratado para cubrir el proyecto en el área de producción como en el de exportaciones será de \$ 353.041 para el primer año y llegara a \$ 1.251.672 en el año 5. Estos valores representan de toda la operación un costo marginal del 6% del COSTO TOTAL de personal de la empresa.

AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
353.401	402.208	527.263	785.684	1.251.672

Fuente: Análisis Financiero.  
Elaboración: Autor

## **CAPÍTULO # 4**

### **MARCO LEGAL.**

#### **INTRODUCCIÓN.**

En esta sección se tratará acerca de los aspectos legales de proyecto con la finalidad de considerar aquellos factores legales que pueden influir en el riesgo del proyecto.

El orden a seguir será el siguiente:

- Código de Trabajo de Ecuador.
- Código orgánico de producción, comercio e inversiones COPCI del Ecuador.
- Ley de Régimen Tributario de Ecuador.
- Ley de Código Aduanero Paraguayo.

(Ver Anexo 8).

#### **4.1 CÓDIGO DE TRABAJO.**

De acuerdo al código de trabajo vigente (*MINISTERIO DE RELACIONES LABORALES DEL ECUADOR, 2005*), los artículos que son de importancia para el proyecto son los siguientes:

- Artículo 97 del Código de Trabajo (CT). Pago de la participación de trabajadores en utilidades de la empresa.

- Aportes personales y patronales Según ley de seguridad social y Resolución CD 261 (RO 615 de junio 18 2009) 9.35% y 11.15% respectivamente.
- Pago de horas extras, según artículos 47, 49, 50, 52, 54, 55, 56, 57 y 62 del código de trabajo.
- Beneficios sociales artículo 111 y 112 decimotercera remuneración; artículo 113 de la decimocuarta remuneración; artículo 69 de las vacaciones y artículo 196 del fondo de reserva

#### **4.2 CÓDIGO ORGANICO DE LA PRODUCCIÓN, COMERCIO E INVERSIONES (COPCI).**

En base al código orgánico de la producción comercio e integración, el proyecto requiere tomar en consideración algunos artículos de importancia, que tienen relevancia respecto del comercio exterior, tanto en los aspectos de promoción, tributación, tasas y reglamentación de origen.

- Art. 1 del Objetivo y Ámbito de Aplicación.
- Art. 71.- Institucionalidad en Materia de Comercio Exterior.
- Art. 76.- Forma de expresión.
- Art. 77.- Modalidades de aranceles.
- Art. 78.- Medidas no arancelarias.
- Art. 80.- Tasas.
- Art. 84.- Normas de Origen.
- Art. 85.- Certificación de Origen.
- Art. 86.- Verificación de origen.
- Art. 93.- Del Fomento y la Promoción de las Exportaciones
- Art. 107.- De la Obligación Tributaria Aduanera.

- Art. 108.- Tributos al Comercio Exterior.
- Art. 109.- Hecho Generador de la Obligación Tributaria Aduanera.
- Art. 154.- Regímenes de Exportación.
- Art. 227.- De los Agentes de Aduana.

*(ASAMBLEA NACIONAL DEL ECUADOR, 2010)*

#### **4.3 CODIFICACIÓN DE LA LEY DE RÉGIMEN TRIBUTARIO INTERNO.**

Respecto de la ley de régimen tributario, se consideran los artículos más importantes que tienen injerencia sobre el proyecto, de acuerdo a la ley vigente regulada por el *(SERVICIO DE RENTAS INTERNAS , 2004)*.

- Art. 16.- Base imponible
- Art. 19.- Obligación de llevar contabilidad
- Art. 20.- Principios generales
- Art. 21.- Estados financieros
- Art. 37.- Tarifa del impuesto a la renta para sociedades
- Art. 40.- Plazos para la declaración
- Art. 57.- Crédito tributario por exportación de bienes
- Art. 65.- Tarifa
- Art. 66.- Crédito tributario
- Art. 67.- Declaración del impuesto
- Art. 72.- IVA pagado en actividades de exportación

Vale la pena considerar que todos estos aspectos están ya cubiertos en las operaciones regulares de la compañía y no requieren de ninguna observación adicional.

#### **4.4 LEY N° 2422 CODIGO ADUANERO.**

En esta última sección se toman las referencias respecto del código aduanero de la República de Paraguay (*CONGRESO DE LA NACIÓN PARAGUAYA, 2004*), los cuáles a diferencia de los tres aspectos legales anteriores, en este caso este código es totalmente nuevo ya que el proyecto propone justamente el iniciar operaciones de exportación hacia este país, por lo tanto los términos y elementos de importación serán de mucha importancia conocerlos.

- Artículo 5°.- Potestad aduanera.
- Artículo 18.- Importador y exportador.
- Artículo 20.- Despachante de Aduanas.
- Artículo 31.- Agente de transporte.
- Artículo 33.- Solidaridad del agente de transporte.
- Artículo 60.- Tráfico aduanero.
- Artículo 61.- Formas de tráfico.
- Artículo 77.- Control aduanero.
- Artículo 78.- Introducción de mercaderías.
- Artículo 79.- Declaración de llegada.
- Artículo 108.- Régimen aduanero.
- Artículo 109.- Inclusión en un régimen aduanero.
- Artículo 110.- Despacho aduanero.
- Artículo 111.- Declaración aduanera.
- Artículo 112.- Momento de la presentación de la documentación.
- Artículo 114.- Responsabilidad del declarante.

- Artículo 129.- Importación definitiva de mercaderías extranjeras.
- Artículo 249.- Tributo aduanero.
- Artículo 250.- Nacimiento de la obligación tributaria.
- Artículo 251.- Mercaderías.
- Artículo 254.- Los elementos para la determinación del impuesto aduanero de importación.
- Artículo 256.- Impuesto aduanero según acuerdos comerciales.
- Artículo 257.- Arancel aduanero.
- Artículo 258.- Aplicación de normas de origen.

## CAPÍTULO # 5

### ESTUDIO TÉCNICO.

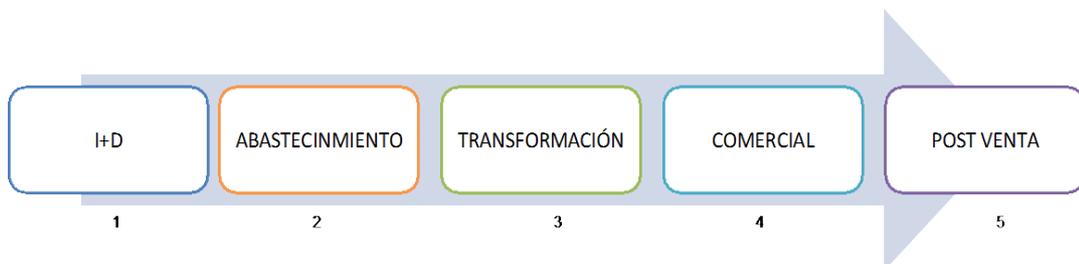
#### INTRODUCCIÓN.

El desarrollo del presente capítulo iniciara con la descripción del Macro Proceso, para luego enfocarnos en los procesos específicos de los departamentos de Producción y de Exportaciones, que como se definió en la estructura organizacional son los departamentos que tendrán injerencia en la ejecución del proyecto.

Como resultado y tomando en cuenta la brecha objetiva, el siguiente paso será definir la Matriz de Requerimientos (Costos e Inversiones), posterior a ello se definirán los costos de producción y gastos de fabricación a 5 años, con la que se alimentará la información para el desarrollo del análisis financiero en el capítulo final. De igual manera se incluirá el diagrama de estructura de una cocina de manera gráfica para corroborar el estudio.

#### 5. Macro Proceso.

**Gráfico 17. MACRO PROCESO.**



Fuente: Archivo de la empresa.  
Elaboración: Autor

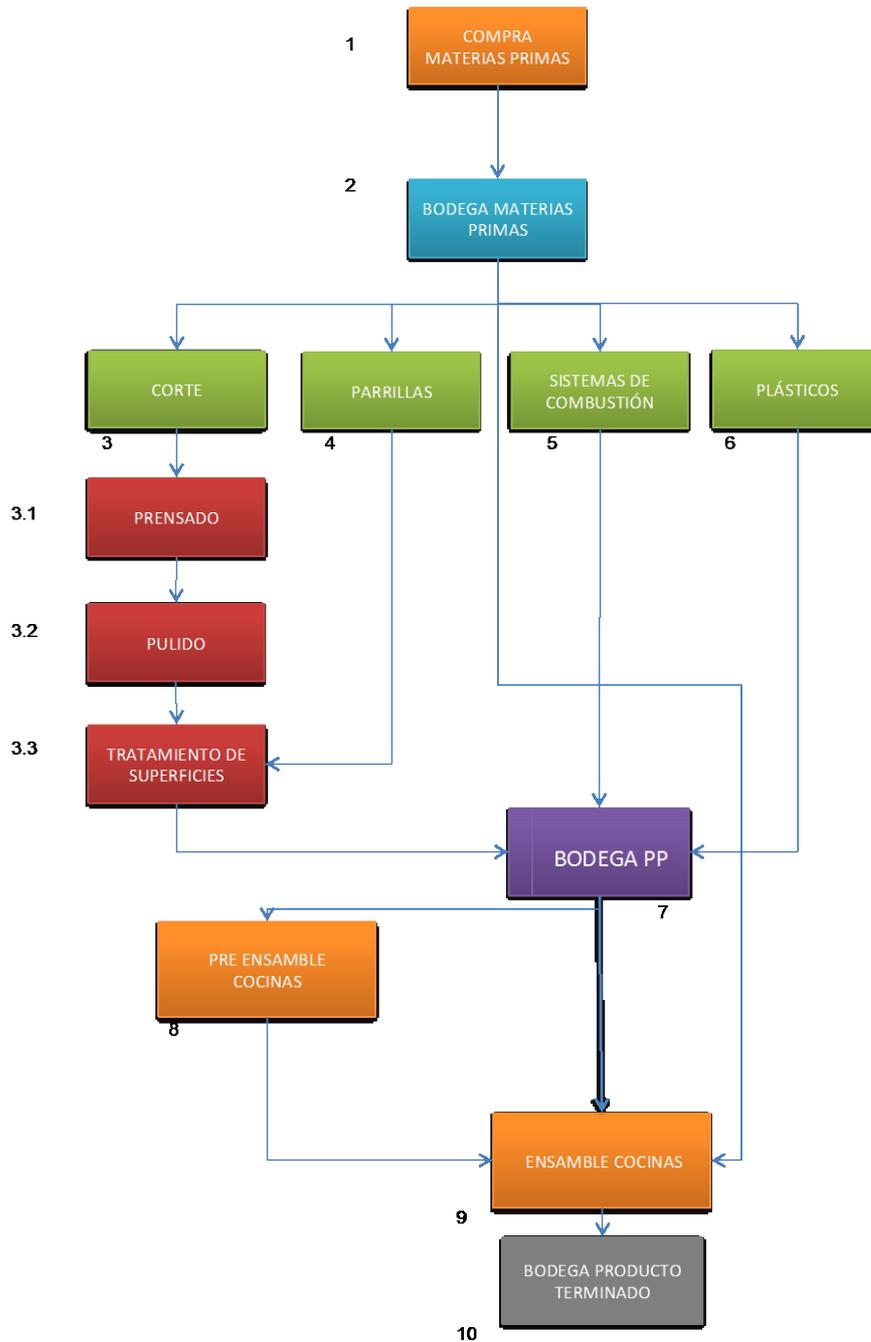
En el Gráfico 17, se observa a grandes rasgos del Macro Proceso, el cual comprende 5 grandes procesos:

1. Investigación y Desarrollo (I+D), en el cuál se realizan todas las investigaciones de nuevos productos y tendencias de mercado en el rubro.
2. Abastecimiento, corresponde a todo el proceso de adquisición, compras de materiales, logística de entrada y de salida, en otras palabras es el proceso que garantiza la disponibilidad.
3. Transformación, es aquel proceso que regula el proceso de producción, el mismo que desarrollaremos más adelante.
4. Comercial, en el cuál se realizan todos los aspectos de ventas, mercadeo y estrategia para el cumplimiento de los objetivos y presupuestos de ventas.
5. Post Venta, es el proceso responsable de velar por el cuidado de la marca y su buen nombre, garantizando la disponibilidad de repuestos, brindado servicio en oportunidad al cliente y brindando la garantía tanto en los procesos internos como en el producto final.

A continuación se describirán los procesos relacionados a Transformación y Comercialización, sobre los cuáles recae este proyecto.

## 5.2 Diagrama de Flujo Proceso de Transformación.

Gráfico 18. PROCESO DE TRANSFORMACIÓN.



Fuente: Archivo de la empresa  
Elaboración: Autor

### **5.2.1 Proceso de Transformación – Explicación.**

El proceso de Transformación, contiene 10 procesos o instancias y 3 subprocesos, las mismas que se resumen a continuación:

1. Compra de Materiales, es mediante el cual se genera toda la adquisición de las materias primas y semi elaborados requeridos para la producción que permite que la transformación o fabricación de un producto se realice oportunamente en tiempo y cantidad.
2. Bodega de Materias Primas, mantiene el control de inventarios de MP y Semi elaborados, para a su vez dar abasto a los sub procesos de pre ensamble y ensamble de cocinas, tales como Corte, Parrillas, Sistemas de Combustión y Plásticos. También existen ciertos ítems que pasan de forma directa al proceso de ensamble, sin que sea necesario pasar por un sub proceso.
3. Corte, de las láminas previos a los 3 sub procesos adicionales, que se generan los cuales son: Prensado, Pulido y Tratamiento de superficies, todos estos desembocan la bodega de Productos en Proceso.
  - 3.1 Prensado, es el proceso de embutido de frentes, tableros, bandejas entre otros.
  - 3.2 Pulido, es el proceso de lijado y esmerilado para quitar limallas y superficies corto punzantes que quedan luego del corte y prensado.
  - 3.3 Tratamiento de Superficies, es el proceso de pre pintura, pintura y esmaltado.

4. Parillas, consiste en el proceso de armado y que a su vez pasan al subproceso 3.1 Tratamiento de Superficies.
5. Sistemas de Combustión, Consiste en el ensamble del sistema de combustión, ajuste y pruebas de válvulas, quemadores, encendido.
6. Plásticos, corresponde a todos la formación y consolidación de todas las partes plásticas de una cocina, tales como perillas, perfiles, manijas, entre otros.
7. Bodega PP, es aquella bodega de tránsito de los productos resultantes de los procesos y subprocesos anteriores. Existen ciertos procesos tales como el 5 y 6 que pasan directo a esta bodega.
8. Pre Ensamble Cocinas, dentro de este proceso se generan partes y piezas requeridas para el ensamble.
9. Ensamble de Cocinas, como su nombre lo indica es en esta instancia en la que finalmente se obtiene como producto resultado la cocina perfectamente ensamblada, probada y empacada.
10. Bodega Producto Terminado, es aquel proceso de ingreso y control de inventarios de los productos terminados resultado de la transformación.

### **5.2.2 Análisis del Proceso de Transformación.**

Acorde al diagrama de Flujo del proceso de transformación, el siguiente paso consiste en definir las inversiones, los gastos de fabricación y los costos de producción, para lo cual se desarrolla la siguiente matriz a través de la técnica de las 5M + 1M (Materias Primas, Mano de Obra, Maquinaria, Medios, Modos + Medio Ambiente).

**Tabla 38. MATRIZ DE REQUERIMIENTOS – COSTOS E INVERSIÓN. (en dólares)**

PROCESO	MATERIALES				MANO DE OBRA				MAQUINARIA E INSTALACIONES				MEDIOS	MODOS	MEDIO AMBIENTE	
	CANTIDAD	DESCRIPCION	COSTO UNIT.	TOTAL	CANTIDAD	DESCRIPCION	COSTO UNIT.	TOTAL	CANTIDAD	DESCRIPCION	COSTO UNIT.	TOTAL				
ABASTECIMIENTO	2500	Gl. Diesel	1,04	2.600		X			3	Camión	40.000	120.000	X	X	X	
BODEGA MATERIAS PRIMAS		X			7	Aprovisionadores de Materiales	6.123	42.862	40	Racks (1,20m X 4m X 12m)	1.100	44.000	X	X	X	
		X				X			500	m2 ampliación planta	380	190.000	X	X	X	
CORTE		X			2	Operadores Cizalla	6.123	12.246	1	Cizalla	25.000	25.000	X	X	X	
PRENSADO		X			7	Operador Prensado	6.123	42.862	1	Prensa	130.000	130.000	X	X	X	
PULIDO	1000	1000 Lijas para acero	0,15	150	1	Operador Pulido	6.123	6.123	5	Lijadora Eléctrica	600	3.000	X	X	X	
	100	100 Discos de Esmeril	7,00	700			5		Esmeril	350	1.750	X	X	X		
TRATAMIENTO SUPERFICIES		X			5	Operadores Trat. Sup	6.123	30.616		X			X	X	X	
PARRILLAS		X			5	Operadores Parrillas	6.123	30.616		X			X	X	X	
SISTEMAS DE COMBUSTIÓN		X			3	Operadores Sist. Combustión	6.123	18.369		X			X	X	X	
PLÁSTICOS		X			3	Operadores Plásticos	6.123	18.369		X			X	X	X	
BODEGA PP		X				X			30	Racks (1,20m X 4m X 12m)	1.100	33.000	X	X	X	
PRE ENSAMBLE		X			6	Operadores Pre Ensamble	6.123	36.739		X			X	X	X	
ENSAMBLE		X			12	Operadores Ensamble	6.123	73.477		X			X	X	X	
BODEGA PRODUCTO TERMINADO		X			2	Estibadores	5.400	10.800	300	m2 bodega	30	9.000	X	X	X	
OTROS		X				X			53	Kits Trabajo	35	1.855	X	X	X	
<b>TOTAL</b>				<b>3.450</b>					<b>323.080</b>					<b>557.605</b>		

Fuente: Matriz de Análisis de Proceso de Transformación.  
Elaboración: Autor.

Como se observa en la matriz de requerimientos, las necesidades están concentradas principalmente en Materiales, Mano de Obra y en menor proporción en Maquinaria, mientras que Medios, Modos y Medio Ambiente, no se requiere de ningún elemento adicional ya que estos aspectos están ya cubiertos con la infraestructura vigente de la compañía y no requieren de un adicional para abastecer al proyecto en cuestión.

De acuerdo a la información de la tabla los requerimientos están situados en: Materiales \$ 3.450, Mano de Obra \$ 323.080 y en Maquinaria \$ 557.605, dando un total de \$ 884.136. Tomar en cuenta que los datos corresponden al volumen del año 1 (25.000 unidades), para los años 2 al 5 los resultados se muestran como resumen en las siguientes tablas:

**Tabla 39. MATRIZ DE REQUERIMIENTOS RESUMEN (en dólares)**

	MATERIALES	C. UNITARIO	TOTAL
Diesel	2.500	1,04	2.600
Lijas	1.000	0,15	150
Discos de Esmeril	100	7,00	700
<b>TOTAL</b>	<b>3.600</b>		<b>3.450</b>
	MANO DE OBRA	C. UNITARIO	TOTAL
Operadores	47	6.874	323.082
<b>TOTAL</b>	<b>47</b>		<b>323.082</b>
	MAQUINARIA E INSTALACIONES	C. UNITARIO	TOTAL
Instalaciones (Racks)	70	1.100	77.000
Instalaciones (Ampliación)	500	380	190.000
Maquinaria y Accesorios: Lijadora y Esmeril	5	950	4.750
Maquinaria y Accesorios: Kits Trabajo	53	35	1.855
Maquinaria: Cizalla y Prensa	1	155.000	155.000
Vehiculos (Camión)	3	40.000	120.000
Alquiler m2	300	30	9.000
<b>TOTAL</b>	<b>300</b>		<b>557.605</b>

Fuente: Matriz de Análisis de Proceso de Transformación  
Elaboración: Autor

En la Tabla 40 se define los requerimientos e inversiones necesarias de Materiales, Mano de Obra y Maquinaria e Instalaciones, con sus respectivos costos, de donde se obtiene que el total será de \$ 557.605.

En base a la información obtenida se procede a calcular mediante el siguiente cuadro la depreciación, valor residual y valor de recuperación.

**Tabla 40. PLAN DE INVERSIONES Y DEPRECIACIÓN, VALOR DE RECUPERACIÓN (en dólares)**

**PROYECTO EXPORTACIÓN DE COCINAS**

**PLAN DE INVERSIONES  
(en dólares)**

RUBROS	CANTIDAD	UM	PRECIO UNIT.	VALOR	%	DEPRECIACIÓN	# AÑOS	DEPRECIACION ACUMULADA	VALOR LIBROS
Terreno	500	m2	400	200.000	0%	-	5	-	200.000
Instalaciones (Racks)	70	u	1.100	77.000	2%	1.540	5	7.700	69.300
Instalaciones (Ampliación)	500	m2	380	190.000	2%	3.800	5	19.000	171.000
Maquinaria y Accesorios: Lijadora y Esmeril	5	u	950	4.750	10%	475	5	2.375	2.375
Maquinaria y Accesorios: Kits Trabajo	53	u	35	1.855	10%	186	5	928	928
Maquinaria: Cizalla y Prensa	1	u	155.000	155.000	10%	15.500	5	77.500	77.500
Vehículos (Camión)	3	u	40.000	120.000	20%	24.000	5	120.000	-
Muebles y enseres	2	u	800	1.600	10%	160	5	800	800
Equipos de Oficina	2	u	600	1.200	10%	120	5	600	600
						45.781		228.903	522.503
<b>TOTAL ACTIVOS FIJOS</b>				<b>751.405</b>					<b>522.503</b>
<b>CAPITAL DE TRABAJO</b>				<b>682.792</b>					<b>682.792</b>
<b>TOTAL INVERSIÓN</b>				<b>1.434.197</b>					<b>1.205.294</b>

Fuente: Matriz de Requerimientos  
Elaboración: Autor

Como se observa el monto total de Activos es de \$ 751.405 en el cuál se asigna al proyecto el valor de un terreno de 500 m2 con el que ya contaba la empresa y cuyo monto es de \$ 200.000.

De igual forma se asignan al proyecto las maquinarias y accesorios menores (Lijadoras y Esmeril) por \$ 4.750, así como 3 camiones requeridos para logística por un monto total de \$ 120.000 los mismos que ya pertenecían a la empresa.

Dentro del plan de inversión también se incluye el Capital de Trabajo (\$682.792) resultante del plan de compras y producción (Ver detalle a continuación).

Finalmente se genera luego del cálculo de depreciación el valor en libros del total de Activos por \$ 522.503, los mismos que al cabo de 5 años se convierte en el Valor de Recuperación, a ello se suma el Valor de Recuperación del Capital de Trabajo al 100% (\$682.792) dando un Total de Valor de Recuperación de \$ 1.205.294.

### 5.3 Costos de Producción y Gastos de Fabricación.

El costo de producción y gastos de fabricación se establecerá del plan de producción y compras que se obtuvo en base a la brecha y políticas de cobertura e inventario, las mismas que dieron como resultado la siguiente tabla.

**Tabla 41. COSTOS DE PRODUCCIÓN Y GASTOS DE FABRICACIÓN.**

#### PROYECTO EXPORTACIÓN DE COCINAS

##### PLAN DE PRODUCCIÓN (en unidades)

RUBROS	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
REQUERIMIENTOS PARA LA VENTA	25.443	31.474	41.455	62.015	105.248
STOCK FINAL	2.623	3.455	5.168	8.771	9.620
STOCK INICIAL	-	2.623	3.455	5.168	8.771
<b>TOTAL PRODUCCIÓN</b>	<b>28.066</b>	<b>32.305</b>	<b>43.169</b>	<b>65.617</b>	<b>106.097</b>

##### PLAN DE COMPRAS (en dólares)

RUBROS	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
COSTO UNITARIO DE MATERIAS PRIMAS	143,13	143,13	143,13	143,13	143,13
REQUERIMIENTOS DE MATERIA PRIMA	3.641.635	4.504.813	5.933.520	8.876.153	15.064.094
STOCK FINAL	750.802	988.920	1.479.359	2.510.682	2.753.806
STOCK INICIAL	-	750.802	988.920	1.479.359	2.510.682
<b>TOTAL COMPRAS</b>	<b>4.392.437</b>	<b>4.742.931</b>	<b>6.423.959</b>	<b>9.907.477</b>	<b>15.307.218</b>

Fuente: Brecha Real y Política de Inventarios.  
Elaboración: Autor

**Tabla 42. COSTOS DE PRODUCCIÓN Y GASTOS DE FABRICACIÓN. (en dólares)**

PRODUCCIÓN TOTAL		AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
		28.066	32.305	43.169	65.617	106.097
COSTOS PRODUCCION						
RUBRO	C. UNIT					
Tablero	22,88	642.142	739.148	987.700	1.501.326	2.427.498
Frontal	11,44	321.071	369.574	493.850	750.663	1.213.749
Sistema Combustión	24,20	679.189	781.791	1.044.683	1.587.940	2.567.546
Puerta Homo	17,16	481.607	554.361	740.775	1.125.994	1.820.624
Horno	22,52	632.038	727.518	972.160	1.477.703	2.389.303
Chasis	33,90	951.425	1.095.153	1.463.420	2.224.429	3.596.687
Papelería	3,95	110.859	127.606	170.516	259.189	419.083
Embalaje	6,18	173.446	199.647	266.783	405.515	655.679
Costo Uso Maquinaria y Equipos	0,90	25.259	29.075	38.852	59.056	95.487
<b>TOTAL (a)</b>	<b>143,13</b>	<b>4.017.036</b>	<b>4.623.872</b>	<b>6.178.740</b>	<b>9.391.815</b>	<b>15.185.656</b>
GASTOS FABRICACION						
Mano de Obra	11,51	323.082	371.889	496.944	755.365	1.221.353
Servicios Básicos	0,06	1.684	1.938	2.590	3.937	6.366
Seguros	0,25	7.016	8.076	10.792	16.404	26.524
Depreciaciones	0,06	45.781	45.781	45.781	45.781	45.781
Mantenimiento Maquinaria y Equipo	0,45	12.630	14.537	19.426	29.528	47.744
Mantenimiento y Limpieza	0,07	1.869	2.152	2.875	4.370	7.066
<b>TOTAL (a)</b>	<b>12,40</b>	<b>68.979,56</b>	<b>72.484,14</b>	<b>81.463,77</b>	<b>100.019,82</b>	<b>133.480,24</b>
<b>TOTAL COSTOS PROD + GASTOS FAB. (a)</b>	<b>155,53</b>	<b>4.409.098</b>	<b>5.068.245</b>	<b>6.757.147</b>	<b>10.247.200</b>	<b>16.540.489</b>

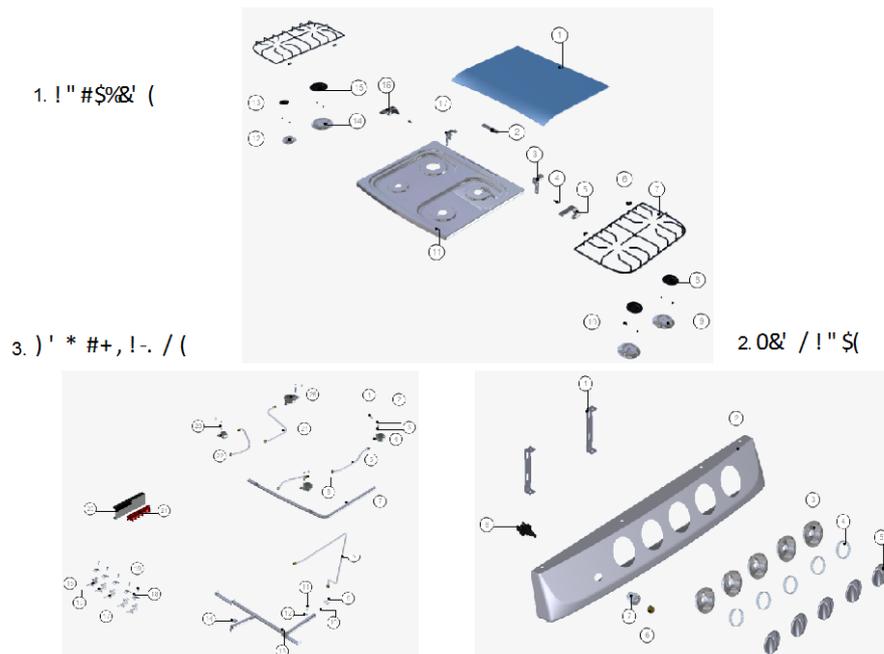
(a) Este valor representa el costo unitario de producción, el mismo que se mantendrá durante los años de evaluación según la política de proyección a precio constante

Fuente: Matriz de Análisis de Proceso de Transformación.  
Elaboración: Autor.

Los costos de producción más los gastos de fabricación dan un costo total unitario de \$ 155,53 por cocina, siendo el costo de producción un 92,06% del costo total y el 7,9%% los gastos de fabricación, de los cuáles la mano de obra representa el 92,82% y 7,4%% del costo total.

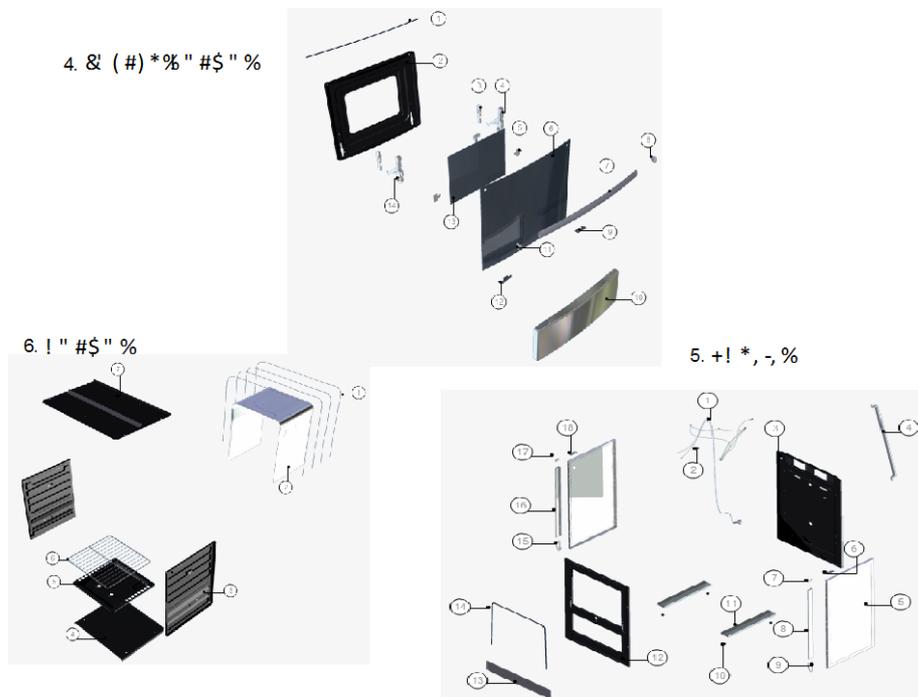
### 5.3.1 Estructura de producto.

**Gráfico 19. DIAGRAMA DE ESTRUCTURA**



Fuente: Archivo Empresa.  
Elaboración: Autor.

## Gráfico 20. DIAGRAMA DE ESTRUCTURA



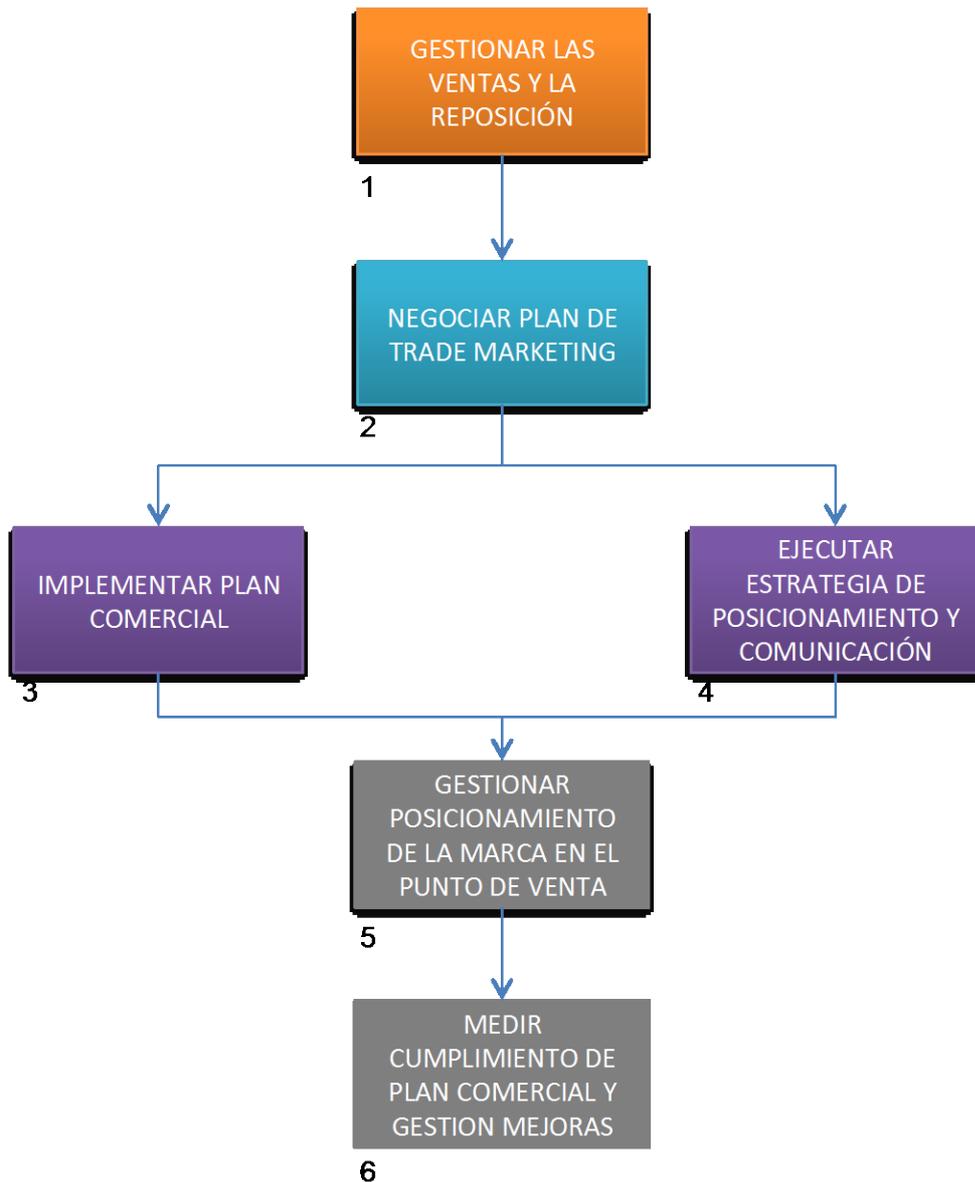
Fuente: Archivo Empresa..  
Elaboración: Autor.

En las gráficas se observa de manera integral la estructura de una cocina, la misma que está compuesta de 6 grandes conjuntos, los cuáles son:

1. Tablero
2. Frontal
3. Combustión
4. Puertas Horno
5. Chasis
6. Horno.

## 5.4 Diagrama de Flujo Proceso Comercial.

Gráfico 21. PROCESO COMERCIAL



Fuente: Archivo de la empresa.  
Elaboración: Autor.

#### **5.4.1 Análisis del Proceso Comercial.**

El proceso comercial está conformado por 6 instancias en las que se realizan los procesos operativos del mismo y se definen a continuación.

1. Gestionar las Ventas y la Reposición, realizar el proceso de negociación ya sea este con clientes nuevos o con clientes existentes.
2. Negociar Plan de Trade Marketing, generar acuerdos con los clientes para la implementación e inversión de la propuesta.
3. Implementar Plan Comercial, como resultado del proceso 2, se debe implementar los planes y acciones definidas.
4. Ejecutar Estrategia de Posicionamiento y Comunicación, basado en la negociación del plan de trade marketing, se debe gestionar la implementación y coordinación del plan acordado entre las partes.
5. Gestionar el Posicionamiento de la marca en el Punto de Venta, hace referencia a contar con aplicaciones de marca en las tiendas tales como: Letreros, Espacios de Marca (Murales, Cenefas, Ambientes de Marca), así como banners, banderines, posters y demás elementos que contribuyan al posicionamiento.
6. Medir el Cumplimiento del Plan Comercial y Gestión de Mejoras, a través de una proyección o forcast y mediante objetivos específicos se debe controlar el cumplimiento, medirlo y plantear acciones en caso de desviaciones.

**Tabla 43. MATRIZ DE REQUERIMIENTOS (en dólares).**

PROCESO	MATERIAL	MANO DE OBRA				MAQUINARIA E INSTALACIONES				MEDIOS	MODOS	MEDIO AMBIENTE
		CANTIDAD	DESCRIPCION	COSTO UNIT.	TOTAL	CANTIDAD	DESCRIPCION	COSTO UNIT.	TOTAL			
NEGOCIACION	x	1	Ejecutivo de Cuenta	19.858	19.858	1	Computador	600	600	X	X	X
						1	Escritorio + Silla	800	800	X	X	X
DESPACHO	x	1	Coordinador Logístico	10.461	10.461	1	Computador	600	600	X	X	X
						1	Escritorio + Silla	800	800	X	X	X
<b>TOTAL</b>					<b>30.319</b>	<b>2.800</b>						

Fuente: Análisis del Proceso Comercial.  
Elaboración: Autor

En el análisis del proceso comercial dentro del cual se genera el proceso de exportaciones, se observa que los requerimientos son menores, ya que se requiere únicamente de Mano de Obra y Maquinaria e Instalaciones; ningún otro elemento es necesario ya que los demás aspectos están cubiertos con la infraestructura vigente de la compañía.

#### 5.4.2 Gastos Administrativos de Ventas.

**Tabla 44. GASTOS ADMINISTRATIVOS DE VENTAS (en dólares)**

GASTOS ADMINISTRATIVOS					
Sueldos	30.319	30.319	30.319	30.319	30.319
Servicios Básicos	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200
Seguros	450	450	450	450	450
Mantenimiento y Limpieza	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000
<b>TOTAL</b>	<b>32.969</b>	<b>32.969</b>	<b>32.969</b>	<b>32.969</b>	<b>32.969</b>

Fuente: Análisis del Proceso Comercial.  
Elaboración: Autor

Los costos administrativos de ventas, como se observa se mantienen constantes durante los 5 años de análisis por un monto de \$ 32.969 debido a que no existen contrataciones de personal adicionales, ni compras de equipos de oficina, rubros que pudieran generar una modificación.

En resumen, en este capítulo hemos definido los procesos tanto a nivel general como a nivel departamental (Producción – Transformación y Exportaciones – Comercial), es a través de los mismos que se define la matriz de requerimientos de Costos e Inversión, la misma que representa un total de \$ 1.434.237 incluyendo activos fijos \$ 751.405 y capital de trabajo \$ 682.792, finalmente a través de la matriz de costos de producción y gastos de fabricación se llegó a definir el costo unitario estándar del producto que es de \$ 155.53.

## **CAPÍTULO # 6**

### **ESTUDIO ECONÓMICO Y FINANCIERO.**

#### **INTRODUCCIÓN.**

En el presente capítulo que trata sobre el estudio económico y financiero del proyecto, se presentará los análisis y resultados financieros del proyecto, por lo que es necesario trabajar con todo lo que se requiere desde el plan de producción y compras hasta determinar el rendimiento de la inversión, conocer el capital de trabajo, la inversión en activos, como también el manejo del flujo de caja, establecer resultados y lo que en todo proyecto se necesita conocer el comportamiento de la relación costo - volumen – utilidad.

#### **6.1 Plan de Producción y Compras.**

El plan de producción y compras ha sido definido en base a la brecha resultante del estudio de mercado y estrategia de marketing, al cual adicionalmente se incorpora las políticas de manejo de inventario y tiempos de reposición.

La política de cuentas por pagar promedio negociada con los proveedores es de 45 días.

**Tabla 45. PLAN DE PRODUCCIÓN Y COMPRAS.****PROYECTO EXPORTACIÓN DE COCINAS****PLAN DE PRODUCCION (en dólares)**

RUBROS	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
REQUERIMIENTOS PARA LA VENTA	25.443	31.474	41.455	62.015	105.248
STOCK FINAL	2.623	3.455	5.168	8.771	9.620
STOCK INICIAL	-	2.623	3.455	5.168	8.771
<b>TOTAL PRODUCCIÓN</b>	<b>28.066</b>	<b>32.305</b>	<b>43.169</b>	<b>65.617</b>	<b>106.097</b>

**PLAN DE COMPRAS****(en dólares)**

RUBROS	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
COSTO UNITARIO DE MATERIAS PRIMAS	143,13	143,13	143,13	143,13	143,13
REQUERIMIENTOS DE MATERIA PRIMA	3.641.635	4.504.813	5.933.520	8.876.153	15.064.094
STOCK FINAL	750.802	988.920	1.479.359	2.510.682	2.753.806
STOCK INICIAL	-	750.802	988.920	1.479.359	2.510.682
<b>TOTAL COMPRAS</b>	<b>4.392.437</b>	<b>4.742.931</b>	<b>6.423.959</b>	<b>9.907.477</b>	<b>15.307.218</b>

Fuente: Estudio Técnico.  
Elaboración: Autor

Las unidades a producirse consideran la cantidad presupuestada para la venta (25.443 unidades Año1) más 2.523 unidades por cobertura que esta garanticen la disponibilidad y de igual manera contar con un buffer de maniobra que permita reaccionar ante cualquier situación inesperada tales como incremento de ventas por demanda de mercado o por sobre cumplimiento de la proyección gracias a los buenos resultados de una determinada promoción, o en su defecto por alguna afección o retraso en el abastecimiento de materias primas.

**6.2 Capital de Trabajo.**

El capital trabajo se lo define en base a los consumos de materias primas, mano de obra, depreciación, gastos de fabricación para 60 días y gastos administrativos y de ventas para 15 días.

## Tabla 46. CAPITAL DE TRABAJO

### PROYECTO EXPORTACIÓN DE COCINAS

#### CAPITAL DE TRABAJO (en dólares)

	VALOR
CONSUMO MATERIAS PRIMAS	3.641.635
MANO DE OBRA	323.082
DEPRECIACIÓN	-
GASTOS DE FABRICACIÓN	23.199
CAPITAL DE TRABAJO OPERATIVO	3.987.916
CAPITAL DE TRABAJO PARA 2 MESES	664.653
GASTOS ADMINISTRATIVOS	32.969
GASTOS DE VENTAS	402.367
CAPITAL DE TRABAJO DE GASTOS	435.336
CAPITAL DE TRABAJO PARA 15 DIAS	18.139
CAPITAL TRABAJO REQUERIDO	682.792

Fuente: Estado de Costos, Producción y Ventas  
Elaboración: Autor

El capital de trabajo requerido es de \$ 682.792, es decir 12,48% sobre las ventas, y el 14,26% sobre los ingresos anuales.

Para efectos de este proyecto se aplicó una política de Capital de Trabajo para 60 día, cuyo valor de recuperación se considera al 100%.

El consumo de Materias Primas, representa el 91,31%% del capital de trabajo operativo total, el mismo que puede ser reducido si es que la política de pago a proveedores puede negociarse a un plazo mayor de 45 a 60 días, lo cual contribuiría en una reducción del capital de trabajo, por lo tanto el nivel de endeudamiento o capital propio sería menor.

### 6.3 Inversiones.

Tabla 47. MATRIZ DE INVERSIONES.

RUBROS	CANTIDAD	UM	PRECIO UNIT.	VALOR	%	DEPRECIACIÓN	# AÑOS	DEPRECIACIÓN ACUMULADA	VALOR LIBROS
Terreno	500	m2	400	200.000	0%	-	5	-	200.000
Instalaciones (Racks)	70	u	1.100	77.000	2%	1.540	5	7.700	69.300
Instalaciones (Ampliación)	500	m2	380	190.000	2%	3.800	5	19.000	171.000
Maquinaria y Accesorios: Lijadora y Esmeril	5	u	950	4.750	10%	475	5	2.375	2.375
Maquinaria y Accesorios: Kits Trabajo	53	u	35	1.855	10%	186	5	928	928
Maquinaria: Cizalla y Prensa	1	u	155.000	155.000	10%	15.500	5	77.500	77.500
Vehículos (Camión)	3	u	40.000	120.000	20%	24.000	5	120.000	-
Muebles y enseres	2	u	800	1.600	10%	160	5	800	800
Equipos de Oficina	2	u	600	1.200	10%	120	5	600	600
						45.781		228.903	522.503
<b>TOTAL ACTIVOS FIJOS</b>				<b>751.405</b>				<b>VALOR RECUPERACIÓN</b>	<b>522.503</b>
<b>CAPITAL DE TRABAJO</b>				<b>682.792</b>				<b>RECUPERACIÓN CAP. TRABAJO</b>	<b>682.792</b>
<b>TOTAL INVERSIÓN</b>				<b>1.434.197</b>				<b>TOTAL VALOR RECUPERACIÓN</b>	<b>1.205.294</b>

Fuente: Estudio Técnico  
Elaboración: Autor.

El valor de recuperación es en base al valor en libros no se prevé ganancia de capital por lo tanto no paga impuestos

El monto total requerido para que el proyecto se ejecute es de \$ 1.434.196 que comprende inversión fija \$751.405 y capital de trabajo \$ 682.791

El capital de trabajo comprende el requerimiento financiero para cumplir con los desembolsos pre operacionales que servirán para poner en marcha el proyecto, está calculado en base a un ciclo de 60 días.

#### **6.4 Financiamiento.**

Como política de la empresa, el proyecto se financiaría con una estructura financiera del 60% capital propio y el 40% con préstamo a una institución financiera, como se observa en el cuadro siguiente.

**Tabla 48. FINANCIAMIENTO.**

FINANCIAMIENTO	MONTO	%	COSTO	CPPC
DEUDA	573.679	40%	10%	4%
CAPITAL PROPIO	860.518	60%	30,17%	18%

Fuente: Matriz de Inversiones.  
Elaboración: Autor.

#### **6.5 Estado de Costos de Producción y Ventas.**

El estado de costos de producción y ventas, nace del estudio técnico y considera las pauta de inventario de materias primas a 60 días, del cual resultan los costos totales de producción, los costos totales de producto terminado y costos totales de ventas.

**Tabla 49. MATRIZ DE COSTOS DE PRODUCCIÓN Y VENTAS.**

**PROYECTO EXPORTACIÓN DE COCINAS**

**COSTO DE PRODUCCIÓN Y VENTAS PROYECTADO (en dólares)**

RUBROS	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
SALDO INICIAL DE MATERIA PRIMA	-	750.802	988.920	1.479.359	2.510.682
COMPRAS	4.392.437	4.742.931	6.423.959	9.907.477	15.307.218
SALDO FINAL DE MATERIA PRIMA	750.802	988.920	1.479.359	2.510.682	2.753.806
CONSUMO	3.641.635	4.504.813	5.933.520	8.876.153	15.064.094
MANO DE OBRA	323.082	371.889	496.944	755.365	1.221.353
DEPRECIACIÓN	45.781	45.781	45.781	45.781	45.781
GASTOS DE FABRICACIÓN	23.199	26.704	35.683	54.239	87.700
<b>TOTAL COSTOS PRODUCCIÓN</b>	<b>4.033.697</b>	<b>4.949.186</b>	<b>6.511.928</b>	<b>9.731.538</b>	<b>16.418.927</b>
SALDO INICIAL DE PRODUCTOS EN PROCESO	-	-	-	-	-
SALDO FINAL DE PRODUCTOS EN PROCESO	-	-	-	-	-
<b>TOTAL COSTO PRODUCTO TERMINADO</b>	<b>4.033.697</b>	<b>4.949.186</b>	<b>6.511.928</b>	<b>9.731.538</b>	<b>16.418.927</b>
SALDO INICIAL DE PRODUCTO TERMINADO	-	376.958	529.248	779.567	1.300.750
SALDO FINAL DE PRODUCTO TERMINADO	376.958	529.248	779.567	1.300.750	1.488.725
<b>TOTAL COSTO VENTAS</b>	<b>3.656.739</b>	<b>4.796.896</b>	<b>6.261.609</b>	<b>9.210.355</b>	<b>16.230.952</b>
<b>COSTO UNITARIO PRODUCCIÓN</b>	<b>AÑO 1</b>	<b>AÑO 2</b>	<b>AÑO 3</b>	<b>AÑO 4</b>	<b>AÑO 5</b>
VOLUMEN PRODUCCIÓN	28.066	32.305	43.169	65.617	106.097
COSTO UNITARIO PRODUCCIÓN	144	153	151	148	155
SALDO FINAL DE PRODUCTO TERMINADO	2.623	3.455	5.168	8.771	9.620
<b>VALOR SALDO FINAL</b>	<b>376.958</b>	<b>529.248</b>	<b>779.567</b>	<b>1.300.750</b>	<b>1.488.725</b>

Fuente: Estudio Técnico y Pautas  
Elaboración: Autor.

En el cuadro, se puede apreciar los requerimientos de las compras, el consumo de materias primas, así como los gastos de producción hasta obtener el producto final terminado, así como el costo de venta. También se obtiene el costo unitario de producción.

## 6.6 Estado de Resultados Pérdidas y Ganancias.

**Tabla 50. ESTADO DE PÉRDIDAS Y GANACIAS PROYECTADO.**

**PROYECTO EXPORTACION DE COCINAS**

**ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO (en dólares)**

RUBROS	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
VENTAS		81%	76%	67%	59%
CANTIDAD	25.443	31.474	41.455	62.015	105.248
P. UNITARIO	215	215	215	215	215
<b>TOTAL VENTAS</b>	<b>5.470.213</b>	<b>6.766.819</b>	<b>8.912.924</b>	<b>13.333.144</b>	<b>22.628.242</b>
EGRESOS					
COSTO DE VENTAS	3.656.739	4.796.896	6.261.609	9.210.355	16.230.952
<b>UTILIDAD BRUTA</b>	<b>1.813.474</b>	<b>1.969.923</b>	<b>2.651.315</b>	<b>4.122.789</b>	<b>6.397.290</b>
GASTOS GENERALES					
GASTOS ADMINISTRATIVOS	32.969	32.969	32.969	32.969	32.969
GASTOS DE VENTAS	402.367	371.559	375.633	384.794	381.722
<b>TOTAL DE GASTOS</b>	<b>435.336</b>	<b>404.528</b>	<b>408.602</b>	<b>417.763</b>	<b>414.691</b>
<b>UTILIDAD OPERATIVA</b>	<b>1.378.138</b>	<b>1.565.394</b>	<b>2.242.713</b>	<b>3.705.026</b>	<b>5.982.599</b>
GASTOS FINANCIEROS	57.368	47.971	37.635	26.265	13.758
<b>UTILIDAD ANTES DE PTE IMPUESTOS</b>	<b>1.320.770</b>	<b>1.517.423</b>	<b>2.205.078</b>	<b>3.678.762</b>	<b>5.968.841</b>
15% PARTICIPACIÓN TRABAJADORES	198.116	227.613	330.762	551.814	895.326
<b>UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS</b>	<b>1.122.655</b>	<b>1.289.810</b>	<b>1.874.316</b>	<b>3.126.947</b>	<b>5.073.515</b>
22% IMPUESTO A LA RENTA	246.984	283.758	412.350	687.928	1.116.173
<b>UTILIDAD NETA</b>	<b>875.671</b>	<b>1.006.052</b>	<b>1.461.967</b>	<b>2.439.019</b>	<b>3.957.342</b>
<b>RENDIMIENTOS</b>	<b>AÑO 1</b>	<b>AÑO 2</b>	<b>AÑO 3</b>	<b>AÑO 4</b>	<b>AÑO 5</b>
RENDIMIENTO / VENTAS	16%	15%	16%	18%	17%
RENDIMIENTO / ACTIVOS (ROA)	61%	31%	35%	41%	43%
RENDIMIENTO / INVERSION (ROI)	27%	24%	24%	26%	27%
RENDIMIENTO / PATRIMONIO (ROE)	50%	37%	35%	37%	37%

Fuente: Estudio Técnico, Mercadeo y Pautas  
Elaboración: Autor.

De la lectura del Estado de Resultados del proyecto, se observa la capacidad operativa y los resultados obtenidos del mismo.

El proyecto espera finalizar con un margen Bruto del 33,15% (\$ 1.813.474) , un margen Operativo del 25,19% (\$ 1.378.138), cubriendo así con las obligaciones de pago a los trabajadores y el impuesto a la renta.

El rendimiento sobre las ventas es estable, entre el 16% y 17%.

Por otra parte el rendimiento sobre la inversión se ubica entre el 24% y 27% y el rendimiento sobre el patrimonio en el 37%. Estos rendimientos están acorde a lo esperado por los inversionistas.

## 6.7 Flujo de Caja.

**Tabla 51. FLUJO DE CAJA PROYECTADO**

**PROYECTO EXPORTACIÓN DE COCINAS**

**FLUJO DE CAJA (en dólares)**

RUBROS	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
<b>FLUJO PROVENIENTE OPERACIONES</b>						
INGRESO POR COBROS		4.786.436	6.604.743	8.644.661	12.780.617	21.466.355
EGRESOS						
EGRESOS POR PROVEEDORES		3.843.383	4.699.119	6.213.830	9.472.037	14.632.250
EGRESOS PAGO PERSONAL		323.082	371.889	496.944	755.365	1.221.353
EGRESOS GASTOS PRODUCCIÓN		23.199	26.704	35.683	54.239	87.700
EGRESOS ADMINISTRATIVOS Y VENTAS		435.336	404.528	408.602	417.763	414.691
PARTICIPACION TRABAJADORES E IMPUESTO RENTA		-	445.100	511.372	743.111	1.239.743
TOTAL EGRESOS		4.625.000	5.947.339	7.666.431	11.442.516	17.595.737
<b>FLUJO NETO OPERATIVO</b>	<b>-</b>	<b>161.436</b>	<b>657.403</b>	<b>978.230</b>	<b>1.338.101</b>	<b>3.870.618</b>
<b>FLUJO DE INVERSIONES</b>						
INVERSIÓN FIJA	(751.405)	-	-	-	-	-
CAPITAL DE TRABAJO	(682.792)	-	-	-	-	-
<b>FLUJO NETO DE INVERSIONES</b>	<b>(1.434.197)</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
<b>FLUJO FINANCIERO</b>						
DEUDA	573.679					
APORTE SOCIOS	860.518					
PAGO INTERÉS	-	(57.368)	(47.971)	(37.635)	(26.265)	(13.758)
PADO DEUDA	-	(93.967)	(103.364)	(113.700)	(125.070)	(137.577)
<b>FLUJO NETO FINANCIERO</b>	<b>1.434.197</b>	<b>(151.335)</b>	<b>(151.335)</b>	<b>(151.335)</b>	<b>(151.335)</b>	<b>(151.335)</b>
<b>FLUJO GENERADO</b>	<b>-</b>	<b>10.101</b>	<b>506.068</b>	<b>826.895</b>	<b>1.186.766</b>	<b>3.719.283</b>
SALDO INICIAL	-	-	10.101	516.170	1.343.064	2.529.830
<b>SALDO FINAL</b>	<b>-</b>	<b>10.101</b>	<b>516.170</b>	<b>1.343.064</b>	<b>2.529.830</b>	<b>6.249.113</b>

Fuente: Estado de Resultados y Pautas  
Elaboración: Autor.

El Reporte del Flujo de Caja del proyecto nos da a conocer la capacidad de generación de efectivo que tiene el mismo. Se observa que el flujo operativo, tiene la capacidad de cubrir los desembolsos no operacionales generando un flujo neto que está por encima del requerimiento de caja para su funcionamiento anual.

## 6.8 Balance General.

**Tabla 52. BALANCE GENERAL PROYECTADO**

**PROYECTO EXPORTACIÓN DE COCINAS**

**BALANCE GENERAL ( en dólares)**

RUBROS	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
<b>ACTIVO CORRIENTE</b>						
CAJA	-	10.101	516.170	1.343.064	2.529.830	6.249.113
CAPITAL DE TRABAJO	682.792	682.792	682.792	682.792	682.792	682.792
CUENTAS POR COBRAR		683.777	845.852	1.114.116	1.666.643	2.828.530
INVENTARIO MATERIA PRIMA		750.802	988.920	1.479.359	2.510.682	2.753.806
INVENTARIO PRODUCTO TERMINADO		376.958	529.248	779.567	1.300.750	1.488.725
<b>TOTAL ACTIVO CORRIENTE</b>	<b>682.792</b>	<b>2.504.430</b>	<b>3.562.982</b>	<b>5.398.897</b>	<b>8.690.697</b>	<b>14.002.967</b>
<b>ACTIVO FIJO</b>						
Terrenos	200.000	200.000	200.000	200.000	200.000	200.000
Instalaciones (Racks)	77.000	77.000	77.000	77.000	77.000	77.000
Instalaciones (Ampliación)	190.000	190.000	190.000	190.000	190.000	190.000
Maquinaria y Accesorios: Lijadora y Esmeril	4.750	4.750	4.750	4.750	4.750	4.750
Maquinaria y Accesorios: Kits Trabajo	1.855	1.855	1.855	1.855	1.855	1.855
Maquinaria: Cizalla y Prensa	155.000	155.000	155.000	155.000	155.000	155.000
Vehículos (Camión)	120.000	120.000	120.000	120.000	120.000	120.000
Muebles y enseres	1.600	1.600	1.600	1.600	1.600	1.600
Equipos de Oficina	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200
<b>TOTAL ACTIVO FIJO</b>	<b>751.405</b>	<b>751.405</b>	<b>751.405</b>	<b>751.405</b>	<b>751.405</b>	<b>751.405</b>
DEPRECIACIONES	-	45.781	91.561	137.342	183.122	228.903
<b>ACTIVO FIJO NETO</b>	<b>751.405</b>	<b>705.625</b>	<b>659.844</b>	<b>614.064</b>	<b>568.283</b>	<b>522.503</b>
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>1.434.197</b>	<b>3.210.054</b>	<b>4.222.826</b>	<b>6.012.961</b>	<b>9.258.980</b>	<b>14.525.469</b>
<b>PASIVO Y PATRIMONIO</b>						
<b>PASIVO CORRIENTE</b>						
CUENTAS PROVEEDORES		549.055	592.866	802.995	1.238.435	1.913.402
IMPUESTO PARTICIPACION TRABAJADORES		445.100	511.372	743.111	1.239.743	2.011.500
<b>TOTAL PASIVO CORRIENTE</b>		<b>994.154</b>	<b>1.104.238</b>	<b>1.546.106</b>	<b>2.478.177</b>	<b>3.924.902</b>
PASIVO A LARGO PLAZO	573.679	479.712	376.348	262.648	137.577	-
<b>TOTAL PASIVO</b>	<b>573.679</b>	<b>1.473.866</b>	<b>1.480.586</b>	<b>1.808.754</b>	<b>2.615.755</b>	<b>3.924.902</b>
<b>PATRIMONIO</b>						
CAPITAL	860.518	860.518	860.518	860.518	860.518	860.518
UTILIDAD DEL EJERCICIO		875.671	1.006.052	1.461.967	2.439.019	3.957.342
UTILIDAD RETENIDA		-	875.671	1.881.722	3.343.689	5.782.708
<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	<b>860.518</b>	<b>1.736.189</b>	<b>2.742.240</b>	<b>4.204.207</b>	<b>6.643.226</b>	<b>10.600.568</b>
<b>TOTAL PASIVO + CAPITAL</b>	<b>1.434.197</b>	<b>3.210.054</b>	<b>4.222.826</b>	<b>6.012.961</b>	<b>9.258.980</b>	<b>14.525.469</b>
<b>COMPROBACIÓN</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>

Fuente: Estado de Resultados, Estado de Costos de Producción y Venas, Pautas.  
Elaboración: Autor.

En este reporte observaremos la situación financiera del proyecto. A través de su lectura podemos observar que el patrimonio de los accionistas va en aumento como producto de las buenas operaciones que genera el proyecto.

Al tener un activo corriente superior al pasivo corriente, demuestra que el proyecto tiene solvencia. Los saldos de caja al inicio de la operación hasta el año 3 se encuentran por debajo del pasivo corriente, sin embargo en los años 4 y 5 son superiores a los pasivos corrientes demuestran que el proyecto generará suficiente liquidez durante la vida del proyecto.

#### **6.9 Tasa Interna de Retorno (TIR) y Valor Actual Neto (VAN).**

Para el cálculo del VAN del proyecto no se utilizó los conceptos tradicionales para la elaboración de la tasa de descuento, tal como es el valor de los precios de los activos de capital, sino que se utilizó lo que los inversionistas requieren para su inversión, esto es el 30,17% por su aporte y el 22% para las inversiones de la empresa

**Tabla 53. TIR Y VAN PROYECTADO**

**PROYECTO EXPORTACIÓN DE COCINAS**

**TASA INTERNA DE RETORNO DEL PROYECTO (TIR) Y VALOR ACTUAL NETO (VAN)**

(en dólares)

RUBROS	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
INVERSIÓN FIJA	(751.405)					
CAPITAL DE TRABAJO	(682.791)					
FLUJO OPERATIVO		161.438	657.405	978.232	1.338.105	3.870.624
VALOR DE RECUPERACIÓN						1.205.294
<b>FLUJO NETO OPERATIVO</b>	<b>(1.434.196)</b>	<b>161.438</b>	<b>657.405</b>	<b>978.232</b>	<b>1.338.105</b>	<b>5.075.917</b>
<b>TIR</b>	<b>55%</b>					
<b>VAN PROYECTO</b>	<b>2.148.949</b>					

**TASA INTERNA DE RETORNO DEL INVERSIONISTA (TIRI) Y VALOR ACTUAL NETO (VAN)**

(en dólares)

RUBROS	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
INVERSIÓN FIJA	(860.518)					
FLUJO NETO GENERADO		10.103	506.070	826.897	1.186.770	3.719.289
VALOR DE RECUPERACIÓN						1.205.294
<b>FLUJO NETO OPERATIVO</b>	<b>(860.518)</b>	<b>10.103</b>	<b>506.070</b>	<b>826.897</b>	<b>1.186.770</b>	<b>4.924.582</b>
<b>TIRI</b>	<b>69%</b>					
<b>VAN INVERSIONISTA</b>	<b>1.552.247</b>					

Fuente: Flujo de Caja.

Elaboración: Autor.

La tasa interna de retorno financiera (TIR) y la tasa interna de retorno del inversionista (TIRI), se calcularon en base al reporte del flujo de caja del proyecto, presentado anteriormente. El TIR alcanzó 55% de rendimiento que es sustancialmente mayor que el costo de oportunidad del proyecto del 15.18%.

El TIRI, alcanzó el 69% muy superior al costo de los accionistas que es del 30,17%. Significa por lo tanto que el proyecto resulta atractivo para los inversionistas. La rentabilidad del inversionista resulta muy amplio debido al apalancamiento financiero del proyecto que está financiado en un 40%% del monto de la inversión. Si el proyecto se financiara con el 100% de recursos propios, entonces no se llegaría a esos valores sino al 48% de rendimiento del proyecto.

## 6.10 Análisis de Sensibilidad.

Con la finalidad de ver que le sucede a los indicadores de evaluación del proyecto, se sensibilizó las variables claves tal como se demuestra en la siguiente tabla, pudiéndose comparar en ella los resultados originales con los resultados sensibilizados.

### CONDICIONES.

RUBRO	CONDICIÓN	%
* Productividad	Baja	10%
* Costo de Materia Prima	Sube	10%
* Costo de Mano de Obra Directa	Sube	4%
* Gastos Administrativos	Sube	6%
* Gastos de Ventas	Sube	5%

**Tabla 54. SENSIBILIZACIÓN DEL PROYECTO.**

#### PROYECTO EXPORTACIÓN DE COCINAS

##### SENSIBILIZACIÓN RESULTADOS (en dólares)

##### DATOS ORIGINALES

TIR	VAN PROYECTO
55%	2.148.941

RUBROS	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
SALDO FINAL CAJA	10.101	516.170	1.343.064	2.529.830	6.249.113
UTILIDAD NETA	875.671	1.006.052	1.461.967	2.439.019	3.957.342
ROE	50%	37%	35%	37%	37%
ROA	61%	31%	35%	41%	43%
ROI	27%	24%	24%	26%	27%
UTILIDAD / VENTAS	16%	15%	16%	18%	17%

##### DATOS SENSIBILIZADOS

TIR	VAN PROYECTO
36%	1.058.295

RUBROS	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
SALDO FINAL CAJA	(458.227)	(407.507)	(185.816)	77.750	4.738.993
UTILIDAD NETA	524.744	576.467	900.359	1.605.451	1.644.274
ROE	38%	29%	31%	36%	27%
ROA	37%	21%	28%	37%	25%
ROI	20%	18%	21%	24%	19%
UTILIDAD / VENTAS	11%	9%	11%	13%	8%

Fuente: Flujo de Caja., Inversiones, Costos Fabricación, Estado Costos Producción y Ventas Balance General, VAN y TIR  
Elaboración: Autor.

Si se cumple los porcentajes de la tabla de sensibilización, el TIR, baja del 55% al 36% manteniéndose por encima del costo de oportunidad del 15,18%. El VAN de \$2.148.941 se reduciría en un 49,24%.

A pesar de que los resultados resultan positivos para el proyecto, no es nada agradable que suceda los porcentajes previsto, sobre todo la productividad y el costo de materias primas. En cuanto a la productividad se mantendría con las capacitaciones y los buenos equipos a adquirirse.

La utilidad Neta cae un 40%, mientras que la Utilidad / Ventas decrece 5% y el Rendimiento sobre el patrimonio se deteriora un 12%, mientras que el Rendimiento sobre la Inversión (ROI) de los accionistas se ve afectado en un 7%.

## 6.11 Punto de Equilibrio.

**Tabla 55. PUNTO DE EQUILIBRIO.**

RUBROS	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
VENTAS	5.470.213	6.766.819	8.912.924	13.333.144	22.628.242
COSTO VARIABLE					
MATERIA PRIMA	3.641.635	4.504.813	5.933.520	8.876.153	15.064.094
MANO DE OBRA	323.082	371.889	496.944	755.365	1.221.353
<b>TOTAL COSTO VARIABLE</b>	<b>3.964.717</b>	<b>4.876.702</b>	<b>6.430.464</b>	<b>9.631.519</b>	<b>16.285.447</b>
<b>COSTO FIJO</b>					
DEPRECIACIÓN	45.781	45.781	45.781	45.781	45.781
OTROS	127.357	324.723	239.747	(3.401)	360.196
<b>TOTAL COSTO FIJO</b>	<b>173.137,8</b>	<b>370.503,1</b>	<b>285.527,7</b>	<b>42.379,8</b>	<b>405.976,4</b>
<b>PUNTO DE EQUILIBRIO</b>	<b>629.096</b>	<b>1.326.440</b>	<b>1.025.147</b>	<b>152.651</b>	<b>1.448.341</b>
%	12%	20%	12%	1%	6%
<b>MARGEN CONTRIBUCIÓN</b>	<b>72%</b>	<b>72%</b>	<b>72%</b>	<b>72%</b>	<b>72%</b>

Fuente: Estado Resultados, Estado de Costos Producción y Ventas  
Elaboración: Autor.

## 6.12 Relación Costo Beneficio.

**Tabla 56. RELACIÓN COSTO BENEFICIO**

RELACIÓN COSTO BENEFICIO	
VAN PROYECTO	2.148.941
INVERSIÓN	1.434.197
<b>TOTAL VALOR ACTUAL</b>	<b>3.583.137,83</b>
INVERSIÓN	1.434.197
<b>RELACIÓN COSTO BENEFICIO</b>	<b>2,50</b>

Fuente: Inversiones, VAN y TIR  
Elaboración: Autor.

La relación costo beneficio es de 2,50, lo que quiere decir que por cada dólar de costo, el proyecto genera 2,250 veces ingreso.

## CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.

### CONCLUSIONES

Del desarrollo de los objetivos específicos en cada uno de los respectivos capítulos, se obtiene las siguientes conclusiones:

1. Sobre el primero objetivo específico que trata sobre la Investigación de Mercado se concluye lo siguiente:
  - La brecha total entre la oferta y la demanda es de 180.165, con una tasa de crecimiento anual promedio del 9%, de las cuales el proyecto está en capacidad de cubrir el primer año el 14,12% de la misma hasta llegar en el año 5 a cubrir el 43,63%

- Resultado de la investigación también se demuestra que el entorno económico del Paraguay es muy favorable durante los últimos años y las proyecciones para el presente año mantienen la misma tendencia.
2. Del segundo objetivo específico relacionado a establecer las estrategias de marketing para alcanzar la brecha planteada, se obtuvieron las conclusiones a continuación:
- De acuerdo al análisis FODA: Cuantificación y Evaluación de los Factores Claves, se concluye que la situación en la que se encuentra la empresa al inicio de las operaciones es Sobrevivencia.
  - Las estrategias de marketing a implementar están orientadas a las 4P del marketing, las mismas que representan una inversión sobre las ventas del 7% y 5% durante el año 1 y 2 respectivamente, para luego mantenerse en niveles del 3% los 3 próximos años.
  - Por estrategia el precio de venta será de un 5% por debajo de la competencia.
3. Del objetivo específico tres de la cuantificación y diseño de la estructura organizacional, se define que las áreas de la empresa que requieren ampliar su estructura son el departamento de producción, en el cuál de acuerdo a la estructura organizacional del mismo requiere de la contratación de personal (Supervisores y Operadores) de un total de 47 personas, las mismas que representan un costo de \$ 323.083 el primer año hasta llegar a \$ 1.221.353 en al año 5.

4. Respecto del objetivo específico cuatro, sobre el marco legal, se obtuvo que el proyecto está sujeto a una serie de obligaciones tributarias y fiscales, sociales, laborales, productivas y de aduana, las mismas que con el fiel cumplimiento de las leyes legales y disposiciones tanto nacionales como internacionales en el caso de Paraguay el riesgo se minimizará
  
5. En cuanto al quinto objetivo específico del estudio técnico se obtiene que:
  - El proyecto requiere de una inversión y capital de trabajo de \$ 1.434.197.
  - El costo unitario de una cocina es de \$ 155,53.
  - Los gastos administrativos de ventas son de \$ 32.969 constantes para los 5 años del proyecto.
  
6. El capítulo sexto de la evaluación económica y financiera del proyecto, presenta indicadores financieros saludables y de manera concreta el proyecto arroja los siguientes resultados en términos de TIR y VAN del proyecto y para el inversionista:
  - La Tasa Interna de Retorno (TIR) del proyecto es del 55% y la Tasa Interna de Retorno del Inversionista (TIRI) es del 69%.
  - El Valor Actual Neto (VAN) del proyecto es de \$ 2.148.949 y el VAN del Inversionista es de \$ 1.557.247.

## **RECOMENDACIONES:**

1. Que la industria ecuatoriana de fabricación de cocinas y línea blanca en general identifiquen oportunidades en nuevos mercados tales como el de Paraguay, Uruguay, Chile, Argentina, así como también la de otros continentes como el Asia y África.
2. Invertir un 20% adicional en la estrategia de marketing durante los dos primeros años, de tal forma que se asegure un ingreso más contundente en el mercado basado principalmente en una estrategia de construcción de marca y confianza del cliente.
3. Trabajar constantemente en la búsqueda de proveeduría de materias primas que permita reducir los costos y por lo tanto ser más competitivos en el mercado, así como también contribuir a los resultados financieros tanto del fabricante como del importador.
4. Realizar esfuerzos constantes para implementar los cambios o mejoramientos tecnológicos que aumenten los niveles de productividad de la planta sin necesidad de incurrir en mano de obra adicional de tal manera que se distribuyan los costos en un mayor número de unidades.
5. Identificar oportunidades de mercado en segmentos más bajos en los cuáles existan alternativas de negocio con productos de menor precio y características, inclusive con la opción de ofertar cocinetas de 2 y 4 quemadores, de tal forma que la participación de mercado sea más alta.

6. El obtener una mayor participación de mercado también repercute de manera positiva en la producción y rentabilidad de la industria, por lo tanto se sugiere dar énfasis en el punto anterior.

## **BIBLIOGRAFÍA**

Aaker, D. A., & Day, G. S. (1983). Investigación de Mercados. México, México: Interamericana.

ALADI. (- de - de 2014). Asociación Latinoamericana de Integración. Retrieved 6 de diciembre de 2013 from ALADI: [www.aladi.org](http://www.aladi.org)

Asamblea Nacional del Ecuador. (29 de diciembre de 2010). Código de la Producción, Comercio e Inversiones, Registro Oficial Suplemento 351, . Quito, Pichincha, Ecuador.

Baca Urbina, g. (2010). Evaluación de Proyectos, Sexta Edición. México: Mc Graw - Hill.

Banco Mundial. (- de - de 2014). El Banco Mundial. Retrieved 30 de enero de 2014 from el Banco Mundial: [www.bancomundial.org/es](http://www.bancomundial.org/es)

BCP. (2013). Informe Económico - noviembre 2013. Banco Central de Paraguay, Política Monetaria. Asunción: BCP.

Bradley, R. (2004).

C - Kinnear, T., & Taylor, J. R. (2003). Investigación de Mercados un Enfoque Aplicado. Bogotá, Colombia: Mc Graw - Hill.

Chiavenato, i. (2002). Administración de los nuevos tiempos. Colombia: Mc. Graw - Hill.

Cobus group. (28 de enero de 2014). Cobus Ecuador. Retrieved 28 de enero de 2014 from cobus group: [www.cobusecuador.ec](http://www.cobusecuador.ec)

Comunidad Andina. (17 de noviembre de 2006). Comunidad Andina. Retrieved 6 de febrero de 2014 from comunidad andina: [www.comunidadandina.org](http://www.comunidadandina.org)

Congreso de la Nación Paraguaya. (30 de julio de 2004). Ley nº 2422. Código Aduanero . Asunción, Paraguay.

Czinkokta, M. R., & Ronkainen, I. A. (2008). Marketing Internacional 6ª Edición. México: Pearson Educación.

Dávalos Arcentales, n. (1990). Enciclopedia Básica De Administración , Contabilidad y Auditoria Tercera Edición. Quito, Pichincha, Ecuador: Corporación de Estudios y Publicaciones.

DGEEC. (- de - de 2012). Dirección General de Estadísticas, Encuestas y Censos. Retrieved 10 de ene de 2014 from DGEEC: [www.dgeec.gov.py](http://www.dgeec.gov.py)

Dirección Nacional de Aduanas. (2004). Ley nº 2422, Código Aduanero. Asunción , Paraguay.

Ferrell, O. C., & Hatline, M. D. (2006). Estrategia de Marketing.

Fishcer Rossi, K. (1979). Glosario de mercadeo. DF, México: Limusa.

Fundacionio. (- de - de 2013). Fundacionio. Retrieved 30 de enero de 2014 from Fundacionio: [www.fundacionio.org](http://www.fundacionio.org)

Gibson, J. L., Ivencevich, J. M., Donnelly, J. H., & Konopaske, R. (2006). Organizaciones, Comportamiento, Estructura, Procesos, Duodécima Edición. México: Mc Graw - Hill.

ICC. (2010). International chamber of commerce. From [www.iccmex.mx](http://www.iccmex.mx)

Jany Castro, J. N. (2000). Investigación Integral de Mercados: un Enfoque para el siglo XXI. Colombia: Mc Graw - Hill.

Jones, G. R. (2008). Teoría Organizacional Diseño y Cambios en las Organizaciones Quinta Edición. Usa: Pearson.

Keegan , W. J., & Green, M. C. (2009). Marketing internacional, Quinta Edición. México: Pearson.

Kotler, p. (2003). Fundamentos de Marketing 6ª Edición.

Kotler, P., Cámara, D., Grande, I., & Cruz , i. (2009). Dirección del Marketing, Décima Edición. Pearson.

La Gran Enciclopedia de la Economía. (2009). La Gran Enciclopedia de la Economía. From [www.economía48.com](http://www.economía48.com).

Manifiestos. (2013). Importaciones Paraguay cocinas 2011 - 2012 - 2013. Guayaquil.

Mendoza Zambrano, s. K. (2013). Estudio de factibilidad para la instalación de una aserrío industrial en el cantón Flavio Alfara para el procesamiento de la madera teca en tablones, tabloncillos, duelas y listones para el mercado de los Estados Unidos. Guayaquil, Guayas, Ecuador.

Meza, j. D. (2010). Evaluación Financiera de Proyectos, Tercera Edición. Colombia: Ecoe Ediciones.

Ministerio de Relaciones Laborales del Ecuador. (16 de diciembre de 2005). Codificación 2005-017, Código de Trabajo, Registro Oficial Suplemento 167. Quito, pichincha, ecuador.

Miranda Miranda, J. J. (2002). Gestión de Proyectos, Quinta Edición. Colombia: Guadalupe.

Naciones Unidas. (2009). United Nation Statistical Division. Retrieved 4 de febrero de 2014 from [www.unstats.un.org](http://www.unstats.un.org)

París, J. A. (2008). Marketing Internacional desde la Óptica Latinoamericana. Argentina: Erraper.

Real academia española. (2014). Rae. From rae: [www.rae.es](http://www.rae.es)

Rosemberg, J. M. (1995). Diccionario de Administración y Negocios. DF. México, México: Ventura Ediciones.

Servicio de Rentas Internas . (17 de noviembre de 2004). Ley de Régimen Tributario Interno, Codificación 26 - 2004. Quito, Pichincha, Ecuador.

Spag Chain, n., & Sapag Chain, R. (2008). Preparación y Evaluación de Proyectos, Quita Edición. México: Mc. Graw - Hill.

Stanford, N. (2010). Diseño de organizaciones. Quito, Pichincha, Ecuador: Ediecuatorial.

# ANEXOS

## Anexo 1. EXPORTACIONES COCINAS VENEZUELA AÑO 2014

Exportaciones Consulta Simple

Detalle Consulta

7321.11 De combustibles gaseosos, o de gas y otros combustibles:

Período 01/01/2014 - 28/02/2014

Si desea iniciar un Seguimiento, haga click aquí

Para guardar los parámetros de su Consulta para uso posterior, haga click aquí

Detalle Posición Filtros Página imprimible Graficar Exportar Excel Estadísticas

Resultados: 1  
Página: 1 de 1

Exportador	Total Fob	Total Cif	Total Unidad
MABE ECUADOR S.A.	505.680,00	0,00	4.620,00

Total Fob	Total Cif	Total Kgs
505.680,00	0,00	129.360,00

Volver

CobusGroup Commercial Business

Nota Importante: El nombre del importador y exportador es estimado en base a información histórica.. Donde dice Importador o Exportador léase posible.

Fuente: Cobus Ecuador (COBUS GROUP, 2014)  
Elaboración: Autor

## Anexo 2. EXPORTACIONES COCINAS PARAGUAY

Exportaciones Consulta Simple

Detalle Consulta

7321.11 De combustibles gaseosos, o de gas y otros combustibles:

Período 01/01/2009 - 31/12/2013

Si desea iniciar un Seguimiento, haga click aquí

Para guardar los parámetros de su Consulta para uso posterior, haga click aquí

Detalle Posición Filtros Página imprimible Graficar Exportar Excel Estadísticas

Resultados: 1  
Página: 1 de 1

Exportador	Total Fob	Total Cif	Total Unidad
INDUGLOB S.A.	333.626,83	139.787,64	1.558,00

Total Fob	Total Cif	Total Kgs
333.626,83	139.787,64	55.312,50

Volver

CobusGroup Commercial Business

Nota Importante: El nombre del importador y exportador es estimado en base a información histórica.. Donde dice Importador o Exportador léase posible.

Fuente: Cobus Ecuador (COBUS GROUP, 2014)  
Elaboración: Autor

## Anexo 3. COTIZACIONES FLETES MARÍTIMOS.



ECU-01-G-14-E-FC-0056



Fecha : 17 de enero de 2014  
 Cliente :

Ref : Cotización Embarques Exportación Marítimo

Estimado cliente:

Gracias por su interés en nuestros servicios. Nos complace presentar a continuación nuestra mejor oferta para los destinos solicitados:

Servicio: Marítimo FCL  
 Origen: Guayaquil, Ecuador  
 Destino: Varios  
 Commodity: Carga general (cocinas & refrigeradoras)

Flete Marítimo Guayaquil hasta:

Puerto de destino	Destino final	Naviera	TTE	20'	Días libres en destino	Validez de la oferta	Puerto de Ingreso	OTHC	Gastos Locales
Montevidéo	Montevidéo	Maersk	37 días	\$1.900,00	7 días	28-febrero	Contecon	\$150,00	\$125,00
Buenos Aires	Asunción	Maersk	56 días	\$3.700,00	11 días	28-febrero	Contecon	\$150,00	\$125,00

\*\* Tarifa sujeta a las variaciones de BAF, previo aviso \*\*

\* Sujeto a Cargos en Destino.

\* En caso de requerirse sello adicional el mismo tiene costo de USD 25+Iva por sello

Esperamos haber cumplido sus expectativas. En caso de requerir información adicional no dude en contactarnos.

Saludos Cordiales,

DAMCO Ecuador S.A.  
 Av. Francisco de Orellana \* Ed. WTC \* Piso 8 \* Guayaquil-Ecuador  
 Teléfono +593 42631460 ext 622 Fax +593 42630975  
 Global Logistics, Individual Solutions



Observaciones:

- Tarifa válida hasta 28 de febrero de 2014
- Tarifa no aplica para carga peligrosa o sobredimensionada.
- Tarifa incluye BAF y CAF, los mismos que son variables y se ajustan mes a mes.
- Tarifa sujeta a confirmación, espacio en el buque y disponibilidad de equipos.
- Damco no será responsable de demoras imprevistas o retrasos de fuerza mayor durante el tránsito de la carga.
- Todas las cargas viajan bajo responsabilidad y riesgo del cliente
- La emisión de una nueva factura por responsabilidad del cliente tendrá un valor de \$15+ IVA
- Valores a pagar a Contecon, TPG, Banapuerto o cualquier operador portuario son responsabilidad del exportador.
- Cualquier rubro adicional no contemplado en esta oferta será cobrado como reembolso
- En ningún caso la responsabilidad de DAMCO podrá exceder a la que asumen frente a nosotros los transportistas
- Para cumplir con el proceso de registro, es necesaria la aceptación de la propuesta por escrito.
- Damco es la marca Damco Ecuador S.A., RUC 0992105305001, registrada en Av. Francisco de Orellana Edificio World Trade Center, Torre B Piso 8 Of. 810. Al menos que de lo contrario se acuerde por escrito, todos los negocios están sujetos a las condiciones estándares de Comercio de Damco disponibles en [www.damco.com](http://www.damco.com)  
<http://www.damco.com/en/Download/Handling%20Documents%20Forms.aspx>

Ofrecemos soluciones logísticas integrales. Flete Marítimo, Flete Aéreo, Transporte Terrestre de Carga, Despacho Aduanero.

Puede realizar sus pagos con Tarjeta de Crédito: American Express, Visa, Mastercard de cualquier banco.





## MEDITERRANEAN SHIPPING COMPANY

**Ref:** ECX13-Feb-14JJ  
**Fecha:** Guayaquil, 13 de febrero de 2014  
**Para:** [Redacted]  
**De:** Diana Andrade - Pricing.

Estimada [Redacted]

Por favor reciba la siguiente propuesta basada en su requerimiento de tarifa. Esperamos contar con sus valiosos comentarios sobre posibilidades de servirle.

### Guayaquil - Caacupemi

Commodity: Electrodomésticos  
T/tránsito: 39 días aprox.  
Ruta: Vía Balboa / Buenos Aires  
Frecuencia semanal

GUAYAQUIL	CAACUPEMI	40DV/HC	3500	USD	(INCL FEEDER) +THC - VATOS usd 150 per cntr +BUC - VATOS usd 380 per cntr +CSF - VATOS usd 11 per cntr No aplica THCD
-----------	-----------	---------	------	-----	---

+ Locales de origen y destino.

VATOS: se aplicaran los recargos vigentes al momento del embarque.

### Cargos locales:

BL Issue USD 53,87/BL  
EECHO USD 30/cont.  
Seal USD 12.82/cont.  
Tax collection Service\*\* USD 124/cont.

\*\* Cargo aplicable para flete y THCO prepaid. Si el flete fuera collect, el cargo es de \$26.76/cnt.

### Otros Cargos:

#### Detention:

-Tiempo Libre: 5 días

Detention es el costo que corre mientras la unidad se encuentra en manos del exportador. Es calculado desde el momento en que el contenedor es retirado del depósito, hasta que es entregado lleno en el puerto.

Para contenedores consolidados en puerto, el Detention se calcula desde el momento de posicionamiento de la unidad, hasta el día en que la consolidación haya sido concluida.

La devolución del contenedor genera los siguientes costos:

2 handlings (entrega y recepción) - usd 60+iva

#### **Retiro tardío de BL: \$78.40/BL**

El exportador cuenta con 5 días calendario posteriores al zarpe de la nave para pago de valores correspondientes y retiro del BL.

**Sobretiempo:** USD 35 + iva /cnt. + USD 35 +iva por hora El sobretiempo es requerido para retiro de contenedores fuera de horas laborables, esto es:

- Lunes a Viernes: luego de las 17h30
- Sábados: luego de las 12h00

De requerirse este servicio, por favor contáctese con la persona de Customer Service asignada.

**Envío de Documentos:** USD 11,20/envío

Aplicable para clientes que soliciten envío de facturas o BLs por courier.

## Anexo 4. MAPA DE PRECIO Y PRODUCTOS SEGMENTOS MERCADO.

COCINAS		CADENAS		TABLERO													HORNO									
MARCA	MODELO	PVP PROM. DÓLARES	PVP PROM. GUARANIES	FILGADAS	COLOR	TAPA	QUEMADORES GAS	Q. D/T CORONA	PARRILLAS TABLERO	TABLERO	PLANCHA FREDO RA	ENCENDIDO	TIMER	CONTROL DIGITAL	LIZ HORNO	ENCENDIDO ELEC/H	PUERTA	# PARRILLA DE HORNO	# PARRILLA AUTOD	GRILL	CIELO ELECTRICO	ASADOR GIRATORIO	BANDEJA	CALENTA PLATOS	SIST.AUTOLIMPIEZA	TURBO
ATLAS	ATENASINOX	134	1.195.133	20	C	V	4		A	I		E					V		1C							
JAMES	C -501MI	195	860.000	20	AI	V	4		A	I		M					V	1C								

COCINAS		CADENAS		TABLERO													HORNO									
MARCA	MODELO	PVP PROM. DÓLARES	PVP PROM. GUARANIES	FILGADAS	COLOR	TAPA	QUEMADORES GAS	Q. D/T CORONA	PARRILLAS TABLERO	TABLERO	PLANCHA FREDO RA	ENCENDIDO	TIMER	CONTROL DIGITAL	LIZ HORNO	ENCENDIDO ELEC/H	PUERTA	# PARRILLA DE HORNO	# PARRILLA AUTOD	GRILL	CIELO ELECTRICO	ASADOR GIRATORIO	BANDEJA	CALENTA PLATOS	SIST.AUTOLIMPIEZA	TURBO
CONTINENTAL	EVIDENZA 4H BL	403	1.777.500	20	B	V	4		A	I		E					V	1C								
CONTINENTAL	SINGOLO 4H	363	1.600.000	20	B	V	4		A	I		E	M				V	1C								
CONTINENTAL	CAPRICEGRILL - I 4H.	327	1.443.500	20	B	V	4		A	I		E					V	1C								
MABE	DIPLOMATA	362	1.597.500	20	B	V	4		A	I		E	M				V	2C								
DAKO	AUDACIA 4H	406	1.792.308	20	B	V	4		A	I		E	M				V	1C								
DAKO	ENERGIA	282	1.245.000	20	B	V	4		A	I		E	M				V	1C								
DAKO	GLAMOUR	263	1.160.000	20	B	V	4		A	I		E					V	1C								
FAMA	MASTER PLUS	239	1.053.000	20	B	V	4		A	I		E					V	1C								
MUELLER	SORELLA	233	1.027.000	20	B	V	4		A	I		E					V	1E								
TO KYO	BRAVO DE LUJO	223	984.317	24	B	V	4		A	I		E					V	1C								
TO KYO	EURO 4H COTOBJ	216	950.819	20	B	V	4		A	I		E					VM	1C								

COCINAS	
MARCA	MODELO
VOLCAN	85442P
GE	FGGE04P COOK 4H BLANCA
WHIRLPOOL	WF160BBGWA UNIQUE
ELECTROLUX	52SM 4H
MABE	MAGISTER 4H REF. 10480
JAMES	C-215 CH BLANCA
JAMES	C-21 TKLF60
ESLABON DE LUJO	ESLABON EF 450 BIEK 4H
MUELLER	DAVANTI 4H BLANC

CADENAS	
PVP PROM. DÓLARES	PVP PROM. GUARANIES
603	2.661.000
494	2.177.500
683	3.015.489
433	1.912.500
288	1.272.000
342	1.510.000
338	1.490.000
320	1.410.000
306	1.350.000

TABLERO										HORNO													
FILGADAS	COLOR	TAPA	QUEMADORES GAS	Q. D/TCORONA	PARRILLAS TABLERO	TABLERO	PLANCHA FREIDORA	ENCENDIDO	TIMER	CONTROL DIGITAL	LIZ HORNO	ENCENDIDO ELEC/H	PUERTA	# PARRILLA DE HORNO	# PARRILLA AUTOD	GRILL	CIELO ELECTRICO	ASADOR GIRATORIO	BANDEJA	CALENTA PLATOS	SIST.AUTOLIMPIEZA	TURBO	
22	B	V	4		F	I		m			*	*	V	2C									
24	B	V	4		A	I		m			*	*	V	1C	1C				*	*	*		
24	B	V	4		A	I		m			*	*	V	1C					*	*	*		
24	B	V	4		A	I		m			*	*	V	1C					*	*	*		
24	B	V	4		A	I		m			*	*	V	1C					*	*	*		
24	B	V	4		A	I		m	M		*	*	V	1C					*	*	*		
24	B	V	4		A	I		m			*	*	V	1C					*	*	*		
24	B	V	4		A	I		m			*	*	V	1C					*	*	*		
24	B	V	4		A	I		m			*	*	V	1C					*	*	*		

COCINAS	
MARCA	MODELO
GE	FGGE04P COOK 4H INOX
JAMES	C-21 TKLF60
DAKO	CLASE 4H
ATLAS	4H UTOP
MUELLER	DAVANTI 4H INOX
TOKYO	EURO TOP GRILL 4H INOX
TOKYO	EURO SIEDO INOX 4H
TOKYO	EURO INOX 4H
JAMES	C-225 CH INOX
FAMA	DIVA NEGRA

CADENAS	
PVP PROM. DÓLARES	PVP PROM. GUARANIES
482	2.125.000
408	1.800.000
398	1.756.500
394	1.740.000
356	1.571.097
328	1.446.000
332	1.464.500
309	1.362.930
354	1.560.000
570	2.517.000

TABLERO										HORNO													
FILGADAS	COLOR	TAPA	QUEMADORES GAS	Q. D/TCORONA	PARRILLAS TABLERO	TABLERO	PLANCHA FREIDORA	ENCENDIDO	TIMER	CONTROL DIGITAL	LIZ HORNO	ENCENDIDO ELEC/H	PUERTA	# PARRILLA DE HORNO	# PARRILLA AUTOD	GRILL	CIELO ELECTRICO	ASADOR GIRATORIO	BANDEJA	CALENTA PLATOS	SIST.AUTOLIMPIEZA	TURBO	
24	C	V	4		A	I		m			*	*	V	1C	1C								
24	AI	V	4		T	I		m	*		*	*	V	1C		*							
24	C	V	4		A	I		m			*	*	V	1C		*							
24	C	V	4		A	I		m	*		*	*	V	1C	1C								
24	C	V	4		A	I		m			*	*	V	1C					*	*	*		
24	C	V	4		A	I		m	*		*	*	V	1C					*	*	*		
24	C	V	4		A	I		m			*	*	V	1C					*	*	*		
24	AI	V	4		A	I		m			*	*	V	1C	1C				*	*	*		
20	N	V	3+1		A	I		m			*	*	V	1C		*				*	*		

COCINAS	
MARCA	MODELO
CONTINENTAL	AVANZATO 4H INOX GRILL
GE	FGGE04 INOX 4H GRILL
VOLCAN	85452P 4H INOX
WHIRLPOOL	WST602AIX 4H INOX
FAMA	RAINHA NEGRA
FAMA	COOK FLEX

CADENAS	
PVP PROM. DÓLARES	PVP PROM. GUARANIES
479	2.113.000
614	2.707.500
705	3.110.326
542	2.392.211
506	2.232.000
489	2.157.000

TABLERO										HORNO													
FILGADAS	COLOR	TAPA	QUEMADORES GAS	Q. D/TCORONA	PARRILLAS TABLERO	TABLERO	PLANCHA FREIDORA	ENCENDIDO	TIMER	CONTROL DIGITAL	LIZ HORNO	ENCENDIDO ELEC/H	PUERTA	# PARRILLA DE HORNO	# PARRILLA AUTOD	GRILL	CIELO ELECTRICO	ASADOR GIRATORIO	BANDEJA	CALENTA PLATOS	SIST.AUTOLIMPIEZA	TURBO	
24	AI	V	4	1T	A	I		m	M		*	*	V	1C		*							
24	AI	V	4		A	I		m	M		*	*	V	1C	1C	*							
24	C	V	4		A	I		m			*	*	V	2C					*	*	*		
24	AI	V	4		A	I		m	M		*	*	V	1C		*							
20	N	V	4		A	I		m	M		*	*	V	1C		*			*	*	*		
20	N	V	4		A	I		m	M		*	*	V	1C		*			*	*	*		

COCINAS	
MARCA	MODELO
VOLCAN	8500/85442P 4H BLANCA
WHIRLPOOL	WLX602AB 4H SPIEDO
WHIRLPOOL	WF160BBGWA

CADENAS	
PVP PROM. DÓLARES	PVP PROM. GUARANIES
761	3.356.750
678	2.991.210
714	3.150.977

TABLERO		HORNO	
PULGADAS	COLOR		
24	B	V	4
24	B	V	4
24	B	V	4

COCINAS	
MARCA	MODELO
MABE	MULTITIMER 4H INOX 10430
VOLCAN	8500/85442P 4H BLANCA
VOLCAN	CP974ACP 9700
VOLCAN	MASTER974ACPE INOX 4 H

CADENAS	
PVP PROM. DÓLARES	PVP PROM. GUARANIES
804	3.546.000
748	3.302.210
1.022	4.508.901
1.012	4.466.908

TABLERO		HORNO	
PULGADAS	COLOR		
24	AI	V	4
24	AI	V	4
24	AI	V	4
24	AI	V	4

COCINAS	
MARCA	MODELO
ELECTROLUX	56HL/5HGW/DTB
ELECTROLUX	56DTX INOX 4H

CADENAS	
PVP PROM. DÓLARES	PVP PROM. GUARANIES
976	4.305.000
1112	4.907.500

TABLERO		HORNO	
PULGADAS	COLOR		
24	C	V	4
24	C	V	4

COCINAS	
MARCA	MODELO
CONTINENTAL	SINGOLD 5H
CONTINENTAL	DORATO GRILL6H
CONTINENTAL	EVIDENZA 5H BL
DAKO	AUDACIA
ESLABON DE LUJO	EF576 ABUEX 6H
FAMA	DELICATO PLUS
TOKYO	EURO OLUMPO
ATLAS	ATLAS6H
VENAX	MONET PLUS

CADENAS	
PVP PROM. DÓLARES	PVP PROM. GUARANIES
451	1.989.500
430	1.896.000
490	2.162.500
467	2.059.500
423	1.866.721
307	1.356.000
315	1.390.000
325	1.435.000
327	1.442.000

TABLERO		HORNO	
PULGADAS	COLOR		
30	B	V	6
30	B	V	6
30	B	V	6
32	B	V	6
30	B	V	6
30	B	V	6
30	B	V	6
30	B	V	6
30	B	V	6
30	B	V	6

COCINAS	
MARCA	MODELO
CONTINENTAL	NOVITA 5H FRENTEINOX
ELECTROLUX	76 S6
TOKYO	EJRO INOX 6H
MUELLER	FELICE STILE NEGRO

CADENAS	
PVP PROM. DÓLARES	PVP PROM. GUARANIES
478	2.110.667
833	3.675.000
344	1.517.135
342	1.507.500

TABLERO										HORNO												
RULGADAS	COLOR	TAPA	QUEMADORES GAS	Q. D/TCORONA	PARRILLAS TABLERO	TABLERO	PLANCHA FREIDORA	ENCENDIDO	TIMER	CONTROL DIGITAL	LUZ HORNO	ENCENDIDO ELEC/H	FUERTA	# PARRILLA DE HORNO	# PARRILLA AUTOD	GRILL	CIELO ELECTRICO	ASADOR GIRATORIO	BANDEJA	CALENTA PLATOS	SIST.AUTOLIMPIEZA	TURBO
30	C	V	5		A	I		E			*	*	V	1C								
30	C	V	6		A	I		E	*		*	*	V	1C	2C						*	
32	N	V	5		A	I		E			*	*	VM	1C								

COCINAS	
MARCA	MODELO
CONTINENTAL	AVANZATO 5H FRENTEINOX
WHIRLPOOL	WFZ76-6BB 6H.PAR.DESLIZ
DAKO	CLASE6H

CADENAS	
PVP PROM. DÓLARES	PVP PROM. GUARANIES
561	2.475.667
872	3.846.000
480	2.117.097

TABLERO										HORNO												
RULGADAS	COLOR	TAPA	QUEMADORES GAS	Q. D/TCORONA	PARRILLAS TABLERO	TABLERO	PLANCHA FREIDORA	ENCENDIDO	TIMER	CONTROL DIGITAL	LUZ HORNO	ENCENDIDO ELEC/H	FUERTA	# PARRILLA DE HORNO	# PARRILLA AUTOD	GRILL	CIELO ELECTRICO	ASADOR GIRATORIO	BANDEJA	CALENTA PLATOS	SIST.AUTOLIMPIEZA	TURBO
30	C	V	5	1T	A	I		E	*		*	*	V	1C							*	
32	C	V	6		A	I		E			*	*	V	1C	2C	*					*	
30	C	V	6		A	I		E			*	*	V	1C		*					*	

COCINAS	
MARCA	MODELO
ATLAS	5H UTOP
WHIRLPOOL	WF776BBREX 5H BLANCA

CADENAS	
PVP PROM. DÓLARES	PVP PROM. GUARANIES
555	2.450.000
818	3.610.719

TABLERO										HORNO												
RULGADAS	COLOR	TAPA	QUEMADORES GAS	Q. D/TCORONA	PARRILLAS TABLERO	TABLERO	PLANCHA FREIDORA	ENCENDIDO	TIMER	CONTROL DIGITAL	LUZ HORNO	ENCENDIDO ELEC/H	FUERTA	# PARRILLA DE HORNO	# PARRILLA AUTOD	GRILL	CIELO ELECTRICO	ASADOR GIRATORIO	BANDEJA	CALENTA PLATOS	SIST.AUTOLIMPIEZA	TURBO
32	B	V	5	1T	A	I		D	*		*	*	V	1C							*	
32	B	V	5	1T	F	I		D		*	*	*	V	1C					*		*	

COCINAS	
MARCA	MODELO
WHIRLPOOL	WF776BRREX 5H INOX

CADENAS	
PVP PROM. DÓLARES	PVP PROM. GUARANIES
1.052	4.642.044

TABLERO										HORNO												
RULGADAS	COLOR	TAPA	QUEMADORES GAS	Q. D/TCORONA	PARRILLAS TABLERO	TABLERO	PLANCHA FREIDORA	ENCENDIDO	TIMER	CONTROL DIGITAL	LUZ HORNO	ENCENDIDO ELEC/H	FUERTA	# PARRILLA DE HORNO	# PARRILLA AUTOD	GRILL	CIELO ELECTRICO	ASADOR GIRATORIO	BANDEJA	CALENTA PLATOS	SIST.AUTOLIMPIEZA	TURBO
32	C	V	5	1T	F	I		D		*	*	*	V	1C					*		*	

## Anexo 5. TASA DE CAMBIO

	<b>2011</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2013</b>
	<b>COMPRA</b>	<b>VENTA</b>	<b>COMPRA</b>	<b>VENTA</b>	<b>COMPRA</b>	<b>VENTA</b>
Enero	4.606	4.653	4.690	4.735	4.104	4.148
Febrero	4.534	4.582	4.221	4.295	3.984	4.055
Marzo	4.055	4.156	4.281	4.338	4.003	4.056
Abril	3.969	4.068	4.276	4.332	4.133	4.201
Mayo	4.012	4.061	4.444	4.531	4.256	4.337
Junio	3.971	4.018	4.483	4.556	4.467	4.532
Julio	3.704	3.809	4.366	4.424	4.415	4.468
Agosto	3.849	3.894	4.392	4.428	4.445	4.495
Septiembre	4.090	4.176	4.414	4.476	4.439	4.481
Octubre	4.124	4.180	4.439	4.472	4.433	4.471
Noviembre	4.391	4.453	4.358	4.449	4.416	4.458
Diciembre	4.371	4.479	4.213	4.339	4.568	4.638
<b>PROMEDIOS</b>	<b>4.139,79</b>	<b>4.210,57</b>	<b>4.381,26</b>	<b>4.447,85</b>	<b>4.305,10</b>	<b>4.361,56</b>

Fuente: Casas de Cambio  
Departamento de Estudios Monetarios y Financieros

## Anexo 6. CATÁLOGOS





## Anexo 7. LEYES, REGLAMENTOS Y CÓDIGOS DEL MARCO LEGAL.

**EL CONGRESO DE LA NACION PARAGUAYA SANCIONA CON FUERZA DE LEY.**

### TITULO I GENERALIDADES

#### CAPITULO 1

#### SECCION 1 DE LA FUNCION ADUANERA.

**Artículo 1°.-** Función de la Aduana. Concepto. La Dirección Nacional de Aduanas es la Institución encargada de aplicar la legislación aduanera, recaudar los tributos a la importación y a la exportación, fiscalizar el tráfico de mercaderías por las fronteras y aeropuertos del país, ejercer sus atribuciones en zona primaria y realizar las tareas de represión del contrabando en zona secundaria.

## **SECCION 2 AMBITO ESPACIAL DE APLICACIÓN.**

**Artículo 3°.-** Ámbito espacial de aplicación. Las disposiciones de este Código se aplican en todo el territorio aduanero que abarca el límite terrestre, acuático y aéreo sometido a la soberanía de la República del Paraguay, como también en los enclaves constituidos a su favor.

**Artículo 4°.-** Legislación aduanera. El presente Código, sus normas reglamentarias y complementarias, así como los Acuerdos y Tratados Internacionales sobre aspectos aduaneros suscritos por la República del Paraguay, constituyen la legislación aduanera.

## **SECCION 3 DE LA POTESTAD ADUANERA.**

**Artículo 5°.-** Potestad aduanera. La potestad aduanera es el conjunto de atribuciones y deberes de la Dirección Nacional de Aduanas y de las autoridades dependientes de la misma, investida de competencia para la aplicación de la legislación aduanera para fiscalizar la entrada y salida de mercaderías del país, autorizar su despacho, ejercer los privilegios fiscales, determinar los gravámenes aplicables, imponer sanciones y ejercer los controles previstos en la legislación aduanera nacional

## **CAPITULO 2 ZONA PRIMARIA Y SECUNDARIA. CONCEPTO AMBITO DE ACTUACION.**

**Artículo 11.-** Zona primaria. Concepto. Zona primaria es el espacio fluvial o terrestre, ubicado en los puertos, aeropuertos y terminales ferroviarias y de transporte automotor y otros puntos donde se efectúan las operaciones de embarque, desembarque, trasbordo, movilización, almacenamiento y despacho de mercaderías procedentes del exterior o destinadas a él.

En la zona primaria, el servicio aduanero ejercerá la fiscalización y el control aduanero en forma permanente y podrá en el ejercicio de sus atribuciones:

a) fiscalizar medios de transporte, unidades de carga, mercaderías y personas y en caso de flagrante infracción o delito aduanero proceder inmediatamente a solicitar a la autoridad competente la detención de la persona.

b) inspeccionar depósitos, oficinas, establecimientos comerciales y otros locales allí situados.

c) en caso de existir indicios de infracción aduanera, retener y aprehender mercaderías, medios de transporte, unidades de carga y documentos de carácter comercial y de cualquier naturaleza vinculados al tráfico internacional de mercaderías.

**Artículo 14.-** Zona secundaria. Concepto.

1. Zona secundaria es el ámbito del territorio aduanero no comprendido en la zona primaria.

2. En la retención o aprehensión de medios de transporte, unidades de carga y mercadería en supuesta infracción aduanera realizada por cualquier autoridad no aduanera, los mismos deberán ser puestos a disposición de la autoridad aduanera de la jurisdicción en un plazo máximo de doce horas.

**TITULO II**

**PERSONAS VINCULADAS - DERECHOS – OBLIGACIONES Y REGIMEN DISCIPLINARIO**

## **CAPITULO 1**

### **PERSONAS VINCULADAS A LA ACTIVIDAD ADUANERA**

#### **SECCION 1 DISPOSICION GENERAL.**

**Artículo 17.-** Personas físicas y jurídicas. Las personas física y jurídicas comprendidas en este Título son aquéllas que realizan actividades vinculadas a operaciones aduaneras.

#### **SECCION 2 DEL IMPORTADOR Y EXPORTADOR.**

**Artículo 18.-** Importador y exportador. Concepto.

1. Importador es la persona física o jurídica que en su nombre ingresa mercaderías al territorio aduanero, ya sea que la traiga consigo o que un tercero la traiga para él.
2. Exportador es la persona física o jurídica que en su nombre envía mercaderías al extranjero, ya sea que la lleve consigo o que un tercero lleve la que él hubiera expedido.
3. El importador y el exportador deberán estar registrados ante la Dirección Nacional de Aduanas, conforme con los requisitos establecidos en las normas reglamentarias.
4. Los requisitos y modalidades para la registración de importadores y exportadores ocasionales o casuales se regirán por las disposiciones establecidas en las normas reglamentarias.

#### **SECCION 3 DEL DESPACHANTE DE ADUANAS.**

**Artículo 20.-** Despachante de Aduanas. Concepto. Requisitos.

1. El Despachante de Aduanas es la persona física que se desempeña como agente auxiliar del comercio y del servicio aduanero, habilitado por la Dirección Nacional de Aduanas, que actuando en nombre del importador o exportador efectúa trámites y diligencias relativas a las operaciones aduaneras

#### **SECCION 4 DEL AGENTE DE TRANSPORTE.**

**Artículo 31.-** Agente de transporte. Concepto.

1. El agente de transporte es la persona física que actúa como auxiliar del comercio y del servicio aduanero, que en representación del transportista o empresa de transporte tiene a su cargo los trámites relacionados con la entrada, permanencia y salida del territorio aduanero del medio de transporte y su carga.

**Artículo 33.-** Solidaridad del agente de transporte. El agente de transporte será solidariamente responsable con los transportistas o empresas de transporte, en los casos de connivencia o negligencia grave, por las consecuencias de las faltas o infracciones aduaneras derivadas de las operaciones realizadas por los medios de transporte que se hallan bajo su representación.

### **TITULO III**

#### **CONTROL ADUANERO SOBRE EL TRAFICO INTERNACIONAL**

##### **CAPITULO I GENERALIDADES**

**Artículo 60.-** Tráfico aduanero. El tráfico de mercaderías, vehículos y personas será realizado por los puntos autorizados de las fronteras terrestres, aéreas y fluviales y por las rutas habilitadas, de acuerdo con lo dispuesto en el presente Código y demás leyes y disposiciones que le sean

aplicables.

**Artículo 61.-** Formas de tráfico. El tráfico puede ser fluvial, terrestre y aéreo y clasificarse en internacional, de cabotaje y mixto.

#### **TITULO IV**

#### **INGRESO DE MERCADERIA AL TERRITORIO ADUANERO**

#### **CAPITULO 1 DEL INGRESO DE MERCADERIA AL TERRITORIO ADUANERO**

#### **SECCION 1 CONTROL ADUANERO**

**Artículo 77.-** Control aduanero.

1. La introducción de mercaderías al territorio aduanero cualquiera sea el modo o medio por el que arriba, estará sometida al control aduanero.

2. El control, al que se refiere el numeral anterior abarcará la totalidad de la carga transportada, así como las unidades de carga y medios de transporte que la conduzcan.

3. La permanencia en el medio de transporte de la carga destinada al lugar de llegada del medio de transporte, solamente procederá con la expresa autorización de la autoridad aduanera.

**Artículo 78.-** Introducción de mercaderías.

1. La introducción de mercaderías al territorio aduanero, solamente podrá efectuarse por los lugares previamente habilitados y por las rutas y horarios

establecidos por la autoridad aduanera.

2. La permanencia, circulación y la salida de las mercaderías desde esos lugares, quedarán sujetas a los requisitos establecidos por la autoridad aduanera y bajo su control.

## **SECCION 2 DE LA DECLARACION DE LLEGADA**

**Artículo 79.-** Declaración de llegada.

1. Se considera declaración de llegada o manifiesto de carga o su equivalente, a la información suministrada a la autoridad aduanera de los datos relativos al medio de transporte, a las cargas y a las mercaderías transportadas consignados en los documentos de transporte, efectuada por el transportista o agente de transporte o por quien resulte responsable de dicha gestión.

## **TITULO VI REGIMENES ADUANEROS**

### **CAPITULO 1 DISPOSICIONES GENERALES PARA EL REGIMEN ADUANERO DE IMPORTACION**

**Artículo 108.-** Régimen aduanero. Concepto. Régimen aduanero es el tratamiento aduanero aplicable a las mercaderías objeto de tráfico internacional, de conformidad a lo establecido en este Código y en las normas reglamentarias.

**Artículo 109.-** Inclusión en un régimen aduanero. Las mercaderías objeto de una declaración de llegada deben ser sometidas a despacho aduanero para su inclusión en un régimen aduanero, independientemente de su naturaleza, cantidad, origen y procedencia, de conformidad con lo establecido en este Código y las normas reglamentarias.

**Artículo 110.-** Despacho aduanero. Concepto. Despacho aduanero es el conjunto de formalidades y procedimientos que deben cumplirse para la aplicación de un régimen aduanero.

**Artículo 111.-** Declaración aduanera. Concepto.

1. Declaración aduanera es el acto por el cual el declarante describe las mercaderías y proporciona la información necesaria para su inclusión en el régimen aduanero solicitado.

2. Declarante es quien por sí o por representante legalmente autorizado, presenta una declaración aduanera.

**Artículo 112.-** Momento de la presentación de la documentación.

1. La documentación exigible para la aplicación de un régimen aduanero, debe ser presentada en el momento del registro de la declaración.

2. La declaración aduanera será realizada mediante la utilización de sistema informático, o manual en los puntos que no cuenten con aquel sistema, estará firmada por persona habilitada o identificada por medios electrónicos y contener todos los datos necesarios para la aplicación de las disposiciones correspondientes al régimen aduanero respectivo.

**Artículo 113.-** Documentación parcial.

1. La autoridad aduanera, en los casos de mercaderías con característica o naturaleza especial, podrá autorizar que parte de la documentación sea presentada después del registro de la declaración aduanera, conforme a lo establecido en este Código y las normas reglamentarias.

2. Lo dispuesto en el numeral anterior, no procederá cuando la

documentación referida pudiera determinar la aplicación de prohibiciones o restricciones de cualquier naturaleza.

**Artículo 114.-** Responsabilidad del declarante. El importador o el que tiene la disponibilidad jurídica de las mercaderías o declarante es responsable por:

- a) la exactitud de los datos contenidos en la declaración.
- b) la autenticidad de los documentos adjuntos a la misma.
- c) el cumplimiento de todas las obligaciones inherentes al régimen aduanero solicitado.

**Artículo 124.-** Selectividad.

1. La autoridad aduanera determinará las declaraciones que serán objeto de control total, parcial o de ningún control antes del libramiento de las mercaderías, para lo cual serán aplicados sistemas informatizados o manuales si no estuvieran disponibles.

2. Cuando la declaración se realice por sistema informatizado, la selección de que trata el numeral anterior será automática, teniendo en consideración los parámetros y perfiles previamente determinados por la autoridad aduanera.

3. A efectos de identificar el tipo y la amplitud del control a ser realizado por la autoridad aduanera antes del libramiento de las mercaderías, se establecen los siguientes criterios de selección:

- a) Canal verde: las mercaderías serán libradas inmediatamente sin la realización del análisis documental, la verificación física y el control del valor.

b) Canal naranja: será realizado solamente el análisis documental y de resultar conforme, las mercaderías serán libradas. En caso contrario estará sujeta a verificación física.

c) Canal rojo: las declaraciones objeto de selección para este canal, solamente serán libradas después de la realización del análisis documental, la verificación física de las mercaderías y el control del valor en aduana.

**Artículo 125.-** Libramiento. Concepto.

1. Libramiento es el acto del despacho aduanero en virtud del cual se autoriza la entrega de las mercaderías al declarante.

2. Se procederá al libramiento de las mercaderías una vez cumplidas integralmente las obligaciones y formalidades exigidas para la aplicación del régimen aduanero.

3. La autoridad aduanera podrá disponer la entrega anticipada de las mercaderías, mediante el pago del importe del crédito determinado antes del cumplimiento integral de las formalidades y procedimientos previstos para la aplicación del régimen aduanero, de conformidad a las normas reglamentarias.

**SECCION 1 REGIMEN DE IMPORTACION DEFINITIVA.**

**Artículo 129.-** Importación definitiva de mercaderías extranjeras. Concepto.

1. El régimen aduanero de importación definitiva confiere a las mercaderías extranjeras el carácter de libre circulación, mediante el cumplimiento de las obligaciones y formalidades exigidas para la aplicación de este régimen.

2. La declaración detallada debe ser presentada por el importador o quien tenga la disponibilidad jurídica de las mercaderías, en los plazos establecidos en este Código.

#### **SECCION 4 MUESTRA.**

**Artículo 224.-** Muestra. Régimen. Concepto.

1. Se considera muestra todo artículo, pieza, parte, pedazo o porción pequeña de alguna cosa que sea representativa de una mercadería determinada y cuya

### **TITULO VIII**

#### **TRIBUTO ADUANERO**

##### **CAPITULO 1 DISPOSICION GENERAL**

#### **SECCION 1 TRIBUTO ADUANERO.**

**Artículo 249.-** Tributo aduanero. Concepto. Se entiende por tributo aduanero el monto de los gravámenes establecidos con motivo de la entrada y salida de mercaderías del territorio aduanero y comprende los impuestos, las tasas, sus accesorios, las sanciones pecuniarias y los demás gravámenes de carácter fiscal, monetario, cambiario o de cualquier otra naturaleza.

**Artículo 250.-** Nacimiento de la obligación tributaria. La obligación tributaria aduanera de importación y exportación nace con la numeración de la declaración aduanera para ingreso o egreso de las mercaderías a consumo.

## **SECCION 2 DE LA MERCADERIA.**

**Artículo 251.-** Mercaderías. Concepto. Para los fines aduaneros se consideran mercaderías todos los productos de cualquier naturaleza, comprendidos en la nomenclatura del Arancel de Aduanas de la República.

## **CAPITULO 2 ELEMENTOS PARA LA DETERMINACION DEL IMPUESTO ADUANERO A LA IMPORTACION**

### **SECCION 1 DISPOSICION GENERAL.**

**Artículo 254.-** Los elementos para la determinación del impuesto aduanero de importación. Constituyen elementos para la determinación del impuesto aduanero de importación:

- a) el arancel aduanero.
- b) el origen o la procedencia de las mercaderías.
- c) el valor en aduana de las mercaderías.

**Artículo 255.-** Formas de aplicación. El impuesto aduanero de importación será determinado mediante la aplicación de la alícuota fijada en el arancel aduanero sobre el valor en aduana de las mercaderías.

**Artículo 256.-** Impuesto aduanero según acuerdos comerciales. En la determinación del impuesto aduanero de importación, se aplicarán, cuando fuere el caso, las disposiciones previstas en acuerdos comerciales o económicos vigentes celebrados con terceros países o grupo de países.

## **SECCION 2 ARANCEL ADUANERO.**

**Artículo 257.-** Arancel aduanero. Concepto. El arancel aduanero comprende las alícuotas aplicables a las mercaderías ingresadas al territorio aduanero, basado en la nomenclatura del Sistema Armonizado de Designación y Codificación de Mercaderías para la clasificación arancelaria, conforme a los acuerdos internacionales vigentes.

### **SECCION 3 ORIGEN DE LAS MERCADERIAS.**

**Artículo 258.-** Aplicación de normas de origen. En la determinación, verificación, control del origen y la tramitación de las mercaderías para su tratamiento preferencial o no preferencial, la autoridad aduanera aplicará las normas de origen vigentes, establecidas en los acuerdos y convenios internacionales celebrados entre el Paraguay y terceros países o grupos de países y las normas reglamentarias.

## **4.7 GLOSARIO.**

### **4.7.1 ADUANA.**

Organismo especializado en la administración tributaria y de control del Estado que tiene principalmente a su cargo: la vigilancia y el control sobre la entra y salida de personas, mercaderías y medios de transporte por las fronteras y zonas aduaneras de un país; la determinación y recaudación de los impuestos y tasas causadas por tales hechos; la resolución de los reclamos y las consultas de los interesados; y , la prevención, persecución y sanción de las infracciones aduaneras que se comenten. (*DÁVALOS ARCENTALES, 1990*).

### **4.7.2 AGENTE DE ADUANA.**

Persona autorizada por la función competente de aduana, previo el cumplimiento de ciertos requisitos legales, para representar al importador o exportador en los trámites y formalidades administrativas necesarias dentro de su actividad específica. (*DÁVALOS ARCENTALES, 1990*).

### **4.7.3 ARANCEL.**

Gravamen impuesto a la importación, exportación o consumo de mercancías (*ROSEMBERG, 1995*).

Tarifa gradual y específicamente detallada, conforme a la cual se estiman los impuestos y derechos aduaneros sobre los bienes en general que entran o salen de un país. (*DÁVALOS ARCENTALES, 1990*).

#### **4.7.4 COMERCIO EXTERIOR.**

Sector de la actividad económica relativo a la lícita compra y venta de bienes o servicios entre personas ubicadas en otros países, bajo regímenes aduaneros determinados y establecidos en cada estado. (*DÁVALOS ARCENTALES, 1990*).

#### **4.7.5 EXPORTACION.**

Acto lícito de vender bienes, productos o servicios a un país extranjero. (*DÁVALOS ARCENTALES, 1990*).

Enviar un artículo de un país a otro para su venta. (*ROSEMBERG, 1995*).

#### **4.7.6 FLETE.**

Pago o remuneración que percibe el transportista por el traslado a su destino de las mercaderías de un puerto a otro, o sea, el precio del transporte. (*DÁVALOS ARCENTALES, 1990*).

#### **4.7.7 INCOTERMS.**

Las reglas Incoterms® 2010, cuyo nombre abrevia la frase “International Commercial Terms” fueron creadas en 1936 por ICC con el fin de ayudar a los comerciantes a evitar malentendidos, dejando en claro la información sobre costos, riesgos y responsabilidades tanto de compradores como de vendedores en la entrega de bienes. (*ICC, 2010*).

Son términos, de tres letras cada uno, que reflejan las normas de aceptación voluntaria por las dos partes —compradora y vendedora—, acerca de las condiciones de entrega de las mercancías, productos. Se usan para aclarar los costes de las transacciones comerciales internacionales, delimitando las

responsabilidades entre el comprador y el vendedor, y reflejan la práctica actual en el transporte internacional de mercancías.

Son un estándar reconocido internacionalmente y se utilizan en todo el mundo en los contratos internacionales y nacionales para la venta de bienes. Publicado por primera vez en 1936, normas establecen definiciones y reglas de interpretación de los términos comerciales más comunes internacionalmente aceptados.

Los Incoterms se agrupan en cuatro categorías: E, F, C, D.

#### **Término en E: EXW**

El vendedor pone las mercancías a disposición del comprador en los propios locales del vendedor; esto es, una entrega directa a la salida.

#### **Términos en F: FCA, FAS y FOB.**

Al vendedor se le encarga que entregue la mercancía a un medio de transporte elegido por el comprador; esto es, una entrega indirecta sin pago del transporte principal.

#### **Términos en C: CFR, CIF, CPT y CIP.**

El vendedor contrata el transporte, pero sin asumir el riesgo de pérdida o daño de la mercancía o de costes adicionales por los hechos acaecidos después de la carga y despacho; esto es, una entrega indirecta con pago del transporte principal.

#### **Términos en D: DAT, DAP y DDP.**

El vendedor soporta todos los gastos y riesgos necesarios para llevar la mercancía al país de destino; esto es una entrega directa a la llegada. Los costes y los riesgos se transmiten en el mismo punto, como los términos en E y los términos en F.

Los términos en D no se proponen cuando el pago de la transacción se realiza a través de un crédito documentario, básicamente porque las entidades financieras no lo aceptan.

DAP es un Incoterms polivalente "flexible" y se puede usar en cualquier medio de transporte y en la combinación de todos ellos.

Para facilitar su uso, los Incoterms® se dividieron en dos categorías:

- Reglas para cualquier medio o medios de transporte

EXW	EX WORKS
FCA	FREE CARRIER
CPT	CARRIAGE PAID TO
CIP	CARRIAGE AND INSURANCE PAID TO
DAT	DELIVERED AT TERMINAL
DAP	DELIVERED AT PLACE
DDP	DELIVERED DUTY PLACE

- Reglas para transporte marítimo y vías navegables interiores

FAS	FREE ALONGSIDE SHIP
FOB	FREE ON BOARD
CFR	COST AND FREIGHT
CIF	COST INSURANCE AND FREIGHT

#### **4.7.8 INVESTIGACIÓN DE MERCADOS.**

Es la investigación sistémica, registro y análisis de datos a cerca de problemas relacionados con el mercado de bienes y servicios. Dicha investigación puede ser llevada a cabo por agencias imparciales, por las empresas mismas, o bien por consultores independientes con el fin de solucionar un problema mercantil (*FISHCER ROSSI, 1979*)

El proceso de reunir, registrar y analizar información relativa a la mercadotecnia de bienes y servicios. Parte de la investigación mercadotécnica que se ocupa con la configuración de un mercado, al medir su extensión y naturaleza y determinar sus características. (*ROSEMBERG, 1995*).

#### **4.7.9 MARKETING INTERNACIONAL.**

Se refiere al proceso de planeación y conducción de actividades a través de fronteras nacionales y de generar intercambios que satisfagan los objetivos de los individuos y las organizaciones. (*CZINKOKTA & RONKAINEN, 2008*).

consiste en identificar las necesidades y los deseos de los consumidores de diferentes mercados y culturas; en ofrecerles productos, servicios, tecnologías e ideas que proporcionen a la empresa una ventaja competitiva de marketing; en comunicar información sobre estos productos y servicios, y en distribuirlos e intercambiarlos a nivel internacional mediante una o varias modalidades de penetración en mercados extranjeros. (*BRADLEY, 2004*)

#### **4.7.10 PARTIDA ARANCELARIA.**

Cada uno de los códigos que define en el arancel de aduanas una mercancía determinada o bajo el que se agrupa una categoría de

mercancías afines entre sí. Consta de cuatro dígitos: los dos primeros hacen referencia al capítulo y los otros dos identifican el lugar que ocupa dentro del capítulo. (*LA GRAN ENCICLOPEDIA DE LA ECONOMÍA, 2009*).