

**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL**

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y
ADMINISTRATIVAS
CARRERA DE GESTIÓN EMPRESARIAL INTERNACIONAL**

TEMA:

**“Plan de negocios para la exportación de oro, de la empresa
minera San José. En el período 2017-2022”**

AUTOR:

Blacio Dávila, Ángel Vinicio

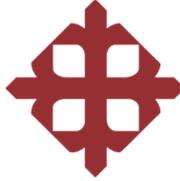
**Componente práctico del examen complejo previo a la
obtención del título de INGENIERO EN GESTIÓN
EMPRESARIAL INTERNACIONAL**

REVISOR:

Ing. Villacrés Roca, Ricardo, Mgs

GUAYAQUIL, ECUADOR

20 de septiembre del 2018



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
CARRERA DE GESTIÓN EMPRESARIAL INTERNACIONAL

CERTIFICACIÓN

Certificamos que el presente **componente práctico del examen complejo**, fue realizado en su totalidad por **Blacio Dávila, Ángel Vinicio**, como requerimiento para la obtención del título de **Ingeniero en Gestión Empresarial Internacional**.

REVISOR

f. _____
Ing. Villacrés Roca, Ricardo, Mgs

DIRECTOR DE LA CARRERA

f. _____
Ing. Hurtado Cevallos, Gabriela Elizabeth Mgs.

Guayaquil, a los 20 días del mes de septiembre del año 2018



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
CARRERA DE GESTIÓN EMPRESARIAL INTERNACIONAL**

DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD

Yo, **Blacio Dávila, Ángel Vinicio**

DECLARO QUE:

El componente práctico del examen complejo, “Plan de negocios para la exportación de oro, de la empresa minera San José. En el período 2017-2022”, previo a la obtención del título de **Ingeniero en Gestión Empresarial Internacional**, ha sido desarrollado respetando derechos intelectuales de terceros conforme las citas que constan en el documento, cuyas fuentes se incorporan en las referencias o bibliografías. Consecuentemente este trabajo es de mi total autoría.

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

Guayaquil, a los 20 días del mes de septiembre del año 2018

EL AUTOR

f. _____
Blacio Dávila, Ángel Vinicio



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
CARRERA DE GESTIÓN EMPRESARIAL INTERNACIONAL

AUTORIZACIÓN

Yo, **Blacio Dávila, Ángel Vinicio**

Autorizo a la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil a la **publicación** en la biblioteca de la institución el **componente práctico del examen complejo “Plan de negocios para la exportación de oro, de la empresa minera San José. En el período 2017-2022”**, cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y total autoría.

Guayaquil, a los 20 días del mes de septiembre del año 2018

EL AUTOR

f. _____
Blacio Dávila, Ángel Vinicio



UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
CARRERA DE GESTIÓN EMPRESARIAL INTERNACIONAL

REPORTE DE URKUND

The screenshot displays the URKUND interface. On the left, document details are shown: 'Documento: BLACIO_DAVILA_ANGEL_VINICIO_FINAL.docx (041078973)', 'Presentado: 2018-08-31 13:52 (-05:00)', 'Presentado por: avbd_14@hotmail.com', 'Recibido: julio.villacres.ucsg@analysis.orkund.com', and 'Mensaje: BLACIO_DAVILA_ANGEL_VINICIO Mostrar el mensaje completo'. A progress indicator shows '1%' of 40 pages. On the right, a 'Lista de fuentes' table lists sources with categories and file names. Below, a list of 'Bloques' contains text segments with vertical bars indicating their position in the document.

Categoría	Enlace/nombre de archivo
	BLACIO_DAVILA_JORGE_ALEJANDRO_FINAL.docx
	correo 5 feb TRABAJO DE TITULACION.docx
	http://www.latinamerica.undp.org/content/rlpac/es/home/ourperspective/Blog/2015/08/24/r...
	https://www.gesttopolis.com/impacto-ambiental-por-la-evolucion-de-recursos-naturales/
	IZA AREVALO NICOLL.docx

La preservación de los recursos La seguridad operacional La aceptabilidad de la minería en la opinión pública
Los recursos humanos, hidricos y energeticos La rentabilidad Protección de la demanda

Exploración Identificación de la veta Pre minado Minado Molienda Lixiviación Cianuración Refinado

Junta General de Accionistas Gerente Propietario (1) Área Administrativa (2) Asesor comercial Asistente
Administrativo Área de Operaciones (1) Asistente de Operaciones Asesor Contable (1)

Potencial impacto químico de desechos mal contenidos o tratados Destrucción de hábitat El impacto visual

Contacto con los clientes por canales electrónicos Reunión para negociar condiciones Cierre del acuerdo
comercial

La preservación de los recursos La seguridad operacional La aceptabilidad de la minería en la opinión pública
Los recursos humanos, hidricos y energeticos La rentabilidad Protección de la demanda

Exploración Identificación de la veta Pre minado Minado Molienda Lixiviación Cianuración Refinado

Junta General de Accionistas Gerente Propietario (1) Área Administrativa (2) Asesor comercial Asistente
Administrativo Área de Operaciones (1) Asistente de Operaciones Asesor Contable (1)

AGRADECIMIENTO

A Dios por todas las bendiciones que me ha otorgado para poder cumplir cada meta propuesta.

A mis padres Angel y Nelly por su apoyo incondicional en el transcurso de este proyecto y toda mi carrera.

A mi esposa e hijo Ana y Liam por su amor y entrega.

A mis hermanos Jorge, Santiago y María Gracia por su aliento y cariño.

DEDICATORIA

Dedico este proyecto con profundo amor a mi esposa Ana y mi hijo Liam quienes son el motor que me impulsa a la realización de mis más grandes objetivos.



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
CARRERA DE GESTIÓN EMPRESARIAL INTERNACIONAL

TRIBUNAL DE SUSTENTACIÓN

f. _____

Ing. NANCY IVONNE WONG LABORDE PhD
DECANA DE LA FACULTAD

f. _____

Ing. GABRIELA ELIZABETH HURTADO CEVALLOS Mgs.
DIRECTORA DE CARRERA

f. _____

Ing. ARMIJOS TANDAZO, VICENTE PAUL EMBA.
COORDINADOR DEL ÁREA

f. _____

Ing. VILLACRÉS ROCA, RICARDO, Mgs
REVISOR



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
CARRERA DE GESTIÓN EMPRESARIAL INTERNACIONAL

CALIFICACIÓN

Blacio Dávila, Ángel Vinicio

ÍNDICE GENERAL

CERTIFICACIÓN	VII
DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD.....	VIII
AUTORIZACIÓN	IX
REPORTE DE URKUND.....	X
AGRADECIMIENTO.....	VI
DEDICATORIA.....	VII
TRIBUNAL DE SUSTENTACIÓN.....	VIII
CALIFICACIÓN	IX
ÍNDICE GENERAL.....	X
ÍNDICE DE TABLAS	XIV
ÍNDICE DE FIGURAS	XV
RESUMEN	XVI
ABSTRACT	XVII
RESUMÉ.....	XVIII
Introducción.....	2
Formulación del problema o necesidad	3
Antecedentes.....	3
Contextualización del problema.....	4
Justificación	5
Objetivos	6
Objetivo General.....	6
Objetivos Específicos.....	6
Marco Teórico.....	7
Explotación de recursos no renovables	7
Impacto ambiental por la minería.....	9

Minería sustentable	11
Marco Referencial	13
Producción de oro en Ecuador	13
Marco Legal	15
Ley de Minería	15
Código Orgánico de la Producción	16
Plan Nacional de Desarrollo 2017-2021	17
Preguntas de investigación	18
Formulación del problema	18
Sistematización del problema	18
Metodología	18
Diseño de investigación	18
Tipo de investigación	19
Enfoque y alcance	19
Población y muestra	20
Técnica de recogida de datos.....	20
Análisis de datos.....	20
Capítulo 1. Análisis del Entorno	26
Análisis PESTA.....	26
Entorno Político	26
Entorno Económico	28
Entorno Social	29
Entorno Tecnológico.....	30
Entorno Ambiental	30
Análisis de las cinco fuerzas de Porter	32
Poder de negociación de los clientes	32
Poder de negociación de los proveedores.....	32

Amenaza de nuevos competidores.....	33
Amenaza de productos sustitutos	33
Rivalidad entre competidores existentes	33
Capítulo 2. Diagnóstico Interno de la Empresa	35
Misión.....	35
Visión	35
Estructura Organizacional.....	35
Análisis e identificación de las actividades primarias del negocio..	35
Comercialización y ventas	37
Descripción y detalle del producto	40
Determinación de la capacidad instalada de la minera San José ..	41
Capítulo 3. Propuesta de mejora.....	43
Segmentación de clientes	43
Estrategias a largo plazo para fidelizar a los clientes.....	43
Estrategias corporativas.....	44
Marketing Mix	45
Capítulo 4. Viabilidad Económica.....	50
La demanda y el crecimiento del Mercado en la actualidad.....	50
Inversión Inicial	51
Presupuesto de gastos	53
Pronóstico de ventas.....	54
Punto de equilibrio	54
Índices financieros	55
Análisis de sensibilidad	57
Proyección financiera de Estado de Situación Financiera	57
Proyección financiera de Estado de Resultados Integrales	58
Flujo de Caja.....	59

Cálculo de Costo Capital Promedio Ponderado.....	60
Cálculo de TIR, VAN y PRI	60
Conclusiones.....	62
Recomendaciones.....	64
Referencias Bibliográficas	65

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Identificación de oportunidades y amenazas	31
Tabla 2. Peso de los lingotes.....	41
Tabla 3. Capacidad instalada.....	42
Tabla 4. Segmentación de clientes.....	43
Tabla 5. Variación de la exportación del oro, período 2010 – 2015 en Kilogramos y precio unitario.....	50
Tabla 6. Inversión de activos fijos.....	51
Tabla 7. Estructura de capital para la inversión	52
Tabla 8. Forma de financiamiento del proyecto	52
Tabla 9. Datos del préstamo bancario	52
Tabla 10. Amortización del préstamo.....	53
Tabla 11. Presupuesto de gasto de administración.	53
Tabla 12. Presupuesto de gasto de logística.	53
Tabla 13. Presupuesto de venta del oro.	54
Tabla 14. Presupuesto de costo para la adquisición del oro.....	54
Tabla 15. Datos para la obtención del punto de equilibrio.	55
Tabla 16. Indicadores de rentabilidad.....	56
Tabla 17. Estado de situación financiera	57
Tabla 18. Estado de resultados integrales.....	58
Tabla 19. Flujo de caja proyectado.....	59
Tabla 20. Tasa de descuento del proyecto.....	60
Tabla 21. Análisis de la TIR – VAN y PRI	60
Tabla 22. Periodo de recuperación de la inversión	61

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Tipos de impacto ambiental.....	10
Figura 2. Factores de la minería sustentable.....	12
Figura 3. Producción de oro y plata en el Ecuador 2010-2015.....	14
Figura 4. Exportación de oro durante el período 2010 – 2015.....	28
Figura 5. Evolución del precio del Kg de oro, durante el período 2010 – 2015	29
Figura 6. Cantidad de trabajadores dedicados a la labor minera.....	30
Figura 7. Proceso de obtención del oro.....	36
Figura 8. Proceso de comercialización.....	39
Figura 9. Producto final.....	40
Figura 10. Tamaños de lingotes de oro.....	41
Figura 11. Logo empresarial.....	46
Figura 12. Exportación del oro, período 2010 – 2015 en Kilogramos.....	50
Figura 13. Explicación gráfica del punto de equilibrio.....	55

RESUMEN

El presente trabajo consiste en un Plan de Negocios para la exportación de oro por parte de la empresa minera San José, ubicada en la zona sur del Ecuador, en la Provincia de El Oro. Para su realización se recurrió a una amplia investigación documental, así como a un estudio de campo, con el fin de conocer todas las aristas de este importante tema. El plan considera las estrategias necesarias para que la empresa minera San José pueda realizar exportación de oro, de calidad mundial y en las condiciones comerciales aptas para lograr una buena recepción en los mercados internacionales. A través de la aplicación de este plan se espera conseguir no sólo el crecimiento empresarial, sino el bienestar de todas las personas que trabajan en la minera, así como el desarrollo local, sin perder de vista el cuidado ambiental y el enfoque en la sostenibilidad del negocio a largo plazo.

Palabras Claves: explotación, mineral, oro, San José, Ecuador, plan.

ABSTRACT

The present work consists of a Business Plan for the export of gold by the mining company San José, located in the southern area of Ecuador, in the Province of El Oro. For its realization, extensive documentary research was used as well as to a field study, to know all the edges of this important topic. The plan considers the necessary strategies for the mining company San José to be able to export gold, of world quality and in the commercial conditions suitable to achieve a good reception in international markets. Through the application of this plan, it is expected to achieve not only business growth, but the welfare of all people working in the mining industry as well as local development, without losing sight of environmental care and focus on business sustainability long-term.

Keywords: exploitation, mineral, gold, San José, Ecuador, plan.

RESUMÉ

Le présent travail consiste en un plan d'affaires pour l'exportation d'or par la société minière San José, située dans la région méridionale de l'Équateur, dans la province d'El Oro. Comme une étude de terrain, afin de connaître tous les bords de ce sujet important. Le plan envisage les stratégies nécessaires pour que la société minière San José puisse exporter de l'or, de la qualité mondiale et dans les conditions commerciales appropriées pour obtenir un bon accueil sur les marchés internationaux. L'application de ce plan devrait permettre non seulement la croissance des entreprises, mais aussi le bien-être de toutes les personnes travaillant dans l'industrie minière, ainsi que le développement local, sans perdre de vue la protection de l'environnement et affaires à long terme.

Mots-clés: exploitation, minéral, or, San José, Équateur, plan.

Introducción

Este proyecto está destinado a posibilitar la exportación de oro por parte de la empresa minera San José, a través de la nueva marca comercial para negocios internacionales denominada “Golden Blacio”.

El presente trabajo consta de cuatro capítulos, mismos que detallan toda la información y análisis necesario para establecer un plan competitivo comercialmente, sin dejar de lado la retribución a la sociedad y el cuidado ambiental. Esto permitirá alcanzar no sólo el bienestar de la empresa minera y sus trabajadores, sino también la satisfacción de los clientes.

Los capítulos son:

Capítulo 1: Explora el entorno del sector minero y sus diferentes actores.

Capítulo 2: Se analiza el estado interno de la empresa, para conocer su estado actual y sus posibilidades.

Capítulo 3: En este apartado se señalan todas las propuestas de mejora necesarias en el ámbito comercial.

Capítulo 4: Este capítulo analiza la viabilidad económica del proyecto y se demuestra su viabilidad.

Todas las conclusiones y recomendaciones se mencionan en el apartado final, del mismo nombre.

Formulación del problema o necesidad

Antecedentes

La minería es la actividad económica que concibe el proceso de extracción, explotación y aprovechamiento de minerales que se encuentran en la superficie de la tierra con fines comerciales (Ministerio de Minas y Energía de Colombia, 2013). Es una actividad que se desarrolla desde épocas prehistóricas, y se ha ido desarrollando siglo tras siglo. La metalurgia es un importante motor del avance de la civilización.

Desde que conoció su gran utilidad, el hombre ha buscado metales no solo en su entorno, sino en otros lugares lejanos. El descubrimiento de nuevas tierras como el continente americano, por ejemplo, se dice que fue motivado por la búsqueda incesante de especias y metales por parte de los europeos.

En cuanto a la historia de la metalurgia en Ecuador, hay una importante relación ya que la conquista y lo que siguió a ella fue motivada en gran parte por el deseo de los españoles de enriquecerse y llevarse el oro, plata y otros metales preciosos que abundaban en este territorio. (Córdoba, 2015).

Por esta razón, no es de sorprender que los más importantes y antiguos asentamientos europeos en Ecuador estén ubicados en la provincia de El Oro, en donde desde 1536 existe referencia de explotación minera, misma que se ha ido manteniendo y extendiendo a través de los años, a otros lugares del país. (Córdoba, 2015).

Actualmente la minería en Ecuador hace cada vez más uso de tecnología de avanzada con el fin de realizar una explotación a gran escala, con mejor rendimiento en la extracción y con mejor manejo del ecosistema, así como con altos estándares para obtener metales con buen kilataje para el comercio internacional. (Córdoba, 2015).

En Ecuador, la producción minera de oro, por ejemplo, se configura de acuerdo al Plan Nacional de Desarrollo Minero, con una producción artesanal del 22 por ciento y una producción de pequeña minería del 78 por ciento, mientras que nivel internacional más del 80 por ciento de la minería

se desarrolla a gran escala y sólo un pequeño porcentaje se realiza a través de pequeña minería o minería artesanal.(Banco Central del Ecuador, 2017).

En la actualidad, además, se ha desarrollado una importante conciencia de cuidado ambiental, existen normas y leyes que protegen de manera estricta el medioambiente y han obligado a las empresas mineras a hacer grandes inversiones en capacitación y tecnología para realizar sus actividades de manera que no se afecte el ecosistema a través de la exploración, extracción o refinamiento de los metales.

Sin embargo, aunque existe el marco legal y las sanciones que conlleva, aún hay lugares que son afectados por el trabajo minero irresponsable, como es el caso de Zaruma, que sufre deterioro por la existencia de gran cantidad de minería ilegal.

Es muy importante por todo lo mencionado, que se siga incentivando a los mineros ilegales a legalizarse y recibir capacitación con el fin de que puedan realizar sus actividades en mejores condiciones, que finalmente les traerán ventajas comerciales a ellos y, además, ayudarán a la vez a proteger los recursos mineros y el medioambiente. (Banco Central del Ecuador, 2017).

Contextualización del problema

En el Ecuador los problemas de la minería radican en el impacto que puede ocasionar al medio ambiente si no se la lleva a cabo con responsabilidad; sin embargo, estas situaciones adversas vienen acompañadas de grandes beneficios económicos para quienes se encuentran relacionados directa e indirectamente(Molina D. , 2015).

Los problemas en la minería se originan a nivel de la minería artesanal, así como en la pequeña minería; la minería artesanal es la informalidad de la misma, forma en la que la actividad ve reducidas las posibilidades para su desarrollo, atentando contra el medio ambiente, además de generar grandes deficiencias de seguridad, depredación de yacimientos existentes, conflictos con las compañías mineras formales y propiciando la competencia desleal (Molina D. , 2015).

La minera “San José” es una empresa que lleva ya cuarenta años en el mercado, bajo el liderazgo de su propietario señor Ángel Jorge Blacio Tinoco. Está ubicada en la zona alta de la provincia de El Oro y está dedicada a explotar, extraer, producir y refinar metales a mediana escala, lo cual le ha permitido ser una fuente importante de desarrollo familiar y local, a través de la comercialización de metales y la provisión de puestos de trabajo.

La empresa actualmente no cuenta con las estrategias necesarias que le permitan exportar en la medida deseada su producción, esto principalmente por la carencia de planeación estratégica, por lo que dentro del presente documento se busca solucionar este problema mediante la creación de un plan de exportación que le permita a la minera colocar oro, plata y concentrado en mercados internacionales entre los años 2017-2022, periodo seleccionado, ya que en estudios realizados por la empresa se muestra la viabilidad para su crecimiento y desarrollo económico, por lo que en el presente plan de negocios, se persigue el objetivo de que la empresa optimice sus precios de producción, obtenga más clientes internacionales y así mejore su situación económica para poder ampliar la explotación de nuevos yacimientos.

Justificación

Por medio del presente plan de exportación para oro, plata y concentrado por parte de la minera San José se lograría generar distintos beneficios, por lo que su realización se ve justificada en los siguientes aspectos:

- Los habitantes del cantón Zaruma se beneficiarían conforme al Eje 2 del Plan Nacional de Desarrollo (Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo, 2017), En este eje, se promueve el impulso de la productividad y competitividad en condiciones de sostenibilidad, para que la riqueza se distribuya de manera solidaria y las personas puedan mejorar sus condiciones de vida.

- La empresa minera San José podrá desarrollarse y expandirse al contar con un plan de negocios para exportar tres minerales que actualmente extrae y procesa, como son el oro, la plata y el concentrado, el cual es la suma de varios metales.
- Los trabajadores de la minera verán mejorados sus ingresos conforme la empresa crece nacional e internacionalmente, por lo que mejorarían sus actuales condiciones.
- El Estado ecuatoriano se vería beneficiado al contar con una mayor cantidad de ingresos en uno de sus sectores estratégicos, fortaleciéndolo en la provincia de El Oro.
- La Universidad Católica de Santiago de Guayaquil tendrá dentro de su biblioteca un documento en el cual se han recogido datos provenientes de organismos oficiales, así como de documentos académicos, sirviendo así para su consulta por profesionales para la realización de posteriores estudios.

Objetivos

Objetivo General

Desarrollar el plan de negocios para exportación de oro de la minera San José para el período 2017-2022.

Objetivos Específicos

- 1) Determinar las bases teóricas relativas al sector minero del Ecuador.
- 2) Identificar los factores del entorno que tienen influencia en los resultados de la empresa minera San José.
- 3) Evaluar la oferta y demanda del oro que posee la empresa minera San José.
- 4) Establecer los requerimientos legales, organizacionales y ambientales para la implementación del proyecto.
- 5) Determinar la factibilidad financiera de la implementación del plan de negocios para la exportación de oro de la empresa San José.

Marco Teórico

Explotación de recursos no renovables

De acuerdo con Delance (2015) es importante que, en primera instancia, se defina que existe una gran cantidad y variedad de recursos naturales, los que se pueden catalogar en tres categorías:

- **Recursos naturales no renovables:** Aquellos que existen en cantidades finitas y que una vez que se agoten no volverán a producirse, o que en su defecto tardarán grandes periodos de tiempo en hacerlo.
- **Recursos naturales parcialmente renovables:** Son los que se encuentran constantemente produciéndose en la naturaleza y no corren el riesgo real de que se agoten de forma cercana, ya que se producen de forma más rápida de lo que son consumidos.
- **Recursos naturales renovables:** Son esos que no se agotan con su utilización o que recuperan su condición originaria con un alto grado de velocidad, por lo que no hay riesgo posible de que lleguen en un momento a agotarse.

La explotación de los recursos naturales se refiere a las actividades de extracción y procesamiento de la materia prima que se encuentra disponible en la naturaleza para ser empleada por parte del ser humano, esto con fines de obtención de energía, así como de manufacturación de insumos industriales o de diferentes productos elaborados para el consumo (Delance, 2015).

Desde los frutos recogidos y los animales cazados para alimentarse, o la madera cortada y la piedra minada para fabricar casas y herramientas, hasta la materia prima de los complejos procesos industriales, energéticos, petroleros y manufactureros de los que es capaz la industria moderna, la humanidad ha tomado siempre ventaja de los recursos naturales de su entorno para así lograr tener una vida más fácil y mejor.

Este tipo de actividad ha presentado un importante incremento a raíz de la Revolución Industrial y de las demás revoluciones tecnológicas

posteriores que generaron el surgimiento de la sociedad que se conoce actualmente. La nueva sociedad de consumo requirió la producción de bienes de forma masiva, lo que entonces requería de materia prima constante y en cantidades considerables.

Si bien esto permitió un desarrollo tecnológico nunca visto, así como una mejoría sustancial en la calidad y expectativas de vida del ser humano en comparación con las épocas preindustriales, también acarreó la llegada de la contaminación, la sobreexplotación y la destrucción ecológica en niveles nuevos.

Si los recursos no son tratados de forma responsable, surge lo que se denomina sobreexplotación, la que es denominada a la explotación desmedida o sin control de los recursos naturales, sobre todo de aquellos no renovables o únicamente parcialmente renovables(Molina L. , 2015). Las consecuencias de esta actividad descontrolada se pueden dar de la siguiente manera:

- **Agotamiento de los recursos:** Se da cuando se presenta extinción de especies, el agotamiento veloz de minas o la terminación de superficies explotables como es el caso de la agricultura, las cuales terminan por debilitar la industria y conducir a distintos niveles de crisis de materia prima.
- **Destrucción ambiental:** La destrucción de hábitats naturales incide directamente en la calidad de vida de distintas especies, lo que genera extinción y empobrecimiento de la biodiversidad a escala global.
- **Contaminación:** La sobreexplotación arroja una mayor cantidad de desechos tóxicos, radiactivos o modificantes del balance ecológico, esto sin dar tiempo al ecosistema para sobrellevarlos y recuperarse del impacto que le generan.
- **Crisis socioeconómica:** El desbalance que se da en los mecanismos de extracción ocasiona una crisis de materia prima y por ende inestabilidad en el mercado internacional, principalmente en la actualidad debido a la globalización, esto generalmente se traduce en

pobreza, así como en daños económicos y sociales para las naciones más débiles.

Impacto ambiental por la minería

De acuerdo con Aza (2012) La minería es una actividad cuyo desarrollo afecta modificando o alterando el ambiente, lo que se traduce en que el desarrollo no sustentable de la minería genera un impacto sobre los diferentes medios, siendo estos los siguientes:

- **Sobre el suelo:** Esto se da por medio de la remoción de la capa vegetal y la deforestación, generando cambios en el paisaje y alteración del drenaje.
- **Sobre el agua:** Se agotan las fuentes de agua, se dan cambios en la hidro morfología, contaminación de napas y alteración de las corrientes naturales de agua.
- **Sobre el aire:** Se da la contaminación por la dispersión de sólidos en suspensión, por lo que se da una generación y transporte de nubes de lluvias ácidas al no captarse de forma completa los humos en las plantas de refinación.
- **Sobre los ecosistemas:** Se ocasiona incluso la destrucción del hábitat, su fragmentación o alteración de sus características naturales, generando así la huida o desaparición de especies vegetales o animales.
- **Sobre las personas:** Lo sufren principalmente los individuos que laboran en las áreas donde se produce la minería, ocasionándoles patologías ocupacionales, mientras que en la población circundante se dan problemas nerviosos, oftalmológicos y respiratorios.

Así también, la minería genera tres tipos de impactos de manera general, los cuales son los siguientes:

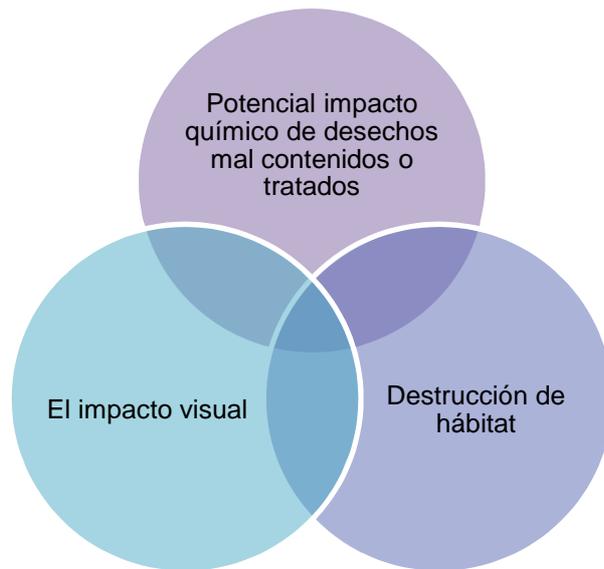


Figura 1. Tipos de impacto ambiental

Nota: La minería genera tres tipos de impacto que pueden ser percibidos por el ser humano y su entorno, Recuperado de (Aza, 2012)

- **El impacto visual:** El impacto visual es una percepción personal y subjetiva del poblador, ya que su territorio posee un valor no únicamente por sí mismo, sino por la belleza e historia con la que cuenta, pudiendo sentirse disgustado por los cambios que se dan a pesar de recibir distintos tipos de compensaciones. Este aspecto es de gran preocupación principalmente en aquellas naciones en las cuales la armonía del paisaje tiene una singular importancia por el atractivo turístico con el que cuentan.
- **Destrucción de hábitat:** En cuanto a la destrucción del hábitat, cuando esta sucede genera reflexión en la sociedad, puesto que se busca su inmediata recuperación, para lo que existen varias legislaciones en las naciones para el cierre de minas que no realicen su actividad de forma sustentable. La restauración por conseguirse depende en gran medida del tipo de actividad que se haya llevado a cabo en el sitio, puesto que a partir de esto se podrá dar el destino de uso, ya sea este recreativo, agrícola, turístico o industrial, para así recuperar la inversión efectuada en la restauración.

- **Potencial impacto químico de desechos mal contenidos o tratados:** El impacto por desechos químicos es el mayor desafío que se debe afrontar por parte de las empresas mineras, así como el manejo de estos, incluyendo los desmontes y relaves, aguas industriales y las de escurrimiento. La liberación de aguas tóxicas y el derrame de relaves son los impactos con mayor grado de peligrosidad y que se dan con más regularidad en la minería, esto a pesar de que se cuenta en la actualidad con tecnología adecuada para reducir y hasta para eliminar el riesgo que poseen estos impactos.

Minería sustentable

Los recursos minerales son la base del sistema económico, esto porque proporcionan las materias primas necesarias para distintos procesos productivos, energéticos y constructivos que se llevan a cabo por parte de la humanidad (Mana & Rojo, 2012). Se debe entonces considerar que la totalidad de las máquinas, vehículos, ordenadores, infraestructuras y combustibles poseen productos mineros, por lo que el desarrollo económico se encuentra directamente vinculado a la disponibilidad de los recursos minerales. Para que una industria minera pueda considerarse como sostenible o sustentable debe cumplir varias condiciones, las mismas que se detallan a continuación:

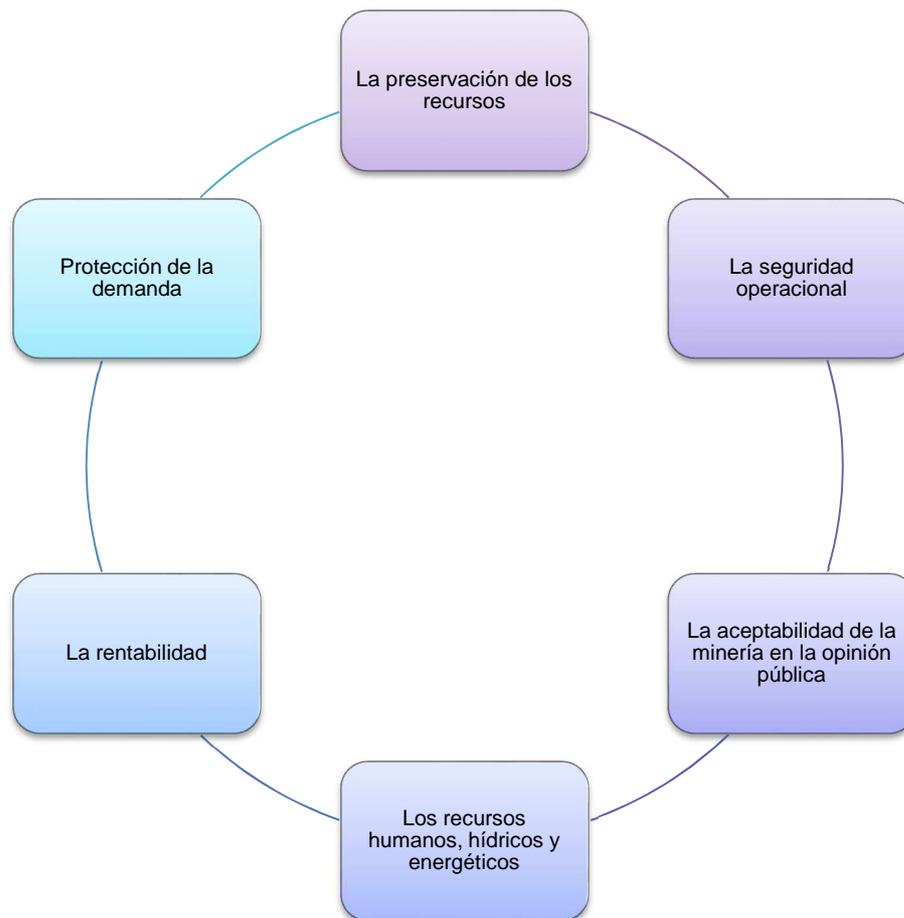


Figura 2. Factores de la minería sustentable

Nota: Es necesario que la minería cumpla los elementos indicados para que pueda considerarse que es sustentable, Recuperado de (Aza, 2012)

- La preservación de los recursos, ya que se tiene que considerar si la actividad a desarrollarse es sostenible, pudiendo los recursos recuperarse, así también es importante que se cuiden los yacimientos minerales que no se encontraban a simple vista previamente.
- Se da en el cuidado de la demanda, ya que es evidente que sin demanda no puede existir la minería, puesto que además de las fluctuaciones de la economía mundial, existen más situaciones que afectan los precios de los metales. Es por esto que, se puede dar la caída en la demanda de un metal por su reemplazo por otro, afectando así al mercado.

- La seguridad de las labores operativas mineras, así como el cuidado de la salud de las personas en el desarrollo de sus ocupaciones son aspectos que deben considerarse dentro de la ética laboral, por lo que la minería debe respetar los derechos humanos básicos.
- La rentabilidad también posee una destacada importancia, puesto que la minería debe resguardar esta, siendo el motivo principal que si no se lo hace la actividad minera de un sector está condenada a desaparecer durante las etapas negativas de los ciclos en los precios de los distintos metales.
- Los recursos humanos, hídricos y energéticos requieren de un adecuado conocimiento para su correcta utilización. Los trabajadores tienen para su uso y cuidado, equipos de costo elevado, mismos que deben ser manejados con responsabilidad y conocimiento ya que lo contrario puede representar grandes pérdidas y peligros para el mismo trabajador y sus compañeros.
- La aceptabilidad de la minería en la opinión pública se ha vuelto un tema a considerar, ya que existe una creciente oposición a esta por los efectos negativos que la minería ilegal ha ocasionado con el paso del tiempo (Mana & Rojo, 2012).

Marco Referencial

Producción de oro en Ecuador

La producción de oro, entre los años 2000 y 2008 se mantuvo en un promedio de 4.000 kilos por año, mientras que de 2009 a 2012 el promedio asciende a los 5.000 kilos y, apenas desde 2013 supera los 7.000 kilos de producción promedio; se espera que una vez que inicien la producción los proyectos emblemáticos de Fruta del Norte, Mirador, Loma Larga, Río Blanco y San Carlos Panantza, la producción se incremente paulatinamente y contribuya al crecimiento económico del país; lo que confirma que la producción del oro sigue siendo una actividad artesanal y de sustento que

requiere ser mejorada, efectuada mayormente de manera empírica y con equipamiento sencillo.(Banco Central del Ecuador, 2017).

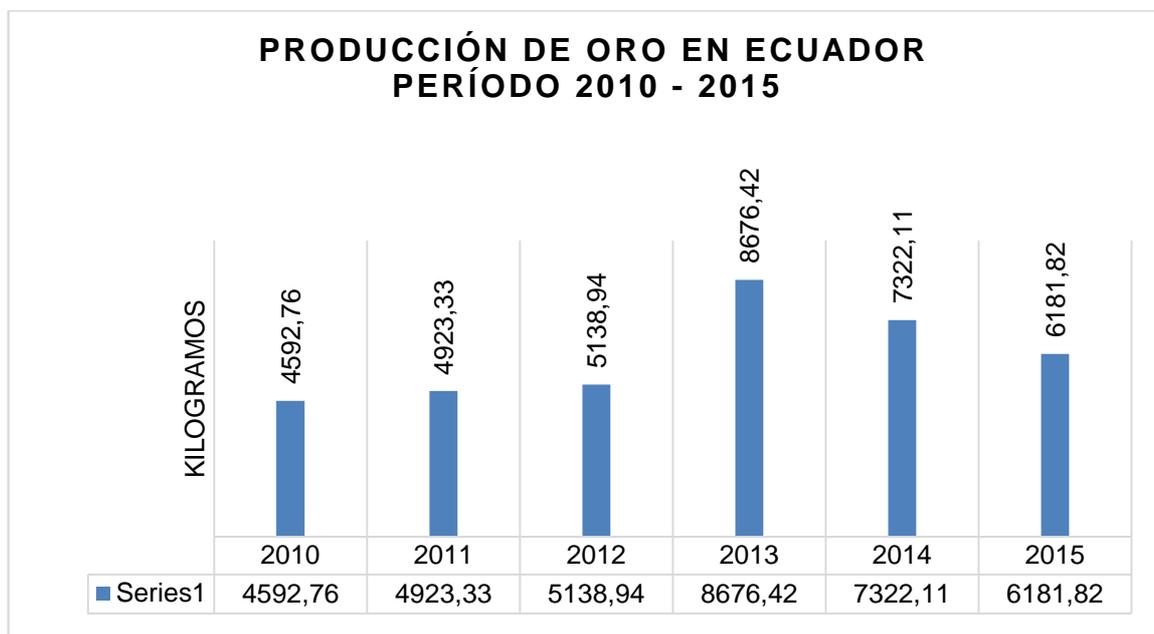


Figura 3. Producción de oro y plata en el Ecuador 2010-2015

Nota: La producción de oro en el Ecuador se ha mantenido estable en el tiempo. Recuperado de (Banco Central del Ecuador, 2017).

De igual forma, durante el período 2010 – 2015 se ha notado una tendencia al alza, cuya tasa de crecimiento promedio interanual ha sido de 9.8%, siendo 2013 el mejor año de producción con 8.676 kilogramos, y 2010 el año más bajo con una producción 4.592. En términos generales, podría decirse que anualmente el sector minero es capaz de extraer un promedio de 6.139 kilogramos de oro, dicho de otra forma, casi 6 toneladas, por lo que su exportación dejaría una gran entrada de divisas en el país, considerando que la cotización del precio del oro por gramo es \$ 40.29 y una exportación equivalente a 6 toneladas dejaría en promedio un ingreso de \$ 247 millones para el país incidiendo positivamente en la balanza comercial.

De ahí que el plan de exportación de este mineral constituye una oportunidad de mercado interesante para la generación de divisas que ayuden a compensar los saldos deficitarios que había presentado el país en la última década y que derivó en la aplicación de medidas proteccionistas. Por ende, una política minera que permita su explotación responsable

permitirá que el país disponga de recursos económicos para el cumplimiento de su Presupuesto General y se vea reflejado en la ejecución de obras públicas.

Marco Legal

Ley de Minería

Este instrumento legal se convierte en el documento esencial para la administración, regulación, control y gestión del sector minero, considerado como estratégico para el desarrollo económico del Ecuador; por tanto, mediante esta Ley se impulsa la explotación de los recursos mineros de conformidad con los principios de sostenibilidad, precaución, prevención y eficiencia(Ley de Minería, 2009). Esta ley, en su artículo 5, describe que el sector minero está estructurado por las siguientes entidades:

- El Ministerio Sectorial, en este caso el Ministerio de Minería.
- La Agencia de Regulación y Control Minero.
- El Instituto Nacional de Investigación Geológico, Minero y Metalúrgico.
- La Empresa Nacional Minera; y,
- Las municipalidades en las competencias que corresponda(Ley de Minería, 2009).

El artículo 21 manifiesta que la actividad minera se desarrolla a través de las empresas de carácter público, privado, mixto y de economía popular y solidaria, determinando así que se garantiza y regula la minería artesanal, así como la industrial. Sin embargo, el artículo 25 es claro al prohibir esta actividad en zonas protegidas, salvo que exista una disposición directa de la Presidencia de República y declaratoria previa de interés nacional por parte de la Asamblea Nacional; situación similar a lo que ya ocurrió con la explotación de los yacimientos petroleros del Yasuní, que anteriormente estaban protegidos, pero que mediante consulta popular se aprobó la extracción de petróleo para generar recursos que sustenten la economía ecuatoriana.

Según esta Ley, las fases de la actividad minera abarcan los siguientes aspectos: prospección o búsqueda de áreas mineras; exploración

para determinar la viabilidad y diseño de explotación; luego viene la explotación del yacimiento para la extracción de minerales; el beneficio consiste en los procesos metalúrgicos a los que son sometidos los minerales para elevar su contenido útil; fundición de minerales, comercialización de minerales a través de contratos de compraventa; y finalmente, el proceso concluye con el cierre de la mina, así como su desmantelamiento, el mismo que debe incluir un aspecto ambiental.

En este sentido es importante hacer énfasis en el artículo 78, donde los titulares de las concesiones mineras deben elaborar estudios de impacto ambiental y auditorías dentro de este ámbito en la fase de exploración inicial, así como planes de manejo ambiental aprobados por el Ministerio del Ambiente, a fin de conseguir la respectiva Licencia Ambiental (Ley de Minería, 2009). Asimismo, los concesionarios mineros deben pagar regalías equivalentes a un porcentaje sobre la venta del mineral principal, cuyos valores oscilan entre el 5% y 8% dependiendo del mineral, es decir si es oro, plata, cobre, etc. En los artículos 92 y 92, el 60% de la regalía será destinada a proyectos de inversión social a fin de satisfacer necesidades insatisfechas que promuevan el desarrollo socioeconómico de las comunidades aledañas a los yacimientos mineros como forma de retribución.

Código Orgánico de la Producción

Asimismo, dentro del marco legal hay otros instrumentos que guardan relación con el presente proyecto, y uno de esos es el Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones (COPCI), que tiene como fines la promoción de la transformación de la matriz productiva mediante el aprovechamiento de los sectores estratégicos, impulsando el desarrollo del conocimiento y bajo prácticas amigables con el medio ambiente.

De igual forma, la actividad minera se relaciona con este Código porque debe generar trabajo y empleo de calidad, respetando el derecho de los trabajadores. También, este Código incentiva y regula todas las formas de inversión privada en actividades productivas de conformidad con el Plan Nacional de Desarrollo. En este sentido, promueve la diversificación de las

exportaciones convirtiéndose en un facilitador de las operaciones del comercio exterior.

En el marco de incentivos, el artículo 23 establece diversos estímulos para el desarrollo económico, entre las que están las deducciones adicionales para el cálculo del impuesto a la renta, las facilidades de pago en tributos al comercio exterior, la exoneración del impuesto a salidas de divisas (ISD) para operaciones de financiamiento externo; y la exoneración del anticipo de impuesto a la renta durante cinco años a toda inversión nueva (Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones, 2013).

Plan Nacional de Desarrollo 2017-2021

Anteriormente conocido como Plan Nacional para el Buen Vivir, este plan se desarrolla para lograr una mayor equidad y justicia social en favor de las capacidades productivas que fortalezcan el talento humano. A diferencia de los planes precedentes que tenían 12 objetivos nacionales, este nuevo plan versión 2017 – 2021 cuenta con 9 objetivos nacionales distribuidos en 3 ejes o campos de acción: 1) Derechos para todos durante toda la vida; 2) Economía al Servicio de la Sociedad y 3) Más sociedad, mejor Estado.

En este caso, el presente proyecto se relaciona específicamente al segundo eje, en su objetivo 5 que indica que se debe impulsar a las empresas para sean productivas y competitiva, enfocadas en el desarrollo sostenible, la redistribución de la riqueza y la solidaridad (Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo, 2017). Las políticas que promueve este objetivo tienen que ver con la generación de trabajo digno, la transformación de la matriz productiva para incrementar y diversificar la oferta exportable de manera estratégica, así como el emprendimiento, la innovación y transferencia de conocimiento científico.

Una de las metas que se definen hasta el 2021 se relaciona con el mejoramiento de los saldos de balanza comercial, en donde se espera que exista un incremento de las exportaciones, reduciendo el déficit y generando un superávit en la balanza no petrolera. En consecuencia, en este plan se define como premisa una mejora en el Índice de Productividad Nacional.

De esta forma, estas serían las tres normas legales más importantes que se relacionan con este sector, pero también hay otras normas que podrían tener su incidencia dependiendo del rol que cumpla la empresa minera San José, tales como: Ley de Gestión Ambiental, Reglamento de Seguridad Minera, y los instructivos afines.

Preguntas de investigación

Formulación del problema

¿Cómo incide el desarrollo de un plan de negocios para la exportación de oro de la empresa minera San José durante el período 2018-2023?

Sistematización del problema

- 1) ¿Qué fundamentos teóricos se relacionan con el sector minero del Ecuador?
- 2) ¿Cuáles son los factores del entorno que tienen influencia en los resultados de la empresa minera San José?
- 3) ¿Cuál es la oferta y demanda del oro que posee la empresa minera San José?
- 4) ¿Qué requerimientos legales, organizacionales y ambientales deben considerarse para la implementación del proyecto?
- 5) ¿Es factible en términos financieros la implementación del plan de negocios para la exportación de oro de la empresa San José?

Metodología

Diseño de investigación

Una vez que se ha establecido la investigación de carácter documental a través de la elaboración del marco teórico, se propone una investigación de campo, cuyo diseño se fundamenta en lo “no experimental”, debido a que no se realiza una manipulación intencional de las variables objeto de estudio (Hernández, Fernández, & Baptista, 2014). En este caso, se quiere entender cómo se desarrolla el negocio minero en la empresa San

José, y qué exigencias o requerimiento demandan los clientes en Estados Unidos para cumplir con sus expectativas y garantizar una exportación de oro que sea sostenible. Bajo este contexto, el diseño de investigación no experimental se desarrolla desde dos perspectivas: 1) el empresario minero y 2) el cliente en Estados Unidos. De estas dos unidades de análisis se obtendrán datos que permitirán tener un panorama más claro sobre la forma de exportar oro al mercado norteamericano.

Tipo de investigación

El tipo de investigación es de campo y descriptiva. Según Arias (2012) la investigación de campo consiste en la recolección de datos directamente de los sujetos investigados, en este caso al administrador de la empresa minera San José y al cliente que compraría el oro en los Estados Unidos. De igual forma, es descriptiva porque consiste en la “caracterización de un hecho, fenómeno, individuo o grupo para establecer su estructura o comportamiento”(Dzul, 2016). Esto significa que los datos recolectados serán descritos e interpretados en base a lo manifestado por las unidades de análisis.

Enfoque y alcance

El enfoque de la investigación es mixto, ya que se lo realiza tanto de forma cualitativa como cuantitativa; es entonces que el enfoque cuantitativo se dará al analizar las estadísticas de minería aurífera en el Ecuador. Mientras que el enfoque cualitativo se da en el estudio de campo, puesto que este no incluirá una medición numérica de las variables, ni de las unidades de análisis, esto significa que en lugar de encuestas, se aplicó entrevistas porque se trata de un mercado donde la comercialización del oro no se realiza en grandes volúmenes como otros sectores económicos, debido al alto precio del gramo y kilo del oro, haciendo necesario delimitar el vínculo con el contacto específico que compraría este mineral. Es decir, se analizó concretamente las opiniones del proveedor locales y cliente en los Estados Unidos.

Población y muestra

Como ya se mencionó, la población y muestra de esta investigación sería la misma, debido a que se trata de un mercado muy específico. Por una parte, se escogió al proveedor minero Sr. Vicente Salinas, Gerente General de la empresa minera “El Centenario” y al Sr. Leonardo Panamá, Gerente General de la empresa minera “Oro Blanco”, ambas localizadas en la zona de Portovelo, provincia de El Oro en Ecuador. Mientras que, para la perspectiva del cliente, se tomaron las opiniones del Sr. Carlos Ortiz, representante del área comercial de la empresa “*Atomic Gold Precious Metals*” localizada en la ciudad de Miami, Florida (EE. UU.).

Técnica de recogida de datos

La técnica que se empleó para la recogida de datos fue la entrevista y en el siguiente apartado se muestran las opiniones vertidas por los entrevistados:

Análisis de datos

Entrevista a empresas mineras locales

Entrevista 1, dirigida a: Gerente General Vicente Salinas minera El Centenario (Portovelo, El Oro - Ecuador)

1) ¿Cuál es su percepción del sector minero de oro en el Ecuador?

Yo pienso que la minería en el Ecuador está en crecimiento, pero en su gran mayoría es artesanal, el gobierno debería impulsar a los mineros para realizar una minería responsable y dar concesiones mineras a nuestros compatriotas para que la producción de estos minerales se quede en nuestro país, y que las leyes que se realicen no afecten más sino ayude a desarrollar el campo minero.

2) ¿Cuál es la capacidad instalada de producción que tiene la minera San José?

La capacidad que tiene nuestra empresa está en crecimiento, nos consideramos una minera a mediana escala, nuestras instalaciones pueden realizar una producción mensual con buena tecnología para obtener una buena calidad del producto.

3) ¿Cuáles son los requerimientos de los mercados internacionales, de manera específica Estados Unidos para garantizar la compra sostenible de los minerales ofertados?

Los mercados internaciones nos exigen una producción constante de calidad para mantener una negociación confiable y satisfecha.

4) ¿Cuál es la forma en que se concretan los acuerdos comerciales con empresas extranjeras?

Como son metales preciosos las empresas internaciones siempre salen en búsqueda de empresas mineras a nivel mundial que les satisfagan la necesidad de estos metales, pues la relación de estas empresas con nuestro país es muy buena y facilitan la negociación sin dificultad alguna. En este caso el gobierno de Ecuador tiene abierto todo tipo de negociación de minerales en cualquier parte del mundo, esto nos facilita una libre negociación con EE. UU.

5) ¿En qué condiciones cree usted que sería viable la exportación de oro a los Estados Unidos?

Como comerciante minero y con los años de experiencia que tengo en este mercado, es mejor realizar negociaciones directamente con las empresas internaciones, ya que tenemos un incremento en nuestras ganancias, y para nuestro país es mejor que las empresas mineras sostengan negocios internaciones para que no exista contrabando y el estado se perjudique considerablemente ya que puede existir lavado de activos.

6) ¿Qué opina usted acerca de la exportación de minerales como opción de diversificación de la oferta exportable del Ecuador para obtener mejora en el saldo de la balanza comercial?

La exportación de metales sería una gran ayuda para que el estado aumente sus actividades comerciales alrededor del mundo, las empresas mineras aumentarían sus contribuciones al estado, el estado podría monitorear las actividades que realicen con sus

capitales monetarios y evitando una fuga de dinero, el estado vería una gran mejoría en la balanza comercial en su gran mayoría

Entrevista 2, dirigida a: Gerente General Leonardo Panamá, minera Oro Blanco (Portovelo, El Oro - Ecuador)

1) ¿Cuál es su percepción del sector minero de oro en el Ecuador?

Creo que muchos mineros ecuatorianos sienten la necesidad que el estado ayude a impulsar o desarrollar las actividades mineras sin ninguna dificultad o tramites que soliciten para realizar una explotación segura y responsable, pues en los últimos años las leyes han perjudicado directamente a los pequeños mineros y han favorecido a la minería extranjera lo que nos afecta directamente a todos los ecuatorianos porque no ayuda a dinamizar el desarrollo ni la economía.

2) ¿Qué capacidad instalada de producción tiene la minera San José respecto al oro, diario, mensual y anual?

Mis instalaciones como las pueden evidencian son de alta tecnología ya que puede satisfacer a los mercados nacionales e internacionales, con los mejores estándares calidades y producción. Podemos obtener los metales preciosos mensualmente sin ninguna dificultad.

3) ¿Qué exigen los mercados internacionales (EE. UU.) para garantizar una compra sostenible de estos minerales oro?

Las empresas a nivel mundial exigen metales de alta calidad, una negociación limpia sin percances, y un producto legal que tenga toda la documentación pertinente.

4) ¿Cómo se establecen los vínculos comerciales con las empresas en el extranjero?

Hemos tenido muchas reuniones con empresarios extranjeros y de estados unidos que apetecen de estos metales preciosos, pues nos han dispuesto siempre una amplia negociación sin dificultar cualquier

transacción o negociación. En nuestro país siempre que tengas en regla toda la documentación que solicitan tenemos relaciones comerciales con cualquier país del mundo.

5) ¿En qué condiciones cree usted que sería viable la exportación de oro a los Estados Unidos?

Pues pienso que mantener negociaciones directas con las empresas que solicitan estos metales sería eficiente para nuestra economía y el gobierno se beneficia por las contribuciones que realizamos al estado, y a la vez el estado podría controlar que no haya ninguna fuga de dinero o lavado de activos en el mercado negro.

6) ¿Cuál es su opinión de la exportación de minerales en general como alternativa para diversificar la oferta exportable y mejorar el saldo de la balanza comercial?

Podría ayudar a dinamizar en gran parte las relaciones internacionales entre el país y EE. UU., también ayudaría a aumentar las ganancias para las empresas para obtener mayor beneficio económico y expandir sus explotaciones en varios yacimientos.

Entrevista a cliente en EE. UU.

Dirigida a: Carlos Ortiz, "Atomic Gold Precious Metals", Miami Florida (EE. UU.)

1) ¿Qué requisitos exige usted para la comercialización de estos minerales?

Nuestra empresa se compromete a realizar las actividades cumpliendo todas las leyes que otorga nuestro país y el país donde realicemos las importaciones, ser muy transparentes y legales en cualquier tipo de transacción que cumpla cualquier tipo de garantía que se haya realizado en un contrato previamente a cualquier negociación. En cuanto a la negociación, los estándares que solicita la empresa en cuanto a la demanda es que a las empresas mineras

en este caso de Ecuador que sostengan una producción de alta calidad en los metales, que los pesos sean reales y los precios una vez que sean cerrado sean respetados ya que los precios varían en la bolsa de valores.

2) ¿Qué requisitos tienen ustedes para la compra de oro y en qué plazo realizarían importaciones desde Ecuador?

Bueno, la demanda no solo nos abastecemos de un solo país, de un solo mercado o de una sola empresa, pues nuestra empresa está abierta para cualquier país que solicite sus ventas ya que nosotros tenemos unos de los mejores precios del mercado a nivel mundial. Con cualquier empresa que se abra mercado no tenemos una meta o un cumplimiento a seguir porque la producción puede variar en muchos casos o las empresas pueden dejar de vender porque el precio en la bolsa de vales cae y esperan que tenga una recuperación para poder continuar con las ventas.

3) ¿Qué condiciones de negociación idóneas se utilizarían para promover un comercio justo en cuanto a la exportación de oro desde Ecuador hacia Estados Unidos?

Nosotros y como toda empresa que realiza esta actividad nos basamos en el precio internacional que determina la bolsa de valores, pero fuera de ese precio nosotros tenemos un buen porcentaje de compra a nivel mundial y podemos pactar con las empresas un cierre de precio de los metales y realizar la entrega para otra fecha entonces podemos ayudar a una especulación que solicite el vendedor. Nuestro puerto de embarque puede ser cualquiera dependiendo de la necesidad del cliente ya sea vía aérea, terrestre o marítima.

4) ¿Cuál es el destino final que usted realizaría con el oro que importe desde Ecuador?

Nuestra empresa se encarga de refinar el oro para dejar un producto del 99 % de calidad y venderlo a empresas que se encargan de

realizar joyería, o para empresas particulares o estatales que necesitan invertir en oro para mantener sus capitales a salvo de cualquier crisis económica, o para la medicina o tecnología que solicitan empresas alrededor del mundo.

5) ¿Cuáles considera usted que son aspectos favorables para el desarrollo de relaciones comerciales entre su empresa y el proveedor de oro en Ecuador?

Los aspectos favorables serían que nuestra empresa tiene el capital suficiente para comprar los metales entonces las empresas pueden vender la cantidad o el día que sea y nuestros capitales están disponibles lo cual favorece que las empresas no tengan retrasos en sus actividades de cualquier índole. Otro factor que nos favorece es que al cliente le damos una buena apertura de negociación nos apegamos a sus pedidos que solicitan para negociar, podemos realizar préstamos o inversiones para incrementar su productividad.

Capítulo 1. Análisis del Entorno

Análisis PESTA

El análisis del entorno PESTA es una herramienta de la planeación estratégica muy importante, que tiene como propósito identificar aquellos factores externos que pueden significar una oportunidad, o una amenaza para el desarrollo de las operaciones de un negocio nuevo. En este caso, al tratar de evaluar la viabilidad financiera de exportar oro, es necesario comprender aquellas políticas locales que incentivan al sector minero; luego, la situación económica mediante indicadores que determinen si hay posibilidades de crecimiento económico a través del PIB, conocer cómo ha evolucionado el precio del oro, la inflación, riesgo país y la balanza comercial; también se considerarán factores socioculturales que inciden en la compraventa del oro; y finalmente, aquellos factores tecnológicos y ambientales que determinen un impacto en el medio donde se realiza la actividad extractivista.

Entorno Político

En estos contextos analizará la forma en que las políticas públicas impulsan al desarrollo de los sectores productivos, en este caso de la minería. Es importante mencionar que el país dispone de una Política Industrial cuyo horizonte de tiempo es 2016 – 2025, en donde trabajan de forma coordinada el Ministerio de la Industria y Productividad y el Ministerio Coordinador de la Producción, Empleo y Productividad. Este documento nace con miras de impulsar la transformación de la matriz productiva, a través del desarrollo de sectores estratégicos que se orienten en diversificar la oferta exportable que permita la entrada de divisas. Para este efecto, se pretende sustituir las importaciones mediante políticas que profundicen el compromiso de sectores específicos, utilizando incentivos fiscales y financiamiento adecuado. La política en mención define como aspectos claves los siguientes:

- 1) Inversión: Especialmente del sector privado, pero complementada con la inversión pública; tiene como propósito acrecentar la

demanda de bienes y servicios para la construcción de obras de infraestructura, materializar encadenamientos productivos, implementar nuevas tecnologías, aumentar el empleo y mejorar los salarios.

- 2) Productividad: Es decir producir más por cada unidad de factor empleado a fin de mejorar los niveles de competitividad.
- 3) Calidad: Uso de materiales locales que cumplan las exigencias de los mercados internacionales.
- 4) Innovación: Formación y desarrollo del talento humano como fuente ilimitada de conocimiento para la creación de nuevos productos y servicios.
- 5) Mercados: Búsqueda de nuevos y mayores mercados a nivel internacional. Esto fomenta la entrada de divisas para minimizar las brechas comerciales (Vicepresidencia de la República, 2016).

Esta política se acompaña instrumentos legales como el COPCI, en donde se establecen incentivos que promuevan el desarrollo del sector industrial, y garanticen un mejor clima de negocios. Aquí se constituye una oportunidad para fortalecer el sistema de vigilancia de mercados, a través del acompañamiento a los productores mineros, inversionistas y clientes en mercados internacionales que establezcan vínculos comerciales que logren una exportación idónea del oro (Rea, Pasquel, & Tobar, 2017). Bajo este contexto es vital el rol de instituciones como PROECUADOR, para la planeación, promoción y aseguramiento de nuevas inversiones.

Asimismo, en materia de financiamiento el gobierno propone la apertura de líneas de crédito para capital de trabajo, y para fomentar exportaciones a través de la Corporación Financiera Nacional (CFN), estableciendo un seguro de exportaciones, y la implementación de sistemas para la certificación de calidad. En sectores estratégicos como la minería, el gobierno va más allá y busca ampliar la oferta de créditos a través de recursos provenientes de organismos multilaterales como la CAF, BID y BM (Rea, Política Minera y sostenibilidad ambiental en Ecuador, 2018). Todos estos aspectos se convertirían en una oportunidad para el sector minero como dinamizador económico y generador de plazas de trabajo.

Entorno Económico

Considerando la importancia del sector minero en la economía local, el Gobierno Nacional ha provisto los mecanismos legales para la aplicación de la Ley de Minería y sus reglamentos afines, para incrementar la productividad y competitividad de este sector, pero a través de una minería sustentable, responsable y amigable con el medio ambiente. Según datos del Plan Nacional de Desarrollo del Sector Minero, las actividades de pequeña minería aportaron en 78% para la producción de oro durante el período 2014 – 2015, mientras que el 22% restante fue generado a través de la minería artesanal (Ministerio de Minería, 2016). Asimismo, el sector minero aportó en 1.5% del total de PIB del país, generando más de \$1,000 millones en rubros como: explotación de minas y canteras; y fabricación de productos minerales (Banco Central del Ecuador, 2017).

En el ámbito del comercio exterior, el volumen de exportación del oro ha presentado mejoras significativas durante el período 2010 – 2015, en donde se inició con una exportación de 1.258 kilogramos hasta lograr más de 20.801 kilogramos en 2015, lo que significó un ingreso mayor a los \$ 681 millones. No obstante, el mejor período fue en 2014, donde se logró la cifra récord de 28.573 kilogramos y una recaudación superior a los \$ 1,000 millones (Banco Central del Ecuador, 2017).

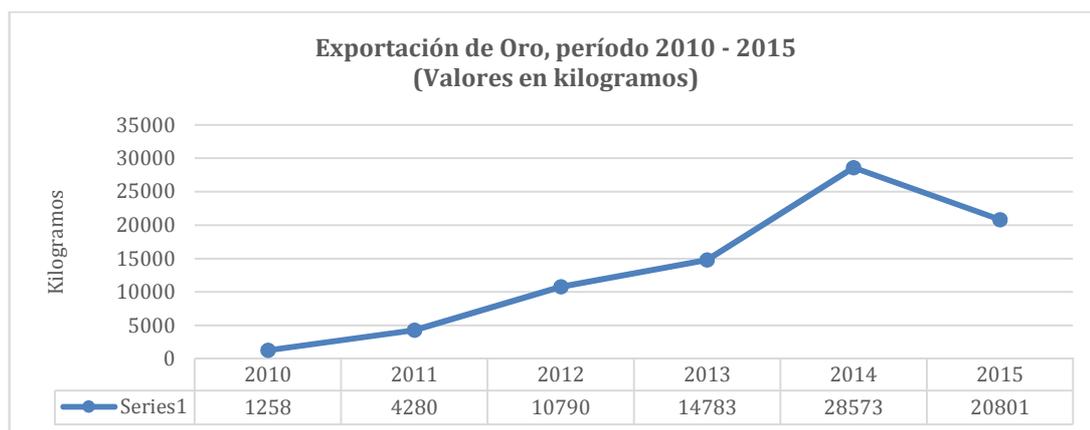


Figura 4. Exportación de oro durante el período 2010 – 2015

Nota: Reporte de Minería del Banco Central del Ecuador 2017

Esta mejora determina que la tendencia de exportación del oro está aumentando, y el promedio de exportación ha sido 13.414 kilos anuales,

significando una tasa de crecimiento interanual de 99% en promedio tanto en kilos como en términos monetarios, alcanzando una cifra de \$ 445 millones de ingresos para el país. Por otra parte, el precio del kilogramo se ha mantenido un poco estable, entre altos y bajos, pero en términos generales ha variado en un promedio de 5% anual. Es así como la mejor cotización del oro se presentó en 2012 donde el kilo llegó a costar \$ 36,357.00, para luego mantenerse relativamente estable entre 2014 y 2015 con cifras entre \$ 35 y \$ 32 mil dólares (Banco Central del Ecuador, 2017), como se aprecia en la siguiente figura:

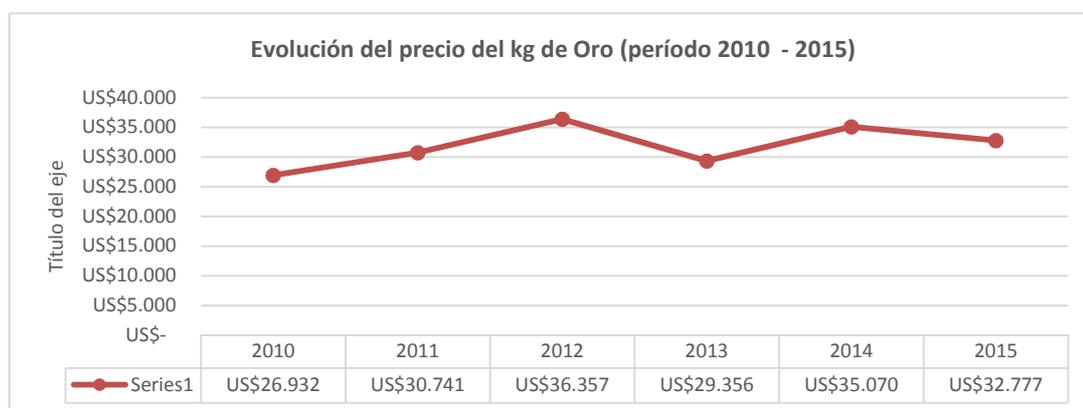


Figura 5. Evolución del precio del Kg de oro, durante el período 2010 – 2015

Nota: Reporte de Minería del Banco Central del Ecuador 2017

Entorno Social

De acuerdo con cifras del Instituto Nacional de Estadística y Censo, se establece que el 84% de las concesiones mineras están ubicadas en ocho provincias; sin embargo, en El Oro, Pichincha y Azuay existe un mayor número de trabajadores dedicados a la actividad extractivista, sumando en conjunto el 54% o su equivalente a 17.708 personas.

Tomando como referencia a la provincia de El Oro, dado que es aquí donde se encuentra la empresa San José, existe un total de 6.745 personas, las cuales desarrollan el negocio minero en los cantones de Portovelo y Zaruma (Banco Central del Ecuador, 2017). No obstante, uno de los mayores problemas que enfrenta el sector minero es la falta de un modelo asociativo que impulse una mejora en las condiciones laborales, económicas y adquisitivas, así como problemas de salud por la inhalación de los

químicos que desprenden los metales pesados como el plomo, mercurio y arsénico, muy comunes en la actividad minera.



Figura 6. Cantidad de trabajadores dedicados a la labor minera

Nota: Reporte de Minería del Banco Central del Ecuador 2017

Entorno Tecnológico

A partir del 2013 se ha impulsado en el país la explotación minera con tecnología de vanguardia para garantizar el aprovechamiento de recursos al menos para 5 décadas. De igual forma, la capacitación mediante institutos técnicos y tecnológicos es prioritario para la transformación del talento humano y matriz productiva de la minería. Asimismo, el uso de tecnología de punta busca minimizar el impacto ambiental, por ello se está impulsando el desarrollo académico en la Universidad Regional Amazónica IKIAM, en ramas de la geología, minería, metalurgia, eléctrica y metálica (Agencia Pública de Noticias del Ecuador y Suramérica, 2013).

Entorno Ambiental

Por tratarse de un tema que implica la explotación de recursos naturales, es evidente el manejo de aspectos ambientales que ayuden a controlar y evitar la minería ilegal, debido a que al no estar regulada puede traer consigo secuelas en el entorno donde se realiza la extracción, como se ha podido observar en algunas localidades de Zaruma y Portovelo, en donde ha habido severos daños al ambiente, entre esas las toneladas de mercurio

que se derraman, la deforestación y el daño del suelo haciéndolo estéril (Rodríguez, 2018). Bajo este contexto, se emitió el Decreto Ejecutivo 754 que tiene como premisas:

- Frenar la minería ilegal y actividades conexas.
- Controlar la cadena de suministro de la compraventa de minerales, a nivel andino y con terceros países.
- Plantear acciones para la formalización minera, en un marco de responsabilidad social y ambiental, a través del uso de tecnologías eficientes (Banco Central del Ecuador, 2017).

Es así como, luego de analizar el entorno externo, se pueden identificar las siguientes oportunidades y amenazas:

Tabla 1. Identificación de oportunidades y amenazas

Oportunidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> • Políticas públicas a favor del desarrollo minero. • Financiamiento externo para proyectos mineros. • Impulso de carreras académicas relacionadas con el sector minero. • Aumento de las exportaciones del oro. • Sector estratégico para la transformación de la matriz productiva. • Aumento de plazas de trabajo para las comunidades donde se realiza la actividad minera. 	<ul style="list-style-type: none"> • Minería ilegal. • Problemas de tipo ambiental y sanitario por el uso de sustancias necesarias para la actividad minera.

En este sentido, se podría concluir que este sector cuenta con mayores oportunidades que, siendo aprovechadas correctamente, ayudarían a mitigar el impacto de las amenazas determinadas por la minería ilegal y los problemas de tipo ambiental y sanitario como se evidenció.

Análisis de las cinco fuerzas de Porter

El análisis de las cinco fuerzas de Porter presenta un escenario parecido al PESTA, pero desde una perspectiva a nivel micro, es decir entre las relaciones comerciales que se manifiestan de forma directa entre la empresa, sus proveedores, sus clientes y la competencia actual, futura y sustituta. La conclusión de este análisis determinará el grado de atractivo del sector minero, de conformidad con la cantidad de barreras existentes.

Poder de negociación de los clientes

La compraventa del oro, a diferencia de otros sectores más comerciales es muy limitado, ya que los recursos mineros van a un grupo de empresas específicas que tienen la capacidad económica para la compra de este mineral, generalmente son joyerías prestigiosas o entidades gubernamentales que los compran para sus reservas monetarias, como respaldo de su moneda. En este caso, el poder de negociación de los clientes es bajo ya que, el oro es un mineral escaso, y por ello su precio se cotiza a nivel mundial como uno de los commodities más elevados, siendo su valor más reciente de \$ 40.29 por cada gramo (Cotización Real, 2018).

Además, el cliente de la empresa actualmente recibe una buena apertura de negociación, pudiendo la empresa negociar y mostrarse flexible para que el comprador logre las mejores condiciones y se mantenga fiel a la empresa.

Poder de negociación de los proveedores

Los proveedores se constituyen por las empresas mineras que se desarrollan en las comunidades donde se realiza la extracción del oro, y su poder de negociación sería alto ya que si bien la exploración y explotación de los yacimientos auríferos demanda de una gran inversión, asimismo, requiere de financiamiento externo y de un comprador que demande la

compra de este mineral. Y como ya se mencionó, el oro es por defecto, el mineral máspreciado del planeta porque sirve como respaldo de cualquier moneda, inclusive da más garantía que el dólar, el euro o la libra esterlina, pues es un medio de negociación universal.

Amenaza de nuevos competidores

En el contexto local, podría considerarse como nuevos competidores a las empresas mineras que desarrollen la actividad a través de financiamiento público o privado, pero vale destacara que las concesiones que emite el Ministerio del Ambiente no se dan con tanta facilidad, debido a la cantidad de estudios que son necesarios para garantizar una minera sostenible y de bajo impacto ambiental; por tanto, se podría decir que la amenaza de nuevos competidores es baja.

Amenaza de productos sustitutos

La minería como actividad formal, tendría como sustituto y amenaza a la minería ilegal que se suele realizar en algunas comunidades, trayendo consigo un alto impacto ambiental. Pero como ya se analizó, existe un decreto ejecutivo que tiene como propósito mitigar este grave problema. Por otra parte, si se analiza este factor a nivel de producto, el sustituto del oro serían otros minerales que también representan un gran flujo comercial, aunque tienen menor valor o usos diferentes, como el caso de la plata, el cobre o los diamantes, que provienen de la actividad minera, pero a diferencia de un bien comercial que produce con maquinaria, la aparición de estos metales dependerá de las condiciones naturales de cada localidad. Inclusive podría decirse que un sustituto del oro es el petróleo al punto de ser llamado también como “oro negro” por su alta demanda comercial, pero realmente no representa una competencia directa; por tanto, su nivel de amenaza sería bajo.

Rivalidad entre competidores existentes

En este campo es difícil determinar la rivalidad de competidores, ya que la explotación minera persigue fines públicos para el desarrollo socioeconómico del país, y se constituye bajo una planificación que viene desde las esferas más altas del gobierno. Por tanto, más que una

competencia, hay un grupo de empresas que operan de forma organizada para la extracción de minerales, como el oro. Sin embargo, lo que podría evaluarse es el grado de interés que existe de empresas locales y extranjeras por participar e invertir en proyectos mineros. En ese sentido, en los últimos 2 años ha habido el interés por más de 100 empresas, pero de momento se ha dado concesión a cerca de 50 empresas entre locales y extranjeras para que operen en el país (Ministerio de Minería, 2017). De esta forma se puede concluir que el grado de atractivo del negocio minero es bastante alto, siendo la inversión y los permisos ambientales, las principales barreras de entrada.

Capítulo 2. Diagnóstico Interno de la Empresa

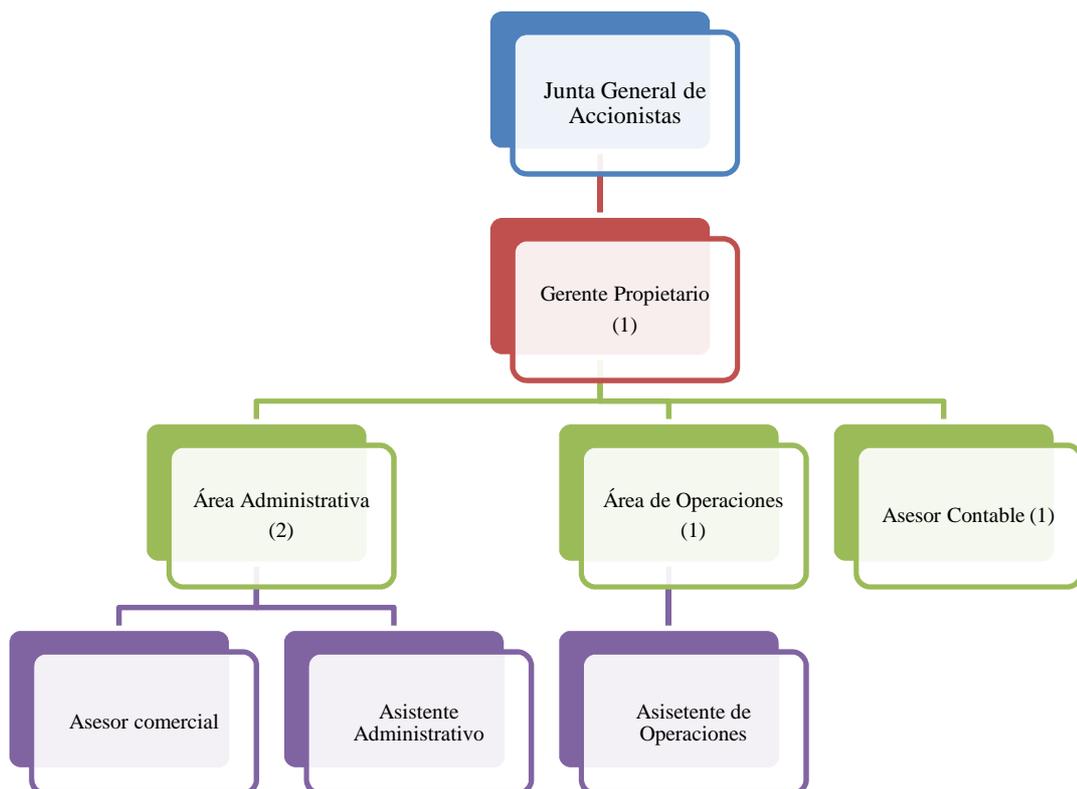
Misión

Impulsar la exportación de oro a los mercados internacionales, como soporte para el desarrollo del sector minero y la compensación de los saldos de la balanza comercial del Ecuador.

Visión

Convertirse en la empresa exportadora de oro más importante a nivel de la provincia de El Oro, garantizando la extracción sostenible de este mineral.

Estructura Organizacional



Análisis e identificación de las actividades primarias del negocio

Las actividades que forman parte de la Cadena de Valor para la extracción de oro se detallan a continuación:

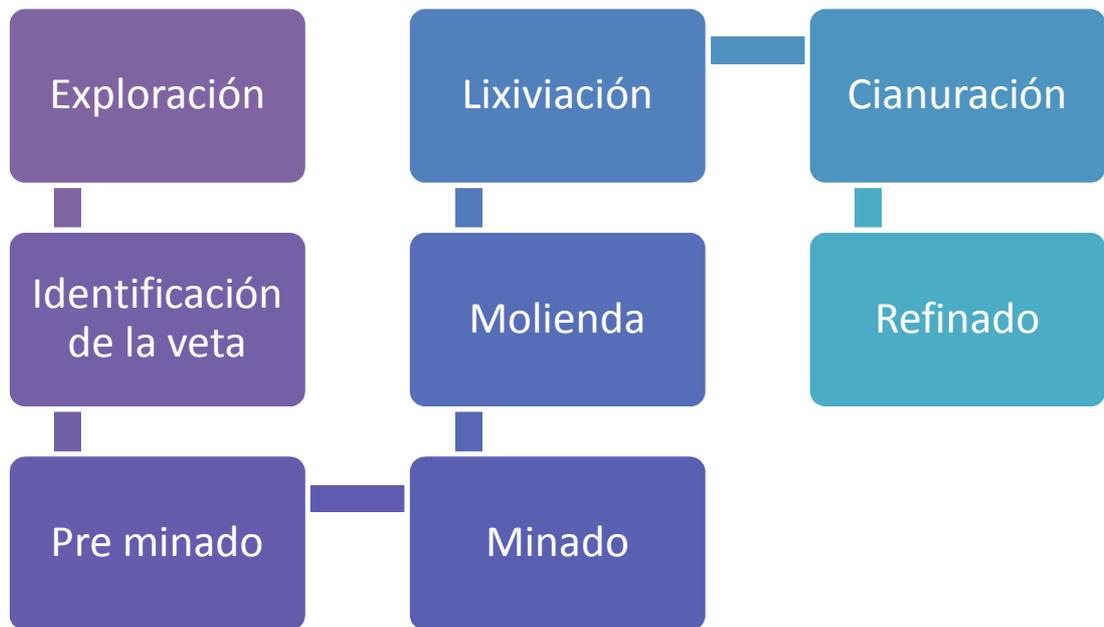


Figura 7. Proceso de obtención del oro

- **Exploración:** Se recogen muestras del suelo para así conocer los elementos minerales que las conforman.
- **Identificación de la veta:** Se realiza un ensayo con fuego el cual es el proceso estándar que permite obtener concentraciones de elementos como el oro y el platino por medio de las denominadas menas de alto grado.
- **Pre minado:** Este proceso consiste en extraer y transportar el material que contiene oro hacia las pilas de lixiviación, siendo este proceso conformado por cuatro etapas:
 - a) Perforación
 - b) Voladura
 - c) Carguío
 - d) Acarreo
- **Molienda:** La molienda es fase en la que se fragmentan los minerales y se reduce su tamaño por impacto y abrasión, en condiciones secas o en suspensión en agua.
- **Lixiviación:** En esta fase se disuelve el oro contenido en otros minerales, a través de cianuro de sodio disuelto en agua.

- **Cianuración:** El mineral se coloca en tanques de cianuración en el que se genera una mezcla homogénea que se somete a flotación para así quedar cerca de estar listo.
- **Proceso Merrill Crowe:** La solución obtenida se filtra y se elimina el oxígeno presente, para entonces añadirle polvo de zinc que permite que el metal se precipite y se vuelva sólido.
- **Refinado:** El oro obtenido en la fase preliminar se seca en hornos de retortas a 650°C, luego de lo cual se funde en un horno de arco eléctrico a 1200 °C. El producto final obtenido se denomina Doré.

Además, se identifican las acciones complementarias que permiten que las actividades primarias se lleven a cabo de manera adecuada, tanto en lo relacionado con los recursos materiales y humanos:

- **Mejoramiento de infraestructura:** Conforme la empresa vaya creciendo, se buscará mejorar la infraestructura de la misma, permitiendo esto que la tecnología empleada cada vez sea mejor y que además se logren cumplir las normas medioambientales ecuatorianas, buscando que la empresa pueda ser considerada como ajustada a los requerimientos internacionales.
- **Desarrollo del personal minero:** Se llevarán a cabo un conjunto de talleres de capacitación enfocados en brindar el conocimiento necesario para que los mineros puedan realizar de manera correcta y con los mayores niveles de eficiencia cada uno de los procesos de la empresa.

Comercialización y ventas

El mercado potencial para la exportación del oro son los Estados Unidos, esto porque la empresa cuenta en la actualidad con clientes en este territorio, por lo que es un mercado conocido y que además cuenta con un flujo comercial importante en los campos de importación y exportación.

El mercado de los Estados Unidos es exigente, buscando los importadores entablar relaciones comerciales con exportadores que les permitan lograr un vínculo estable que genere procesos de compra y venta a largo plazo, así como beneficios económicos para ambas partes.

Es necesario que se cumplan los siguientes aspectos, tanto en el plano de exportación, como en la importación desde los Estados Unidos:

Exportación desde el Ecuador

- Obtener el RUC, como persona natural o como persona jurídica.
- Tener el certificado de firma digital, con el fin de acceder a ECUAPASS y a la Ventanilla Única Ecuatoriana, mismos que están a cargo del Banco Central del Ecuador y la compañía Security Data.
- Estar registrado en la base de exportadores en el ECUAPASS.
- La exportación de metales preciosos (oro y plata) deben registrarse en el Servicio de Rentas Internas ya que generan un pago de regalías mineras. El no registro y pago de las regalías no permite la exportación.
- Cualquier producto que se exporte a Estados Unidos debe llevar una etiqueta señalando el país de origen.

Por otra parte, los documentos necesarios para realizar exportaciones de Ecuador a Estados Unidos son:

- El documento de embarque, denominado BL
- La factura
- La lista de empaque
- La declaración Aduanera de Exportación
- El Certificado de Origen, que es opcional
- El Aviso Previo conocido como Prior Notice

Importación por parte del cliente

Mientras que la importación por parte de los Estados Unidos se encuentra condicionada por la presentación de los documentos presentados a continuación:

- La Declaración Aduanera de Importación
- El Certificado de Origen
- El Documento de embarque denominado BL
- La Factura Comercial
- La Lista de empaque

A continuación, se esquematiza el proceso de comercialización y ventas en la siguiente figura:



Figura 8. Proceso de comercialización

En primera instancia se contactará con el cliente en caso de que este no sea el que tome el primera paso, brindándole información acerca de los productos a comercializar, para entonces concretar una cita de negocios en la que se discutan distintos términos y condiciones, para posteriormente a acordar aspectos específicos que les permitan salir beneficiados tanto al vendedor como al comprador.

Descripción y detalle del producto

Existen más de 30 tipos de lingotes de oro en circulación actualmente, siendo los que mayormente se comercializan aquellos denominados Good Delivery, los mismos que se compran y venden por medio de traders profesionales ubicados en Londres.

En los mercados más exigentes se requiere que los lingotes tengan la aprobación de la London Bullion Market Association, pudiendo las refinerías que la poseen, producir alrededor de 150.000 lingotes de 400 onzas troy por año. Mientras que, en los mercados más pequeños, como los locales de India, Singapur y Oriente Medio, el lingote más popular es el lingote de oro Tola, específicamente el de 10 tolas, este viene acuñado con un número de serie y su peso es de 3,75 oz (117 gramos); un total de dos millones de estos lingotes "TT" se fabrican cada año para estos mercados.

Otro mercado importante en el mundo es China, siendo el lingote más popular el de oro Tael (6 onzas; 187 gramos), pero los lingotes de cinco Tael son aprobados y reconocidos por el Chinese Gold & Silver Exchange, que lleva operando casi 100 años y permite su comercialización.

Finalmente, fuera de Asia, el lingote de oro más buscado por los inversores para es el kilobar (32,15 onzas, 1000 gramos), fabricándose más de un millón de lingotes cada año, la mayor parte en Suiza.



Figura 9. Producto final

La empresa pondrá a disposición del mercado lingotes de los siguientes pesos:

Tabla 2. Peso de los lingotes

Presentaciones	
Gramos	
• 5 gr	• 100 gr
• 10 gr	• 250gr
• 20 gr	• 500gr
• 50gr	• 1000gr

El siguiente gráfico exhibe los diferentes tamaños y pesos de los lingotes que la minera podrá crear para comercializar:



Figura 10. Tamaños de lingotes de oro

Determinación de la capacidad instalada de la minera San José

La capacidad instalada de la minera San José se muestra en la siguiente tabla en periodos diarios hasta llegar a los 5 años:

Tabla 3. Capacidad instalada

Capacidad instalada		
Diaria	Mensual	Anual
0.17 kilos	5 kilos	60 kilos
Proyecciones		
7 días	3 meses	2 años
1.17 kilos	15 kilos	120 kilos
15 días	6 meses	5 años
2.55 kilos	30 kilos	300 kilos

De acuerdo con la tabla presentada previamente, la capacidad instalada de la empresa sería de 0.17 kilos diarios de oro, pudiendo alcanzar los 300 kilos al llegar a los 5 años de actividades.

Capítulo 3. Propuesta de mejora

Segmentación de clientes

La segmentación de clientes se realiza para mostrar de manera específica el mercado al cual irán dirigidos los productos a ser comercializados por parte de Golden Blacio.

Tabla 4. Segmentación de clientes

Segmentación de clientes	
País	Estados Unidos
Sector	Tecnología-Joyería-Moneda
Clientes	Importadores de metales preciosos
Tipos de compradores	Frecuentes

Los Estados Unidos han sido el mercado elegido para la empresa comercializar sus productos de oro, enfocándose Golden Blacio en los importadores de metales preciosos, los cuales comercializarían el mineral a minoristas que los dirijan hacia sus clientes finales.

Estrategias a largo plazo para fidelizar a los clientes

La estrategia de fidelización seleccionada por parte de Golden Blacio para fidelizar a sus clientes se encuentra fundamentada en dos aspectos del marketing, los cuales son:

El marketing relacional:

Este tipo de marketing se lleva a cabo en el momento en Golden Blacio atiende las necesidades de sus clientes para posteriormente por medio de las siguientes acciones satisfacerlas:

1. Generar una excelente relación con los clientes y mantenerla a largo plazo por medio de comunicación periódica.
2. Satisfacer las necesidades de los clientes, esto por medio de presentaciones del producto (tamaños) según sus requerimientos.
3. Gestionar de manera adecuada la cartera de clientes, dando atención a cada cual según su importancia para la empresa.

La gestión del valor percibido: El valor de compra debe ser incrementado para el cliente, lo cual le permite a la empresa aumentar su nivel de competitividad, para esto, Golden lacio dirigirá sus acciones en los tres siguientes aspectos:

1. Valor de compra: La empresa Golden Blacio contará con un identificador visual, el mismo que permitirá identificar a la organización, así como al personal que la representa, así como el producto final a ser comercializado.
2. Valor de uso: La calidad del producto exportado se adaptará a las necesidades de los clientes, pudiendo dar distintos niveles de pureza según el uso que los clientes requieran.
3. Valor final: El oro es el producto que el cliente requiere, no requiriéndose un empaque para su uso, por lo que serán los lingotes o piezas de oro comercializadas envueltas en un material plástico que cuente con el logotipo empresarial.

Estrategias corporativas

Se pueden dar dos tipos de estrategias en una organización, para lo cual Golden Blacio por medio de las respuestas a dos interrogantes podrá establecer las acciones de cada estrategia.

¿Cómo va a hacer la empresa para ganar dinero?

Golden Blacio se dedicará a exportar oro a los Estados Unidos, siendo este adquirido por importadores para su comercialización en distintos campos.

La planificación estratégica de la empresa Golden Blacio responderá las siguientes interrogantes:

Estrategia base corporativa:

¿En qué sector empresarial competirá la empresa?

Golden Blacio se encuentra compitiendo en el sector de minería dentro del mercado ecuatoriano, las mismas que se dedican a la extracción y comercialización de minerales.

Estrategia empresarial:

¿Cómo competirá Golden Blacio en el sector empresarial?

La empresa Golden Blacio diferenciará a su producto en términos de calidad, contando con maquinaria para crear piezas de oro de distintos niveles de pureza.

Marketing Mix

Las estrategias de marketing mix de la empresa Golden Blacio para lograr satisfacer a su mercado son las siguientes:

Producto

- La empresa Golden Blacio contará con un identificador visual que será útil para que tanto producto como empresa sean reconocidos por parte de sus clientes.
- La capacidad de la empresa para generar un producto con distintos niveles de pureza será el valor agregado con el que contarán las piezas de oro a expendirse.
- Brindar la posibilidad de que los importadores puedan ver facilitadas sus acciones complementarias para adquirir el producto, lo que significa que Golden Blacio les comunique opciones para el transporte del producto desde el Ecuador hasta el puerto.

Se creó un logotipo para la empresa, le cual llevará por nombre “Golden Blacio”, mismo que lleva la palabra “Blacio”, la cual es el apellido del propietario de la empresa y la palabra en inglés “Golden” misma que se asocia con el oro en la lengua anglosajona.



Figura 11. Logo empresarial

Precio

- Ofertar el producto a precios menores a los que se encuentran dados por la Bolsa de Valores, pudiendo ser más atractivo para los clientes que comprarían cantidades considerables.
- Si la competencia disminuye sus precios, Golden Blacio podría adoptar una acción similar, siempre que sus valores de rentabilidad sigan dentro de los parámetros deseados.
- Cuando Golden Blacio se establezca en el mercado, esta podrá incrementar sus precios y entonces sus ingresos.
- Es importante que se ofrezcan descuentos, por más pequeños que estos sean, ya que de esta forma los clientes podrían ver incentivadas sus compras.

Plaza

- Golden Blacio de acuerdo con sus posibilidades contará con un representante en los Estados Unidos para así mejorar la comunicación con el mercado de destino.
- Crear una oficina en los Estados Unidos, esto si es posible sería de gran utilidad para solucionar problemas que puedan darse en los pedidos de sus clientes.
- Mantener una tienda virtual, la misma que se encontrará en una página web, esto permitirá generar pedidos que posteriormente sean confirmados y volverse efectivos.
- Por medio de una base de datos se ofrecerá el producto haciéndose uso de correos electrónicos a potenciales clientes que se encuentren en los Estados Unidos.

Promoción

- Golden Blacio por medio de publicidad en la web se colocará en sitios en el ciberespacio para que sea visualizada en por visitantes a estas que se encuentren relacionados con la compra de minerales preciosos.
- Promocionar a Golden Blacio por medio de publrreportajes en revistas especializadas.
- La empresa puede mostrar su cadena productiva en ferias empresariales, lo que permitirá que sea conocida por potenciales clientes o inversionistas.
- Tanto el personal como los elementos que se manejen en la empresa contarán con la imagen de esta, lo que se reflejará en tarjetas de presentación o elementos en su indumentaria.

3.1.1.1 Consumidor satisfecho

Para poder conseguir un consumidor satisfecho, Golden Blacio debe desarrollar las siguientes acciones:

- Ofrecer un producto de calidad de acuerdo con las necesidades de los clientes.
- Cumplir con lo ofrecido, es decir, que el cliente reciba el pedido que haya realizado.
- Brindar un buen servicio al cliente, esto en todos los momentos en que la empresa se comuniquen con el cliente o viceversa.
- Brindar una atención personalizada de acuerdo con la base de datos de los clientes.
- Brindar una rápida atención a las quejas o inquietudes de los clientes en todo momento.
- Brindar un servicio extra en caso de que el cliente lo requiera, el cual podría ser asesoría sobre la calidad y uso del oro según su nivel de pureza.

3.1.1.2 Comodidad del cliente

La comodidad del cliente es un factor que se encuentra relacionado con el servicio que daría Golden Blacio a sus clientes, para lo cual se realizarán las siguientes acciones:

- Es necesario que se conozca la opinión del cliente, tanto en el servicio que da Golden Blacio, como en el producto que es expendido, identificando problemas y solucionándolos antes de que se vuelvan graves inconvenientes.
- El personal de la empresa se deberá capacitar, para de esta forma lograr que su atención hacia los clientes sea efectuada de la mejor forma posible, lo que generará que las situaciones negativas que afecten el proceso de compra sean disminuidas y de ser posible, eliminadas.

- La atención a los clientes será en las mismas condiciones para todos, esto significa que no importará el tamaño de los pedidos realizados.

3.1.1.3 Comunicación

Con el objetivo de generar una efectiva comunicación entre Golden Blacio y el cliente se llevarán a cabo los pasos presentados a continuación:

- 1) Conseguir los datos del cliente:** Resulta necesario que se soliciten datos importantes como el nombre, la dirección física, el teléfono, la dirección de correo electrónico, esto se llevará a cabo cuando el cliente se ponga en contacto con Golden Blacio.
- 2) Crear una base de datos:** Posterior al primer paso, se creará una base de datos por medio de la herramienta Microsoft Excel.
- 3) Establecer la comunicación con el cliente:** Con la base de datos creada, personal de Golden Blacio se comunica con el cliente a través de e- mail o vía telefónica.
- 4) Mantener comunicación continua y de calidad con el cliente:** La empresa debe estar en continua comunicación con el cliente, para así identificar inconvenientes que se den, ya sea por el producto o por el tiempo de entrega, logrando mantener alto el nivel de satisfacción de los clientes de la empresa.
- 5) Comunicar noticias:** Es importante que mensualmente se envíen boletines de noticias relacionadas con la industria del oro, así como datos de interés sobre la empresa.

Capítulo 4. Viabilidad Económica

La demanda y el crecimiento del Mercado en la actualidad

Para determinar si el proyecto es viable, es necesario identificar la exportación del oro y su crecimiento en el mercado en el mercado ecuatoriano, en la figura 12 se puede visualizar que el precio del oro del 2010 al 2015 por un kilogramo que son mil gramos se incrementó de \$26,932 a \$32,777 el mayor pico se suscitó en el 2012 donde se exporto \$36,357.

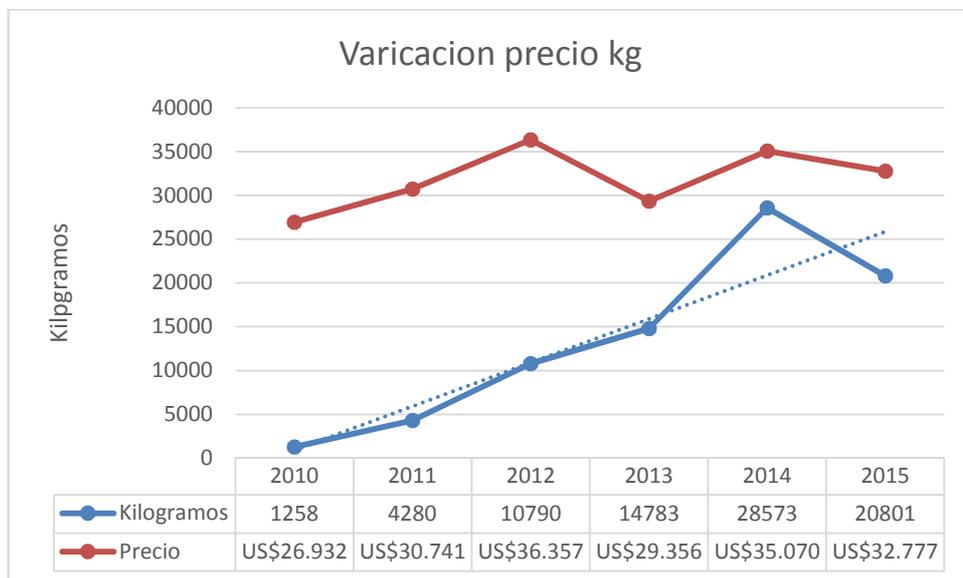


Figura 12. Exportación del oro, período 2010 – 2015 en Kilogramos

En la tabla 5 se puede visualizar que la variación de la exportación en kilogramo fue positiva para casi todos los años con excepción del 2015 donde la cantidad de kilogramos exportada vario de 28.573 en el año 2014 a 20.801 en el año 2015.

Tabla 5. Variación de la exportación del oro, período 2010 – 2015 en Kilogramos y precio unitario

Año	Variación Kg	Variación Precio
2011	240%	14%
2012	152%	18%
2013	37%	-19%
2014	93%	19%
2015	-27%	-7%
Promedio	99%	5%

El precio tuvo dos variaciones significativas en negativo, tanto para el año 2013 y 2015, ya que este fluctúa de acuerdo al valor internacional del mercado, por tal motivo en el 2012 el kilogramo costó \$36 mil y en el año 2013 bajó a \$29; posteriormente de \$35 mil en el año 2014 se redujo a \$32 mil en el año 2015; para efecto de la presente propuesta se va a considerar el promedio de la variación del precio que es del 5%, ya que el incremento de las exportaciones de oro depende de la fluctuación de mercado internacional entre la oferta y demanda y a esto se le suma el promedio de la tasa del crecimiento del PIB que es 1,74%, lo que determina que el precio del oro se incrementará anualmente en un 6,74%.

Inversión Inicial

Para realizar el plan de exportación de oro, es preciso establecer los valores de inversión en activos y capital de trabajo, el primero suma \$6,090.00 entre muebles y enseres, equipos de computación y de operación; mientras que la inversión por capital de trabajo asciende a \$130,392.82 que se relacionan a los gastos de administración, gastos de logística y costos por adquisición del oro. De esta forma se establece que la estructura de capital para la presente propuesta es de \$136.482,82

Tabla 6. *Inversión de activos fijos*

Descripción	Cantidad	C. Unitario	C. Total
<i>Muebles y enseres</i>			
Escritorios ejecutivos modulares	4	\$ 250.00	\$ 1,000.00
Sillones ejecutivos	4	\$ 150.00	\$ 600.00
Archivadores	4	\$ 110.00	\$ 440.00
Subtotal de muebles y enseres			\$ 2,040.00
<i>Equipos de computación</i>			
Computadoras de escrito - 17" HP Pavilion	4	\$ 850.00	\$ 3,400.00
Impresora multifuncional	1	\$ 150.00	\$ 150.00
Subtotal de equipos de computación			\$ 3,550.00
<i>Equipos de operación</i>			
Balanza electrónica	1	\$ 500.00	\$ 500.00
Subtotal de equipos de operación			\$ 500.00
Total inversión en propiedad, planta y equipos			\$ 6,090.00

La estructura de capital está compuesta del 95.54% que corresponde a la inversión en capital de trabajo que se necesita para la puesta en marcha de la propuesta; en este caso se hizo un presupuesto de los rubros de costo por la adquisición del oro el cual es de 3,500 gramos mensuales que pueden ser adquiridos a \$35,41 cada gramo lo que al mes representa \$123,917.85, además de los gastos de administración y logística que se necesitan para iniciar el negocio de exportación de oro, mientras que el 4.46% restante es de la inversión en activos fijos.

Tabla 7. *Estructura de capital para la inversión*

ESTRUCTURA DE CAPITAL	VALOR	% PART.
Inversión en activos fijos	\$ 6,090.00	4.46%
Inversión en capital de trabajo	\$ 130,392.82	95.54%
TOTAL	\$ 136,482.82	100.00%

La forma de financiamiento del proyecto como se demuestra en la tabla 8 es por medio de recursos económicos propios que representa el 36.63% del total y a través de un préstamo bancario solicitado a la CFN 63.67%.

Tabla 8. *Forma de financiamiento del proyecto*

FINANCIAMIENTO DEL PROYECTO	VALOR	% PART.
FONDOS PROPIOS	\$ 50,000.00	36.63%
PRÉSTAMO BANCARIO	\$ 86,482.82	63.37%
TOTAL	\$ 136,482.82	100.00%

Los datos financieros del préstamo solicitado a la CFN por el monto de \$86,482.82 son: una tasa de interés de 11.28% a un plazo de 5 años pagaderos en cuotas mensuales de \$1,892.44.

Tabla 9. *Datos del préstamo bancario*

INSTITUCION FINANCIERA:	CFN
MONTO:	\$ 86,482.82
TASA:	11.28%
PLAZO:	5
FRECUENCIA PAGO:	12
CUOTA MENSUAL:	\$ 1,892.44

La amortización del préstamo de 86,482.82 a cinco años genera un total por interés de \$27,063.88, por lo que al término de los cinco años se terminará pagando 113,546.70, como se demuestra en la tabla 10.

Tabla 10. *Amortización del préstamo*

PERIODO	CAPITAL	INTERESES	PAGO
1	\$ 13,645.24	\$ 9,064.10	\$ 22,709.34
2	\$ 15,266.54	\$ 7,442.80	\$ 22,709.34
3	\$ 17,080.49	\$ 5,628.85	\$ 22,709.34
4	\$ 19,109.97	\$ 3,599.37	\$ 22,709.34
5	\$ 21,380.58	\$ 1,328.76	\$ 22,709.34
60	\$ 86,482.82	\$ 27,063.88	\$ 113,546.70

Presupuesto de gastos

Entre los gastos por administración se estima el pago de 4 sueldos más los beneficios sociales de ley, así como los suministros de oficina, limpieza, servicios básicos y gastos por constitución los que suma una variación mensual de \$5,774,97 que al año serían \$52,799.67.

Tabla 11. *Presupuesto de gasto de administración.*

	V. Mensual	Año 1
<u>GASTOS DE ADMINISTRACIÓN</u>		
Sueldos y beneficios personal administrativo	\$ 3,149.97	\$ 37,799.67
Honorarios Asesor Contable	\$ 400.00	\$ 4,800.00
Arriendo de Oficina	\$ 500.00	\$ 6,000.00
Suministros de oficina	\$ 50.00	\$ 600.00
Suministros de Limpieza	\$ 30.00	\$ 360.00
Servicios básicos (agua y luz)	\$ 80.00	\$ 960.00
Telefonía fija e internet	\$ 65.00	\$ 780.00
Gastos de constitución de la compañía	\$ 1,500.00	\$ 1,500.00
SUBTOTAL	\$ 5,774.97	\$ 52,799.67

Los gastos relacionados a la logística para realizar la exportación de oro mensual están considerados por el alquiler del vehículo para transportar el mineral, más los trámites aduaneros, lo que suma \$700 mensuales y al año este gasto representa \$8,400.00, valor que varía anualmente de acuerdo con la inflación promedio del Ecuador que es 1,57%.

Tabla 12. *Presupuesto de gasto de logística.*

	V. Mensual	Año 1
<u>GASTOS DE LOGÍSTICA</u>		
Alquiler de vehículo para transportar valores	\$ 200.00	\$ 2,400.00
Trámites aduaneros para exportación	\$ 500.00	\$ 6,000.00
SUBTOTAL	\$ 700.00	\$ 8,400.00

Pronóstico de ventas

El presupuesto de ventas mensual para cubrir los costos y gastos de la propuesta es el de exportar 3,500 gramos de oro mensuales, que al año serían 42,000 gramos, esta cantidad varía anualmente de acuerdo con el porcentaje de crecimiento de ventas del oro que es 6,74%, el cual está relacionada a la variación de las exportaciones de oro ecuatoriano entre los años 2010 – 2015 más el PIB nacional, como se mencionó en el comentario de la tabla 5. El precio de venta que sería de \$37,31 el gramo, mientras que el costo por la adquisición del mineral sería de \$35,41.

Tabla 13. *Presupuesto de venta del oro.*

Descripción	V. Mensual	Año 1
Gramos de Oro (exportación)	3,500.00	42,000
Precio del gramo	\$ 37.31	\$ 37.31
SUBTOTAL	\$ 130,580.10	\$ 1,566,961.20

Tabla 14. *Presupuesto de costo para la adquisición del oro.*

Descripción	V. Mensual	Año 1
Gramos de Oro (exportación)	3,500.00	42,000
Precio del gramo	\$ 35.41	\$ 35.41
SUBTOTAL	\$ 123,917.85	\$ 1,487,014.20

Punto de equilibrio

Por medio del punto de equilibrio se pueden identificar las cantidades mínimas de oro que debería exportarse para que los ingresos y costos sean iguales, con la finalidad de evitar pérdidas. De esta formase establece que el volumen mínimo de gramos de oro que se debería exportar es de 10.528 gramos anuales para obtener \$449,389.35 y cubrir los costos y gastos que demanda el proyecto; a partir de ahí el proyecto empezaría a generar ganancias.

Tabla 15. Datos para la obtención del punto de equilibrio.

PUNTO DE EQUILIBRIO		
COSTO VARIABLE	\$	1,759,287.33
COSTOS FIJOS	\$	63,942.85
PRECIO PROMEDIO	\$	42.69
UNIDADES		48,052.71
COSTO VARIABLE UNITARIO	\$	36.61
PUNTO EQUILIBRIO (Q):		
		$\frac{\text{COSTOS FIJOS}}{\text{PRECIO} - \text{C. VARIABLE UNIT}}$
<hr/>		
PUNTO EQUILIBRIO (Q):	\$	63,942.85
	\$	6.07
PUNTO EQUILIBRIO (Q):		10,527.98
PUNTO EQUILIBRIO (USD \$):	\$	449,389.35

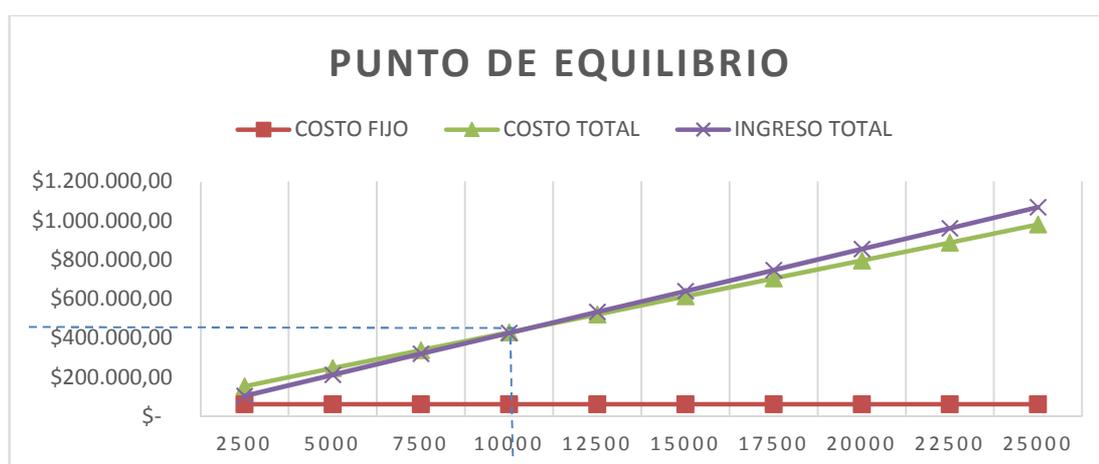


Figura 13. Explicación gráfica del punto de equilibrio

Índices financieros

Por medio del margen neto se puede definir que por cada dólar que se vende en el primer año no se obtendrá ganancia debido a que el proyecto recién inicia; sin embargo, esto varía anualmente de acuerdo con la demanda del mercado internacional y a la inflación que se genere en el precio del mineral, en promedio durante los 5 años se tendrá \$0,06 de utilidad por cada dólar invertido.

El ROA permite definir, que por cada dólar de activos se generan \$0,04 de ganancia y durante los cinco años el promedio de la utilidad que ofrecen los activos será de \$0,28. En el mismo sentido, por medio del ROE se establece la utilidad que se adquiere del patrimonio, es decir que por cada dólar de patrimonio se obtienen \$0,09 de ganancia y en promedio para los cinco años por cada dólar de patrimonio se generan \$0,41 de utilidad.

Tabla 16. *Indicadores de rentabilidad.*

IV. RENTABILIDAD	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	PROM.
Margen Neto	0.35%	3.82%	7.05%	10.13%	13.01%	6.87%
ROA	4.17%	31.61%	37.68%	36.53%	33.67%	28.73%
ROE	9.86%	55.18%	53.67%	46.77%	40.63%	41.22%

Análisis de sensibilidad

A través de los datos obtenidos por medio de los presupuestos e indicadores anteriormente señalados, a continuación, se detallan los estados financieros proyectados a cinco años, las variaciones anuales de ciertas cuentas se suscitan según la inflación, PIB, promedio de incremento salarial y demás estimaciones que se han considerado para el desarrollo del presente estudio.

Proyección financiera de Estado de Situación Financiera

Tabla 17. *Estado de situación financiera*

ACTIVOS	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
ACTIVOS CORRIENTES						
Caja/Bancos	\$ 130,392.82	\$ 126,430.82	\$ 212,808.26	\$ 378,696.25	\$ 641,020.47	\$ 1,018,526.95
TOTAL ACTIVOS CORRIENTES	\$ 130,392.82	\$ 126,430.82	\$ 212,808.26	\$ 378,696.25	\$ 641,020.47	\$ 1,018,526.95
ACTIVOS FIJOS						
Inversión en activos fijos	\$ 6,090.00	\$ 6,090.00	\$ 6,090.00	\$ 6,090.00	\$ 6,090.00	\$ 6,090.00
(-) Depreciación Acumulada	0	(1,437.33)	(2,874.67)	(4,312.00)	(4,566.00)	(4,820.00)
TOTAL ACTIVOS FIJOS	\$ 6,090.00	\$ 4,652.67	\$ 3,215.33	\$ 1,778.00	\$ 1,524.00	\$ 1,270.00
TOTAL ACTIVOS	\$ 136,482.82	\$ 131,083.48	\$ 216,023.59	\$ 380,474.25	\$ 642,544.47	\$ 1,019,796.95
PASIVOS						
Participaciones por pagar	\$ -	\$ 1,236.88	\$ 15,447.83	\$ 32,435.59	\$ 53,107.82	\$ 77,692.30
Impuestos por pagar	\$ -	\$ 1,541.98	\$ 19,258.29	\$ 40,436.37	\$ 66,207.75	\$ 96,856.40
Prestamo Bancario	\$ 86,482.82	\$ 72,837.58	\$ 57,571.04	\$ 40,490.55	\$ 21,380.58	\$ -
TOTAL DE PASIVOS	\$ 86,482.82	\$ 75,616.45	\$ 92,277.16	\$ 113,362.51	\$ 140,696.16	\$ 174,548.69
PATRIMONIO						
Capital Social	\$ 50,000.00	\$ 50,000.00	\$ 50,000.00	\$ 50,000.00	\$ 50,000.00	\$ 50,000.00
Utilidad del Ejercicio	\$ -	\$ 5,467.03	\$ 68,279.40	\$ 143,365.31	\$ 234,736.57	\$ 343,399.95
Utilidades Retenidas	\$ -	\$ -	\$ 5,467.03	\$ 73,746.43	\$ 217,111.74	\$ 451,848.31
TOTAL PATRIMONIO	\$ 50,000.00	\$ 55,467.03	\$ 123,746.43	\$ 267,111.74	\$ 501,848.31	\$ 845,248.26
TOTAL PASIVO+PATRIMONIO	\$ 136,482.82	\$ 131,083.48	\$ 216,023.59	\$ 380,474.25	\$ 642,544.47	\$ 1,019,796.95

Proyección financiera de Estado de Resultados Integrales

Tabla 18. *Estado de resultados integrales*

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Ventas Netas	\$ 1,566,961.20	\$ 1,785,183.31	\$ 2,033,796.03	\$ 2,317,031.68	\$ 2,639,712.00
Costo de venta	\$ 1,487,014.20	\$ 1,612,166.75	\$ 1,747,852.59	\$ 1,894,958.25	\$ 2,054,444.86
Utilidad Bruta	\$ 79,947.00	\$ 173,016.57	\$ 285,943.44	\$ 422,073.43	\$ 585,267.14
Gastos de Operación					
Gastos Administrativos	\$ 52,799.67	\$ 52,618.70	\$ 53,973.47	\$ 55,364.99	\$ 56,794.26
Gastos de Logística	\$ 8,400.00	\$ 8,532.22	\$ 8,666.51	\$ 8,802.92	\$ 8,941.48
Depreciaciones	\$ 1,437.33	\$ 1,437.33	\$ 1,437.33	\$ 254.00	\$ 254.00
Total Gastos de Operación	\$ 62,637.00	\$ 62,588.25	\$ 64,077.32	\$ 64,421.91	\$ 65,989.75
Utilidad Operacional	\$ 17,310.00	\$ 110,428.32	\$ 221,866.12	\$ 357,651.52	\$ 519,277.40
Gastos Financieros	\$ 9,064.10	\$ 7,442.80	\$ 5,628.85	\$ 3,599.37	\$ 1,328.76
Utilidad Antes de Participación	\$ 8,245.90	\$ 102,985.52	\$ 216,237.27	\$ 354,052.14	\$ 517,948.64
Participación de Trabajadores (15%)	\$ 1,236.88	\$ 15,447.83	\$ 32,435.59	\$ 53,107.82	\$ 77,692.30
Utilidad Antes de Impuestos	\$ 7,009.01	\$ 87,537.69	\$ 183,801.68	\$ 300,944.32	\$ 440,256.34
Impuesto a la Renta (22%)	\$ 1,541.98	\$ 19,258.29	\$ 40,436.37	\$ 66,207.75	\$ 96,856.40
Utilidad Neta	\$ 5,467.03	\$ 68,279.40	\$ 143,365.31	\$ 234,736.57	\$ 343,399.95

Flujo de Caja

Tabla 19. *Flujo de caja proyectado*

	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5				
<u>Ingresos Operativos:</u>										
Ventas Netas	\$	1,566,961.20	\$	1,785,183.31	\$	2,033,796.03	\$	2,317,031.68	\$	2,639,712.00
<u>Egresos Operativos:</u>										
Costo de Venta	\$	1,487,014.20	\$	1,612,166.75	\$	1,747,852.59	\$	1,894,958.25	\$	2,054,444.86
Gastos Administrativos	\$	52,799.67	\$	52,618.70	\$	53,973.47	\$	55,364.99	\$	56,794.26
Gastos de logística	\$	8,400.00	\$	8,532.22	\$	8,666.51	\$	8,802.92	\$	8,941.48
Participación de Trabajadores	\$	-	\$	1,236.88	\$	15,447.83	\$	32,435.59	\$	53,107.82
Impuesto a la Renta	\$	-	\$	1,541.98	\$	19,258.29	\$	40,436.37	\$	66,207.75
Subtotal	\$	1,548,213.87	\$	1,676,096.53	\$	1,845,198.70	\$	2,031,998.12	\$	2,239,496.18
Flujo Operativo	\$	18,747.33	\$	109,086.78	\$	188,597.33	\$	285,033.56	\$	400,215.82
<u>Ingresos No Operativos:</u>										
Inversión Fija	\$	(6,090.00)								
Inversión Capital de trab	\$	(130,392.82)								
Valor de Desecho del Proyecto										
<u>Egresos No Operativos:</u>										
Pago de Capital del Préstamo	\$	(13,645.24)	\$	(15,266.54)	\$	(17,080.49)	\$	(19,109.97)	\$	(21,380.58)
Pago de Intereses del Préstamo	\$	(9,064.10)	\$	(7,442.80)	\$	(5,628.85)	\$	(3,599.37)	\$	(1,328.76)
Flujo Neto Generado	\$	(136,482.82)	\$	(3,962.01)	\$	86,377.44	\$	165,887.99	\$	262,324.22
Saldo Inicial de Caja	\$	130,392.82	\$	130,392.82	\$	126,430.82	\$	212,808.26	\$	378,696.25
Saldo Final de Caja	\$	130,392.82	\$	126,430.82	\$	212,808.26	\$	378,696.25	\$	641,020.47
										1,018,526.95

Cálculo de Costo Capital Promedio Ponderado

Una vez realizado el flujo de caja, se procedió a efectuar el análisis de rentabilidad del proyecto y por medio de este se obtuvo la tasa de descuento o TMAR (Tasa Mínima Atractiva de Rendimiento) a través del método del Costo Capital Promedio Ponderado, porque la forma de financiamiento es mixta: por recursos propios y préstamo bancario.

Tabla 20. *Tasa de descuento del proyecto*

Weighted Average Cost of Capital			
	% PART.	TASA DSCTO.	PONDERACIÓN
FONDOS PROPIOS	36.63%	13.33%	4.88%
PRÉSTAMO BANCO	63.37%	11.28%	7.15%
TMAR			12.03%

De esta forma, para hallar una tasa de descuento única, es necesario multiplicar la participación de cada fuente de financiamiento por su tasa individual, dando como resultado 12.03%, lo que quiere decir que, si el rendimiento es inferior a ese valor, debería rechazarse la propuesta, ya que los flujos no son capaces de recuperar el costo del capital.

Cálculo de TIR, VAN y PRI

Según los flujos de caja neta desde el periodo de inversión hasta el año cinco, el rendimiento de la presente propuesta es de 63,63%, indicador que permite establecer que el proyecto está por encima de la TMAR. De igual manera el Valor Actual Neto (VAN) determina que el beneficio neto sería \$ \$427,203.63 después de recuperar la inversión; por tal motivo se considera viable la presente propuesta de exportación de oro, ya que, por cada dólar invertido, la empresa Blacio Golden recibirá \$ 0,04 adicional.

Tabla 21. *Análisis de la TIR – VAN y PRI*

ANÁLISIS DE RENTABILIDAD		
TASA DE DSCTO.	TMAR	12.03%
TASA INTERNA DE RETORNO	TIR	63.63%
VALOR ACTUAL NETO	VAN	\$427,203.63
ÍNDICE DE RENTABILIDAD	IR	4.13

Tabla 22. *Periodo de recuperación de la inversión*

DESCRIPCION	FLUJOS NETOS	PAYBACK
AÑO 0	-\$136,482.82	-\$136,482.82
AÑO 1	-\$3,962.01	-\$140,444.83
AÑO 2	\$86,377.44	-\$54,067.39
AÑO 3	\$165,887.99	\$111,820.60
AÑO 4	\$262,324.22	\$374,144.82
AÑO 5	\$377,506.49	\$751,651.31

El periodo de recuperación de la inversión se da a partir de los 27 meses, es decir 2 años con 3 mese, como se demuestra en la tabla 22, donde los flujos descontados entre periodo empiezan a ser positivos desde el tiempo estimado.

Conclusiones

A continuación, se detallan las conclusiones que se tienen del desarrollo de la presente propuesta:

Conforme al primer objetivo, las bases teóricas relativas al sector minero permitieron determinar la importancia de los recursos minerales para el desarrollo del sistema económico, en este caso el oro, ha sido considerado a lo largo de los años como un producto de cuantiosa valía adquisitiva; sin embargo, es necesario considerar ciertos aspectos para garantizar una minería sustentable, como: la rentabilidad y seguridad operacional y ambiental.

En lo que tiene que ver con los factores del entorno que influyen en los resultados de la empresa minera San José, un factor clave es la variación del precio del oro, ya que esto se hace en función al movimiento del precio en los mercados internacionales, por ende, es posible que haya épocas en donde es más conveniente comprar oro y en otras, venderlo para obtener una mejor rentabilidad.

Respecto a la oferta del oro en el Ecuador se ha incrementado debido a los diferentes canales de comercialización internacional donde el promedio de exportación ha sido 13.414 kilos anuales, significando una tasa de crecimiento interanual de 99%. Asimismo, la demanda del mineral en el mercado estadounidense se mantiene constante por la necesidad de este producto para el sector de joyería, para empresas particulares o estatales que necesitan invertir en oro para mantener sus capitales a salvo de cualquier crisis económica, así como también para el uso tecnológico y comercial.

En cuanto a los requerimientos legales, ambientales y organizacionales para la implementación de la propuesta fueron definidos como viables de acuerdo con la Ley de Minería, Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones (COPCI) y Plan Nacional de Desarrollo, que buscan Impulsar el emprendimiento, la productividad y competitividad para el crecimiento económico sostenible del país, generación de empleo y diversificación de la oferta exportable.

Finalmente, la factibilidad financiera para la creación de la empresa Golden Blacio que se dedicará a la exportación de oro de la empresa San José se determinó como viable, debido a que se obtuvo una TIR del 63,63% superior a la tasa de descuento del proyecto que es de 12,03%; en este sentido se espera la recuperación de la inversión a los 2 años 3 mes, con un beneficio neto de \$427,203.63 una vez recuperada la inversión inicial.

Recomendaciones

Para efecto de la presente propuesta, se realizan las siguientes recomendaciones.

- Capacitar a los mineros nacionales sobre estrategias de control de calidad, que permita ofrecer al mercado internacional una exportación de oro limpio, legal y con la respectiva documentación.
- Impulsar el desarrollo de una minería responsable, para la producción y desarrollo nacional.
- Incrementar la capacidad instalada de producción para la extracción de oro ecuatoriano dirigida por mineros nacionales.
- Establecer acuerdos de comercialización con los Estados Unidos para incrementar la participación del mercado ecuatoriano en la exportación de oro.
- Implementar medidas legislativas que se den a conocer nacionalmente para evitar la extorción, el contrabando, salida de capital, lavado de activos y demás fuentes de comercio ilícito que se relaciones con la compra y venta de oro ecuatoriano.

Referencias Bibliográficas

- Agencia Pública de Noticias del Ecuador y Suramérica. (2013). *La capacitación y la tecnología permitirán a Ecuador aprovechar los recursos mineros por cerca de 50 años*. Obtenido de <https://www.andes.info.ec/es/noticias/sociedad/17/capacitacion-tecnologia-permitiran-ecuador-aprovechar-sus-recursos-mineros-cerca-50-anos>
- Arias, F. (2012). *El proyecto de investigación. Introducción a la metodología científica - 6ta. edición*. Caracas: Editorial Episteme.
- Aza, R. (2012). *Minería Sustentable. Diversos aspectos*. Argentina : Universidad Nacional de La Pampa.
- Banco Central del Ecuador*. (enero de 2017). Obtenido de Banco Central del Ecuador: <http://www.mineria.gob.ec/plan-nacional-de-desarrollo-del-sector-minero/>
- Banco Central del Ecuador. (2017). *Reporte de Minería*. Quito: Dirección Nacional de Síntesis Macroeconómica.
- Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones*. (2013). Quito, Ecuador: Segundo Suplemento del Registro Oficial 056, 12-VIII-2013.
- Córdoba, J. (2015). *Banco Central del Ecuador*. Quito.
- Cotización Real. (2018). *Precio del Oro en Gramos, Onzas y Kilos*. Obtenido de <http://www.cotizacionrealoro.com/>
- Delance, J. (24 de Agosto de 2015). *Revalorizar el aporte de los recursos naturales al bienestar humano*. Obtenido de <http://www.latinamerica.undp.org/content/rblac/es/home/ourperspective/Blog/2015/08/24/revalorizar-el-aporte-de-los-recursos-naturales-al-bienestar-humano.html>

- Dzul, M. (2016). Aplicación básica de los métodos científicos: diseño no experimental. *Sistema de Universidad Virtual*, 1-13.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación 5° edición*. México, D.F.: McGraw Hill.
- Ley de Minería*. (2009). Quito, Ecuador: Registro Oficial No. 517.
- Mana, F., & Rojo, A. (2012). *Minería y Conflicto Social*. Fundación Avina.
- Ministerio de Minas y Energía de Colombia. (2013). *Glosario Técnico Minero*. Bogotá.
- Ministerio de Minería. (2016). *Plan Nacional de Desarrollo del Sector Minero*. Quito, Ecuador: Agencia de Regulación y Control Minero - Instituto de Investigación Geológico, Minero y Metalúrgico.
- Ministerio de Minería. (2017). *28 empresas mineras extranjeras invertirán en el Ecuador*. Obtenido de <https://www.mineria.gob.ec/28-empresas-mineras-extranjeras-invertiran-en-ecuador/>
- Molina, D. (2015). *La explotación minera en el Ecuador*. Quito: Abya-Yala.
- Molina, L. (2015). *Impacto ambiental por la explotación de recursos naturales*. Obtenido de <https://www.gestiopolis.com/impacto-ambiental-por-la-explotacion-de-recursos-naturales/>
- Rea, A. (2018). Política Minera y sostenibilidad ambiental en Ecuador. *Universidad Central del Ecuador*, 39-50.
- Rea, A., Pasquel, V., & Tobar, L. (2017). Inversión extranjera y política minera en Ecuador. *Revista Publicando*, 4 No. 12, 375-396.
- Rodríguez, C. (2018). *La minera ilegal provoca un gran impacto social en la región*. Obtenido de Agencia Pública de Noticias de Ecuador y Sudamérica:
<https://www.andes.info.ec/es/noticias/actualidad/15/mineria-ilegal-provoca-un-gran-impacto-social-en-la-region-segun-experto-chileno>

Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo. (2017). *Plan Nacional para el Buen Vivir 2017 - 2021*. Quito, Ecuador: Ediecuatorial.

Vicepresidencia de la República. (2016). *Política Industrial del Ecuador 2016 - 2025*. Quito, Ecuador: Ministerio Coordinador de la Producción, Empleo y Competitividad - Ministerio de Industrias y Productividad.



**Presidencia
de la República
del Ecuador**



**Plan Nacional
de Ciencia, Tecnología,
Innovación y Saberes**



SENESCYT

Secretaría Nacional de Educación Superior,
Ciencia, Tecnología e Innovación

DECLARACIÓN Y AUTORIZACIÓN

Yo, **Blacio Dávila, Angel Vinicio**, con C.C: # 0705697548 autor del **componente práctico del examen complejo: Plan de negocios para la exportación de oro, de la empresa minera San José. En el período 2017-2022** previo a la obtención del título de **Ingeniero en gestión empresarial internacional** en la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil.

1.- Declaro tener pleno conocimiento de la obligación que tienen las instituciones de educación superior, de conformidad con el Artículo 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior, de entregar a la SENESCYT en formato digital una copia del referido trabajo de titulación para que sea integrado al Sistema Nacional de Información de la Educación Superior del Ecuador para su difusión pública respetando los derechos de autor.

2.- Autorizo a la SENESCYT a tener una copia del referido trabajo de titulación, con el propósito de generar un repositorio que democratice la información, respetando las políticas de propiedad intelectual vigentes.

Guayaquil, **20 de septiembre de 2018**

f. _____

Blacio Dávila Angel Vinicio

0705697548



**Presidencia
de la República
del Ecuador**



**Plan Nacional
de Ciencia, Tecnología,
Innovación y Saberes**



SENESCYT

Secretaría Nacional de Educación Superior,
Ciencia, Tecnología e Innovación

REPOSITORIO NACIONAL EN CIENCIA Y TECNOLOGÍA		
FICHA DE REGISTRO DE TESIS/TRABAJO DE TITULACIÓN		
TEMA Y SUBTEMA:	Plan de negocios para la exportación de oro, de la empresa minera San José. En el período 2017-2022	
AUTOR(ES)	Angel Vinicio, Blacio Dávila	
REVISOR(ES)/TUTOR(ES)	Ing. Ricardo, Villacrés Roca, Mgs	
INSTITUCIÓN:	Universidad Católica de Santiago de Guayaquil	
FACULTAD:	Ciencias Económicas y administrativas	
CARRERA:	Gestión Empresarial Internacional	
TITULO OBTENIDO:	Ingeniero en Gestión Empresarial Internacional	
FECHA DE PUBLICACIÓN:	20 de Septiembre de 2018	No. DE PÁGINAS: 66
ÁREAS TEMÁTICAS:	Plan de Exportación	
PALABRAS CLAVES/ KEYWORDS:	Explotación, mineral, oro, San José, Ecuador, plan.	
RESUMEN/ABSTRACT		
<p>El presente trabajo consiste en un Plan de Negocios para la exportación de oro por parte de la empresa minera San José, ubicada en la zona sur del Ecuador, en la Provincia de El Oro. Para su realización se recurrió a una amplia investigación documental, así como a un estudio de campo, con el fin de conocer todas las aristas de este importante tema. El plan considera las estrategias necesarias para que la empresa minera San José pueda realizar exportación de oro, de calidad mundial y en las condiciones comerciales aptas para lograr una buena recepción en los mercados internacionales. A través de la aplicación de este plan se espera conseguir no sólo el crecimiento empresarial, sino el bienestar de todas las personas que trabajan en la minera, así como el desarrollo local, sin perder de vista el cuidado ambiental y el enfoque en la sostenibilidad del negocio a largo plazo.</p>		
ADJUNTO PDF:	<input checked="" type="checkbox"/> SI	<input type="checkbox"/> NO
CONTACTO CON AUTOR/ES:	Teléfono: +593-995830578	E-mail: avbd_14@hotmail.com
CONTACTO CON LA INSTITUCIÓN (COORDINADOR DEL PROCESO UTE)::	Nombre: Román Bermeo, Cynthia Lizbeth	
	Teléfono: +593-4-3804601 Ext. 1637	
	E-mail: cynthia.roman@cu.ucsg.edu.ec	
SECCIÓN PARA USO DE BIBLIOTECA		
Nº. DE REGISTRO (en base a datos):		
Nº. DE CLASIFICACIÓN:		
DIRECCIÓN URL (tesis en la web):		