



UNIVERSIDAD INTERNACIONAL DEL ECUADOR

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS

**PROYECTO DE GRADO PARA LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE
MAGISTER EN NEGOCIACIONES INTERNACIONALES**

**“ESTUDIO DE VIABILIDAD PARA LA APLICACIÓN DE CLÚSTER EN EL
SECTOR ARTESANAL DE SAN ANTONIO DE IBARRA CON EL FIN DE
MEJORAR LA CADENA DE VALOR E INCREMENTAR LA VENTAJA
COMPARATIVA DE LAS EMPRESAS DEL SECTOR HACIA EL MERCADO
NACIONAL Y EXTRANJERO”.**

AUTOR: Ing. Fernando Marcelo Salazar Fuentes

DIRECTOR: Msc. Edgar Cevallos V.

Quito, Junio 2016

CERTIFICACIÓN

Yo, *Fernando Marcelo Salazar Fuentes*, declaro que soy el autor exclusivo de la presente investigación y que ésta es original, auténtica y personal mía. Todos los efectos académicos y legales que se desprendan de la presente investigación serán en mi sola y exclusiva responsabilidad.

Cedo mis derechos de propiedad intelectual a la UIDE, según lo establecido en la Ley de Propiedad Intelectual, reglamento y leyes.



**Firma del Graduando
Fernando Salazar F.**

Yo, *Edgar Miguel Cevallos Vizcaíno*, declaro que, en lo que yo personalmente conozco, el señor, Fernando Marcelo Salazar Fuentes, es el autor exclusivo de la presente investigación y que ésta es original, auténtica y personal suya.



**Firma del Director de Trabajo de Grado
Msc. Edgar Cevallos V.**

RESUMEN

TÍTULO: Estudio de viabilidad para la aplicación de clúster en el sector artesanal de San Antonio de Ibarra con el fin de mejorar la cadena de valor e incrementar la ventaja comparativa de las empresas del sector hacia el mercado nacional y extranjero.

AUTOR: Fernando Marcelo Salazar Fuentes

DESCRIPTORES: Cluster, cadena de valor, ventaja competitiva, artesanías en madera, mercado.

RESUMEN: El presente estudio se realizó en la Parroquia de San Antonio de Ibarra para conocer la situación actual de los artesanos y realizar un estudio de viabilidad para la aplicación de clúster con el fin de mejorar la cadena de valor e incrementar la ventaja comparativa en el mercado. Los resultados obtenidos evidencian la necesidad que tienen los artesanos por incrementar sus ventas debido a que en los últimos años se han visto afectados sus ingresos. Bajo este contexto los artesanos sienten la necesidad de emplear éste modelo por las ventajas que este presenta como empresas y sector artesanal, identificando mediante la matriz FODA sus necesidades, en la cual se planteó estrategias para mejora del sector y así obtener una cadena de valor adecuada basadas en liderazgo en costos es decir que el precio de las artesanías sean el más bajo del mercado, diferenciación del producto ofreciendo un valor agregado diferente al de la competencia y el enfoque de selección del mercado meta con el fin de satisfacer las necesidades de los clientes. Con un buen canal de distribución, comercialización y ventas se puede lograr éxitos al sector artesanal y ampliar ventaja comparativa aplicando como políticas empresariales de Investigación, Innovación y Desarrollo. (I+I+D). Si tomamos en cuenta el presente estudio identifica que el sector artesanal en madera está creciendo y existe mayor demanda nacional e internacional, según datos estadísticos identificados a los países de mayor demanda del producto así como también el valor importado por cada uno de ellos. Con una buena administración y el adecuado talento humano, el artesano calificado que existe en el sector está garantizando la permanencia en el mercado los productos de San Antonio de Ibarra, porque sus obras están en algunas galerías de Europa.

ABSTRACT

TITLE: Viability study for the application of “cluster” at the artisans sector of San Antonio de Ibarra with the purpose of improving the value chain and to increase the comparative advantage of the enterprises from this area towards the national and international market.

AUTHOR: Fernando Marcelo Salazar Fuentes

KEYWORDS: Cluster, value chain, competitive advantage, wood crafts, market.

ABSTRACT: This study was developed in the Parish of San Antonio de Ibarra in order to get to know the craftsmen current situation and to make a study of viability for the application of “cluster” in order to improve the value chain and to increase the competitive advantage in the market. The results gotten made evident the necessity that craftsmen have to increase their sales due to the reduction in their incomes. Taking this into account, it is evident that craftsmen have a necessity to implement this method because of the advantages it provides to the enterprises as well as the artisan’s sector. Their needs were identified through the FODA matrix in which some strategies were proposed for the improvement of the sector to obtain an adequate value chain based on the leadership in costs so that the handicrafts’ prize would become the lowest of the market, differentiating the product and offering a different added value to the competence and to the selection of the focused market in order to satisfy the customers necessity. A good distribution channel, commercialization and sales can provide success to the artisans’ area and to expand competitive advantage applying enterprise policies, innovation and development research (I + I + D). If we consider the current study, it identifies that the wood handicraft sector is growing and there is more domestic and international demand according to a statistical data which identified countries that increased the product demand as well as import each value. With a good management and adequate human talent, the skilled artisan that exists in the sector is ensuring continued market products of San Antonio de Ibarra, and their works are exhibited in some galleries in Europe.

DEDICATORIA

Este trabajo quiero dedicar a mis padres, especialmente a mi madre Laura quien me ha inculcado una lucha constante de trabajo y esfuerzo bajo la sombra de Dios.

A mi familia Marcia, Josué, Arianna y Alan Fernando quienes son mi centro y todo el esfuerzo plasmado en este tiempo de preparación profesional.

AGRADECIMIENTO

A la Universidad Internacional del Ecuador por abrirme las puertas del conocimiento, a los distinguidos maestros que aportaron con su granito de arena para terminar con éxito mis estudios.

A mi tutor de tesis Edison Meza por su apoyo y dedicación al trabajo realizando, con sus aportes valiosos para obtener un estudio con la categoría necesaria.

Un agradecimiento muy especial a todos los docentes, Angelita, Patricio y su equipo de trabajo Ivan, que nos ayudaron para que este sueño se haga realidad.

A los artesanos de la Parroquia de San Antonio de Ibarra que me abrieron las puertas para realizar con éxito la presente investigación, y su apoyo incondicional para obtener los resultados y plasmar los problemas y fortalezas que tiene el sector.

A mi tutor de tesis Edgar Cevallos, un agradecimiento especial por su apoyo y guía para terminar con éxito la tesis.

También un agradecimiento a mis compañeros de aula, que con el posar del tiempo la amistad se ha ido consolidando.

ÍNDICE

PORTADA.....	i
CERTIFICACIÓN.....	ii
RESUMEN.....	iii
ABSTRACT.....	iv
DEDICATORIA.....	v
AGRADECIMIENTO.....	vi
ÍNDICE.....	vii
LISTA DE CUADROS.....	ix
LISTA DE GRÁFICOS.....	x
LISTA DE ANEXOS.....	xi
INTRODUCCIÓN.....	1
CAPÍTULO I.....	3
1. EL PROBLEMA.....	3
1.1. Planteamiento del Problema.....	3
1.2. Formulación del Problema.....	4
1.3. Objetivos.....	5
1.3.1. Objetivo General.....	5
1.3.2. Objetivos específicos.....	5
1.4. Justificación.....	6
1.5. Conceptualización de las Variables.....	8
CAPÍTULO II.....	9
2. MARCO TEÓRICO.....	9
2.1. Antecedentes de la Investigación.....	9

2.2. Bases Teóricas	16
2.2.1. Empresa	16
2.2.2. Clúster	16
2.2.3. Mipymes	23
2.2.4. Artesanías	24
2.2.5. Cadena de Valor	25
2.2.6. Ventaja Comparativa	29
2.2.7. Ventaja Absoluta	29
2.2.8. Ventaja Competitiva	30
2.3. Bases Legales	33
2.3.1. Zonas Especiales de Desarrollo Económico	33
2.4. Definición de Términos Básicos	35
CAPÍTULO III	36
3. MARCO METODOLÓGICO	36
3.1. Diseño Metodológico	36
3.2. Tipo y diseño de la Investigación	36
3.3. Método de Investigación	38
3.4. Población y Muestra	39
3.5. Operacionalización de las Variables	39
3.6. Técnicas para la recolección de Información	41
3.7. Procedimiento	42
CAPÍTULO IV	44
4. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS	44
4.1. Análisis e Interpretación de Resultados	44
4.2. Conclusiones	66
4.3. Recomendaciones	68
CAPÍTULO V	70
5. LA PROPUESTA	70
5.1. Antecedentes	70
5.1.1. Análisis de la Investigación	70
5.2. Generalidades	71
5.3. Objetivos de la propuesta	71
5.4. Justificación	72
5.5. Elementos de la Propuesta	72
5.5.1. Propuesta Administrativa	72
5.5.2. Propuesta de Comercialización	91
5.5.3. Propuesta de Infraestructura y Equipamiento	118
5.5.4. Propuesta Legal	121
5.5.5. Propuesta Financiera (Costos Antes de la Viabilidad)	129
6. Referencias Bibliográficas	132
ANEXOS	134

LISTA DE CUADROS

Cuadro	Descripción	Página
1	Conceptualización de Variables	8
2	Matriz Diagnóstica	39
3	Tipo de Empresa	44
4	Dueño de la Empresa	45
5	Experiencia	46
6	Número de Empleados	47
7	Calificación Artesanal	48
8	Pertenece a una Asociación	49
9	Cuenta con el equipo	50
10	Tipo de Material	51
11	Madera más Utilizada	52
12	Espacio Físico	53
13	Instalaciones del Producto	54
14	Actividad Económica	55
15	La Contabilidad	56
16	Cursos de Capacitación	57
17	Conocimiento del Proceso	58
18	Certificados de Calidad	59
19	Nivel Socio Económico	60
20	Disponibilidad de Materia Prima	61
21	Financiamiento	62
22	Proveedores	63
23	Plazos Proveedores	64
24	Demanda	65
25	Matriz FODA	73

26	Estrategias: FA, FO, DA, DO	74
27	Matriz de Microlocalización	76
28	Nómina del Personal	79
29	Días Festivos	92
30	Principales Mercados Turísticos al Ecuador	99
31	Afluencia de Visitas	100
32	Demanda Internacional	100
33	Países Importadores	102
34	Principales Países Exportadores	105
35	Canal de Distribución	111
36	Listado de Eventos de Promoción Comercial	112
37	Ferias y Eventos	114
38	Rueda de Negocios	115
39	Trámites de Pago	129
40	Porcentaje del Capital	129
41	Inversión del Clusters	130

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico	Descripción	Página
1	Actividades de Apoyo	29
2	Diamante de Porter	31
3	Tipo de Empresa	44
4	Dueño de la Empresa	45
5	Años de Experiencia	46
6	Número de Empleados	47
7	Calificación Artesanal	48
8	Pertenece a una Asociación	49
9	Equipo y Herramienta	50
10	Tipo de Material	51
11	Madera más Utilizada	52
12	Espacio Físico	53
13	Instalaciones del Producto	54
14	Actividad Económica	55
15	La Contabilidad	56
16	Cursos de Capacitación	57
17	Conocimiento del Proceso	58
18	Certificado de Calidad	59
19	Nivel Socio Económico	60
20	Disponibilidad de Materia Prima	61
21	Financiamiento	62
22	Proveedores Fijos	63
23	Plazos con Proveedores	64
24	Demanda	65

25	Mapa de San Antonio de Ibarra	75
26	Logotipo	77
27	Organigrama Estructural	78
28	Demanda Internacional	102
29	Países Importadores	103
30	Países Exportadores	106
31	Canal de Distribución	111
32	Flujo grama del proceso productivo	117
33	Plano Arquitectónico	118
34	Proceso de Legalización de la Compañía	124

LISTA DE ANEXOS

Anexos	Descripción	Página
1	Árbol de Problemas	135
2	Población	136
3	Encuesta	137
4	Oferta Exportable	139
5	Empresa San Antonio (Competencia)	145
6	Ficha de Presupuesto de Rueda de Negocios	147
7	Mapa de San Antonio de Ibarra	148

INTRODUCCIÓN

San Antonio de Ibarra es una parroquia rural del Cantón Ibarra que se encuentra ubicado a 6 Km de la ciudad de Ibarra.

El sector maderero está compuesto por dos tipos de actividad comercial, la primera es el sector de los aserraderos y carpinterías donde es el inicio de la manipulación de la materia prima, y el segundo sector es la elaboración del mueble y artesanías en madera.

En la provincia de Imbabura especialmente en el Cantón Ibarra, el sector de los aserraderos que es la transformación del producto es la base importante porque es la que la da a la forma del mueble o artesanías que se quiere lograr, por eso existe algunos de estos centros de transformación según la base de datos del Municipio de Ibarra. Es por esto que el segundo sector que es la elaboración de las muebles y artesanías da realce a este sector en la parroquia San Antonio de Ibarra, que es conocida a nivel nacional e internacional por el trabajo realizado

En San Antonio de Ibarra los productos que más se fabrican son los muebles de madera de todo estilo que pueden encontrar en la mayoría de galerías y almacenes de la localidad, seguido de artesanías artísticas con gran variedad de diseños de arte religioso, contemporáneo y figuras de mendigos los más característicos.

La mayoría de los artesanos se dedican a la talla del mueble, seguido de los escultores que fabrican las figuras de madera, también están los que realizan los acabados de los muebles o esculturas, los carpinteros que producen las estructuras del mueble, los ebanistas también ocupan un espacio dentro de la cadena de producción de las artesanías.

Las familias toman un papel importante dentro del proceso de producción de las artesanías porque el conocimiento del arte se ha venido desarrollando de generación en generación, en la cual los papas e hijo varones realizan el trabajo de aserradero, luego a la carpintería, la talla del mueble y en las artesanías la escultura en sí, mientras que la mujer y los hijos pequeños realizan el lijado y decorado de las artesanías.

La producción artesanal de San Antonio, está siendo amenazada por la baja demanda de los clientes internos y externos tomando en cuenta que en este sector es la primera fuente de ingresos para sus familias. Pero en el segundo semestre del año 2015 ha mejorado las visitas de los clientes y ha suplido un poco la angustia de los anteriores semestres que no han vendido nada.

El mencionado proyecto se ha planificado por los siguientes capítulos:

CAPÍTULO I: EL PROBLEMA: Planteamiento del Problema, Formulación del Problema, Objetivos, Justificación, Conceptualización de Variables.

CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO: Antecedentes de la Investigación, Bases Teóricas, Bases Legales, Definición de Términos Básicos.

CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO: Diseño Metodológico, Método de Investigación, Población y Muestra, Operacionalización de las Variables, Técnicas para la recolección de Información, Procedimiento.

CAPÍTULO IV: ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS: Análisis e interpretación de Resultados, Conclusiones, Recomendaciones.

CAPÍTULO V: LA PROPUESTA: Antecedentes, Análisis de la Investigación, Generalidades, Objetivos de la Propuesta, Justificación, Elementos de la propuesta.

Referencias Bibliográficas

Anexos

CAPÍTULO I

1. EL PROBLEMA

1.1. Planteamiento del Problema

En base a los lineamientos del Gobierno en su afán de mejorar la situación de las provincias se ha dividido en nueve zonas administrativas de planificación para promover el cambio de la matriz productiva, en los últimos años se ha impulsado el trabajo autónomo, también asociativo y corporativo para mejorar la calidad de vida de los habitantes.

Diferentes instituciones estatales como el Ministerio de Industria y Productividad (MIPRO) que impulsa el desarrollo de los sectores productivos y en especial a las artesanías tratando de incentivar la inversión extranjera directa, y a los empresarios locales con proyectos nuevos de innovación para que los bienes y servicios que se produzcan tengan mayor valor agregado y niveles convenientes de calidad, en armonía con el medio ambiente, para crear empleo de calidad y lograr que los productos conquisten los mercados nacionales e internacionales.

El Ministerio de Coordinación de la Producción, Empleo y Competitividad (MCPEC) ha desarrollado varios programas que están dirigidos a cumplir los objetivos de la Agenda para la Transformación Productiva, apoyar el desarrollo y reducir las diferencias económicas, sociales que existen con y en armonía con el medio ambientales que han caracterizado al país.

En base a este contexto los artesanos de San Antonio de Ibarra tratan de hacer lo posible para mejorar su calidad de vida y de sus familias, teniendo en cuenta que la base de los ingresos económicos del sector son las manufacturas de muebles en madera.

Entre los principales problemas tenemos el descenso de las ventas las cuales ha generado pérdidas en su microempresa por el ingreso de nuevos competidores en el

mercado tanto nacional como internacional. También se puede decir por desconocimiento de estrategias de marketing que se deben aplicar en el mercado.

Otro problema es el diseño e innovación de los productos los cuales se han venido reiterando en la mayoría de locales comerciales del sector los mismos modelos de mueble, estos sean de sala, comedor y dormitorio, y se debe por la falta de capacitación de la mano de obra en las nuevas técnicas de elaboración de las manufacturas y la falta de un diseñador exclusivo en la generación de nuevos modelos de manufacturas de muebles.

Las ventas de la empresa se limita solo al mercado local y muy poco al nacional porque a veces realizan ferias en diferentes provincias para mejorar sus ventas, porque el volumen de producción no puede abastecer la demanda internacional y muchas veces los altos niveles de exigencia de los mercados internacionales hace que sea limitada la exportación del mueble.

El estancamiento en la apertura de nuevos locales comerciales en algunas provincias nacionales debido al poco conocimiento en investigaciones de mercados o falta de visión empresarial que va encaminado con su baja capacitación empresarial, y también algunas restricciones a préstamos de los bancos privados hace imposible la ampliación de las microempresas.

En la cadena de valor que se realiza en el proceso de fabricación de las manufacturas en madera, los proveedores de materias primas cumplen un rol fundamental en este proceso, los cuales no mantienen abastecido el mercado y esto hace que las manufacturas no tengan una economía de escala para abaratar sus costos y ser más competitivos en el mercado. (Ver Anexo 1)

1.2. Formulación del Problema

¿Con el estudio de viabilidad para la aplicación de clúster en el sector artesanal de San Antonio de Ibarra se podrá mejorar la cadena de valor e incrementar la ventaja comparativa de las empresas del sector hacia el mercado nacional y extranjero?

Interrogantes de Investigación

- ¿Cuál es la situación actual de las empresas del sector Artesanal de San Antonio de Ibarra?
- ¿Cuáles son los elementos requeridos para la adecuada implementación de un clúster artesanal en el Ecuador?
- ¿Cuál es la normativa que regula el establecimiento de clusters industrial en el Ecuador?
- ¿Cómo se podrá optimizar la cadena de valor en el sector de manufacturas de madera con el fin de que sean competitivos?
- ¿Cómo se podrá implementar un clusters para el sector artesanal de San Antonio de Ibarra, con el fin de optimizar la Cadena de Valor de las empresas y ser competitivos en el mercado nacional e internacional?

1.3. Objetivos

1.3.1. Objetivo General

Proponer la implementación de un clusters para el sector artesanal de San Antonio de Ibarra, con el fin de mejorar la cadena de valor de las empresas y ser competitivos mercado nacional y extranjero

1.3.2. Objetivos específicos

- Diagnosticar la situación de las empresas del sector artesanal de San Antonio de Ibarra.
- Describir los elementos requeridos para la adecuada implementación de un clústers artesanal en el Ecuador
- Estudiar la normativa que regula el establecimiento de clusters industrial en el Ecuador.
- Diseñar un encadenamiento productivo en el sector manufacturas de madera con el fin de optimizar su productividad, mejorar su competitividad en los mercados nacional e internacional.

- Proponer la implementación de un Clúster para el sector artesanal de San Antonio de Ibarra, con el fin de optimizar la Cadena de valor de las empresas y ser competitivos en el mercado nacional e internacional y así contribuir con el Cambio de la Matriz Productiva.

1.4. Justificación

- **Justificación Teórica**

Un estudio de viabilidad para la aplicación de clúster en el sector de San Antonio de Ibarra no se ha realizado anteriormente en el sector, es por esto que existe dificultad en la adquisición de información, pero se ha evidenciado las problemáticas que tienen los artesanos en su afán de mejorar y brindar un producto de calidad que garantice el trabajo realizado y tengan acogida en el mercado. El término clúster es algo nuevo para el sector y se hará énfasis en la capacitación del manejo administrativo y operativo para el correcto funcionamiento del sistema que se pretende implantar.

La cadena de valor de las artesanías que pueda sostener la economía del sector y el mejoramiento de los parámetros establecidos y mejorar su calidad de vida de los artesanos enfocándose a la matriz productiva y al buen vivir que menciona el gobierno a las empresas grandes, medianas y chicas.

Siguiendo este contexto se mejorara la ventaja que pueden tener los empresarios con sus manufacturas y sean consideradas únicas en el exterior y se pueda comercializar en la diferentes regiones del ecuador y fuera encontrar el mercado pertinente y mejorar sus ingresos económicos y su calidad de vida.

- **Justificación Metodológica**

La metodología que se aplicará en la investigación permitirá al estudio identificar los problemas existes de la viabilidad del sector artesana de San Antonio de Ibarra para la aplicación de clúster, utilizando encuestas y entrevistas de los actores de la investigación

con el afán de desarrollar una propuesta metodológica encaminada a aclarar las fortalezas y debilidades del sector, y tener un sustento claro para la toma de decisiones.

Las entrevistas a expertos en el sector también ayudarán para el fortalecimiento de la investigación por el aporte de gran importancia al conocimiento que han adquirido los artesanos a lo largo de su vida profesional que aporte a la nueva investigación.

- **Justificación Práctica**

La investigación realizará acotaciones reales, datos reales que permitirán conocer la verdadera situación que afrontan los artesanos de San Antonio de Ibarra, con la aspiración de establecer medidas que permitan profundizar los contenidos y lograr acoplarse en el mercado donde los demandantes exigen más calidad a un costo mínimo.

Se podrá aplicar medidas que puedan beneficiar al sector en la toma de decisiones pertinentes dentro de la evolución artesanal, ya que existe mucha exigencia del mercado en cuanto a su manufactura y diseño se refiere, pero en base al presente estudio se pretende dar solución a los problemas venideros.

1.5. Conceptualización de las Variables

Cuadro N° 1 Conceptualización de Variables

OBJETIVO ESPECÍFICO	VARIABLE	DEFINICIÓN CONCEPTUAL
Diagnosticar la situación de las empresas del sector artesanal de San Antonio de Ibarra	La situación de las empresas	Se refiere al análisis de datos, tendencias claves que la empresa debe seguir en el presente o futuro, para la toma de decisiones con la finalidad de optimizar recursos y definir estrategias que se requieren para lograr el propósito de la empresa.
Describir los elementos requeridos para la adecuada implementación de un clúster artesanal en el Ecuador	Los elementos para implementar un Clúster	Son factores determinantes para la generación de factores que permite a una industria incorporar nuevos eslabones en la cadena productiva, los factores que determinan el uso de nuevas tecnologías en sus procesos.
Estudiar la normativa que regula el establecimiento de clústers industriales en el Ecuador	La normativa que regula los clústers	Todo proceso de competitividad o aplicación de clusters debe estar enmarcado o regulado, en la cual se orienta para llevar a cabo proyectos para la generación de nuevas ideas basados en lineamientos establecidos por la ley. En este caso por el Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones (COPCI).
Diseñar un encadenamiento productivo en el sector de manufacturas de madera con el fin de optimizar su productividad y mejorar su competitividad en los mercados nacional e internacional	El encadenamiento productivo en el sector de manufacturas de madera	El encadenamiento productivo es un medio para integrarse a la economía global, esto permite mejorar inventarios más eficientes, reducción de tiempos y costos unitarios, promueve una base industrial y fortalecen las propuestas de inversión extranjera para el beneficio del sector artesanal de San Antonio de Ibarra.
Proponer la implementación de un Clúster para el sector artesanal de San Antonio de Ibarra, con el fin de optimizar la Cadena de valor de las empresas y ser competitivos en el mercado nacional e internacional y así contribuir con el Cambio de la Matriz Productiva	La Propuesta	Una propuesta es un documento donde su autor o autora o varios autores hacen una explicación clara de sus objetivos, propósitos y medios para llevar a cabo una serie de actividades. Es el resultado lógico de la presentación y definición que se hizo del problema de la investigación y modelos filosóficos sustentados en la bibliografía.

Fuente: El Autor

Elaborador por: El Autor

CAPÍTULO II

2. MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes de la Investigación

Existe una investigación realizada en la Provincia del Azuay, en la ciudad de Cuenca, en la cual se ha hecho la investigación referente a la aplicación de una guía de los beneficios de una empresa textil en una Zona Especial de Desarrollo.

INSTITUCIÓN: Universidad del Azuay

NIVEL ACADÉMICO / AÑO: Maestría en Contabilidad y Finanzas con mención en Gerencia y Planeamiento Tributario / Año 2014

TEMA: **GUÍA PARA EL APROVECHAMIENTO DE LOS BENEFICIOS QUE EN MATERIA TRIBUTARIA SE OBTENDRÍA AL IMPLEMENTAR UNA EMPRESA TEXTIL Y DE CONFECCIONES EN UNA ZEDE”.**

AUTOR: KARLA PAOLA MUÑOZ PALACIOS

SITUACIÓN PROBLEMA: El autor sostiene que mayor problema que tiene Ecuador para la aplicación de ZEDE es el desconocimiento en la aplicación de la ley de este tratamiento especial, bajo este contexto el autor propone la existencia de una guía de tratamiento financiero y tributario que bene tener las empresas que quieran ubicarse en estos sectores.

Tomando en cuenta que es un tema muy complejo y novedoso, que recién fue aprobado el establecimiento de la primera Zona Especial de Desarrollo en el Ecuador, es de suma importancia la producción por parte del sector para el mejoramiento de la matriz productiva que el gobierno propone. En base a lo planteado el investigador contempla unas inquietudes sobre los beneficios tributarios que pueden tener las empresas que se instalen en las ZEDE's, cuál será el procedimientos el procedimiento que las empresas debe realizar si están interesadas en instalarse en las Zonas Especiales de

OBJETIVOS DE INVESTIGACIÓN:	DE	<p>Desarrollo.</p> <p>General: Proponer una guía para el aprovechamiento de los beneficios que en materia tributaria obtendrían las industrias nacionales al instalarse en una ZEDE, en el Ecuador.</p>
		<p>Objetivos Específicos:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Identificar los beneficios tributarios que están establecidas en la ley ecuatoriana para promover la implementación de industrias al interior de las ZEDE's. ✓ Determinar los beneficios económicos y financieros a los que se acogen las empresas que se instalen al interior de las ZEDE's. ✓ Diseñar una guía que facilite identificar los beneficios tributarios que obtendrían las empresas que se instalen en una ZEDE.
POSICIÓN DEL INVESTIGADOR:		<p>La posición del investigador para el presente estudio fue de tipo documental datos necesarios para el análisis por lo tanto el presente estudio será de tipo documental ya que los datos son recolectados de documentos bibliográficos relacionados con el proceso de calificación de operadores descrito en el Art.48 del Reglamento al COPCI, en la cual se establecen los lineamientos de tipo general que se requieren para calificar a un operador.</p> <p>Por lo tanto, la información se obtiene del contenido de la ley, lineamientos de tipo operativo promulgado por entidades de control, procedimientos aplicados anteriormente en calificación de operadores escritos en libros y medios electrónicos, donde las fuentes son secundarias.</p>
CONCLUSIONES:		<p>De acuerdo a lo planteado en el cuerpo de este trabajo de investigación, se puede determinar que el establecimiento de las Zonas Especiales de Desarrollo Económico son favorables para el desarrollo del país y más aún para la provincia del Azuay, por lo que se considera necesario presentar una solicitud a las entidades correspondientes para su establecimiento, de acuerdo a lo que establece el Art. 40 del Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones COPCI. Además tomando en consideración el criterio territorial de la SENPLADES, plasmado en su Modelo Cartográfico General, mediante su modelo final de Zonas prioritarias para la ubicación de ZEDE's,</p>

confirma la viabilidad en el establecimiento de la misma en la provincia del Azuay.

Desde el punto de vista económico-financiero, las empresas que se acojan a los beneficios de Ley, podrán conseguir una mejor posición financiera al capitalizar los costos y gastos de tipo fiscal, aduanero y de comercio exterior contemplados en la legislación ecuatoriana para este tipo de emprendimientos, por tanto la recuperación de la inversión es rápida y segura.

RELACIÓN CON
INVESTIGACIÓN:

LA En base al presente estudio de las Zonas Especiales de Desarrollo ZEDE's en el Ecuador. El Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones – Ecuador en su contenido establece que el Estado ha desarrollado mecanismos para promover el establecimiento de ZEDE's en el territorio nacional, así como también autorizar la constitución y por ende, la operación de las Empresas Administradoras de esas ZEDE's y la calificación de los Operadores, que serán los encargados de potenciar el encadenamiento productivo que en definitiva, generará polos de desarrollo y externalidades positivas para la zona de influencia.

En el país estas zonas son “herramientas de desarrollo” novedosas, determinadas por una territorialidad definida y por ello catalogadas como destino aduanero, por tanto, en ellas las entidades del Estado que tengan que ver con ello, ejercerán control sobre el movimiento y ruptura de mercancías, igualmente con el fin de contribuir con el cambio de la matriz productiva y energética, sustituir importaciones, generar excedentes exportables, haciendo de la balanza comercial saludable, el Estado propone la instalación de emprendimientos, preferentemente nuevos en esas ZEDE's, a cambio de beneficios tributarios, aduaneros y de comercio exterior, que se convertirán en oportunidades para mejorar la posición financiera y/o económica de esos emprendimientos.

Existe una investigación realizada en la Provincia de Pichincha, en la ciudad de Quito, en la cual se ha hecho la investigación referente a las Zonas Francas y las Zonas de Desarrollo (ZEDE) como Herramientas de Política Económica y Fiscal.

INSTITUCIÓN: Universidad Andina Simón Bolívar, Área de Derecho

NIVEL ACADÉMICO / AÑO: Programa de Maestría en Tributación / Año 2011

TEMA: **“LAS ZONAS FRANCAS Y LAS ZONAS DE DESARROLLO (ZEDE) COMO HERRAMIENTAS DE POLÍTICA ECONÓMICA Y FISCAL”**

AUTOR: MYRIAN TASIGUANO MORALES

SITUACIÓN PROBLEMA: El mundo está siendo sometido a grandes cambios económicos y de vital importancia para el mismo. Parte de estos cambios es la apertura de los mercados cuyo fin es el de crear un modelo económico de comercio exterior libre de aranceles y de impuestos.

El Ecuador como parte del comercio mundial, en su constante proceso de integración económica, al igual que el resto del mundo se vio en la necesidad de fortalecer la creación y operación de las Zonas Francas, y hoy en día las Zonas de Desarrollo Especiales, para que sean herramientas facilitadoras y promotoras del comercio y la industrialización, basándose principalmente en la creación de beneficios y exenciones en el pago de impuestos, pues las empresas que funcionaban en una zona franca no tenían que pagar algunos impuestos, o pagaban solamente una parte de ellos; lo que para muchas empresas pudo haber sido la oportunidad que estaba esperando para desarrollar una idea empresarial o fortalecer su empresa, dándole un carácter global y competitivo.

La calificación como usuarios de una Zona Franca, era un tema confuso ya que muchas compañías desconocían el proceso y las ventajas del mismo, lo cual muchas veces pudo hacer que pierdan una importante oportunidad o en algunos casos se califiquen sin las debidas consideraciones del caso.

OBJETIVOS DE INVESTIGACIÓN: Objetivo General
¿Cuál era el proceso para que una empresa nacional o

extranjera se establezca como usuario de la Zona Franca de Quito y la formación de las zonas especiales de desarrollo (ZEDES) y que ventajas obtendría al hacerlo?

POSICIÓN DEL INVESTIGADOR:

La posición del investigador para el presente estudio fue de tipo documental datos necesarios para el análisis por lo tanto el presente estudio será de tipo documental ya que los datos son recolectados de documentos bibliográficos relacionados con el proceso de calificación de operadores

CONCLUSIONES:

Según lo planteado por el investigador las zonas francas en el Ecuador no se desarrollaron fuertemente como en otros países, a pesar que gozaban de varias exoneraciones tributarias. Con la nueva regularización del Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones se espera que haya más interés por invertir y formar parte de las nuevas ZEDES.

En el Ecuador el problema para las empresas que desean instalarse como operadores al interior de las ZEDES radica en la falta de conocimiento o aplicación adecuada de los beneficios establecidos por ley y con ello acogerse cabalmente a ellos. Por tanto, consciente de esa deficiencia se ha considerado que es imprescindible diseñar y desarrollar un aporte práctico para el adecuado aprovechamiento de esos beneficios, y se pretende proponer una guía para el aprovechamiento de los beneficios que en materia tributaria obtendrían las industrias nacionales al instalarse en una ZEDE, en el Ecuador.

RELACIÓN CON INVESTIGACIÓN:

LA La idea fundamental de elaborar este documento surge por la necesidad de brindar oportunidades, para que las empresas nacionales y extranjeras conozcan el antiguo sistema de zonas francas en el Ecuador hasta llegar a las zonas de desarrollo del Ecuador (ZEDES), los beneficios que este brinda y el procedimiento a seguir para la calificación como usuario de una zona franca en el Ecuador, considerando factores importantes para determinar claramente si es conveniente para ellas ser parte de este sistema, los mismos que van más allá de los simples incentivos fiscales ofrecidos.

La siguiente investigación se realizó en la universidad de Guayaquil, y es un análisis comparativo en la Zona Franca de Manabí y la Zona Especial de Desarrollo Económico Eloy Alfaro.

INSTITUCIÓN: UNIVERSIDAD DE GUAYAQUIL, FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS MAESTRÍA EN TRIBUTACIÓN Y FINANZAS

NIVEL ACADÉMICO / AÑO: MAGÍSTER EN TRIBUTACIÓN Y FINANZAS / Año 2014

TEMA: **LA ZONA FRANCA DE MANABÍ (ZOFRAMA Y ZONAMANTA) Y LA ZONA ESPECIAL DE DESARROLLO ECONÓMICO “ELOY ALFARO”: ANÁLISIS COMPARATIVO 2014**

AUTOR: EC. LUIS DAVID PINARGOTE ALONZO

SITUACIÓN PROBLEMA:

OBJETIVOS DE INVESTIGACIÓN:

Objetivo General:

Analizar el resultado de la operación de las Zonas Francas en Manabí y evaluar el potencial impacto en Manabí de la Zona Especial de Desarrollo Económico Eloy Alfaro de reciente creación.

Objetivos Específicos:

- ✓ Presentar los planteamientos conceptuales que postulan la creación de Zonas Económicas Especiales para estimular el crecimiento regional y el crecimiento nacional.
- ✓ Evaluar la evolución de las Zonas Francas en Manabí, particularmente la Zona Franca de Manta.
- ✓ Evaluar la situación y potencialidad de la Zona Especial de Desarrollo Económico – ZEDE–“Eloy Alfaro” de reciente creación (2013) en Manabí.
- ✓ Comparar los dos esquemas de estímulos al crecimiento (Zona Franca y ZEDE) a través de los beneficios aduaneros, tributarios y laborales que proveen.
- ✓ Analizar prospectivamente la evolución de los dos sistemas (Zona Franca y ZEDE) y su potencial impacto en Manabí.

POSICIÓN DEL INVESTIGADOR:

La modalidad de investigación utilizada es documental bibliográfica porque se consulta en libros, textos, revistas, periódicos, e internet para realizar una

buena fundamentación teórica y legal del tema en estudio. El presente trabajo será una investigación de campo, basado en la realidad, con varios escenarios a estudiar dado su modo de operación.

El nivel de investigación es Descriptiva por cuanto se caracterizan las particularidades del problema en lo que respecta a su origen y desarrollo.

El enfoque de la investigación es cualitativo porque interpretará y analizará una problemática económica, financiera basados en los datos proporcionados y obtenidos en los diferentes estudios de campo.

Se utilizará para el desarrollo de la investigación fuentes de información primaria y secundaria, adicionalmente en el desarrollo de la investigación se utilizaran fichas de determinación de datos, y entrevistas directamente a las personas que participan en estas actividades.

CONCLUSIONES:

La ZEDE por su parte como mecanismo alternativo de dinamizar nuevos sectores productivos todavía no tiene la acogida que se esperaba debido a que se tenía previsto que algunas Zonas Francas migren a la ZEDE, situación que no ha prosperado por una parte por la falta de promoción de las mismas y por falta de apertura a la inversión privada y la inversión extranjera o tal vez el Gobierno actual opte solo por la alternativa de que funcionen como ZEDE empresas mixtas o solamente empresas públicas como es el caso de la ZEDE “Eloy Alfaro” de Manta

Se mantendrá la expectativa a corto y largo plazo de la evolución de la ZEDE para considerar si el cambio al marco legal y fiscal fue suficiente como política de incentivo a la promoción de las nuevas inversiones para ofrecer un resultado positivo o no al dinamismo del régimen aduanero de los diferentes sectores productivos que se quieren cautivar o se mantenga la tendencia de usuarios.

RELACIÓN CON INVESTIGACIÓN:

LA Es estudio comparativo tiene relación con las ZEDES en el marco de los beneficios que poseen estos mecanismos para dinamizar la economía de los países en vías de desarrollo.

Se relaciona en base a las expectativas causadas por estos mecanismos dentro del sector, cuales son los beneficios que puede tener el sector artesanal de San Antonio para mejorar su funcionamiento al mercado nacional e internacional. Las características individuales que pueden tener estas ZEDE's dentro del territorio

nacional. Los clusters sectoriales especialmente artesanal son considerados atractivos mundialmente, porque es un sector privilegiado por la calidad de las obras hechas manualmente por los artesanos.

2.2. Bases Teóricas

2.2.1. Empresa

Empresa es un término nada fácil de definir, ya que a este concepto se le dan diversos enfoques (económico, jurídico, filosófico, social, etc.). En su más simple acepción significa la acción de emprender una cosa con un riesgo implícito.

Es necesario analizar algunas de las definiciones más trascendentes de empresa, con el propósito de emitir una definición con un enfoque administrativo:

Según Antony Jay. Instituciones para el empleo eficaz de los recursos mediante un gobierno (junta directiva), para mantener y aumentar la riqueza de los accionistas y proporcionarles seguridad y prosperidad a los empleados.

Según el Diccionario de la Real Academia de la Lengua. La cantidad integrada por el capital y el trabajo, como factores de producción y dedicada a actividades industriales, mercantiles o de prestación de servicios, con fines lucrativos y la consiguiente responsabilidad.

Según Isaac Guzmán Valdivia. Es la unidad económica-social en la que el capital, el trabajo y la dirección se coordina para lograr una producción que responda a los requerimientos del medio humano en que la propia empresa actúa.

Según José Antonio Fernández Arena. Es la unidad productiva o de servicio que, constituida según aspectos prácticos o legales, se integra por recursos y se vale de la Administración para lograr sus objetivos.

Según Roland Caude. Conjunto de actividades humanas colectivas, organizadas con el fin de producir bienes o rendir beneficios.

Con base en el análisis de las definiciones anteriores, es posible definir la empresa como un:

Grupo social en el que, a través del capital, el trabajo y la administración, se produce bienes o distribución de bienes y servicios con fines lucrativos o no y tendientes a la satisfacción de las necesidades de la comunidad.

2.2.2. Clúster

En su publicación Michael E. Porter (2007) define a los clúster como “concentraciones geográficas de empresas interconectadas, proveedores especializados, proveedores de servicios, empresas en sectores próximos, e instituciones asociadas (como por ejemplo universidades, agencias gubernamentales, asociaciones empresariales, etcétera) en ámbitos particulares que compiten pero que también cooperan” (p.65).

En su libro, Minervi (2011) sostiene que los clusters se caracterizan por:

- Especialización en la producción y repartición del trabajo.
- Estructura de producción constituida por pymes.
- Especialización en la producción en una “familia” de productos.
- Presencia de una eficiente red de servicios.
- Elevada competición interna (espíritu de emulación – efecto “feria”).
- Un capital social muy importante.
- Tecnología compartida por varias empresas.
- Mano de Obra especializada.

Los niveles de análisis varían desde pequeños grupos de empresas hasta los grandes agregados sectoriales de la economía. Roelandt y den Hertog (1998), identifican que existe clusters que se clasifican en tres niveles básicos de análisis:

- **Nacional o macroclusters;** que enfatizan el papel de los encadenamientos sectoriales en la economía nacional y que están determinados a partir del análisis de los patrones de especialización y comercio del país.
- **Sectoriales o mesoclusters;** en este nivel el análisis enfatiza los encadenamientos inter e intrasectoriales de una industria específica de la economía, y centra la atención en las ventajas competitivas estratégicas para el sector.
- **Empresariales o microclusters;** éstos son clusters que surgen como resultado de la interacción y la creación de redes. En este nivel de análisis las alianzas estratégicas y las asociaciones son fundamentales.

Los clusters también se pueden clasificar de acuerdo a las formas de cooperación entre empresas como se puede observar en el cuadro 2.3 existen dos formas de cooperación industrial; horizontal y vertical las dos buscan asociación y alianza para mejorar la producción y obtener beneficios económicos.

- **Beneficios de un clúster**

Entre los beneficios que pueden surgir de la implementación de un clúster en el sector productivo de la fabricación de muebles se destacan los siguientes:

- Sobrevivir.
- Generar mayor valor agregado.
- Obtener ventajas en la compra de insumos.
- Ejercer poder de negociación en las ventas.
- Acceder a nuevos mercados.

Especialización de los procesos.- La conformación de un clúster obliga a que cada empresa realice uno de los procesos requeridos dentro de toda la etapa productiva, y debido a que cada vez que lo repite se produce un proceso de especialización. De esta forma, mejora la calidad y reduce el tiempo de fabricación.

Además permite ocupar toda la capacidad inactiva de las fábricas, que los trabajos se realicen fuera de los horarios de producción de los artículos para el mercado nacional y para los clientes diarios que tienen las empresas.

- **Factores que explican la existencia de clusters**

Como Maskell (2001) señala, entre las primeras tareas que debe abordar la teoría económica del clúster se encuentra la de ofrecer una explicación para la existencia del clúster. En particular, debería explicar qué ventajas se derivan de la concentración espacial de empresas interrelacionadas y por qué tales ventajas no son mayores cuando la actividad que llevan a cabo tales empresas se aborda por una sola empresa de gran tamaño.

Con respecto a la primera cuestión, la principal explicación ofrecida por la literatura ha sido tradicionalmente la de las economías de aglomeración. Las aportaciones pioneras de Marshall (1963), recientemente reformuladas por Krugman (1992), fueron completadas por los desarrollos habidos en las diferentes escuelas o corrientes que Krugman (1995) incluye bajo la denominación genérica de geografía económica. Este tipo de ventajas externas, que Schmitz y Nadvi (1999) denominan economías externas incidentales, no planeadas o pasivas, dado que se generan para las empresas ubicadas en el cluster de modo espontáneo, como subproducto de la actividad económica que tiene lugar en el mismo y no como fruto de actividades conscientes y con un objetivo determinado de cooperación entre los componentes del cluster, nosotros las ordenaremos, siguiendo a Swann (1998), según afecten, positiva y negativamente, al desarrollo de los clusters, y según jueguen por el lado de la oferta o de la demanda.

Entre las economías positivas de localización que juegan por el lado de oferta cabría destacar las siguientes:

- La concentración espacial de determinadas actividades da lugar a un desarrollo de mano de obra, proveedores, infraestructuras e instituciones especializadas, que resultan más accesibles o con un menor coste para las empresas que se ubican en dicho espacio (Marshall 1960, Krugman 1992). A este tipo de economías externas suele denominárseles también economías pecuniarias o estáticas (Larrea 2000).
- La concentración espacial de actividades favorece la innovación y el aprendizaje: en el caso de empresas situadas en la misma actividad, porque la observación y comparación de las diferencias trayectorias y resultados de cada una favorece un proceso de selección e imitación de las mejores prácticas; y en el caso de las empresas situadas en distintas fases de la cadena de valor, porque, además de que por la mayor proximidad de proveedores y usuarios se favorece el proceso de innovación y aprendizaje de las empresas (Lundvall 1992), la especialización y concentración de la empresa en sus competencias esenciales aumenta su capacidad innovadora (Maskell 2001).

La principal desventaja que se genera por el lado de la oferta es que la congestión y aumento de la competencia que se genera en los mercados de inputs da lugar a un aumento del precio del suelo y de la mano de obra.

- **Ciclo de vida del clúster**

Los factores que favorecen o dificultan el desarrollo de los clusters a los que se ha hecho referencia en el apartado anterior no juegan de la misma manera a lo largo del tiempo, sino que los análisis de clusters han puesto de manifiesto que la evolución de los clusters atraviesa un ciclo de vida.

- a) Nacimiento**

Según Krugman (1992: 69) en el origen de los clusters encontramos frecuentemente un accidente: “El desarrollo de los acontecimientos suele ser el siguiente: un accidente conduce a la instalación de una empresa en un lugar determinado y, a continuación, acontece un proceso acumulativo”. Porter (1998), sin embargo, relativiza un tanto el papel de la suerte: Algunos estudios recientes de la evolución industrial han hecho especial hincapié en la suerte, pero esta debe considerarse en su contexto de lugar. Lo que parece suerte puede ser igualmente resultado de circunstancias locales preexistentes. Además, incluso en los casos en que la suerte es una de las principales explicaciones de un acontecimiento, raramente es la única. La influencia de la ubicación no sólo aumenta las probabilidades de que se produzcan ciertos acontecimientos aleatorios, sino que también las probabilidades de que esos acontecimientos lleven al nacimiento de empresas y sectores competitivos. La suerte, por sí sola, raramente explica por qué arraiga un cúmulo ni por qué crece y se desarrolla. (p. 245).

Porter da más relevancia a los factores del entorno, que en su enfoque se ordenan en función de las fuerzas constituyentes del diamante de la competitividad:

Habitualmente, las raíces de un cúmulo se hunden en los elementos del rombo debidos a las circunstancias históricas de la zona . . . la existencia de una reserva de factores . . . una demanda local inusual, informada o exigente . . . la previa existencia de sectores de proveedores, de sectores afines o incluso de cúmulos enteros afines . . . la existencia de una o dos empresas innovadoras que estimulan el crecimiento de muchas otras . . . Los acontecimientos aleatorios suelen ser importantes para el nacimiento de un cúmulo. La fundación de empresas en una zona suele obedecer a iniciativas emprendedoras que no se explican del todo por las circunstancias favorables del lugar en cuestión. En otras palabras, estas empresas podrían haber nacido en cualquiera de las otras ubicaciones comparables que existían. . . De todas formas, el azar tiene muchas veces ‘antecedente de lugar’, lo que reduce la influencia que a primera vista tiene el elemento aleatorio. (243-244).

Roelandt y Den Hertog (1998) y OECD (1999) mencionan una serie de factores que, en el caso de Finlandia, han resultado críticos para la emergencia de clusters innovadores y que coinciden en gran parte con los mencionados por Porter, a saber: “un número de empresas crítico para posibilitar economías de escala y de alcance, suficientes casos de emprendedores exitosos, clientes (a menudo internacionales), una buena combinación de rivalidad y cooperación, empresas proveedoras avanzadas, organización y gestión flexibles, mejora continua del conocimiento y atractivo de la industria para personas con talento” (OECD 1999: 57).

b) Crecimiento

Sea como sea, Swann y Prevezer (1998: 6) indican que se puede identificar una masa crítica en la cual las entrantes en el clúster comienzan a incrementarse rápidamente (despegue o “take off”). Según Porter (1998: 245-246), “una vez que el proceso se pone en marcha se produce un proceso de reacción en cadena. . . (que) depende en gran medida de la eficacia de las flechas o de los circuitos de realimentación del rombo”; “del estudio de numerosos casos se desprende que los cúmulos necesitan diez años o más para adquirir profundidad y conseguir verdadera ventaja competitiva”. Maskell (2001), desde una perspectiva más centrada en los sistemas de innovación, indica que es la interdependencia o ajuste entre la “estructura económica” del cluster y las “instituciones” la que posibilita ese crecimiento. De cualquier manera, eso se reflejara en que las ventajas (economías de aglomeración y menores costes de transacción) que antes hemos dicho que justifican la existencia del cluster superan a los inconvenientes (congestión y sobresaturación de los mercados), prácticamente inexistentes en un principio.

El crecimiento del cluster tiene lugar porque tienen lugar nuevas entradas y por el crecimiento de las empresas situadas en el cluster. Hay que señalar a este respecto que los análisis empíricos muestran que, cuando menos en estas fases iniciales, las empresas situadas en los clusters crecen más rápidamente que las empresas aisladas (Swann 1998: 53). Los nuevos entrantes pueden ser otras empresas procedentes de otros lugares atraídas por la posición dominante del cluster, nuevos aspirantes o emprendedores y nuevas firmas que surgen por procesos de spin-off en el propio cluster (antiguos empleados que detectan oportunidades de negocio no explotadas, etc.) (Maskell 2001: 13). Porter (1998: 230-231) destaca, a este respecto, las ventajas que ofrecen los cluster para la creación de nuevas empresas: los gaps o huecos son más fáciles de percibir, las barreras de entrada son menores, los inversores e instituciones financieras locales están familiarizados ya con ese tipo de actividades, existe un mercado local...; así como el papel que en esta fase pueden jugar las instituciones locales y una competencia local vigorosa. En suma, es la fase en que más fuerza tiene las economías de aglomeración y de costes de transacción a las que antes hemos hecho referencia, sin que todavía sean importantes las desventajas de congestión y de sobresaturación de los mercados.

Relacionada con estas dos fuerzas del crecimiento del cluster, Swann et al. (1998) hacen una distinción entre “atrayentes de entrantes” (entry attractors) y “promotores de crecimiento” (growth promoters). Los primeros hacen referencia a esos aspectos del cluster que atraen nuevos entrantes al cluster; y los segundos, a aquellos aspectos que promueven el crecimiento de las empresas ya instaladas (incumbent firms). Esta diferenciación entre atracción de entrada y promoción de crecimiento sería relevante porque –según los citados autores- un cluster que es ya fuerte en un determinado sector atraerá probablemente menos entrantes adicionales a tal sector, mientras que las empresas localizadas en ese sector en el cluster tenderán a crecer más que las empresas aisladas; y, por el contrario, las empresas del cluster pertenecientes a otros sectores tenderán a crecer menos que las empresas aisladas, y dicho sector del cluster tenderá a atraer más entrantes adicionales.

La argumentación básica que ofrecen para sostener esta sorprendente afirmación es la siguiente. Las empresas ya instaladas en el cluster están bien situadas para absorber las externalidades o spillovers de conocimiento que, siendo incrementadores de competencia (competence enhancing), no caen lejos de su dominio de competencia actual; por eso, las empresas crecen más rápido cuando se encuentran localizadas en un poderoso cluster de empresas semejantes. Y, precisamente, porque esas oportunidades son absorbidas por las empresas ya instaladas en el cluster, no hay oportunidades para los entrantes. Por el contrario, las empresas ya instaladas no están bien situadas para absorber externalidades de empresas de otros sectores, porque la externalidad de conocimiento se encuentra lejos de su dominio de competencia y la realización de cambios basados en tal conocimiento tecnológico sería destructora de competencias (competence destroying). Y puesto que las empresas ya instaladas no explotan tales externalidades, existen claras oportunidades para las entrantes.

Swann et al. (1998) igualmente sostienen que en esta fase del ciclo de vida del cluster se constata que los cluster de una sola tecnología (single-technology cluster) crecen más rápidamente que los cluster diversificados.

c) Estancamiento y declive

La prosperidad de los cluster suele prolongarse por décadas, según Porter, e incluso en algunos casos hasta centurias. Pero, según Swann et al. (1998) hay un momento en que las entradas alcanzan un máximo (peak), un tamaño de cluster en el que el cluster se satura y las entradas más o menos se paran; detrás de ello puede estar el propio declive de la industria o la relocalización de las actividades hacia otros lugares.

De acuerdo con Porter, ese declive puede ser debido a factores externos (p.ej. discontinuidades tecnológicas o cambios en las necesidades de los compradores) o internos (restricciones a la competencia que minan la rivalidad local, inflexibilidad de la regulación). En cualquier caso, resulta evidente que las desventajas que genera el cluster comienzan ahora a superar a sus ventajas, ya que, incluso aunque algunos de los costos de localización comiencen a disminuir, también lo hacen los beneficios de la clusterización.

En este contexto, la especialización del cluster pasa a ejercer un efecto contrario al desempeñado en la fase anterior. Los cluster maduros y diversificados muestran una mayor capacidad de reanimación y recuperación, por la atracción de entrantes a nuevas industrias; mientras que los clusters especializados, poblados por empresas grandes y rígidas que generan pocas externalidades, no son capaces de atraer nuevos entrantes.

Este riesgo de que una elevada especialización de lugar a una irreversibilidad (lock-in) hubiera sido ya señalada por los analistas del cambio técnico. Freeman (1997), por ejemplo, había escrito: “Los argumentos en favor de preservar e incluso impulsar la diversidad pueden en ocasiones pesar más que las ventajas de corto plazo de las economías de escala. Hay ventajas evolucionistas en esta variedad institucional y considerables peligros en quedar atado demasiado temprano a una

tecnología estandarizada. Un monocultivo tecnológico puede ser más peligroso que un monocultivo ecológico. Incluso cuando una tecnología madura y muestra claras ventajas y economías de escala es importante mantener la flexibilidad y alimentar fuentes alternativas de tecnología y organización de trabajo radicalmente nuevas” (39 y 41- 42).

Porter (1998: 240-241) indica que la pauta de geografía económica más idónea para un país es aquella que combina dispersión (ya que así se evitan la congestión, los bloqueos y la inflexibilidad) y especialización geográfica (ya que así se favorece la productividad y su crecimiento).

En este sentido, este autor considera desventajosa la distribución geográfica de países como Japón o los países en vías de desarrollo, que tienen toda su actividad económica muy concentrada en un número limitado de áreas geográficas; como la de las economías metropolitanas muy diversificadas, ya que las fuerzas de la mundialización han reducido en gran medida el peso específico de las ventajas ligadas a la metrópoli (acceso a un gran mercado local, infraestructura) y han hecho que crezcan las de las ventajas específicas de los clusters. La cuestión, sin embargo, es que si bien para los grandes países esa es una opción que permite combinar las ventajas de ambos planteamientos, tal combinación no resulta siempre factible para países pequeños, regiones, áreas metropolitanas o ciudades. Para el caso de las áreas metropolitanas Porter (1998: 241) parece sostener que resulta preferible la especialización frente a la diversidad, sin hacer mención de los problemas de irreversibilidad a los que antes se ha hecho referencia; en el caso de pequeños países (tales como Suiza o Suecia), Porter (1990: 775), en cambio, se inclina por la diversidad.

Habría que señalar, por último, que el proceso de declive no tiene por qué finalizar ineludiblemente en la desaparición o desintegración del cluster. Tal como señalan Swann et al. (1998), algunos clusters experimentan un renacimiento o recuperación con un nuevo conjunto de industrias. Esto puede suceder por varias razones. En primer lugar, por el simple juego del mecanismo de precios: los viejos clusters, con abandonadas instalaciones, suelen ser también los más baratos. La política de renovación urbana puede intentar, asimismo, hacer revivir a clúster moribundos. Pero en opinión de los autores citados, es la posibilidad de “convergencia” (o efectos transsectoriales) de viejas y nuevas tecnologías, las que pueden hacer que los clúster maduros vuelvan a ser atractivos para ubicarse; así, por ejemplo, las compañías de servicios informáticos encuentran atractivo ubicarse cerca de compañías maduras en industrias tradicionales, que están empezando a explotar el potencial de las tecnologías informáticas para revivir su negocio.

- **Teoría de clúster**

El enfoque conceptual que aquí se expone, se destacan cuatro aspectos básicos en el clima de negocios que determinan las ventajas competitivas de las empresas. Al operar de forma simultánea en el tiempo y en el espacio, estos aspectos crean las condiciones para la formación y el desarrollo de los clúster en determinados lugares.

Son los siguientes:

- Las condiciones de los factores;

- La estructura de la industria a la cual pertenecen las empresas, incluyendo el esquema de las rivalidades que tienen entre sí;
- Las condiciones de la demanda; y
- La situación de las industrias relacionadas y de apoyo.

La forma como se manifiestan esas fuentes de competitividad y cómo interactúan entre sí, permite explicar cómo hacen las empresas para generar, mantener, o perder sus ventajas competitivas. Al poner la atención en estos aspectos, se está reconociendo que las empresas no existen en una especie de vacío social, sino que operan en entornos geográficos, económicos, sociales y culturales específicos, y que el análisis de sus estrategias de competitividad actuales o potenciales, debe considerar ciertas características esenciales de esos entornos, para que tenga un verdadero poder explicativo. (M. Porter, 2010)

2.2.3. Mipymes

Se conoce como PYMES al conjunto de pequeñas y medianas empresas que de acuerdo a su volumen de ventas, capital social, cantidad de trabajadores, y su nivel de producción o activos presentan características propias de este tipo de entidades económicas. Por lo general en nuestro país las pequeñas y medianas empresas que se han formado realizan diferentes tipos de actividades económicas entre las que destacamos las siguientes:

- Comercio al por mayor y al por menor.
- Agricultura, silvicultura y pesca.
- Industrias manufactureras.
- Construcción.
- Transporte, almacenamiento, y comunicaciones.
- Bienes inmuebles y servicios prestados a las empresas.
- Servicios comunales, sociales y personales.

- **Importancia de las PYMES**

Las PYMES en nuestro país se encuentran en particular en la producción de bienes y servicios, siendo la base del desarrollo social del país tanto produciendo, demandando y comprando productos o añadiendo valor agregado, por lo que se constituyen en un actor fundamental en la generación de riqueza y empleo.

- **Tratamiento tributario de las PYMES**

Para fines tributarios las PYMES de acuerdo al tipo de RUC que posean se las divide en personas naturales y sociedades. De acuerdo a cual sea su caso Ud. podrá encontrar información específica para cumplir con sus obligaciones tributarias escogiendo las opciones Personas Naturales o Sociedades.

SRI, Las PYMES (2012), <http://www.sri.gob.ec/web/10138/32@public>, 12/08/2012.

2.2.4. Artesanías

- **Clasificación de los Muebles De Madera**

Durante muchos años, los muebles han formado parte de los bienes utilizados por las personas en su día a día, como se mencionó anteriormente, a lo largo de la historia han tenido cambios, en diseño, utilidad, materiales, técnicas etc. Los Arquitectos de interiores, en la actualidad, buscan mediante sus diseños creativos, satisfacer los gustos y las necesidades de los consumidores de este tipo de productos, como es de conocimiento general el mueble complementa los espacios físicos, los podemos encontrar en nuestros hogares, como también en las oficinas, restaurantes, exteriores, entre otros. Estos pueden ser clasificados de la siguiente manera:

- **Muebles de Dormitorio**

El Dormitorio debe ser el sitio más armonioso del hogar, también debe ser confortable ya que es el lugar donde descansamos de nuestra rutina y recuperamos energías para continuar con nuestras actividades. El juego de muebles que conforman un dormitorio son: una cama la cual puede ser de varias medidas, por lo general las encontramos de plaza y media, 2 plazas y 2 plazas y media. Estas van acompañadas de 2 veladores a los costados, también forma parte de un dormitorio, especialmente utilizado por las mujeres, una peinadora la cual se conforma por una base, un marco de espejo y una banqueta.

- **Muebles de Comedor**

Por lo general el comedor principal, especialmente en las viviendas ecuatorianas, es un lugar donde se comparte con los familiares y/o amistades la comida. Este debe tener un diseño que represente el estilo de vida de las personas, debe ser cómodo ya que no solamente se le da su uso principal para servirnos los alimentos, sino que también nos sirve para relajarnos y poder participar del día a día con nuestros allegados, en muchas ocasiones es el lugar perfecto para entablar una buena conversación.

Un juego de comedor está conformado por una mesa; la cual puede tener distintas formas dependiendo del estilo y el material utilizado; también cuenta con sillas; las cuales determinaran el tamaño de la mesa; por lo general encontramos juegos de comedor para 4, 6 y 8 personas, y como complemento va un aparador que tiene distintos tamaños de acuerdo a la necesidad.

- **Muebles de Sala**

En los hogares la sala, es un lugar donde nos relacionamos con familiares y/o amistades, pero a diferencia del comedor también es un lugar de esparcimiento donde podemos ver películas, escuchar música, leer, etc. Los muebles de sala son los más versátiles, ya que podemos encontrar dormitorios, o comedores similares en los hogares, pero la sala es muy distinta porque puede ser personalizable con los distintos tipos de diseños y complementos otorgándole una característica única.

Un juego de sala común, está compuesto por un sofá de 2, uno de 3 y 2 butacas, acompañado por una mesa central y dependiendo de la necesidad y espacio también

se agregan mesas laterales o auxiliares, así como también consolas o muebles de entretenimiento donde podemos ubicar artefactos electrónicos, como equipos de sonido, televisores, reproductores de DVD, etc.

- **Muebles de Oficina**

El mobiliario de oficina, está compuesto por los objetos que nos facilitan las actividades diarias de trabajo. Debe ser cómodo y funcional ya que muchas personas pasan más tiempo en el trabajo que en el hogar, contar con un buen mobiliario, ayuda a los trabajadores a ser más productivos, también debe ser elegante ya que representa la imagen de la institución o el profesional, podemos encontrar distintos diseños dependiendo de los gustos, espacio y el fin que se les va a dar. En este grupo se incluyen los escritorios ejecutivos, mesas auxiliares, sillas, papeleras, basureros, mesas de reuniones, divisiones modulares, módulos colgantes, entre otros.

- **Otros Muebles y productos de la Madera**

En esta sección se ubican las partes y piezas como son las puertas, barrederas, molduras, repisas, listones etc. también se incluyen otros tipos de muebles como: muebles de cocina, armarios, closets, bares, bancos y muchos más.

2.2.5. Cadena de Valor

- **Fortaleciendo Cadenas**

10 Acciones para Mejorar la Cadena de Valor Oscar Lozano

Fortalecer una cadena se refiere a establecer medios a lo largo de la empresa y de la cadena productiva que permitan que una empresa sea más rentable y competitiva. Las acciones que a continuación se presentan son una síntesis de nuestra propia experiencia, trabajando con decenas de empresas en casos exitosos de generación de valor. Lejos de verse como acciones independientes, deben verse como un sistema de medios que en conjunto llegan a tener un alto poder para contribuir en la generación de valor.

a) Prepare su Organización

Cualquier estrategia se derrumba ante una organización incapaz de entenderla y ejecutarla. Identifique las áreas y roles críticos de la organización, revise la gente que tiene y establezca acciones para atraer, desarrollar y retener talento. Evite caer en la trampa de enfocarse demasiado en los objetivos y acciones de corto plazo para lograrlos y olvidar el lado organizacional. Tener una organización con capacidad le va a permitir avanzar rápidamente y en forma efectiva.

b) Segmente Clientes y Ofertas de Valor

No todos los clientes tienen las mismas necesidades ni requieren el mismo servicio y productos, ni se tiene la capacidad de atenderlos igual. Bajo este principio,

identifique grupos de clientes que tienen necesidades comunes y establezca ofertas de valor en portafolio de productos, servicios, condiciones comerciales y atención para cada grupo. Enfoque toda la energía de su organización a ejecutar la oferta de valor. Esto le debe ayudar a ser un mucho mejor competidor al establecer acciones muy enfocadas a requerimientos de clientes además de ser muy eficiente en asignar recursos que para el cliente son realmente importantes, mientras sus competidores se pueden estar perdiendo en lo general.

c) Mejore su Costo Total

Sus sistemas contables seguramente no le están dando la fotografía fiel de sus costos y por lo tanto de dónde se tiene que enfocar para mejorarlos. Establezca un costo de toda la cadena, desde los proveedores hasta la entrega a clientes por los diferentes canales de llegar al mercado. Su trabajo es hacer que la organización esté enfocada a mejorar el costo total, no solamente el costo parcial. Este costo varía considerablemente por segmento de mercado atendido, por lo que se debe tener este costo total por segmento. Para esto es importante tener un proceso anual en donde se establezca un costo objetivo, se identifiquen los principales elementos de costos y activos de la empresa, se asignen responsables y se le dé un seguimiento a nivel equipo directivo. Esto le debe dar un direccionamiento importante a la organización en enfocarse en las pocas cosas importantes.

d) Alinee Indicadores y Compensación

“Dime como me mides y me compensas y te diré como me comporto” Esta frase encierra una parte importante del comportamiento de la gente en las empresas. Siga estas cuatro reglas: Establezca indicadores que estén ligados a la generación de valor al cliente y a la empresa; los indicadores deben estar alineados entre las áreas y balanceados entre sí; los indicadores deben medir aspectos de la persona, de su área y del negocio; debe haber una conexión muy clara entre la compensación y los indicadores. El principal beneficio de esto es evitar comportamientos contradictorios y enfocar los comportamientos al valor de la empresa.

e) Reinvente y Gestione Múltiples Rutas de Llegar al Mercado

Ninguna forma de llegar a un mercado es óptima para servir a todos los mercados ni es siempre válida a través del tiempo. Los mercados tienen variaciones importantes en sus características entre sí y a través del tiempo, por lo tanto es importante cuestionar y redefinir nuestras formas de llegar al mercado así como establecer la forma más efectiva y eficiente de llegar a cada mercado. Se debe cuidar que los clientes tengan una experiencia similar de trato por parte de la empresa. El beneficio está en ser efectivos en acceder y atender cada segmento de mercado y racionalizar el uso de recursos.

f) Alinee a Ventas, Operaciones y Mercadotecnia

Perdemos muchas batallas no contra nuestros competidores sino por nosotros mismos por una mala coordinación. La coordinación entre estas tres áreas se debe volver una ventaja comparativa para renovar constantemente nuestro portafolio de herramientas

competitivas en productos y servicios, promociones, reacciones ágiles a cambios en comportamientos de demanda. Ponga a los tres responsables en una misma oficina, rótelos entre sus áreas, asígneles indicadores comunes, establezca juntas diarias, haga lo que tenga que hacer, ¡Pero coordínelos! Desarrolle Esfuerzos con Principales Socios Comerciales El desempeño de su empresa depende no solamente de la propia empresa, depende también de su coordinación con los socios comerciales, clientes y proveedores. Identifique a sus principales socios y desarrolle con ellos acciones de ganar-ganar. Establezca un proceso en donde se alineen estrategias, se identifique el valor que ambos pueden realizar, se establezcan indicadores con objetivos, se desarrollen acciones conjuntas y se dé seguimiento. Acuérdesse: La competencia es entre cadenas, no entre empresas.

g) Habilite Prácticas a Través de Tecnología de Información

La tecnología ni la información generan valor no por sí mismas, sino porque nos permiten habilitar prácticas que de otra manera no se podrían llevar a cabo. Incorpore tecnología de información siempre teniendo identificado las prácticas que se van a poder habilitar y el valor que se espera generar. Esto le debe ayudar a crear capacidades en la empresa que le ayuden a ser un mejor competidor y que a su vez sean difíciles de aplicar.

h) Gestione el Valor

En alguna ocasión Peter Drucker mencionó que los ejecutivos estaban más preocupados por mejorar los números que los resultados del negocio. La implicación de esto es que los números no reflejan el resultado del negocio. Tenga siempre en mente que su función es mejorar el valor, para clientes, para accionistas, para empleados y para la propia empresa. Esto a veces es difuso e incluso conflictivo, pero no es excusa para alejarnos de nuestra tarea fundamental que es gestionar un valor real, no un número en un reporte.

i) Prepárese

Evite ser usted el eslabón más débil de la cadena. Si usted quiere que las cosas “afuera” cambien, el primero que debe cambiar es usted mismo. Esto es una ley, no es una sugerencia. Es imposible que el sistema cambie sin que usted cambie. Estudie y analice cómo usted mismo con sus comportamientos y decisiones ha contribuido a crear las situaciones algunas buenas y otras problemáticas, reciba retroalimentación. Con todo esto, enfoque sus cambios personales en comportamientos y decisiones. Le aseguro que va a ser más efectivo en su desempeño personal.

- **Teoría de Estrategia de Valor Agregado**

Una empresa nunca vende bienes tangibles o intangibles puros. [...] Se agrega valor a esta combinación mediante la incorporación de marca, envase y cualquier otro atributo destinado a diferenciar el producto. (Molinari, 2006).

- **Teoría de la cadena de valor**

Cada empresa es un conjunto de actividades que se desempeñan para diseñar, producir, llevar al mercado, entregar y apoyar a sus productos. Todas esas actividades pueden ser representadas usando una cadena de valor, como se puede ver en la figura que se muestra a al final del artículo.

La cadena de valor despliega el valor total, y consiste en las actividades de valor y del margen.

Margen: Es la diferencia entre el valor total y el costo colectivo de desempeñar las actividades de valor.

Actividades de Valor: Son las distintas actividades que realiza una empresa. Se dividen en dos amplios tipos:

Actividades Primarias: Las actividades primarias en la cadena de valor son las implicadas en la creación física del producto, su venta y transferencia al comprador así como la asistencia posterior a la venta. Se dividen a su vez en las cinco categorías genéricas que se observan en la imagen.

Logística interna: La primera actividad primaria de la cadena de valor es la logística interna. Las empresas necesitan gestionar y administrar una manera de recibir y almacenar las materias primas necesarias para crear su producto, así como el medio para distribuir los materiales. Cuanto más eficiente sea la logística interna, mayor es el valor generado en la primera actividad.

Operaciones: La siguiente etapa de la cadena de valor son las operaciones. Las operaciones toman las materias primas desde la logística de entrada crea el producto. Naturalmente, mientras más eficientes sean las operaciones de una empresa, más dinero la empresa podrá ahorrar, proporcionando un valor agregado en el resultado final.

Logística Externa: Después de que el producto está terminado, la siguiente actividad de la cadena de valor es la logística de salida. Aquí es donde el producto sale del centro de la producción y se entrega a los mayoristas, distribuidores, o incluso a los consumidores finales dependiendo de la empresa.

Marketing y Ventas: Marketing y ventas es la cuarta actividad primaria de la cadena de valor. Aquí hay que tener cuidado con los gastos de publicidad, los cuales son una parte fundamental de las ventas.

Servicios: La actividad final de la cadena de valor es el servicio. Los servicios cubren muchas áreas, que van desde la administración de cualquier instalación hasta el servicio al cliente después de la venta del producto. Tener una fuerte componente de servicio en la cadena de suministro proporciona a los clientes el apoyo y confianza necesaria, lo que aumenta el valor del producto.

Actividades de Apoyo: En la cadena de Valor de Michael Porter las actividades de apoyo son las que sustentan a las actividades primarias y se apoyan entre sí, proporcionando insumos comprados, tecnología, recursos humanos y varias funciones de toda la empresa. Las líneas punteadas reflejan el hecho de que el

abastecimiento -compras- , la tecnología y la gestión de recursos humanos pueden asociarse con actividades primarias específicas, así como el apoyo a la cadena completa. La infraestructura no está asociada a ninguna de las actividades primarias sino que apoya a la cadena completa. (PORTER)

Gráfico N° 1 Actividades de Apoyo



Fuente: Michael Porter (Ventaja Competitiva)

2.2.6. Ventaja Comparativa

- **David Ricardo por Thomas Phillips**

La Teoría de la Ventaja Comparativa fue formulada por David Ricardo en 1817 que explica el origen de las enormes ganancias que genera el libre comercio más allá de la explicación dada por la teoría de la ventaja absoluta.

Según la teoría de la ventaja comparativa, aunque un país no tenga ventaja absoluta en la producción de ningún bien, le conviene especializarse en la producción de aquellas mercancías para las que su desventaja sea menor. Constituye una explicación del comercio internacional basada en las diferencias de los costes del trabajo entre los países.

La ventaja competitiva de una empresa y la ventaja comparativa (o la absoluta) de un país pueden converger o hallarse en discordancia, lo cual reforzará o atenuará, respectivamente, su potencialidad.

2.2.7. Ventaja Absoluta

Según Adam Smith esta Teoría indica que cada país se especializa en producir aquellas mercancías para las que tenga ventaja absoluta, medida ésta por el menor coste medio de la producción en términos de trabajo con respecto a los demás países. De este modo, al seguir

este principio todos los países saldrían ganando con el comercio y se lograría la misma eficiencia a nivel internacional. Esta teoría, mediante la cual Adam Smith trató de generalizar el principio de la división del trabajo al marco internacional, tiene, sin embargo, algunos puntos débiles.

El valor de una mercancía dentro del país viene determinado por la mano de obra necesaria para su producción. Si el producto de una determinada actividad productiva pudiera venderse a un precio superior al valor del trabajo que contiene, la mano de obra ocupada en otras actividades productivas las abandonaría y se emplearía en esta otra actividad más remuneradora; la oferta en esta industria aumentaría hasta que descendiera al nivel del valor trabajo contenido en el producto.

Si el precio de una mercancía fuera inferior al valor del trabajo que contiene, la mano de obra abandonaría esta industria y su oferta en el mercado descendería, con el consiguiente aumento del precio del producto hasta que dicha diferencia desapareciera.

Si bien la teoría del valor trabajo resulta ser un instrumento valioso para explicar el comercio en el interior de un país, no lo es tanto cuando se utiliza para explicar el comercio entre las naciones, por la carencia o menor grado de movilidad de los factores productivos a nivel internacional. Pues si un país tiene ventaja absoluta en la producción de varios bienes, este país los produciría todos y el otro ninguno.

2.2.8. Ventaja Competitiva

- **El diamante de la competitividad**

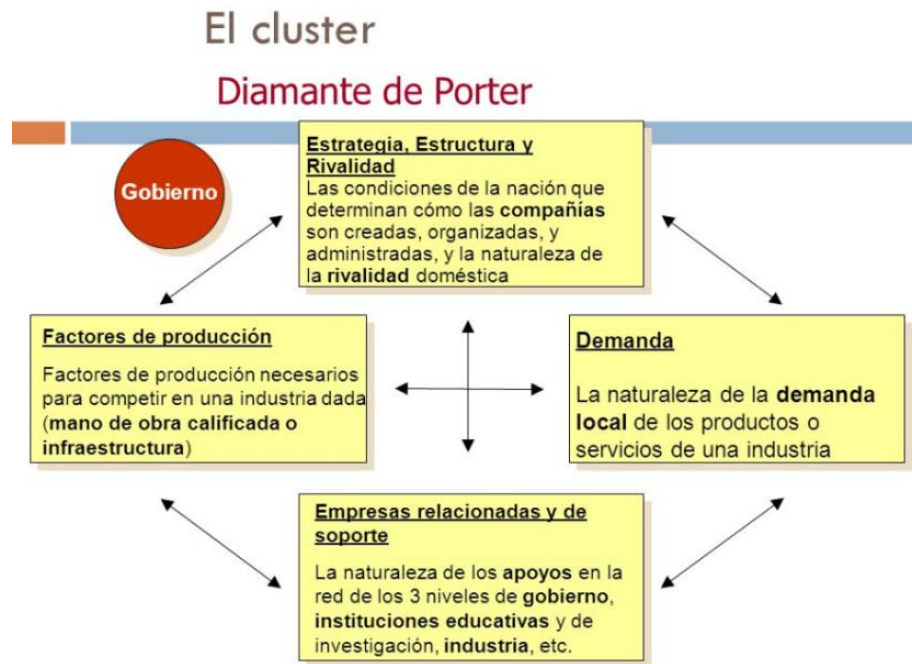
Michael Porter, en su libro “La Ventaja Competitiva de las Naciones” afirma que “la diversidad e intensidad de las relaciones funcionales entre empresas explican la formación de un complejo productivo y su grado de madurez”. Las relaciones se refieren a cuatro puntos definidos dentro de su modelo de “Diamante de la Competitividad”, mismo que propone las condiciones básicas para la formación de clusters.

La Gráfica N° 2 muestra el Modelo del Diamante de la Competitividad, en el cual se relacionan las cuatro fuentes de la ventaja competitiva derivadas de la ubicación empresarial y sus interrelaciones, según Michael Porter.

Este Modelo destaca los cuatro aspectos básicos que determinan las ventajas competitivas de las empresas cuando operan de forma simultánea en el tiempo y en el espacio. Estos aspectos crean las condiciones para la formación y el desarrollo de los clusters en determinados lugares.

La manera en la que interactúan estos factores explica cómo las empresas generan, mantienen o pierden sus ventajas competitivas. Las empresas no existen por sí solas en un espacio vacío, sino que funcionan en entornos geográficos, económicos, sociales y culturales específicos, y el estudio de sus estrategias de competitividad debe considerar su interacción para estimar la posibilidad de desarrollo estratégico competitivo.

Gráfico N° 2 Diamante de Porter



Fuente: La Ventaja Competitiva de las Naciones; Michael Porter

Es fundamental analizar las condiciones competitivas que existen en el clima de negocios de una empresa. Los cuatro factores que se plantean en el Modelo permiten encontrar y comprender los determinantes básicos de la competitividad.

I. Los esquemas de estrategia, estructura y rivalidad, se refiere a las reglas, los incentivos y las normas que rigen el tipo y la intensidad de la rivalidad local.

Las economías con baja productividad se caracterizan por tener poca rivalidad local. En economías de este tipo la mayor parte de la competencia proviene de las importaciones. Asimismo, la poca rivalidad local, se basa en la imitación, el precio es la única variable competitiva y las empresas tratan de mantener salarios bajos y así competir en los mercados locales y extranjeros si es que alcanzan la internacionalización. Es por eso que la inversión es mínima para este tipo de empresas.

En una economía más grande existe una firme rivalidad local, misma que cambia los salarios bajos por un Costo Total más bajo, eso implica mejor administración, y gestión organizacional. Este tipo de rivalidad también evoluciona desde las estrategias de reducción de costos hacia la diferenciación de los bienes y servicios, la innovación y la inversión sostenible y sustentable.

Un clúster favorece el desarrollo de altos niveles competitivos, porque establece canales de interacción empresarial.

Por otro lado, la estabilidad macroeconómica y política, el sistema tributario, las políticas del mercado laboral que afectan los incentivos para que se desarrolle la fuerza de trabajo y las reglas de propiedad intelectual y su aplicación contribuyen a que las compañías estén dispuestas a invertir, para mejorar su equipo de capital, sus destrezas y su tecnología. Una política antimonopolio, las reglas del gobierno sobre propiedad y concesión de licencias, y la política sobre el comercio y la inversión externa son vitales para establecer la intensidad de la rivalidad local.

II. La condición de la demanda, incide en el hecho de que las empresas puedan y quieran pasarse de productos y servicios de imitación y baja calidad, a niveles de competencia basados en la diferenciación e innovación.

Para crecer se deben desarrollar mercados locales más exigentes, con lo cual la presencia de clientes nacionales exigentes a los cuales se pueda proveer, presiona a las empresas para que mejoren. La calidad de la demanda local importa mucho más que su tamaño.

III. Las industrias relacionadas y de apoyo, son los proveedores de insumos especializados, como maquinaria, repuestos, servicios, personal, etc., mismos que son de más fácil acceso para un complejo productivo agrupado en un clúster. El acceso a insumos puede ser suministrado por integrantes del clúster o proveedores externos del clúster, en cualquiera de los casos esto implica menores costos de transacciones y mejor negociación.

IV. La condición de los factores, que van desde activos tangibles, como por ejemplo la infraestructura física, hasta la información, el sistema jurídico y las Universidades e Instituciones de Educación Superior, mismos que constituyen los proveedores de las empresas que constitutivas del clúster. Para que las empresas puedan aumentar su productividad, los factores deben mejorar también en administración, gestión, calidad, y, por supuesto, en su especialización en las áreas principales del clúster al que proveen.

Los clusters no surgen espontáneamente, sino que son el resultado de la interacción de estos cuatro elementos del Modelo.

Asimismo, los clusters inciden en los niveles de competitividad, principalmente en tres sentidos básicos:

I. Aumentan la productividad de las empresas y de las industrias a las cuales pertenecen.

II. Mejoran la capacidad de innovación de empresas e industrias.

III. Estimulan la formación de nuevas empresas que amplíen y profundicen las ventajas aportadas por el clúster mediante mayor especialización en insumos y factores.

- **Teoría de la ventaja competitiva**

En su obra *Ventaja competitiva. Creación y sostenimiento de un desempeño superior*, publicada en 1985, Michael E. Porter denomina ventaja competitiva al valor que una empresa es capaz de crear para sus clientes, en forma de precios

menores que los de los competidores para beneficios equivalentes o por la previsión de productos diferenciados cuyos ingresos superan a los costes. Para Porter, el valor es la cantidad que los compradores están dispuestos a pagar por lo que la empresa les proporciona. Una empresa es lucrativa si el valor que obtiene de sus compradores supera al coste necesario para crear el producto. El crear productos para los compradores cuyo valor exceda al coste es la meta de toda estrategia empresarial. Para analizar el valor que una empresa es capaz de crear para sus compradores, Porter utiliza lo que él llama la cadena de valor, o sucesión de actividades empresariales en las que surge el valor.

2.3. Bases Legales

Según el Ministerio de Industria y Productividad las ZEDE son importantes en la cual son destinos aduaneros que deberán estar instaladas en áreas geográficas delimitadas del territorio nacional para que se asienten nuevas inversiones con incentivos tributarios, simplificación de procesos aduaneros y facilidades para realizar encadenamientos productivos en cumplimiento de lo establecido en la Ley. Con la finalidad de que el sector artesanal de San Antonio de Ibarra pueda considerarse como una ZEDE para el beneficio del sector y del país.

2.3.1. Zonas Especiales de Desarrollo Económico

Según el CODIGO ORGANICO DE LA PRODUCCION, COMERCIO E INVERSIONES, COPCI - Página 14

TITULO IV

Zonas Especiales de Desarrollo Económico

Capítulo I

Del objeto y constitución de las Zonas Especiales de Desarrollo Económico

Art. 34.- El Gobierno nacional podrá autorizar el establecimiento de Zonas Especiales de Desarrollo Económico (ZEDE), como un destino aduanero, en espacios delimitados del territorio nacional, para que se asienten nuevas inversiones, con los incentivos que se detallan en la presente normativa; los que estarán condicionados al cumplimiento de los objetivos específicos establecidos en este Código, de conformidad con los parámetros que serán fijados mediante norma reglamentaria y los previstos en los planes de ordenamiento territorial.

Art. 35.- Ubicación.- Las Zonas Especiales de Desarrollo Económico se instalarán en áreas geográficas delimitadas del territorio nacional, considerando condiciones tales como: preservación del medio ambiente, territorialidad, potencialidad de cada localidad, infraestructura vial, servicios básicos, conexión con otros puntos del país, entre otros, previamente determinadas por el organismo rector en materia de desarrollo productivo, y en coordinación con el ente a cargo de

la planificación nacional y estarán sujetas a un tratamiento especial de comercio exterior, tributario y financiero.

Art. 36.- Tipos.- Las Zonas Especiales de Desarrollo Económico podrán ser de los siguientes tipos:

a. Para ejecutar actividades de transferencia y de desagregación de tecnología e innovación. En estas zonas se podrá realizar todo tipo de emprendimientos y proyectos de desarrollo tecnológico, innovación electrónica, biodiversidad, mejoramiento ambiental sustentable o energético;

b. Para ejecutar operaciones de diversificación industrial, que podrán consistir en todo tipo de emprendimientos industriales innovadores, orientados principalmente a la exportación de bienes, con utilización de empleo de calidad. En estas zonas se podrá efectuar todo tipo de actividades de perfeccionamiento activo, tales como: transformación, elaboración (incluidos: montaje, ensamble y adaptación a otras mercancías) y reparación de mercancías (incluidas su restauración o acondicionamiento), de todo tipo de bienes con fines de exportación y de sustitución estratégica de importaciones principalmente; y,

c. Para desarrollar servicios logísticos, tales como: almacenamiento de carga con fines de consolidación y desconsolidación, clasificación, etiquetado, empaque, reempaque, refrigeración, administración de inventarios, manejo de puertos secos o terminales interiores de carga, coordinación de operaciones de distribución nacional o internacional de mercancías; así como el mantenimiento o reparación de naves, aeronaves y vehículos de transporte terrestre de mercancías. De manera preferente, este tipo de zonas se establecerán dentro de o en forma adyacente a puertos y aeropuertos, o en zonas fronterizas. El exclusivo almacenamiento de carga o acopio no podrá ser autorizado dentro de este tipo de zonas.

Los servicios logísticos estarán orientados a potenciar las instalaciones físicas de puertos, aeropuertos y pasos de frontera, que sirvan para potenciar el volumen neto favorable del comercio exterior y el abastecimiento local bajo los parámetros permitidos, en atención a los requisitos establecidos en el Reglamento de este Código.

Los bienes que formen parte de estos procesos servirán para diversificar la oferta exportable; no obstante, se autorizará su nacionalización para el consumo en el país en aquellos porcentajes de producción que establezca el reglamento al presente Código. Estos límites no se aplicarán para los productos obtenidos en procesos de transferencia de tecnología y de innovación tecnológica.

Las personas naturales o jurídicas que se instalen en las zonas especiales podrán operar exclusivamente en una de las modalidades antes señaladas, o podrán diversificar sus operaciones en el mismo territorio con operaciones de varias de las tipologías antes indicadas, siempre que se justifique que la variedad de actividades responde a la facilitación de encadenamientos productivos del sector económico que se desarrolla en la zona autorizada; y que, la ZEDE cuente dentro de su instrumento constitutivo con la autorización para operar bajo la tipología que responde a la actividad que se desea instalar.

2.4. Definición de Términos Básicos

Artesano: Aquella persona que ejerce una actividad profesional creativa en un nivel preponderante manual y conforme a sus conocimientos técnicos y a sus habilidades técnicas y artísticas, que trabaja en forma autónoma y se mantiene de dicho trabajo. (CARBONELL)

Microempresas: La unidad más pequeña de la estructura empresarial, en términos de la escala de activos fijos, ventas y número de empleados, que realizan actividades de producción, comercio o servicios en áreas rurales o urbanas. (LIZARAZO)

Mipymes: Para ANZOLA, Sérvulo. (2010) en su libro ADMINISTRACIÓN DE PEQUEÑAS EMPRESAS define: “Pequeña empresa no debe ser ajustada a pequeña en términos absolutos, puesto que es relativa en función del medio en que se desenvuelve, la industria a la cual pertenece, a los programas y políticas de los gobiernos y empresas, así como para la situación específica de que se trate.”(pág. 11).

Pymes: “Se conoce como PYMES al conjunto de pequeñas y medianas empresas que de acuerdo a su volumen de ventas, capital social, cantidad de trabajadores, y su nivel de producción o activos presentan características propias de este tipo de entidades económicas. Por lo general en nuestro país las pequeñas y medianas empresas que se han formado realizan diferentes tipos de actividades económicas”.

CAPÍTULO III

3. MARCO METODOLÓGICO

3.1. Diseño Metodológico

El investigador utilizó métodos cualitativos y cuantitativos, puesto que al ser la Investigación no experimental, deberá interpretar la realidad y someterla a triangulación para obtener conclusiones, para luego someterlas a elementos cuantitativos para confrontarlos y determinar su validez y confiabilidad.

3.2. Tipo y diseño de la Investigación

La escogencia del tipo y diseño de la investigación determinará los pasos a seguir del estudio, sus técnicas y métodos que puedan emplear en el mismo. En general determina todo el enfoque de la investigación influyendo en instrumentos, y hasta la manera de cómo se analizan los datos recaudados. Igualmente, el tipo de investigación va a constituir un paso importante en la metodología, pues este va a determinar el enfoque del mismo. El nivel de investigación se refiere al grado de profundidad con que se aborda un fenómeno u objeto de estudio.¹

La investigación está enmarcada en un diseño **no experimental**, orientado hacia el tipo de investigación documental.

Es No experimental, porque no se someterá a los objetos o grupos de individuos a determinadas condiciones o tratamiento alguno, con la finalidad de observar los efectos o reacciones que se produzcan, el objeto de investigación se lo investigará tal cual ocurre en su contexto.

Al respecto en el Manual de la UPEL 2006 se puede encontrar que:

“Se entiende por investigación documental, al estudio de problemas con el propósito de ampliar y profundizar el conocimiento de su naturaleza, con

¹ Arias, F, El Proyecto de Investigación. Introducción a la metodología científica. 2006. 5ta. Ed. Editorial Episteme. Caracas Venezuela.

apoyo, principalmente de trabajos previos, información y datos divulgados por medios impresos, audiovisuales o electrónicos. La originalidad del estudio refleja en el enfoque, criterios, conceptualizaciones, reflexiones, conclusiones, recomendaciones y, en general, en el pensamiento del autor”.²

De esta manera, el presente estudio tiene como principales fuentes de información los documentos relativos a caracterizar al sector artesanal de la madera de San Antonio de Ibarra, y con especial énfasis en la manera asociativa cómo se enfrentan a las fuerzas del mercado, así como documentos que brindarán información sobre los hechos, por lo que esta investigación se tipifica como investigación de tipo Documental bibliográfica.

En cuanto al diseño de la investigación será de tipo **Bibliográfico**, ya que a través de la revisión del material documental, de manera sistemática, rigurosa y profunda se alcanza el análisis de diferentes fenómenos o a la determinación de las relaciones entre las variables, tal como expresan Hernández, Fernández y Baptista³:

“La pesquisa realizada en los libros, para obtener y aprehender sistemáticamente los conocimientos en ellos contenidos (...) es una cuidadosa y ordenada descripción del conocimiento publicado impreso, seguido de interpretación”.

De esta manera y para efectos de esta investigación se acepta la investigación bibliográfica como:

“El proceso de búsqueda en fuentes impresas y electrónicas orientadas a recolectar la información contentiva del tema de estudio, para que una vez organizada de forma sistemática, se logre describirla e interpretarla siguiendo procedimientos que garanticen la objetividad y la confiabilidad de sus resultados, con el propósito de responder a la interrogante de investigación”.⁴

Además se debe aceptar que esta investigación se enmarcará dentro de un **estudio descriptivo** por cuanto y de acuerdo con la definición de Rodríguez, G y González, E

² Manual de la UPEL. (2003). *Manual de Trabajos de grado*. Venezuela: Fedupel. p.12

³ Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2013). *Metodología de la Investigación*. México: Mc Graw Hill.

⁴ Arias, F. (2004). *El Proyecto de Investigación: Introducción a la Metodología Científica*. Venezuela: Episteme.

(1999), respecto a que este tipo de investigación describe las características más relevantes de la realidad estudiada, con el fin de especificar las propiedades importantes del fenómeno sometido a análisis, es decir, tratará de explicar detalladamente cada una de las situaciones tratadas en el presente trabajo.

Además será una **Investigación de Campo**, pues, “es el análisis sistemático de problemas de la realidad, con el propósito bien sea de describirlos, interpretarlos entender su naturaleza y factores constituyentes...” (Manual UPEL Pág. 18). Se basa en el estudio que permite la participación real del investigador o los investigadores, desde el mismo lugar donde ocurren los hechos, el problema, la fenomenología en consideración. A través de esta modalidad, se establecen las relaciones entre la causa y el efecto y se predice la ocurrencia del caso o fenómeno.

Se entiende por Investigación de Campo, el análisis sistemático de problemas de la realidad, con el propósito bien sea de describirlos, interpretarlos, entender su naturaleza y factores constituyentes, explicar sus causas y efectos, o predecir su ocurrencia; haciendo uso de métodos característicos de cualquiera de los paradigmas o enfoques de investigación conocidos o en desarrollo.

Los datos de interés son recogidos de forma directa de la realidad; en este sentido se trata de investigaciones a partir de datos originales o primarios. Sin embargo, se aceptan también estudios sobre datos censales o muestrales no recogidos por el estudiante, siempre y cuando se utilicen los registros originales con los datos no agregados; o cuando se trate de estudios que impliquen la construcción o uso de series históricas y, en general, la recolección y organización de datos publicados para su análisis mediante procedimientos estadísticos, modelos matemáticos, econométricos o de otro tipo.

3.3. Método de Investigación

Se utilizará el método científico, se trabajará con conceptos, interrogantes de investigación, formulación de objetivos, levantamiento de información, análisis e interpretación de datos, conclusiones relacionadas directamente con los objetivos específicos, difusión de resultados.

3.4. Población y Muestra

- **Población**

La población que se utilizó para el presente estudio según el Censo Poblacional del INEC del año 2010, la Población Económicamente Activa es de 7521, el 28 % de la población se dedica a esta actividad con 2106 artesanos, de esta población un 66% son productores que son 1390. (Ver Anexo 2)

TOTAL: 1390 artesanos

- **Muestra**

Para la obtención de la muestra se aplicó la siguiente fórmula:

$$n = \frac{z^2 * p * q * N}{Ne^2 + Z^2 * p * q}$$

E: límite aceptable de error = 5%

Z = 1.96 (nivel de confianza 95%)

N: tamaño de la población = 1390 artesanos

p: probabilidad de éxito = 50%

q: probabilidad de fracaso= 50%

n: tamaño de la muestra= **326 talleres (artesanos)**

3.5. Operacionalización de las Variables

Cuadro N° 2 Matriz Diagnóstica

OBJETIVOS	VARIABLES	INDICADORES	TÉCNICAS	FUENTE DE INFORMACIÓN
Establecer el Área Administrativa para conocer la	Administrativos	<ul style="list-style-type: none"> • FODA • Macrolocalización • Microlocalización • Nombre o razón 	Observación Observación Observación Observación	Artesanos Artesanos Artesanos Artesanos

planificación, dirección y control de los emprendimientos.		<ul style="list-style-type: none"> social • Logotipo • Objetivos de la empresa • Misión • Visión • Valores • La organización estructural • Requerimiento personal • Funciones 	Encuesta Encuesta Encuesta Encuesta Observación Entrevista	Artesanos Artesanos Artesanos Artesanos Artesanos Artesanos
Conocer la Comercialización del clúster propuesto por los artesanos de San Antonio para conocer más del mercado nacional e internacional.	Comercialización	<ul style="list-style-type: none"> • Posicionamiento • Ventaja Comparativa • Ventaja Competitiva • Tipo de mercado • Demanda y oferta • Competencia • Canal de Distribución. • Comercialización • Servicio al Cliente • Estrategia de venta • Presentación del producto • Flujo gram del proceso de producción 	Entrevista Encuesta Encuesta Encuesta Encuesta Encuesta Encuesta	Artesanos Artesanos Artesanos Artesanos Artesanos Artesanos Artesanos
Establecer la Infraestructura y Equipamiento del espacio físico de la empresa para determinar su distribución interna.	Infraestructura y equipamiento	<ul style="list-style-type: none"> • Distribución del espacio físico. • Distribución por áreas. 	Entrevista	Artesanos Artesanos
Identificar la legalización de la aplicación de clúster en San Antonio de Ibarra para establecer los requisitos pertinentes.	Legal	<ul style="list-style-type: none"> • Pasos de Legalización de la Compañía. • Requisitos para constitución de la Compañía. • Requisitos del SRI • Requisitos del IESS • Requisitos Municipales • Requisitos Patente Municipal. • Costos de trámites 	Entrevista Entrevista Encuesta	Artesanos Artesanos Artesanos
Determinar la inversión del clúster antes de su aplicación	Financiamiento	<ul style="list-style-type: none"> • Inversión antes del Clúster. • Costos de actividades. 	Entrevista	Artesanos Artesanos

como fuente generadora de ingresos para las familias con el fin de mejorar su calidad de vida		<ul style="list-style-type: none"> • Socialización y sensibilización • Capacitación de los empresarios. • Elaboración del Plan de Negocios • Constitución Legal del Clúster. 		<p>Artesanos</p> <p>Artesanos</p> <p>Artesanos</p> <p>Artesanos</p>
---	--	--	--	---

Fuente: El Autor

Elaborado por: El Autor

3.6. Técnicas para la recolección de Información

Las técnicas empleadas para la presente investigación de realizaron la observación directa, entrevista y encuestas.

- **Observación**

En la observación directa se pudo evidenciar en los artesanos del sector una buena predisposición al trabajo realizado, se observó directamente en su lugar de trabajo en cuanto al espacio físico, infraestructura y materiales que se utiliza para la fabricación del producto.

- **Encuestas**

Las encuestas se realizaron a los artesanos de San Antonio de Ibarra según el número de la muestra que son 326 encuestas que contenían preguntas cerradas con opciones múltiples y estaban destinadas para evidenciar que si se puede aplicar un clusters en el Sector de San Antonio de Ibarra.

➤ **Entrevistas**

Las entrevistas se aplicaron al presidente de la Asociación de Artesanos de San Antonio de Ibarra el Señor David Fuentes para la obtención del número de socios que pertenecen a la Asociación que preside. Al presidente de la Asociación Tamia Huarmi, al Presidente de la Asociación San Antonio de Padua, al Presidente de los Locales Comerciales del Parque Francisco Calderón, al Presidente de la Asociación Tuariquí, para la obtención de

información del número de socios que contemplan cada asociación y establecer los artesanos que pertenecen a una de estas asociaciones.

➤ **Tipo de Fuentes**

Para la recolección de información primaria, se aplicará tres técnicas diferentes así:

➤ **Información Primaria**

Para obtención de la información primaria se realizará entrevistas y observación directa que ayudaran a obtener información importante y relevante sobre el mercado y sus diferentes manifestaciones de la oferta y demanda del producto manufacturado de los artesanos del sector.

➤ **Información Secundaria**

Para la información secundaria se recurrirá a recopilar datos e información primordial para el desarrollo de la presente investigación con la ayuda de libros, folletos, revistas especializadas, documentos de sitios web e Instituciones públicas o privadas que ayudaran a una información veraz y confiable para llegar a felices términos de la investigación propuesta.

3.7. Procedimiento

➤ **Descripción de las Actividades para la Ejecución**

Las actividades que se realizarán para alcanzar los objetivos propuestos de la investigación enfocados al Plan Nacional del Buen Vivir se detallaran a continuación.

➤ **Aprobación del plan preliminar**

La primera parte que se va a desarrollar es el plan que es la parte fundamental en el desarrollo del estudio de viabilidad de la aplicación del clúster en el sector Artesanal de

San Antonio de Ibarra, se buscara las fuentes bibliográfica necesaria, datos relevantes de la situación actual para armar el problema planteado, planearse los objetivos el general y específico en la cual serán desarrollados en la investigación.

➤ **Investigación de la información**

Para el levantamiento de la información documental mediante las fuentes de información primaria y secundaria para establecer el marco teórico de la información requerida en base al tema.

➤ **Aplicación de la Metodología**

Diseñar una estrategia de negocios internacionales, que permita a los microempresarios de la Parroquia San Antonio de Ibarra abastecerse de materia prima de calidad a un buen precio, para ser así más competitivo en los mercados nacional e internacional.

➤ **Desarrollo de la Propuesta**

Se desarrollará la propuesta en base a la información obtenida mediante las técnicas de investigación aplicada en el presente estudio de viabilidad. En la cual constará de la Propuesta Administrativa, de Comercialización, de Infraestructura y Equipamiento, Legal y Presupuestaria.

➤ **Conclusiones y Recomendaciones.**

Se realizaran las debidas conclusiones y recomendaciones del estudio para establecer la posibilidad de implantar el clúster en el sector de San Antonio de Ibarra con el fin de mejorar sus situación económica basados el en Plan Nacional del Buen Vivir.

CAPÍTULO IV

4. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS

4.1. Análisis e Interpretación de Resultados

Los resultados de la encuesta que se realizó a los artesanos de San Antonio de Ibarra para la obtención de los datos importantes del estudio (Ver Anexo 2)

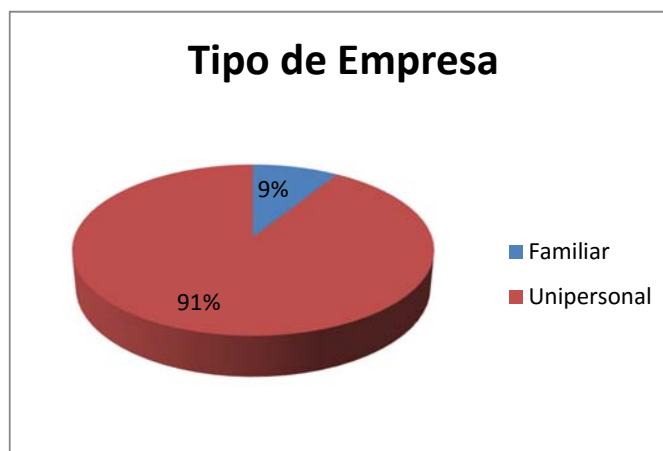
1. ¿Qué tipo de empresa tiene?

Cuadro N° 3 Tipo de Empresa

Opciones		Frecuencia	Porcentaje
P1	Familiar	28	8,6
	Unipersonal	292	91,4
	Total	326	100,0

Fuente: El Autor

Elaborador por: El Autor



Fuente: El Autor

Elaborador por: El Autor

Gráfico N° 3

Análisis

El tipo de empresa que tienen los artesanos es la unipersonal con el 91.4 %, seguido de la empresa familiar con el 8.6% de la contestación a los artesanos, es decir tiene un solo dueño.

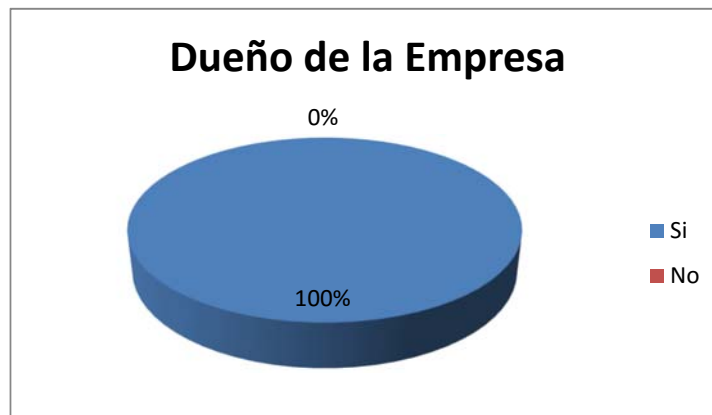
2. ¿El dueño de la empresa es el mismo administrador?

Cuadro N° 4 Dueño de la Empresa

Opciones		Frecuencia	Porcentaje
P2	Si	326	100,0
	No	0,0	0,0
	Total	326	100,0

Fuente: El Autor

Elaborador por: El Autor



Fuente: El Autor

Elaborador por: El Autor

Gráfico N° 4

Análisis

En la pregunta 2 todos contestaron que el dueño de la empresa es el mismo que administra el negocio, el 100 % contestaron que si son los mismos dueños y son administradores también.

3. ¿Cuántos años de experiencia tiene en la actividad?

Cuadro N° 5 Experiencia

Opciones		Frecuencia	Porcentaje
P3	Mayor de 10 años	255	78,2
	Entre 5 y 10 años	54	16,6
	Menor de 5 años	22	5,2
	Total	326	100,0

Fuente: El Autor

Elaborador por: El Autor



Fuente: El Autor

Elaborador por: El Autor

Gráfico N° 5

Análisis

En los años de experiencia que tiene los artesanos en la actividad comercial de producción de artesanías en madera, supieron manifestar que tienen más de 10 años en el sector con el 78%, entre 5 y 10 años de experiencia con el 17% y menos de 5 años contestaron 22 personas que equivale el 5%. Entonces se puede decir que tiene bastante experiencia en la actividad de fabricación de muebles y artesanías.

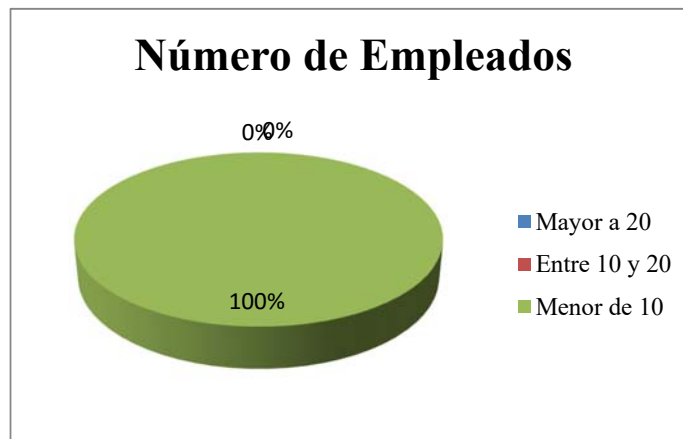
4. ¿Cuántos empleados tiene?

Cuadro N° 6 Número de Empleados

Opciones		Frecuencia	Porcentaje
P4	Mayor a 20	0,0	0,0
	Entre 10 y 20	0,0	0,0
	Menor de 10	326	100,0
	Total	326	100,0

Fuente: El Autor

Elaborador por: El Autor



Fuente: El Autor

Elaborador por: El Autor

Gráfico N° 6

Análisis

En la pregunta seis que es el número de empleados, supieron manifestar que tienen menos de 10 empleados con el 100% de afirmaciones. Esto quiere decir que son empresa MYPIMES y que estas empresas pueden obtener beneficios por su constitución empresarial.

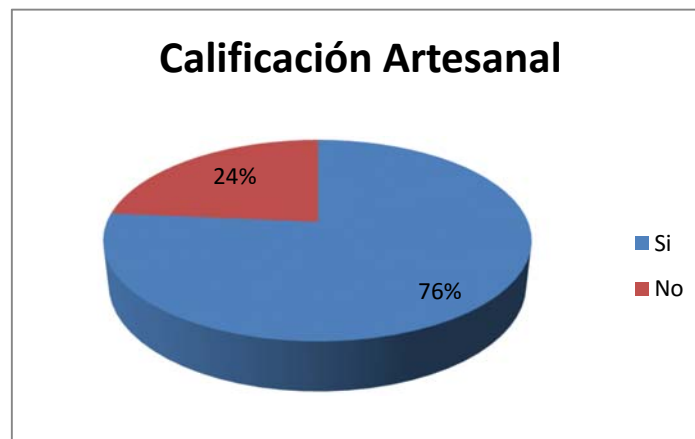
5. ¿Tiene calificación artesanal?

Cuadro N° 7 Calificación Artesanal

Opciones		Frecuencia	Porcentaje
P5	Si	249	76,4
	No	77	23,6
	Total	326	100,0

Fuente: El Autor

Elaborador por: El Autor



Fuente: El Autor

Elaborador por: El Autor

Gráfico N° 7

Análisis

En esta pregunta que si tiene calificación artesanal la mayoría de los encuestados respondieron que si tiene calificación artesanal con el 76.4% y tan solo el 23 % contestaron que no tiene calificación artesana. Entonces se evidencia que si existe mano de obra calificada para ejecutar la actividad comercial con un alto estándar de calidad y que se benefician de la Ley del Artesano. Y los que no tiene esta calificación están esperando que se abra un nuevo curso para poder inscribirse y obtener el título.

6. ¿Pertenece alguna Asociación de Artesanos?

Cuadro N° 8 Pertenece a una Asociación

Opciones		Frecuencia	Porcentaje
P6	Si	218	66,9
	No	108	33,1
	Total	326	100,0

Fuente: El Autor

Elaborador por: El Autor



Fuente: El Autor

Elaborador por: El Autor

Gráfico N° 8

Análisis

El 66.9 % de los encuestados respondieron que Si pertenecen a una Asociación y el 33.1 % contestaron que no pertenecen. El valor que no pertenecen según la encuesta determina 108 artesanos debido a que no les interesa mucho pertenecer debido a que no realizan actividades asociativas permanentes y ellos trabajan por su propia cuenta y tiene clientes fijos y lugares de venta que tiene acogida sus artesanías.

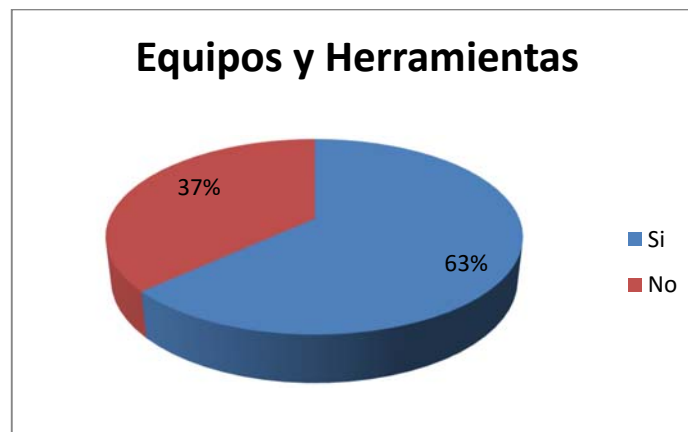
7. ¿Cuenta con todos los equipos y herramientas necesarias para la elaboración de las artesanías?

Cuadro N° 9 Cuenta con el equipo

Opciones		Frecuencia	Porcentaje
P7	Si	206	63,2
	No	120	36,8
	Total	326	100,0

Fuente: El Autor

Elaborador por: El Autor



Fuente: El Autor

Elaborador por: El Autor

Gráfico N° 9

Análisis

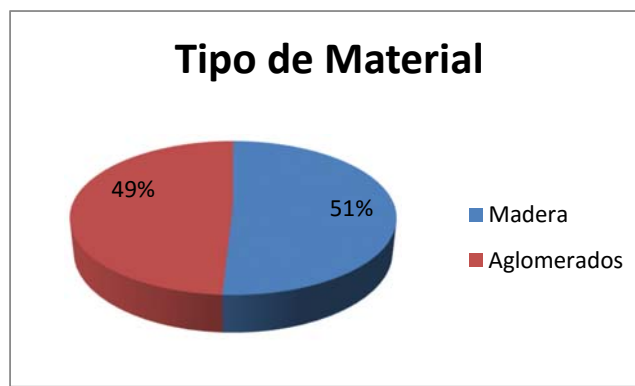
Cuenta con todos los equipos y herramientas necesarias para la elaboración de las artesanías en esta pregunta respondieron que Si cuentan con el 63% y el 36.8 % respondieron que no cuentan con los equipos y herramientas necesarias para la elaboración de los productos. Esto evidencia que no están muchos talleres con la tecnología de punta para su elaboración y es necesario realizar una inversión para la adquisición de nuevas maquinarias y equipos para la elaboración.

8. ¿Qué tipo de material utiliza para la elaboración de sus productos? (Escoja 2 principales)

Cuadro N° 10 Tipo de Material

Madera	325
Aglomerados	315

Fuente: El Autor
Elaborador por: El Autor



Fuente: El Autor
Elaborador por: El Autor

Gráfico N° 10

Análisis

El material que los artesanos utilizan indudablemente es la madera con el 51% de los encuestados y el 49% utilizan aglomerados, es decir el MDF que son elaborados con fibras de madera. Son utilizados por su bajo costo y fácil manipulación y elaboración del as artesanías. Pero hay que recalcar que el mdf es una materia prima muy delicada y puede deteriorarse fácilmente si no existe el debido cuidado.

9. ¿Qué maderas es la que más Utiliza? (Escoja 2 principales)

Cuadro N° 11 Madera más Utilizada

Cedro	325
Laurel	299

Fuente: El Autor

Elaborador por: El Autor



Fuente: El Autor

Elaborador por: El Autor

Gráfico N° 11

Análisis

El tipo de madera más utilizada es el cedro que cumple con las características necesarias para la elaboración de las artesanías y muebles de madera con un 52 %, y con el 48 % utilizan laurel como materia prima para la elaboración del mueble específicamente. Se debe tomar en cuenta que el cedro esta escaso por ende tiende a subir de precio al producto final, es por eso que los artesanos están obligados a cambiar con una madera alternativa como el laurel que viene a suplir la necesidad del cedro aunque este no tenga las mismas características esenciales que el cedro.

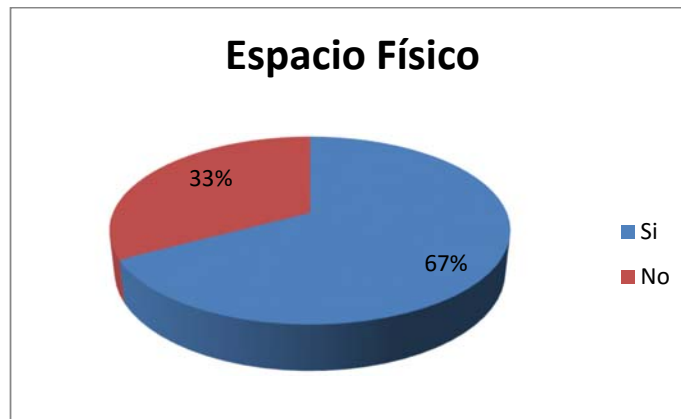
10. ¿El espacio físico que Ud. Tiene es el necesario?

Cuadro N° 12 Espacio Físico

Opciones		Frecuencia	Porcentaje
P10	Si	219	67,2
	No	107	32,8
	Total	326	100,0

Fuente: El Autor

Elaborador por: El Autor



Fuente: El Autor

Elaborador por: El Autor

Gráfico N° 12

Análisis

El espacio físico que tiene los talleres de los artesanos de San Antonio en su mayoría manifestó que Si cuentan con el espacio físico necesario con el 67 %, y el 33 % manifestaron que no cuentan con el espacio físico adecuado. Debido a que no disponen de dinero en muchos de los casos para poder ampliar su taller y en otros casos no cuentan otro local más amplio para poder trasladarse y realizar su fabricación adecuadamente.

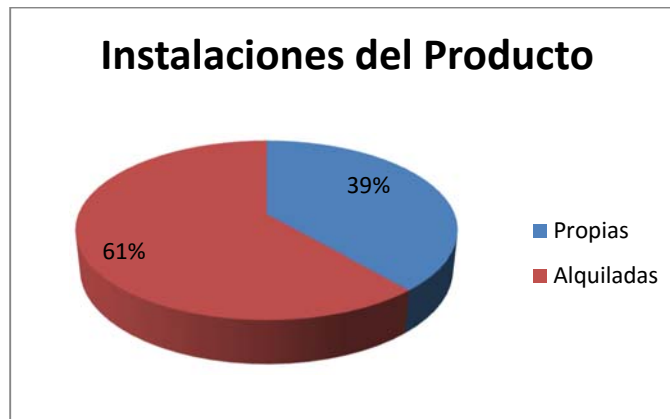
11. ¿Las instalaciones donde elabora sus productos son?

Cuadro N° 13 Instalaciones del Producto

Opciones		Frecuencia	Porcentaje
P11	Propias	126	38,7
	Alquiladas	200	61,3
	Total	326	100,0

Fuente: El Autor

Elaborador por: El Autor



Fuente: El Autor

Elaborador por: El Autor

Gráfico N° 13

Análisis

Las instalaciones donde tiene su taller para la producción de sus artesanías el 61.3 % indican que son alquiladas, y el 38.7 % son propias. Esto indica que al ser la mayoría alquiladas no pueden muchas de las veces realizar mejoras de la infraestructura y no disponen del espacio físico adecuado en la cual esta pregunta se contrarresta con la anterior, y por ende influiría en el costo de las artesanías porque no están compitiendo en las mismas condiciones que tienen los otros artesanos.

12. ¿En la comercialización de sus productos, en donde se encuentra su actividad económica?

Cuadro N° 14 Actividad Económica

Opciones		Frecuencia	Porcentaje
P12	Fabricante	2	0,6
	Intermediario	2	0,6
	Las dos cosas	322	98,8
	Total	326	100,0

Fuente: El Autor

Elaborador por: El Autor



Fuente: El Autor

Elaborador por: El Autor

Gráfico N° 14

Análisis

Se le preguntó a los artesano que en donde se encontraba su actividad económica y la mayoría de los encuestados respondieron con el 98.8 % eran fabricantes y a la vez intermediarios para comercializar sus productos. Lo que resalta es que los mismos productores comercializan sus productos sin dejar que entren otros actores en la cadena de abastecimiento y comercialización de los productos, y es beneficioso para el consumidor final porque el precio ya no depende de otros actores si no que la negociación se la realiza directamente con el dueño de la fábrica.

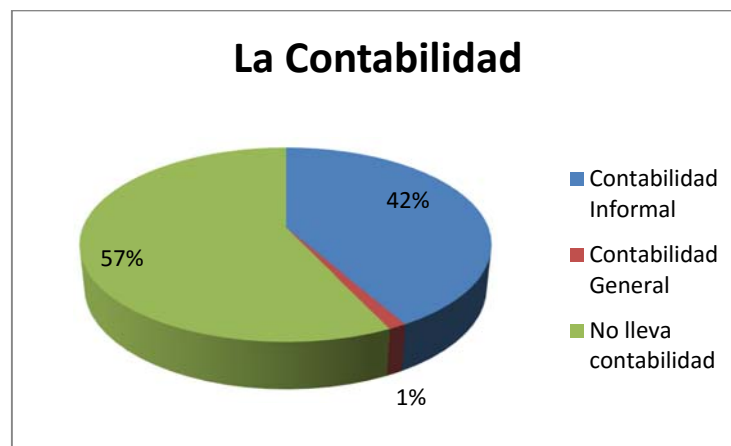
13. ¿Cómo Ud. Lleva la contabilidad?

Cuadro N° 15 La Contabilidad

Opciones		Frecuencia	Porcentaje
P13	Contabilidad Informal	136	41,4
	Contabilidad General	4	1,4
	No lleva contabilidad	186	57,2
	Total	326	100,0

Fuente: El Autor

Elaborador por: El Autor



Fuente: El Autor

Elaborador por: El Autor

Gráfico N° 15

Análisis

Se les preguntó también como los artesanos llevan la contabilidad de sus negocios y manifestaron que no llevan contabilidad con el 57% que es la mayoría, porque como no tiene obligación tributaria de llevar la contabilidad no se interesan, el 42% lleva la contabilidad informal, es decir apenas registran las transacciones diariamente, y el 1% indica que lleva la contabilidad general porque tiene ingresos elevados y presentan declaraciones con su respectivo beneficio de ser artesano calificado.

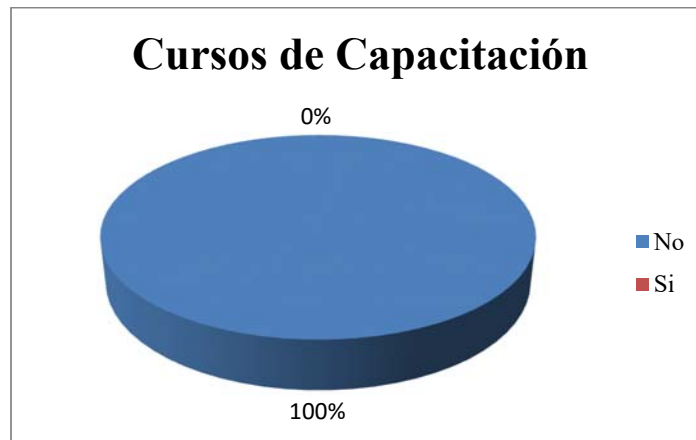
14. ¿Se realiza cursos de capacitación para sus empleados?

Cuadro N° 16 Cursos de Capacitación

Opciones		Frecuencia	Porcentaje
P14	No	326	100,0
	Si	0	0,0
	Total	326	100

Fuente: El Autor

Elaborador por: El Autor



Fuente: El Autor

Elaborador por: El Autor

Gráfico N° 16

Análisis

El 100% de los encuestados indicaron que no realizan cursos de capacitación a sus empleados. En la cual indica que existe una debilidad en cuanto a la organización de cursos de capacitación, en la cual los artesanos indican que los empleados si conocen todo sobre el proceso de producción y no es necesario realizar este tipo de eventos, pero también están conscientes que se debe realizar curso de capacitación para ver nuevas formas de manipulación de la materia prima, o la utilización de nuevas formas de realizar los acabados a las artesanías o tratar de realizar innovaciones a sus productos.

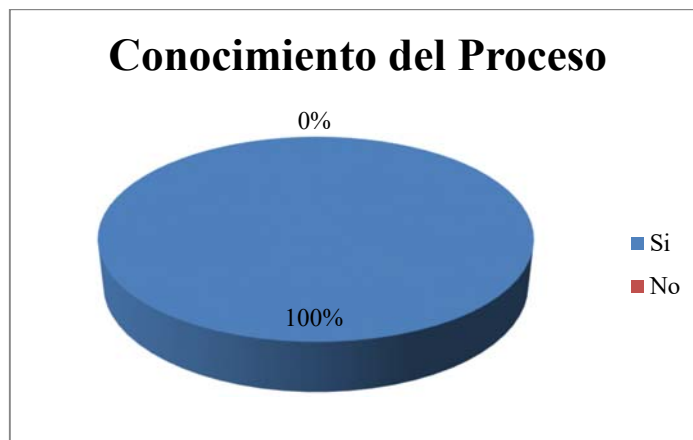
15. ¿Tienen conocimientos del proceso de producción los empleados para realizar las artesanías?

Cuadro N° 17 Conocimiento del Proceso

Opciones		Frecuencia	Porcentaje
P15	Si	326	100,0
	No	0	0,0
	Total	326	100

Fuente: El Autor

Elaborador por: El Autor



Fuente: El Autor

Elaborador por: El Autor

Gráfico N° 17

Análisis

En esta pregunta que si los empleados tienen el conocimiento del debido proceso de fabricación de las artesanías, el 100% de los encuestados respondieron que Sí. Y para contrarrestar con la pregunta anterior de las capacitaciones a los empleados esta es la razón que no les capacitan sobre la producción de las artesanías porque ellos conocen todo el proceso y esto es una fortaleza para la fábrica porque todos hacen de todo y nadie es indispensable en el trabajo.

16. ¿Cuenta la empresa con certificados de calidad?

Cuadro N° 18 Certificados de Calidad

Opciones		Frecuencia	Porcentaje
P16	No	326	100,0
	Si	0	0,0
	Total	326	100

Fuente: El Autor

Elaborador por: El Autor



Fuente: El Autor

Elaborador por: El Autor

Gráfico N° 18

Análisis

Los talleres No cuenta con certificados de calidad en un 100% de los encuestados la cual implica una debilidad frente a la competencia internacional y es muy difícil conseguir un certificado de buenas prácticas de manufacturas por su costo y sus diversos indicadores que se debe cumplir para alcanzar este tipo de certificados a nivel nacional e internacional.

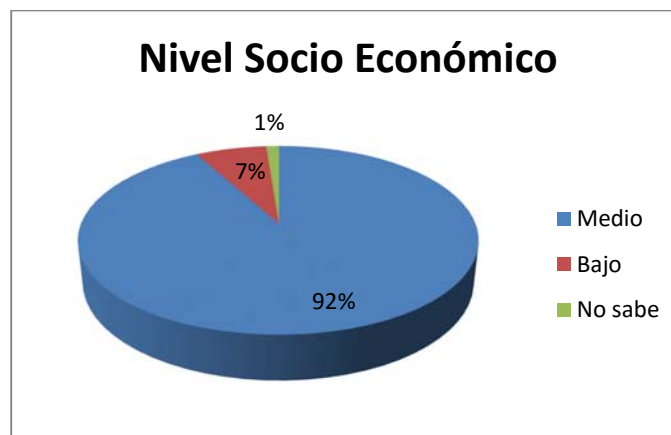
17. ¿Cuál es su nivel socio económico?

Cuadro N° 19 Nivel Socio Económico

Opciones		Frecuencia	Porcentaje
P17	Medio	300	92,0
	Bajo	22	6,7
	No sabe	4	1,2
	Total	326	100,0

Fuente: El Autor

Elaborador por: El Autor



Fuente: El Autor

Elaborador por: El Autor

Gráfico N° 19

Análisis

Como se puede observar los resultados el nivel socio económico de los artesanos de San Antonio se encuentra en el nivel medio con el 92% de los encuestados, bajo el 6.7% y con el 1.2% no tiene idea en la condición que se encuentra porque están pasando por una situación difícil en la cual no existe ventas en sus negocios para poder sostenerse en la actividad y han tenido que trabajar en otras actividades para poder salir adelante con sus familias.

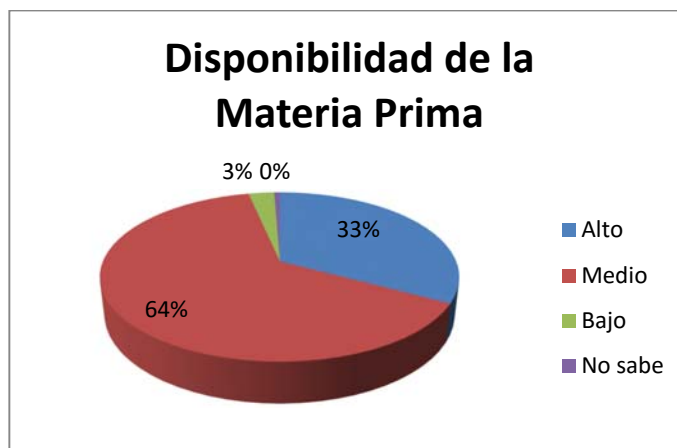
18. ¿Qué disponibilidad de la materia prima tiene?

Cuadro N° 20 Disponibilidad de Materia Prima

Opciones		Frecuencia	Porcentaje
P18	Alto	107	32,8
	Medio	208	63,8
	Bajo	9	2,8
	No sabe	2	0,6
	Total	326	100,0

Fuente: El Autor

Elaborador por: El Autor



Fuente: El Autor

Elaborador por: El Autor

Gráfico N° 20

Análisis

Para la adquisición de la materia en el sector es Medio con el 63.8%, Alto tiene 32.8%, Bajo esta en 2.8%, y No sabe con el 0.6%. En la cual determina que los artesanos tienen la madera a disposición y la cantidad que ellos requieran para la fabricación de sus artesanías, en la cual indica que los proveedores satisfacen la demanda de la madera.

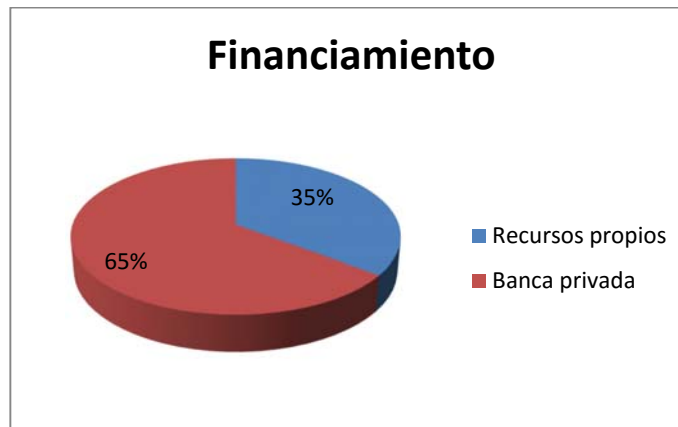
19. ¿De qué manera Ud. Obtiene el dinero para la elaboración de sus artesanías?

Cuadro N° 21 Financiamiento

Opciones		Frecuencia	Porcentaje
P19	Recursos propios	115	35,3
	Banca privada	211	64,7
	Total	326	100,0

Fuente: El Autor

Elaborador por: El Autor



Fuente: El Autor

Elaborador por: El Autor

Gráfico N° 21

Análisis

El dinero que necesitan los artesanos para la elaboración de sus productos o para la comercialización, y también para inversión (materia prima, maquinaria, espacio físico) necesitan de la Banca Privada para suplir sus necesidades con el 64.7%, y los que disponen de recurso propio esta con el 35% que los artesanos realizan esfuerzos de ahorro para poder reunir el dinero necesario para inversión de la fábrica o pago a la nómina de empleados.

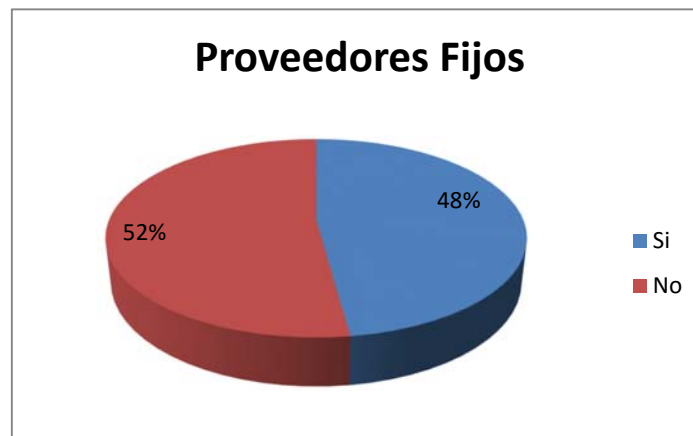
20. ¿Cuenta con proveedores fijos?

Cuadro N° 22 Proveedores

Opciones		Frecuencia	Porcentaje
P20	Si	156	47,9
	No	170	52,1
	Total	326	100,0

Fuente: El Autor

Elaborador por: El Autor



Fuente: El Autor

Elaborador por: El Autor

Gráfico N° 22

Análisis

El sector artesanal necesita tener proveedores de materia prima para no desabastecerse y general sus unidades productivas a tiempo para cualquier pedido o expendio que realicen. Entonces la mayoría de los artesanos contestaron que No cuentan con proveedores fijos con el 52%, y el 47.9% manifiesta que Si cuenta con proveedores fijos. La cual nos indica que es bueno para el sector porque tiene algunos proveedores que pueden abastecer al mercado y la competencia de esto tiende a reducir el costo de la materia prima y por ende refleja al precio final.

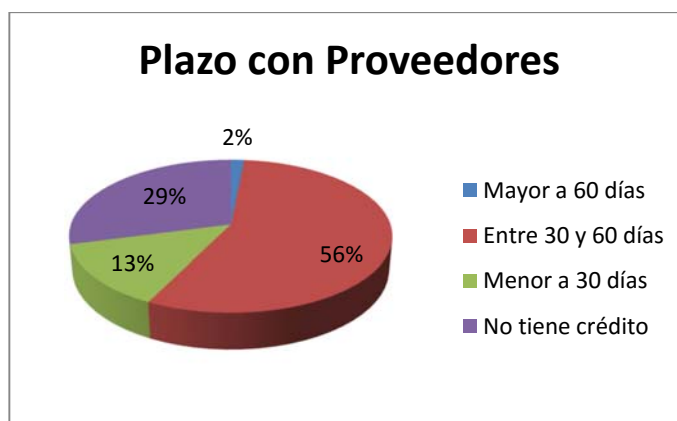
21. ¿Cuál es el plazo otorgado por los proveedores?

Cuadro N° 23 Plazos Proveedores

Opciones		Frecuencia	Porcentaje
P21	Mayor a 60 días	5	1,5
	Entre 30 y 60 días	182	55,8
	Menor a 30 días	44	13,5
	No tiene crédito	95	29,1
	Total	326	100,0

Fuente: El Autor

Elaborador por: El Autor



Fuente: El Autor

Elaborador por: El Autor

Gráfico N° 23

Análisis

El plazo que otorgan los proveedores para la adquisición de la materia prima es conveniente porque el artesano puede adquirir a crédito hasta que pueda vender el producto y poder pagar al proveedor. Entonces la mayoría de los encuestados respondieron que entre 30 y 60 días con el 55.8%, No tiene crédito porque a veces compra en efectivo el 29.1%, menos de 30 días con el 13.5% y mayor a 60 días 1.5%. La cual refleja que tiene tiempo suficiente para recuperar la inversión que hicieron para la compra de materia prima y otros accesorios que se necesita para la producción de las artesanías.

22. ¿Le gustaría pertenecer a una asociación (clúster) que le permita crecer organizacionalmente, de producción y económicamente?

Cuadro N° 24 Demanda

Opciones		Frecuencia	Porcentaje
P22	Si	326	100,0
	No	0	0
	Total	326	100,0

Fuente: El Autor
Elaborador por: El Autor



Fuente: El Autor
Elaborador por: El Autor

Gráfico N° 24

Análisis

En la última pregunta que si el artesano quisiera pertenecer a un cluster que le permita crecer tanto económicamente o empresarialmente y el total de la población contestó que Si el 100% de los encuestados. Esto quiere decir que tiene gran demanda por el estudio de la creación de un clusters en San Antonio de Ibarra para ser competitivos a nivel nacional e internacional.

4.2. Conclusiones

- ✓ La situación de los artesanos es muy complicada por la disminución de las ventas, ya que en el sector siempre ha dependido del turismo, pero en cuanto a sus fortalezas tiene una mano de obra calificada, los artesanos tienen creatividad al ejecutar sus trabajos, es un sector privilegiado y reconocido a nivel nacional tal es el caso que las obras de los artesanos están por varios países del mundo.
- ✓ Los elementos requeridos para la implementación del clusters artesanal permitió mejorar la oferta exportable, dando lugar a las estrategias comparativas y competitivas que deben tener los empresarios al momento de producir, generando procesos de producción eficientes que incurren en costos inferiores, por ende se hace más atractivo el mercado garantizando sus ventas.
- ✓ La normativa de los clusters o de las Zonas Especiales de Desarrollo Económico (ZEDE's) según el Ministerio de Industrias y Productividad (MIPRO) son importantes dentro del territorio ecuatoriano, porque mejora el sector que está enfocada dicha ZEDE porque generara inversión extranjera y aumentará el empleo para los habitantes de San Antonio de Ibarra, esta normativa tiene diferentes incentivos como es el 5% de reducción al impuesto a la renta, igual porcentaje para las nuevas empresas durante un lustro y a partir del sexto año, 5 puntos menos en sus declaraciones tributarias; cero aranceles para la importación de insumos y materias primas y; exenciones del Impuesto de Salidas de Divisas (ISD) para el pago de recursos financiados en el exterior.
- ✓ El diseño del encadenamiento productivo. Las exigencias del mercado actual se han venido desarrollando muy rápido y las empresas ecuatorianas no pueden quedarse atrás en este progreso, es por eso que el estudio presenta una propuesta de desarrollo empresarial para el crecimiento de la industria maderera enfocados en la materia prima de calidad (maderas) que existe una gran diversidad de la misma, una infraestructura adecuada, mano de obra calificada para el trabajo, modelos nuevos y decorativos colores, una infraestructura en carreteras que le permite abaratar costos en la cadena de valor y la negociación directa con los fabricantes.

- ✓ Realizado el estudio de Viabilidad para la aplicación de clúster en el sector artesanal de San Antonio de Ibarra con el fin de mejorar la cadena de valor e incrementar la ventaja comparativa de las empresas del sector hacia el mercado nacional y extranjero se llega a la conclusión que si se puede aplicar esta propuesta por cuanto los resultados obtenidos en la presente investigación arrojan saldos más positivos que negativos por ende si es aplicable la investigación.
- ✓ La ventaja comparativa es un factor importante en el ciclo de vida de una empresa (micro, mediana y grande) porque le permitirá afirmarse en el futuro, para esto se debe lograr la diferenciación del producto, del servicio, del personal, de la competencia y diferenciación de la imagen, y no se puede lograr sino implementan las empresa tres cosas claves. Investigación, Innovación y Desarrollo (I + I + D).
- ✓ La industria maderera se ha venido incrementando en los últimos años así indican los datos obtenidos en estudio de la oferta y demanda por la gran acogida del valor de las artesanías realizadas manualmente que tiene un mayor apreciación en el mercado extranjero. Entonces se debe aprovechar el momento y comercializar el producto.
- ✓ El Gobierno está incrementando esfuerzos para el cambio de la matriz productiva aportando con financiamiento a proyectos nuevos e innovadores según las capacidades del sector (zonas) que puedan mejorar la calidad de vida de las familias, facilitándoles la comercialización y buscando nuevos mercados donde se pueda introducir el producto ecuatoriano al mercado extranjero.
- ✓ La predisposición de los artesanos para la aplicación del cluster es importante mencionar, porque es difícil la asociatividad cuando se trata de empresas familiares, pero como en la mayoría de artesanos las empresas son unipersonales se está dando un paso importante para la viabilidad del proyecto.

4.3. Recomendaciones

- Se recomienda según la situación de los artesanos mejorar su competitividad desarrollando nuevos modelos y fortaleciendo los procesos internos y externos de la empresa, y que todas sus debilidades se vuelvan fortalezas para ingresar a un mercado competitivo a nivel mundial en las artesanías y muebles de madera.
- Desarrollar nuevos elementos de clusters basados en la competitividad a nivel mundial y experiencias que cada país realiza con las ZEDE's, transformados a la realidad del país y principalmente de las bondades que puede dar cada sector.
- La normativa de las ZEDE's es atractiva para los empresarios nacionales y extranjeros y se debería implementar en el sector de Imbabura por su cercanía a la provincia de esmeraldas que tiene puertos y aeropuertos, y se debe trabajar en la difusión de la ley para el mejoramiento de las ZEDE's.
- El encadenamiento productivo se debe mejorar según su espacio físico e infraestructura para que den lugar a una cadena de abastecimiento que abarque desde la producción hasta el consumidor final realizando una logística integral que beneficie a las empresas nacionales e internacionales.
- Fomentar la industria maderera porque existe potencial humano y riqueza natural para la extracción de la materia prima que necesitan los artesanos de San Antonio pero con su respectivo programa ambiental para la protección de bosques y reforestación.
- Proteger la industria nacional y no permitir el ingreso de productos similares o sustitutos abajo precio, que esto puede afectar seriamente a las empresas, y en la desesperación de competir en el mercado se pueda cometer errores que lleven a la conclusión en el peor de los casos al cierre de operaciones de la fábrica.
- Aprovechar los regímenes aduaneros que permiten el ingreso de materia prima (madera) con devolución de pagos de tributos cuando el producto final sea para la exportación de la mercancía establecida según la matriz de insumo producto.

- Los acuerdos Comerciales que tiene el Gobierno con algunos países de Latinoamérica y Europa se debe tratar temas de las barreras arancelarias de entrada del producto con el fin de no tenga problemas para ingresar a los mercados internacionales.
- Ayudar a los artesanos y empresas a la obtener de certificado internacionales que les permitan ingresar las mercancías a los países sin problemas arancelarios y para arancelarios.
- Realizar convenios con empresa de transporte liviano y pesado, porque en la actualidad el costos de transporte interno y externo es elevado, y esto al final encarece el producto en la cual sale pagando es el consumidor final.
- Establecer procesos estandarizados de producción, traslado y comercialización de las artesanías para mejorar la cadena de valor y ser más competitivos en el mercado.
- Establecer bases de datos de proveedores, compradores, productores, instituciones que brindan apoyo a las empresas y artesanos para el mejoramiento de la cadena de abastecimiento y sea una ayuda para todos los que se arriesguen a buscar nuevos mercados fuera de la frontera ecuatoriana.
- Se recomienda la ampliación del proyecto por cuanto no se puede quedar solamente en la aplicación del cluster artesanal sino que puede ir más allá, con la cercanía que existe al puerto de esmeraldas se aumentará la logística y se generará una sinergia para el desarrollo del Ecuador.

CAPÍTULO V

5. LA PROPUESTA

5.1. Antecedentes

5.1.1. Análisis de la Investigación

El sector artesanal de San Antonio de Ibarra es muy reconocido en la elaboración de artesanías en madera en el mercado nacional, pero en los últimos años ha cambiado el mercado, ya no existe afluencia de compradores.

Para lo cual se ha hecho la investigación basada en la viabilidad de clusters en el sector para mejorar los ingresos de las familias y se ha establecido un análisis interno y externo del sector para determinar los problemas existentes.

Bajo este contexto el sector artesanal los factores internos evidenciados se puede decir viene por problemas administrativos, es decir desde la constitución de la empresa, hasta problemas de liquidez.

La capacitación a los empleados es importante para el mejoramiento de fabricación con estándares de calidad que no poseen los emprendedores, y el alto costo del transporte interno también influye en los precios final que este a su vez se le carga al consumidor final.

Y en los factores externos que se evidenció son las barreras arancelarias que los productos poseen para el ingreso a nuevos mercados ya que exigen estándares por cada país que quiera ingresar con el producto. Y al no tener como sector este tipo de documentación la competencia que existe esta por el camino de conseguir las buenas prácticas de manufacturas empezando por la tala indiscriminada de los bosques que puede afectar al medio ambiente del sector y de un país. Y cuando existe problemas en el sector artesanal, especialmente en la madera, esto origina al ingreso de los productos sustitutos,

que en este caso hay productos en el mercado con maderas reciclables y no afectan al medio ambiente.

5.2. Generalidades

Se desarrolló el estudio de viabilidad realizando una investigación previa del sector artesanal de San Antonio de Ibarra, obteniendo un diagnóstico a los artesanos para recopilando información válida para comenzar a establecer los objetivos. Para lo cual se aplicaron encuestas a los artesanos y se procedió a la tabulación de la información para obtener los cuadros y gráficos establecidos.

Bajo este contexto se desarrolló la propuesta basándose en una matriz interna y externa para conocer los procesos administrativos que los artesanos realizan sus figuras en madera, también se enfocó en el sistema de comercialización que han desarrollado a través de los años tanto para el mercado local y nacional. Se analizó también la infraestructura y la maquinaria que han estado utilizando y determinar si era suficiente y adecuada para realizar las obras de arte con la mejor calidad posible, la legalización del clusters mediante el Plan Nacional del Buen Vivir y el Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones en su capítulo de las ZEDE que son zonas especiales de desarrollo económico que es un tratamiento especial para este tipo de estudios enfocados al cambio de la matriz productiva que propone el Gobierno para fomentar fuentes de empleo en la ciudadanía.

5.3. Objetivos de la propuesta

- Identificar el proceso administrativo que utilizan los artesanos para realizar la planificación, dirección y control de sus empresas.
- Conocer que sistema de comercialización utilizan los artesanos para su distribución en el mercado nacional e internacional.
- Analizar la Infraestructura y Equipamiento del espacio físico de la empresa para determinar su distribución interna.
- Identificar la legalidad de los artesanos en San Antonio de Ibarra para establecer los requisitos.
- Elaborar un presupuesto para la elaboración y ejecución del clúster.

5.4. Justificación

La justificación de la propuesta se plantea desde una perspectiva investigativa y carácter académico profesional capaz de fomentar el empleo autónomo de los y las personas que viven en el sector artesanal de San Antonio de Ibarra, con el afán de mejorar su calidad de vida y evitar la deserción de este sector y no dejen la actividad artesanal por los problemas externos que están afectando al Ecuador.

Es una propuesta alternativa que se plantea con este estudio en la cual busca mitigar la falta de ingresos del sector, realizando una aclaración en cinco aspectos como la parte administrativa, de comercialización, de infraestructura y equipamiento, legal y de financiamiento para la aplicación del clusters.

Dentro de la propuesta administrativa se estableció aspectos internos de la empresa desarrollando la identidad de la empresa y los objetivos basados en Plan Nacional del Buen Vivir, su organigrama estructura con debido manual de funciones del recurso humano.

La propuesta de comercialización se basa en la oferta y demanda según datos del Trademap que contempla todos los países a nivel mundial sobre la situación económica comercial. Algunas estrategias de las ventajas comparativas y competitivas que puede tener cada sector o país.

La propuesta de infraestructura, de equipamiento, legal y financiera se realizó en base a las necesidades que tiene el sector artesanal de San Antonio para la realización de un estudio real dando lugar a una herramienta para la implementación del cluster para el mejoramiento de los artesanos y ayuda al cambio de la matriz productiva que emprende el gobierno en su afán de que exista un cambio real en la economía del Ecuador considerando todo los aspectos en forma zonal, en la cual la provincia de Imbabura consta en la Zona 1.

5.5. Elementos de la Propuesta

5.5.1. Propuesta Administrativa

- **Matriz FODA**

Cuadro N° 25 Matriz FODA

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> • Mano de obra calificada. • Bajo costo de mano de obra. • Creatividad en los artesanos. • Experiencia en la fabricación de las artesanías • Productos con valor agregado que son competitivos en el mercado. • Disponibilidad y variedad de la materia prima. • Infraestructura adecuada. • Sector artesanal privilegiado y reconocido a nivel nacional. • Mentalidad abierta para progresar. • Variedad de materia prima. 	<ul style="list-style-type: none"> • Bajo poder de negociación. • Problemas administrativos. • Desconocimiento de aplicación de clusters. • Reacios al cambio. • Problemas de liquidez. • Diversos impuestos a las empresas. • Dependencia a pocos proveedores. • No poseer certificados de buenas prácticas de manufacturas. • No poseer procesos establecidos de fabricación. • No realizan cursos de capacitación.
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> • Beneficios arancelarios. • Incremento de la demanda. • Penetración a nuevos mercados. • Estándares de calidad. 	<ul style="list-style-type: none"> • Tala indiscriminada de bosques. • Deficiente normalización y estandarización del producto. • Competencia. • Productos sustitutos. • Barreras arancelarias y para arancelarias. • Preservación al medio ambiente. • Altos costos de transporte.

Fuente: El Autor

Elaborador por: El Autor

- Estrategias: FA, FO, DA, DO

Cuadro N° 26 Estrategias: FA, FO, DA, DO

	Amenazas	Oportunidades
Fortalezas	<ul style="list-style-type: none"> • Establecer políticas empresariales sobre la reforestación de la materia prima. • Aprovechar la creatividad de los artesanos y sus productos con valor agregado para ser más competitivos frente a la competencia. • Emplear mano de obra calificada con un bajo costo de mano de obra para producir productos económicos para no permitir la entrada de productos sustitutos en el mercado. • Planear con el sector artesanal privilegiado y reconocido a nivel nacional para tratar de regular las barreras arancelarias y para arancelarias con el fin de obtener beneficios al sector artesanal. 	<ul style="list-style-type: none"> • Con los beneficios arancelarios que se tiene en el país tratar de importar materia prima a bajo costo mediante los regímenes aduaneros existentes en el país. Ejemplo: Drawback. • Creatividad en los artesanos y experiencia en la fabricación de las artesanías generan productos con valor agregado que son competitivos en el mercado porque la demanda ha incrementado y existe la posibilidad de comercializar el producto en nuevos mercados.
Debilidades	<ul style="list-style-type: none"> • Modificar los problemas administrativos y plantarse la reforestación de los bosques para la obtención de materia prima permanente y de calidad • Mejorar el deficiente balance del sector artesanal para normalizar el producto. • Sector artesanal reconocido – altos costos de transporte. • Modificar los problemas administrativos para preservar el medio ambiente en la fabricación del producto. • Reducir el alto costo de transporte realizando convenios con los transportistas y el uso exclusivo con el gremio y la empresa. 	<ul style="list-style-type: none"> • Establecer intermediarios (buro de créditos, de seguros, entre otros) para mejorar el bajo poder de negociación que se tiene en el sector. • Realizar campañas de socialización para que todos los artesanos conozcan el proceso de implementación de clusters y puedan incorporar los procesos fácilmente en la empresa. • Ejecutar planes estratégicos de mejorar para presentar a las entidades financieras para obtener un crédito si fuese necesario. • Actualizar la base datos en cuanto a proveedores existentes de la materia prima y suministros con la finalidad de abaratar costos y no depender de pocos proveedores. • Entrar en un proceso de certificación artesanal con buenas prácticas de manufacturas del producto y asegurar un espacio en el mercado internacional. • Plasmear procesos estandarizados de fabricación para que todos los artesanos utilicen la misma técnica de ejecución del producto.

Fuente: El Autor

Elaborador por: El Autor

Cuadro N° 27 Matriz de Microlocalización

FACTOTES		LUGARES			
FACTORES DE CONDICIONES GEOGRÁFICAS		Calle 27 de Noviembre	Calle Sucre	Calle Bolívar	Calle Ramón Teanga
1	Disponibilidad de locales	3	5	3	3
2	Disponibilidad de líneas telefónicas	10	10	10	10
3	Recursos energéticos	10	10	10	10
4	Transporte	8	8	9	10
5	Vías de acceso	10	10	10	10
SUBTOTAL		41	43	42	43
FACTORES COMUNITARIOS					
1	Actitud de los microempresarios	10	9	8	7
2	Costo locales	4	8	9	10
3	Tipo y tamaño de mercado	10	8	8	5
SUBTOTAL		24	25	25	22
FACTORES LEGALES					
1	Ordenanzas municipales	10	10	10	10
2	Seguridad y riesgo	10	9	9	7
3	Leyes de control	10	9	9	7
SUBTOTAL		30	28	28	24
FACTORES ESTRATÉGICOS					
1	Ubicación comercial	10	8	8	7
2	Comportamiento de la competencia	10	9	9	7
3	Zonas pobladas	10	9	9	6
4	Demanda real	10	10	10	6
5	Cultura de uso de servicios	8	8	8	7
6	Seguridad ciudadana	10	9	9	9
SUBTOTAL		58	53	53	42
TOTAL FINAL		153	149	148	131

Fuente: El Autor

Elaborador por: El Autor

Una vez realizada la ponderación se estableció que el lugar más óptimo es en la calle 27 de Noviembre por lo analizado en la matriz en la cual determina el puntaje más alto de las demás alternativas de ubicación.

- **Nombre o razón social**

Para determinar el nombre de la empresa se realizaron varias opciones, pero se determinó en: **“EXPOMUEBLES SAN ANTONIO DE IBARRA”**

- **Logotipo**

Gráfico N° 26 Logotipo



Fuente: El Autor

Elaborador por: El Autor

- **Objetivos de la empresa**

- ✓ Mejorar en el proceso de manufactura en la elaboración de las artesanías potencializando los procesos comerciales e impulsar la oferta productiva del sector y diversificación de mercado.
- ✓ Alcanzar la excelencia en la distribución de los productos fortaleciendo la inversión en logística de comercialización y transporte de carga para fomentar las actividades encadenadas a la industria.
- ✓ Posicionamiento y fidelización con los clientes profundizando el establecimiento de las Zonas Especiales de Desarrollo Económico para la transformación de la matriz productiva.
- ✓ Mantener clientes fijos y buscar nuevos mercados en base a la diversificación del producto generando mayor valor agregado a la producción nacional.
- ✓ Impulsar las condiciones de competitividad y productividad necesaria para que la empresa genere riqueza y distribución equitativa para viabilizar la transformación de la matriz productiva.

- **Misión**

Ser una empresa productora de artesanías en madera con estándares de calidad para ser competitivos y alcanzar el mercado internacional, cubrir las necesidades de los clientes con una amplia gama del portafolio de producción integral para que el cliente quede satisfecho. Manejar la materia prima de altísima calidad con profesionales capacitados y con empleados comprometidos con el trabajo en equipo.

- **Visión**

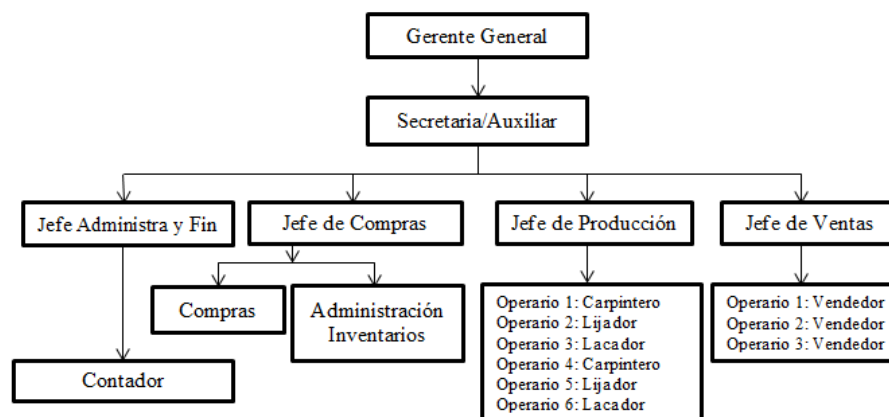
Ser una empresa líder en el mercado nacional y llegar a poseionar en la mente del consumidor para el año 2021, crecer en infraestructura y maquinaria con tecnología de punta y con el recurso humano capacitado.

- **Valores**

- ✓ Responsabilidad
- ✓ Ética profesional
- ✓ Respeto mutuo
- ✓ Trabajo en equipo
- ✓ Compromiso en el trabajo
- ✓ Capacitación continua
- ✓ Innovación

- **La organización estructural**

Gráfico N° 27 Organización Estructural



Fuente: El Autor
Elaborador por: El Autor

- **Requerimiento del Personal**

El personal necesario para la empresa según su organigrama estructural para los primeros 5 años que se pretende alcanzar el mercado local.

A continuación se detalla la nómina del personal necesario en este momento para la empresa.

Cuadro N° 28 Nómina del Personal

Cargo	Número
Gerente General	1
Secretaria	1
Jefe de Producción	1
Jefe Ad. Y Financiero	
Jefe de Compras	
Jefe de Ventas	1
Contador	1
Carpintero	2
Lijadores	2
Lacador	2
Agentes vendedores	3
TOTAL	13

Fuente: El Autor

Elaborador por: El Autor

- **Estructura Funcional y Perfil del Talento Humano**

- **Funciones del Gerente**

Logo		Nombre de la empresa
		EXPOMUEBLES LTDA. SAN ANTONIO DE IBARRA
MANUAL DE FUNCIONES		
Nombre del Puesto:	Gerente	
Nivel:	Directivo	
Jefe(s) Inmediato(s):	Junta General de Socios	
Subordinado(s) Inmediato(s):	Personal administrativo y Operarios	
NATURALEZA DEL PUESTO		
Responsable ante el directorio por la gestión Administrativa Financiera, tiene deberes y atribuciones suficientes para formular los programas y planes de acción, ejecutarlos,		


<p>verificar su cumplimiento, así como también seleccionar al personal y dirigirlo.</p>
<p>PERFIL</p> <ul style="list-style-type: none"> • Edad de 25 en adelante • Sexo Masculino/Femenino • Estado Civil indistinto • Estudios profesionales en Administración o Carreras Afines • Experiencia en las actividades del puesto actitudes • Acostumbrado a trabajar en equipo • Tener don de mando • Iniciativa propia • Capacidad para tomar decisiones.
<p>FUNCIONES</p> <ul style="list-style-type: none"> • Representar judicial, legal y extrajudicialmente a la Empresa. • Organizar la administración de la empresa y responsabilizarse por su normal funcionamiento. • Ejecutar planes de acción. • Controlar el presupuesto y finanzas de la organización. • Es agente de relaciones públicas, mantiene contacto directo con el personal y clientes. • Nombra, acepta renuncias y cancela empleados de la Empresa. • Presenta informes administrativos y balances semestrales a la Junta General de Accionistas. • Brindar apoyo y asistencia a reuniones comerciales y/o eventos. • Planificar y monitorear las actividades administrativas, financieras y comerciales de la empresa. • Mantener las relaciones con los clientes y buscar nuevas oportunidades comerciales y de relacionamiento. • Participar en diversas reuniones con clientes. • Revisar y monitorear la generación de nóminas, contrataciones, pago de sueldos, pago IESS, y contratos laborales. • Planificar y evaluar la gestión de Recursos Humanos (selección, formación, compensación y niveles de satisfacción). • Revisar el adecuado funcionamiento y mantenimiento de las instalaciones de la empresa. • Realizar y monitorear el cumplimiento de la planificación económica de la organización • Realizar degustaciones de productos para clientes y controlar el seguimiento de los mismos. • Planificar, realizar y controlar las compras de insumos y materiales para la compañía. • Controlar continuamente la gestión comercial. • Brindar la colaboración necesaria en cuestión de tecnología. • Diseñar, coordinar, ejecutar y controlar las distintas actividades de la empresa para lograr los objetivos empresariales. • Aprobar la adquisición de bienes y servicios que ayuden al desarrollo de la organización. • Celebrar cualquier tipo de contrato en representación de la empresa. • Aprobar operaciones de financiamiento para el desarrollo de la empresa.

- Aprobar y firmar, estados financieros, presupuestos y cualquier documento de trascendencia para la Empresa.

Fuente: El Autor

Elaborador por: El Autor

➤ **Funciones Secretaria/Auxiliar**

	<p>Nombre de la empresa</p> <p>EXPOMUEBLES LTDA. SAN ANTONIO DE IBARRA</p>
<p>MANUAL DE FUNCIONES</p>	
<p>Nombre del Puesto:</p>	<p>Secretaria</p>
<p>Nivel:</p>	<p>Operativo</p>
<p>Jefe(s) Inmediato(s):</p>	<p>Gerente</p>
<p>Subordinado(s) Inmediato(s):</p>	<p>Personal Operarios</p>
<p>NATURALEZA DEL PUESTO</p>	
<p>Profesional con iniciativa y creatividad en las actividades secretariales con discrecionalidad y responsabilidades en el manejo de la información bajo su resguardo y actividades económicas y financieras, relacionadas con el ámbito de acción de la empresa.</p>	
<p>PERFIL</p>	
<ul style="list-style-type: none"> • Ser ecuatoriano(a) • Experiencia de 2 años. • Solvencia moral acreditada con certificaciones • Tener conocimientos y manejo de programas contables de computación 	
<p>FUNCIONES</p>	
<ul style="list-style-type: none"> • Actúa como secretaria en las reuniones del directorio de la Junta General de accionistas. • Lleva el archivo de las actas tanto de la Junta General de accionistas como de Gerencia. • Extiende las certificaciones que le sean solicitadas. • Suscribe junto con el Gerente las actas tanto de Junta General de socios. • Lleva el archivo de documentos de la empresa. • Otorga copias simples y certificadas de los documentos que sean autorizados por el Gerente General. • Elabora y consolida balances mensuales y semestrales. • Realiza la declaración de Impuestos. • Codificar y registrar las transacciones efectuadas por la Empresa en los libros. • Realiza cotizaciones para la compra de materiales. • Emite los cheques de pago. • Factura ventas efectuadas. • Elabora roles del personal. 	

Fuente: El Autor

Elaborador por: El Autor

➤ **Jefe de Producción**

Logo 	Nombre de la empresa <p style="text-align: center;">EXPOMUEBLES LTDA. SAN ANTONIO DE IBARRA</p>
MANUAL DE FUNCIONES	
Nombre del Puesto:	Jefe de Producción
Nivel:	Directivo
Jefe(s) Inmediato(s):	Gerente
Subordinado(s) Inmediato(s):	Personal Operarios
NATURALEZA DEL PUESTO	
<p>Es el máximo responsable del correcto funcionamiento, coordinación y organización del área de producción de la empresa, tanto a nivel del producto, como a nivel de gestión del personal obrero, con el objetivo de cumplir con la producción prevista en tiempo y calidad del trabajo, mediante la eficiente administración del departamento a cargo.</p>	
PERFIL	
<ul style="list-style-type: none"> • Edad de 25 en adelante • Sexo Masculino/Femenino • Estado Civil indistinto • Estudios profesionales en Ingeniería Industrial o Carreras Afines • Experiencia en las actividades del puesto actitudes • Acostumbrado a trabajar en equipo • Tener don de mando • Iniciativa propia • Capacidad para tomar decisiones • Tener conocimientos en programas de computación • Honradez y responsabilidad probadas 	
FUNCIONES	
<ul style="list-style-type: none"> • Supervisa toda la transformación de la materia prima en producto terminado. • Coordina labores del personal. Controla la labor de los carpinteros, Lijadores y terminados. • Vela por el correcto funcionamiento de maquinarias y equipos. • Es responsable de las existencias de materia prima, material de empaque y productos en proceso durante el desempeño de sus funciones. • Entrena y supervisa a cada trabajador encargado de algún proceso productivo durante el ejercicio de sus funciones. • Vela por la calidad de todos los productos fabricados. • Ejecuta planes de mejora y de procesos. • Emite informes, analiza resultados, genera reportes de producción que respalden la toma de decisiones. • Cumple y hace cumplir los manuales de procesos. • Ejecuta y supervisa planes de seguridad industrial. Controla la higiene y limpieza de 	


la fábrica.

- Establece controles de seguridad y determina parámetros de funcionamiento de equipos y procesos que garanticen la producción y mantengan la seguridad del empleado.

Fuente: El Autor

Elaborador por: El Autor

➤ **Jefe Administrativo y Financiero**

Logo		Nombre de la empresa
EXPOMUEBLES LTDA. SAN ANTONIO DE IBARRA		
MANUAL DE FUNCIONES		
Nombre del Puesto:	Jefe Administrativo y Financiero	
Nivel:	Directivo	
Jefe(s) Inmediato(s):	Gerente	
Subordinado(s) Inmediato(s):	Personal Operarios	
NATURALEZA DEL PUESTO		
La Gerencia Administrativa y Financiera es un área de primer nivel directivo, reporta directamente a la Gerencia General, y dadas las características de sus funciones debe garantizar la ejecución de los procesos y actividades de tipo administrativo y financiero propios de la Empresa.		
PERFIL		
<ul style="list-style-type: none">• Edad de 25 en adelante• Sexo Masculino/Femenino• Estado Civil indistinto• Estudios profesionales en Ingeniería Comercial o Carreras Afines• Experiencia en las actividades del puesto actitudes• Acostumbrado a trabajar en equipo• Tener don de mando• Iniciativa propia• Capacidad para tomar decisiones• Tener conocimientos en programas de computación• Honradez y responsabilidad probadas		
FUNCIONES		
<ul style="list-style-type: none">• Definir y coordinar las orientaciones de política que deberá seguir el Departamento de Recursos Humanos, el Departamento Financiero y el Departamento de Bienes y Cartera.• Actualizar la relación de inmuebles destinados para arrendamiento y recomendar la política de arrendamientos de la Empresa.• Realizar un estricto seguimiento a los ingresos percibidos por los cánones de arrendamiento de las propiedades de la Empresa y recomendar a la Gerencia General las sanciones a que haya lugar en caso de incumplimiento de dichos contratos.		

- Recomendar a la Gerencia General medidas tendientes a salvaguardar la integridad patrimonial de la sociedad (seguros, garantías, recuperación de cartera, entre otras).
- Monitorear y tomar las medidas necesarias para conservar los bienes de la Empresa.
- Coordinar la rendición de informes solicitados a la Empresa por los diferentes entes del Estado.
- Implementar las políticas en cuanto a crédito de servicios a las diferentes empresas transportadoras y usuarios.
- Adelantar, en estrecha coordinación con la Oficina Jurídica, la contratación a que haya lugar en la empresa.
- Proponer los planes de compras y la gestión de contratación y manejo de bienes y servicios.
- Verificar el inventario físico de propiedad, planta y equipo.
- Revisar y aprobar, con su visto bueno, antes de remitirse a Gerencia General, toda la documentación que emitan las áreas bajo su mando.
- Supervisar el personal a su cargo.
- Las demás que le sean asignadas.

Fuente: El Autor

Elaborador por: El Autor

➤ **Jefe de Compras**

<p>Logo</p> 	<p>Nombre de la empresa</p> <p>EXPOMUEBLES LTDA. SAN ANTONIO DE IBARRA</p>
MANUAL DE FUNCIONES	
Nombre del Puesto:	Jefe de Compras
Nivel:	Directivo
Jefe(s) Inmediato(s):	Gerente
Subordinado(s) Inmediato(s):	Personal Operarios
NATURALEZA DEL PUESTO	
<p>Programar, coordinar, ejecutar y controlar la adquisición de materiales y materia prima que necesita la empresa para su funcionamiento velando por que dichas adquisiciones se redicen en el momento justo, en las cantidades necesarias, con la calidad adecuada y al precio más conveniente.</p>	
PERFIL	
<ul style="list-style-type: none"> • Edad de 25 en adelante • Sexo Masculino/Femenino • Estado Civil indistinto • Estudios profesionales en Ingeniería Comercial o Carreras Afines • Experiencia en las actividades del puesto actitudes • Acostumbrado a trabajar en equipo • Tener don de mando • Iniciativa propia 	

<ul style="list-style-type: none"> • Capacidad para tomar decisiones • Tener conocimientos en programas de computación • Honradez y responsabilidad probadas
FUNCIONES
<ul style="list-style-type: none"> • Encargarse de la adquisición, manejo, almacenamiento, stock y seguridad de los insumos. • Controlar que las áreas de almacenamiento estén bien ubicadas, limpias y ordenadas. • Velar por el abastecimiento de materia prima. • Buscar, seleccionar y mantener proveedores competentes. • Realizar el control de garantías. • Proponer e implementar procedimientos para la realización de compras. • Realizar localización de nuevos producto, materiales y fuentes de suministros. • Estudiar la situación en el mercado, precios, flujo y calidad de los productos a adquirir. • Velar por que se paguen los precios justos por la materia prima sin que ello desmejore la calidad de los mismos. • Realizar indicadores de gestión que reflejen la situación del área de compras. • Velar por la adecuada realización de inventarios y control de los mismos. • Mantener actualizado el registro de proveedores y las condiciones de venta de cada uno. • Generar y controlar el presupuesto designado a su área. • Mantener los inventarios en los niveles óptimos de acuerdo a las operaciones de la empresa. • Supervisar continuamente al personal a su cargo velando por que cumplan con las normas, procedimientos y reglamentos establecidos por el área. • Mantener a gerencia comunicada acerca de las variaciones en los precios de los insumos y productos. • Cumplir y hacer cumplir las normas políticas y procedimientos establecidos en los manuales de la empresa. • Realizar otras actividades asignadas por su jefe y que permitan cumplir con los objetivos del puesto.

Fuente: El Autor

Elaborador por: El Autor

➤ **Jefe de Ventas**

Logo 	Nombre de la empresa <p style="text-align: center;">EXPOMUEBLES LTDA. SAN ANTONIO DE IBARRA</p>
MANUAL DE FUNCIONES	
Nombre del Puesto:	Jefe de Ventas
Nivel:	Directivo
Jefe(s) Inmediato(s):	Gerente

Subordinado(s) Inmediato(s):	Personal Operarios
NATURALEZA DEL PUESTO	
Iniciativa y creatividad en las actividades de ventas a su cargo.	
PERFIL	
<ul style="list-style-type: none"> • Edad de 25 en adelante • Sexo Masculino/Femenino • Estado Civil indistinto • Estudios profesionales en Ingeniería de Marketing o Carreras Afines • Experiencia en las actividades del puesto actitudes • Acostumbrado a trabajar en equipo • Tener don de mando • Iniciativa propia • Capacidad para tomar decisiones • Tener conocimientos en programas de computación • Honradez y responsabilidad probadas 	
FUNCIONES	
<ul style="list-style-type: none"> • Coordinar y aumentar el porcentaje de ventas en función del plan estratégico organizacional. • Reclutamiento, selección y entrenamiento de la fuerza de ventas. • Coordinar los planes de trabajo de los vendedores Semanal, Mensual y Anual. • Medición y Evaluación del desempeño de la fuerza de venta. • Analizar los problemas para aumentar la eficiencia de la operación y proponer soluciones rentables para la Empresa. • Análisis del volumen de venta, costos y utilidades. • Verificar los nuevos productos del mercado para comercializar y darle al público un buen beneficio. • Conocer las necesidades de diferentes tipos de clientes. Impulsar la apertura a nuevos mercados y cuentas. • Elaborar y ejercer el presupuesto semestral de la Empresa. • Prospeccionar nuevos clientes. 	

Fuente: El Autor

Elaborador por: El Autor

➤ **Contador**

Logo		Nombre de la empresa
		EXPOMUEBLES LTDA. SAN ANTONIO DE IBARRA
MANUAL DE FUNCIONES		
Nombre del Puesto:	Contador	
Nivel:	Directivo	
Jefe(s) Inmediato(s):	Gerente	
Subordinado(s) Inmediato(s):	Personal Operarios	


<p>NATURALEZA DEL PUESTO</p> <ul style="list-style-type: none"> • Revisar que se cumplan con los principios de contabilidad de aceptación general. • Mantener y cumplir los lineamientos del Sistema de Gestión de la Calidad. • Responsable en cumplimiento de las funciones y objetivos del área. • Velar por la aplicación de la norma y el cumplimiento de las normas de la organización. • Cuidar el resguardo y mantenimiento de la confidencialidad de la información suministrada por la organización y por el cliente • Cumplir con las normas y procedimientos de seguridad y salud en el trabajo.
<p>PERFIL</p> <ul style="list-style-type: none"> • Edad de 25 en adelante • Sexo Masculino/Femenino • Estado Civil indistinto • Estudios profesionales en Ingeniería en Contabilidad • Experiencia en las actividades del puesto actitudes • Acostumbrado a trabajar en equipo • Tener don de mando • Iniciativa propia • Capacidad para tomar decisiones • Tener conocimientos en programas de computación • Honradez y responsabilidad probadas
<p>FUNCIONES</p> <ul style="list-style-type: none"> • Procesar, codificar y contabilizar los diferentes comprobantes por concepto de activos, pasivos, ingresos y egresos, mediante el registro numérico de la contabilización de cada una de las operaciones, así como la actualización de los soportes adecuados para cada caso, a fin de llevar el control sobre las distintas partidas que constituyen el movimiento contable y que dan lugar a los balances y demás reportes financieros. • Verificar que las facturas recibidas en el departamento contengan correctamente los datos fiscales de la empresa que cumplan con las formalidades requeridas. • Registrar las facturas recibidas de los proveedores, a través del sistema computarizado administrativo para mantener actualizadas las cuentas por pagar. • Revisar el cálculo de las planillas de retención de Impuesto sobre la renta del personal emitidas por los empleados, y realizar los ajustes en caso de no cumplir con las disposiciones. • Llevar mensualmente los libros generales de Compras y Ventas, mediante el registro de facturas emitidas y recibidas a fin de realizar la declaración de IVA. • Elaborar los comprobantes de diario, mediante el registro oportuno de la información siguiendo con los Principios Contables generalmente Aceptado, a objeto de obtener los estados financieros. • Cualquier otra actividad fijada por el Gerente Administrativo de la empresa. • Cumplir y hacer cumplir todas las recomendaciones de tipo contable, administrativo y fiscal, formuladas por el Contralor Interno, Asesor fiscal / financiero. • Llevar todos los movimientos o registros contables al Programa que es el software utilizado por la organización para dicha actividad. • Elaboración de cheques para el recurso humano de la empresa, proveedores y servicios. • Llevar libros contables (Diario, mayor e inventarios).

- Control y ejecución de solvencias de Seguro Obligatorio.
- Realización de la relación de las Cuentas por Cobrar y por Pagar.

Fuente: El Autor

Elaborador por: El Autor

➤ Carpintero

<p>Logo</p>  <p>EXPOMUEBLES LTDA. SAN ANTONIO DE IBARRA</p>	<p>Nombre de la empresa</p> <p>EXPOMUEBLES LTDA. SAN ANTONIO DE IBARRA</p>
MANUAL DE FUNCIONES	
Nombre del Puesto:	Carpintero
Nivel:	Operativo
Jefe(s) Inmediato(s):	Jefe de Producción
Subordinado(s) Inmediato(s):	Operarios
NATURALEZA DEL PUESTO	
Estructurar los juegos de muebles, sala, comedor, dormitorio y todo tipo de muebles y artesanías en madera.	
PERFIL	
<ul style="list-style-type: none"> • Edad / indistinta. • Sexo Masculino/Femenino • Estado Civil indistinto • No necesita de estudio • Experiencia en las actividades del puesto • Acostumbrado a trabajar en equipo • Iniciativa propia • Capacidad para tomar decisiones • Honradez y responsabilidad probadas 	
FUNCIONES	
<ul style="list-style-type: none"> • Clasificación de maderas para los usos específicos de la madera. • Aplicar técnicas de afilado de herramientas, • Realizar el mantenimiento preventivo de equipo y maquinaria de carpintería. • Establecer control de inventario de la materia prima (Madera). • Aplicar técnicas para el ensamblado de muebles. • Elaborar presupuestos. • Aplicar técnicas para el almacenaje de producto terminado (esqueleto del mueble). • Innovar modelo de muebles. • Manejo de instrumentos de dibujo. • Precisión en el trazado del dibujo, • Destreza manual para el acabado del mueble. 	

Fuente: El Autor

Elaborador por: El Autor


➤ **Lijadores**

Logo 	Nombre de la empresa <p style="text-align: center;">EXPOMUEBLES LTDA. SAN ANTONIO DE IBARRA</p>
MANUAL DE FUNCIONES	
Nombre del Puesto:	Lijador
Nivel:	Operativo
Jefe(s) Inmediato(s):	Jefe de Producción
Subordinado(s) Inmediato(s):	Operarios
NATURALEZA DEL PUESTO	
Realizar el lijado de los productos elaborados en madera, pueden ser juegos de sala, comedor, dormitorio o cualquier mueble que produzca el carpintero.	
PERFIL	
<ul style="list-style-type: none"> • Edad / indistinta. • Sexo Masculino/Femenino. • Estado Civil indistinto. • No necesita de estudio. • Experiencia en las actividades del puesto (no dispensable). • Acostumbrado a trabajar en equipo. • Honradez y responsabilidad probadas. 	
FUNCIONES	
<ul style="list-style-type: none"> • Realizar el lijado de las artesanías. • Llevar un control del mueble que no sufra golpes, hundiduras, o pérdida de su apariencia estética de la artesanía. • Llevar un inventario de los muebles que se han lijado diariamente. • Entregar un listado de los juegos de muebles y artesanías que se ha lijado para luego hacer la entrega al siguiente proceso (acabados). 	

Fuente: El Autor

Elaborador por: El Autor

➤ **Lacador**

Logo 	Nombre de la empresa <p style="text-align: center;">EXPOMUEBLES LTDA. SAN ANTONIO DE IBARRA</p>
MANUAL DE FUNCIONES	
Nombre del Puesto:	Lacador
Nivel:	Operativo

Jefe(s) Inmediato(s):	Gerente
Subordinado(s) Inmediato(s):	Operarios
NATURALEZA DEL PUESTO	
Realizar los terminados pertinentes a los muebles de madera según lo que el cliente desee color, textura etc. Con la materia prima que le proporcione su jefe inmediato según lo estipulado en el contrato de compra.	
PERFIL	
<ul style="list-style-type: none"> • Edad / indistinta. • Sexo Masculino/Femenino. • Estado Civil indistinto. • No necesita de estudio. • Experiencia en las actividades del puesto (dispensable). • Acostumbrado a trabajar en equipo. • Honradez y responsabilidad probadas. 	
FUNCIONES	
<ul style="list-style-type: none"> • Realizar los acabados de las artesanías que produce la fábrica. • Llevar un reporte de los muebles que han sido terminados. • Realizar el control de las artesanías en el terminado, que no exista partes de la artesanía sin estar lacada adecuadamente. • Llevar un control de materiales que se utiliza en los acabados • Realizar un reporte de inventarios de las materias primas utilizadas. • Llevar el mantenimiento de la maquinaria utilizada (compresor). • Realizar el la ficha técnica de compra de materiales. 	

Fuente: El Autor

Elaborador por: El Autor

➤ **Funciones de los Vendedores**

Logo		Nombre de la empresa
		EXPOMUEBLES LTDA. SAN ANTONIO DE IBARRA
MANUAL DE FUNCIONES		
Nombre del Puesto:	Vendedor	
Nivel:	Operativo	
Jefe(s) Inmediato(s):	Gerente	
Subordinado(s) Inmediato(s):	Personal Operarios	
NATURALEZA DEL PUESTO		
Está en el departamento de Ventas,		
PERFIL		
<ul style="list-style-type: none"> • Edad de 25 en adelante • Sexo Masculino/Femenino • Estado Civil indistinto 		

<ul style="list-style-type: none"> • Estudios profesionales en Ingeniería de Marketing o Carreras Afines (no indispensable). • Experiencia en las actividades del puesto actitudes • Acostumbrado a trabajar en equipo • Iniciativa propia. • Honradez y responsabilidad probadas
<p>FUNCIONES</p> <ul style="list-style-type: none"> • Tomar los pedidos en los clientes de acuerdo a las rutas establecidas y número de clientes asignados. • Tomar inventario de productos en los clientes. • Asesorar a los clientes en la venta. • Informar sobre las actividades promocionales a los clientes. • Realizar merchandising en las estanterías y espacio de los clientes. • Responder por el desarrollo de la zona asignada. • Prospectar nuevos clientes. • Induce a incrementar las compras a los clientes actuales. • Conoce los servicios que provee su empresa. • Renueva constantemente las técnicas de atención al cliente y ventas. • Asesora al cliente sobre la mejor forma de comprar y utilizar los servicios. • Comunica al cliente las novedades precios y condiciones del producto. • Mantiene al cliente informado sobre cambios significativos dentro de la empresa

Fuente: El Autor

Elaborador por: El Autor

5.5.2. Propuesta de Comercialización

La comercialización es la realización de las actividades comerciales que orientan al flujo de bienes y servicios del producto al consumidos usuario con el fin de satisfacer a los clientes y realizar los objetivos de la empresa.

- **Posicionamiento**

El posicionamiento en el mercado es la manera de como los usuarios o clientes puedan acceder al producto o servicio mediante los atributos importantes, con el fin de que el producto se posesiones en la mente del consumidor con relación a los productos o servicios de la competencia.

- **Procesos de Posicionamiento**

Para posicionar las artesanías de madera de San Antonio de Ibarra se realizó algunos pasos:

✓ **Atributos específicos del producto**

El atributo específico de las artesanías en madera es la calidad de madera que se utiliza para la elaboración de los muebles y artesanías, la innovación de sus productos y la imaginación de sus artesanos conjuntamente con precios bajos con relación a la competencia.

✓ **Necesidades de Satisfacción o los beneficios que ofrecen**

Esta necesidad se suplirá con la comodidad de los muebles, colores adecuados al ambiente de las viviendas.

✓ **Las ocasiones de uso**

Las ocasiones de usos están dadas bajo las necesidades del cliente, básicamente en días festivos del año, calendario festivo en el Ecuador que beneficia al sector turístico de la Provincia de Imbabura.

Cuadro N° 29 Días Festivos

Mes	Día	Festividad
Enero	Viernes, 01 de Enero 2016	Año Nuevo
Febrero	Lunes, 8 de febrero 2016 Martes 9 de febrero 2016	Carnaval
Marzo	Viernes, 25 de marzo 2016	Viernes Santo
Mayo	Domingo, 1 de mayo 2016 Domingo, 8 de mayo 2016 Martes, 24 de mayo 2016	Día del Trabajador Día de las Madres Batalla de Pichincha
Agosto	Miércoles, 10 de agosto 2016	Primer Grito de la Independencia
Octubre	Domingo, 9 de octubre 2016	Independencia de Guayaquil
Noviembre	Miércoles, 2 de noviembre Jueves, 3 de noviembre 2016	Día de Difuntos Independencia de Cuenca
Diciembre	Martes, 6 de diciembre 2016 Domingo, 25 de diciembre 2016	Fundación de Quito Navidad

Fuente: El Autor

Elaborador por: El Autor

➤ **Clases de Usuarios**

Las clases de usuarios que va destinado el producto son personas con:

- ✓ Alto volumen de compra quienes realizan compras en mayor cantidad que la mayoría de los clientes.
- ✓ Clientes de compra frecuente los que realizan compras a menudo.
- ✓ Clientes de compra ocasional los que realizan la compra de vez en cuando pero son importantes para la empresa.
- ✓ Clientes complacidos y satisfechos que tiene afinidad con la marca.
- ✓ Clientes influyentes que pueden en su entorno social puedan derivar o sugerir el producto o servicio de la empresa.

➤ **Comparación con la competencia**

En cuanto a la comparación con la competencia se está trabajando para alcanzar los niveles de marcas reconocidas en el Ecuador. Bajo este contexto se está consciente del trabajo arduo que tiene que recorrer la empresa para imitar, igual y superar a la competencia, pero con esfuerzo de los artesanos de San Antonio de Ibarra se puede lograr mediante este proceso de Clusters que facilitara la elaboración de las artesanías a bajo costos y rapidez en la entrega.

➤ **Diferentes clases de productos**

La diversificación de las artesanías es muy importante dentro del departamento de producción, en la cual está enfocado hacia el cliente, conocer las necesidades de uso del cliente permitirá desarrollar estrategias para que los productos sustitutos no puedan competir en este sector maderero y de excelencia.

Para esto se tiene los tipos de productos:

- ✓ **Catálogos de Muebles por Estilos**

a. Muebles Coloniales y Muebles Rústicos.



b. Muebles Clásicos



c. Muebles Tallados

Dormitorio



Sala



Comedor



d. Muebles lineales

Dormitorio



Sala



Comedor



- **Ventaja Comparativa**

La ventaja comparativa es importante dentro de la industria de la madera, porque cada sector con su actividad debe especializarse y hacer lo que mejor se desarrolla

económicamente, en donde este elemento de la especialización puede ser vital para la apertura de nuevos mercados.

➤ **Procesos de producción eficientes**

Para mejorar comparativamente hablando se debe realizar procesos de producción del mueble y artesanías en madera con eficiencia y eficacia, en donde se produce al máximo de producción, utilizando el mínimo recurso.

Con la aplicación de clusters se trata de mejorar todos los procesos y estandarizarlos con el fin de reducir el tiempo de producción para cada artesanía.

➤ **Costos inferiores**

Los costos inferiores del producto se dan cuanto se tiene todos los recursos disponibles, más los procesos estandarizados y la mano de obra disponible, con estos factores el sector artesanal puede ser un factor primordial para la economía del país y mejorar su calidad de vida en la cual ayuda al cambio de la matriz productiva que propone el gobierno.

Tener un bajo costo en el mercado significa la apertura de nuevos mercados y mejorar las ventas, es por eso que San Antonio es atractivo y reconocido en el mercado local por sus bajos costos y modelos atractivos para el consumidor.

➤ **Ubicación Geográfica y clima**

La ubicación geográfica y su diversidad de clima hacen que el país sea productor de la mejor madera para la elaboración de las artesanías y muebles.

La ubicación donde se encuentra San Antonio de Ibarra está reconocida tanto en el mercado nacional como internacional. A este sector llega gran cantidad de visitantes para comprar los productos a pesar que existen también muebles al Norte de la capital en el sector de Calderón, pero aun así San Antonio tiene una ventaja comparativa en cuanto a su calidad y precios bajos.

El clima también es perfecto, la provincia de Imbabura goza de climas variados y diversidad de culturas y productos para el deleite de los turistas que anualmente llegan a la provincia para realizar diferentes actividades y gozar de un sano esparcimiento familiar.

- **Ventaja Competitiva**

La ventaja competitiva es una estrategia que la empresa tiene a diferencia de la competencia.

- a. Diferenciación del producto**

La diferenciación del producto está dada por la comodidad y estilo del mueble fabricado según las exigencias y necesidades del consumidor o cliente. Se realizará el modelo, calidad de la madera y acabados con los estándares de calidad desarrollando buena práctica de manufactura y acceder a certificaciones internacionales.

- b. Diferenciación del Servicio**

La diferenciación del servicio se enmarcará en la diversificación de estilos y modelos de las artesanías que se elaborarán en la empresa, la rapidez en la ejecución de entrega del producto antes de la fecha determinada con el cliente, mejorara la imagen de la empresa.

- c. Diferenciación del personal**

La diferenciación del personal consiste en contratar al personal adecuado para el área requerida, mediante un proceso de planeación con la mayor eficiencia para alcanzar los objetivos propuestos de la empresa. Esto permitirá un cambio exitoso del personal en las áreas que se necesita.

Organizar capacitaciones permanentes al personal permitirá elevar el nivel de trabajo requerido en la empresa, mejorara la confianza, y se creará un eficiente ambiente laboral.

- d. Diferenciación de la imagen**

La diferenciación de la imagen se manejará en base al posicionamiento de la marca en el mercado, es decir la marca es la que se va a difundir a los clientes.

El eslogan también es importante posesionar en la mente del consumidor, en la cual crea confianza y fidelidad hacia la empresa.

- **Tipo de mercado**

El tipo de mercado que está orientada la empresa es al Mercado de las Familias, que es el Consumidor Final, porque las artesanías o muebles son para el hogar, orientadas hacia la familia que necesitan para la adecuación de su casa y dando un ambiente de calidez.

Es un producto destinado al consumo masivo porque todos necesitan de una u otra manera de las artesanías.

- **Demanda y Oferta**

- **Demanda**

Según datos del Ministerio de Turismo los principales mercados que entran al país en un Rankin de los 10 primeros país se detallan en la tabla siguiente. Con el porcentaje mayor de vistas se encuentra Colombia con el 24%, seguido de Estados Unidos con el 17% y el tercer país es Perú con el 11%.

Cuadro N° 30 Principales Mercados Turísticos al Ecuador

Año 2014									
RK	País	Primer Trimestre	Segundo trimestre	Tercer Trimestre	Oct	Nov	Dic	Ene - Dic	% part.
1	Colombia	104.036	88.702	87.499,00	27.313,00	25.647,00	42.558,00	375.755,00	24,1
2	Estados Unidos	61.021	70.927	69.431,00	15.494,00	15.995,00	26.600,00	259.468,00	16,7
3	Perú	46.631	35.777	46.175,00	17.443,00	15.344,00	14.308,00	175.678,00	11,3
4	Venezuela	20.390	21.390	35.796,00	12.747,00	14.296,00	15.176,00	119.795,00	7,7
5	España	15.486	16.672	19.154,00	5.248,00	5.504,00	5.588,00	67.652,00	4,3
6	Argentina	23.120	10.850	11.499,00	3.671,00	4.116,00	5.351,00	58.607,00	3,8
7	Chile	15.965	8.294	9.541,00	2.909,00	2.994,00	4.193,00	43.896,00	2,8
8	Cuba	5.174	8.824	11.400,00	4.662,00	5.363,00	6.144,00	41.547,00	2,7
9	Alemania	9.248	6.208	9.430,00	2.933,00	2.820,00	2.678,00	33.317,00	2,1
10	Canadá	10.182	8.108	6.431,00	2.268,00	2.765,00	3.486,00	33.240,00	2,1
Total		391.167	358.853	398.690,00	124.456,00	127.562,00	156.278,00	1.557.006,00	100,00

Fuente: Información provicional 2014. Dirección Nacional de Migración

En el Ministerio de Turismo existen datos de turistas que visitaron la provincia de Imbabura en las diferentes festividades del país, según los datos que se muestran en la tabla siguiente indica que, en el feriado de Carnaval existió la mayor afluencia de visitantes a la provincia con un 32.43%, seguido en Octubre 9 con un 23.26 %, y por último en el feriado de Agosto con un 19.39 %.

Cuadro N° 31 Afluencia de Visitas

Ítems	Actividad	N° de Visitas	%
1	Carnaval	6690	32,43
2	Julio - Agosto	3999	19,39
3	Octubre 9	4798	23,26
4	Noviembre 2-3	2937	14,24
5	Diciembre	2205	10,69
TOTAL		20629	100,00

Fuente: Ministerio de Turismo

Elaborado por: El Autor

También existe demanda de mercados internacionales por el producto muebles de madera exportado por Ecuador. Según el Trade Map el primer país que requiere del producto es Panamá con 1.023 del año 2014, seguido por Estados Unidos con 697, Francia con 252, Perú con 286 y Nueva Zelanda 100. Vea la tabla siguiente.

Cuadro N° 32 Demanda Internacional

Importadores	Valor exportada en 2010	Valor exportada en 2011	Valor exportada en 2012	Valor exportada en 2013	Valor exportada en 2014
Mundo	2.568	2.669	3.774	3.010	2.870
Panamá	722	789	1.147	561	1.023
Estados Unidos de América	616	616	724	770	743
Francia	366	252	371	421	370
Perú	221	195	342	162	286
Nueva Zelanda	39	50	53	54	100
Venezuela	96	178	263	272	60
Uruguay	0	0	0	82	55
Colombia	8	233	314	161	45
El Salvador	9	0	1	0	42

Chile	19	30	7	336	33
Nicaragua	0	0	0	0	29
Canadá	0	146	52	40	28
Australia	2	0	0	0	24
Taipei Chino	0	0	0	0	18
Guatemala	25	22	31	33	8
Suiza	0	0	1	0	5
Zona Nep	0	0	0	0	1
Japón	0	0	0	0	1
Islas Caimanes	2	0	0	0	0
Antillas Holandesas	8	9	3	0	0
Emiratos Árabes Unidos	13	4	0	0	0
Zona franca	1	4	0	0	0
Austria	0	2	0	0	0
Barbados	65	0	20	1	0
Bolivia, Estado Plurinacional	0	0	0	17	0
Brasil	4	1	0	0	0
Costa Rica	0	0	0	6	0
Cuba	3	0	1	0	0
República Dominicana	107	52	53	85	0
Alemania	19	0	10	0	0
Hong Kong, China	0	31	0	0	0
Italia	44	3	2	0	0
Jamaica	10	9	7	5	0
Jordania	0	0	116	0	0
México	12	0	194	0	0
Moldova	0	5	0	0	0
Países Bajos	2	1	0	0	0
Aruba	0	23	0	1	0
Portugal	1	6	0	0	0
España	154	3	1	0	0
Suecia	0	0	0	3	0
Reino Unido	0	3	61	0	0

Fuente: Trademap

Gráfico N° 28 Demanda Internacional



Fuente: Trademap

A continuación se encuentran los países que importan los productos para el consumo de sus países, y como se observa en la tabla Estados Unidos de América es el mayor importado con \$ 18.324.661, seguido por Alemania con \$ 5.985.994, y en tercer lugar se encuentra el Reino Unido con \$ 4.547.372.

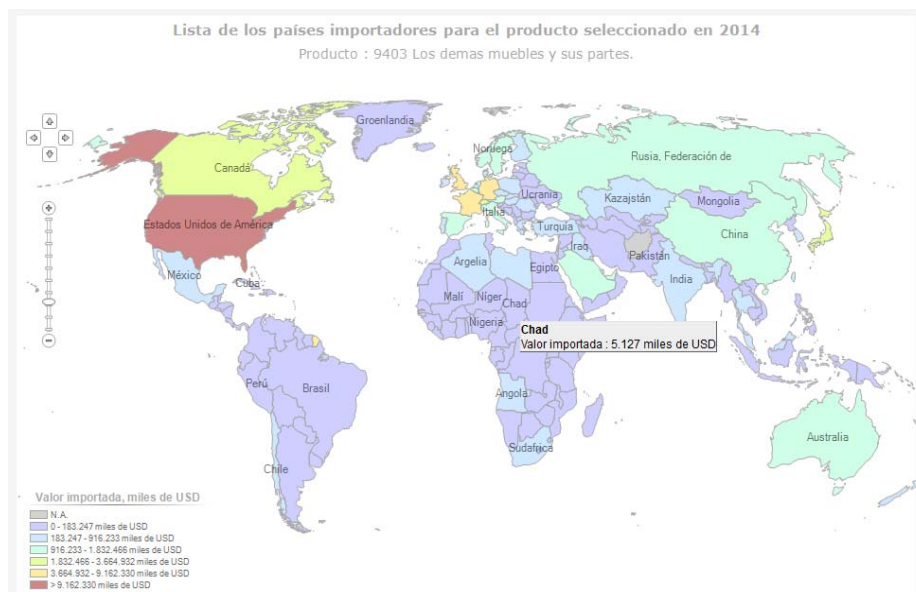
Cuadro N° 33 Países Importadores

N°	Importadores	valor importada en 2011	valor importada en 2012	valor importada en 2013	valor importada en 2014	valor importada en 2015
0	Mundo	67.918.069	68.743.477	71.745.780	76.407.107	
1	Estados Unidos de América	14.867.866	15.912.038	16.882.224	18.324.661	
2	Alemania	5.603.927	5.338.898	5.526.103	5.985.994	
3	Reino Unido	4.151.311	3.781.067	3.984.237	4.547.372	
4	Francia	4.471.999	4.261.255	4.044.885	4.175.020	
5	Japón	2.741.451	2.968.994	2.898.611	2.880.650	2.541.522
6	Canadá	2.651.740	2.788.225	2.816.831	2.845.142	
22	México	545.455	591.923	616.203	688.460	
45	Chile	189.547	229.204	242.902	233.049	

55	Panamá	188.810	143.860	138.517	149.364	
60	Brasil	106.949	138.864	137.107	133.406	119.157
62	Perú	78.837	104.122	124.923	126.347	
64	Colombia	82.581	104.552	105.757	120.942	
76	Venezuela	131.116	191.182	121.403	77.488	
77	Costa Rica	68.016	71.498	68.585	74.222	
84	Uruguay	55.821	63.272	70.805	60.936	
86	Guatemala	42.734	47.098	46.645	55.863	
91	Ecuador	40.619	51.297	52.184	48.938	
92	Bolivia	32.389	39.831	42.730	48.917	
97	Honduras	43.423	45.307	38.655	41.385	
106	El Salvador	31.093	34.184	36.859	36.853	
107	Paraguay	33.847	32.359	36.529	35.863	32.806
113	Argentina	51.856	32.324	34.634	31.329	
135	Cuba	28.580	42.169	28.619	20.407	

Fuente: Trademap

Gráfico N° 29 Países Importadores



Fuente: Trademap

La demanda en la actualidad se ha ido incrementando en el mercado local, se ha evidenciado una afluencia de personas nacionales y extranjeras que visitan a San Antonio de Ibarra en busca de los productos que puedan satisfacer sus necesidades.

Según datos proporcionados de la Junta Parroquial de San Antonio de Ibarra aproximadamente una cincuenta (50) personas visitan cada fin de semana.

- **Oferta**

- **Oferta local**

La oferta es importante dentro del proceso de comercialización del producto, la oferta local está dada por los artesanos existentes en San Antonio de Ibarra. En lo cual existen cuatro asociaciones en el sector donde expenden sus productos en dos diferentes modalidades.

La primera modalidad en la cual expenden sus productos en los puntos de comercialización que son los locales comerciales que empieza desde la entrada principal que es la calle 27 de Noviembre hasta la calle Eloy Alfaro. También en la calle Bolívar y la Calle Sucre que es donde se encuentran la mayor afluencia de artesanos.



Y la otra modalidad es el expendio en ferias libres, y se ubican en los parques del sector, el Parque Eleodoro Ayala y el Parque Central Francisco Calderón en la cual venden sus productos en carpas



➤ **Oferta nacional**

La oferta nacional se están elaborando en la Provincia de Pichincha, en la ciudad de Quito, parroquia de Calderón que elaboran todo tipo de mueble, en la Provincia del Azuay en la ciudad de Cuenca, la Provincia de Tungurahua en Huambaló específicamente, y en la provincia del Guayas en la ciudad de Guayaquil que están elaborando muebles y artesanías en madera.

➤ **Oferta internacional**

En la oferta internacional existen países exportadores de muebles y artesanías en madera y entre los principales tenemos a China, Italia y Polonia entre los tres primeros países exportadores de muebles de madera. Ecuador se encuentra en el número 77 después de Perú y Colombia con \$ 2. 870 en el año 2014, según el Trade Map.

Cuadro N° 34 Principales Países Exportadores

N°	Exportadores	valor exportada en 2011	valor exportada en 2012	valor exportada en 2013	valor exportada en 2014	valor exportada en 2015
0	Mundo	24.392.763	24.138.054	25.365.294	26.711.742	
1	China	7.048.139	7.149.728	7.386.778	7.904.796	
2	Italia	2.361.339	2.265.339	2.398.734	2.538.481	
3	Polonia	1.808.801	1.657.656	1.919.179	2.126.181	

4	Alemania	1.562.247	1.428.521	1.416.157	1.504.643	
5	Viet Nam	828.687	832.872	912.531	1.170.711	
6	Indonesia	650.116	746.056	780.186	824.677	
7	Estados Unidos de América	671.305	684.816	707.469	721.299	
8	Malasia	797.807	793.855	650.737	659.022	
9	Lituania	472.844	503.836	519.393	585.466	
10	Dinamarca	530.650	509.560	527.326	567.180	
19	Canadá	347.946	366.699	390.737	388.772	
24	México	172.694	175.089	231.231	241.455	
29	Brasil	159.739	152.142	142.928	135.890	125.727
53	Colombia	21.594	27.008	25.635	19.591	
67	Perú	4.190	3.606	4.248	4.152	
73	Argentina	6.313	6.128	3.988	3.473	
75	República Dominicana	1.809	3.556	4.384	3.056	
77	Ecuador	2.669	3.774	3.010	2.870	
78	Honduras	688	2.840	210	2.824	
79	Costa Rica	2.858	2.099	3.095	2.809	
81	El Salvador	3.663	3.399	2.394	2.316	
82	Bolivia, Estado Plurinacional de	10.598	6.803	6.576	2.199	
88	Chile	2.742	2.621	2.188	1.395	
89	Nicaragua	442	0	0	1.170	
93	Uruguay	519	904	539	1.064	
124	Paraguay	154	247	98	173	30
135	Panamá	3.374	505	246	79	
148	Cuba	59	228	72	40	
157	Guyana	84	25	18	25	

Fuente: Trademap
Elaborador por: El Autor

Gráfico N° 30 Países Exportadores



Fuente: Trademap

➤ **Oferta exportable**

La oferta exportable está dada por la capacidad que tiene la empresa para ofertar sus productos al mercado, teniendo en cuenta las características individuales que soliciten los clientes y el país que lo requiera. (Ver Anexo 3).

- **Competencia**

La competencia dentro del sector artesanal de San Antonio de Ibarra está dada por la cantidad de empresas pequeñas que elaboran artesanías en madera y están ubicadas cerca de las otras empresas, estas empresas en su mayoría son familiares, es decir que los miembros de la familia es su principal actividad económica es la comercialización de los productos. (Ver Anexo N° 5)

- **Canal de Distribución**

El canal de distribución que se empleará en la empresa corresponderá a cuatro niveles para la comercialización del producto y la implementación del servicio de logística.

➤ **Nivel 1: Productores - Consumidores**

Características del Fabricante

- ✓ En este nivel el productor o fabricante tiene una relación directa con el consumidor final.
- ✓ Tiene control del precio.
- ✓ La cobertura del mercado es limitado porque el consumidor tiene que trasladarse a la fábrica o punto de venta del productor y el costo de distribución asume el consumidor.
- ✓ Tiene la obligación de entregar el producto terminado con todos los elementos que se estipuló en el contrato con su respectivo envase y embalaje si es necesario.
- ✓ La responsabilidad del fabricante llega hasta la entrega del producto en fábrica o punto de fábrica.

- ✓ El transporte se puede asumir previo acuerdo con el consumidor final y su respectiva carga al transporte.

Características del Consumidor Final

- ✓ El consumidor final asume todos los gastos que se incurre luego de la entrega del producto en fábrica o punto de fábrica acordado con la Empresa de Muebles hasta llegar a su destino final.
- ✓ Puede pagar el transporte previo acuerdo con la Empresa de San Antonio de Ibarra.

➤ Nivel 2: Productores - Minoristas - Consumidores

Características del Productor

- ✓ El productor asume la responsabilidad hasta la entrega del producto en fábrica o punto de fábrica acordado con todas las características acordado en el Nivel 1.
- ✓ También se le puede entregar en el punto de venta del minorista acordado con el fabricante y asumiendo los costos del transporte.
- ✓ Tiene el control del precio hasta la entrega del producto al minorista.
- ✓ Mayor cobertura de mercado.
- ✓ No asume el costo de la descarga del producto
- ✓ Se tiene control del precio hasta la entrega del producto hasta el minorista.
- ✓ Se amplía la cobertura del mercado.

Características del Minorista

- ✓ El minorista asume la responsabilidad del producto en el transporte de llegada del producto.
- ✓ Control del precio.
- ✓ Expansión del producto.
- ✓ El costo de la bajada del producto hacia la bodega o punto de venta del minorista.
- ✓ Se encarga de la distribución y venta del producto hacia el consumidor final en los puntos de venta del minorista.

- ✓ Realiza el envase y embalaje respectivo si es el caso para su traslado hasta el consumidor final.
- ✓ También puede entregar el producto en el lugar acordado con el consumidor final incurriendo los gastos de transporte.
- ✓ No asume el costo de la descarga del producto.

Características del Consumidor Final

- ✓ El consumidor final asumirá la responsabilidad desde la entrega del producto en el punto de venta del minorista.
- ✓ Asumirá los gastos del transporte hasta el lugar de destino.
- ✓ Aumento del precio con asumir el minorista.

➤ Nivel 3: Productores - Mayoristas - Minoristas – Consumidor

Características del Productor

- ✓ En este nivel el productor tiene que realizar el mismo procedimiento que los niveles anteriores.
- ✓ Aparece en el canal el mayorista que es ente que se va a encargar de comercializar el producto y la responsabilidad asumirá en el momento de la entrega del producto en el lugar acordado con el mayorista.

Características del Mayorista

- ✓ La responsabilidad del mayorista comienza desde la entrega de la mercadería en el lugar acordado con el producto.
- ✓ El gasto de la descarga del producto corre por parte del mayorista hasta el lugar indicado.
- ✓ El mayorista distribuirá el producto con mayor cobertura que ocupará en el mercado.
- ✓ Tiene el control del precio del producto.
- ✓ Experiencia en distribución y venta del producto.
- ✓ Realizará la entrega del producto acordado con el minorista desde su punto de venta o en el punto de venta del minorista

- ✓ Los gastos del transporte si es la entrega del minorista estará a cargo.

Características del Minorista

- ✓ Tendrá la responsabilidad desde la entrega del producto en el lugar acordado con el mayorista
- ✓ Los gastos de transporte estará a cargo del minorista o mayorista según previo acuerdo.
- ✓ Amplia cobertura del mercado.
- ✓ El precio del producto está condicionado por el mayorista.
- ✓ El traslado del producto estará en mutua acuerdo don el consumidor final.

Características del Consumidor Final

- ✓ El consumidor final puede comprar el producto en los puntos de venta establecidos por el minorista.
- ✓ El gasto del transporte estará a cargo del consumidor final.

➤ Nivel 4: Productores - Intermediarios - Mayoristas - Consumidores

Características del Productor

- ✓ Las características del productor serán las mismas que ya se han topado anteriormente en los niveles anteriores.
- ✓ Tiene control del precio hasta cuando entregue el producto al intermediario.
- ✓ Poca cobertura del mercado.
- ✓ Pierde el poder de negociación.

Características del Intermediario

- ✓ La responsabilidad empieza cuando le entregue el producto en el lugar acordado con el productor.
- ✓ Se encargará de buscar mercado.

- ✓ Realizar tratos comerciales con posibles compradores, estos sean empresas públicas o privadas.
- ✓ Se encargará de realizar promoción del producto.
- ✓ También puede realizar adecuaciones según la exigencia del consumidor final.
- ✓ Asumir riesgos propios de este canal hasta llegar al consumidor final.

Características del Mayorista

- ✓ La responsabilidad que debe realizar según los niveles anteriores de distribución.
- ✓ El mayorista en este canal tiene la responsabilidad de ampliar la cobertura en el mercado.
- ✓ El precio está condicionado por el mayorista.

Características del Consumidor Final

El comprador es el último de la cadena de distribución donde se le hace los recargos del precio final.

Gráfico N 31 Canal de Distribución



Fuente: El Autor

Elaborador por: El Autor

Cuadro N° 35 Canal de Distribución

Niveles	Fábrica	Transporte	Minorista	Mayorista	Intermediario	C. Final
1	X	X				X
2	X	X	X			X
3	X	X	X	X		X
4	X	X	X	X	X	X

Fuente: El Autor

Elaborado por: El Autor

- **Comercialización:**

- **Exposiciones**

Se realizarán Exposición en Ferias Nacionales y si es posible en ferias Internacionales del producto para dar a conocer los nuevos e innovadores diseños del artesano de San Antonio de Ibarra.

Se trazará un cronograma anual de feria que se organizan en diferentes ciudades del país para establecer una ruta de trabajo. Tomando en cuenta una agenda establecida de las actividades a realizarse anualmente, esta agenda permitirá organizarse para los días que puede durar la feria y lograr mayor provecho y establecer contactos estratégicos para mejorar los ingresos de la empresa.

En base a este contexto instituciones como PRO ECUADOR y el Ministerio de Turismo con su programa Ecuador Potencia Turística existe información valiosa para que los artesanos puedan hacer uso de estas ferias y eventos que se organizan a nivel nacional y poder enfrentar

Cuadro N° 36 Listado de Eventos de Promoción Comercial

		LISTADO DE EVENTOS DE PROMOCION COMERCIAL 2016						
No.	ACTIVIDADES	FECHA	SECTOR	LUGAR	No. EMPRESAS PARTICIPANTES	TIPO DE ACTIVIDAD	OCE	
1	Colombiatex	26 al 28 de enero	textiles, cuero y calzado	Medellin - Colombia	7	Feria presencial	Bogotá	
2	Evento Chocoa	5 al 7 de febrero	Cacao y Chocolate	Amsterdam - Holanda	4	Feria presencial	Rotterdam	
3	BioFach	10 al 13 de Febrero	Alimentos orgánicos	Nuremberg - Alemania	12	Feria presencial	Hamburgo	
4	Misión a Cuba	16 y 17 de febrero	Multisectoria I	La Habana - Cuba	15	Misión Comercial	Miami	
5	Gulfood	21 al 25 de Febrero	Alimentos y Bebidas	Dubai - Emiratos Arabes	9	Feria presencial	Dubai	
6	ExpoWalmart	25 y 26 de Febrero	Multisectoria I	Guatemala - Guatemala	6	Feria presencial	Guatemala	
7	Misión comercial a Manaus	2 y 3 de marzo	Multisectoria I	Manaos - Brasil	10	Misión Comercial	Sao Paulo	
8	Seafood Expo North America	6 al 8 de Marzo	Pesca y Acuicultura	Boston - EE.UU	10	Feria presencial	New York	
9	Foodex	8 al 11 de marzo	Alimentos Procesados y Bebidas	Tokio - Japón	10	Feria presencial	Tokio	
10	Natural Products Expo West 2016	9 al 13 de Marzo	Alimentos y Bebidas	Anaheim - EE.UU	11	Feria presencial	Los Angeles	
11	Antad 2016	18 al 20 de Marzo	Multisectoria I	Guadalajara - México	6	Feria presencial	México	
12	Sial Canadá	13 al 15 de Abril	Alimentos Procesados y Bebidas	Montreal - Canadá	10	Feria presencial	Toronto	
13	SCAA	14 al 17 de Abril	Café	Atlanta - EE.UU	5	Feria presencial	Miami	
14	Alimentaria Barcelona	25 al 28 de abril	Alimentos procesados y bebidas	Barcelona - España	14	Feria presencial	Madrid	
15	Seafood Expo Global 2016	26 al 28 de Abril	Pesca y Acuicultura	Bruselas - Bélgica	8	Feria presencial	Paris	
16	Encuentro Empresarial Andino	27 y 28 de Abril	Multisectoria I	Por definir	120	Rueda de Negocios	Por definir	

17	APAS 2016	02 al 05 de Mayo	Alimentos y Bebidas	Sao Paulo - Brasil	8	Feria presencial	Sao Paulo
18	Seul Food And Hotel	10 al 13 de Mayo	Alimentos y Bebidas	Seúl - Corea	12	Feria presencial	Seúl
19	Misión Comercial a Singapur en el marco de la Feria Seoul Food and Hotel	14 al 16 de Mayo	Alimentos y Bebidas	Singapur	12	Misión Comercial	Seúl
20	NAFSA	29 de Mayo - 3 de junio	Servicios	Denver - EE.UU	5	Feria presencial	Los Angeles
21	Macrorueda de negocios en Ecuador	8 y 9 de Junio	Multisectorial	Guayaquil - Ecuador	500	Rueda de Negocios	Ecuador
22	London Produce Show	8 al 10 de Junio	Banano y frutas no tradicionales	Londres - Reino Unido	3	Feria presencial	Londres
23	Summer Fancy Food Show	26 al 28 de Junio	Alimentos Procesados y Bebidas	New York - EE.UU	16	Feria presencial	New York
24	Feria International Folk Art Alliance	8 al 10 de julio	Artesanías	Los Angeles - EE.UU	3	Feria institucional	Los Angeles
25	Asia Fruit Logistica 2016	7 al 9 de septiembre	Banano y frutas no tradicionales	Hong Kong - China	8	Feria presencial	Cantón
26	World Food Moscú	15 al 18 de Septiembre	Alimentos y bebidas	Moscú - Rusia	6	Feria presencial	Moscú
27	Flower Expo Moscú	septiembre	Flores	Moscú - Rusia	12	Feria presencial	Moscú
28	Rueda de Negocios Aromas del Ecuador 2016	29 al 31 de Agosto	Café, Cacao y Chocolate	Guayaquil - Ecuador	60	Rueda de Negocios	Ecuador
29	Encuentro Binacional Ecuador - Perú 2016	septiembre	Multisectorial	Por definir	80	Rueda de Negocios	Lima
30	Misión Comercial en el marco de Expometálica	septiembre	Metalmeccánica	Bogotá - Colombia	6	Misión Comercial	Bogotá
31	Rueda de Negocios en Europa	Octubre	Multisectorial	Europa	30	Rueda de Negocios	Por definir

32	Sial París	16 al 20 de Octubre	Alimentos Procesados y Bebidas	París - Francia	20	Feria presencial	París
33	Festival de Chocolate en Estocolmo	octubre	Cacao y Chocolate	Estocolmo - Suecia	4	Feria institucional	Estocolmo
34	PLMA Chicago	15 al 17 de noviembre	Alimentos y Bebidas	Chicago - EE.UU	8	Feria presencial	Chicago
35	Rueda de Negocios Asia	Noviembre	Multisectorial	Asia	30	Rueda de Negocios	Por definir
36	Misión comercial Artículos de cuidado personal	Por definir	Artículos de cuidado personal	Santa Cruz - Bolivia	6	Misión Comercial	Santa Cruz
37	Misión comercial de Metalmeccánica	Por definir	Metalmeccánica	Santa Cruz - Bolivia	6	Misión Comercial	Santa Cruz
38	Misión comercial de Madera a Guatemala	Por definir	Madera	Guatemala - Guatemala	5	Misión Comercial	Guatemala
39	Misión comercial de Plástico a Costa Rica	Por definir	Plásticos	San José - Costa Rica	5	Misión Comercial	Guatemala
40	Misión comercial de servicios a Panamá	Por definir	Servicios	Panamá - Panamá	5	Misión Comercial	Guatemala
41	Misión comercial de Alimentos procesados a Honduras y El Salvador	Por definir	Alimentos Procesados y Bebidas	Honduras y El Salvador	5	Misión Comercial	Guatemala
42	Misión comercial de Farmacéutico a Guatemala	Por definir	Farmacéutico	Guatemala - Guatemala	5	Misión Comercial	Guatemala

Fuente: PRO ECUADOR

En otra fuente según el Ministerio de Turismo del Ecuador también se realizan ferias nacionales que se pueden acudir para el expendio del producto, todo depende del sector que se quiera llegar para luego realizar las respectivas averiguaciones para poder participar de estas ferias que son importantes en cada provincia y ciudad.

Cuadro N° 37 Ferias y Eventos

N°	Actividad	Fecha	Sector
1	Feria	Del 7 al 10 de Octubre	Guayas Los Ríos Bolívar
2	Feria	Del 21 al 24 de Octubre	El Oro Loja Zamora
3	Feria	Del 4 al 7 de Noviembre	Napo Pastaza
4	Feria	Del 18 al 21 de Noviembre	Santa Elena Manabí
5	Feria	Del 2 al 5 de Diciembre	Orellana Yasuní
6	Feria	Del 16 al 19 de Diciembre	Cotopaxi Chimborazo
7	Feria	Del 16 al 19 de Diciembre	Imbabura Carchi

Fuente: Ministerio de Turismo

Elaborado por: El Autor

➤ **Rueda de Negocios**

Las ruedas de negocios es importante para toda empresa que requiera establecer lasos comerciales con otras empresas, directas o indirectas para el desarrollo productivo del producto o servicio, es importante realizar una agenda de rueda de negocios con el fin de planificar los encuentros con empresarios interesados con los productos ofrecidos en la exposiciones de los eventos programados anualmente.

También ayuda para dinamizar la economía del sector artesanal, ayuda a efectivizar un negocio y ser competitivo dando un valor agregado al producto para mejorar las ventas, evitando así los intermediarios para que el consumidor final este satisfecho y establecer lasos de confianza y fidelidad hacia la marca.

Es indispensable también realizar una matriz de presupuesto (Ver Anexo 5) con el fin de estimar un monto de gastos e ir planificando en cual rueda de negocios se puede

participar, evitando cualquier gasto inesperado para que al final no sea una situación desagradable para la empresa y tal vez subirle el costo al consumidor final.

A continuación se establece un cronograma de ruedas de negocios nacionales según el Ministerio de Turismo que se van a desarrollar en el país, con el fin de clasificar la rueda de negocios favorable para la empresa y empezar a planificar las actividades.

Cuadro N° 38 Rueda de Negocios

N°	Actividad	Fecha	Sector
1	Rueda de Negocios	9 de Octubre	Guayaquil
2	Rueda de Negocios	23 de Octubre	Loja
3	Rueda de Negocios	6 de Noviembre	Tena
4	Rueda de Negocios	20 de Noviembre	Manta
5	Rueda de Negocios	4 de Diciembre	Coca
6	Rueda de Negocios	18 de Diciembre	Riobamba
7	Rueda de Negocios	18 de Diciembre	Atuntaqui
8	Macro Rueda de Negocios	Del 20 al 31 de Octubre	Guayaquil

Fuente: Ministerio de Turismo

Elaborado por: El Autor

- **Servicio al Cliente**

El servicio al cliente es una herramienta muy importante para una empresa, porque de este depende la imagen institucional que ven el consumidor final para el cierre de la venta.

Bajo este contexto la empresa desarrollará técnicas de atención al cliente para cambiar la imagen de los vendedores que solo quieren realizar una venta y no más bien crear fidelidad con la empresa, estas técnicas estarán basadas en el cliente para determinar sus gustos y preferencias de consumo, colores tamaños, modelos, en la cual se aplicarán encuestas, ubicar un buzón de sugerencias, reclamos con el fin de mejorar la calidad del servicio.

Se capacitará primero al cliente interno que son las personas que están directamente vinculados con el consumidor final. Y es la primera imagen de la empresa, esta orientación al cliente interno estará basada hacia el servicio y luego hacia el cliente. Es decir primeros darles a conocer al cliente interno como es el proceso de producción del producto, las técnicas aplicadas de fabricación, con qué materia prima se puede fabricar, las herramientas y materia prima que se utiliza, para que el cliente interno pueda transmitir al consumidor final un clima de confianza y seguridad en la compra.

- **Estrategia de venta**

Estas estrategias nos permitirán mejorar las ventas, en la cual todas las empresas quieren vender más y obtener utilidades.

- ✓ Tener variedad de modelos y estilos para todo gusto del cliente.
- ✓ Bajar el precio con relación a la competencia, pero hay que tener cuidado para no comprometer a la calidad del producto y del comercio desleal. Porque el consumidor es muy sensible en los precios.
- ✓ Brindar servicios adicionales gratuitos como la instalación del producto en el lugar deseado por el consumidor final, la entrega del producto a domicilio, tres años de garantía del producto, indicarles cómo se debe realizar el mantenimiento mediante la aplicación de un líquido limpiador de las artesanías.
- ✓ Dar obsequios por la compra de las artesanías o muebles de la empresa, pueden ser un bolígrafos, llaveros, un cofre pequeño con el logo de la empresa.
- ✓ Crear una página en redes sociales como facebook, twitter o youtube con el fin de promocionar la empresa, tener una comunicación con los clientes permanente, ilustrar el catálogo de diseños del producto, utilizar testimonios de clientes satisfecho del producto, mantener una imagen de clientes importantes y conocidos en la vida pública que pueden ayudar a la empresa a tener un nivel empresarial adecuado.

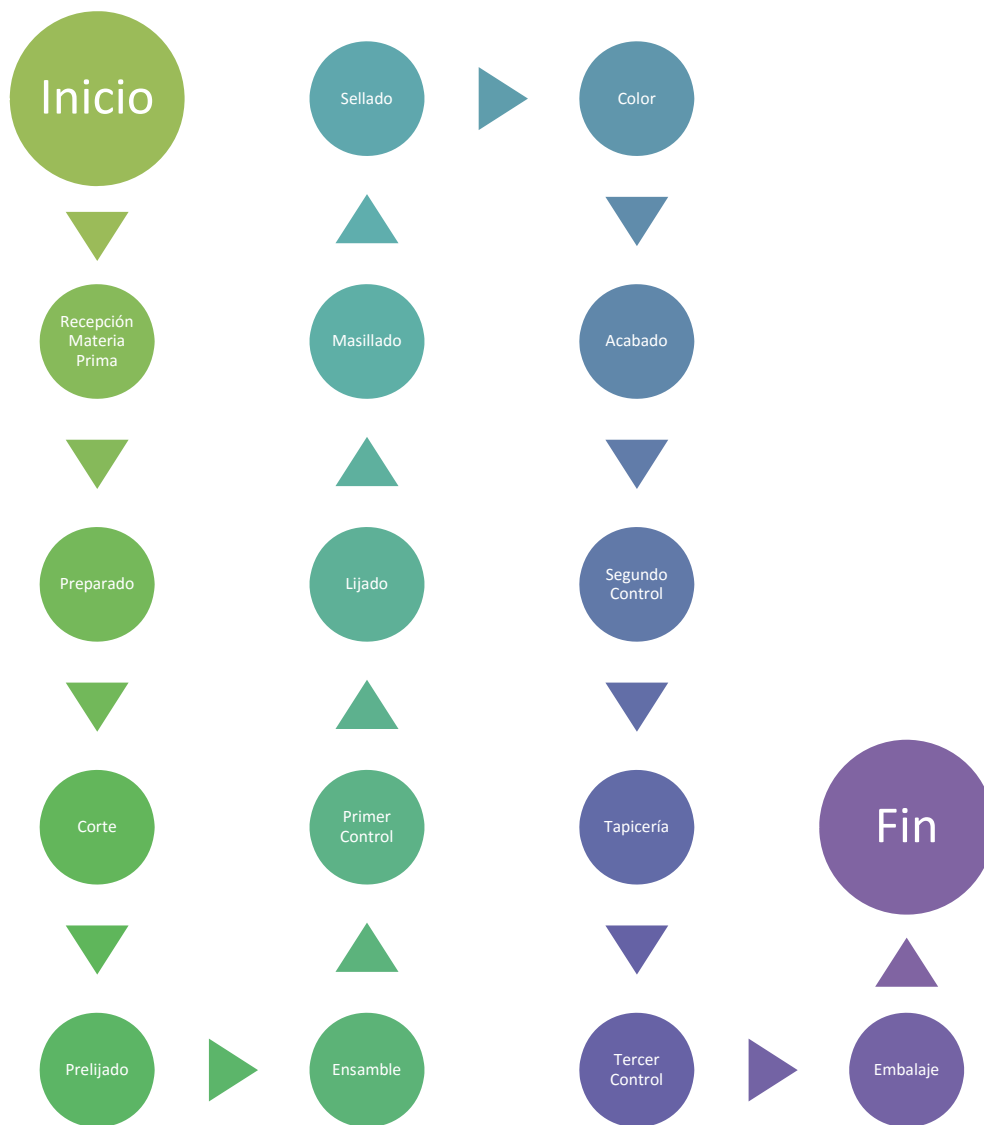
- **Presentación del producto**

La presentación del producto o la línea de productos artesanales se los realizará mediante un lanzamiento publicitario con afiches, trípticos, y una presentación de la línea

en un local de exposiciones comercial como la Plaza Shopping Center o Laguna Mall que se encuentran ubicados en el centro de la ciudad porque existe mayor afluencia de gente. También se realizará la presentación en el punto de venta de la empresa ubicada en San Antonio de Ibarra.

- **Flujo grama del proceso de producción**

Grafico N° 32. Flujo grama del proceso productivo



Fuente: El Autor
Elaborador por: El Autor

5.5.3. Propuesta de Infraestructura y Equipamiento

- Distribución del espacio físico

Gráfico N° 33 Plano Arquitectónico

PLANTA BAJA



Fuente: El Autor
Elaborador por: El Autor

PLANTA ALTA



Fuente: El Autor
Elaborador por: El Autor

FACHA PRINCIPAL 3D PLANTA BAJA



Fuente: El Autor
Elaborador por: El Autor

FACHADA PRINCIPAL 3D PLANTA ALTA



Fuente: El Autor
Elaborador por: El Autor

- **Distribución por área**

- a. **En la Planta baja está distribuido de la siguiente manera:**

- ✓ En la oficina está el jefe de Producción y el Jefe de Ventas, los cuales pueden controlar a los operarios y el funcionamiento de la planta.



- ✓ En la Galería van a estar los Vendedores, que son los encargados de generar los ingresos de la empresa por medio de las ventas.



- ✓ En el área de la carpintería está el operario 1 y 2 que son los carpinteros, que son los encargados de la parte estructural del producto.

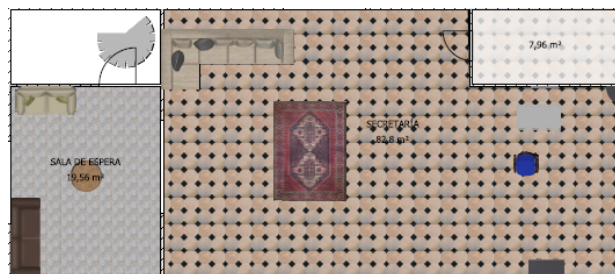


- ✓ En el área de terminados están el operario 2, 5 que son los Lijadores y los operarios 3 y 6 que son los locadores.



b. En la planta alta están distribuidos de la siguiente manera:

- ✓ En el área estará la secretaria /auxiliar.



- ✓ En el área de gerencia está el Gerente de la Empresa.



5.5.4. Propuesta Legal

A continuación se detalla los requisitos necesarios que la nueva Empresa requiere para ser legalmente constituida, según la Superintendencia de Compañía:

- **Pasos para la Legalización de una Compañía Social o Sociedad Anónima.**

- a. Reservar un Nombre en la Superintendencia de Compañías:**

Este paso lo puedes realizar en el balcón de servicios de la Superintendencia en la cual consiste en revisar que no existe otra compañía con el mismo nombre, y dura aproximadamente 30 minutos.

- b. Elaboración de los Estatutos:**

Esta es realizada por un Abogado en la cual valida mediante un minuta de las escrituras Públicas de Constitución de la Compañía con tres copias originales, y esto dura aproximadamente 3 horas.

- c. Abrir una cuenta de Integración de Capital:**

Que se la puede realizar en cualquier banco de la ciudad. Y los requisitos son:

- Una carta de socios en la que se detalla la participación de los miembros.
- El capital mínimo es de \$ 800 para la compañía Anónima y \$ 400 para la Compañía Limitada.
- Copias de la cédula y papeleta de votación de los socios.
- Pedir el Certificado de Cuentas de Integración de Capital (CCIC), el tiempo de entrega de este documento aproximadamente 24 horas.

- d. Eleva a Escritura Pública:**

Este paso tiene que realizar mediante un Notario Público, llevando la reserva del nombre (paso 1), la minuta con los estatutos (Paso 2) y el certificado de Integración de Capital (Paso 3).

- e. Aprobación del Estatuto:**

Para la aprobación del estatuto se tiene que llevar la Escritura Pública a la Superintendencia de Compañías para ser revisada y aprobada mediante una resolución emitida por la Superintendencia, en este transcurso puede a ver observaciones para ser corregidos, pero si no hay observaciones durara el tramite aproximadamente 4 días.

f. Publicación a un diario:

Luego de la aprobación de la Superintendencia de Compañías los estatutos entregarán 4 copias de resolución y un papel para realizar la publicación en un radio de circulación nacional.

g. Obtención de los permisos Municipales:

Para la obtención de los permisos se necesita:

- Pago de la Patente Municipal
- Y pedir el Certificado de Cumplimiento de Obligaciones.

Este trámite se lo realiza en la ciudad donde se está creando la Empresa.

h. Realizar la Junta General de Accionistas:

Se debe realizar la primera reunión para nombrar a los representantes legales de la Compañía, en esta junta se debe nombra presidente y Gerente para los respectivos trámites que se deben realizar.

i. Inscripción en el Registro Mercantil:

Para la inscripción en el Registro Mercantil se necesita:

- Las Escrituras Públicas de Constitución de la Compañía con las copias originales.
- Nombramientos de los Representantes Legales (Presidente y Gerente), nombrados por los socios según estatutos de la Compañía.

Este trámite se lo realiza aproximadamente en 4 días.

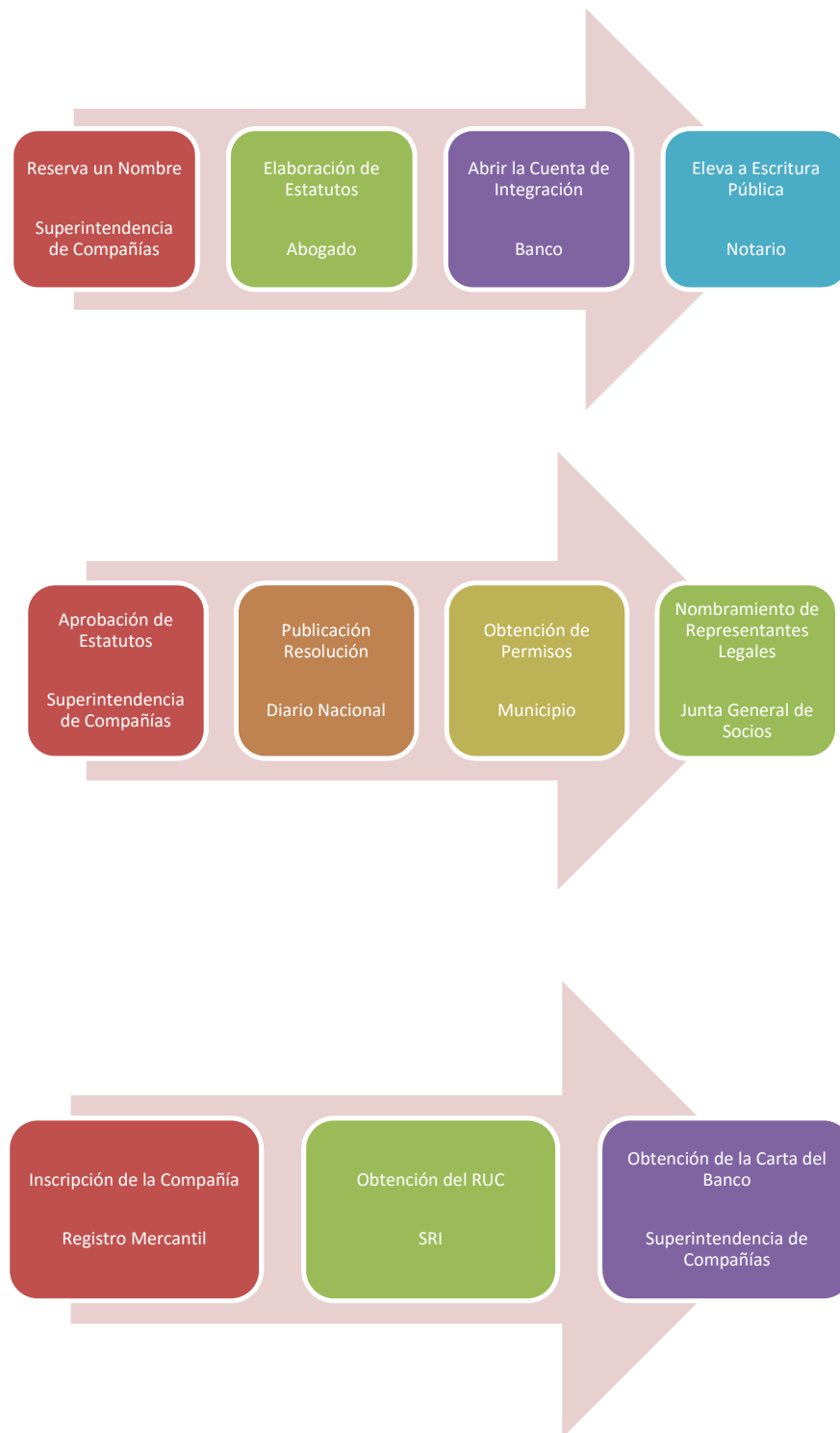
j. Obtención del RUC:

Luego de la Inscripción el Registro Mercantil del Cantón donde se abrirá la Compañía les entregaran documentos para la apertura del Registro Único de Contribuyente (RUC) con los datos de la empresa.

k. Obtención de la Carta para el Banco:

Una vez que obtienes el Registro Único de Contribuyente (RUC), la Superintendencia de Compañías entregará una carta dirigida al banco de preferencia de la Empresa donde se abrió la cuenta.

Grafico N° 34. Proceso de Legalización de la Compañía.



Fuente: El Autor
Elaborador por: El Autor

- **Requisitos para constitución de la Compañía según el Art. 150 de la Ley de Compañías para la escritura de fundación de la compañía:**

1. El lugar y fecha en que se celebre el contrato;
2. El nombre, nacionalidad y domicilio de las personas naturales o jurídicas que constituyan la compañía y su voluntad de fundarla;
3. El objeto social, debidamente concretado;
4. Su denominación y duración;
5. El importe del capital social, con la expresión del número de acciones en que estuviere dividido, el valor nominal de las mismas, su clase, así como el nombre y nacionalidad de los suscriptores del capital;
6. La indicación de lo que cada socio suscribe y paga en dinero o en otros bienes; el valor atribuido a éstos y la parte de capital no pagado;
7. El domicilio de la compañía;
8. La forma de administración y las facultades de los administradores;
9. Las formas y las épocas de convocar a las juntas generales;
10. La forma de designación de los administradores y la clara enunciación de los funcionarios que tengan la representación legal de la compañía;
11. Las normas de reparto de utilidades;
12. La determinación de los casos en que la compañía haya de disolverse anticipadamente.
13. La forma de proceder a la designación de liquidadores.

Art. 151.- Otorgada la escritura de constitución de la compañía, se presentará al Superintendente de Compañías tres copias notariales solicitándole, con firma de abogado, la aprobación de la constitución. La Superintendencia la aprobará, si se hubieren cumplido todos los requisitos legales y dispondrá su inscripción en el Registro Mercantil y la publicación, por una sola vez, de un extracto de la escritura y de la razón de su aprobación.

Una vez aprobada la constitución, el Superintendente o su delegado, ordenarán la inscripción en el Registro Mercantil el domicilio principal de la compañía, tanto de la escritura Constitutiva como de la resolución aprobatoria. Por otra parte, la inscripción en el Registro Mercantil surte los mismos efectos que la matrícula de comercio.

Luego de la inscripción viene la publicación, por una sola vez en uno de los periódicos de mayor circulación del domicilio principal de la compañía, de un extracto de la escritura y de la razón de su aprobación. El extracto lo elabora y entrega la misma Superintendencia de Compañías. Por último debe inscribirse la compañía en el Registro de Sociedades de la Superintendencia de Compañías, conforme lo ordena el **Art.18** de la Ley de Compañías.

- **Requisitos del Servicio de Rentas Internas (SRI)**

1. Presentar los formularios RUC01-A y RUC01-B (debidamente firmados por el representante legal o apoderado).
2. Original y copia, o copia certificada de la escritura pública de constitución o domiciliación inscrita en el Registro Mercantil, a excepción de los Fideicomisos Mercantiles y Fondos de Inversión.
3. Original y copia de las hojas de datos generales otorgada por la Superintendencia de Compañías (Datos generales, Actos jurídicos y Accionistas).
4. Original y copia, o copia certificada del nombramiento del representante legal inscrito en el Registro Mercantil.
5. Ecuatorianos: Original y copia a color de la cédula vigente y original del certificado de votación (exigible hasta un año posterior a los comicios electorales). Se aceptan los certificados emitidos en el exterior. En caso de ausencia del país se presentará el Certificado de no presentación emitido por la Consejo Nacional Electoral o Provincial.
6. Extranjeros Residentes: Original y copia a color de la cédula vigente.
7. Extranjeros no Residentes: Original y copia a color del pasaporte y tipo de visa vigente. Se acepta cualquier tipo de visa vigente, excepto la que corresponda a transeúntes (12-X).
8. Original y copia de la planilla de servicios básicos (agua, luz o teléfono). Debe constar a nombre de la sociedad, representante legal o accionistas y corresponder a uno de los últimos tres meses anteriores a la fecha de inscripción. En caso de que las planillas sean emitidas de manera acumulada y la última emitida no se encuentra vigente a la fecha, se adjuntará también un comprobante de pago de los últimos tres meses.

9. Ubicación de la matriz y establecimientos, se presentará cualquiera de los siguientes: Original y copia de la planilla de servicios básicos (agua, luz o teléfono). Debe constar a nombre de la sociedad, representante legal o accionistas y corresponder a uno de los últimos tres meses anteriores a la fecha de inscripción. En caso de que las planillas sean emitidas de manera acumulada y la última emitida no se encuentra vigente a la fecha, se adjuntará también un comprobante de pago de los últimos tres meses.
10. Original y copia del estado de cuenta bancario, de servicio de televisión pagada, de telefonía celular, de tarjeta de crédito. Debe constar a nombre de la sociedad, representante legal, accionista o socio y corresponder a uno de los últimos tres meses anteriores a la fecha de inscripción.
11. Original y copia del comprobante de pago del impuesto predial. Debe constar a nombre de la sociedad, representante legal o accionistas y corresponder al del año en que se realiza la inscripción o del inmediatamente anterior. Original y copia del contrato de arrendamiento y comprobante de venta válido emitido por el arrendador. El contrato de arriendo debe constar a nombre de la sociedad, representante legal o accionistas y puede estar o no vigente a la fecha de inscripción. El comprobante de venta debe corresponder a uno de los últimos tres meses anteriores a la fecha de inscripción. El emisor del comprobante deberá tener registrado en el RUC la actividad de arriendo de inmuebles.
12. Original y copia de la Escritura de Propiedad o de Compra venta del inmueble, debidamente inscrito en el Registro de la Propiedad; o certificado emitido por el registrador de la propiedad el mismo que tendrá vigencia de 3 meses desde la fecha de emisión.
13. Original y copia de la Certificación de la Junta Parroquial más cercana al lugar del domicilio, únicamente para aquellos casos en que el predio no se encuentre catastrado. La certificación deberá encontrarse emitida a favor de la sociedad, representante legal o accionistas.
14. Se presentará como requisito adicional una Carta de cesión de uso gratuito del inmueble cuando los documentos detallados anteriormente no se encuentren a nombre de la sociedad, representante legal, accionistas o de algún familiar cercano como padres, hermanos e hijos. Se deberá adjuntar copia de la cédula del cedente. Este requisito no aplica para estados de cuenta bancario y de tarjeta de crédito.

- **Requisitos para el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (IESS)**

1. Actualización de Datos del Registro Patronal,
 2. Escoger el sector al que pertenece (Privado, Público y Doméstico),
 3. Digitar el número del RUC y
 4. Seleccionar el tipo de empleador.
 5. Además deberá acercarse a las oficinas de Historia Laboral la solicitud de entrega de clave firmada con los siguientes documentos:
 6. Solicitud de Entrega de Clave (Registro)
 7. Copia del RUC (excepto para el empleador doméstico).
 8. Copias de las cédulas de identidad del representante legal y de su delegado en caso de autorizar retiro de clave.
 9. Copias de las papeletas de votación de las últimas elecciones o del certificado de abstención del representante legal y de su delegado, en caso de autorizar el retiro de clave.
 10. Copia de pago de teléfono, o luz.
 11. Calificación artesanal si es artesano calificado
- Permisos Municipales.

- **Requisitos para permisos Municipales. Uso de Suelo**

1. Pago de tasa de trámite.
2. Presentación de formulario en Departamento de Uso de Suelo.

- **Requisitos para la Patente Municipal**

1. Original y copia de Certificado de Seguridad emitido por el Cuerpo de Bomberos.
2. RUC actualizado.
3. Llenar formulario de Patente de comerciante de persona natural o jurídica.
4. Copia cédula y certificado de votación del dueño del local.
5. Nombramiento del representante legal y copias de escritura de constitución, si es compañía. Anual, hasta 31 de diciembre de cada año.

- **Costos de trámites**

Cuadro 39 Trámites de Pago

ÍTEMS	DESTALLE	COSTO
1	Pago a un Abogado para que elabore la minuta de las escrituras de constitución Legal de la Compañía	650,00
2	Pago en la Notaría para que la minuta de las escrituras de constitución, sea eleva a escritura pública.	220,00
3	Pago al Registrador de la Propiedad por inscribir y legalizar la escritura pública de constitución de la Compañía	250,00
4	Publicación En la prensa (extracto de escritura)	75,00
TOTAL		1195,00

Fuente: El Autor

Elaborador por: El Autor

5.5.5. Propuesta Financiera (Costos Antes de la Viabilidad)

A continuación se detalla las actividades preliminares que se realizó para implementación del Cluster en San Antonio de Ibarra, también se estableció los Aportes los cuales algunos fueron con Recursos Propios y otros Recursos Financiados, también consta del valor de cada actividad realizada, los meses en que se aplicó las actividades. Que se detalla a continuación en el cuadro siguiente:

Realizar todas las actividades preliminares necesarias para establecer un Clúster de MIPYMES fabricantes de Muebles de Madera, en la Parroquia Calderón, requerirá de una inversión total aproximada del 8.180 USD que deberá desembolsarse durante 12 meses, el 69% del capital será aportado con recursos propios el cual podrá financiarse con la Banca a una tasa activa referencial del 15.18% y a un plazo máximo de 36 meses y la diferencia estará subsidiada por las entidades de apoyo. El rubro más representativo identificado es el de la actividad de capacitación de los empresarios porque tiene un peso total aproximado del 50 % del total requerido.

Cuadro N° 40 Porcentaje del Capital

Contraparte	Proyecto	% Participación
Propio	\$ 5.680,00	69%
Financiado	\$ 2.500,00	31%
Total de Aportes	\$ 8.180,00	100%

Fuente: El Autor

Elaborador por: El Autor

Cuadro N° 41 Inversión del Clusters

INVERSIÓN ANTES DE LA APLICACIÓN DEL CLÚSTER																
ACTIVIDADES	APORTES		COSTO TOTAL	AÑO 2015 - 2016												
	R.PROPIOS	R.FINAN.		\$	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	ENE
PRE FASE- Realizar el análisis de la aplicabilidad del clúster	\$ 1.600,00		\$ 1.600,00	\$ 1.600,00												\$ 1.600,00
1. Socialización y Sensibilización																
1.1 Contactar a la Academia para Socializar y Sensibilizar el tema	\$ 10,00		\$ 10,00	\$ 10,00												\$ 10,00
1.2 Contactar con la Asociación de Artesanos de la parroquia para utilizar sus instalaciones para reuniones	\$ 10,00		\$ 10,00	\$ 10,00												\$ 10,00
1.3 Contratar el lugar de reuniones. (4 reuniones mensuales)		\$ 500,00	\$ 500,00	\$ 250,00	\$ 250,00											\$ 500,00
1.4 Organizar la logística de talleres y/o focus groups con los empresarios del sector incluyendo cofee breaks y material de apoyo	\$ 500,00		\$ 500,00	\$ 250,00	\$ 250,00											\$ 500,00
1.5 Buscar apoyo de ONGS, Universidades y entidades Públicas solicitando ayuda para la elaboración del plan de negocios asociativo	\$ 180,00		\$ 180,00	\$ 60,00	\$ 60,00	\$ 60,00										\$ 180,00
SUBTOTAL SOCIALIZ Y SENS	\$ 700,00	\$ 500,00	\$ 1.200,00	\$ 580,00	\$ 560,00	\$ 60,00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 1.200,00
2 Capacitación de los Empresarios																
2.1 Contratar 2 facilitadores con amplia experiencia en la metodología de implementación de clúster		\$ 2.000,00	\$ 2.000,00				\$ 500,00	\$ 500,00	\$ 500,00	\$ 500,00						\$ 2.000,00
2.2 Recursos e insumos de capacitación	\$ 500,00		\$ 500,00				\$ 125,00	\$ 125,00	\$ 125,00	\$ 125,00						\$ 500,00

2.3 Organizar la logística de capacitación	\$ 1.200,00		\$ 1.200,00				\$ 300,00	\$ 300,00	\$ 300,00	\$ 300,00						\$ 1.200,00
SUBTOTAL CAPACITACIÓN EMP.	\$ 1.700,00	\$ 2.000,00	\$ 3.700,00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 925,00	\$ 925,00	\$ 925,00	\$ 925,00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 3.700,00

3. Elaboración del Plan de Negocios Asociativo o Propuesta Consensuada

3.1 Elaborar el Plan de Negocios asociativo en conjunto con las entidades de apoyo	\$ 1000,00		\$ 1000,00									\$ 250,00	\$ 250,00	\$ 250,00	\$ 250,00	\$ 1000,00
3.2 Postular el Plan de Negocios Asociativo al programa de financiamiento	\$ 80,00		\$ 80,00												\$ 80,00	\$ 80,00
SUBTOTAL PLAN DE NEGOCIOS A.	\$ 1.080,00	\$ -	\$ 1.080,00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 250,00	\$ 250,00	\$ 250,00	\$ 330,00	\$ 1.080,00

4. Constitución Legal del Clúster

4.1 Elaboración Jurídica (Cía. De Responsabilidad Ltda.																
4.2 Acta de Constitución de la Compañía con asesoramiento del Abogado	\$ 600,00		\$ 600,00												\$ 600,00	\$ 600,00
SUBTOTAL CONSTITUCIÓN	\$ 600,00	\$ -	\$ 600,00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 600,00	\$ 600,00
TOTAL DEL PLAN OPERATIVO	\$ 5.680,00	\$ 2.500,00	\$ 8.180,00	\$ 2.180,00	\$ 560,00	\$ 60,00	\$ 925,00	\$ 925,00	\$ 925,00	\$ 925,00	\$ 250,00	\$ 250,00	\$ 250,00	\$ 330,00	\$ 600,00	\$ 8.180,00

Fuente: El Autor

Elaborador por: El Autor

6. Referencias Bibliográficas

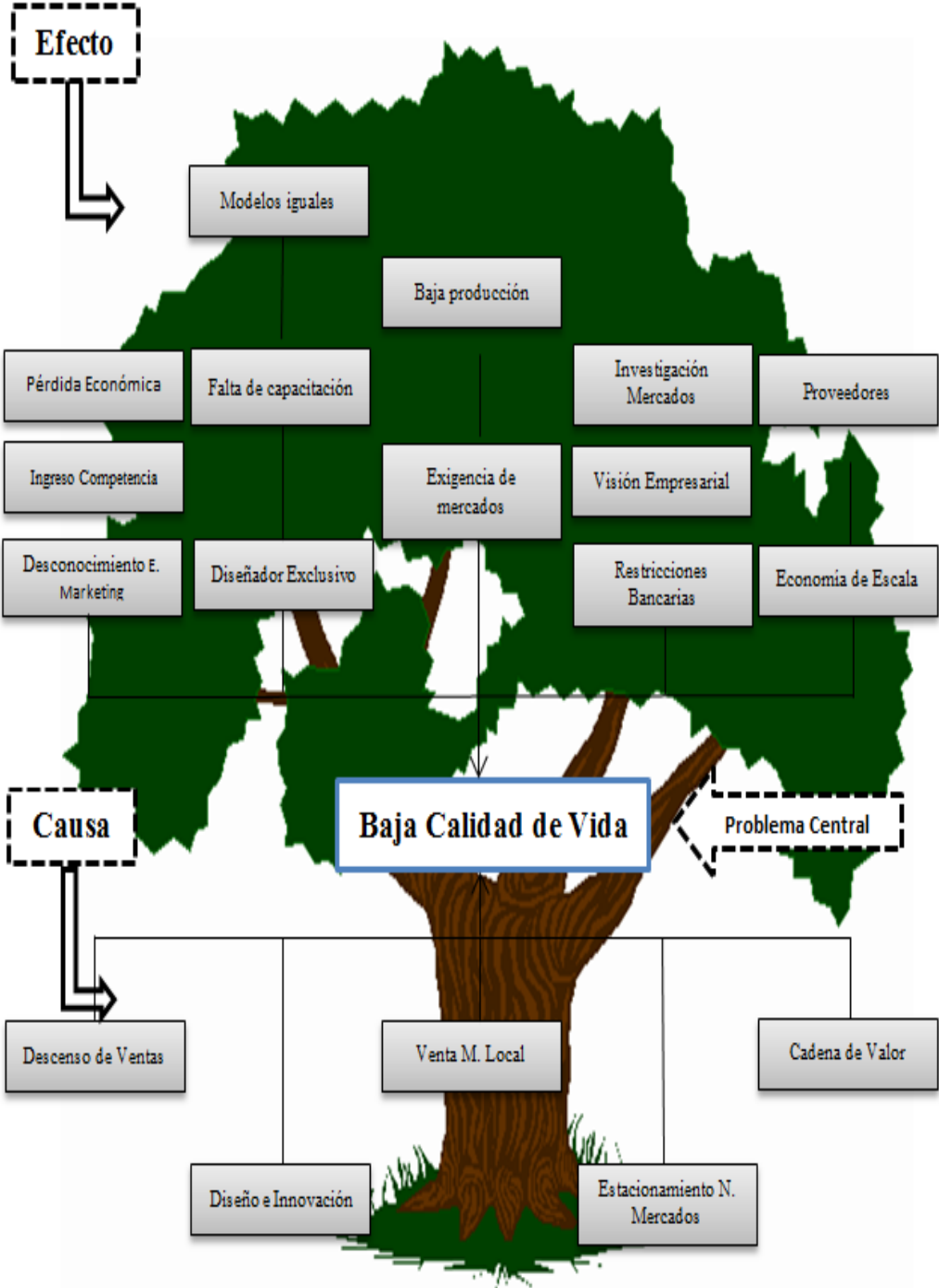
- CARBONELL, José. *Impacto Económico de la Cultura en Perú*. Andrés Bello. 2009.
- CÓDIGO ORGANICO DE LA PRODUCCIÓN, COMERCIO E INVERSIONES (COPCI), 2010, Quito – Ecuador.
- ESPEA, *Manual para la Elaboración de Trabajos de Grado*. Quito – Ecuador. . 2010.
- FERNANDO J. FUENTES GARCÍA y SANDRA M^a SÁNCHEZ CAÑIZARES. *Análisis del Perfil Emprendedor: Una Perspectiva de Género*. Universidad de Córdoba. España. 2012.
- FLACSO. *Estudios Industriales de micro, pequeña y mediana empresa*. Imprenta: Gráficas V&M. Quito Ecuador. 2013.
- LIZARAZO, María. *Jóvenes Emprendedores*. Quito. Graphus. 2009
- LOZANO, Oscar. *Fortaleciendo Cadenas: 10 Acciones para Mejorar la Cadena de Valor*. México. 2013.
- MUNCH, Lourdes. *Fundamentos de Administración*. México - 2012
- PLAN de Desarrollo y Ordenamiento Territorial GAD Ibarra. P. 51. 2012
- PORTER, Michael. *Cadena de Valor*, Editorial: Pirámide. USA, 2007.
- PORTER, Michael. *Ventaja Competitiva*, Editorial: Pirámide. USA, 2010
- POZO, Miguel. *Proyectos, Tesis y Marco Lógico, Planes e Informes de Investigación*. Noción Imprenta. Quito – Ecuador. 2011.
- PROECUADOR. *Muebles y Productos de Madera*. Grupo Spurrier. Quito Ecuador. 2013.
- QUEZADA, Nel. *Metodología de la Investigación*, editorial, Macro. Lima – Perú. 2010.
- SUPERINTENDENCIA DE COMPAÑÍAS. Ley de Compañías. 2015.
- SUZIGAN Wilson y FURTADO João. *Política industrial y desarrollo*, Revista de la CEPAL 89, p. 79 32, 2006.
- UNUDI. Organización de las Naciones Unidas para el Desarrollo Industrial. *Eficiencia energética industrial para la creación sostenible de riqueza Aprovechando los beneficios ambientales, económicos y sociales*. Copyright ©. 2006.

- **Fuentes De Internet**

- <http://www.cuidatufuturo.com/pasos-para-crear-una-empresa-en-ecuador-2/>
- <http://www.gerencie.com/posicionamiento-en-el-mercado.html>
- <http://www.industrias.gob.ec/>
- <http://www.bce.fin.ec/>
- <http://www.proecuador.gob.ec/>
- <http://www.businessstraining.com.mx/egaii/docs/Fortaleciendo%20Cadenas>
- <http://www.aduana.gob.ec>
- <http://www.sri.gob.ec>
- <http://www.lexis.com.ec>

ANEXOS

Anexo 1. Árbol de Problemas



Anexo 2. Población

PEA Cantón Ibarra Censo 2010.

PARROQUIA	PEA									
	PEA TOTAL		SECTOR PRIMARIO		SECTOR SECUNDARIO		SECTOR TERCIARIO		OTROS	
			# Casos	% de casos	# Casos	% de casos	# Casos	% de casos	# Casos	% de casos
Ambuquí	2239	2,8	897	40,06	129	5,8	737	32,9	476	21,3
Angochagua	1182	1,5	483	40,86	273	23,1	184	15,6	242	20,5
Carolina	1061	1,3	833	78,51	29	2,7	88	8,3	111	10,5
Ibarra	63984	79,3	4637	7,25	11474	17,9	41452	64,8	6421	10
La Esperanza	2759	3,4	378	13,7	1014	36,8	968	35,1	399	14,5
Lita	1206	1,5	807	66,92	66	5,5	180	14,9	153	12,7
Salinas	717	0,9	346	48,26	53	7,4	221	30,8	97	13,5
San Antonio	7521	9,3	986	13,11	2592	34,5	3025	40,2	918	12,2
CANTONAL	80669	100	9367	11,61	15630	19,38	46855	58,1	8817	10,9

FUENTE: INEC, VII población y VI vivienda Censo Nacional 2010

Ítems	Característica	Número
1	Asociación San Antonio de Padua	40
2	Asociación Tamia Huarmy	70
3	Locales Comerciales Parque Francisco Calderón	40
4	Asociación Tuariqui	15
5	Asociación de Artesanos San Antonio	77
6	No Asociados	800
TOTAL		1042

Fuente: El Autor

Elaborador por: El Autor

Anexo 3. Encuesta



UNIVERSIDAD INTERNACIONAL DEL ECUADOR

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS

Encuesta dirigida a los Artesanos

Objetivo: Obtener información real de los artesanos de San Antonio de Ibarra con el fin de realizar un estudio en la aplicación de un clúster y mejorar la competitividad en el mercado.

Recomendaciones: Escriba solo una X la respuesta que considere correcta.

Datos generales:

Sector: Norte () Centro () Sur ()

Fecha:

Edad: 16 – 25 () 26 – 35 () 36 – 45 () 46 – 55 () 56 – 66 () Mas 67 ()

Género: Masculino () Femenino () Otros ()

23. **¿Qué tipo de empresa tiene?**

Familiar () Unipersonal () Cía. Ltda. () Otra ()

24. **¿El dueño de la empresa es el mismo administrador?**

Si () No ()

25. **¿Cuántos años de experiencia tiene en la actividad?**

Mayor a 10 años () Entre 5 y 10 años () Menor a 5 años ()

26. **¿Cuántos empleados tiene?**

Mayor a 20 () Entre 10 y 20 () Menor de 10 ()

27. **¿Tiene calificación artesanal?**

Si () No ()

28. **¿Pertenece alguna Asociación de Artesanos?**

Si () No ()

29. **¿Cuenta con todos los equipos y herramientas necesarias para la elaboración de las artesanías?**

Si () No ()

30. **¿Qué tipo de material utiliza para la elaboración de sus productos? (Escoja 2 principales)**

Madera () Resina () Aglomerados () Yeso ()

31. **¿Qué maderas es la que más Utiliza? (Escoja 2 principales)**

Cedro () Laurel () Pino () Roble () Cerezo () Nogal () Caoba () Otro ()

32. **¿El espacio físico que Ud. Tiene es el necesario?**

Si () No ()

33. **¿Las instalaciones donde elabora sus productos son?**

Propias () Arrendadas ()

34. **¿En la comercialización de sus productos, en donde se encuentra su actividad económica?**

Fabricante () Intermediario () Las dos cosas ()

35. **¿Cómo Ud. Lleva la contabilidad?**

- Contabilidad informal () Contabilidad general () No lleva contabilidad ()
- 36. ¿Se realiza cursos de capacitación para sus empleados?**
Si () No ()
- 37. ¿Tienen conocimientos del proceso de producción los empleados para realizar las artesanías?**
Si () No ()
- 38. ¿Cuenta la empresa con certificados de calidad?**
Si () No ()
- 39. ¿Cuál es su nivel socio económico?**
Alto () Medio () Bajo () No sabe ()
- 40. ¿Qué disponibilidad de la materia prima tiene?**
Alto () Medio () Bajo () No sabe ()
- 41. ¿De qué manera Ud. Obtiene el dinero para la elaboración de sus artesanías?**
Recurso propios () Banca privada () Recursos del estado ()
- 42. ¿Cuenta con proveedores fijos?**
Si () No ()
- 43. ¿Cuál es el plazo otorgado por los proveedores?**
Mayor a 60 días () Entre 30 y 60 días Menor a 30 días () No tiene crédito ()
- 44. ¿Le gustaría pertenecer a una asociación (clúster) que le permita crecer organizacionalmente, de producción y económicamente?**
Si () No ()

Gracias por su colaboración

EXPOMUEBLES SAN ANTONIO CIA. LTDA



OFERTA COMERCIAL DE ARTESANÍAS HECHAS EN MADERA

1. INFORMACIÓN DE LA EMPRESA:

- 1.1 **NOMBRE:** “EXPOMUEBLES SAN ANTONIO CIA. LTDA.”
- 1.2 **DIRECCIÓN:** Calle 27 de Noviembre 2-67 y Camilo Pompeyo - San Antonio de Ibarra - Imbabura
- 1.3 **TELÉFONO:** 593 (6) 2550052
- 1.4 **FAX:** 593 (6) 2932398
- 1.5 **EMAIL:** expomueble@gmail.com
- 1.6 **SITIOWEB:** www.expomueble.com.ec
- 1.7 **TIPO DE EMPRESA:** Compañía Limitada
- 1.8 **NÚMERO DE EMPLEADOS DE LA EMPRESA:**

Cargo	Número
Gerente General	1
Secretaria/Auxiliar Cont.	1
Jefe de Producción	1
Jefe de Ventas	1
Carpintero	2
Lijadores	2
Lacador	2
Agentes vendedores	3
TOTAL	13

2. PERSONA DE CONTACTO:

- 2.1 **NOMBRE:** Fernando Salazar F.
- 2.2 **CARGO:** Director Departamento de Comercio Exterior
- 2.3 **DIRECCIÓN:** Calle 27 de Noviembre 6-65 y Camilo Pompeyo
- 2.4 **TELÉFONO:** 593 (6) 2932036
- 2.5 **EMAIL:** fernandosalazar10@hotmail.com

3. DESCRIPCIÓN DEL PRODUCTO:

3.1 SUBPARTIDA NANDINA:

Código	Designación de la Mercancía
94.30.60.00	- Los demás muebles de madera

3.2 PRODUCTO: muebles de madera se comercializará en dos presentaciones:

- ✓ **Muebles Coloniales y Muebles Rústicos.**



✓ **Muebles Clásicos**



✓ **Muebles Tallados**

Dormitorio

Sala



Comedor



✓ **Muebles lineales**

Dormitorio Sala



Comedor



3.3 DESCRIPCIÓN Y CARACTERÍSTICAS:

Los muebles de madera es un producto elaborado por los artesanos del sector, la materia prima es traída de los bosque primarios y secundarios de la parte Oriental del país, la diversidad de maderas que posee los bosques se puede elaborar magnificas piezas de madera, las maderas más utilizadas es el cedro por su componentes naturales y facilidad de la manipulación al momento de trabajarlas. La empresa producirá muebles en todo estilo y diseño que el cliente prefiera, con el material de terminados de altísima calidad para obtener un producto durable en el tiempo. Las características del producto tendrán una garantía de 36 meses (3 años) desde la elaboración del mismo. También cuenta con un espacio de la planta con alta capacidad de entrega del producto. Cuanta con proveedores fijos que suministran la materia prima y sus componentes para la elaboración.

3.4 MARCA: “EXPOMUEBLE”

3.5 VALOR ÚNICO DE DIFERENCIACIÓN (VUD):

Nuestro producto cuenta con modelos y diseños exclusivos hecho por los artesanos de la empresa, la madera es tratada y puesta en hornos de secado para que el producto tenga larga vida antes de realizar el corte de la misma. Los precios serán un poco más bajos que el mercado.

3.6 SEGMENTO DE MERCADO:

La estrategia utilizada por **EXPOMUEBLE** para identificar el nicho de mercado más apropiado, apuntará a los principales mercados que son las ciudades con mayor número de población, es este caso serán Quito, Guayaquil, Cuenca. Se realizarán ferias y exposiciones

en los centros comerciales más grandes de cada ciudad. Y estaremos segmentando a las personas de nivel económico, medio, medio alto y alto, por el poder adquisitivo que poseen.

3.7 CAPACIDAD EXPORTABLE:

- ✓ **UNIDAD DE MEDIDA:** En Kilogramos.
- ✓ **CAPACIDAD MÍNIMA/MÁXIMA SEMANAL:**

PRODUCTO	CANTIDAD MÍNIMA (juegos)	CANTIDAD MÁXIMA (juegos)
Sala	5	20
Comedor	5	20
Dormitorio	5	20

3.8 MODO DE TRANSPORTE/EMBARQUE Y PERIODICIDAD:

Los muebles de madera deben ser transportados a una temperatura normal utilizando un camión de carga, camioneta si fuera el caso, todo depende de cuántos juegos hay que entregar. Y la periodicidad será de un camión por mes.

3.9 ENVASE, EMPAQUE Y ETIQUETADO:

- ✓ **ENVASE:**

Los muebles de madera serán envasados con plástico y luego recubierto con cartón y cajas de madera si fuera necesario.

- ✓ **EMPAQUE**

El producto será embalado en cajas de cartón corrugado, plegadizo biodegradable debidamente etiquetados. Para los distintos modos de transporte.

En el embalaje, estará marcado con la siguiente información: marca de manejo y manipulación, nombre de la empresa y responsable, ciudad de origen, nombre del destinatario, tamaño de la caja, número de paquetes, dirección, peso de la mercancía.

- ✓ **ETIQUETADO**

El etiquetado estará dado por la marca y logo de la empresa EXPOMUEBLE.

4. FECHA DE DESPACHO:

Cada 30 días desde el momento de recibir la orden en firme

5. PLAZO Y CONDICIONES DE PAGO:

Efectivo, tarjeta de crédito (Visa, MasterCard, Diners Club) Carta de Crédito Irrevocable Confirmada

6. COTIZACIÓN:

La cotización será en función del fabricante y comprador final, con la moneda oficial que es el dólar americano.

7. HERRAMIENTAS PROMOCIONALES

Para introducir el producto en el mercado objetivo se recurrirá a efectivas acciones de publicidad y promoción como son la creación de un Sitio Web, artículos en Revistas Especializadas y participación en las principales Ferias Internacionales de que existen en cada ciudad.

8. FICHA TÉCNICA:

8.1. PRODUCTO: Muebles de Madera

Presentación: Muebles de Madera

Parte usada de la planta: Todo el mueble

8.2. DESCRIPCIÓN:

Los juegos de muebles vienen según sus características:

- ✓ El juego de sala viene un sillón grande, un sillón mediano, mesa central, dos mesas laterales esquineras, y dos sillones.
- ✓ El comedor consta de la mesa central y las ocho cillas, pero también existe comedores de seis y cuatro puestos.
- ✓ El dormitorio viene con la cama, dos veladores, el semanero, la peinadora y el taburete para sentarse. También puede venir con un diván al pie de la cama.

PRODUCTO	NÚMERO DE UNIDADES
Sala	7
Comedor	9
Dormitorio	6

8.6 MODO DE EMPLEO

Los muebles es utilizado en diferentes áreas estas sean para el hogar, la oficina, para hosterías, hoteles, restaurantes, salones de belleza, universidades,

8.7 VIDA ÚTIL

La vida útil está estimada a los cuarenta años, pero con un buen trato y cuidados tal vez más. Porque están hechos con buena madera.

Y 36 meses de garantía desde el momento de la compra y despacho del producto.

Anexo 5. Empresas de San Antonio

Competencia

Nº	Empresa de Muebles	Dirección
1	Mueblería Artecua	Calle 27 de Noviembre
2	Arte Ecuatoriano	Calle 27 de Noviembre
3	Decorarte	Calle 27 de Noviembre
4	Mueblería Concorde	Calle 27 de Noviembre
5	Mobel	Calle 27 de Noviembre
6	Muebles Ortiz	Calle 27 de Noviembre
7	Muebles D' Carlo	Calle 27 de Noviembre
8	Muebles Country	Calle 27 de Noviembre
9	El Mueble	Calle 27 de Noviembre
10	Ecomuebles Dikasa	Calle 27 de Noviembre
11	Muebles Catedral	Calle 27 de Noviembre
12	Mueblería Betavia	Calle 27 de Noviembre
13	Muebles Valencia	Calle 27 de Noviembre
14	Expocentro	Calle 27 de Noviembre
15	Muebles Classic	Calle 27 de Noviembre
16	Galería Placencia	Calle 27 de Noviembre
17	Muebles y Creaciones MP	Calle 27 de Noviembre
18	Muebles Sani	Calle 27 de Noviembre
19	Muebles Lilian	Calle 27 de Noviembre
20	Muebles Geanella	Calle 27 de Noviembre
21	Muebles Av	Calle 27 de Noviembre
22	Made Mueble	Calle 27 de Noviembre
23	Muebles y Artesanías San Antonio	Calle 27 de Noviembre
24	Muebles Nelly	Calle 27 de Noviembre
25	Muebles Decormade	Calle 27 de Noviembre
26	Muebles Sisay	Calle 27 de Noviembre
27	Muebles y Artesanías Dany	Calle 27 de Noviembre
28	Mueblería Palacios	Calle 27 de Noviembre
29	Muebles Espacios	Calle 27 de Noviembre
30	Muebles Artemis	Calle 27 de Noviembre
31	Escudería Fuentes	Calle 27 de Noviembre
32	Mueblería el Cedro	Calle 27 de Noviembre
33	Mueblería La Floret	Calle 27 de Noviembre
34	Muebles Victoria	Calle 27 de Noviembre
35	Muebles D'Estilo	Calle 27 de Noviembre
36	Muebles Miguel Ángel	Parque Central
37	Muebles AJR	Calle Simón Bolívar

N°	Empresa de Artesanías	
1	Galería Imbabura	Calle 27 de Noviembre
2	Escudos	Calle 27 de Noviembre
3	Galería de Arte Edgar Potosí	Calle 27 de Noviembre
4	Artesanías Mael	Calle 27 de Noviembre
5	Dorados	Calle 27 de Noviembre
6	Taller Guillermo Potosí	Calle 27 de Noviembre
7	Arsol Galería	Calle 27 de Noviembre
8	Galería Gabriel Cevallos	Calle 27 de Noviembre
9	Galería San Antonio	Calle 27 de Noviembre
10	Taller Crearte	Calle 27 de Noviembre
11	Taller Washington Cevallos	Calle 27 de Noviembre
12	Muebles y Artesanías Scarlet	Calle 27 de Noviembre
13	Galería de Arte Espinosa	Calle 27 de Noviembre
14	Arte Madera	Calle 27 de Noviembre
15	Galería de Arte Vicente Bolaños	Calle 27 de Noviembre
16	Hierro en Arte	Calle 27 de Noviembre
17	Rincón del Arte Nancy Montesdeoca	Calle 27 de Noviembre
18	Arte Colonial	Calle 27 de Noviembre
19	Le Torie	Calle 27 de Noviembre
20	Galería Gómez	Calle 27 de Noviembre
21	Centro Comercial Almeida	Calle 27 de Noviembre
22	Multiarte	Parque Central
23	Telart	Parque Central
24	Taller de Arte Turismo	Parque Central
25	galería Luis Potosí	Parque Central
26	Arte Sano Galería	Parque Central
27	Galería Geovany	Parque Central
28	taller Reyes	Calle Simón Bolívar
29	Manuel Morocho Escultor	Calle Simón Bolívar
30	Taller Fernando Potosí	Calle Simón Bolívar
31	Cristóbal Terán Escultor	Calle Simón Bolívar
32	Galería y Taller Manos Libres	Calle Simón Bolívar

Fuente: El Autor

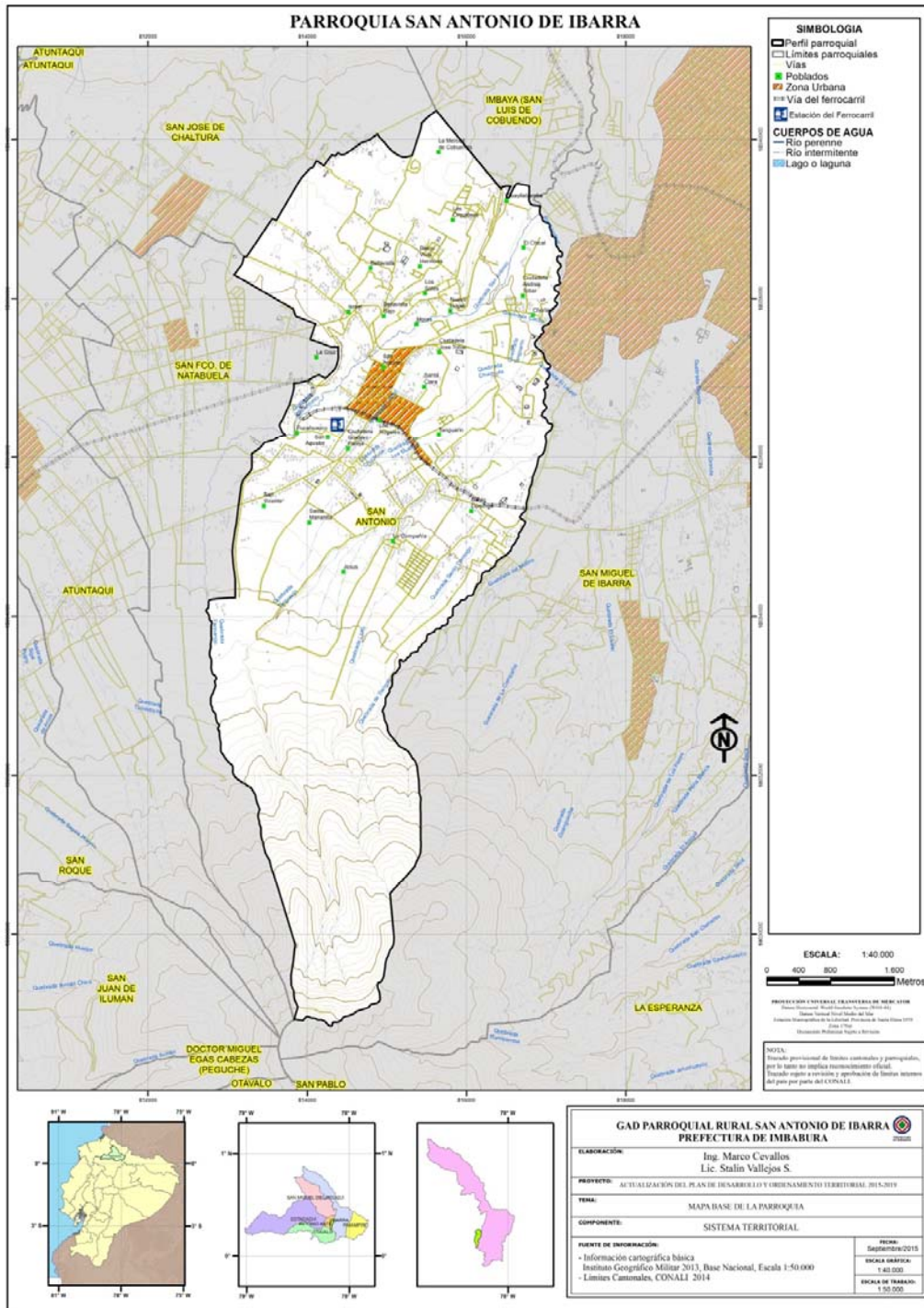
Elaborador por: El Autor

Anexo 6. Ficha de presupuesto de la Rueda de Negocios

Actividad	Feria	Rueda	Presupuesto	Observaciones
Promoción y publicidad				
Diseño material promocional	x	x		
Elaboración de afiches	x	x		
Elaboración de trifoliales, bifoliales	x	x		
Mantas publicitarias	x			
Correo directo / E-mails	x			
Telemarketing	x			
Publicidad dentro del evento	x			
Obsequios	x	x		
Stands				
Costo de stand según cantidad de metros contratados	x			
Gastos del contratista/diseñador del stand	x			
Montaje	x			
Materiales	x			
Mano de obra de elaboración	x			
Mano de obra de instalación	x			
Pintura	x			
Cenefa	x			
Iluminación	x			
Materiales de decoración (fotografías, artesanías, otros)	x			
Decoración floral	x			
Alquiler de mobiliario	x			
Instalaciones eléctricas	x			
Seguro	x			
Mantenimiento	x			
Limpieza	x			
Servicio telefónico o uso teléfonos celulares (si aplica)	x	x		
Vigilancia nocturna	x			
Desmotaje	x			
Mano de obra	x			
Transporte	x			
Preparación y envío de productos a llevar				
Gastos de empaque	x	x		
Si el destino es en otro país				
Costo de etiquetado según instrucciones de los organizadores	x	x		
Transporte	x	x		
Gastos agente de aduanas	x	x		
Costo certificados veterinarios y fitosanitarios (si aplica)	x	x		
Seguro para envío mercadería	x	x		
Gastos de aduana en punto de destino	x	x		
Trámites reexportación producto	x	x		
Gastos reexportación producto	x	x		
Preparación de documentación/equipo a llevar				
Elaboración fichas técnicas	x	x		
Papelería con logo de la empresa	x	x		
Tarjetas de presentación	x	x		
Formularios pedidos, órdenes de compra, facturas	x	x		
Cuaderno de negocios - fichas de contacto	x	x		
Pasaporte, visas, vacunas	x	x		
Seguro médico	x	x		
Cámara fotográfica	x	x		
Cámara de video	x	x		
Inscripción				
Pago de inscripción	x	x		
Contratación acreditaciones extras (si aplica)	x	x		
Tarjeta de parqueo (si aplica)	x	x		
Selección y capacitación de personal				
Contratación de personal externo (edecanes, traductores, etc.)	x	x		
Capacitación externa del personal	x	x		
Trámites de viaje				
Ticket de avión	x	x		
Hotel	x	x		
Alquiler de vehículo (si aplica)	x	x		
Alimentación	x	x		
Propinas	x	x		
Desplazamientos	x	x		
Eventos culturales				
Seleccionar eventos a asistir	x	x		
Reservar espacio en eventos culturales a asistir	x	x		
Presupuesto	x	x		
Eventos Paralelos - Formación y capacitación				
Selección de eventos paralelos a asistir	x	x		
Concertación de citas con otras empresas no participantes en el evento	x	x		
Presupuesto	x	x		
Ruedas de Negocios				
Revisión de catálogo		x		
Selección de empresas para concertación de citas		x		
Monitoreo y Evaluación del Evento				
Evaluación Ex-ante (antes de)	x	x		
Evaluación Durante	x	x		
Evaluación Ex-post (después de)	x	x		
Elaboración de informe				
Elaborar informe de participación a la conclusión del evento	x	x		
Servicios de apoyo				
Uso del <i>business center</i> (centro de negocios)	x	x		

Fuente: http://www.negociosgt.com/main.php?id=139&show_item=1&id_area=125

Anexo 7. Mapa Mase San Antonio de Ibarra



Fuente: GAD Parroquial de San Antonio de Ibarra