



**UNIVERSIDAD INTERNACIONAL DEL ECUADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS**

**Trabajo de Titulación previa a la obtención del título de Ingeniero
en Negocios Internacionales**

**Plan de Negocios para la Exportación de muebles artesanales de madera
hacia los Estados Unidos (Nueva York) para el año 2.015**

Autor: Altamirano Vásconez Diego Darío

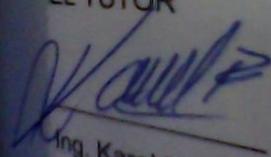
Directora: MSc. Karol Rivas

Quito, mayo de 2.015

APROBACION DEL TUTOR

Yo, Ingeniera Rivas Karol, tutor designado por la Universidad Internacional del Ecuador UIDE para revisar el Proyecto de Investigación Científica con el tema: **“PLAN DE NEGOCIOS PARA LA EXPORTACIÓN DE MUEBLES ARTESANALES DE MADERA HACIA LOS ESTADOS UNIDOS (NUEVA YORK) PARA EL AÑO 2.015”** del estudiante **Diego Darío Altamirano Vásquez**, alumno de Ingeniería en Negocios Internacionales, considero que dicho informe investigativo reúne los requisitos de fondo y los méritos suficientes para ser sometido a la evaluación del Comité Examinador designado por la Universidad

Quito, mayo 15 del 2.015



EL TUTOR
Ing. Karol Rivas
C.I. 040000-91

AUTORIA DEL TRABAJO DE INVESTIGACION

Yo, Diego Darío Altamirano Vásconez, declaro que el trabajo de investigación denominado: PLAN DE EXPORTACION DE MUEBLES ARTESANALES DE MADERA HACIA LOS ESTADOS UNIDOS (NUEVA YORK) PARA EL AÑO 2.015 es original, de mi autoría y exclusiva responsabilidad legal y académica, habiendose citados las fuentes correspondientes y en su ejecución se respetaron las disposiciones legales que protegen los derechos de autor vigentes.

Quito, mayo 15 del 2.015

Resumen

Se realizó un estudio minucioso de cómo se maneja y se procesa la exportación de madera al mercado meta, teniendo en cuenta que existen fallas en la producción nacional y desconocimiento de negociación de parte de los emprendedores. Se relaciona con la falta de capacitación, tecnología, infraestructura, organización y financiamiento para así poder crear una empresa competidora a nivel internacional, y sacando el mejor provecho de las ventajas competitivas, tanto internas y externas que posee la materia prima. También se ha investigado cuales son los mecanismos que se están implementando en la creación e innovación de nuevos diseños de productos, para delinear un modelo conveniente e idóneo que permita crear un proyecto eficaz de comercio exterior, provechoso primero para el país, y por consiguiente a la empresa Decoraciones Sol localizada en la ciudad de Quito - Ecuador, con el objetivo de hacer conocer su marca y productos que son realizados exclusivamente de forma artesanal. El documento hace revisión de experiencias nacionales e internacionales del manejo tanto en la logística y comercialización del bien terminado. Así, esta revisión arroja la manera correcta de crear el nexo directo entre proveedor e importador, sin la necesidad de contratar a intermediarios y distribuidores que encarecen más el valor del mueble de madera, realizando una inversión prudente.

Palabras Clave: Plan de Negocios, Incoterms, Sistema de Logística, Alianzas Estratégicas, Comercio Exterior, Producción y elaboración, Estados Financieros, Tamayo del Proyecto, Calidad del Producto.

Abstract

It detailed study of how it is handled is implemented and the export of timber is processed the target market, considering that there are flaws in domestic production and lack of negotiation on the part of entrepreneurs. It is related to the lack of training, technology, infrastructure, organization and funding in order to create an internationally competitive company, and getting the most out of competitive, both internal and external benefits that owns the raw material. It has also investigated the mechanisms which are being implemented in the creation and innovation of new product designs, to outline a convenient and suitable model to create an effective project trade, profitable first for the country, and consequently Decoraciones Sol Company, located in Quito - Ecuador, with the goal of spreading its brand and products that are made exclusively by hand. The document review of national and international management experience in both marketing logistics and well finished. So, this review casts the correct way to create a direct link between supplier and importer, without the need to hire expensive middlemen and dealers plus the value of wooden furniture, making a wise investment.

Keywords: Business Plan, Incoterms, Logistics System, Strategic Alliances, External Trade, Production and Processing, Financial Statements, Tamayo Project, Quality Product.

DEDICATORIA

Me gustaría dedicar esta Tesis a toda mi familia.

Para mis padres Wilson y Ximena, por su comprensión y ayuda en momentos buenos y difíciles de mi vida. Me han enseñado a encarar las adversidades sin perder nunca la fuerza ni desfallecer en el intento. Me han dado todo lo que soy como persona, mis valores, mis principios, mi perseverancia y mi empeño, y todo ello con una gran dosis de amor y disciplina.

Para mi hermano Cristian, a él que aunque se encuentre lejos de mí, siempre me brindó su apoyo, conocimiento y guio con su experiencia para la elaboración de la tesis

A toda mi familia,

Muchas gracias de todo corazón.

Índice del Contenido

Resumen.....	IV
Abstract.....	V
Introducción	XVII
CAPITULO I.....	1
1. Planteamiento del problema	1
1.1 Formulación del Problema	2
1.2 Objetivos.....	3
1.2.1 Objetivo General	3
1.2.2 Objetivos Específicos.....	3
1.3 Justificación	3
1.4 Marco Teórico.....	4
1.4.1 Producción de la Industria Maderera Ecuatoriana.	4
1.4.2 Destinos de las exportaciones ecuatorianas de madera.	6
1.4.3 Exportaciones de la madera Ecuatoriana.....	7
1.4.4 Importaciones de muebles de madera en el mundo.	7
1.4.5 Comportamiento y tendencias de consumo y mercado Estadounidense.....	9
1.4.6 Estructura del Plan de Negocios de Exportación	10
1.5 Marco Referencial.	13
1.6 Marco Conceptual.	16
1.7 Marco Legal.....	21
1.7.1 Instituciones no gubernamentales de apoyo, Nacional e Internacional.....	23
1.7.2 Acuerdos para la exportación sustentable de la madera.	24
CAPITULO II.....	28
2.1 Análisis de la Producción de Muebles de Madera.....	28
2.1.1 Cuantificación de la Producción Nacional	28
2.1.2 Registro de Exportaciones de muebles de madera.	29
2.1.3 Alcances de Exportaciones de muebles de madera	31
2.2 Aranceles y preferencias.....	33
2.3 Organización Interna Empresa Decoraciones Sol.....	34
2.3.1 LayOut Empresa Decoraciones Sol.....	34
2.3.2 Estructura Funcional empresa Decoraciones Sol.	35
2.4 Cuantificación de la Producción de la Empresa	35

2.5 Registro de Salida de Productos de la empresa Decoraciones Sol.	36
2.5.2 Manejo de la Producción Interna de la Empresa Decoraciones Sol.....	37
2.5.3 Manejo de la Producción Local de la Empresa Decoraciones Sol.	38
2.5.4 Manejo de la Producción Nacional	39
2.5.5 Manejo de la Producción Internacional	39
2.6 Descripción del Producto	39
2.6.1 Características Generales de los Muebles de Madera	40
2.7 Análisis del Mercado	42
2.7.1 Situación actual del mercado Norteamericano.....	42
2.8 Acuerdos Comerciales con Estados Unidos	42
2.9 Segmentación en Base a la Producción de la Madera.	43
2.9.1 Segmentación del Mercado a Exportar	44
2.10 Análisis de la competencia Nacional	45
2.11 Análisis del Macro Entorno	46
2.11.1 Análisis del Entorno Económico	47
2.11.2 Análisis del Entorno Laboral.	48
2.11.3 Análisis del Entorno Cultural.....	48
2.11.4 Análisis del Entorno Demográfico.....	49
2.12 Análisis del Micro Entorno Empresa Decoraciones Sol.	51
2.13 Análisis de la Estrategia a utilizar de la Empresa Decoraciones Sol.	53
2.13.1 Segmentación del Producto y su Proceso de Fabricación.....	54
2.13.2 Segmentación por Precio.....	55
2.13.3 Segmentación por Estilo	55
2.13.4 Segmentación por el lugar, destino y uso del mueble	56
2.13.5 Segmentación por usuario y nivel de vida.....	57
2.14 Definición de Objetivos.....	57
2.15 Determinación de Objetivos	58
2.16 Matriz Fortalezas, Oportunidades, Demanda y Amenazas (FODA)	59
2.17 Estructura Legal	62
2.18 Requisitos para el ingreso de los muebles de Madera a los Estados Unidos desde Ecuador.....	64
2.19 Mercado de Origen del producto	65
2.20 Acuerdos para la exportación sustentable de la madera.	66
2.21 Requisitos para la Exportación	66

CAPITULO III.....	71
3.1 Estudio de Mercado	71
3.1.1 Entorno de la Industria Maderera Ecuatoriana.....	71
3.1.2 Entorno de la Demanda de Muebles de Madera.....	72
3.2 Factores determinantes de la demanda	73
3.3 Análisis de las Importaciones de Muebles de Madera de Ecuador a los Estados Unidos.....	74
3.3.1 Análisis de las Importaciones de Muebles de Madera de Estados Unidos a Ecuador.....	75
3.4 Análisis de Demanda.	75
3.5 Proyección la demanda de muebles de madera en los Estados Unidos para los años 2.015 al 2.019 (en toneladas)	77
3.6 Demanda Proyectada.....	78
3.6.1 Demanda Insatisfecha	78
3.7 Oferta del Proyecto	80
3.7.1 Bienes.....	80
3.7.2 Servicios	81
3.8 Metodología para el estudio del Proyecto	82
3.9 Tendencia del Mercado.....	82
3.9.1 Segmentación por Precio del Mueble de Madera en Estados Unidos	84
3.9.2 Segmentación por Perfil del consumidor en Estados Unidos	85
3.9.3 Segmentación por Condiciones de Pago de las empresas importadoras en el mercado meta.....	86
3.9.4 Establecimiento de empresas en el mercado meta.	87
3.10 Comercialización del Mueble de Madera al mercado meta	89
3.11 Determinación del Sistema de Acopio.....	91
3.12 Segmentación de la Demanda de la ciudad de New York.....	93
3.13 Estrategias para cumplir con los factores de éxito establecidos.....	107
3.14 Sistema de Comercialización más apropiado al mercado meta (New York – Estados Unidos).....	110
3.15 Métodos de Transporte para la Comercialización	116
3.16 Estrategia para la fijación de precios.....	118
Capítulo IV	120
4.1 Tamaño Óptimo del Proyecto	120
4.1.1 Crecimiento del Mercado.....	120
4.1.2 Capacidad Diseñada	122

4.1.3 Capacidad Instalada	122
4.1.4 Capacidad Utilizada o Real	122
4.1.5 Capacidad Financiera.....	122
4.1.6 Materia Prima.....	124
4.2 Paralizaciones por Cuidado de Maquinas	125
4.3 Logística y transporte	126
4.3.1 Suministros e Insumos.....	127
4.3.2 Tecnología y Maquinaria.....	129
4.3.3 Principales Aspectos de Decisión en la Elección de Tecnología en el Estudio 131	
4.3.4 Ingeniería del Proyecto	133
4.3.5 Financiamiento	133
4.4 Estudio de Localización.....	134
4.4.1 Macro localización del Proyecto.	135
4.4.2 Factores de la Macro localización.	135
4.4.3 Micro localización del Proyecto.	138
4.4.4. Ficha Técnica de la Materia Prima (Laurel).....	139
4.5 Requerimientos climáticos y de Plantación:	140
4.6 Métodos de Evaluación de Factores no Cuantificables	142
4.7 Análisis Ambiental	143
4.8 Proceso de Producción y ventas de los muebles de madera.	143
4.9 Proceso de Operación de la Producción	146
4.9.1 Acabado y Control del Mueble de Madera	149
4.10 Bodega de productos terminados.	149
4.10.1 Embalaje.....	150
4.11 Inventarios Críticos del Proceso de Producción.....	151
4.12 Tamaño Óptimo del Proyecto	152
4.13 Modalidad de Envío.....	159
4.14 Tipo de Ventas	161
4.14.1 Características Tipo de Venta Cost and Freight CFR (Costo Seguro y Flete) 161	
4.14.2 Características Tipo de Venta Free on Board (Libre a Bordo).....	162
4.15 Documentos Adicionales en el proceso de Exportación	163
Capítulo V	165
5.1 Inversión y Financiamiento	165

5.1.1	Activos Fijos Tangibles	165
5.1.2	Gastos de Constitución de la empresa Decoraciones Sol.	165
5.1.3	Capital de Trabajo	166
5.2	Presupuesto de Costos y Gastos	168
5.2.1	Sueldos y Salarios Proyectados	168
5.2.2	Depreciaciones.....	169
5.2.3	Gastos Generales de Marketing y Seguros.....	170
5.3	Estado de Situación Financiera y de Resultados Empresa Decoraciones Sol.....	171
5.3.1	Índices Financieros empresa Decoraciones Sol.	172
5.4	Inversión y Financiamiento Empresa Decoraciones Sol.	179
5.4.1	Financiamiento y Amortización.	180
5.4.2	Estado de Resultados Proyectado	182
5.4.3	Flujo de Caja	183
5.5	Evaluación Económica, Índices Financieros Proyectados	185
5.5.1	Valor Actual Neto (VAN)	185
5.5.2	Tasa Interna de Retorno (TIR).....	187
5.5.3	Punto de Equilibrio (P.E.).....	188
5.5.4	Periodo de Recuperación de la Inversión (PRC)	193
5.6	Estructura Funcional empresa Decoraciones Sol Para Exportación.	193
	Conclusiones	195
	Recomendaciones.....	197
	Referencias Bibliográfica.....	200
	Anexos	207

Índice de Tablas

TABLA 1.6.4: Importaciones Muebles de Madera en el Mundo.....	8
TABLA 2.1.2: Registro de Exportaciones de Muebles de Madera.....	29
TABLA 2.1.2: Exportaciones desde Ecuador a Estados Unidos	30
TABLA 2.1.3-1: Alcances de Exportaciones de Muebles de Madera	31
TABLA 2.1.3-2: Producto: Muebles de Madera	31
TABLA 2.1.3-3: Partida Arancelaria: 940340 – Descripción: M. para Cocina	32
TABLA 2.1.3-4: Partida arancelaria: 940350 – Descripción: Muebles Madera del Tipo Utilizados en los Dormitorios	32
TABLA 2.1.3-5: Partida Arancelaria: 940360 – Descripción: los demás muebles de madera (excepto de los utilizados en oficinas, dormitorios o cocinas, así como asientos)	32
TABLA 2.3.2: Empleados empresa DECORACIONES SOL.....	35
TABLA 2.5: Registro de Salida de Productos Empresa DECORACIONES SOL	36
TABLA 2.9: Producción de la Madera.....	43
TABLA 2.10: Empresas Exportadores de Muebles de Madera a Estados Unidos.....	45
TABLA 2.12: Análisis Micro Entorno – Validación de la Entrevista.....	52
TABLA 2.12.1: Análisis Micro Entorno – Resultados V. Entrevista.....	53
TABLA 2.16: FORTALEZAS Y JUSTIFICACION.	59
TABLA 2.16-1: DEBILIDADES Y JUSTIFICACION	59
TABLA 2.16-2: OPORTUNIDADES Y JUSTIFICACION.....	60
TABLA 2.16-3: AMENAZAS Y JUSTIFICACION.....	60
TABLA 2.16-4: FODA, Detalle y Ponderaciones	61
TABLA 3.3: Análisis de Importaciones de Muebles Ecuador a Estados Unidos	74
TABLA 3.3.1: Análisis de Importaciones de Muebles Estados Unidos a Ecuador	75
TABLA 3.5: Proyección de la Demanda de Muebles en los Estados Unidos	77
TABLA 3.6: Demanda Proyectada	78
TABLA 3.6.1: Demanda Cubierta Satisfecha por DECORACIONES SOL.....	79
TABLA 3.8: Metodología de Estudio	82
TABLA 3.9: Tendencias del Mercado	83
TABLA 3.9.1: Tendencias del Mercado Estadounidense.....	83
TABLA 3.9.2: Segmentación Muebles de Madera en los Estados Unidos	85

TABLA 3.11: Figuras y Actividades relacionadas a la Madera	93
TABLA 3.12.8: Segmentación Demanda – Factores Éxito de Comercialización	103
TABLA 3.12.8-2: Segmentación de la Demanda – Factores Éxito del Marketing Mix.	105
TABLA 3.12.8-3: Segmentación de la Demanda – Factores Éxito Áreas Administrativas BSC.....	106
TABLA 3.14: S. Comercialización – Marcado y Rotulado Normas ISO 7000	115
TABLA 4.1.1: Demanda Real a Satisfacer.....	120
TABLA 4.1.5: Activos Fijos Tangibles Decoraciones Sol.	123
TABLA 4.1.6: Materiales Indirectos, insumos, materia prima para Exportación.....	124
TABLA 4.3.1: Logística y Transporte – Adquisición de Camión.....	127
TABLA 4.3.1-1: Suministros e Insumos	128
TABLA 4.3.3: Factores y Variables en Elección de Tecnología	131
TABLA 4.3.3.1: Adquisición nueva Tecnología Decoraciones Sol.....	133
TABLA 4.5-1: Requerimientos Climáticos y de Plantación	140
TABLA 4.5-2: C. Referenciales Establecimiento y Manejo de P. Forestales.....	140
TABLA 4.9: Tiempo Proceso Producción Muebles de Madera	147
TABLA 4.9.1-2: Tiempo estimado por modelos.....	149
TABLA 4.12: Cantidad de Muebles para Producción de Exportación.	154
TABLA 4.12.1: Tamaño Óptimo del Proyecto empresa DECORACIONES SOL	155
TABLA 4.12-2: Tamaño Óptimo del Proyecto empresa DECORACIONES SOL	157
TABLA 4.12-3: Presupuesto de Ventas y Cantidad de Unidades para Exportar	158
TABLA 5.1.1: Activos Fijos Tangibles	165
TABLA 5.1.2: Gastos de Constitución empresa Decoraciones Sol.	166
TABLA 5.1.3: CAPITAL DE TRABAJO	168
TABLA 5.2.1: Sueldos y Salarios Proyectados para Exportación	168
TABLA 5.2.2: Depreciación Activos Fijos y Tangibles.....	170
TABLA 5.2.3: Gastos Generales de Marketing y Ventas	171
TABLA 5.3.1: Índices Financieros Decoraciones Sol	173
TABLA 5.3.2: Índices Financieros Decoraciones Sol	175
TABLA 5.3.3: Índices Financieros Decoraciones Sol	176
TABLA 5.3.4: Índices Financieros Decoraciones Sol	177
TABLA 5.4.1: Capital Sostenible Decoraciones Sol.	180
TABLA 5.4.1-2: Financiamiento y Amortización Préstamo	181
TABLA 5.4.2: Estado de Resultados Proyectado.....	172

TABLA 5.4.3: Flujo de Caja	184
TABLA 5.5.1: Valor Actual Neto (VAN)	186
TABLA 5.5.2: Tasa Interna de Retorno (TIR)	188
TABLA 5.5.3-1: Punto de Equilibrio – Mesa de Sala Luis XV.	190
TABLA 5.5.3-2: Punto de Equilibrio – Juego de Sala Francés.....	191
TABLA 5.5.3-3: Punto de Equilibrio – Mesa Central Minimalista	192
TABLA 5.6.1 Empleados empresa DECORACIONES SOL.....	194

Índice de Gráficos

GRÁFICO 2.1.2: Evolución Exportaciones de Madera y Muebles	30
GRÁFICO 2.3.1: LayOut Empresa DECORACIONES SOL	34
GRÁFICO 2.3.2: Estructura Funcional DECORACIONES SOL	35
GRÁFICO 2.21: Requisitos y Proceso de Exportación	66
GRÁFICO 3.7.1: Proceso de Elaboración del Muebles de Madera	80
GRÁFICO 3.7.1-1: Diseños de Muebles de Madera DECORACIONES SOL	81
GRÁFICO 3.10: Proceso de Comercialización del Mueble de Madera.	89
GRAFICO 3.11: Sistema de Acopio Mueble de Madera	91
GRAFICO 3.12-1: Tabulación Pregunta #1 Entrevista Empresas	97
GRAFICO 3.12-2: Tabulación Pregunta # 2 Entrevista Empresas.	97
GRAFICO 3.12-3: Tabulación Pregunta # 3 Entrevista Empresas.	99
GRAFICO 3.12-4: Tabulación Pregunta # 4 Entrevista Empresas	100
GRAFICO 3.12-5: Tabulación Pregunta # 5 Entrevista Empresas	100
GRAFICO 3.12-6: Tabulación Pregunta # 6 Entrevista Empresas.	101
GRAFICO 3.12-7: Tabulación Pregunta # 7 Entrevista Empresas	102
GRAFICO 3.14-1: Pallet de Exportación	112
GRAFICO 3.14-2: Estiba de cartón corrugado para Exportación	113
GRAFICO 3.14-3: Contenedores de Mercancías	114
GRÁFICO No. 3.15-1: Mesa Central Artesanal	117
GRÁFICO No. 3.15-2: Cama Luis XV	117
GRÁFICO No. 3.15.-3: Muebles de Madera Artesanales Decoraciones Sol	117
GRÁFICO 4.1.1: Proyección de la Demanda	121
GRÁFICO 4.2.1: Macro Localización del Proyecto.....	135
GRÁFICO 4.8: Proceso de Producción y Venta de Muebles de Madera.	144
GRÁFICO 4.9: Proceso de Operación de Producción DECORACIONES SOL	148
GRÁFICO 4.10.1: Embalaje del Mueble de Madera	151
GRÁFICO 5.3: Proceso de Contratación Pública del Estado.....	172
GRÁFICO 5.4.3: Flujo de Caja.....	185
GRÁFICO 5.6: Estructura Funcional DECORACIONES SOL para Exportación.....	193

Índice de Anexos

ANEXO A: Entrevista y respuestas a gerente general empresa Decoraciones Sol...	207
ANEXO B: Proforma cotización empresa Decoraciones Sol – empresa West Elm	210
ANEXO C: Preguntas de entrevista a empresas potenciales clientes.....	212
ANEXO D: Carta de Compromiso de aceptación propuesta de empresas	214
ANEXO E-1: Gastos que incurre empresa Decoraciones Sol como inversión	217
ANEXO E-2: Gastos que incurre empresa Decoraciones Sol como inversión	217
ANEXO F: Proforma cotización de flete marítimo – Siatilogistics	218
ANEXO G: Capital de Trabajo	219
ANEXO H: Salarios y sueldos proyectados empresa Decoraciones Sol	224
ANEXO I: Estados financieros y de resultados empresa Decoraciones Sol	227
ANEXO J: Perfil clientes internos Decoraciones Sol.....	229
ANEXO K: Planes operativos empresa Decoraciones Sol.....	238

Introducción

El país cuenta con numerosas especies madereras, tanto en diversos cultivos forestales nativos como exóticos, esto debido a la ubicación geográfica del país con zonas que disponen de hasta doce horas de luz al día durante todo el año, la presencia de la Cordillera de los Andes y la influencia de corrientes marinas, que determinan se disponga de gran variedad de climas y formaciones vegetales, incidiendo en una mayor crecimiento de especies forestales y situándose entre los diez países de mayor diversidad en el mundo.

Por consiguiente, la industria del mueble a pesar de no ser un producto principal de producción en Ecuador, ha demostrado un alto dinamismo de sus ventas en el mercado nacional, al contar con una cultura artesanal de la madera, encargada por el Ministerio de Industrias y Competitividad, MIPRO, que es el de estimular el progreso de la productividad y calidad de micro, pequeñas y medianas Instituciones y artesanías, particularmente de impulsar al sector de las MIPYMES y Artesanías, con métodos que aprueben garantizar la eficacia de los productos de estos sectores.

Es así, que su principal objetivo es el de priorizar el desarrollo de las capacidades propias del productor y la elaboración de varios soportes e instrumentos legales y de cobertura institucional, necesarios para el mejoramiento de la Competitividad de las Artesanías Ecuatorianas. De igual manera, la disposición de materia prima nacional que es manipulada para la elaboración de productos que compensan la demanda, mostrando el repunte de la industria en las exportaciones.

Por otro lado, el sector forestal de América Latina y el Caribe ha venido creciendo la producción, el consumo y el comercio de la mayoría de los productos forestales, principalmente de aquellos que se elaboran a partir de maderas provenientes de plantaciones. El incremento de la producción regional para la mayoría de los productos forestales, observada en países de la región, ocurrió particularmente debido al aumento de las exportaciones, más que al incremento del consumo. Este fue el caso de los productos tales como: pasta y papel, madera aserrada, contrachapado y algunos productos de mayor valor agregado.

Entre los primordiales productos que Ecuador produce están: balsa, teca, tableros y acabados para la construcción. La fabricación de madera es de aproximadamente 421.000 TM y está concentrada principalmente en variedades como son: madera fina, madera regular, madera para construcción. Adicional para pallets (estibas) y otros, como el caso de las molduras que se obtiene de la madera de pino, laurel, pisos y muebles.

El principal país importador a nivel mundial de muebles es Estados Unidos con una participación del 33% dentro de la demanda de este producto. Con participación inferior tenemos a países europeos como Alemania y Reino Unido. Entre los principales proveedores de Estados Unidos se encuentra la China, seguido por Canadá.

Como resultado, todos estos aspectos en la madera, para su protección y conservación han elevado las áreas protegidas, como consecuencia de políticas, decretos nacionales y la alta regulación en el manejo de los recursos naturales ha afectado la producción de madera proveniente de los bosques naturales. La alta regulación y el aumento de los controles para el manejo de los bosques han atenuado en muchos casos el fácil acceso a estos recursos que existía en años precedentes. Esto ha impactado la oferta de madera, encareciendo su valor debido al aumento de los costos de transacción y ocasionando la baja competitividad de la madera proveniente de bosques naturales.

Sin embargo el cambio que ha ocurrido para la madera de bosques plantados se ha comprobado un aumento en la producción y en su consumo, lo cual ha llevado en muchos casos a la sustitución de la madera procedente del bosque natural. La alta productividad y competitividad de la madera de bosques plantados han mejorado el desarrollo de este sector, como resultado de intensos programas de investigación y desarrollo, liderado por la empresa privada y proporcionado por las políticas de los gobiernos.

Si bien es cierto, las exportaciones de muebles de madera en los últimos años, siempre han estado en constante crecimiento, siendo el mayor importador a nivel mundial Estados Unidos; en relación Ecuador no es tan grande como lo es el mercado de China, que es el principal exportador a nivel mundial, pero si se

mejora la exportación de muebles de madera, fomentando y coordinando la capacidad de impulsar las Negociaciones Internacionales y la Exportación con sus normativas y reglamentos que necesita el producto, se puede exportar muebles de madera y pugnar con las grandes potencias, con productos de calidad, garantizados y excelentes acabados.

CAPITULO I

1. Planteamiento del problema

En Ecuador, para obtener mayores ingresos de divisas, las exportaciones son primordiales. Actualmente con más importancia por el soporte del Gobierno a la producción y comercialización de nuevos productos no tradicionales con un gran potencial. Es así, que uno de los mercados que más se ha desarrollado prósperamente en las exportaciones del país en los últimos cinco años, es la industria maderera, y ha tenido mucha aceptación en los principales mercados mundiales por la calidad del producto.

Es necesario mencionar, que la madera nacional, tiene una gran variedad en nuestro medio, principalmente por la situación geográfica, que es una gran ventaja, porque se obtiene un producto final de excelente calidad, garantizado, y con un valor agregado, que es el que se dispone de una mano de obra de la mejor categoría existente. Todos estos aspectos, son muy cotizados por los grandes consumidores a nivel nacional y mucho más en el extranjero.

Con estas características favorables y asimiladas por la empresa de muebles de madera artesanales Decoraciones Sol, donde adquiere materia prima de calidad y se obtiene el mejor provecho de las ventajas competitivas de la madera, permitiendo el emprender con la producción, elaboración y comercialización de sus productos, a la par de crear continuamente nuevos diseños que sean llamativos al consumidor final. Es importante mencionar que por las gestiones y nuevas políticas que se están forjando con el régimen de turno, para el apoyo a la industria nacional maderera, es más viable obtener créditos financieros y con estos nuevos ingresos apoyar a la empresa en nuevos proyectos, inversión en compra de materia prima y a la vez mantener la producción con una estabilidad.

Se considera dentro de la producción y fabricación de la madera en el país, siempre se ha desarrollado y enfocado en la Pequeña y Mediana Empresas

(PYMES), y en menor cantidad de manera artesanal, siendo este un gran inconveniente por no disponer de un mercado fuerte en el país, y que predomine para primero disputar con la competencia nacional de productos importados y a un futuro a nivel internacional.

La producción manifiesta problemas de acabado y calidad, ymeramente abastece al mercado interno a través del canal minorista tradicional. Estas empresas se caracterizan por invertir sus recursos en la extensión de sus procesos, más que en la implementación de nuevas tecnologías para incrementar su productividad y eficiencia.

La empresa Decoraciones Sol, es una empresa artesanal que sufre estos inconvenientes, por una mala gestión administración, infraestructura de producción, capital, posicionamiento de la marca, entre otros aspectos que las grandes empresas aprovechan para mantenerse en el mercado y crecer mucho más. Así también la mano de obra se traslada al manejo multifuncional, lo que permite inoperancia en las áreas de trabajo de la empresa

Cabe mencionar, que el principal problema para la exportación de la madera y sus productos terminados, es el de no aprovechar las bondades en su producción y comercialización en el mercado nacional, debido a que no disponen de una gran infraestructura y tampoco una gran demanda. De igual manera por no tomar la iniciativa de penetrar en nuevos nichos de mercado.

Es necesario considerar que los productores artesanales y de pequeñas empresas deben disponer de una capacitación eficiente, incluyendo la infraestructura necesaria, para la producción y comercialización, cumpliendo de manera favorable excelentes relaciones comerciales.

1.1 Formulación del Problema

¿A la empresa Decoraciones Sol, la exportación de muebles de madera artesanales, garantiza el incrementar la producción y la demanda en el nuevo nicho de mercado de New York – Estados Unidos?

1.2Objetivos

1.2.1 Objetivo General

Elaborar un Plan de Negocios deExportación y determinar la viabilidad de exportar de manera eficaz y eficiente los muebles de madera artesanales, enfocada al mercado de los Estados Unidos en la ciudad de Nueva York para el año 2.014, para una exitosa incursión del producto, presencia de marca y expansión a través de nuevas oportunidades de negocio.

1.2.2 Objetivos Específicos

- Diseñar un Plan de Investigación, utilizando métodos técnicos y empíricos
- Investigar los Aspectos Generales y elaborar un análisis de la situación de la empresa.
- Establecer la Segmentación del Mercado para la exportación del producto.
- Planear Diseños y Estrategias del Proyecto, enfocadas en contribuir al mejoramiento continuo.
- Comprobar la Factibilidad Económica del Proyecto en la exportación de muebles artesanales de madera hacia el mercado meta.

1.3Justificación

El propósito de este proyecto es el de realizar un Plan de Negocios de Exportación de muebles artesanales de madera enfocado a la empresa DECORACIONES SOL, que se encuentra localizada en la ciudad de D.M. de Quito. Con lasventajasque tienen sus productos, los muebles de madera artesanales de excelentes características y un acabado ideal, es accesible el ingresar a un nuevo nicho de mercado, con el propósito principal de exportar al mercado de los Estados Unidos en la ciudad de New York para el presente año.

Es importante considerar elampliar laproducción y comercialización,diversificando su cartera de clientes, y así generarmayores ingresos económicos, incremento en la demanda de producción y posicionamiento de la marca. Por lo tanto, el

exportar los muebles de madera, es una gran oportunidad de crecimiento económico y beneficio social, tanto como el de generar mayores ingresos económicos y también el incrementar nuevas plazas de trabajo.

Así también, aprovechar todas las ventajas disponibles del producto, en incursionar en nuevos y grandes mercados internacionales como en el país de los Estados Unidos que es el líder mundial en importaciones de madera. Permite elaborar un proyecto que promete un nuevo sistema de producción y comercialización, nuevos diseños permanentes de los productos, capacitación constante al personal de la empresa, objetivos y metas por cumplir a corto y mediano plazo.

La organización, planificación y seguimiento en el desarrollo del Plan, hace posible que se obtengan datos importantes sobre la demanda de Muebles de Madera Artesanales en el país meta, que serán de gran ayuda para la toma de decisiones y el posicionamiento del producto. La implementación de una sólida infraestructura a la empresa; procesos para la producción, y fomentar nuevas relaciones comerciales internacionales en la comercialización de muebles artesanales de madera.

1.4 Marco Teórico

1.4.1 Producción de la Industria Maderera Ecuatoriana.

Existen alrededor de 3.6 millones de tierras disponibles para la repoblación forestal lo cual indica el alto potencial de producción del Ecuador y la capacidad de obtención de materia prima. La industria está representada por empresas con alto nivel tecnológico para la elaboración de productos derivados del sector maderero.

Por su situación geográfica y diversidad de climas, Ecuador es un paraíso forestal, con disponibilidad de tierras aptas y ubicación estratégica en relación al mercado demandante como Estados Unidos, que es un país que no dispone de estas características para la producción de madera de calidad.

Los productos primarios madereros concentran mayoritariamente la producción de la industria forestal nacional. Por otra parte, se estima que toda la producción es procesada por: 12 empresas grandes, 100 medianas, 500 pequeñas y 50.000 microempresas. Siendo estas últimas las que no han sido debidamente explotadas en su producción y comercialización. Existe mucha microempresas que en su mayoría son de manera artesanal y al no tener la influencia de las grandes industrias, estas son absorbidas y en muchos de los casos descartados del mercado.

Ecuador produce en su mayoría balsa, teca, tableros y acabados para la construcción. La producción de madera es de aproximadamente 421.000 TM (Toneladas métricas) y está concentrada principalmente en variedades como madera fina, madera regular, madera para construcción, de pallets (estibas) y otros¹. La industria forestal tiene certificados que aseguran que la madera se extrae de manera sostenible y que el impacto al medio ambiente es mínimo, gracias al manejo sustentable de los bosques

Por este motivo, las empresas madereras ecuatorianas cuentan con el respaldo de las principales certificaciones, como Forest Stewardship Council, (FSC), organización encargada de promover la gestión forestal responsable y las normas International Standardization Organization (ISO) es la entidad internacional encargada de favorecer normas de fabricación, comercio y comunicación en todo el mundo, en la calidad de un producto o servicio. Entre ellas se aplica las Normas ISO 9001:2008², que ayudan a mantener un mejoramiento continuo en los procesos y satisfacción al cliente utilizando el ciclo de Deming, para competir internacionalmente, estos certificados son imprescindibles y obligatorios, para así hacer conocer los productos de forma global y competitiva.

¹ Ecuador Forestal (2014) **Mercado Forestal**. <http://ecuadorforestal.org/informacion-s-f-e/mercado-forestal/>. [Consulta: 18/04/2014, hora: 19:28].

²**Normas ISO 9001-2008. Concepto y Usos.**http://www.iso.org/iso/home/standards/management-standards/iso_9000.htm. [Consulta: 30/05/2014 hora: 18:00].

Así también, las empresas tiene el respaldo y la garantía del United States International Trade Commission, que es el organismo encargado del Arancel Aduanero Estadounidense, en el cual indica que los Productos de madera artesanales que se importan de cualquier país a nivel mundial, no pagan ningún arancel adicional como impuestos al ingreso de mercaderías por sus tipologías.

Sin embargo, en nuestro país el importar muebles de madera, ocasiona que las empresas deban cancelar el 30% de Advalorem adicional, ponderando mucho más al precio final del producto, ocasionado el incremento excesivo en la venta al público de un producto importado por uno nacional. Cada año el Servicio Ecuatoriano Nacional de Aduana del Ecuador (SENAE), genera diversos reglamentos variando el porcentaje y el cupo de los productos que se importan.

El principal país de destino de la madera ecuatoriana es: Estados Unidos, siendo el mercado que más importa a nivel mundial este producto, por las razones que se mencionaron en capítulos anteriores. Por su parte, alrededor de 235,000 familias en el Ecuador se benefician directamente de esta actividad, otras 100,000 lo hacen indirectamente, pero de una forma tradicional y se la puede nombrar de una manera antigua. Porque no existe la debida organización y preparación de las personas para manejar con un conocimiento oportuno todo el proceso que interviene la extracción, producción de la madera.

Entre los aspectos favorables de la producción de la madera en el Ecuador, es la existencia de La Asociación Ecuatoriana de Industriales de Madera (AIMA), es una entidad privada sin fines de lucro cuyo objetivo es promover el desarrollo de la actividad maderera en el Ecuador; especialmente en el campo del aprovechamiento de la industrialización de los recursos forestales.

1.4.2 Destinos de las exportaciones ecuatorianas de madera.

Las exportaciones ecuatorianas de maderas y de sus derivados en los últimos cinco años se concentran dentro del continente americano, tantos en términos monetarios como en términos de cantidad, los países de este continente han sido

los principales destinos de las maderas ecuatorianas. En segundo lugar, se encuentran Asia y Europa. Si bien a los países asiáticos se exporta mayor cantidad de madera, en Europa se generan riquezas muchos mayores por este concepto, así por ejemplo el 3% de las toneladas totales exportadas por Ecuador que se destinaron a Europa en el año 2013, que generaron el 20% de los ingresos por exportaciones de maderas y elaborados.

1.4.3 Exportaciones de la madera Ecuatoriana

En la Organización Mundial del Comercio, existe el Arancel Aduanero, que para cada país es diferente, como los límites de cupo, adicional entre su función principal es el encargado de la categorización de productos y especificación de los tributos a pagar, entre otros aspectos primordiales. Está dividido en capítulos, y el capítulo 44, corresponde a “maderas y sus elaborados” y dentro del mismo se encuentran 73 productos que el país exporta.

Entre los principales dentro de las categorías tenemos a la madera como materia prima, y procesados de: tableros, contrachapado, maderas tropicales, tablillas, entre otros. Si bien estas exportaciones no son las más fuertes del país, Ecuador constituye el primer país a nivel mundial como exportador de este tipo de madera.

1.4.4 Importaciones de muebles de madera en el mundo.

Los Estados Unidos es uno de los principales importadores, y el principal comprador de muebles en el mundo, siendo China y Canadá los principales abastecedores del mercado. Entre los países principales que importan muebles de madera tenemos:

TABLA 1.4.4: Importaciones Muebles de Madera en el Mundo

Subpartida Nandina	Nomenclatura Arancelaria	País	Toneladas	FOB-Dólar	CIF-Dólar	Total FOB (%)
9403600000	Los demás muebles de madera	1.- China	5,444.71	9,757.41	11,221.81	27.32
		2.- EE.UU	838.03	5,410.61	6,014.41	15.15
		3.- Brasil	3,146.76	5,380.39	5,788.74	15.07
		4.- Colombia	1,745.96	5,269.00	5,448.34	14.75
		5.- Malasia	1,338.14	2,528.61	2,891.17	7.08
		6.- España	82.96	1,544.38	1,663.99	4.33
		12.- Alemania	41.23	434.35	473.39	1.22
		13.- Perú	72.09	354.02	383.82	1.00
		16.- Argentina	10.84	198.46	209.40	0.56
		46.- Ecuador	0.01	0.31	0.33	0.01

Fuente: Banco Central del Ecuador. Información Estadística – Importaciones de Madera

Elaborado por: Autor

No obstante, Ecuador también es un importador de productos de madera, especialmente de papel y cartón. La falta de una industria nacional que provea de estos elementos básicos en las actividades de los ecuatorianos, determina que anualmente se importen alrededor de 150 millones de dólares en papel y cartón, y que la balanza comercial en estos productos sea negativa.

Es oportuno ahora mencionar, aunque no existe industria de estos productos, el gobierno de turno que actualmente se está enfocando al desarrollo de la industria y producción nacional, debe generar e impulsar en sectores que no se dispone de estas industrias, apoyar con nuevos proyectos o iniciativas de empresas relacionadas, para que así se pueda reducir esta balanza negativa, y como con otros productos que se están realizando hoy en día, exportar el producto final y no solamente la materia prima.

1.4.5 Comportamiento y tendencias de consumo y mercado Estadounidense

Actualmente, el mercado nacional para productos de madera es relativamente pequeño en relación al consumo mundial. La baja renta per cápita (relación que hay entre el Producto Interno Bruto y la cantidad de habitantes de un país).

Según cuenta Weinberger Villarán (2009: 33) “La crisis económica en los últimos años, los altos precios y la falta de cultura en la utilización de este recurso, son los principales factores responsables por el bajo consumo doméstico de productos de madera”.³

Para poder cubrir las necesidades del creciente mercado interno, así como también, para poder revertir el déficit en la balanza comercial en productos forestales y madereros del país y convertir al Ecuador en una Potencia Forestal a nivel mundial, se requiere fundamentalmente de la decisión política de las autoridades gubernamentales, tanto del gobierno central como de los gobiernos seccionales. Estos deben ser capaces de definir las políticas públicas necesarias para que existan inversiones nacionales y extranjeras en el sector forestal ecuatoriano, tanto en la implementación de plantaciones forestales como en nuevas micro, pequeñas, medianas y grandes industrias.

En términos generales se puede decir que el mercado Estadounidense muestra gran preferencia por productos artesanales ya sean estos con fines ornamentales o para uso personal. Dentro de las preferencias de este país por los bienes artesanales hay una lista de treinta y seis productos, los elaborados de maderas desde artesanías hasta muebles están constan dentro de los diez principales bienes preferidos por el mercado estadounidense. El privilegio de estos productos frente a los demás es que gozan de un arancel del 0% lo cual hacen de esto más atractivos para los consumidores.

³Weinberger Villarán Karen (2009), *Plan de Negocios – Tendencias de Mercado en Estados Unido*. Perú.: USAID. <http://es.slideshare.net/Darkmart/libro-plan-denegocios-13940684>. [Consulta: 31/05/2014 hora: 18:30].

1.4.6 Estructura del Plan de Negocios de Exportación

Para la elaboración de un Plan de Negocios de Exportación, es necesario realizar un análisis del producto en el mercado objetivo y responder en principio a las siguientes preguntas:

¿Cómo satisfacer las necesidades del consumidor en el mercado meta?

Para satisfacer las necesidades del consumidor, es necesario conocer sus preferencias y gustos del producto, en este caso el mueble de madera artesanal a través de un estudio y segmentación del mercado. Con el objetivo de brindar un producto de calidad, con garantía y que sea innovador y diferente a la competencia.

¿Cómo posicionar el producto en ámbitos internacionales?

Actualmente el producto en el mercado nacional tiene una gran acogida por los años de experiencia y haber realizado un previo estudio de mercado, para el ámbito internacional hay que seguir los mismos pasos, pero con la diferencia que hay que conocer todos los requisitos y requerimientos de comercialización. Segmentar previamente el mercado y al principio concretar alianzas estratégicas para introducir el bien de una manera adecuada y que las metas propuestas sean aceptadas lo más pronto posible.

Se puede realizar más preguntas en referencia al producto y las intenciones de cumplir con la exportación, ser autocrítico y realizar un estudio desde el interior de la empresa hasta investigar qué pasos y mecanismos son necesarios para efectuar el presente proyecto de una manera eficaz y eficiente. Según David Paredes Bullón (2011): “Para alcanzar las respuestas, se debe hacer uso de herramientas en el plan de negocio de exportación, como la investigación de mercados”.⁴

⁴ Paredes Bullón David (2011, noviembre) *¿Cómo Elaborar un Plan de Negocios? Pasos y análisis del Producto*. <http://www.prompex.gob.pe/Miercoles/Portal/MME/descargar.aspx?archivo=E46BF25B-2328-4B92-B9CD-7A09FA6ADD6B.PDF>. [Consulta: 14/07/2014 hora: 17:30]

Por lo tanto para elaborar un plan de negocios se debe diseñar de una manera clara y concisa, los pasos necesarios y fundamentales para la implementación del proyecto de exportación con el producto de los muebles de madera hacia el mercado meta. Entre los pasos más importantes a utilizar, tenemos los siguientes:

El plan Estratégico y Plan Organizacional

- Descripción de la empresa
- Datos De La Empresa
- Análisis del Potencial Exportador (Capacidad de producción al nivel máximo)
- Plan Estratégico
- Matriz Resumen De Fortalezas Y Debilidades (FODA)
- Plan Organizacional empresarial
- Estructura de Personal por cargos y jerarquías
- Plan de Recursos Humanos (Incorporar nuevos puestos de trabajo e incrementar el personal si fuera necesario)

Análisis del Producto en el Mercado Objetivo y Plan de Marketing

- Análisis del Producto (muebles de madera artesanales)
- Partida Arancelaria (tributos a pagar, requisitos y requerimientos)
- Selección del Mercado Objetivo
- Mercado Objetivo
 - Perfil del Consumidor
 - Medición del Mercado
- Análisis Competitivo y Benchmarking (Proceso que recopila información y se obtienen nuevas ideas, mediante la comparación de aspectos de tu empresa con los líderes o los competidores más fuertes del mercado)
- Mix Marketing (Producto - Precio – Plaza – Promoción)

Mercado Objetivo

- Datos Generales (del importador y del producto)
- Exigencias del Producto (requisitos, requerimientos para embalaje, envío, recepción, entre otros aspectos)
- Canales de Distribución (forma de envío y entrega en destino)
- Medios de Transporte (más adecuado, optimizar costos)

La Gestión Exportadora

- Análisis del Precio de Exportación (incluyendo todos los gastos de producción, elaboración y envío al exterior)
- Costo de Producción (al incrementar la demanda, conocer si se incrementa o disminuyen los valores)
- Costos y Gastos de Exportación (transporte, envío, empaque, entre otros aspectos)
- Selección del Precio de Exportación (precio final que se comercializará en el mercado meta)
- Modalidad de Pago (establecer la forma de pago antes del envío del producto)
- Características de la Carga (como será enviada la carga, medio de transporte)
- Condiciones de Venta (garantías, contratos y acuerdos pre establecidos)
- Análisis de Riesgo (el conocer cuánto es necesario vender para no perder, pólizas de seguro, garantía del producto)
- Manejo Documentario (documentación aduanera, proformas y acuerdos establecidos)
- Modelo de Cotización

Análisis Financiero y Plan Financiero

- Análisis Financiero

- Estados Financieros
- Balance General de la empresa Decoraciones Sol
- Estados de Pérdidas y Ganancia
- Ratios Financieros
- Punto de Equilibrio
- Plan Financiero
- Inversión requerida
- Estado de Resultados Proyectado
- Flujo de Caja Proyectado
- Análisis de factibilidad del proyecto

Todos los puntos antes mencionados, serán explicados y detallados de una manera mucho más amplia en los siguientes capítulos del presente proyecto. Con el objetivo de establecer las mejores alternativas y componentes que permitan que el plan de exportación se cumpla a cabalidad y lo más importante sea factible con el análisis financiero que se realizará.

1.5 Marco Referencial.

A nivel nacional, existen varios proyectos y artículos muy equivalentes en la exportación de muebles de madera artesanales hacia los Estados Unidos. Es así que una de las entidades más importantes en el Ecuador es la Corporación de Promoción de Exportaciones e Inversiones (CORPEI), con la misión de fomentar el exportar diferentes productos ecuatorianos a distintas partes del mundo. CORPEI coadyuva al desarrollo del país, debido a su rol de articulador público - privado, amplia experiencia, alta capacidad técnica, credibilidad nacional e internacional y posibilidad de proveer recursos financieros no convencionales.

En relación al producto que se va a exportar, existe dentro del siguiente artículo, publicado por la CORPEI, información básica y necesaria para la exportación hacia el los Estados Unidos. Lo más importante dentro del mismo es que encontramos valiosa investigación como la siguiente:

- Evolución de la exportación de la madera en el Ecuador
- Principales mercados
- Competidores y tendencias
- Formas de ingresar al mercado meta,
- Oportunidades Comerciales existentes y futuras.⁵

Con esta ayuda brindada, complementa mucho más a la investigación que se está plasmando y que es íntegramente investigada y verídica, evitando el no cometer errores y cumplir con el objetivo planteado, el de exportar los muebles de madera hasta el mercado meta.

Adicional, se puede complementar mucho más esta información encontrada, con entrevistas con personas especializadas en el Comercio Exterior que trabajan en CORPEI. Porque al disponer de la experiencia en exportaciones, la colaboración brindada otorgará un mayor realce y perspectiva a que el proyecto que se está ejecutando tenga mucha mayor credibilidad y apoyo por parte de Instituciones u Organizaciones que estén dispuestas a invertir.

Es necesario considerar, que en el mercado nacional, existen empresas con varios años de experiencia en la producción y comercialización de muebles de madera, en muchos de los casos con el avanzar del tiempo han modificado drásticamente su infraestructura y han adquirido nueva tecnología para estar a la par de las grandes industrias de muebles de madera que existen en el país.

Es así que la empresa MADEVAL ubicada en el D.M. de Quito, inició en el año de 1.975 como un aserradero, que poco a poco fue fabricando puertas, closets y muebles de cocina para una empresa constructora relacionada; eran ocho obreros y dos administrativos y en un terreno arrendado.

Después de la experiencia adquirida, más tarde a partir del año 1.990, decidió ofrecer sus productos al público en general, creando un departamento de ventas y

⁵Galarza Alejandro (2009) *Perfil de Muebles. CORPEI*. (Disertación de Trabajo Profesional), Facultad de Administración de la PUCE, Ecuador.

luego una sala de exhibición; a partir de ahí, la empresa ha tenido un crecimiento sostenido, tanto en aceptación, como innovación en el mercado estando a la vanguardia en el Ecuador; en cuanto a comercialización dispone de tres almacenes en Quito y en las importantes ciudades del país, dispone de dos plantas industriales y su propio equipo de transporte.

Cabe considerar que con la experiencia adquirida, los muebles de madera tienen una gran aceptación en el mercado nacional con la filosofía de siempre crear nuevos diseños renovadores y eficientes. Hace pocos años, tuvieron la decisión de hacer conocer sus productos en otros países incursionando en ferias internacionales, es así que hoy en día exportan sus productos a los Estados Unidos, disponen de un local en la ciudad de Houston donde compiten y comercializan sus productos de catálogo en un mercado exigente.

Sin embargo, el local comercial solamente funciona como una oficina de ventas, que durante estos años la demanda de negocio estimada no ha sido la deseada. Por la razón que aún falta un mayor crecimiento y posicionamiento de los productos en este mercado. Las razones son algunas, entre ellas que el precio final del producto es costoso, el tiempo de entrega es excesivo en comparación a empresas que tienen un mayor tiempo en el mercado, y lo fundamental que solamente la venta de los muebles de madera es por catálogo, es decir que el cliente no puede solicitar de una manera personalizada su requerimiento, sino se debe ajustar a lo existente.

Mientras tanto, la inversión realizada por la empresa Madeval para exportar sus productos a otro mercado, y las expectativas de disponer mayores réditos y un crecimiento comercial, aún no se ven reflejados. Para mejorar estos inconvenientes como una alternativa, se debería realizar mayor inversión en el mercado meta y solucionar de una manera eficiente estos problemas.

En el mercado internacional, existen muchas empresas de muebles de madera artesanales que con los años de experiencia han crecido considerablemente, y hoy en día hacen conocer sus productos a diferentes países. Dentro de nuestro

continente la empresa Muebles Coñaripe, localizada en la ciudad de Villarrica en el país de Chile, produce y comercializa muebles de madera artesanales, por más de veinte y dos años⁶. Su trayectoria y la calidad de sus muebles, le ha permitido posicionarse como una de las fábricas más reconocidas de su país.

Es así, que ha contado con un constante reconocimiento a nivel nacional e internacional. Su presencia en ferias como la del Mueble y Decoración, la Tendence de Frankfurt, Expohogar de Barcelona, y en otras ferias como la del mueble de New York, Holanda y Bélgica; le han entregado gran prestigio y experiencia a lo largo de su historia.

Todas estas experiencias y la constante investigación de las necesidades de los clientes, han permitido un trabajo de excelente calidad y una permanente retroalimentación de nuevas tendencias, obteniendo como resultado los mejores diseños y la mejor decoración. Si bien, han comercializado sus productos internacionalmente en varios países, entre uno de los más importantes que es el país de New York en los Estados Unidos, solamente han sido en ferias, que si bien es cierto se adquiere mayor experiencia y la comercialización es rentable, pero es de manera momentánea. Reduciendo considerablemente el mantener un negocio y hacer conocer sus productos permanentemente.

De igual manera, se debe corregir estos inconvenientes, de una manera eficaz y eficiente, con el propósito de que la exportación no solamente sea una alternativa más de comercializar los productos, sino un negocio beneficioso y rentable en obtener de él grandes réditos y lo más importante la experiencia, nuevas relaciones comerciales y el posicionando la marca en el mercado meta.

1.6 Marco Conceptual.

- **Ad valorem:** Expresión latina que significa 'según el valor'; se aplica a los derechos y tasas que se basan en el valor de un producto.

⁶ Muebles Coñaripe (2013) Información Empresarial *Empresa Extranjera que Exporta Muebles de Madera*. <http://www.mueblesconaripe.com/>. [Consulta: 30/05/2014 hora: 20:30].

- **Aduanas:** Es un servicio público que tiene a su cargo principalmente la vigilancia y control de la entrada y salida de personas, mercancías y medios de transporte por las fronteras y zonas aduaneras de la República; la determinación y recaudación de las obligaciones tributarias; la resolución de los reclamos, recursos, y consultas de los interesados; y, la prevención, y sanción de las infracciones aduaneras. (Aduana del Ecuador, **Ley Orgánica de Aduanas**, 2007 Pág. 3)
- **Arancel:** Tarifa oficial que determina los derechos que se han de pagar en varios ramos, como el de costas judiciales, transporte ferroviario o aduanas.
- **ASOTECA:** Asociación Ecuatoriana de Productores de Teca y Maderas Tropicales, asociación sin fines de lucro, creada al servicio de sus miembros, aspirando lograr entre ellos buenas relaciones en todo orden para beneficio de las actividades individuales, institucionales y de la comunidad, buscando un desarrollo forestal sustentable que preserve las especies nativas y considere un manejo racional de los recursos naturales y la conservación del medio ambiente del país.
- **Atenuado:** Disminuir la intensidad o fuerza de alguna cosa u objeto.
- **Bromuro:** Sal del ácido bromhídrico y otro elemento de menor electronegatividad que el hidrógeno.
- **Canteadora:** La Canteadora se utiliza para alisar el material abombado, cuarteado y dejarlo plano. Las canteadoras son después de las sierras circulares, las máquinas de trabajar maderas más peligrosas.
- **Colonos:** Persona que se establece en una colonia.
- **Comercio Exterior:** Es aquella actividad económica, basada en los intercambios de bienes, capitales y servicios que lleva a cabo un determinado país con el resto de países del mundo, regulado por normas internacionales o acuerdos bilaterales. (Ballesteros Román Alfonso, **Comercio Exterior**, 1998 Pág. 11).
- **Corpei:** Corporación de Promoción de Exportación e Importaciones Ecuador, entidad encargada de la promoción privada del comercio exterior

e inversiones en el Ecuador y el extranjero, que ofrece servicios integrales a los sectores público y privado.

- **Corporación Financiera Nacional (CFN):** Banca de desarrollo del Ecuador, es una institución financiera pública, cuya misión consiste en canalizar productos financieros y no financieros alineados al Plan Nacional del Buen Vivir para servir a los sectores productivos del país.
- **Déficit:** Situación de la economía en la que los gastos superan a los ingresos.
- **Defoliación:** Caída prematura de las hojas de los árboles y plantas, producida por enfermedad, influjo atmosférico o por agentes químicos.
- **Edáficos:** Relacionado con el suelo, son los factores ambientales determinados por las características del suelo y sus condiciones físicas, químicas y biológicas.
- **Enjundia:** Importancia o riqueza, especialmente de una cosa no material
- **Extracción:** acción y efecto de extraer.
- **Falaz:** Engañoso o falso.
- **Federación Ecuatoriana de Exportadores (Fedexpor):** Entidad que desarrolla su actividad buscando la satisfacción de sus clientes (empresas productivas, de comercio y servicios ligadas al comercio internacional) en cuanto a representación gremial ante los órganos de decisión y la facilitación de herramienta en el ámbito del desarrollo competitivo del entorno empresarial y de sus procesos internos.
- **Join Venture:** Es una alianza estratégica entre dos o más personas, aportando conocimiento, financiamiento, productos, entre otros. Aceptando un riesgo compartido por un tiempo limitado.
- **Latifoliada:** Árboles con un tronco con una ramificación desordenada, sus hojas son anchas y pueden ser perennes o caedizas.
- **Laurel:** El laurel común es un árbol dioicoperennifolio de 5-10 m de altura, de tronco recto con la corteza gris y la copa densa, oscura, con hojas azuladas, alternas, lanceoladas u oblongo-lanceoladas, de consistencia algo coriácea, aromáticas, con el borde en ocasiones algo ondulado.

- **Layout:** Es un término de la lengua inglesa, que se refiere a Distribución o Plan. Es una Cuadrícula imaginaria que divide en espacios o campos la página o estructura que se diseña para facilitar la distribución de elementos y áreas.
- **Nandina:** Nomenclatura Común de los Países Miembros del Acuerdo de Cartagena, Comprende las partidas, subpartidas, códigos numéricos correspondientes, Notas de Sección, de Capítulo y de Subpartidas, Notas Complementarias, así como las Reglas Generales para su interpretación. (Ballesteros Román Alfonso, **Conceptos Comercio Exterior**, 1998 Pág.)
- **Normas ISO:** Organización encargada de estandarizar los procesos de producción y control en empresas y organizaciones internacionales. Para competir a nivel mundial, existen diferentes normas de acuerdo al producto y al servicio.
- **Ornamentales:** decorativo que sirve para adornar
- **Ostentar:** Exhibir con vanidad y presunción una cosa.
- **Pallet:** Plataforma o bandeja construida de tablas, donde se apila la carga que posteriormente se habrá de transportar.
- **Perspicaz:** Exhibir con vanidad y presunción una cosa.
- **Plan de Negocios:** El plan de negocios es un documento, escrito de manera clara, precisa y sencilla, que es el resultado de un proceso de planeación. Este plan de negocios sirve para guiar un negocio, porque muestra desde los objetivos que se quieren lograr hasta las actividades cotidianas que se desarrollarán para alcanzarlos. (Weinberger Villarán, **Plan de Negocios**, 2009: 33).
- **Producto Interno Bruto (PIB):** valor monetario de los bienes y servicios finales producidos por una economía en un período determinado.
- **Plasmado:** Representar o formar una idea por medio de palabras o explicaciones
- **Ponderar:** Exagerar las buenas cualidades de una persona o cosa.
- **Preeminencia:** privilegio, exención, ventaja o preferencia que goza uno respecto de otro por razón o mérito especial.

- **Pymes:** se conoce 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.
- **Raleo:** Corta de árboles que se realizan en un bosque con el objeto de estimular el crecimiento en diámetro y altura de los que quedan en pie.
- **Reforestación:** es establecer vegetación arbórea en terrenos con aptitud forestal. Consiste en plantar árboles donde ya no existen o quedan pocos; así como su cuidado para que se desarrollen adecuadamente.
- **Renta Pér Cápita:** Es la relación que hay entre el Producto Interno Bruto (PIB) y la cantidad de habitantes de un país.
- **Seike:** Esta madera posee una serie de propiedades, que hacen de ella un material peculiar para la carpintería. Las ventajas de seike son: su docilidad de labra, su belleza y calidad a la hora de fabricar muebles.
- **Seccional:** organización de personas o empresas que forman un grupo.
- **Senae:** Servicio Nacional de Aduana del Ecuador, encargada de realizar el control eficiente al Comercio Exterior y que promueva una competencia justa en los sectores económicos; teniendo como base un Recurso Humano honesto y productivo, una tecnología adecuada y un enfoque a la mejora permanente de nuestros servicios.⁷
- **Silvicultura:** Conjunto de actividades relacionadas con el cultivo, el cuidado y la explotación de los bosques, los montes y la madera.
- **Teca:** Árbol de tronco delgado, corteza grisácea, copa esférica, hojas ovadas de gran tamaño, flores de color blanco azulado, reunidas en espigas y frutos parecidos a ciruelas que contienen pocas semillas.
- **Térmico:** Que conserva una temperatura determinada.
- **Tipologías:** Estudio de tipos o clases de un conjunto de elementos.
- **Tm:** Toneladas métricas.

⁷Servicio Nacional de Aduana del Ecuador (2014) **SENAE Concepto**. <http://www.aduana.gob.ec/ace/intro.action>. [Consulta: 09/06/2014 hora: 15:30].

1.7 Marco Legal.

La legislación forestal existente, dentro del capítulo del Patrimonio Forestal del Estado, manifiesta que: Art.1.- Constituyen patrimonio forestal del Estado, las tierras forestales que de conformidad con la Ley son de su propiedad, los bosques naturales que existan en ellas, los cultivados por su cuenta y la flora y fauna silvestres; los bosques que se hubieren plantado o se plantaren en terrenos del Estado, exceptuándose los que se hubieren formado por colonos y comuneros en tierras en posesión⁸.

Restringiendo los recursos maderables, el desarrollo de la industria y provoca incertidumbre con respecto a la propiedad de los bosques. Actualmente se encuentra en proceso una iniciativa para crear una ley, elaborada por el Ministerio del Ambiente que establece un marco legal referencial de trabajo. La actividad de la explotación de los recursos forestales ha operado a nivel de sobrevivencia⁹.

Por lo tanto, se debe planificar con anticipación la cantidad de materia prima que se va obtener a futuro con los reglamentos existentes y nuevos que se determinen. Es muy importante establecer de acuerdo a la demanda existente la cantidad que se puede satisfacer, al constituir acuerdos comerciales en donde no se pueda cumplir con la petición solicitada, esto puede ocasionar perjuicios tanto a la empresa y todo el sistema que comprende a la utilización de la madera.

Sin embargo, dentro del marco legal forestal que se aplica en el País, se sustenta en la Ley Forestal y de Conservación de Áreas Naturales y Vida Silvestre (Ley No. 74, R.O. 64 del 24 de agosto de 1981), y la competencia forestal corresponde al Ministerio del Ambiente que es la Autoridad Nacional Ambiental, responsable de emitir normas y regulaciones inherentes a salvaguardar la importancia estratégica

⁸ Ecuador Forestal (2014) **Ley Forestal y de Conservación de Áreas Naturales y Vida Silvestre**. <http://ecuadorforestal.org/wp-content/uploads/2010/05/LEY-FORESTAL-Y-DE-CONSERVACION-DE-AREASNATURALES-Y-VIDA-SILVESTRE.pdf>. [Consulta: 17/04/2014, hora: 19:15]

⁹ Ecuador Forestal (2014) **Mercado Forestal 2014**. <http://ecuadorforestal.org/informacion-s-f-e/mercado-forestal/>. [Consulta: 18/04/2014, hora: 19:28].

que tienen los bosques nativos en la conservación del ecosistema y biodiversidad del planeta¹⁰.

En relación al anterior párrafo, con la creación del nuevo Ministerio del Ambiente, tiene la facultad de diseñar y crear nuevos reglamentos para preservar bosques y áreas naturales para el bienestar de la flora y la fauna existente. A esto los mecanismos de Vigilancia son mayores y más extensivos, en el control del tráfico ilegal que se obtengan de estos territorios. Es así que influye drásticamente a la extracción consensuada de la madera y sus derivados. Por esta razón se debe conocer cuáles son las áreas indicadas para poder extraer la madera y comercializar la materia sin ningún inconveniente y de manera legal. De igual manera, a partir de la implementación del Plan Nacional de Restauración Forestal, en 2014, en Ecuador se ha restaurado cerca de 105.000 hectáreas de bosques, tanto nativos como bosques con fines de producción.

A lo largo de los años, uno de los principales temas pendientes de solucionar en cuanto a la problemática ambiental ha sido la deforestación, con ese fin el gobierno implementó la medida que se aplicará hasta 2017.

La ministra del Ambiente Lorena Tapia indicó: *“que la meta en la tasa de reforestación asciende a cerca de 500.000 hectáreas hasta 2017 y se espera que la cifra sea superada”*.¹¹

El Plan Nacional de Reforestación arrancó en el país en 2014 y, según datos del Ministerio, hasta la fecha se ha restaurado cerca de 105.000 hectáreas. En años anteriores, el promedio de lo que se restauraba gracias a las iniciativas privadas o públicas no superaba las 20.000 hectáreas por año, es decir que la cifra se quintuplicó.

En el plan se contemplan dos etapas: En la restauración forestal con fines de conservación y la restauración con fines productivos. Uno de los objetivos del plan también es el de involucrar a la ciudadanía, para ello hoy en día se trabaja con los Gobiernos Autónomos Descentralizados y las Juntas Parroquiales.

¹⁰ Ecuador Forestal (2014) **Marco Legal Forestal Ecuador, 2012**. http://ecuadorforestal.org/wp-content/uploads/2013/03/PE_BN.pdf. [Consulta: 05/08/2014 hora: 17:30].

¹¹ Agencia Pública de Noticias del Ecuador y Sudamérica (ANDES) (2014) **Ministerio del Ambiente. Políticas de conservación del Medio Ambiente**. <http://www.andes.info.ec/> [Consulta: 20/02/2015 hora:10:30]

El Plan Nacional de Reforestación es una iniciativa financiada totalmente por el gobierno. El Ministerio del Ambiente es el encargado de firmar convenios para que sea un proceso de congregación ciudadana.

1.7.1 Instituciones no gubernamentales de apoyo, Nacional e Internacional

Los programas y proyectos que se desarrollan en nuestro País con la finalidad de mantener un equilibrio en la conservación y el aprovechamiento racional de la madera de los bosques cultivados, cuentan con el apoyo técnico, económico, investigativo, foros de discusión, de algunas instituciones, no gubernamentales, entre los que mencionamos a continuación Instituciones de apoyo, nacionales:¹²

- ASOTECA, Asociación Ecuatoriana de productores de Teca y Maderas
- Tropicales
- AIMA, Asociación de Industriales de la Madera
- ASOCIACIÓN DE PEQUEÑOS FORESTALES
- CAPEIPI, Cámara de la Pequeña Industria de Pichincha
- CEFOVE, Consejo ecuatoriano para la certificación Forestal Voluntaria
- CORPEI, Corporación para la Promoción de Exportaciones e Inversiones
- COLEGIO DE INGENIEROS FORESTALES
- COMAFORS, Corporación para el manejo forestal sustentable
- CORDELIM, Corporación para la promoción del Mecanismo de Desarrollo
- Limpio en el Ecuador (MDL)
- CORMADERA, Corporación de Desarrollo Forestal del Ecuador
- FUNDACIÓN FORESTAL JUAN MANUEL DURINI
- FUNDACIÓN NATURA
- FUNDEPIM, Fundación Forestal de la Pequeña Industria de Pichincha

Organismos de cooperación internacionales:

- AID, Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional

¹² Salazar Ledesma Mauricio (2007) *Planificación Estratégica Plantaciones Forestales en el Ecuador (2007 – 2012) Organismos de Cooperación y apoyo a la madera*. Ecuador Forestal [Consulta: 30/04/2014 hora:18:30]

- BID, Banco Interamericano de Desarrollo
- CEE, Comunidad Económica Europea
- FAO, Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Ganadería
- OIMT, Organización Internacional de Maderas Tropicales

1.7.2 Acuerdos para la exportación sustentable de la madera.

El Ministerio del Ambiente respalda la extracción y exportación sustentable de la madera, mediante acuerdos firmados con la Asociación Ecuatoriana de Productores de Teca y maderas Tropicales (AsoTeca), confirmando una serie de compromisos entre ambas instituciones.

Según cuenta la Ministra del Ambiente, Abg. Lorena Tapia (2013) “Se compromete a solicitar criterios técnicos que contribuyan con la formulación de nuevas técnicas para el aprovechamiento de las plantaciones forestales”¹³.

Así mismo, la institución pública prestará asistencia técnica para la reforestación con especies nativas. Por consiguiente, con estos acuerdos y compromisos, se busca diseñar políticas y reglamentos para una buena Planificación del Buen Vivir, que es lo que busca el Gobierno actual. Como meta principal en la producción de minimizar las importaciones y fomentar la industria nacional con proyección a exportar sus productos.

Entorno a los acuerdos que se pueda establecer más adelante, siempre deben ser estos para el bien común y del buen vivir, es decir que no se destruya la iniciativa de la producción nacional y la iniciativa de crecimiento a nivel personal e industrial. Para lograr se debe establecer convenios y alianzas que beneficien al país, si es posible realizar tratados bilaterales con los grandes mercados a nivel mundial que garanticen que la inversión sea bien transformada.

¹³ Ministerio del Ambiente (2015) Acuerdos para la exportación de la madera. **4 millones de dólares serán invertidos en Restauración Forestal**. <http://www.ambiente.gob.ec/tag/gad/>. [Consulta: 30/04/2014 hora:19:30]

Con esa finalidad, dentro de los objetivos de la Planificación del Buen Vivir, el Gobierno del Ecuador, establece la construcción de un “sistema económico justo, democrático, productivo, solidario y sostenible. Basada en la distribución igualitaria de los beneficios del desarrollo” (Art. 276).¹⁴ En que los elementos de transformación productiva, se orienta a incentivar la producción nacional, a propiciar el intercambio justo en mercados y el acceso a recursos productivos; y a evitar la dependencia a las importaciones de productos.

Por consiguiente, todos los aspectos positivos que se están efectuando deben ser bien asimilados y a la misma vez ejecutados, para perseguir la idea principal de erradicar las importaciones, bajar la balanza negativa que se tiene en este sector, y lo más significativo evitar exportar solamente la materia prima para luego importar el producto terminado como se acostumbra hacer, sino al contrario el exportar el producto pero completamente terminado.

Con referencia nuevamente a la Planificación del Buen Vivir, dentro de las políticas y lineamientos de la transformación de la matriz productiva, resalta en “establecer mecanismos para la incorporación de las micro, pequeñas y medianas unidades productivas y de servicios, en cadenas productivas vinculadas directa o indirectamente a los sectores prioritarios, de conformidad con las características productivas por sector, la intensidad de mano de obra y la generación de ingresos.

Dentro de este marco, ayuda drásticamente a las PYMES, al crecimiento y fortalecimiento de sus empresas, fomentando la ayuda económica y cooperación al sector. Así también a la empresa Decoraciones Sol, otorga una garantía de saber que la inversión que este próxima a realizar estará respaldado por el Gobierno y a la misma vez asesorado por el mismo.

¹⁴Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo (2014) *Planificación del Buen Vivir, Objetivos*. <http://www.buenvivir.gob.ec/objetivo-10.-impulsar-la-transformacion-de-la-matriz-productiva>. [Consulta: 17/04/2014, hora: 19:00]

1.8 Metodología			TÉCNICAS	RESULTADOS
ETAPAS	EMPÍRICOS	TEÓRICOS		
CAPITULO I Plan de Investigación		<ul style="list-style-type: none"> • Histórico • Lógico - Deductivo 	<ul style="list-style-type: none"> • Investigación Exploratoria y Descriptiva • Investigación Documental • Encuestas, Entrevistas, Cuestionarios • Estadística Descriptiva 	<ul style="list-style-type: none"> • Antecedentes de exportación de la madera Información completa relacionada al tema de estudio. • Datos numéricos, gráficas, resultados totales. • Referencias, justificación. Objetivos Principales y específicos. Formulación del problema
CAPITULO II Aspectos Generales y Análisis Situación de la Empresa	<ul style="list-style-type: none"> • Aspectos Generales y • Análisis Situación de la Empresa 		<ul style="list-style-type: none"> • Investigación Documental. • Investigación de Campo. • FODA. • Encuestas, Entrevistas, Cuestionarios. • Estadística Descriptiva. 	<ul style="list-style-type: none"> • Situación actual de la empresa. Fortalezas, Debilidades, Amenazas y Oportunidades. • Datos productivos, financieros e Infraestructura. • Conocimiento de los Recursos Administrativos, Humanos y Productivos.
CAPITULO III Segmentación del Mercado		<ul style="list-style-type: none"> • Análisis - Síntesis. Deducción y Concreción • Histórico. • Hipotético - Deductivo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Investigación Documental. • Investigación de Campo. • FODA. • Encuestas, Entrevistas, Cuestionarios. • Estadística Descriptiva. 	<ul style="list-style-type: none"> • Investigación Cualitativa y Cuantitativa. • Estadística Descriptiva y Tabulación (Tablas y Gráficas). • Muestreo Aleatorio. Entrevistas Telefónica y Por Correo electrónico.

			TÉCNICAS	RESULTADOS
ETAPAS	EMPÍRICOS	TEÓRICOS		
CAPITULO IV Diseños y Estrategias del Proyecto		<ul style="list-style-type: none"> • Análisis y Síntesis. Hipotético Deductivo. • Inducción Científica. 	<ul style="list-style-type: none"> • Investigación Cualitativa y Cuantitativa. • Estadísticas Descriptivas. • Muestreo Aleatorio. • Investigación Documental. • Encuestas, Entrevistas. Cuestionarios. • Investigación de Campo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Planificación de nuevas estrategias. • Conocimiento de nuevos mecanismos para aplicar al tema de estudio. • Asimilación de nueva tecnología necesaria para implementar.
CAPITULO V Factibilidad Económica		<ul style="list-style-type: none"> • Análisis y Síntesis. Hipotético Deductivo. • Inducción Científica. 	<ul style="list-style-type: none"> • Estadística Descriptiva. Costos de Producción. • Investigación de campo. • Balance General Empresarial. • Estructura Organizacional. • Contabilidad de Costos. • Recursos Humanos y Productivos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Presupuestos Necesarios. • Valor final del Producto. • Inversión necesaria adicional, infraestructura. • Costos y Gastos para la ejecución de la exportación. • Requisitos mínimos y óptimos para ejecutar el tema. • Factibilidad técnica y operativa. • Ganancias y utilidades posibles.

CAPITULO II

2.1 Análisis de la Producción de Muebles de Madera

2.1.1 Cuantificación de la Producción Nacional

Actualmente la industria nacional está constituida por empresas con alto nivel tecnológico para la elaboración de productos derivados del sector maderero, por lo tanto la producción de madera está determinada principalmente en productos de balsa, teca, tableros y acabados para la construcción; y está concentrada principalmente en variedades como madera fina, madera regular, madera para construcción, de pallets (estibas) y otros. Materia prima fundamental para la elaboración y fabricación del producto terminado y la comercialización.

Según la Asociación Ecuatoriana de Industriales de la Madera, unas 200 mil personas están enlazadas al sector en el país, si se toma en cuenta toda la cadena productiva que abarca la industria, están incluidas el sector forestal, la madera, muebles y, principalmente, el sector artesanal que se agrupa en las zonas rurales y ciudades pequeñas del país.

Así también los bosques permiten la preparación de bienes maderables (muebles, madera para la construcción, puertas, pisos, elaboración de papel, cartón o leña, entre otros) y bienes no maderables (perfumería, semillas y frutos y aceites medicinales; látex para hacer llantas, entre otros). El sector también apunta a convertirse a largo plazo en el sustituto del petróleo en el Ecuador.

Según comenta el Presidente de la Federación Ecuatoriana de Exportadores (Fedexpor) Ing. Bernardo Pérez (2014) "Somos optimistas porque contamos con un recurso natural renovable. Ni bien culmina la cosecha, empieza la siembra de nuevos árboles. Por tal motivo, estamos seguros que la industria maderera tomará el mando cuando la producción de crudo nacional esté en su ocaso"¹⁵

¹⁵Carracedo Juan (2009, junio 10) El Ecuador tiene gran Potencial Forestal. *Diario Hoy Ecuador*.

2.1.2 Registro de Exportaciones de muebles de madera.

En los últimos años, las exportaciones de la madera y muebles en el país, han estado en constante crecimiento, esto debido a diferentes razones como es la globalización, la expansión de mercados, mayor demanda de productos y de producción, pero la principal causa, es que con el Gobierno actual y las nuevas políticas establecidas, brinda el apoyo necesario a la producción nacional y adicional se está reduciendo las importaciones constantemente. Por esta razón, las empresas nacionales han mejorado su tecnología y con productos de calidad buscan nuevos nichos de mercados y relaciones comerciales para una mejor estabilidad económica en el país.

TABLA 2.1.2: Registro de Exportaciones de Muebles de Madera

SECTOR	UNIDADES	Enero – Abril			Variación		Participación 2013
		2012	2013	2014	2012-2013	2013-2014	
Madera y Muebles	FOB Miles USD	79,032	69,501	82,946	-8,59%	19,35%	1,93%
	Toneladas	141,608	110,035	142,09	-22,30%	29,13%	3,64%

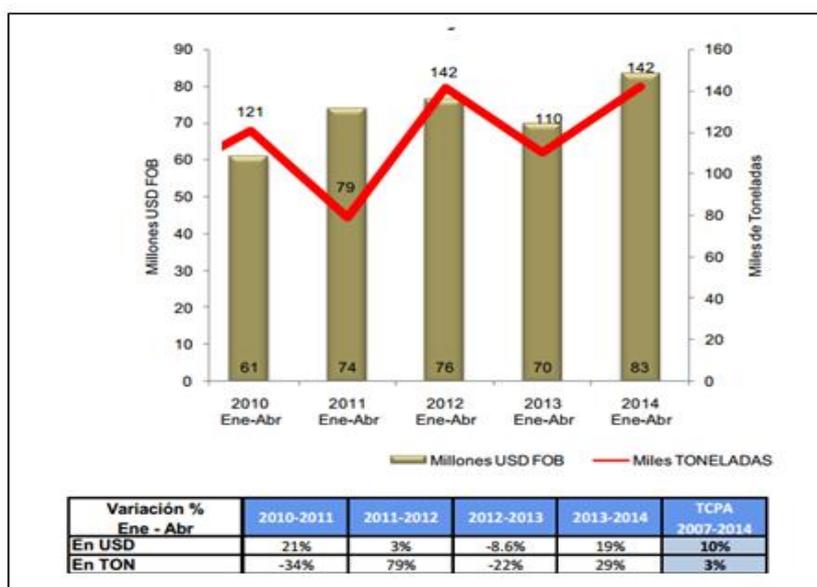
Fuente: TradeMap Estadísticas Exportaciones

Elaborado por: Autor

En el cuadro, se refleja que las exportaciones de madera y muebles han tenido un constante crecimiento dentro de las exportaciones totales que ha realizado el Ecuador en el periodo 2012 - 2014. Y han generado un porcentaje considerable dentro de las exportaciones totales por los diferentes sectores, realizadas por el Ecuador.

Es necesario mencionar, que el sector de madera y muebles, la exportación hacia el mundo, se ha mantenido favorablemente, abarcando una gran cantidad de países a nivel mundial. Es así que dentro del periodo, Enero 2007 hasta Abril del presente año, podemos observar en el siguiente cuadro, la variación de la cantidad y las ventas realizadas durante este ciclo.

GRÁFICO 2.1.2: Evolución Exportaciones de Madera y Muebles



Fuente: Banco Central del Ecuador. www.bce.fin.ec

Elaborado: Dirección de Inteligencia Comercial e Inversiones Extranjeras. PRO ECUADOR

Es así que aunque en el año 2011 disminuyeron las exportaciones, esto debido al tema de la crisis mundial que perjudicó, pero no fue factor determinante para una caída inmutable; por esta razón en años posteriores se incrementó en un gran porcentaje siendo un pilar muy importante en la participación de las exportaciones nacionales, otorgando un valor significativo en el ámbito económico.

Ecuador exporta a varios países a nivel mundial la madera y sus muebles, siendo el mayor importador el país de los Estados Unidos.

TABLA 2.1.2-1: Exportaciones desde Ecuador a Estados Unidos

Importadores	Valor exportada en 2009	Valor exportada en 2010	Valor exportada en 2011	Valor exportada en 2012	Valor exportada en 2013
<u>Estados Unidos de América</u>	690	616	616	724	770

Fuente: Cálculos del CCI basados en estadísticas de UN COMTRADE.

Elaborado por: Autor

Es así que en los últimos cinco años, el crecimiento de las exportaciones ha sido considerable, el crecimiento es muy significativo, otorgando grandes ventajas al país en el ámbito económico y productivo.

2.1.3 Alcances de Exportaciones de muebles de madera

Los alcances de exportación son las proyecciones estimadas de un producto en venta y cantidad en los siguientes años posteriores. Los valores totales de exportaciones que Ecuador exporta al mundo son:

TABLA 2.1.3-1: Alcances de Exportaciones de Muebles de Madera

Importadores	Valor exportada en 2009	Valor exportada en 2010	Valor exportada en 2011	Valor exportada en 2012	Valor exportada en 2013
Mundo	2.234	2.568	2.669	3.774	3.810

Fuente: Cálculos del CCI basados en estadísticas de UN COMTRADE.
Elaborado por: Autor

Se obtiene como resultado que el promedio de incremento de ventas sea alrededor de del 15 % anual. Así también los países que más se ha exportado son: Estados Unidos, Panamá, Francia, Chile y Venezuela. Es muy importante considerar, que los muebles de madera, dentro del Arancel Integrado de Importaciones a nivel mundial, se desglosa en otros sub productos, por la razón que el bien terminado va dirigido a diferentes sectores.

En los siguientes cuadros se puede observar las diferentes categorías en las que se divide el producto de muebles de madera. Están detalladas Subpartidas arancelarias, los sectores, la descripción y las ventas mundiales y a Estados Unidos en los últimos cinco años.

TABLA 2.1.3-2: Producto: Muebles de Madera

Partida Arancelaria: 940330 – Descripción: Muebles de Madera para Oficina

Importadores	Valor exportada en 2009	Valor exportada en 2010	Valor exportada en 2011	Valor exportada en 2012	Valor exportada en 2013
Mundo	588	453	448	555	558
Estados Unidos de América	65	156	56	127	32

Fuente: Cálculos del CCI basados en estadísticas de UN COMTRADE.
Elaborado por: Autor

TABLA 2.1.3-3:Partida Arancelaria: 940340 – Descripción: Muebles de Madera para Cocina

Importadores	Valor exportada en 2009	Valor exportada en 2010	Valor exportada en 2011	Valor exportada en 2012	Valor exportada en 2013
Mundo	381	523	274	172	826
Estados Unidos de América	30	5	51	75	182

Fuente: Cálculos del CCI basados en estadísticas de UN COMTRADE.
Elaborado por: Autor

TABLA 2.1.3-4: Partida arancelaria: 940350 – Descripción: Muebles de Madera del Tipo Utilizados en los Dormitorios

Importadores	Valor exportada en 2009	Valor exportada en 2010	Valor exportada en 2011	Valor exportada en 2012	Valor exportada en 2013
Mundo	605	1.121	919	1.061	944
Estados Unidos de América	178	203	200	249	230

Fuente: Cálculos del CCI basados en estadísticas de UN COMTRADE.
Elaborado por: Autor

TABLA 2.1.3-5: Partida Arancelaria: 940360 – Descripción: los demás muebles de madera (excepto de los utilizados en oficinas, dormitorios o cocinas, así como asientos)

Importadores	Valor exportada en 2009	Valor exportada en 2010	Valor exportada en 2011	Valor exportada en 2012	Valor exportada en 2013
Mundo	2.234	2.568	2.669	3.774	3.010
<u>Estados Unidos de América</u>	690	616	616	724	770

Fuente: Cálculos del CCI basados en estadísticas de UN COMTRADE.
Elaborado por: Autor

Con relación a las diferentes Subpartidas arancelarias en las exportaciones que comprende el producto de las demás muebles de madera, son los que más se ha exportado durante este periodo, esto debido a que en este sector incluye todos los demás muebles que son fabricados con la materia prima que es la madera.

Sin embargo dentro de este sector los muebles de madera que son elaborados artesanalmente son los más admirados y adquiridos por los estadounidenses, las razones son más que obvias, está la cultura y las preferencias al producto elaborado con la mano, es un arte y un producto único, que no se fabrica en serie, y lo más importante es solamente elaborado de madera sin ningún adicional o proceso industrial.

Entre otros se pueden nombrar: Muebles tallados y artesanales; mobiliario médico quirúrgico; artículos de cama y similares; aparatos de alumbrado no expresados ni comprendidos en otra parte; anuncios, letreros y placas indicadoras luminosos y artículos similares; construcciones prefabricadas.

Es así que el producto a exportar a los Estados Unidos, es: **muebles tallados y artesanales** que corresponde a la Subpartida arancelaria **9403600000**. Se ha seleccionado este producto con estas características porque son muebles artísticos de significación cultural, realizados manualmente o con máquinas movidas con energía básicamente humana, en forma individual por un artesano o colectiva. Reflejan una autenticidad que enorgullece y revitaliza la identidad y para lo cual, deben conservar técnicas de trabajo tradicionales y los diseños ser autóctonos. Con todas estas ventajas se tiene como objetivo buscar un nuevo mercado, con un bien que es muy pretendido y de gran admiración por los clientes, especialmente el de los Estados Unidos, porque valoran mucho más el terminado de un producto que sea artesanal, a que sea realizado por una máquina o en serie.

2.2 Aranceles y preferencias

Los Aranceles, es la nomenclatura oficial de mercaderías catalogadas con la determinación de los gravámenes que deben causarse con motivo de la importación o la exportación. Cada mercancía se designa primero por un número y después con su denominación. Usualmente los aranceles se aplican a las importaciones, para proteger los negocios, la agricultura y la mano de obra de la nación contra la competencia extranjera

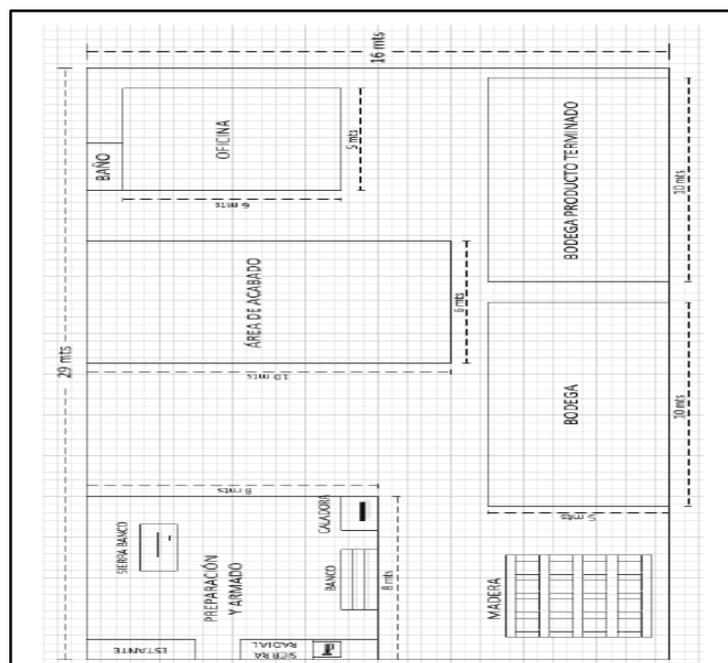
De acuerdo a la Subpartida arancelaria **9403600000** del producto a exportar que está dentro de los demás muebles de madera, para el ingreso a los Estados Unidos, su arancel para el ingreso es del 0.00%, evitando pagar algún tributo o porcentaje adicional al bien ingresado. Dentro de los Aranceles Preferenciales, que Ecuador mantiene con Estados Unidos, está el Sistema Generalizado de Preferencias, que tiene como objetivo fomentar la diversificación de las economías, que otorga un tratamiento arancelario a casi 140 naciones en las que se incluye el país de Ecuador, donde todos los productos que ingresen a los Estados Unidos están libre de tarifas aduaneras.

2.3 Organización Interna Empresa Decoraciones Sol.

2.3.1 LayOut Empresa Decoraciones Sol.

El LayOut (esquema de distribución de los elementos dentro un diseño) de la empresa Decoraciones Sol, se distribuye las áreas correspondientes a oficina, caja, baño público, aseo de empleados, vestuario, cuarto de instalaciones eléctricas, taller y bodega de materiales. Como se demuestra en el siguiente GRAFICO 2.3.1:

GRÁFICO 2.3.1: LayOut Empresa DECORACIONES SOL



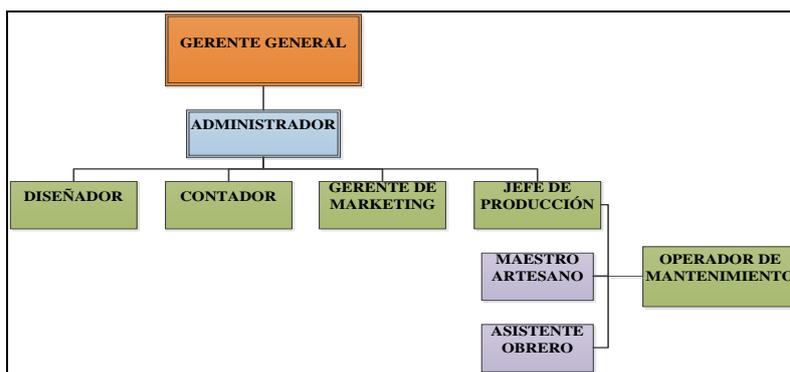
Fuente: Empresa Decoraciones Sol.

Elaborado por: Autor

2.3.2 Estructura Funcional empresa Decoraciones Sol.

El sistema Organizacional y Administrativo de la empresa Decoraciones Sol, se extiende de manera vertical, tal como se describe en la siguiente **GRÁFICO 2.3.**

GRÁFICO 2.3.2: Estructura Funcional DECORACIONES SOL



Fuente: Empresa Decoraciones Sol.
Elaborado por: Autor

La empresa Decoraciones Sol, de acuerdo al Organigrama Funcional, está conformado por el siguiente número de personas en relación al área en la que se desempeña y con el que contará al momento de iniciar el presente proyecto de exportación.

TABLA 2.3.2: Empleados empresa DECORACIONES SOL

Departamento	Cargo	Área	Cientes Internos
Gerencial	Presidente	Gerencial	1
	Financiero	Contador	1
Administrativo	Ventas y Marketing	Gerente de Marketing	1
	Administrativa	Administrador	1
Operación	Producción	Diseñador/Dibujante	1
		Jefe de Producción	1
		Operador/Mantenimiento	1
		Maestro Artesanos	3
		Asistentes/Operarios	6
		TOTAL	16

Fuente: Empresa Decoraciones Sol.
Elaborado por: Autor

2.4 Cuantificación de la Producción de la Empresa

En un principio la empresa Decoraciones Sol, comenzó elaborando solamente muebles de madera artesanales, únicamente con la materia prima pura y mano de

obra calificada como por ejemplo: consolas, comedores tallados y mesas centrales; hoy en día con el pasar de los años y la experiencia adquirida, hubo que buscar otros sectores adicionales al artesanal, donde también se pueda comercializar los productos.

A causa de esto, al presente se elabora muebles terminados con materia prima y productos industriales para diferentes ambientes, tales como: dormitorios, comedores, cocinas, salas, oficinas, muebles de madera (en menor cantidad), entre otros.

En la actualidad, la empresa se dedica a la fabricación y venta de muebles de madera, y ha ganado una experiencia fundamental por más de veinte años, siempre está innovando y creando productos de calidad y de gran aceptación al consumidor final. Para satisfacer las necesidades del cliente, ahora como punto de partida, se busca cuáles son los requerimientos y gustos del consumidor, y llegar al cliente por diferentes medios de marketing y exposición de productos.

2.5 Registro de Salida de Productos de la empresa Decoraciones Sol.

El registro de la salida de productos de la empresa Decoraciones Sol, está enfocado a la elaboración y fabricación de muebles de ambiente o por sector y de muebles artesanales. En la empresa se maneja este registro, por medio de la cantidad de ventas que se realizan mensualmente.

TABLA 2.5: Registro de Salidade Productos de la Empresa DECORACIONES SOL

SALIDA DE PRODUCTOS	Cantidad Anual Prom.	P.V.P	TOTAL
Muebles para Dormitorios	13	\$ 750,00	\$ 9.750,00
Muebles para Comedores	16	\$ 600,00	\$ 9.600,00
Muebles para Cocinas	12	\$ 2.500,00	\$ 30.000,00
Muebles para Salas	12	\$ 1.100,00	\$ 13.200,00
Muebles tallados artesanales	15	\$ 350,00	\$ 5.250,00
Muebles sobre catálogo	18	\$ 400,00	\$ 7.200,00
CANTIDAD TOTAL	86		\$ 75.000,00

Fuente: Empresa Decoraciones Sol.

Elaborado: Autor

La cantidad anual promedio que la empresa Decoraciones Sol registró durante el año 2014 es de \$75.000,00. Esto demuestra que mensualmente la empresa

vende \$ 6.250,00 pero esta salida de productos solamente se realiza en el local comercial. La empresa se maneja en toda su parte administrativa y financiero con las ventas mensuales. Adicional para generar mayores ingresos anuales, y atraer mayor cantidad de clientes, la empresa Decoraciones Sol, tiene como costumbre, integrarse mínimo en dos ferias nacionales de muebles de madera que son realizadas en el Centro de Exposiciones Quito.

Participar en estos eventos son muy significativos, porque al tener mayor afluencia de gente, se obtiene la venta directa y se cierra grandes contratos empresariales, en las dos ferias se obtuvo un aproximado de **\$ 45.000,00** en ventas, que fue el valor que se registró el año pasado. Agregado a las ventas mensuales que se mencionó anteriormente dan una sumatoria de **\$ 120.000,00**. Estos valores expresan que la empresa tiene una seguridad empresarial y rentabilidad en la venta de sus productos en el ámbito económico nacional.

Como conclusión, en los últimos cinco años, las ventas siempre han estado en un crecimiento constante, y un incremento anual promedio del 10%. Además la participación en ferias, representan el 30% de las ventas total por cada año, siendo un valor significativo para la economía de la empresa, y el incremento considerable de posibles clientes potenciales de compra.

2.5.2 Manejo de la Producción Interna de la Empresa Decoraciones Sol.

El manejo de la Producción Interna de la empresa Decoraciones Sol, empieza desde la obtención de materia prima, esta previamente debe ser de primera calidad y comprada solamente a distribuidores exclusivos, que no comercialicen bajo contrabando, o en el peor de los casos obtengan la madera de forma ilegal de Áreas Protegidas existentes, ocasionando implicaciones negativas sobre el desarrollo forestal y ambiental.

Una vez receptada la madera como materia prima, los pasos posteriores para la elaboración de un mueble de madera, son los siguientes:

- Abastecimiento y Almacenaje de la materia prima, la madera viene en forma de tablones, para que el proceso de producción sea más satisfactorio. Stock mínimo que dispone la empresa es de 5000 tablones en bodega.
- Tallado y lijado de la madera
- Barnizado y embellecimiento de los muebles (artesanos calificados).
- Terminado y entrega del mueble en el almacén.

2.5.3 Manejo de la Producción Local de la Empresa Decoraciones Sol.

Dentro del manejo de la producción local, la empresa Decoraciones Sol, realiza sus ventas de acuerdo a los siguientes procesos de producción:

- **Producción en Serie:**

Para la empresa la producción en serie, consiste en producir en función de una determinada cantidad que el Gerente Sr. Orlando Pallasco, estima para satisfacer la demanda, esto en base al promedio de ventas anuales. Es necesario considerar que este proceso lo realiza sin esperar a que sus clientes se lo soliciten previamente, como ocurre en el sistema de producción por encargo, también llamado sistema de producción por lote. Por lo menos se realiza doce unidades en la producción en serie de uno de los modelos más comercializados

- **Producción Sobre Pedido:**

Implica la elaboración de los productos previo al pedido directo del cliente, él solicita su mueble en base a los productos expuestos, a su gusto, o a través de un catálogo. Por último se realiza un contrato donde una vez terminado el mueble, el consumidor deberá cancelar la suma acordada.

- **Producción Al por Mayor:**

Se realiza la venta al por mayor a un Distribuidor que comercializa algunos productos similares y desea incorporar los muebles de madera, para atraer

mayores clientes. Al ser la venta por un alto número de unidades, siempre se llega a un acuerdo de reducción de precios.

2.5.4 Manejo de la Producción Nacional

El manejo de la producción en el ámbito nacional, solamente se realiza la producción a base de pedido. Esta decisión se ha tomado, porque en el despacho y entrega, el cliente recibe de manera personalizada su producto en cualquier ciudad del país. Sin la necesidad de realizar productos en serie y tampoco al por mayor, como es en el proceso de la producción local.

2.5.5 Manejo de la Producción Internacional

Para el manejo de la producción internacional, la empresa Decoraciones Sol, debe establecer un proyecto de exportación, para conocer los requerimientos, necesidades y la cantidad estimada que el proveedor pretende realizar para satisfacer su demanda. Es necesario buscar alianzas con empresas radicadas en el mercado meta, y empezar con poca cantidad para alcanzar a cubrir esta nueva producción.

2.6 Descripción del Producto

Los muebles de madera, no es solamente un producto en general, sino que abarca algunas categorías dentro del mismo. Entre ellas tenemos que el mueble está destinado y fabricado para diferentes ambientes, como por ejemplo muebles de: cocina, dormitorio, oficina, entre otros. Siendo estos los más comercializados en el mercado nacional e internacional. Sin embargo existen también los muebles de madera artesanales que tiene un acabado diferente, son auténticos y su fabricación es de manera artesanal, en lugar del industrial.

Este tipo de muebles son tradicionales y tiene mayor identidad en relación a la madera como materia prima. Obteniendo la esencia principal y el terminado de la madera. Son muebles exclusivos en su categoría, porque disponen de un diseño y acabado de calidad diferente a los normales. Por estas aclaraciones y ventajas,

el mueble de madera artesanal es el producto a elaborar y comercializar al nicho de mercado de los Estados Unidos.

Los productos según la clasificación por su uso, son no perecederos, de primera necesidad y se clasifican como de consumo final. Así también, de igual manera a la normatividad a la que se sujetan los muebles de madera artesanales.

Según la Lcda. Leticia Corín Orozco ISO 9000 (2002)¹⁶ “Son netamente técnicas y comerciales, se alcanza más eficientemente cuando las actividades y los recursos relacionados se gestionan como un proceso. Los procesos se definen como una secuencia de actividades que van añadiendo valor mientras se produce un determinado producto o servicio a partir de determinadas aportaciones. Todas las actividades de la organización se enmarcan dentro de procesos, que se identifican, gestionan y mejoran”.

Dentro de las normas técnicas son las relativas al proceso productivo, equipo de procesamiento, insumos, controles de calidad durante cada fase y el grado de perceptibilidad para lograr la calidad que tenemos actualmente que se hace a partir de la norma internacional aceptada por innumerables organizaciones y empresas que define los requisitos mínimos que debe cumplir un sistema de gestión de calidad para ser certificado.

Y en las normas comerciales están referidas a la calidad y presentación que se establecerán orientadas a las dictadas por los compradores y las costumbres y preferencias del mercado nacional e internacional. Estas normas siempre deben estar actualizándose continuamente, debido a que las preferencias y nuevas necesidades del consumidor nunca van hacer las mismas durante un tiempo.

2.6.1 Características Generales de los Muebles de Madera

Los muebles de madera son enseres o artículos de utilidad para alojar materiales, para cumplir funciones, para sentarse o para descansar. El mobiliario o mueble es

¹⁶Lcda. Leticia Colín Orozco (2004, agosto) Sistema de Gestión de Calidad. **Normas ISO 9000**. <http://iso9001calidad.com/iso-9001-2000-sistemas-gestion-calidad-requisitos-21.html>. [Consulta: 12/09/2014, hora: 19:00]

definido como un conjunto de objetos fijos o móviles, decorativos o de uso, que forman parte de un ambiente con fines utilitarios o para embellecerlo (mesas, sillas, escritorios, camas, entre otros).

El mueble de madera artesanal, es elaborado con el tipo de madera de laurel, seike y Jabillo, materia prima ideal para la fabricación de los diversos productos, a base de tallado y fabricado con mano de obra calificada, bajo los estándares de calidad de acabado y diseño, que rigen en las reformas del estatuto de la Cámara Artesanal del D.M. de Quito. Dentro de los muebles artesanales más conocidos en el mercado, se encuentran los Clásicos, Luis XV, y estilo Minimalista (muebles clásicos con tendencia modernista). Estos muebles por ser especiales por su finalizado, son adquiridos por empresas importantes, franquicias hoteleras y personas que gustan de la clase y la excelencia en sus mobiliarios, entre otros.

Entre otras características importantes de los muebles de madera artesanales, tenemos los siguientes conceptos:

- **Por el material o ejecución:** Muebles de madera, materia fina pura.
- **Por la función:** Muebles receptáculo (armarios, roperos, aparadores), Muebles pequeños (carritos de servicio, mesillas), Muebles para yacer (cunas y camas), y Muebles para sentarse (bancos, taburetes, sillones, sofás y sillas)
- **Por su utilización en la habitación:** Muebles sueltos (cómodas, mesas)
- **Por su construcción:** Muebles de cuerpo (cómodas, armarios, mesas de escritorio, muebles de radio, arcas)
- **Por su lugar de utilización:** Muebles de cuarto de estar, de cocina, de colegio, de hospital, de laboratorio, de jardín y de oficina.

Decoraciones Sol, fiel a su estilo y a su experiencia, realiza muebles de madera artesanales de gran calidad, muy apreciados por clientes exigentes en la obtención de productos únicos y que reflejan la naturaleza de la madera. Por esta

razón la empresa, va a fabricar y elaborar los muebles Clásicos, Luis XV y Estilo Minimalista. Brindando al futuro cliente un bien insuperable, distinto y de calidad.

2.7 Análisis del Mercado

2.7.1 Situación actual del mercado Norteamericano

Estados Unidos, situada en América del Norte, es uno de los países más grandes y poblados del mundo. Su capital es la ciudad de Washington y su moneda es el Dólar United State of America (USD).¹⁷ Es la primera economía del mundo por volumen. El PIB per cápita es un muy buen indicador de la calidad de vida y en el caso de Estados Unidos, en 2013, fue de 56.000 dólares.

Respecto a la madera, aunque no tienen este recurso natural, importan de varios países del mundo, porque cuando las ventajas competitivas naturales no están a su favor, optan importar este producto y poder satisfacer las necesidades de su mercado, incluso con el procesamiento y mejoramiento, también exportan el mismo producto, pero con un valor agregado.

Existe mucha demanda en la importación de parte de Estados Unidos hacia el mundo, todos los países en diferente cantidad y producto, dentro del grupo de países más importantes que exporta muebles de madera a Estados Unidos, tenemos los siguientes: China (principal), Canadá, México, Ecuador se ubica en el puesto número 30 de 176 países, esta ubicación no refleja que exporta menos pero con relación a las características demográficas de cada país, Ecuador se encuentra en un posición estable en exportaciones, pero se debería impulsar en un mayor porcentaje.

2.8 Acuerdo Comerciales con Estados Unidos

Lamentablemente a diferencia de otros países vecinos, Ecuador con el régimen de turno, ha disminuido y ha cancelado acuerdos comerciales muy importantes, que tiene como objetivo principal, ingresar los productos a otros países sin ningún

¹⁷Datos Macro (2014) España. Economía y Datos de Países. **Indicador Económico Estados Unidos**. <http://www.datosmacro.com/paises/usa>. [Consulta: 15/09/2014, hora: 18:00]

arancel o tributo, y poder competir con la competencia internacional. Uno de los acuerdos más significativos es el que se renunció unilateralmente con los Estados Unidos, es la Ley de Preferencias Arancelarias Andinas y Erradicación de la Droga, mejor conocida como **ATPDEA** (siglas en inglés para "AndeanTradePromotion and DrugEradicationAct")¹⁸.

Fue un sistema de preferencias comerciales por los cuales Estados Unidos otorgaba acceso libre de aranceles a una amplia gama de las exportaciones de cuatro países andinos: Bolivia, Colombia, Ecuador y Perú, como una compensación económica por la lucha contra el tráfico de drogas. Sin embargo para el producto de muebles de madera, que se pretende exportar, aunque no existe un acuerdo comercial; pero sí existe en cambio un reglamento arancelario, que se mantiene con un ad valorem de ingreso del 0,00% para el ingreso de este producto a este país.

Estos acuerdos comerciales, tiene como finalidad el brindar apoyo a todas las empresas exportadoras del país, y para la empresa Decoraciones Sol, aunque acuerdos importantes han sido cancelados, aún existe los mismos requerimientos para el ingreso de la mercadería sin pagar tributos adicionales, que a la final son los más fundamentales para establecer el precio final en el mercado.

2.9 Segmentación en Base a la Producción de la Madera.

TABLA 2.9: Producción de la Madera

SEGMENTOS	FASES
Producción Primaria de Recursos madereros	Actividad Forestal
Procesadores de la Madera	Actividad Forestal Básica
Proceso de la Madera:	Preparación de la Madera
-Tala (sin afectar el ambiente)	
-Limpieza	
-Tratado de la madera	
-Elaboración del mueble	
Destinado	Industria Maderera

Fuente: Decoraciones Sol
Elaborado por: Autor

¹⁸ Mantilla Sebastián (2013, Julio 24) Ecuador sin ATPDEA *El Comercio*, Ecuador

En el cuadro se detalla, de acuerdo la producción de la madera, cuales son los segmentos y las fases, que intervienen en la producción y elaboración del mueble de madera. Todos estos pasos son muy importantes, porque detallan quienes son los encargados de realizar y a su vez controlar cómo se maneja la madera como materia prima.

2.9.1 Segmentación del Mercado a Exportar

Por otro lado, es necesario considerar, que el segmentar el mercado a donde se pretende exportar, es fundamental. Al ser un país tan grande y tener muchos estados que los conforman, es necesario segmentar a los Estados Unidos, y definir el mercado que se pretende realizar la exportación de los muebles de madera. Al segmentar, se obtiene y se garantiza la identificación de grupos homogéneos de clientes para adecuar de una forma eficiente el producto, todos estos aspectos, se realizan con el propósito de conocer realmente a los consumidores.

“Uno de los elementos decisivos del éxito de la empresa y del Comercio Exterior, es la capacidad de segmentar adecuadamente el mercado y mejorar la precisión del marketing” (Ballesteros Alfonso, 1998: 11)¹⁹.

Es así que la principal ciudad de los Estados Unidos es New York, perteneciente al estado con el mismo nombre. Esta ciudad es la más importante metrópoli de los Estados Unidos, principalmente por la cantidad de habitantes que lo conforman que son 8.124.426, así también esta ciudad tiene la ventaja de disponer dos Centros de Negocios a diferencia de otras ciudades, que el más importante es FinancialDistrict (Distrito Financiero). Otro punto a favor es que es una ciudad portuaria, que permite realizar el comercio exterior de una manera tan favorable para exportar e importar los bienes y servicios de una forma más rápida; los empresarios prefieren asentarse en esta ciudad y mantener una oficina matriz por las mejoras que otorga. Es muy importante considerar, que la población hispana que reside en New York registra el 25% de la población total.

¹⁹ Ballesteros Román Alfonso (1998). **Comercio Exterior, Aspectos generales en la Segmentación de Mercados**. (1ª ed.) España: Graf S.L.

Por lo tanto, un gran porcentaje de los habitantes son bilingües, un gran porcentaje de neoyorkinos hablan mucho el idioma castellano. Generando mayor aceptación y adaptación de nuevas culturas y costumbres para establecer diversas relaciones, entre ellas las comerciales.

Con estas menciones importantes, New York, es la ciudad seleccionada para exportar los muebles de madera, las razones principales que se consideró, es que al disponer el puerto marítimo, la logística y el transporte se reduce considerablemente, así también la factibilidad que existe para generar negocios en esta ciudad permite realizar con mayor seguridad una inversión y generar nuevas relaciones comerciales con las principales tiendas e ingresar el producto para su posterior venta.

2.10 Análisis de la competencia Nacional

Ecuador dispone de muchas empresas que exportan madera en grandes cantidades al mundo, con un constante crecimiento, por esta razón las empresas han visto la necesidad de mejorar paulatinamente su infraestructura y tecnología, y así estar a la altura de la competencia internacional. Ventajosamente la madera ecuatoriana, es muy apreciada por los grandes mercados, por la excelencia y calidad de la madera como materia prima y producto terminado.

Dentro del Federación Ecuatoriana de Exportadores, se registran varias empresas que realizan la exportación de la madera como materia prima y como producto terminado a los Estados Unidos, es así que los proveedores más importantes que por valor y cantidad han exportado más a este país, son:

TABLA 2.10: Empresas Exportadores de Muebles de Madera a Estados Unidos

NOMBRE	CIUDAD	RUC
Colineal Corporation Cía Ltda.	CUENCA	0190110001 001
Ecuadorian Wood Products S.A.	QUITO	1791961013 001
Empresa Durini Industria de Madera C.A. EDIMCA	QUITO	1790012158 001
Fadel S.A.	QUITO	1790279855 001
ModerMueble Cía. Ltda.	GUAYAQUIL	0991364714 001

Fuente: Federación Ecuatoriana de Exportadores
Elaborado por: Autor

En la exportación de muebles de madera como producto terminado, tenemos a la empresa Colineal Corporation Cía. Ltda., localizada en la ciudad de Cuenca, y que exporta a varios países, entre ellos los Estados Unidos, su línea de producción es de muebles para ambientes. La clave del éxito de la empresa Colineal, es la constante variación de modelos y siempre conocer y satisfacer las necesidades del consumidor.

En el caso de la empresa Decoraciones Sol, el objetivo es de incrementar gradualmente las ventas en el mercado nacional, con proyección de exportar sus productos a nuevos mercados, con la iniciativa de que el primer nicho sea el de los Estados Unidos. El valor agregado de la empresa, es exportar muebles de madera pero completamente artesanales, marcando una diferencia y abriendo un nuevo mercado con estos productos.

2.11 Análisis del Macro Entorno

Dentro del entorno nacional, la política es un aspecto primordial para el progreso en el Ecuador. Actualmente tiene varios ejes direccionales con los cuales se procura llevar adelante el sistema de gobierno. Ecuador formalizó sus principios de desarrollo así como un plan de seguimiento con indicadores de medición para evaluar su evolución a través del Plan Nacional del Buen Vivir (PNBV). Así también, el Ministerio de Coordinación de la Producción, Empleo y Competitividad elaboró una agenda para la transformación productiva orientada a comenzar el cambio en las formas de producción tanto en el aspecto de productividad, así como en su visión de comercio exterior. Finalmente, este mismo Ministerio impulsó el Código de la Producción que, recientemente aprobado por la Asamblea Nacional, dará forma a un nuevo y mejorado estilo de promover la inversión y fortalecer las relaciones trabajador y empresa.

El PNBV propuesto por el gobierno del Presidente Rafael Correa para el período 2009-2013. Plantea como reto la construcción de un nuevo modelo de desarrollo, que incluye una nueva manera de generación de riqueza y redistribución post-petrolera y entre varias de sus estrategias se destacan:

Transformación del patrón de especialización de la economía a través de la sustitución selectiva de importaciones; y el aumento de la productividad real y diversificación de las exportaciones, exportadores y destinos mundiales.

2.11.1 Análisis del Entorno Económico

El Gobierno del Ecuador, establece la construcción de un “sistema económico justo, democrático, productivo, solidario y sostenible. Basada en la distribución igualitaria de los beneficios del desarrollo” (Art. 276).²⁰ En que los elementos de transformación productiva, se orienta a incentivar la producción nacional, a propiciar el intercambio justo en mercados y el acceso a recursos productivos; y a evitar la dependencia a las importaciones de productos.

Así también, dentro de las políticas y lineamientos de la transformación de la matriz productiva, resalta en “establecer mecanismos para la incorporación de las micro, pequeñas y medianas unidades productivas y de servicios, en cadenas productivas vinculadas directa o indirectamente a los sectores prioritarios, de conformidad con las características productivas por sector, la intensidad de mano de obra y la generación de ingresos”.²¹

Para que Decoraciones Sol, se consolide, necesita recurrir a los servicios de asesoría, ante esto el entorno económico contribuye positivamente en el sentido de que se alinea a los objetivos y especial al recientemente aprobado Código de la Producción que busca promover la inversión y dinamizar la productividad a través de las microempresas, puesto que se ha definido a través de este, reformas tributarias, incentivos para nuevas inversiones y el tema de salario digno, lo cual impulsará la búsqueda de apoyo para el desarrollo de nuevas propuestas de negocios.

²⁰ Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo (2014) Planificación del Buen Vivir, **Objetivos No. 10**. <http://www.buenvivir.gob.ec/objetivo-10.-impulsar-la-transformacion-de-la-matriz-productiva>. [Consulta: 17/04/2014, hora: 19:00]

²¹ Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo (2014) Planificación del Buen Vivir, **Objetivos No. 10** Políticas y Lineamientos. <http://www.buenvivir.gob.ec/objetivo-10.-impulsar-la-transformacion-de-la-matriz-productiva#tabs2>. [Consulta: 17/04/2014, hora: 19:25]

2.11.2 Análisis del Entorno Laboral.

El entorno laboral, es un aspecto muy primordial dentro de cualquier empresa, y en especial para Decoraciones Sol, es un ámbito fundamental y dentro de sus lineamientos, existente políticas de bienestar y convivencia laboral para todos sus empleados. Para lograr esto, se estimula constantemente al trabajador, con incentivos económicos por metas cumplidas, alimentación y ocasionalmente cuando se tenga que trasladar a otra ciudad, los viáticos.

Adicional la empresa con el fin de disponer a su fuerza laboral por mucho más tiempo, brinda al trabajador la opción de ejercer una carrera profesional dentro de la empresa, subiendo de nivel de acuerdo a su desenvolvimiento y adaptación plena a su trabajo. Para lograr esto, constantemente se capacita al personal en todos los ámbitos laborales, como son el de producción, elaboración, y atención al cliente.

Así también en el entorno laboral externo, con el cambio de leyes, y el cumplimiento de las mismas, el empleado dispone de todos los derechos de ley, como son las aportaciones mensuales del seguro, pagos de décimos y las utilidades que se les cancela correspondientes a lo establecido en el Ministerio de Relaciones Laborales. Es necesario considerar que las nuevas políticas, brindan al empleado una seguridad plena al ejercer su trabajo, fortaleciendo el lazo que existe con la empresa y su bienestar económico y familiar.

2.11.3 Análisis del Entorno Cultural.

Ecuador es un país mega diverso tanto por su población y sus costumbres. No obstante, aunque es un país pequeño, goza de mucha riqueza cultural, debido a la permanencia de creencias y tradiciones que se plasman en las diferentes regiones de la nación. Así también la forma de vivir del pueblo ecuatoriano depende mucho del nivel de educación alcanzado y los valores éticos y morales, debido a que las oportunidades labores, hoy en día son por meritocracia y experiencia, logrando así obtener una estabilidad económica y forjar una vida profesional segura.

Para lograr estos nuevos cambios, el Gobierno ha estado fomentando durante estos años, la incorporación e integración de pueblos hacia una vida justa y digna. Construyendo los fundamentales servicios básicos y brindando toda la ayuda para que los habitantes puedan sobresalir y competir. Es así que hay la constante capacitación a pueblos, y dentro de ellos a pequeños productores, en guiar y brindar la asesoría necesaria, para que lo que producen sea un bien o un servicio, este debe estar bajo los parámetros de calidad.

Aunque el avance para el mejoramiento cultural y tener un mejor estilo de vida están aún en camino, y todavía no se ha logrado la meta trazada, existe las buenas iniciativas de un progreso continuo y lo más importante el apoyo no solo moral, sino un soporte más estable que garantiza el gobierno de turno. En relación al conocimiento cultural acerca del conocimiento y las ventajas de la madera, actualmente no se ha aprovechado al máximo este recurso, porque a falta de conocimiento y decisión, se continúa solamente extrayendo la materia prima, y en muchos de los casos exportando la misma, para luego importar un producto terminado a un valor mucho más alto.

Desfavoreciendo la integridad económica y cultural, en el sentido de que se desconoce cómo aprovechar todos los potenciales de los recursos, y solamente se destina el esfuerzo laboral a una parte total del proceso de producción. De la misma manera con las exportaciones, se tiene problemas debido a falta de comprensión de procesos para ingresar un producto a otro país, esto debido a que no existe la decisión de los grandes empresarios a buscar asesoría y mirar cuales son las reales ventajas favorables que se obtienen con el Comercio Exterior.

2.11.4 Análisis del Entorno Demográfico

A pesar que los ecuatorianos hace tan sólo un siglo se concentraban con más alta frecuencia en la región Sierra en los Andes, hoy en día la población está dividida casi equitativamente entre Sierra y Costa. La población ecuatoriana es étnico-racialmente diversa, Según datos publicados por el Instituto Nacional de

Estadística y Censos (INEC) sobre el censo de población y vivienda 2010, mostró ciertas peculiaridades de la evolución del comportamiento del país y que refleja también una mejora y tendencia de comportamiento a tener una demografía propia de un país desarrollado.

Entre algunas características, el acceso a tecnologías por sus habitantes que llega a un considerable porcentaje. La pirámide poblacional muestra una tendencia cada vez más perpendicular, lo que denota, menor número de hijos por pareja, mayor porcentaje de adultos mayores, y una población que en la actualidad su mayoría está en edad de trabajar. También se cabe destacar que el Ecuador crece 2.5 millones de habitantes cada 10 años.

Ecuador dentro del aspecto social, es un país que brinda aceptación para miles de personas que provienen mayoritariamente de sus países vecinos, por distintas razones y circunstancias, tales como: políticas, económicas y laborales, que esta última es de la mayoría atraída por la oportunidad de ganar salarios en dólares americanos. La edad media de los ecuatorianos es de 28 años, esto significa que hay bastante demanda laboral y productiva para los diferentes campos que tiene el sector productivo.

Así también, el nivel económico de los ecuatorianos, está dividido de igual manera por sectores, de clase, baja, media y alta. En donde la mayoría de los habitantes se encuentra en un sector medio a bajo por las condiciones económicas que tienen. Pero también en los últimos cinco años, el nivel de pobreza ha disminuido considerablemente, esto debido a las nuevas condiciones de vida, la estabilidad del Gobierno, y las nuevas oportunidades laborales existentes. También hay el apoyo incondicional con diferentes bonos a un gran sector pobre del Ecuador. El país también es mega diverso en el ámbito étnico, existen mucha variedad de razas o etnias, con un gran porcentaje del 72% de mestizos. Esto indica que al existir variedad, también hay diferentes culturas y costumbres dentro de los mismos habitantes, tanto por su lugar de residencia, y hábitos adquiridos.

2.12 Análisis del Micro Entorno Empresa Decoraciones Sol.

Es significativo conocer el real interés y la capacidad que la empresa Decoraciones Sol, está dispuesta a producir para justificar la demanda solicitada en el proceso de exportación porque es completamente diferente y un adicional a la producción local. Por esta razón y la importancia de los resultados, se ha realizado una entrevista cualitativa indirecta al Sr. Mario Orlando Pallasco Farinango, Gerente General y Propietario de la empresa, y quien conoce más a fondo de todas las ventajas y desventajas de la comercialización de muebles de madera artesanales.

Como técnica cualitativa, la entrevista es una de las vías más comunes para investigar la realidad social. “Permite recoger información sobre acontecimientos y aspectos subjetivos de las personas: creencias y actitudes, opiniones, valores o conocimiento, que de otra manera no estarían al alcance del investigador” (Rodríguez y otros, 1997: 25).²²

Modalidad de la Entrevista: Entrevista no estructurada, dirigida, con finalidad investigativa, es individual.

- La entrevista es no estructurada, debido que el esquema de preguntas y secuencias no está determinado. Las preguntas son abiertas y el entrevistado tiene que construir su respuesta con relación a sus conocimientos, opiniones y experiencia.
- Es dirigida porque es libre el orden y la forma de las preguntas y lo más importante es que se garantiza que no se omitan áreas importantes de la investigación, permite una cierta sistematización de la información, brinda que sea fácil de asimilar al delimitar los aspectos que serán tratados.
- La finalidad de la entrevista es de investigación, recopilar toda la información más importante que se necesita para sustentar el proyecto del plan de exportación de muebles de madera hacia el mercado meta, analizando como primer punto a la empresa y sus proyecciones.

²² Rodríguez y otros (1997) Metodología de la Investigación Cualitativa. **Técnica Cualitativa la entrevista** (1a ed.) España: Aljibe

A continuación se demuestra la validación del presente proyecto con resultados reflejados (Véase ANEXO A. *Entrevista Decoraciones Sol*). Para dicho análisis se ha establecido los siguientes indicadores:

- Actualidad
- Aplicabilidad
- Pertinencia
- Rigurosidad
- Viabilidad

La valoración se lo aplica de la siguiente manera:

Regular = 1 Buena = 2 Muy Buena = 3 Excelente = 4

TABLA 2.12: Análisis Micro Entorno – Validación de la Entrevista

VALIDACIÓN ESPECÍFICA					
# Pregunta	Actualidad	Aplicabilidad	Pertinencia	Rigurosidad	Viabilidad
1	4	4	4	4	4
2	4	4	4	3	4
3	4	4	3	3	4
4	4	4	4	4	4
5	3	3	3	3	3
6	4	4	4	4	4
7	4	4	4	4	4
8	4	4	4	4	4
9	4	4	4	4	4
10	2	2	2	2	2

Fuente: Federación Ecuatoriana de Exportadores
Elaborado por: Autor

TABLA 2.12.1: Análisis Micro Entorno – Resultados de la Validación de la Entrevista

RESULTADOS DE LA VALIDACIÓN							
Valoración	Actualidad	Aplicabilidad	Pertinencia	Rigurosidad	Viabilidad	Total	%
Excelente	4	4	4	4	4	20	44,44%
Muy Buena	3	3	3	3	3	15	33,33%
Buena	2	2	2	2	2	10	22,22%
Regular							
Total	9	9	9	9	9	45	100%

Fuente: Federación Ecuatoriana de Exportadores

Elaborado por: Autor

Con los resultados se demuestró que existe la viabilidad, aplicabilidad para que la empresa Decoraciones Sol, dispone de la capacidad y la iniciativa para exportar sus productos al mercado meta que es la ciudad de New York en los Estados Unidos. Adicional como punto a favor tiene una larga experiencia en la fabricación y comercialización de los muebles de madera artesanales en el ámbito local, lo que permite tener el suficiente conocimiento en siempre satisfacer las necesidades de los clientes, y como un valor extra la innovación, diseño y estilo, diferencia a la empresa de la competencia.

2.13 Análisis de la Estrategia a utilizar de la Empresa Decoraciones Sol.

El siguiente análisis, está enfocado, en conocer la situación de la empresa y poder desarrollar una estrategia específica de un posterior posicionamiento. Como punto de partida para diferenciar el producto de la competencia y lo más primordial que el cliente este muy interesado y atraído por un producto innovador y exclusivo con las ventajas demostradas, y con estos parámetros comercialice los muebles de madera artesanales en su mercado. La estrategia a utilizar es el Marketing Mix, que es un concepto que se utiliza para nombrar al conjunto de herramientas y variables que tiene que realizar la empresa Decoraciones Sol cumplir con los objetivos del proyecto de exportación.

Según cuenta Soriano Claudio (1990: 4): "El marketing mix está compuesto por la totalidad de las estrategias de marketing que apuntan a trabajar con los cuatro elementos que son

el producto, precio, plaza, promoción²³ y se agregado adicionalmente el estilo, diseño, gustos, preferencias y nivel de vida.

2.13.1 Segmentación del Producto y su Proceso de Fabricación

De acuerdo al proceso de diseño y fabricación del mueble de madera artesanal, se lo clasifica basándose en los productos que el proveedor elabora, en esta ocasión para la empresa Decoraciones Sol, con relación a su experiencia y el diseño de fabricación, se lo ha clasificado de la siguiente manera:

- Muebles Clásicos Europeos: son piezas de indiscutible valor y belleza, capaces de dotar a un ambiente de un estilo y personalidad propios. Estos muebles están realizados con maderas nobles como el cerezo, la caoba y el nogal. Son ideales para amueblar salones, despachos, comedores o dormitorios.
- Muebles Estilo Luis XV: en los muebles son abundantes la marquetería (*arte y técnica de trabajar la madera incrustando en ella otros materiales en combinación a veces con mármoles, metales, marfil, nácar, entre otros y el chapeado*) que permite formar dibujos regulares con el veteado de un mismo trozo de madera dividido en delgadas chapas) con maderas exóticas formando cuadros o mosaicos con maderas de diferentes colores. Los motivos principales son los fileteados, losanges, rosáceas y líneas geométricas. Hoy en día con el estilo Luis XV, se elabora con los mismos acabados, mesas para la sala, camas, armarios, entre otros.²⁴
- Diseño Moderno: entre los cuales tenemos a los muebles de estilo minimalista, que son de líneas rectas o curvas pero simples, sin recovecos y superficies irregulares, es decir que deben ser de formas geométricas puras y estilizadas, construidos en madera pura y es importante que se coloquen en simetría y acabo artesanal.

²³Soriano Soriano Claudio (1990) *El Marketing Mix, Concepto, Estrategias y Aplicaciones* (1ª ed.) España: Díaz de Santos S.A.

²⁴Artesanum (2014) Definición de Conceptos en Fabricación de Muebles de Madera. **Marquetería.** <http://www.artesanum.com/definicion-marqueteria-6364.html> [Consulta: 12/12/2014 hora: 15:30].

2.13.2 Segmentación por Precio

El mercado de precio elevado, está relacionado a lo distinto y exótico de alta calidad de manufactura, con materiales de calidad y diseño de carácter local o histórico. La mejor táctica para atacar este segmento no es el bajo precio sino la diferenciación del producto, con ebanistería, marquetería, herrajes y tapicerías artesanales. Serán muebles pequeños en general, de carácter decorativo, aunque no hay que descartar la existencia de un pequeño nicho para el mueble monumental, de gran tamaño y altísimo precio. Para segmentar el mercado americano según el precio, diferenciaríamos:

- La categoría de precio medio-alto: segmento que representa el 20% del mercado, pero el 40% del valor.
- La categoría de precio medio: segmento que representa el 40% del mercado y el 40% del valor.
- La categoría de precio medio-bajo: segmento que representa el 40% del mercado, pero el 20% del valor.

Es así que para la empresa Decoraciones Sol, al ofrecer el precio por su producto, se debe considerar tanto las categorías medio – alto, porque se necesita diferenciar al producto de la competencia, pero nunca bajar la calidad del mismo, y garantizar que por el precio pagado por el consumidor, adquiere un producto que le ofrece la garantía y el respaldo de la empresa.

2.13.3 Segmentación por Estilo

Muebles coloniales o artesanales: El apelativo de artesanales hace referencia a toda clase de muebles hechos solamente con mano de obra y utensilios básicos, sin usar alguna maquinaria industrial. Es importante señalar que la empresa Decoraciones Sol siempre los muebles deben mantener su naturalidad de origen para conservar su carácter de especial o único. Hechos con maderas y diseño especiales, con detalles artesanales o de culminación, que son reconocidos como

estilos permanentes; el estilo artesanal puede variar desde decorativo hasta lujoso.

Entre los productos decorativos se incluyen pequeñas mesas o escritorios, que ayudan a crear un ambiente de viaje a países exóticos; mientras que entre los productos de lujo se incluyen asientos hechos con madera de cerezo y tapizado de cuero. Todos estos ejemplos, la empresa Decoraciones Sol cumple con la fabricación y elaboración de este tipo de muebles:

- **Muebles de estilo clásico europeo:** Fundamentalmente se trata de los estilos francés e inglés en sus diversas versiones. Aunque son estilos extranjeros, cualquier modelo o diseño se puede elaborar con la capacitación y conocimiento que tienen los artesanos calificados de la empresa Decoraciones Sol.
- **Muebles de diseño moderno:** Principalmente de origen italiano, con diseños de vanguardia, siguiendo los lineamientos artísticos y culturales. Son duplicados por los fabricantes de los países emergentes, aunque no tienen la misma calidad de fabricación ni el reconocimiento de marca que tienen los muebles italianos. Es una de las más duras competencias, dentro del sector mobiliario, porque la experiencia y la distinción que han logrado por años, brinda al cliente mayor seguridad de comprar sus muebles. Sin embargo la diferenciación, el detalle y un diseño diferente, también permite a la empresa Decoraciones Sol competir con los muebles de madera artesanales que fabrican.

2.13.4 Segmentación por el lugar, destino y uso del mueble

En relación al uso final que se le dé al mueble de madera, se debe seleccionar el ambiente con el que se va a trabajar, entre ellos tenemos:

- Cocina: Muebles de estantería para la vajilla.
- Dormitorio: Camas, veladores, armarios, cómoda, televisor.

- Sala: Mesas de Estar, estantería de libros y recuerdos

Si bien el producto de la empresa Decoraciones Sol, es un mueble clásico y minimalista, puede encajar en cualquier de estos ambientes, según las necesidades y requerimientos del cliente.

2.13.5 Segmentación por usuario y nivel de vida.

Habitualmente los consumidores de muebles de madera, que compran en tiendas locales de la ciudad de New York, se sitúan entre los ingresos bajos, medios y altos, ellos adquieren una diversa gama de diseñados. La variedad en los estilos de vida y la moda en permanente cambio, hacen que los consumidores tiendan a ser muy apasionados a la hora de tomar sus decisiones de consumo.

De acuerdo a las características de cada segmentación de usuario, para la empresa Decoraciones Sol, para comercializar los productos de muebles de madera respecto a las preferencias de adquisición. Entre los cuales tenemos con un mayor porcentaje a los Padres y Parejas Jóvenes (25 – 40 años), que por costumbre buscan siempre adquirir muebles de madera y decorar con mayor frecuencia. Lo que permite de establecer una clasificación de gustos y preferencias de los muebles de madera de acuerdo a la edad.

2.14 Definición de Objetivos

- Ofrecer mayor producción en los productos de muebles de madera artesanales en la empresa Decoraciones Sol para la exportación al mercado meta.
- Mantener la misma calidad del producto y evitar el uso de materia prima industrializada.
- Implantar mecanismos para que los productos tallados de madera, mantengan siempre un acabado artesanal.
- Disponer de los recursos económicos, humanos y de infraestructura.

- Buscar alianzas estratégicas como el Joint Venture (unir conocimiento, aptitudes y recursos, participando a su vez las ganancias y los riesgos) con empresas similares en el mercado meta, para empezar a realizar la publicidad del producto con un crecimiento sostenido, y así también dar a conocer la marca Decoraciones Sol con la credibilidad internacional.

2.15 Determinación de Objetivos

- Cubrir el mercado internacional en la demanda de muebles de madera artesanales.
- Creación de muebles de madera artesanales, modelos clásicos, Luis XV y estilo Minimalistas (muebles clásicos con tendencia modernista).
- Constante creación de nuevos diseños y nuevas series de muebles.
- Elaborar muebles de madera artesanales, de acuerdo a la preferencia y gusto de los consumidores en el mercado meta.
- Promover y coordinar a la participación en ferias y exposiciones internacionales, con las entidades de apoyo en la exportación de los productos, que existen en el país, como por ejemplo: Instituto de Promoción de Exportación e Inversiones PRO ECUADOR.

2.16 Matriz Fortalezas, Oportunidades, Demanda y Amenazas (FODA)

TABLA 2.16: FORTALEZAS Y JUSTIFICACION

FORTALEZAS	JUSTIFICACIÓN
<ul style="list-style-type: none"> Decoraciones Sol, tiene una excelente materia prima, debido a las condiciones óptimas para la producción comercial de muebles de madera. En el procesamiento de la materia prima, mantiene el respaldo de organismos para su sustento. Decoraciones Sol posee una variedad e innovación de diseños de todos los productos de muebles de madera. En la producción de muebles de de madera Decoraciones Sol, tiene los mejores artesanos para su elaboración. 	<ul style="list-style-type: none"> La ubicación geográfica, la presencia de la Cordillera de los Andes y la influencia de corrientes marinas determinan que se disponga de gran variedad de climas y formaciones vegetales. Cuenta con el apoyo y respaldo del Ministerio del Ambiente para el proceso y perseveración legal de la madera. Constantemente se diseña nuevos productos por profesioanles, para satisfacer la demanda de los más exigentes clientes. En la fabricación de los productos de madera, lo realizan solamente artesanos calificados y certificados.

Elaborado por: Autor

TABLA 2.16-1: DEBILIDADES Y JUSTIFICACION

DEBILIDADES	JUSTIFICACIÓN
<ul style="list-style-type: none"> A pesar de tener extractores de madera, es un cultivo poco desarrollado. No existen mercados que ofrezcan la correcta distribución del producto. Decoraciones Sol, aún no está completamente tecnicada y asesorada para la producción de la madera. En la empresa Decoraciones Sol, aún falta capacitación permanente a todos los que integran la producción y extracción de la madera. 	<ul style="list-style-type: none"> La extracción de la madera, se lo realiza sin un estudio profundo, todavía no se obtiene todos los beneficios que ofrece. La Madera no es seleccionada de acuerdo a su calidad para la elaboración del producto. No existe la asesoría para la innovación de maquinaria, lo que ocasiona el poco interés a tecnificarse. Muchos silvicultores, productores y elaboradores de la madera no están lo suficientemente capacitados, dependiendo siempre de terceros.

Elaborado por: Autor

TABLA 2.16-2: OPORTUNIDADES Y JUSTIFICACION

OPORTUNIDADES	JUSTIFICACIÓN
<ul style="list-style-type: none"> • Gran popularidad de los muebles de madera a nivel mundial durante la última década y para años posteriores. • Decoraciones Sol, puede abastecer la distribución en distintos ambientes y negocios. • Existe gran demanda en importación de muebles de madera por parte del mercado meta. • El incentivo económico por las nuevas políticas establecidas por el estado de turno. 	<ul style="list-style-type: none"> • En los últimos años, el crecimiento constante en las exportaciones de madera ecuatoriana son significativas. Con una visión a aumentar mucho más. • Existe gran variedad de muebles para diferentes ambientes como cocina, dormitorios, oficinas, entre otros. • Satisfacer y cumplir las necesidades del principal importador con productos de calidad. Por no poseer la materia prima para su elaboración. • El gobierno apoya y fomenta con beneficios económicos a la producción nacional para erradicar las importaciones.

Elaborado por: Autor

TABLA 2.16-3: AMENAZAS Y JUSTIFICACION

AMENAZAS	JUSTIFICACIÓN
<ul style="list-style-type: none"> • Recesión económica por parte de los Estados Unidos en el sector inmobiliario. • Existencia de intermediarios, origina aumento de precio y disminución de la calidad en la madera. • Los grandes proveedores, cuentan con la capacidad de producción e instalaciones para compensar la demanda. • La presencia de competidores extranjeros, pueden introducir el mismo producto a un menor precio. 	<ul style="list-style-type: none"> • Por la crisis mundial que afecto drásticamente a todo el mundo, y en especial a este país, hoy en día hay mayor mesura para invertir a gran escala. • La sobre oferta y mayoristas, generan un disminución en los precios y su calidad, en la actualidad existe un monopolio local, empresa COLINEAL Cia. Ltda. • La mayoría son PYMES, y no cuentan con los recursos para innovar y tecnificar su producción, con lo cual competir a una grande escala internacional. • Productores internacionales, cuentan con un mercado definido a donde comercializar sus productos.

Elaborado por: Autor

TABLA 2.16-4: FODA, Detalle y Ponderaciones

FORTALEZAS	Pond.	DEBILIDADES	Pond.	OPORTUNIDADES	Pond.	AMENAZAS	Pond.	TOTAL	PORCENTAJE
Excelente Materia Prima de la madera, por Situación Geográfica	3	La madera es un cultivo poco desarrollado	3	Gran popularidad de los muebles de madera a nivel mundial	3	Recesión económica en el sector inmobiliario de los Estados Unidos.	2	11	27,50%
El proceso de la Materia Prima tiene respaldo de organismos	2	No hay mercados con la correcta distribución del producto.	2	Decoraciones Sol, puede abastecer la distribución en otros mercados similares	2	Existencia de intermediarios, aumento de precio.	3	9	22,50%
Decoraciones Sol posee diseño y variación de sus productos	3	Decoraciones Sol, aún no está tecnicada y asesorada completamente	2	Existe mucha demanda por parte del mercado meta en muebles de madera	3	Grandes proveedores cuenta con la capacidad de mayor producción	3	11	25,00%
Decoraciones Sol tiene los mejores artesanos calificados	3	Falta de Capacitación permanente en la producción y extracción de la madera.	2	El actual incentivo económico por parte del Gobierno a la producción nacional	2	La presencia de competidores extranjeros genera expectativa del producto final	2	9	25,00%
TOTAL	11		9		10		10	40	100,00%

Nivel de Importancia	GRADO
BAJO	1
MEDIO	2
ALTO	3

Elaborado por: Autor

Se ha realizado el análisis FODA de la empresa Decoraciones Sol, para visualizar el escenario en el cual se requiere invertir y dar mayor seguimiento para encontrar las estrategias y procesos que permitan que el presente proyecto de exportación de los muebles de madera hacia el mercado meta sea el más factible y eficaz. Este estudio permite conocer claramente todos los aspectos internos y externos y brinda un mejor conocimiento en lo que se debe dar mayor prioridad en las debilidades y amenazas que se presentan tanto en el estudio de mercado, como en la factibilidad financiera.

2.17 Estructura Legal

La Estructura Legal, faculta a la autoridad correspondiente para que lleve a cabo las labores de administración de conformidad a la estructura de reglas y normativas que dispone y permiten operar de una forma adecuada, donde se incluyen leyes, códigos, procesos, entre otros. En el Ecuador, posee de organismos reguladores en la materia de Promoción, Preservación y Exportación de la madera, y son los siguientes.

Instituto de Promoción de Exportaciones e Inversiones – PRO ECUADOR: Es el Instituto de Promoción de Exportaciones e Inversiones, parte del Ministerio de Comercio Exterior, encargado de ejecutar las políticas y normas de promoción de exportaciones e inversiones del país, con el fin de promover la oferta de productos tradicionales y no tradicionales, los mercados y los actores del Ecuador, propiciando la inserción estratégica en el comercio internacional²⁵.

Aspectos:

- Promover la oferta exportable de bienes y servicios del Ecuador con énfasis en la diversificación de productos, mercados y actores; y la atracción de inversión extranjera, cumpliendo con los objetivos del Plan Nacional del Buen Vivir. Para la empresa Decoraciones Sol, es de mucha

²⁵ PRO – ECUADOR (2015) Instituto de Promoción de Exportaciones e Inversiones. **Definición y Misión** <http://www.proecuador.gob.ec/> Instituto de Promoción de Exportaciones e Inversiones PRO – ECUADOR – Concepto. [Consulta: 30/08/2014 hora: 12:30].

- ayuda disponer de una asesoría capacitada por parte de Pro Ecuador, para empezar con la exportación de los muebles de madera
- Lograr la inserción estratégica en el comercio internacional de todos los productos nacionales, con especial énfasis en los bienes y servicios ofertados por las pequeñas y medianas empresas, y los actores de la economía popular y solidaria. Con el apoyo a la producción por parte del gobierno se complementa indispensablemente para pequeñas empresas como lo es Decoraciones Sol, para incrementar su producción y comenzar con la exportación de sus productos.

Ministerio del Ambiente:

Según El Ministerio del Ambiente: “velará por un ambiente sano, el respeto de los derechos de la naturaleza o pacha mama. Garantizará un modelo sustentable de desarrollo ambientalmente equilibrado y respetuoso de la diversidad cultural, que conserve la biodiversidad y la capacidad de regeneración natural de los ecosistemas, y asegure la satisfacción de las necesidades de las generaciones presentes y futuras”.²⁶

Es el organismo del Estado ecuatoriano encargado de diseñar las políticas ambientales y coordinar las estrategias, los proyectos y programas para el cuidado de los ecosistemas y el aprovechamiento sostenible de los recursos naturales. Propone y define las normas para conseguir la calidad ambiental adecuada, con un desarrollo basado en la conservación y el uso apropiado de la biodiversidad y de los recursos con los que cuenta nuestro país.

Aspectos:

- Impulsa la participación de todos los actores sociales en la gestión ambiental a través del trabajo coordinado. Generando que la materia prima que se obtiene para la elaboración de los muebles de madera en la empresa Decoraciones Sol, este bajo los requisitos para la conservación del medio ambiente.

²⁶ Ministerio del Ambiente (2015) Planificación Estratégica. **Objetivos Principales.** <http://www.ambiente.gob.ec/objetivos/> . [Consulta: 30/08/2014 hora: 13:30].

- Se encarga de recopilar la información de carácter ambiental como un instrumento para educar a la población sobre los recursos naturales y la biodiversidad que posee el país, y la manera más adecuada para conservar y utilizar oportunamente estas riquezas. Con esta información la empresa dispone de un conocimiento adecuado para utilizar el recurso de la madera de una manera adecuada y bajo los requisitos óptimos de preservación y reforestación.

Federación Ecuatoriana de Exportadores:

Según la Federación Ecuatoriana de Exportadores FEDEXPOR: “es una institución privada sin fines de lucro, líderes en la representación y prestación de servicios de calidad para el sector empresarial ecuatoriano, que fomenta el crecimiento del comercio exterior en el país”²⁷.

FEDEXPOR ejerce una importante representación del sector exportador privado al ser un referente de la internacionalización de las empresas en el país y un portavoz del espíritu emprendedor, abarcando más de 215 instituciones entre gremios sectoriales, empresas exportadoras, importadoras de materias primas y bienes de capital así como empresas de servicios conexos. La institución se caracteriza por ser un ente técnico que genera importantes aportes para la discusión de las políticas públicas en el ámbito de la producción, comercio exterior e inversiones.

Fedexpor brinda así la correcta asesoría, gracias a su experiencia a pequeñas empresas Decoraciones Sol, otorgando una ayuda necesaria para fomentar el crecimiento de la empresa, y así también empezar con las bases para la exportación de sus productos.

2.18 Requisitos para el ingreso de los muebles de Madera a los Estados Unidos desde Ecuador.

Mantenimiento de Cuota de Procesamiento - Maintenance Processing Fee – (MPF): Conforme a la normativa del Código de Regulaciones Federales del U.S. Customs and Border Protection (USCBP), que en su traducción es la Aduanas y

²⁷ Federación Ecuatoriana de Exportadores (2015) Fedexpor. **Objetivos Importantes** <http://www.fedexpor.com/>. [Consulta: 30/08/2014 hora: 13:45].

Protección Fronteriza de los Estados Unidos. Los importadores deben pagar una cuota de procesamiento de mercancías al momento de presentar los documentos de nacionalización, trámite que se conoce como “Entrada” o Entry, todos los artículos tienen que ser entrados.

Las entradas deben ser formales cuando el valor comercial de las mercancías supera los USD 2,000 dólares, con la excepción de ciertas importaciones comerciales como textiles que tienen un valor superior a los USD 250.

Aunque este valor lo cancela el importador, es muy importante conocer por la empresa Decoraciones Sol, porque al momento de realizar la exportación, debe existir un valor mínimo en la compra de los muebles de madera, y ser detallada en la factura final para que pueda ingresar el producto al mercado meta.

2.19 Mercado de Origen del producto

El mercado de origen hace relación con el país de manufactura, producción o cultivo del bien y los productos. Para los muebles de madera si no dispone de su certificación que garantice su procedencia no podrá ingresar de ninguna manera a los Estados Unidos. El mercado no debe ser engañoso y debe precisar claramente el país de origen de las mercancías. Es por este motivo que antes de ingresar los productos es fundamental cerciorarse que los bienes hayan sido debidamente marcados antes de ser despachados a Estados Unidos, pues de otra manera, éstos serán detenidos por el USCBP.

Por lo tanto, es muy importante disponer de este documento, porque el objetivo es informar al consumidor final sobre la procedencia del producto vendido a fin de que pueda hacer una elección inteligente sobre qué producto desea adquirir.²⁸ Por esta razón es muy trascendental que al momento de enviar Decoraciones Sol cada producto, este debe estar completamente detallado su procedencia en el

²⁸ Sin Autor. Dirección de Inteligencia Comercial (2013, febrero) Ficha Comercial de Estados Unidos. **Pro Ecuador Instituto de Promoción Exportaciones e Inversiones**.http://www.proecuador.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2013/02/PROEC_FC2013_ESTADOS_UNIDOS.pdf. [Consulta: 30/05/2014 hora: 15:30].

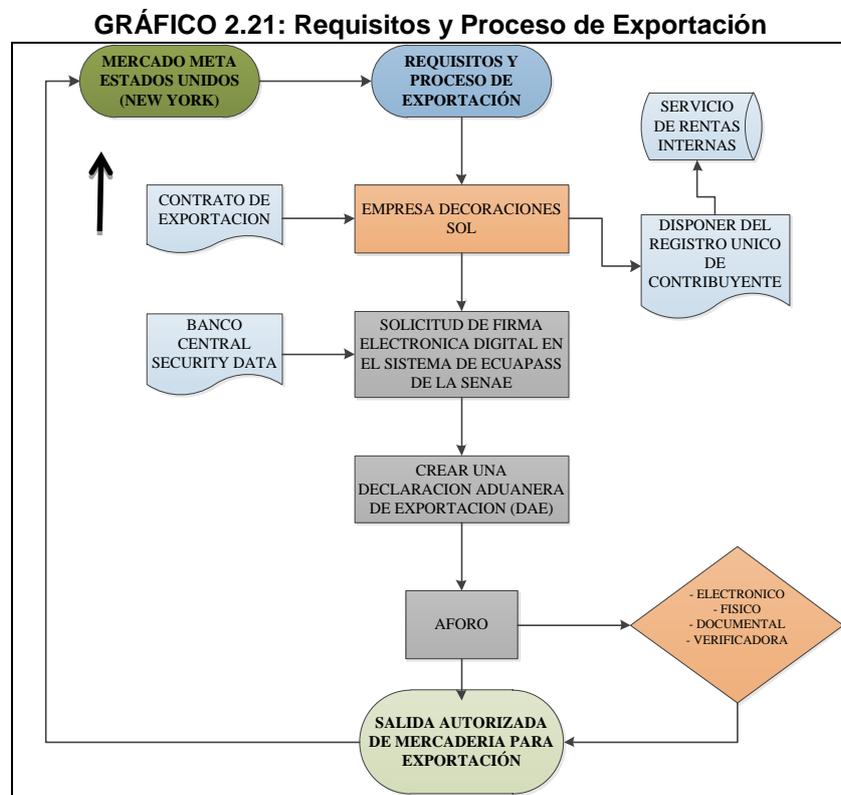
rotulo y etiqueta internacional, para que especifique todos los datos importantes del producto (peso, origen, cantidad, entre otros)

2.20 Acuerdos para la exportación sustentable de la madera.

El Ministerio del Ambiente respalda la extracción y exportación sustentable de la madera, mediante acuerdos firmados con la Asociación Ecuatoriana de Productores de Teca y maderas Tropicales (AsoTeca), confirmando una serie de compromisos entre ambas instituciones. Así mismo, la institución pública prestará asistencia técnica para la reforestación con especies nativas.

Por consiguiente, con estos acuerdos y compromisos, se busca diseñar políticas y reglamentos para una buena Planificación del Buen Vivir, que es lo que busca el Gobierno actual. Como meta principal en la producción de minimizar las importaciones y fomentar la industria nacional con proyección a exportar sus productos. Con estos convenios para la empresa Decoraciones Sol, le brinda un respaldo y sustento, para que la exportación de sus productos este bajos las normas y reglamentos establecidos.

2.21 Requisitos para la Exportación



Elaborado por: Autor

Según la nueva reglamentación de la Aduana dispuesta, que ahora también lo menciona en el Código Orgánico de La Producción Comercio e Inversiones, que no es necesaria la utilización de los servicios de un agente de aduana para los trámites de importación y exportación, exceptuándose las importaciones a consumo.

En el gráfico 2.19, se puede observar los Requisitos y pasos a seguir para ser Exportador en la Servicio Nacional de Aduana del Ecuador (SENAE).²⁹

Para la empresa Decoraciones Sol, en la exportación de los muebles de madera, es imprescindible contar con el Registro Único de Contribuyentes (RUC) otorgado por el Servicio de Rentas Internas (SRI), para que así pueda exportar los muebles de madera artesanales al mercado meta.

De igual manera se necesita registrarse en el nuevo Sistema ECUAPASS, para lo cual debe cumplir:

- Adquirir el Certificado Digital para la firma electrónica y autenticación otorgado por las siguientes entidades: Banco Central del Ecuador: (<http://www.eci.bce.ec/web/guest/>) y Security Data: (<http://www.securitydata.net.ec/>)
- Registrarse en el portal de ECUAPASS:(<http://www.ecuapass.aduana.gob.ec>). Aquí se podrá:
 - Actualizar base de datos
 - Crear usuario y contraseña
 - Aceptar las políticas de uso
 - Registrar firma electrónica

Para comenzar una exportación del producto de muebles de madera artesanales por parte de la empresa Decoraciones Sol, hay tomar en consideración los siguientes puntos que se detallaran a continuación:

²⁹ Servicio Ecuatoriano Nacional de Aduana del Ecuador (2015) SENAE. **Requisitos para exportación en Ecuador.** http://www.aduana.gob.ec/pro/to_export.action. [Consulta 30/05/2014 hora: 15:40].

Registro de Exportadores: Como requisito previo al inicio del trámite de exportación, todas las personas naturales o jurídicas deberán estar registradas en el Registro Único de Contribuyentes (RUC), constar en estado activo con autorizaciones vigentes para emitir comprobantes de ventas y guías de remisión, constar como contribuyente "ubicado" y estar en la lista blanca determinada en la base de datos del Servicio de Rentas Internas (SRI). La lista blanca se la puede consultar en la página Web del SRI: www.sri.gov.ec - Servicios en línea - Consulta de lista blanca.

Contratación de exportación : Este contrato es de gran utilidad en lo que se refiere a la negociación del producto hacia el exterior, básicamente este documento encierra la normativa internacional válida que trata, entre otros temas, los siguientes:

- Elaboración del contrato
- Obligaciones del vendedor
- Obligaciones del comprador
- Traspasos de los riesgos etc.
- Estos temas harán del negocio realizado un acto de cordialidad con cuentas totalmente claras especificadas en el contrato, evitando de esta manera confusiones y alteraciones en las relaciones entre el vendedor y comprador.

Proceso de Exportación: Decoraciones Sol, en el proceso de exportación, empieza con la transmisión electrónica de una Declaración Aduanera de Exportación (DAE).

Según la SENA E en el nuevo sistema ECUAPASS "la misma que podrá ser acompañado ante una factura o proforma y documentación con la que se cuente previo al embarque, dicha declaración no es una simple intención de embarque sino una declaración que crea un vínculo legal y obligaciones a cumplir con el Servicio Nacional de

Aduana del Ecuador por parte del exportador o declarante”³⁰. Los datos que se consignarán en la DAE son:

- Del exportador o declarante
- Descripción de mercancía por ítem de factura
- Datos del consignante
- Destino de la carga
- Cantidades
- Peso; y demás datos relativos a la mercancía.

Los documentos digitales que acompañan a la DAE a través del ECUAPASS son:

- Factura comercial original(*Véase ANEXO B. Factura Proforma Empresa Decoraciones Sol*).
- Autorizaciones previas (cuando el caso lo amerite).
- Certificado de Origen electrónico (cuando el caso lo amerite)

De igual manera, al momento de culminar este proceso, la SENA E, notificará a la empresa Decoraciones Sol, cual es el canal de aforo asignado; es seleccionado respecto al perfil del exportador, los mismos que pueden ser:

Canal de Aforo Documental: se designará al funcionario a cargo del trámite, al momento del ingreso de la carga, luego de lo cual procederá a la revisión de los datos electrónicos y documentación digitalizada; y procederá al cierre si no existieren novedades. En lo cual cualquier observación será registrada mediante el esquema de notificación electrónico previsto en el nuevo sistema. Una vez cerrada la Declaración Aduanera de Exportación (DAE) cambiará su estado a salida autorizada y la carga podrá ser embarcada.

³⁰ Servicio Ecuatoriano Nacional de Aduana del Ecuador (2015) SENA E. **Proceso de Exportación con el sistema de ECUAPASS.** <http://www.aduana.gob.ec/contenido/procExportar.html>.. [Consulta 01/01/2015 hora: 15:40].

Canal de Aforo Físico Intrusivo: se procede según lo descrito anteriormente adicional al proceso la inspección física de la carga y su corroboración con la documentación electrónica y digitalizada.

Canal de Aforo Automático: la autorización de salida, entiéndase con ello la autorización para que se embarque, será automático al momento del ingreso de la carga a los depósitos temporales o zonas primarias.

CAPITULO III

3.1 Estudio de Mercado

3.1.1 Entorno de la Industria Maderera Ecuatoriana

Desde el año 2009, el número de entidades dedicadas a la manufactura de productos mobiliarios se ha incrementado y desarrollado en un promedio del 15% anual. Esto significa que cada año se fundan alrededor de 12 compañías nuevas especializadas en la elaboración de muebles de madera de todo tipo con el objetivo de distribuir en el ámbito local y nacional y con una meta propuesta de exportar sus productos en años posteriores. La industria mobiliaria es uno de los sectores de mayor importancia en cuanto a la creación de nuevos empleos en el país, tanto directa como indirectamente sobre el mercado laboral.

Se estima que por cada puesto directo de trabajo generado por la industria mobiliaria se generan cuatro puestos más de trabajo de manera indirecta. Existe pequeñas, medianas y grandes empresas que elaboran y fabrican madera en el país, donde las más grandes entidades tienen una mayor aceptación y comercializan con mayor afluencia sus productos, tanto por la experiencia, marca, e inclusive un precio manejable de adquisición por los consumidores dentro del mercado nacional, en cambio las PYMES, ofertan productos más personalizados, menos industrializados, de buen acabado, y excelente calidad, permitiendo competir adecuadamente con la competencia nacional.

La inversión nacional y extranjera en este sector, también son de gran importancia, porque ayudan a fortalecer la idea de una industria nacional sólida y rentable. En años anteriores, el capital fue en gran parte de la inversión extranjera directa, lo que demuestra que tanto nacionales como extranjeros miran en la industria del mueble ecuatoriano un sector productivo no tradicional con amplio potencial. Hoy en día con el apoyo del gobierno, las oportunidades de crecimiento para fortalecer la producción nacional y reducir en gran parte las importaciones, ayuda de una gran manera a garantizar e impulsar mucho más el sector mobiliario.

Es necesario considerar, que la industria del mueble en el Ecuador se encuentra en las metrópolis más representativas del país. De acuerdo a las empresas actualmente constituidas en el país, el mayor porcentaje corresponde al D.M de Quito con un 50%, seguido por los mercados en las ciudades de Guayaquil y Cuenca, ciudades que abastecen de la misma manera a las demás ciudades del país con los muebles de madera.

Cada una de ellas, se destaca especialmente en su target de mercado, logrando consolidarse como emblemas de la industria mobiliaria ecuatoriana a través de la publicidad ejercida durante su trayectoria como empresas, su volumen de ventas y la solidez de sus planes de inversión y crecimiento con el objetivo de representar su marca en los grandes mercados internacionales.

Sin embargo las PYMES, han establecido una relación de ventas más personalizadas con el consumidor final, para el caso de la empresa Decoraciones Sol, la representación artesanal de sus productos, le brinda obtener un mercado más segmentado y eficaz, principalmente porque en la elaboración es bajo pedido, mejorando en el aspecto económico un mayor rentabilidad en el negocio de ventas, al no almacenar por mucho tiempo el producto final.

3.1.2 Entorno de la Demanda de Muebles de Madera

El mercado de muebles de madera en los Estados Unidos, se presenta como el más importante del mundo en cuanto a ventas internas anuales, unos 85.000 millones de dólares, de este total, los muebles de madera representan entre el 43% (2012) y el 51.80% (2013).³¹ El consumidor estadounidense no puede definirse como un ser único. Entre todos los habitantes de Estados Unidos, se encuentran la mayoría de las personas con un nivel económico promedio, estable y también alto, con un ingreso salarial considerable anualmente; pero así también sufre de restricciones de presupuesto importante debido al alto costo de vida en el país.

³¹TradeMap (2015) Datos Comerciales Países. ***Ventas Internas Anuales de Estados Unidos*** <http://www.trademap.org/Bilateral.aspx?nvpm>. [Consulta 01/01/2015 hora: 16:50].

Actualmente existen muchas empresas mobiliarias en los Estados Unidos que importan los muebles de madera de diferentes países del mundo, entre ellos se encuentra el Ecuador. Los principales proveedores ecuatorianos de los muebles de madera, son en la mayoría las grandes empresas ecuatorianas, y en un menor porcentaje las PYMES. Las empresas acostumbran a crear nexos y alianzas estratégicas para introducir su producto y empezar con la comercialización de los mismos. Muy pocas empresas, han logrado establecer una sucursal en las principales ciudades de los Estados Unidos, ofertando el producto personalizado, y generando mayor aceptación de los clientes.

Para el presente proyecto se ha seleccionado a la ciudad de New York, de donde es necesario conocer la demanda anual y la también la demanda estimada para próximos años de muebles de madera, de igual manera saber todas las demás variables, como por ejemplo costumbres, preferencias y el valor final del producto, entre otras. Que son aspectos muy importantes para comenzar con la exportación de los muebles de madera de la empresa Decoraciones Sol.

En la ciudad de New York, los comerciantes mobiliarios, en su gran mayoría son locales y a la vez son empresas importadores de muebles de madera, solo hay una minoría que lo fabrica pero también es necesario mencionar que ellos importan la materia prima, por la casi nulidad de este recurso en este país.

No obstante, hay que reconocer que el mercado progresa a un buen ritmo anual, lo que brinda una gran oportunidad para la entrada de nuevos proveedores, que podrán competir con precios similares y con productos diferenciados y de calidad. Para la empresa Decoraciones Sol el exportar muebles de madera artesanales, es una gran oportunidad y ventaja para atraer a nuevos clientes, brindando a un consumidor exigente un producto con un acabado especial y duradero.

3.2 Factores determinantes de la demanda

El progreso de la demanda de muebles tiene elevada reciprocidad con la conducta de la economía en general, pero en particular sigue el desempeño del sector de la construcción en los Estados Unidos. Otro factor que influye es el nivel

del ingreso familiar así como la facilidad de endeudamiento. Así, que en los momentos en que la tasa de interés es baja, los consumidores aumentan sus gastos, reduciendo su nivel de ahorro.

La revalorización de los inmuebles y acciones genera una mayor sensación de riqueza entre el norteamericano medio, que le incentiva a incrementar sus gastos, entre los cuales se encuentra el mobiliario que tiene gran sensibilidad a estos cambios.

3.3 Análisis de las Importaciones de Muebles de Madera de Ecuador a los Estados Unidos.

TABLA 3.3: Análisis de Importaciones de Muebles de Madera de Ecuador a Estados Unidos

SUBPARTIDA	Valor Importado en 2009	Valor Importado en 2010	Valor Importado en 2011	Valor Importado en 2012	Valor Importado en 2013
940360	439,00	614,00	1089,00	2104,00	1563,00

Fuente: Cálculos del CCI – TradeMap

Elaborado por: Autor

Las importaciones de Muebles de madera de Ecuador a los Estados Unidos en los últimos años, se han incrementado considerablemente, en especial el año 2012; pero el año pasado disminuyó en un gran porcentaje significativo, con una reducción del 26%. Las razones pueden ser distintas, como el incremento del costo del producto, el pagar más impuestos y tributos por el ingreso al país, reducción del cupo de importación, entre otros.

Pero la principal razón, es que en general las importaciones han rebajado cuantiosamente, debido a los cambios de la matriz productiva, y el cambiar la política de consumir lo extranjero; al adquirir, producir y exportar lo que en el país se elabora. Para el sector mobiliario, es de gran importancia, porque así se evita primeramente que la materia prima con la cual se elabora los muebles de madera, que a la final se importa, mejor sea producida en el mismo mercado.

3.3.1 Análisis de las Importaciones de Muebles de Madera de los Estados Unidos a Ecuador.

TABLA 3.3.1: Análisis de Importaciones de Muebles de Madera de Estados Unidos a Ecuador

SUBPARTIDA	Valor Importado en 2009	Valor Importado en 2010	Valor Importado en 2011	Valor Importado en 2012	Valor Importado en 2013
940360	983,00	946,00	1043,00	1074,00	757,00

Fuente: Cálculos del CCI – TradeMap
Elaborado por: Autor

Las importaciones de muebles de madera de Estados Unidos a Ecuador, presente algunas variables, entre las que se puede observar, que en los últimos años, se ha mantenido un incremento en las importaciones, a diferencia del año pasado que bajo en un 30%, esto debido principalmente a razones tanto políticas como de producción. Esto debido porque el finalizar algunos acuerdos bilaterales, redujo a todas las exportaciones del país, a primero analizar la demanda en este país, y también a buscar nuevos mercados para ofrecer el mismo producto con las mismas características y beneficios de ingresos (pagar cero aranceles de ingreso). Sin embargo es muy importante mencionar que existe la misma iniciativa para continuar con las exportaciones de muebles de madera de una forma constante y creciente.

3.4 Análisis de Demanda.

De acuerdo al estudio de mercados y objetivos, el autor Gabriel Baca Urbina 2.006, estipula lo siguiente:

“Se entiende por demanda la cantidad de bienes y servicios que el mercado requiere o solicita para buscar la satisfacción de una necesidad específica a un precio determinado”.

Para Ecuador, y en especial para la empresa Decoraciones Sol es muy importante conocer cuál es la demanda requerida por el mercado meta. Con estos datos se puede apreciar una futura petición del producto que se va a exportar, que son los muebles de madera artesanales. Para obtener la información para realizar el proyecto de exportación de muebles de madera artesanales de la empresa Decoraciones Sol, la búsqueda está basada en datos estadísticos,

numéricos y de proyección durante un período no mayor a los últimos cinco años posteriores, que en el país se encargan de brindar la información las instituciones como: El Banco Central del Ecuador, Ministerio de Comercio Exterior, MIPRO, ProEcuador, entre otros, y a nivel internacional, la institución TradeMap facultada con la información Estadística del Comercio Exterior a nivel internacional. Se puede encontrar adicional datos con mucha exactitud del producto, del total de importaciones y exportaciones en el ámbito Bilateral Estados Unidos con Ecuador.

Así también para lograr el correcto análisis de la demanda, se debe realizar la fórmula de la Demanda que es igual al Consumo Aparente, la cual permite expresar la disponibilidad de producto que consume el país de los Estados Unidos en un determinado período de tiempo.

Fórmula

Demanda = Consumo aparente

$$D = CA = PL + I - E$$

D: Demanda
C.A: Consumo Aparente
P.L: Producto Local
I: Importaciones
E: Exportaciones

PL= Producción local

Producto	Venta Anual 2009 (toneladas)	Venta Anual 2010 (toneladas)	Valor Anual 2011 (toneladas)	Valor Anual 2012 (toneladas)	Valor Anual 2013 (toneladas)	PROMEDIO (toneladas)
Muebles de madera	132,00	136,00	142,00	146,00	158,00	142,80

I= Importaciones de Ecuador a los Estados Unidos

SUBPARTIDA	Valor Importado en 2009 (toneladas)	Valor Importado en 2010 (toneladas)	Valor Importado en 2011 (toneladas)	Valor Importado en 2012 (toneladas)	Valor Importado en 2013 (toneladas)	PROMEDIO (toneladas)
940360	983,00	946,00	1043,00	1074,00	757,00	960,60

E= Exportaciones de Ecuador a Estados Unidos de América

SUBPARTIDA	Valor exportada en 2009 (toneladas)	Valor exportada en 2010 (toneladas)	Valor exportada en 2011 (toneladas)	Valor exportada en 2012 (toneladas)	Valor exportada en 2013 (toneladas)	PROMEDIO (toneladas)
940360	690,00	616,00	616,00	724,00	770,00	683,20

$$D = CA = 142.80 + 960.60 - 683.20 = 420.20 \text{ toneladas}$$

De acuerdo a los resultados, muestra que el Consumo Aparente es positivo y creciente en el periodo determinado de los cinco años analizados, otorgando la disponibilidad para la extracción de la materia prima, la producción y la elaboración de muebles de madera, lo que permite a la empresa Decoraciones Sol, la oportunidad de continuar elaborando sus productos para satisfacer la demanda local y nacional; y también existe la factibilidad para exportar los productos al mercado meta.

3.5 Proyección la demanda de muebles de madera en los Estados Unidos para los años 2.015 al 2.019 (en toneladas)

TABLA 3.5: Proyección de la Demanda de Muebles de Madera en los Estados Unidos

AÑO	X	DEMANDA	Y2	X-X	Y-X	X2	XY
2009	0	690,00	476100,00	-2	6,80	4	-13,60
2010	1	616,00	379456,00	-1	-67,20	1	67,20
2011	2	616,00	379456,00	0	616,00	0	0,00
2012	3	724,00	524176,00	1	40,80	1	40,80
2013	4	770,00	592900,00	2	86,80	4	173,60
TOTAL	10	3416,00	2352088,00	0	683,20	10	268,00

Elaborado por: Autor

X= A la suma total de los números asignados a cada año a proyectar, dividido por la cantidad de años.

$$X = X / N$$

$$X = 10 / 5$$

$$X = 2$$

Y= A la suma total de la demanda, dividido por la cantidad de años a proyectar.

$$Y = Y / N$$

$$Y = 3416.00 / 5$$

$$Y = 683.20$$

Con los resultados obtenidos, procedemos a realizar el siguiente cálculo:

$$Y = \frac{XY}{X^2} X$$

$$Y = \frac{268.00}{10} X$$

$$Y = 26.80X =$$

$$Y^* - Y = X - X$$

$$Y^* - 683.20 = 26.80 (X-2) = \quad Y^* = 26.80 (X-2) + 683.20$$

$$Y^* = 26.80X - 53.60 + 683.20$$

$$Y^* = 26.80X + 629.60 \quad (\text{ECUACION BASICA PARA LA PROYECCIÓN})$$

3.6 Demanda Proyectada

TABLA 3.6: Demanda Proyectada

AÑO	FORMULA	DEMANDA PROYECTADA
2015	$Y^{*2015} = 26.80 (6) + 629.60$ $Y^{*2015} = 160.80 + 629.60$	Y*2015= 790,40 (toneladas)
2016	$Y^{*2016} = 26.80 (7) + 629.60$ $Y^{*2016} = 187.60 + 629.60$	Y*2016= 817,20 (toneladas)
2017	$Y^{*2017} = 26.80 (8) + 629.60$ $Y^{*2017} = 214.40 + 629.60$	Y*2017= 844,00 (toneladas)
2018	$Y^{*2018} = 26.80 (9) + 629.60$ $Y^{*2018} = 241.20 + 629.60$	Y*2018= 879,80 (toneladas)
2019	$Y^{*2019} = 26.80 (10) + 629.60$ $Y^{*2019} = 268.00 + 629.60$	Y*2019= 897,60 (toneladas)

Elaborado por: Autor

Respecto a la proyección de la demanda para los siguientes cinco años, se puede observar en cada cuadro, que hay un constante crecimiento año tras año, que como se mencionó en un principio del proyecto, y de acuerdo a estudios el incremento es del 3% anual en la exportación de muebles de madera a los Estados Unidos. Estos resultados son de mucha importancia, porque reflejan que el producto ecuatoriano tiene una gran acogida por el consumidor estadounidense, otorgando a la empresa Decoraciones Sol, el crear una oportunidad de comercio de sus productos en este país.

3.6.1 Demanda Insatisfecha

De acuerdo a los datos obtenidos en la demanda proyectada, se ha determinado que la demanda insatisfecha de muebles de maderas de 107,20 toneladas, esto se obtiene restando el valor de las 897.60 toneladas (2.019) – 790.40 toneladas (2.015) de la Tabla 3.6 Demanda Proyectada, en relación a la empresa Decoraciones Sol, se puede cubrir de esta demanda insatisfecha desde el 0,06 % al 0.10% hasta el año 2019. Este estudio y porcentajes se han realizado en base a la capacidad máxima que la empresa Decoraciones Sol puede producir y elaborar los muebles de madera artesanales.

Actualmente la empresa Decoraciones Sol está en la capacidad de producir y elaborar muebles de madera con un peso de 6 toneladas anualmente aproximadamente. Este peso se ha calculado con todos los productos que mensualmente comercializa en la empresa Decoraciones Sol en el mercado nacional, en la Tabla 2.5 Registro de Salida de Productos de la empresa Decoraciones Sol del Capítulo No. 2, se puede observar la producción mensual que se vende en un promedio de siete (7) productos de diferentes ambientes, y que al año se comercializa un promedio de ochenta y seis (86) productos de muebles de madera, otorgando el peso total antes mencionado.

Es necesario mencionar que el presente proyecto, el principal objetivo es exportar y expandir su producción al mercado meta, y para cumplir este propósito se incrementará la producción para satisfacer la demanda del potencial cliente en el exterior. Para lograr esto, se debe analizar oportunamente los requerimientos primordiales que son ineludibles para cumplir con el plan, en donde será obligatorio el incremento de materia prima, infraestructura (si fuera necesario), personal, inversión, entre otros aspectos fundamentales que en capítulos posteriores se definirán.

Con este aumento de producción, se puede cubrir más de la capacidad máxima que tiene la empresa Decoraciones Sol. Incrementando la cantidad y por ende se puede compensar la demanda insatisfecha existente. Con este razonamiento, y al ser una pequeña empresa en la siguiente Tabla 3.6.1 se puede apreciar el porcentaje y la cantidad de demanda cubierta por la empresa Decoraciones Sol.

TABLA 3.6.1: Demanda Cubierta Satisfecha por DECORACIONES SOL

AÑO	DEM. INSATISFECHA	PORCENTAJE ANUAL	DEM. CUBIERTA
2015	107,20	0,06	6,43
2016	107,20	0,07	7,50
2017	107,20	0,08	8,58
2018	107,20	0,09	9,65
2019	107,20	0,10	10,72

Elaborado por: Autor

Es muy importante mencionar que el incremento del porcentaje anual del 0.01 % que se ha realizado siendo un valor mínimo a considerar, es con el objetivo que

cada año se busca incrementar la producción y cubrir la demanda insatisfecha con la misma capacidad instalada que dispone la empresa.

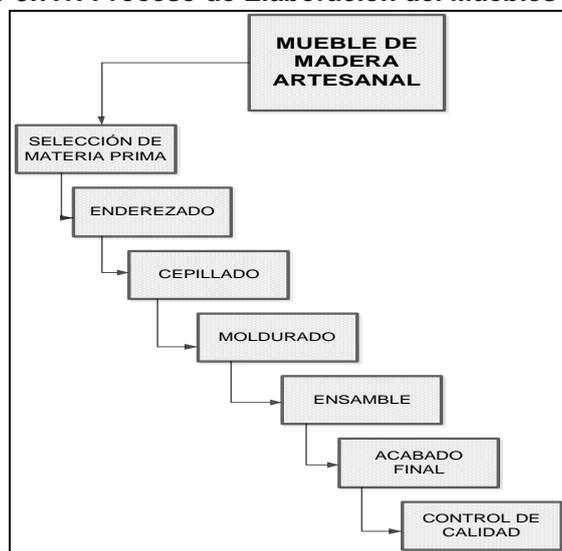
3.7 Oferta del Proyecto

Para iniciar la oferta del proyecto en la exportación de muebles de madera artesanales para la ciudad de New York – Estados Unidos, es muy importante mencionar acerca del producto, cuales son los servicios y bienes que se ofrece al consumidor final. Para esto, a continuación se detalla cuáles son los puntos principales y características, que además demuestra porque el mueble de madera artesanal es diferente a los demás.

3.7.1 Bienes

El mueble de madera artesanal, como punto de partida es un bien de consumo intermedio, primero porque en el caso de la madera, desde la materia prima hasta llegar a un producto terminado debe pasar por diferentes procesos de elaboración, como por ejemplo los más importantes:

GRÁFICO 3.7.1: Proceso de Elaboración del Muebles de Madera



Elaborado por: Autor

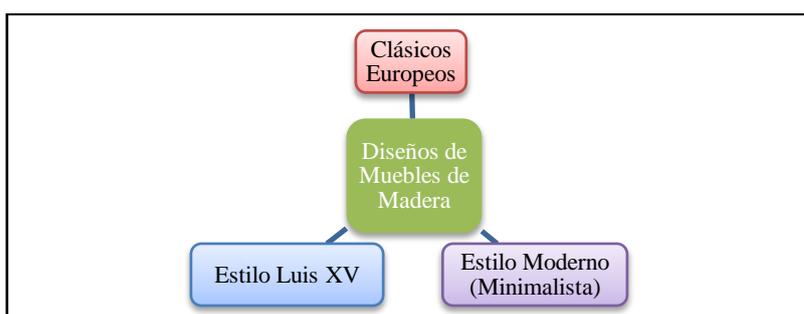
El proceso de elaboración, se lo cataloga como un bien, porque demuestra y brinda el suficiente conocimiento al consumidor final, que para fabricar un mueble de madera, es necesario realizar pasos para que el mueble cumpla con los requerimientos, garantía, y calidad que el cliente solicita. Se detalla en el gráfico,

que comienza desde la selección de la materia prima, hasta por último realizar un minucioso control de calidad para que el mueble se pueda comercializar.

Y de consumo, porque cumple la función de satisfacer una necesidad, además de ser un bien duradero y que no se deprecia con el pasar de los años, brindando una la larga vida útil. Adicional a los puntos mencionados, el consumidor tiene la opción de escoger si desea un agregado extra a su producto, es decir que puede ser personalizado o único el mueble que compra el cliente.

Entre las opciones, el mueble puede ser diseñado de acuerdo a los siguientes modelos y estilos que elabora la empresa Decoraciones Sol, dando como un plus a su fabricación que es completamente artesanal, entre los cuales tenemos:

GRÁFICO 3.7.1-1: Diseños de Muebles de Madera DECORACIONES SOL



Elaborado por: Autor

3.7.2 Servicios

Al ser el mueble de madera un bien que el consumidor final adquiere por gusto o necesidad, también por su diseño y elaboración, permite cumplir un servicio, porque se puede utilizar la madera como un recurso para fabricar diferentes modelos de acuerdo a la necesidad existente, es por eso que el mueble tiene diferentes usos de acuerdo al tipo de ambiente que puede ser elaborado, entre los cuales tenemos:

- El hogar (dormitorio, cocinas, baños, salas, entre otros)
- Oficinas, empresas, locales comerciales.
- Establecimientos educativos.

3.8 Metodología para el estudio del Proyecto

La metodología del estudio del Proyecto, se considera el rendimiento de extracción que se puede obtener de lugar de donde se obtiene la materia prima, a partir de una hectárea de madera y el precio de venta del cada tablón para la fabricación del mueble de madera, a través de la siguiente analogía:

TABLA 3.8: Metodología de Estudio

DESCRIPCION	VALORES
Rendimiento de cada árbol talado (promedio):	35 tablones
Precio de venta cada tablón (2.40 L x 0.22 A x 0.05 E cm):	USD 12,00
Precio de venta de 1 árbol en tablones:	USD 12,00 x 35 = USD 420.00
Rendimiento por hectárea mensual:	9500 árboles de madera
Rendimiento por hectárea anual:	9500 x 12 = 114.000 árboles de madera
Total de Ingresos obtenidos anualmente por extracción de madera en el Ecuador:	114.000 x \$ 420.00 = USD. 47.880.000

Fuente: Ministerio del Ambiente del Ecuador
Elaborado por: Autor

3.9 Tendencia del Mercado

El mercado inmobiliario en los Estados Unidos es serio, complejo y muy profesional. Por la razón que no son solamente necesarios para el hogar, sus tendencias se relacionan a conceptos de lujo y naturalidad: funcionalidad, flexibilidad y confort, así como de diseño y globalización: mezcla de desiguales culturas, que simboliza un estilo de vida, mostrando la personalidad de los consumidores, influenciados por el mundo de la moda.

En los gastos de consumo más frecuentes que realiza el americano, se detalla el porcentaje que el año pasado se efectuó en las siguientes categorías:

TABLA 3.9: Tendencia del Mercado

Gastos de consumo por categoría de productos en % de los gastos totales	Año 2014
Salud	22,60%
Vivienda, agua, electricidad, gas y otros combustibles	19,70%
Transporte	11,30%
Hoteles, cafés y restaurantes	6,40%
Muebles, electrodomésticos y mantenimiento del hogar	5,10%
Ropa y calzado	3,50%
Educación	2,40%
Comunicación	2,40%

Fuente: UN DATA Un mundo de Información
Elaborado por: Autor

Como se puede observar en la tabla No. 3.9. La adquisición de muebles para el hogar tiene un porcentaje aceptable, en comparación a otras categorías que el consumo es mucho menor.

A continuación se detalla las tendencias del mercado estadounidense respecto a las características más importantes en la selección de los muebles de madera, considerando los aspectos más importantes con relación a la empresa Decoraciones Sol, que son los siguientes:

TABLA 3.9-1: Tendencias del Mercado Estadounidense

SEGMENTACION	DESCRIPCION
Por Proceso de Fabricación	Muebles de diseño: estilo clásico europeo, moderno y étnicos/regionales (rústico)
Por Precio	Categoría de precio medio-alto.
	Categoría de precio medio.
Por la Calidad	Alta gama: diseños estandarizados diferenciados de valor agregado (alto costo).
Por Estilo	Muebles coloniales o étnicos: estilo contemporáneos, rústicos, etc.
	Muebles de estilo clásico europeo: de estilo francés.
	Muebles de diseño moderno: de origen italiano (artístico y cultural).
Por destino del Uso del Mueble	Dormitorios
	Comedores
	Muebles de cocina
	Muebles especiales: decorativos, instalación de negocios, hoteles, etc.
Por usuario y nivel de vida	Padres/Parejas jóvenes: (25-40 años) sensibles a la moda, combinan estilos clásicos con la última tendencia en colores y decoración.

Elaborado por: Autor

Dentro del plan de exportación de muebles de madera artesanales, la empresa Decoraciones Sol, fabrica y elabora muebles de madera para el hogar de uso para dormitorios, sala y comedor. Para lo cual se ha realizado el siguiente análisis de tendencia:

Hechos a la medida “CustomMade – CustomDesign”: existe una gran tendencia de renovar y embellecer los hogares. Este fragmento está encaminado a mercados más exclusivos es decir la no venta masiva del producto, donde el precio no es un factor decisivo, sino es un privilegio comprar el producto al propio gusto. Según Home Furnishings International Association (2006), *“a los clientes les gusta dar su propio estilo, con diseños que reflejen su: estilo de vida, modernidad y terminados en madera como: colores claros y oscuros, combinando texturas: maderas exóticas, vidrio, metal, piedra, mármol y granito”.*

Listos para Armar “Ready to Assamble”: los clientes tienden a comprar muebles de diseños simples y terminado natural con una tendencia de estilo urbano y contemporáneo y sus ventas son masivas. Examinando el comportamiento de las importaciones de muebles de madera de los Estados Unidos, la mano de obra y la madera sólida de calidad, tienen un costo muy superior, existiendo la oportunidad para la empresa Decoraciones Sol de lograr pugnar y posesionarse satisfactoriamente, y enfocado principalmente para consumidores de alto poder adquisitivo que demanden productos de acabado artesanal en la fabricación de sus diseños innovadores, únicos y duraderos, para renovar o decorar sus muebles. Sin embargo no hay que descartar a todos los consumidores de diferente nivel económico social, para comercializar también el producto para estos sectores.

3.9.1 Segmentación por Precio del Mueble de Madera en Estados Unidos

Uno de los factores más predominantes que existe en una segmentación e investigación de un mercado, es conocer cuál es el valor del precio de venta al público con el que se comercializa el producto. El disponer de un precio asequible, atractivo y cómodo para poder adquirir, otorga una gran ventaja contra la competencia. Así también es muy importante que sea un bien de calidad y con garantía. Para conocer y estimar un precio de venta de los productos de la empresa Decoraciones Sol al mercado meta, se debe conocer como referencia los precios de los diferentes productos de muebles de madera que se comercializan en las empresas estadounidenses actualmente, y tenemos los siguientes:

TABLA 3.9.2: Segmentación Precio Mueble de Madera EE.UU

Empresa	Producto	Rango de Precios
West Elm	Camas	\$ 799,00 - \$1.599,00
	Juego Salas	\$ 1.449,00 - \$ 3.838,00
	Mesas Centrales	\$ 399,00 - \$ 999,00
	Cocinas Amobladas	\$ 1.859,00 - \$ 4,599,00
	Escritorios	\$ 399,00 - \$ 1.499,00

Empresa	Producto	Precio Promedio
Raymor & Flanigan	Camas	\$ 649,45 - \$ 1.750,10
	Juego Salas	\$ 2.369,45 - \$ 4.125,99
	Mesas Centrales	\$ 299,45 - \$ 1.040,89
	Cocinas Amobladas	\$ 2.189,45 - \$ 3,245,45
	Escritorios	\$ 178,45 - \$ 9.78,45

Empresa	Producto	Precio Promedio
Urban Outfitters	Camas	\$ 598,00 - \$1.298,00
	Juego Salas	\$ 769,00 - \$ 2.199,00
	Mesas Centrales	\$ 549,00 - \$ 874,00
	Cocinas Amobladas	
	Escritorios	\$ 258,00 - \$ 560,00

Elaborado por: Autor

Fuente: Empresa West Elm / Raymon&Flanigan / UrbanOutfitters

De las tres empresas investigadas que son: West Elm, Raymon&Flanigan y UrbanOutfitters, son de las tiendas más prestigiosas y que tienen bastante demanda en comercializar muebles de madera para diferentes ambientes el estado de New York, en especial en Brooklyn y Manhattan, se puede observar que existe bastante variedad de precios, inclusive son muy altos, esto debido a que la gran mayoría de productos son importados de los grandes países europeos inmobiliarios como son Italia y Francia.

Existe una tendencia a que en la mayoría de los bienes son contemporáneos, de estilos minimalistas y de grandes diseñadores, enfocados a un grupo de adquisición de clase media – alta. Es así que con este rango de precios, la empresa Decoraciones Sol, puede analizar valores y de acuerdo a los gastos de elaboración, fabricación y exportación, establecer un precio atractivo para competir con los productos internacionales manteniendo la misma calidad.

3.9.2 Segmentación por Perfil del consumidor en Estados Unidos

El consumidor estadounidense se muestra muy abierto a adquirir productos extranjeros, dispone de un capital estable y es muy diverso en sus intereses y gustos. El suministro de productos es muy diverso en Estados Unidos. Valorán la

comodidad en casa, la alimentación y los coches. Sin embargo, la recesión ha cambiado el paisaje económico y parece que ha modificado radicalmente el comportamiento de consumismo en este país, que ahora están aprendiendo a vivir sin los productos caros y lujosos.

Por esta razón al adquirir o comprar un producto, optan por utilizar dos formas de pago, la primera en utilizar tarjetas de crédito, para que su gasto corriente no sea tan alto, y el pagar a plazos brinda una mayor estabilidad financiera en el hogar. Y la segunda manera de comprar es al contado, por la crisis que vivieron años anteriores, cambió también sus costumbres, ahora es más común observar una gran afluencia de personas en las rebajas y descuentos que realizan a menudo las grandes cadenas comerciales, ya sea por cambio de temporada, ingreso de un nuevo producto, u otra razón comercial. En donde es más factible comprar artículos a un bajo precio y aprovechar el dinero guardado para estas compras.

3.9.3 Segmentación por Condiciones de Pago de las empresas importadoras en el mercado meta.

El UniformCommercialCode of the UnitedStates (Código Uniforme de Comercio de los Estados Unidos) fue decretado en el año de 1952, se formó como un esfuerzo para armonizar las leyes de ventas de transacciones comerciales en los distintos estados de la unión.

Según El Análisis de Cómo Exportar a los Estados Unidos – Pro Ecuador (2012: 55) “En este cuerpo legal se puede encontrar vasta información sobre las condiciones de pago para transacciones comerciales, que varían según el negocio y las negociaciones alcanzadas entre las partes. Las condiciones de pago se encuentran normadas en los artículos 2-304 y 2-305 del código en mención, sin perjuicio de que otros artículos puedan aplicarse”³².

Los escenarios de pago que normalmentemanegan los importadores son las que procuran el menor peligro comercial y por tanto son las que más favorecen al importador. El importador realizará como primer paso una importación de prueba

³²Pro Ecuador (2012) Como Exportar a los Estados Unidos **Condiciones de pago** <http://www.proecuador.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2012/01/PROEC-GCE2011-EEUU.pdf>. [Consulta 17/06/2015 hora: 18:50].

para verificar la calidad del producto y los tiempos de entrega, y hará una compra pequeña, posiblemente con pago hasta 30 o 60 días de netos, (*cabe destacar que estas políticas varían en por empresa y ambiente comercial*). Una vez establecida una relación comercial, los importadores prefieren abrir una línea de crédito con el exportador – proveedor internacional a 60 días. A este respecto, cabe anotar, que las condiciones de pago están en función de las circunstancias y son diferentes para cada caso, pues hay muchas variables en juego como la capacidad negociadora y el resultado de cada negociación. Por esta razón, frente a un dilema, se recomienda al exportador la empresa Decoraciones Sol, antes de entregar los muebles de madera a crédito o en consignación, a un nuevo importador, se realice la investigación respectiva de historial crediticio con el objeto de evitar posibles percances y establecer la mejor forma de negociación.

Es necesario considerar que al igual que se maneja las condiciones de pago en el ámbito local, para la exportación es indispensable enviar previamente la proforma correspondiente en donde se detalle el producto, características y las formas de pago, ya sean a crédito, efectivo, tarjeta de crédito, giros bancarios, entre otros. Al realizar este trámite el importador debe analizar las condiciones que estén más acordes a su financiamiento y políticas empresariales, con el fin de encontrar el mejor acuerdo comercial y financiero.

3.9.4 Establecimiento de empresas en el mercado meta.

En Estados Unidos para establecer una empresa, además de tener en cuenta aspectos generales como los recursos y objetivos de la empresa, las oportunidades que ofrece el mercado para determinado producto, los beneficios esperados, entre otros, es necesario analizar cinco variables:

- La responsabilidad (limitada o ilimitada): Al principio será limitada, hasta establecer una estabilidad comercial.
- La tributación (Estará a cargo del importador, ya que es el encargado de realizar la declaración de los impuestos.

- Los costos (El costo del proceso de exportación y elaboración del producto, será realizado por el proveedor, mientras que el proceso de importación, comercialización, y ganancias a cargo del importador)
- La facilidad de operación (Siempre que se mantenga una adecuada alianza estratégica y la logística sea realizada por profesionales, se evitar en un porcentaje muy alto percances ocasionales.

En Estados Unidos es muy común que las empresas extranjeras opten por tomar la alternativa de las Join Venture. Según Echarri, Pendas & Quintana (2002: 15):

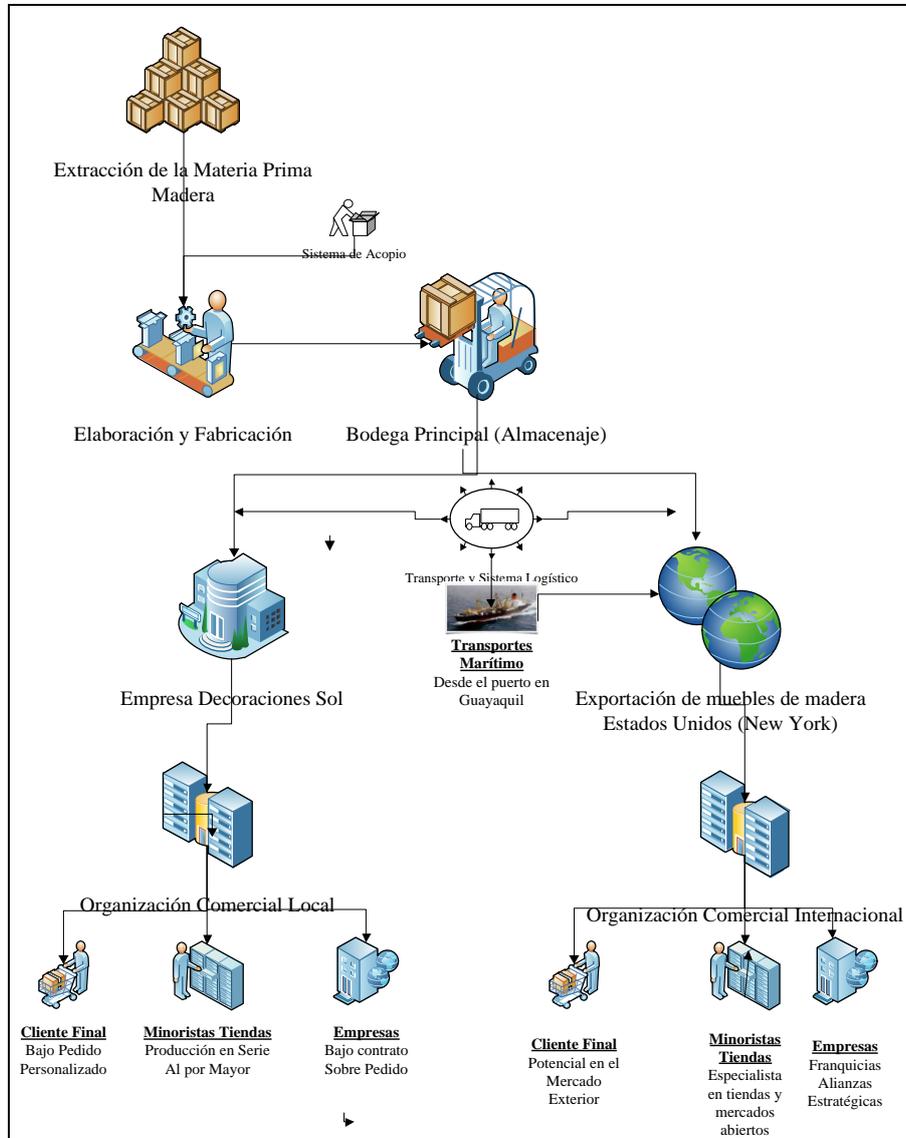
“Se define como el acuerdo entre dos partes que ponen en común sus recursos y colaboración para llevar una actividad comercial, obteniendo un beneficio mutuo”³³.

El objetivo es participar en los beneficios de un proyecto común particular, siendo esta la forma más apropiada de empezar a realizar una negociación internacional, que permita exportar los productos de la empresa Decoraciones Sol y se puede comercializar de la manera más adecuada.

³³ Echarri, Pendas & Quintana (2002) Join Venture **Concepto de Join Venture**. (1ª ed.) España: Fundación Confemetal.

3.10 Comercialización del Mueble de Madera al mercado meta

GRÁFICO 3.10: Proceso de Comercialización del Mueble de Madera al mercado meta



Elaborado por: Autor

Para la comercialización del mueble de madera en el mercado meta, se va a realizar por intermedio de las siguientes acciones, enfocadas a la comercialización en el mercado nacional e internacional, de la siguiente manera:

El canal de comercialización es muy importante, porque constituye cómo está diseñada la estructura y forma para conocer quiénes son los potenciales consumidores finales tanto nacionales y extranjeros, “En La logística internacional, es la

distribución física internacional de las operaciones necesarias para lograr el traslado físico de un producto desde el local del exportador hasta el local importador”(Antún Juan Pablo (2004: 1).³⁴

Para el presente proyecto, está enfocado desde la extracción y fabricación de la madera hasta el producto final hasta el consumidor final. La forma de distribución para la comercialización del mueble de madera, primero se basa en la extracción de la madera, un buen sistema de acopio, gestionado por un control de calidad exhaustivo, almacenamiento y puesto el producto en la empresa principal, para realizar la organización de la venta al cliente final y organizaciones o empresas.

Con el objetivo de incrementar las ventas, el abrir el campo comercial internacional, permite el generar una mayor demanda del producto, nuevas negociaciones comerciales y dar a conocer la marca Decoraciones Sol en el mercado estadounidense.

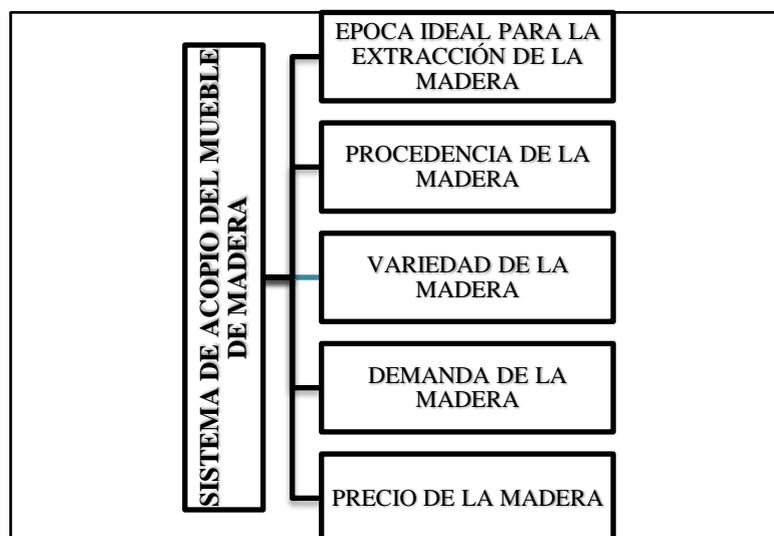
Para las exportaciones el sistema será por transporte marítimo, la mercadería debe ser embarcada en un contenedor en el puerto de Guayaquil, para que se proceda a enviar al mercado meta. El tiempo estimado que se toma en llegar es de alrededor de 40 – 60 días. Esto debido a que deben pasar por controles marítimos por el país que va pasando.

Una vez que la mercadería ha llegado al punto de destino, el importador deberá realizar el trámite de desaduanización para retirar la carga. Los muebles de madera están dirigidos a la empresa con quién se ha realizado el contrato de compra, a los pequeños minoristas, con la finalidad de llegar al consumidor final y conozca el nuevo producto.

³⁴Antún Juan Pablo (2004). Logística Internacional. **Sistema de Comercialización de productos Internacionalmente** (1ª ed.) México Ciudad Universitaria.

3.11 Determinación del Sistema de Acopio

GRAFICO 3.11: Sistema de Acopio Mueble de Madera



Elaborado por: Autor

La determinación del Sistema de Acopio, tiene como finalidad el dar a conocer y calcular el sistema de la producción, almacenamiento, logística y comercialización del mueble de madera hasta el centro de acopio.

“Con el objetivo de realizar un control total sobre el canal de distribución, y dentro de las funciones, el conocer quienes contribuyen a la racionalización profesional de la gestión en el momento de comprar la materia prima desde el extractor y productor” (Muñiz Rafael, 2015)³⁵, se ha constituido un formato propuesto por la empresa Decoraciones Sol, que identifica todos los aspectos indispensables para la adquisición de la madera, y la consiguiente elaboración y fabricación de los muebles de madera. Detallado por los siguientes puntos:

- **Época ideal para la Extracción de la Madera:** La época ideal para la extracción de la madera, y obtener una materia prima de calidad, es en verano (mayo a agosto) que permite adquirir la madera de una manera más rápida por tener un clima seco y sin lluvias. Pero en sí todos los meses se pueden adquirir y comprar la madera sin ningún inconveniente, y mucho mejor con una buena organización que maneja actualmente la

³⁵ Muñiz Rafael (2015) Marketing XXI. *Canales de Distribución, Funciones*. <http://www.marketing-xxi.com/canales-de-distribucion-63.htm>. [Consulta 24/04/2014 hora: 18:26]

empresa Decoraciones Sol, se puede realizar la adquisición y almacenamiento de la madera para la posterior fabricación.

- **Procedencia de la Madera:** La madera del Ecuador es muy buena en casi todos los sectores que existe en el país por su biodiversidad y excelente clima, pero en la mayoría de lugares de extracción, no son todos para extracción y producción, sino más bien para conservación del medio ambiente, por esta razón, hoy en día existen muchas áreas naturales para proteger la madera.

Sin embargo existe lugares diseñados, para la siembra y extracción de la madera de forma comercial, y estos lugares están ubicados en la costa en Borbón que pertenece a la provincia de Esmeraldas, donde se obtiene madera normal, y de la parte del oriente de los sectores de Loreto y Shushufindi, se obtiene madera maciza y resistente, ideal para elaborar muebles para el proyecto de exportación.

- **Variiedad:** El tipo de madera que se utiliza para la elaboración de los muebles de madera artesanales por parte de la empresa Decoraciones Sol son: Laurel, Seike y Jabillo (madera fina).
- **Demanda:** Al igual que en la época ideal, los meses que son de mayor demanda de la madera, es desde el mes de Mayo a Agosto, porque por las facilidades en la extracción, las empresas generalmente adquieren su stock y llenan su inventario para los posteriores meses de fabricación de sus productos.
- **Precio de venta de los tablones:** Los tablones que utiliza Decoraciones Sol, son de dimensiones 2.40 cm. largo x 0.22 cm. ancho x 0.05 cm. Espesor. El precio de venta por unidad es de \$ 12.00 dólares americanos.
- **Puntos críticos de control:** Este último punto se agregado como imprevistos, que pueden acontecer en la compra de la madera, sean estos de logística, de escasez, de incremento del precio, entre otros. Puntos muy importantes para la empresa, porque si no se realiza una buena organización en la parte de adquisiciones de la materia prima, se pueden generar pérdidas.

Durante el proceso de los puntos importantes para la producción de la madera, desde la extracción de la materia prima hasta la fabricación del mueble de madera

final, interceden diferentes figuras que participan en el enlace del sistema de extracción de la materia prima, y estas figuras realizan diferentes actividades, que representan una ayuda fundamental al sistema, y estos son los siguientes:

TABLA 3.11: Figuras y Actividades relacionadas a la Madera

<ul style="list-style-type: none"> • Proveedores de Madera (materia prima) para la elaboración del mueble final. • Productores de madera (materia prima). 	<ul style="list-style-type: none"> • Producción, distribución y ventas de la madera. • Producción y extracción de la madera.
<ul style="list-style-type: none"> • Comerciantes de Madera: Extractores, Pequeñas y Medianas Empresas, Grandes Empresas, Importadores, Exportadores y Detallistas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Acopio en el ámbito de productores y venta de muebles de madera al por mayor. *Compra, almacenamiento, distribución, transporte y venta. *Importación y exportación de muebles de madera estableciendo alianzas estratégicas.
<ul style="list-style-type: none"> • Actores intermediarios en el Sistema: Corredores y Especuladores. 	<ul style="list-style-type: none"> • Relaciona compradores y vendedores de madera, negociación en compra y venta.
<ul style="list-style-type: none"> • Logística. 	<ul style="list-style-type: none"> • Transporte, almacenamiento y comercialización.
<ul style="list-style-type: none"> • Transformadores. 	<ul style="list-style-type: none"> • Almacenamiento, elaboración, fabricación, embalaje y comercialización.
<ul style="list-style-type: none"> • Mueblerías, Centro Comerciales, Local Propio. 	<ul style="list-style-type: none"> • Destino del mueble de madera al momento de comercializar.
<ul style="list-style-type: none"> • Consumidores 	<ul style="list-style-type: none"> • Compra, Venta, Preferencias de consumo, innovación y creación de nuevos modelos.

3.12 Segmentación de la Demanda de la ciudad de New York

Entre los factores claves en la toma de decisiones se debe tomar en cuenta las tendencias actuales del consumidor estadounidense en el sector inmobiliario y la adquisición del mueble de madera para el hogar. En el nicho de mercado, hay una gran rotación del mobiliario familiar y de oficina, siguiendo las modas. Para beneficiarse de esta tendencia se deben ofrecer, preferentemente, muebles no

caros, fácilmente combinables, con características propias de la madera, y que sean hechos absolutamente con mano de obra calificada artesanal. En la fabricación, se sugiere personalizar el diseño, de forma tal de ofrecer un producto distinto y relacionado con las nuevas tendencias, ajustando el estilo en cuanto a colores, herrajes y otros accesorios.

Entre otras características de tendencias de consumismo del mueble de madera, tenemos:

- Uso de colores y materiales con tonos de la naturaleza o ecológicos
- Todos los materiales utilizados en la elaboración del mueble deberán ser amigables al medio ambiente.
- Mayor interés en muebles contemporáneos y rústicos diseños. Retorno al estilo rustico con una atmósfera natural, familiar, romántica y aventurera o audaz, creado por muebles rústicos combinados con accesorios exóticos.
- Al estadounidense le llama la atención el mobiliario labrado a mano en color caramelo.

Al referirse a la ciudad de New York, es importante mencionar, que es una metrópoli muy grande y variada, donde se encuentran las más famosas y reconocidas marcas y empresas de servicios y productos. Para el sector inmobiliario, las zonas más importantes y famosas, para la venta de muebles de madera, son los condados de Manhattan y Brooklyn, este último es el condado con más población.

Para la empresa Decoraciones Sol, al exportar los muebles de madera artesanales, se debe buscar un lugar en donde se comercialice de manera constante, y con mucha afluencia de personas, para que el producto tenga su acogida. Para esto se debe comenzar estableciendo relaciones comerciales con las principales tiendas y marcas de muebles, en crear un nexo de distribución de la mercadería. Para que más adelante y con el pasar del tiempo, se pueda establecer un local propio de la empresa. Entre los lugares donde se comercializa los muebles de madera, tenemos:

- La Tienda UrbanOutfitters, localizada en el sector de 2081 Broadway – Manhattan. Lugar estratégico para la venta de muebles modernos y clásicos a precios de rebaja para el consumidor final.
- La Tienda de Antigüedades, ubicada en el mercadillo de AnnexFleaMarket, sector de Broadway - Manhattan, lugar muy concurrido para la compra de muebles de madera para el hogar y oficina.
- Las tiendas de Duane St. se especializan en antigüedades y muebles.
- La tienda West Elm, localizada en la 75 Front St. (Brooklyn), es famosa en ofrecer un mobiliario de diseño original para la vida moderna a precios asequibles.

Si bien existen varios lugares, donde comercializar el producto, es fundamental el emplear la mejor condición, para que los muebles de madera artesanales con modelos clásicos y minimalistas, que se van a fabricar, se integren al mercado demandado, es decir el establecer alianzas o más conocido como jointventure, una opción puede ser con las tiendas locales ubicadas en UrbanOutfitters, lo que permite crear un relación comercial, para exponer la marca Decoraciones Sol, con el valor agregado que son productos completamente artesanales sin ningún terminado industrial.

Al momento se ha realizado el contacto con las empresas de muebles UrbanOutfitters, Duane St. y **West Elm**. Esta última es una de las cadenas de almacenes de Muebles más grande localizadas en Brooklyn, que comercializa: Sofás, sillas, mesas para café, estanterías, muebles cocina, dormitorios, cabeceras, muebles oficina, escritorios, muebles baño, colchones, almohadas, decoración, iluminación y complementos. Y adicional crea grandes soluciones para pequeños espacios, ideas en decoración y utilización de espacios.³⁶

Luego de haber establecido la comunicación, e indicando el fin del proyecto del plan de negocios de exportación para establecer una alianza estratégica por medio de una sociedad para ofrecer nuestros productos a su famosa clientela. Al

³⁶ West Elm (2015) Empresa de Muebles de madera West Elm – New York. **Concepto de comercialización**. http://www.westelm.com/shop/furniture/?cm_type=gnav [Consulta: 12/12/2014 hora: 15:00].

momento tiene mucho interés porque los productos de la empresa Decoraciones Sol, son novedosos, creativos y artesanales, productos que en su catálogo de ventas no tienen esta sección artesanal.

Sin embargo de acuerdo a los conocimientos y la experiencia en la comercialización al por mayor y menor de los muebles de madera en el ámbito local, y para tener la suficiente constancia de que el cliente estaría interesado en adquirir los productos de la empresa Decoraciones Sol, se realiza un formato de preguntas que es una entrevista indirecta y será enviada por correo electrónico, para saber el interés de negociación con las siguientes empresas West Elm, UrbanOutfitters y Duane St.

Ahora es necesario saber si la táctica realizada tiene su aceptación. Al estar estas empresas en un mercado muy lejano, como constancia del presente proyecto el investigar la aceptación de adquisición, se procede a realizar un estudio descriptivo e investigativo de la entrevista, que es una herramienta y una técnica extremadamente flexible, capaz de adaptarse a cualquier condición, situación, personas, permitiendo la posibilidad de aclarar preguntas, orientar la investigación y resolver las dificultades que se pueden generar.

Se toma esta decisión debido a que siempre es importante disponer de más alternativas, dado el caso de que por alguna circunstancia no se llegue a un acuerdo, y así aun establecer que el proyecto pueda ser usado con otra empresa potencial compradora y negociadora.

Una vez que se dispone de la información del nicho de mercado y con la investigación de los potenciales clientes en la adquisición de los productos de la empresa Decoraciones Sol, y adicional que se dispone del análisis del micro entorno, donde se ha elaborado la estrategia de comercialización con el Marketing mix que se realizó en el anterior capítulo.

Se realizó una entrevista indirecta, individual con el objetivo investigativo (*Véase ANEXO C. Entrevista tres empresas West Elm, Duane St. UrbanOutfitters*) con sus correspondientes preguntas realizadas a las personas encargadas en tomar las decisiones en adquisición de nuevos productos de las tres empresas antes

mencionadas, a continuación se reflejan los resultados y su correspondiente análisis:

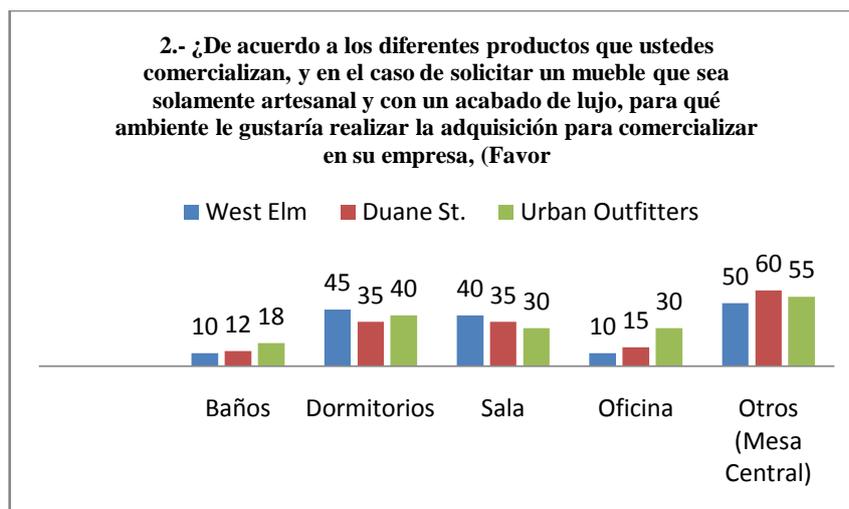
GRAFICO 3.12-1: Tabulación Pregunta #1 Entrevista Empresas



Elaborado por: Autor

Al haber realizado el primer contacto con la empresas detalladas, y mencionar la finalidad del presente proyecto de establecer una estrategia comercial, por intermedio de una alianza para que permita a la empresa Decoraciones Sol abrir un nuevo mercado y conozca sus potenciales clientes la calidad del producto. Cada empresa ha aceptado con mucho agrado la iniciativa del plan, eso si cada uno tiene sus diferentes políticas de adquisición. Pero porcentualmente es positivo la posible alianza con cualquier de estas 3 compañías.

GRAFICO 3.12-2: Tabulación Pregunta # 2 Entrevista Empresas

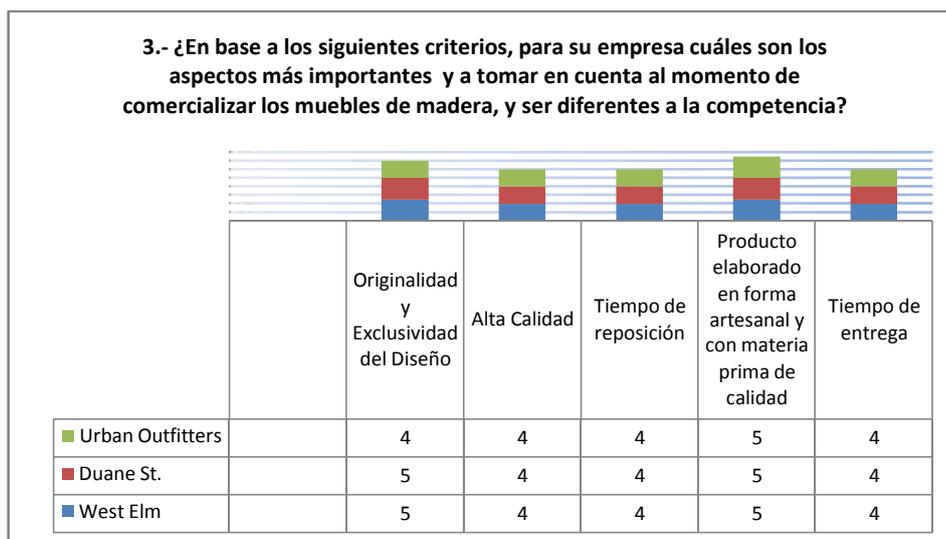


Elaborado por: Autor

En un plan de exportación, es muy arriesgado al inicio exportar todos los productos que elabora la empresa, porque cada cultura es diferente la aceptación

de cada uno de ellos no es la misma. Es por es que por intermedio de la siguiente pregunta realizada en la entrevista. Dentro de los ambientes que más comercializan cada una de las empresas, tienen mejor aprobación los dormitorios (camas), Sala (juegos de Sala) y otros que en este caso ingresa perfectamente la mesa central que será el producto estelar de la empresa Decoraciones Sol para la exportación.

GRAFICO 3.12-3: Tabulación Pregunta # 3 Entrevista Empresas



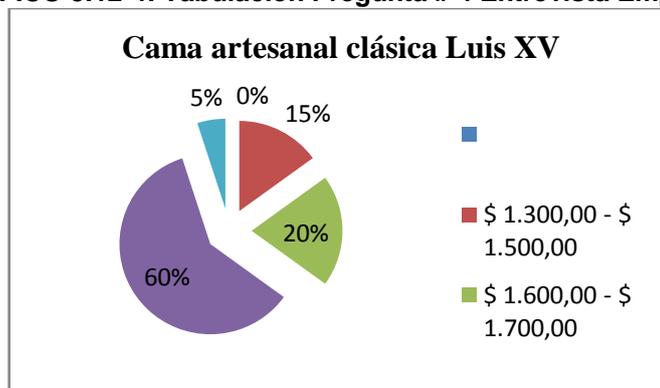
Elaborado por: Autor

Los criterios son muy importantes en la toma de decisiones, cada empresa considera fundamental los criterios que se han tomado en cuenta a cumplir en la exportación de los muebles de madera. El que el producto sea elaborado artesanalmente en su totalidad otorga el valor agregado y la diferencia con los otros productos que estas empresas comercializan en su mercado. De igual manera que sean distintos, exclusivos y que la calidad y garantía siempre estén presentes.

Una vez que se conoce los requisitos que se necesitan aplicar para cada una de las empresas, pero como se mencionó anteriormente se pretende trabajar en un principio con la empresa West Elm, para cubrir el hueco de que ellos no disponen de muebles de madera completamente artesanales, únicamente comercializan muebles industrializados.

El conocer el precio de los productos de la empresa Decoraciones Sol que ellos estuvieron destinados a invertir para su posterior venta, primero se ha segmentado de acuerdo al ambiente, es así que en dormitorios, el producto estrella será la cama artesanal clásica modelo Luis XV de 3 plazas. Constan de 76 pulgadas (190 cm) a lo ancho y 80 (200 cm) a lo largo. Cada persona tendría un espacio de 38 pulgadas (95 cm) de ancho para dormir. Estas camas son las más anchas en comparación con la matrimonial, la "queen size" y las "California King" Dos adultos pueden dormir fácilmente en una cama kingsize sin estar amontonados.

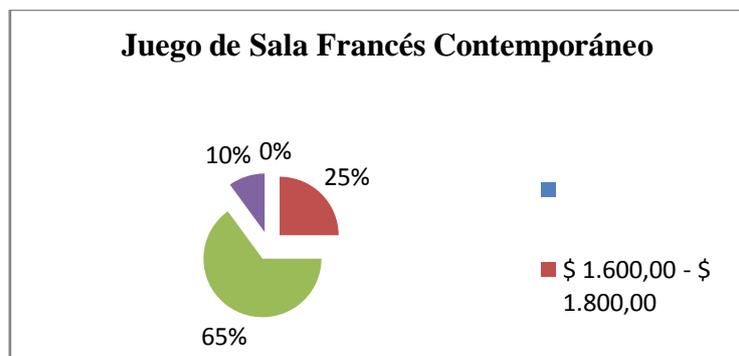
GRAFICO 3.12-4: Tabulación Pregunta # 4 Entrevista Empresas



Elaborado por: Autor

El precio estimado a pagar por este producto, en donde se debe recalcar que es exclusivo, distinto y de calidad, es enfocado para clientes de medio – alto nivel económico. Con las suficientes garantías que dispone, y una amplia durabilidad. En donde se pretende comercializar un producto de calidad que justifique su precio. Y dentro de los rangos existe el compromiso de pagar hasta \$ 2.200,00 por una cama LUIS XV (King size).

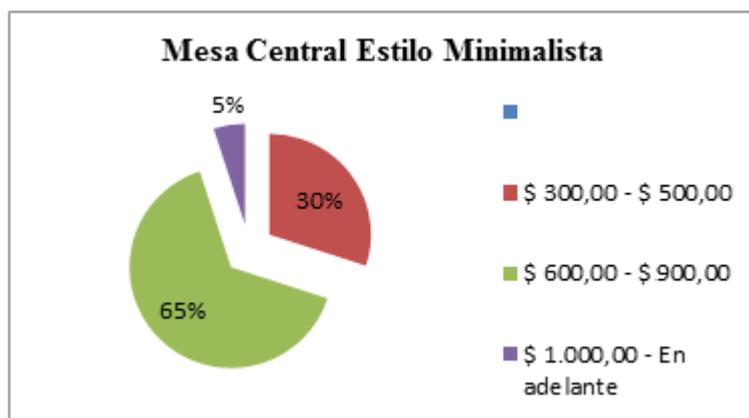
GRAFICO 3.12-4: Tabulación Pregunta # 4 Entrevista Empresas



Elaborado por: Autor

Así también para un juego de sala francés contemporáneo el precio estimado a cancelar es hasta unos \$ 2.300,00.

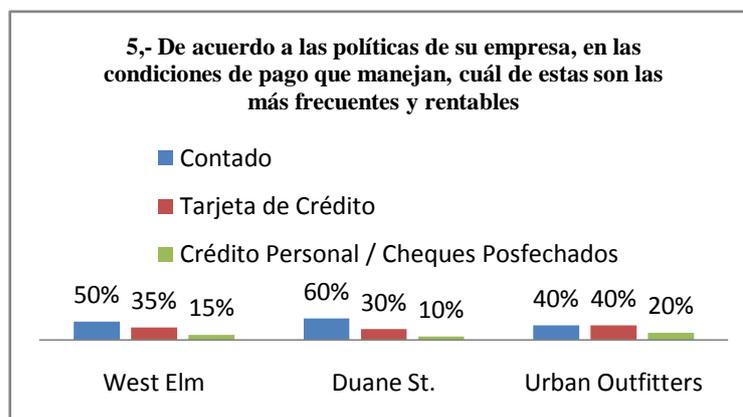
GRAFICO 3.12-4: Tabulación Pregunta # 4 Entrevista Empresas



Elaborado por: Autor

En cambio para el producto estrella de la empresa Decoraciones Sol, la Mesa Central estilo Minimalista, que puede estar fabricada por distintos diseños, porque se pretende que sea único cada modelo, hasta unos \$ 900,00 estaría el valor total a cancelar.

GRAFICO 3.12-5: Tabulación Pregunta # 5 Entrevista Empresas



Elaborado por: Autor

La forma de pago con la que se maneja cada empresa, también es muy importante considerar, ya que cada una de ellas de acuerdo a sus políticas siempre mantienen los mismos pagos, es así que el porcentaje más alto es el de contado y tarjeta de crédito que es una forma muy acertada de realizar la negociación, porque como se está iniciando la empresa en la exportación el tener

el efectivo de inmediato, permite cumplir con los pedidos pendiente y gastos que se generan constantemente.

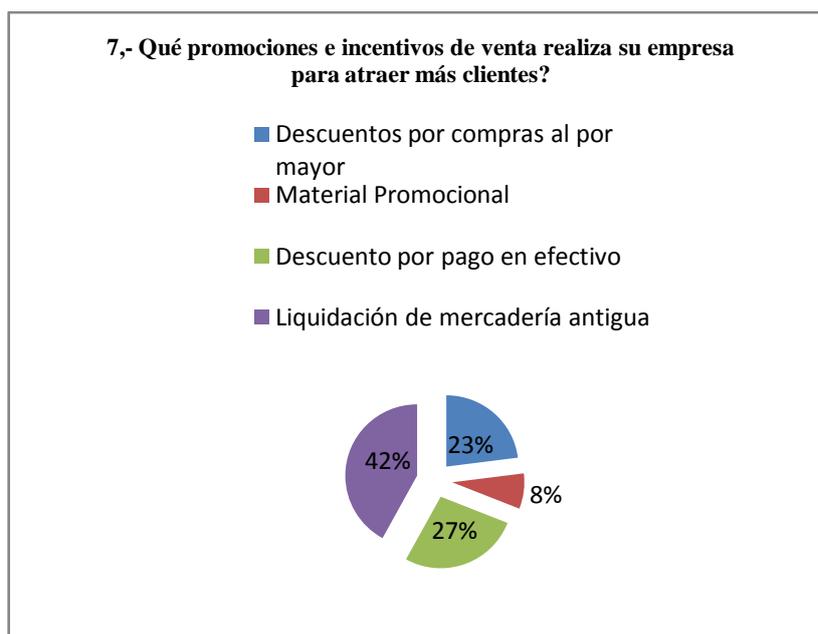
GRAFICO 3.12-6: Tabulación Pregunta # 6 Entrevista Empresas



Elaborado por: Autor

Otro punto a tomar en consideración es que aspecto, los clientes de estas empresas, toman más en cuenta, esto se debe analizar, porque cada uno de ellos es muy importante para que los muebles que se exportan, tengan mayor comercialización y posteriormente se vendan mucho más rápido con la finalidad de aumentar la demanda prevista para más adelante. La ubicación de la empresa y la garantía del producto son los más importantes dentro de la pregunta formulada, los horarios y la asistencia personalizada también influye en el servicio al cliente que siempre se debe brindar.

GRAFICO 3.12-7: Tabulación Pregunta # 7 Entrevista Empresas



Elaborado por: Autor

Por último pero no menos importante, las promociones que se manejan en cada una de las empresas son también fundamentales, ya que otorga una ventaja en precios con la competencia, al existir estos incentivos de compra, hay mayor afluencia de clientes y las ventas son mayores. En Estados Unidos para la mayoría de productos, el sacar a liquidación donde no se busca perder ni bajar precio sino terminar con un diseño o modelo existente en el caso de los muebles, permite de igual manera mayor concurrencia a la tienda, los descuentos por compras al mayor también se los debe realizar, pero siempre se debe manejar una tabla de acuerdo a la cantidad y el descuento en efectivo, si bien no promoción directamente, genera al cliente un impulso de aprovechar una rebaja del precio original.

Con esta entrevista realizada a las tres empresas con las mismas preguntas, el objetivo principal es saber si existe la aceptación del producto y el interés de realizar la alianza estratégica para todas las empresas entrevistadas, como se puede observar en la tabulación de cada respuesta realizada, existe mucha afinidad de comercializar un nuevo producto de calidad en un mercado tan exigente y que demanda mucho la distinción. Cada empresa reviso la proforma con la cantidad y los precios establecidos por la empresa Decoraciones Sol, para

con esto conocer su aprobación. (Véase ANEXO D. Certificado de Compromiso de aceptación Empresas West Elm, Duane St. UrbanOutfitters).

Si bien estos aspectos tomados en cuenta al realizar las preguntas son los más importantes, se pueden mejorar y fortalecer con un mejor análisis, a continuación como se muestra en la siguiente TABLA 3.12.8. Los factores de éxito en la comercialización.

TABLA 3.12.8: Segmentación de la Demanda – Factores Éxito de Comercialización

PRODUCTO	
Alta Calidad	Muebles elaborados con materia prima e insumos seleccionados, que garanticen su calidad en acabados, diseño y el tiempo de vida útil.
Originalidad y exclusividad del diseño	El valor agregado de los muebles de la empresa Decoraciones Sol, está enfocado en su distinción y originalidad de los diseños, por la razón que cada producto está elaborado artesanalmente.
Tiempo de Entrega	Es muy importante que los pedidos se entreguen en el tiempo estipulado para colocar en el mercado. Con los inconvenientes que se puedan suscitar, lo más importante es que la empresa cumpla con la demanda solicitada.
Producto Artesanal	Cada mueble debe ser elaborado en casi el 100% con madera de laurel, y su elaboración artesanal y para los ambientes más solicitados (dormitorios, sala, entre otros) manteniendo la estética, diseño, estilo clásico contemporáneo.
Tiempo de Reposición	Al ofrecer garantía en los productos, se deberá reponer si por algún motivo llega al cliente con desperfectos a su destino. Se debe mantener un control de calidad permanente y que el proceso de embalaje y envío sea el más eficiente.

PRECIO	
Tarjeta de Crédito	Son los pagos corrientes mensuales o diferidos a varios meses. Que de acuerdo al establecimiento realizan porcentaje de comisión según el monto de la compra.
Contado	Es el pago en efectivo, con dinero físico, o por medio de una transferencia bancaria que según el banco se realiza en el momento o después de 48 horas.
Crédito Personal / Cheques posfechados	Se realiza a clientes frecuentes y que mantiene varias compras mínimo por unos tres años. Adicional tiene una buena reputación, y se les concede un crédito personal.

PLAZA	
Ubicación	El lugar donde se encuentre la tienda para realizar la alianza estratégica, debe estar en un punto de distribución comercial y con gran afluencia de clientes.
Asistencia Técnica	Siempre se debe disponer de una persona técnica en ensamble e instalación del mueble de madera si fuera necesario y petición del cliente. Es mejor siempre tener manuales instructivos y capacitar en la misma empresa el armado del producto.
Flexibilidad de Horarios	Mientras el horario de atención sea el más extendido posible, se otorga mayores facilidades al cliente para que visite la tienda. Generalmente en Centro Comerciales y Tiendas el horario es de todos los días y en la noche.
Piezas de Reposición	El tener piezas de las más importantes de reposición, como si fueran repuestos, garantiza al cliente la solución al existir con el mueble comprado.
Servicio a Domicilio	Es muy importante siempre estar al pendiente en las necesidades del cliente, y el atender a domicilio y brindar una asesoría otorga una ventaja muy valiosa.

PROMOCIONES	
Descuento Pronto Pago	Se realiza un descuento extra, por pagos anticipados en efectivo. Es de mucha ayuda para la empresa por la razón que existe mayor dinero circulante.
Descuento por Volumen	Siempre se debe realizar un descuento especial por compras al por mayor. Beneficiando tanto al cliente como a la empresa. Y siempre realizar este descuento cuando los pagos sean de contado.
Material Promocional	Ahora con la tecnología, se puede promocionar y llegar mucho más al cliente por medio de redes sociales, revistas, comercio, propagandas, entre otros. Se puede generar por temporada cupones de descuento para asegurar al cliente en su compra.

Fuente: Entrevista Realizada a empresas comercializadoras en Estados Unidos
Elaborado por: Autor

Ahora una vez que tiene el correcto proceder en cada ítem que se lo asocia con el Marketing Mix, con las cuatro P, producto, precio, plaza, y promoción. Se debe ponderar cada uno de ellos para saber cuál es la importancia al momento de exportar al mercado meta. Como se observa en la TABLA 3.12.8-2.

TABLA 3.12.8-2: Segmentación de la Demanda – Factores Éxito del Marketing Mix.

PRODUCTO		
Factores de Éxito	Pond.	Factor Medible
Alta Calidad	30%	Comprar y solicitar a los proveedores calificaciones de calidad mínimo del 80% para la posterior fabricación de los muebles de madera.
Originalidad y exclusividad del diseño	20%	Lograr enviar un promedio de 80 juegos de muebles de los productos (camas, juegos de sala y mesas centrales) al nicho de mercado.
Tiempo de Entrega	20%	Cumplir con la demanda solicitada en los plazos establecidos
Producto Artesanal	15%	El mueble de madera debe ser elaborado con la madera principal que es el laurel en un 90 % y 100 % para no perder la calidad y garantía del producto.
Tiempo de Reposición	15%	Mantener un stock de emergencia por lo menos del 10% si se presentará algún inconveniente con el producto vendido.

PRECIO		
Factores de Éxito	Pond.	Factor Medible
Tarjeta de Crédito	45%	Mantener convenios con la gran mayoría de entidades financieras, para siempre tener apertura a toda tarjeta de crédito. En especial con un plan de pagos sin intereses.
Contado	50%	Si el cliente exige y por cerrar la venta, se debe otorgar un descuento máximo del 3%
Crédito Personal / Cheques postfechados	5%	Se debe realizar un análisis minucioso del cliente, pedir los documentos necesarios como garantía. Para el envío al exterior siempre se manejará por giro anticipado.

PLAZA		
Factores de Éxito	Pond.	Factor Medible
Ubicación	45%	Consolidar hasta el cuarto año, la presencia total de la empresa y fomentar la marca Decoraciones Sol
Asistencia Técnica	5%	Solamente cuando sea necesario se debe realizar la asistencia personalizada, se puede optar por la tecnología y asistir por tutoriales en video conferencia.
Flexibilidad de Horarios	25%	Mantener un horario establecido, que siempre ayuden a los clientes a conocer el producto.
Piezas de Reposición	20%	No debe pasar más del 10% de piezas en la estructura de los muebles de madera.
Servicio a Domicilio	5%	Por motivos de logística y gastos adicionales se debe minimizar el servicio a domicilio y procurar que de 10 clientes se asista máximo a 1.

PROMOCIONES		
Factores de Éxito	Pond.	Factor Medible
Descuento Pago Efectivo	30%	Se debe establecer por políticas los valores de descuento con relación a la cantidad de productos vendidos.
Descuento por Volumen	30%	Sobre los 2 contenedores que realicen la compra al mes se efectuará un máximo del 3% de descuento
Material Promocional	10%	Máximo hasta un 2% de descuento en cupones y de acuerdo a la estrategia que se realicen por los diferente producto de promoción
Liquidación de Mercadería	30%	Si bien en la mayoría de las ocasiones esto implica, reducción de precios, para los muebles de madera, se enfoca en aprovechar los últimos diseños y estilos, por el ingreso de otros.

Elaborado por: Autor

Es muy necesario considerar no solamente los elementos del Marketing Mix, sino también los factores de éxito en las áreas funcionales de la empresa Decoraciones Sol. Se ha implementado los componentes del BalancedScoreCard (BSC), que en su traducción significa Hoja de Resultados Equilibrada, que es un herramienta del sistema de gestión empresarial estratégica de causa y efecto que tiene la finalidad de establecer estándares y ponderaciones similar al Marketing Mix, son cuatro perspectivas base; financiera, clientes, procesos internos y aprendizaje-crecimiento, es decir traduce la estrategia en objetivos directamente relacionados y que serán medidos a través de indicadores, alineados a iniciativas.

“El éxito en la implementación del BSC es la participación de personas de diferentes niveles y áreas de la organización” (Kaplan Robert, 1996: 15).³⁷

En la TABLA 3.12.8-3. Se observa los factores de éxito en las áreas funcionales con la implementación del BalancedScoreCard.

TABLA 3.12.8-3: Segmentación de la Demanda – Factores Éxito Áreas Administrativas BSC

PERSPECTIVA FINANCIERA		
Factores de Éxito	Pond.	Factor Medible
Margen de Contribución	30%	Relación Costo Primo/Precio no mayor al 49% en tres años
Utilidad Neta	20%	Se obtenga el 24% de margen neto hasta el tercer año
Liquidez Corriente	15%	1,90% de Liquidez
Tasa Interna de Retorno (TIR)	20%	Se obtenga el 35% de Retorno
Rentabilidad Financiera (ROE)	15%	Se obtenga el 25% de Rentabilidad sobre el patrimonio

PERSPECTIVA DE CLIENTES		
Factores de Éxito	Pond.	Factor Medible
Participación de Mercado	30%	0,06% 1er. Año, 0,12% 2do. Año, 0,25% 3er. Año
Crecimiento en Ventas	25%	Se obtenga el 24% de margen neto hasta el tercer año
Satisfacción de Clientes	25%	75% 1er. Año, 85% 2do. Año, 90% 3er. Año
Programa de Lealtad de Clientes	0%	No tener clientes desertores, provoca mala reputación.
Información de mercado	10%	Dos visitas de socios y gerente al año, estrechar lazos.

³⁷Robert S. Kaplan Robert, Norton David (1996) The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action. **Objetivos y Finalidades**. (2ª. Ed.) Estados Unidos: Harvard Business School Press

PERSPECTIVA DE PROCESOS INTERNOS		
Factores de Éxito	Pond.	Factor Medible
Mejora de la Productividad	30%	Reducción en un 10% en el primer año relación a la producción
Disminuir costos de Mano de Obra Directa	20%	Reducir a partir del 3er. Año la MOD para: Mesas Centrales en un 20%, camas y juegos de sala un 10%
Control de Procesos mediante BSC	20%	1 Cuadro de mando integral
Control de paradas en la producción	20%	Máximo una vez al mes, por razones internas
Mantenimiento de máquinas	10%	Mantenimiento preventivo anualmente

PERSPECTIVA DE CRECIMIENTO Y APRENDIZAJE		
Factores de Éxito	Pond.	Factor Medible
Entrenamiento y Capacitación del Personal	30%	Por lo menos el 50% de horas en el puesto de trabajo
Innovación en tecnología y procesos	30%	Nuevos diseños y estilos de muebles de madera en cada año
Control del clima organizacional	20%	Encuesta de satisfacción al personal anualmente
Capacitación Técnica del exterior	10%	Anualmente invitar a un instructor en procesos
Control de ausentismo en planta	10%	El ausentismo no debe ser mayor al 3% y justificable.

Fuente: BalancedScoreCard. Factores de éxito áreas administrativas
Elaborado por: Autor

3.13 Estrategias para cumplir con los factores de éxito establecidos.

Para cumplir con los factores de éxito antes mencionados, es necesario establecer los principales planes estratégicos para que se cumpla de una manera eficaz y eficiente en los años posteriores cada punto establecido. Se ha realizado los más puntos más importantes con su respectiva estrategia a utilizar anualmente.

Plan Estratégico año 2015

- Consumar con el plan del mercado de participación del 0,06% de la demanda a cumplir durante el primer año. Siguiendo a punto cada objetivo trazado.
- Lograr una relación con el precio establecido en el mercado que no mayor al 15%. Optimizando de una manera eficiente todos los recursos de la empresa Decoraciones Sol.

- Cumplir con el porcentaje más alto (100%) en el tiempo de entrega en el proceso de exportación. Coordinar con anticipación todo el proceso logístico y aduanero con la empresa de soluciones de comercio exterior para evitar contratiempos que pueden generar problemas muy graves como retrasos, producto en mal estado, entre otros aspectos.
- Generar estrategias para cumplir con el ingreso y crecimiento en el mercado meta. Con formas de pago accesibles e innovación de productos.
- Efectuar a cabalidad todos factores de éxito que se ofrece al cliente. Decoraciones Sol siempre debe mantener políticas de desempeño laboral y así también mantener su buen Marketing Mix con el precio, el lugar y el cliente, las debidas promociones y nunca bajar la calidad del producto de exportación.

Plan Estratégico año 2016

- Incrementar el nivel de ventas en un 25% adicional en relación al año pasado. Estableciendo nuevas políticas empresariales e incremento de personal para cumplir con estos nuevos objetivos.
- Lograr una relación con el precio establecido no mayor al 14%. Optimizando de una manera eficiente todos los recursos y procesos de elaboración de los productos en la empresa Decoraciones Sol.
- Realizar capacitación a todo el personal en la producción y elaboración del producto. Contratar a los mejores profesionales y aplicar los nuevos conocimientos al producto terminado.
- Alcanzar los mejores de costos de financiamiento, al demostrar la sostenibilidad y rentabilidad del año pasado. Solicitar nuevos préstamos si fueran necesarios para lograr objetivos propuestos, gracias al buen perfil empresarial que se debe mantener.
- Mejorar considerablemente los factores de éxito establecidos, para que la ponderación siempre se mantenga alta en todos los puntos. Para cumplir se debe inspeccionar cada área de trabajo, y disponer de los mejores profesionales en la empresa para plasmar los objetivos propuestos

Plan Estratégico año 2017

- Incrementar el nivel de ventas en un 50% adicional en relación al año pasado. Estableciendo nuevas políticas empresariales procesos y tiempos relacionado con el incremento de personal para cumplir con estos nuevos objetivos.
- Lograr una relación con el precio establecido no mayor al 10%. Reduciendo de una manera eficaz todos los recursos y procesos de elaboración de los productos en la empresa Decoraciones Sol.
- Alcanzar una reducción del 7% en el tiempo de procesos de fabricación de muebles por el efecto de la experiencia adquirida por el apoyo del personal que desempeñan estas funciones, obteniendo un mejoramiento en la productividad.
- Capacitar y fortificar al personal en procesos artesanales con un conocimiento muy sofisticado sobre el trato a la madera, elaboración, control y procedimientos.
- Cada factor del marketing Mix debe mejorar en relación al año pasado. Fomentando el buen ambiente de trabajo, optimizando procesos y recursos y lo más importante que el cliente siempre quede satisfecho ante alguna necesidad.

Plan Estratégico año 2018

- Expandir y realizar nuevas alianzas con otras empresas, realizando un nuevo estudio de mercado de las zonas más rentables.
- Establecer y hacer conocer la marca Decoraciones Sol en el mercado meta. Con la experiencia adquirida llegar al cliente con el origen y procedencia del producto.
- Efectuar nuevas políticas de crédito más accesible a los importadores de 40 - 60 días. Al tener seguridad y con años de negociación otorgar nuevas formas de pago y así mantener al cliente.

- Buscar la eficiencia y eficacia de procesos en todas las áreas de la empresa Decoraciones Sol. Con la experiencia adquirida reducir tiempos y costos para la optimización empresarial.

Plan Estratégico año 2019

- Abrir una sucursal propia en el mercado meta, implementando nuevos mecanismos de venta y marketing. Asesorarse de todos los requisitos que sean necesarios para crear la oficina en el mercado meta.
- Decoraciones Sol el nuevo estilo inmobiliario. Será la nueva forma de llegar al cliente con nuevas propuestas y productos para competir con la competencia internacional.
- Aplicar el Ciclo de Deming (PHVA). “En realidad representa trabajo en procesos más que tareas o problemas específicos. Los problemas por su naturaleza no pueden resolverse sino únicamente mejorarse”. (Walton Mary, 2004: 10)³⁸. Con esta idea el autor detalla que en cada proceso en este caso gerencial, administrativo, productivo y de exportación se debe realizar un mejoramiento continuo en Planear, Hacer, Verificar y Actuar, para que cada factor y estrategia establecida mejore progresivamente en el caso de existir algún contrariedad .

3.14 Sistema de Comercialización más apropiado al mercado meta (New York – Estados Unidos).

Los muebles de madera son productos que generalmente resultan tener un gran peso, volumen y en muchos casos especiales pueden ser complicados en su logística. Por esta razón el embalaje y el transporte pueden generar un costo alto para el exportador. Es recomendable la empresa Decoraciones Sol al momento de realizar la exportación de sus productos, cuide los procesos de empaque, embalaje y transporte, a fin de minimizar los costos.

Para la empresa Decoraciones Sol, lo fundamental es que su producto llegue a su destino internacional, tal como se lo envía localmente, es muy importante que el

³⁸ Mary Walton (2004) El Método Deming en la Práctica. **Ciclo de Deming Mejoramiento Continuo**. (19^a. Ed.) Colombia: Editorial Norma

embalaje de los diversos tipos de muebles, necesite tener un manejo meticuloso y seguro. Para el embalaje de estos productos se utilizan principalmente:

- Reja cuadrada de madera
- Caja de cartón doble corrugado
- Fibra de papel o madera

El cartón es un material muy usado como amortiguador y actualmente como embalaje en tarimas de cartón por su buena resistencia al choque y a las vibraciones; es posible darle propiedades impermeables e impenetrables, empleando películas de parafina o polietileno. Es mejor que las cajas se adhieran con pegamentos insolubles en agua o mediante cinta engomada a que se armen con grapas de metal de cobre.

Además al cartón corrugado se le aplica una prueba de control de calidad; se ejerce una fuerza perpendicular al eje de las flautas (papel fabricado con una mezcla de papel semi-kraft y otros elementos como celulosa de bagazo de caña o paja) el valor (en kg/cm cuadrados) ofrece una representación numérica de la resistencia y calidad del cartón.

En términos generales de exportación utilizada en Ecuador, y de acuerdo al mercado norteamericano, el acondicionamiento y el embalaje son parte fundamental, ya que utilizando el adecuado, está garantizada la calidad del producto durante su transporte y posterior comercialización; y además, si cumple a cabalidad este proceso, influirá prósperamente en la contratación de la póliza de seguro de transporte internacional, tanto para el exportador como para el importador, consiguiendo así una prima de seguro más baja, por la disminución de los riesgos. Las normas y reglas establecidas al tipo de embalaje utilizado para el transporte de muebles de madera, son los siguientes:

Pallet de Fibra de Madera: Medidas 1000 x 1000 mm. Dos entradas. Reversible. (NIMF-15). Peso 10 Kilogramos. Tratamiento térmico para exportación.

GRAFICO 3.14-1: Pallet de Exportación



Fuente: Europalet Normas Internacionales
Elaborado por: Autor

Es muy importante considerar que La IPPC (The International PlantProtectionConvention), organismo perteneciente a la ONU, regula y autoriza a nivel internacional la elaboración y aplicación de pallets y embalajes de madera para su utilización en exportación a través de una reglamentación denominada NIMF-15 (Normas Internacionales para Medidas Fitosanitarias).³⁹

Esta norma exige el cumplimiento de 2 requisitos básicos:

1. Certificado de Origen del Pallet.
2. Certificado del tipo de tratamiento aplicado para su sanitización.

Para cumplir con el segundo certificado, se requiere saber:

1. Tratamiento Térmico HT (HeatTreatment).
2. Fumigación con Bromuro de Metilo MB

El tratamiento térmico, es de carácter permanente, mientras que el tratamiento con bromuro de metilo debe ser renovado cada 2 meses⁴⁰. La Norma Internacional sobre Medidas Fitosanitarias NIMF-15 fue adoptada por la FAO (FOOD AND AGRICULTURE ORGANIZATION) para reducir el riesgo de introducción y diseminación de plagas.⁴¹ En Ecuador, el sello para certificar que el pallet está

³⁹ Agencia Ecuatoriana de Aseguramiento de la Calidad del Agro (2015) Agrocalidad. **Requerimientos para la importación de pallets con madera sólida. Normativas y reglas de los Estados Unidos.** <http://www.agrocalidad.gob.ec/vigilancia-fitosanitaria/> [Consulta: 27/01/2015 hora: 11:50]

⁴⁰ Departamento de Agricultura de los Estados Unidos Servicio de Inspección de Sanidad Agropecuaria (2015) Protección Vegetal. **Medidas Fitosanitarias de los pallets de Madera** www.aphis.usda.gov/ppq/manuals. [Consulta: 27/01/2015 hora: 11:55].

⁴¹ Europalet (2015) Exportación Segura - NIMF-15. **Medidas Fitosanitarias de los pallets de Madera.** <http://www.europalet.com/es/component/content/article/9-sin-clasificar/79-exportacion>. Medidas Fitosanitarias de los pallets de Madera. [Consulta: 27/01/2015 hora: 12:00]

libre de plagas y que se ha sometido a uno de los dos tratamientos ya mencionados, debe detallar:

El logo de IPPC, código del productor / proveedor, ejemplo: EC-R-130 (EC: Ecuador, R: inicial de provincia, 130: número de registro), HT (tratamiento térmico) o MB (bromuro de metilo). Para la empresa Decoraciones Sol, al momento de exportar sus productos por medio de pallets de madera, debe cumplir con todos los requisitos para no tener inconvenientes con el ingreso de la mercadería, caso contrario serán devueltos. Todos los gastos en que se incurren en los envases, embalajes o acondicionamientos se ven reflejados en su costo de producción y en su precio de venta.

Estibas de Cartón: Medidas de 1000 x 1100mm y 1000 x 1200mm. Estibas de cartón corrugado de alto rendimiento 100% Reciclables, resistentes a la humedad, ideal para suplir a los pallets de madera. Conforme a las normas ISPM 15, que limitan el uso de la madera en el comercio internacional.

GRAFICO 3.14-2: Estiba de cartón corrugado para Exportación



Fuente: Europalet Normas Internacionales
Elaborado por: Autor

Contenedores de Mercancías: “Brindan gran protección a la mercadería que se transporta, facilitan su embarque y desembarque. Ayudan a obtener una prima de seguro más barata en comparación a una carga suelta” (Sulser Valdez y Pedroza, 2004: 20)⁴². Entre los contenedores para carga sólida que se necesitará para exportar los muebles de madera, tenemos:

- Contenedor de 20 Pies: 44.800 libras (20.320 kgs.)
6 metros de largo por 2.4 metros de ancho.
- Contenedor de 40 pies: 67.200 libras (30.480 kgs.)

⁴² Sulser Valdez y Pedroza Escandón (2004) Exportación Efectiva. **Contenedores de Mercancías** (1ª. Ed.) México: Ediciones Fiscales ISEF.

12 metros de largo por 2.4 metros de ancho.

GRAFICO 3.14-3: Contenedores de Mercancías.



Fuente: Europalet Normas Internacionales
Elaborado por: Autor

Tipo de Etiquetado del producto

El tipo de etiquetado del producto, es el medio para obtener una información eficaz, evidente y suficiente sobre las características esenciales del mueble y de la misma forma el cumplir con las normas y reglas establecidas para las importaciones por el país de los Estados Unidos, es muy importante conocer cuál es la información que debe ir expuesta en cada etiqueta del producto a exportar y que cumpla con los siguientes parámetros. En concreto, los datos mínimos exigibles que han de figurar en el etiquetado son:

- **Nombre o denominación del producto**, para que pueda identificarse y distinguirse de otros con los que se pueda confundir. Se puede destacar la pieza de que se trata (mesa central, juego de sala o cama), el conjunto al que pertenece (dormitorio o salón) o el nombre comercial del producto, que será el nombre de la empresa Decoraciones Sol.

Según recuerda AIDIMA (Instituto Tecnológico del Mueble), el grupo de mobiliario (muebles de descanso, decorativos, etc.) y los atributos especiales (plegable, ignífugo).

- **Composición.** Este dato ha de figurar siempre que los materiales empleados para fabricarlo determinen su uso, calidad, seguridad o eficacia. Comprende la composición de la estructura (madera, plástico, vidrio), revestimientos (chapa, melamina, pvc), rellenos (espuma, fibra), acabados (tinte, cera, barniz) y aspectos decorativos (envejecido, decapado, entre otros.).

- **Características esenciales;** Recomendaciones sobre instalación, uso, mantenimiento, manipulación o peligrosidad. Se incluyen la ubicación del mobiliario, consejos de limpieza o instrucciones de montaje.
- **Identificación de la empresa:** Junto a los datos del nombre del fabricante o distribuidor
- **Origen,** Quito – Ecuador, provincia de Pichincha
- **Precio.** El precio es de acuerdo a cada producto que se pretende exportar, al momento este dato, será detallado con mayor exactitud, una vez que se realice el análisis financiero.

Todos estos datos deben aparecer claros, visibles y fácilmente legibles. Por ello, no se pueden utilizar abreviaturas -excepto para las unidades de las magnitudes físicas-. Además, las etiquetas han de colocarse sobre el propio producto o en su envase, perfectamente visibles. Sólo hay una excepción: en los productos duraderos de uso repetido o por razones de espacio, los datos obligatorios pueden figurar en folletos o documentos que acompañen al producto. Según las Norma ISO 7000, correspondiente a los ÍCONOS o SÍMBOLOS internacionales con los cuales se indica la manipulación deseada para la carga que se envía, se dispone dentro de este lenguaje de íconos⁴³. Para utilizar en el embalaje del mueble de madera por la empresa Decoraciones Sol, para la exportación, que se demuestra en la siguiente TABLA 3.13.

TABLA 3.14: Sistema de Comercialización – Marcado y Rotulado Normas ISO 7000

IMAGEN	CÓDIGO	SIGNIFICADO
	623	Este lado arriba (un par de flechas partiendo de un horizonte)
	621	Trátese con cuidado (una copa de vidrio en perfecto estado)
	626	Protéjase de la humedad (paraguas abierto)
	630	Máximo kg (un cuadrado con una línea superior en donde se indica la carga máxima)
	624	Protéjase del calor (un cuadrado protegido del sol)

Fuente: Normas ISO International Organization for Standardization
Elaborado por: Autor

⁴³ Organización Internacional de Normalización (2014) Normas ISO 7000 – 2014. **Marcado o Rotulado para envío.**
http://www.iso.org/iso/home/store/catalogue_tc/catalogue_detail.htm?csnumber=65977. [Consulta : 27/01/2015 hora: 10:00]

3.15 Métodos de Transporte para la Comercialización

- **Medio de Transporte Marítimo:** Según cuenta Cabrera Alfonso (2011: 53): “El medio de transporte más usado y recomendado es el transporte marítimo”⁴⁴. Y se lo realiza a través de contenedor de 20 o 40 pies, según sea la cantidad de demanda requerida, hasta el país de destino.
- **Medio de Transporte Terrestre:** A través de un camión, para el transporte y entrega del producto en los almacenes en el mercado meta.
- **Medio de Transporte Aéreo:** Al ser un medio de transporte que por su elevado costo del flete, y que genera que el costo final del producto se incremente, generalmente se evitará utilizar este medio de transporte.

Los métodos de ingreso comúnmente utilizados por los importadores en Estados Unidos son los puertos navieros. En Estados Unidos existen 149 puertos marítimos. Pero para el presente proyecto se utilizará el puerto en el estado de New York porque el envío es vía marítima.

“Los puertos en Estados Unidos son muy organizados y cuentan con grúas especiales para cargar y descargar contenedores de un buque en forma simultánea así elevando la eficiencia y el tiempo de embarque y desembarque de las navieras” (Pro Ecuador – Cómo Exportar a Estados Unidos 2012: 57)⁴⁵.

Para la distribución interna de productos en el mercado meta, existen redes de transporte terrestre y ferroviario que cumplen una función muy importante en el comercio para así llegar de una manera inmediata con la mercancía, esto último paso está a cargo del importador. Decoraciones Sol realiza el envío directo hasta el puerto origen y hasta ahí termina su tratado de negociación internacional.

⁴⁴ Cabrera Alfonso (2011) Transporte Internacional de Mercancías. *Medios de transporte para la Comercialización* (2ª ed.) España: ICEX

⁴⁵Pro Ecuador (2012) Como Exportar a los Estados Unidos *Logística, transporte y distribución*. <http://www.proecuador.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2012/01/PROEC-GCE2011-EEUU.pdf>. [Consulta 17/06/2015 hora: 19:50].

GRÁFICO No. 3.15-1: Mesa Central Artesanal



Fuente: Empresa Decoraciones Sol
Elaborado por: Autor

GRÁFICO No. 3.15-2: Cama Luis XV (3 plazas – King Size)



Fuente: Empresa Decoraciones Sol
Elaborado por: Autor

GRÁFICO No. 3.15.-3: Muebles de Madera Artesanales Decoraciones Sol



Fuente: Empresa Decoraciones Sol
Elaborado por: Autor

Las condiciones de almacenamiento y transporte por los medios de transporte, determinarán la calidad y condiciones adecuadas del producto a comercializar al consumidor final. Se ha considerado para el mueble de madera los siguientes aspectos ideales de comercialización:

- Temperatura: 10 - 25 °C
- Humedad: Nula
- Almacenaje: No tiene tiempo límite de almacenamiento

3.16 Estrategia para la fijación de precios.

Para la fijación de precios y como el mercado de los muebles de madera es sumamente amplio y complejo, fijar un precio base estándar para la mayoría de productos es una labor sumamente complicada. Porque el precio de un producto mobiliario viene determinado por varios factores entre los cuales están:

- La calidad de los materiales utilizados en el proceso de elaboración del mueble
- La madera con la cual se da forma al producto.
- La mano de obra involucrada en el proceso
- El costo de los suministros
- La cadena de distribución, entre otros.

“Otro de los factores importantes es fijar el precio para la exportación, que si bien es el medio más común del que se sirven las compañías, para iniciar sus actividades internacionales, con el propósito de incrementar sus ingresos de ventas, conseguir economías de escalas de producción y crear diversificación de sus sedes de ventas” (Daniels J. y Radenaugh L., 2004: 3).⁴⁶

Sin embargo, al momento de fijar el precio al producto terminado y de acuerdo a su modelo es recomendable tomar las siguientes pautas:

- Tener el conocimiento de cuál es el precio base propuesto por el mercado de destino y el segmento al cual se busca dirigir el producto. Para este caso, los muebles de madera, serán enfocados al uso del hogar y a personas con poder adquisitivo medio a alto.
- Previamente se realizó un estudio de mercado minucioso para conocer los precios promedios que actualmente comercializan las empresas más

⁴⁶Daniels J. y Radebaugh L. (2004) *Negocios Internacionales Ambientes y Operaciones. Introducción a los Negocios Internacionales.* (10ª ed.) México: Pearson Educación

importantes en ventas de muebles de madera. Así la empresa Decoraciones Sol tiene el suficiente conocimiento para establecer cuál será el precio total para exportar sus productos al mercado meta.

- El precio fijado, en un principio, no debería ser muy alto al estándar del mercado.
- Informar al consumidor final sobre la procedencia del producto que se pretende comercializar a fin de que pueda hacer una elección inteligente sobre qué producto desea adquirir.
- **Y para una mejor organización y disponer el costo ideal para la comercialización del precio del producto a exportar, será establecido luego de realizar el respectivo análisis luego del estudio de costos en el estudio financiero.**

Capítulo IV

4.1 Tamaño Óptimo del Proyecto

Hace referencia a la capacidad de producción de bienes y servicios del proyecto, y consiste en determinar la dimensión de las instalaciones, así como la capacidad de la maquinaria y equipos requeridos, para alcanzar un volumen de producción recomendable⁴⁷. El objetivo de la optimización del tamaño del proyecto, hace referencia a la aparición permanente de situaciones de sobre-dimensionamiento y encontrar los mecanismos más adecuados para que el proyecto de exportación de muebles de madera hacia el mercado meta, sea el más favorable y apropiado.

4.1.1 Crecimiento del Mercado

El tamaño del proyecto depende de la capacidad de producción de la empresa Decoraciones Sol puede satisfacer.

“Sin embargo el estudio de mercado indicó que la demanda tiene una proyección de crecimiento constante, por lo que sería factible cubrirla” (Meza Orozco Jonny, 2013: 58).

De acuerdo a la demanda proyectada de muebles de madera a los Estados Unidos, realizada en el Estudio del Mercado del presente proyecto. El país tiene una capacidad instalada de 790,40 toneladas anuales para el año 2.015, pero debido a los factores internos o externos que inciden en la demanda, no se puede satisfacer y cumplir con la capacidad instalada para el año 2.019 que son 897.60 toneladas.

Tabla 4.1.1: Demanda Real a Satisfacer

Unidad	Año 2019	Prom. (2015-2019)	TOTAL
TONELADAS	897,60	790,40	107,20

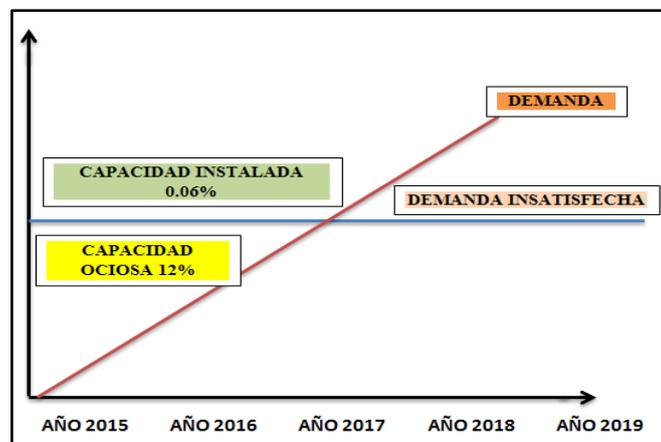
Elaborado por: Autor

Es por esto que se puede exportar un promedio de 790,40 toneladas anuales en relación a las 897,60 toneladas para el año 2.019 definidos en el proyecto. Lo que refleja al año solamente 107,20. Es decir que la capacidad del proyecto con relación a los datos reflejados, es del 12%.

⁴⁷ Meza Orozco Jonny (2013) Evaluación Financiera de Proyectos. *El tamaño del Proyecto* (3ª. Ed.) Colombia: ECOEDICIONES

Ahora bien para establecer el tamaño del proyecto como se puede observar claramente que de la demanda total existente que son de 107.20 toneladas, la empresa Decoraciones Sol puede satisfacer el primer año el 0,06% así como se muestra en la Tabla 3.7.1: (Demanda Cubierta Satisfecha por DECORACIONES SOL) del anterior capítulo, que da como resultado 6.43 toneladas, generando así a una mayor producción con el objetivo de exportar e introducir el producto al mercado meta. Llegando a una producción adicional del 50% - 60 % de la capacidad normal diseñada.

GRÁFICO 4.1.1: Proyección de la Demanda



Elaborado por: Autor

Desde el punto de vista de un proyecto de inversión, con el que se pretende utilizar y trabajar con la empresa Decoraciones Sol, también es necesario considerar que el proyecto también está relacionado con perspectivas tales como las predicciones sobre las tendencias (gustos y preferencias del mercado meta), las premeditaciones de las ventas (ventas por periodos), y la demanda relativa de cada producto, lo que lleva a tener en cuenta además el ritmo de la producción que se puede satisfacer.

Así también la demanda que se debe abastecer, se debe realizar por medio de diferentes estrategias para estar un paso adelante a los hechos que se puedan suscitar. La capacidad que tiene el proyecto, está determinado por la alta capacidad inicial, lo que interesa a largo plazo y que es lo más fundamental es la demanda futura. El llegar a una demanda que cubra la inversión y genera un

medio para la expansión futura de la exportación de los muebles de madera artesanales.

En concordancia a la capacidad de la producción de la empresa Decoraciones Sol, es necesario explicar ciertos factores que pueden perturbar en la elaboración de los productos:

4.1.2 Capacidad Diseñada

El nivel de producción en condiciones normales de operación. De acuerdo a la empresa Decoraciones Sol, y basado en las ventas promedio que comercializa mensualmente, puede elaborar unos seis a ocho productos de los modelos que realiza para los diferentes ambientes (cocina, dormitorios, sala, baño, oficina, y mesas centrales)

4.1.3 Capacidad Instalada

El nivel límite de producción que los artesanos y trabajadores con la máquina, infraestructura y equipos disponibles puedan generar. En base a la capacidad diseñada, el nivel máximo que puede fabricar la empresa Decoraciones Sol, es más del doble de las ventas mensuales promedio.

4.1.4 Capacidad Utilizada o Real

Es el porcentaje de la capacidad instalada que se puede alcanzar, conociendo las eventualidades de elaboración y ventas. Con los datos obtenidos, se puede obtener el 55% adicional con la capacidad instalada. Con las diferentes circunstancias que se puedan acontecer en la empresa por factores internos o externos, como puede ser el retraso de recibir la materia prima (inconvenientes con el proveedor), desperfecto de alguna máquina principal de producción, entre otros factores al momento de realizar los muebles de madera.

4.1.5 Capacidad Financiera

La determinación del tamaño ideal, que maximice el rendimiento financiero del capital invertido. Si bien la empresa ya está constituida y tiene una experiencia de

más de veinte (20) años en la comercialización de muebles de madera. Necesita para exportar incrementar su demanda, que con los datos que se obtengan en el capítulo financiero, se tiene estimado realizar una inversión con la Corporación Financiera Nacional (CFN), que hoy en día brinda los préstamos para PYMES en el incremento de la producción y exportación. Con el objetivo de expandir los productos en el mercado meta y nuevos nichos de compradores. Actualmente la empresa Decoraciones Sol dispone de lo siguiente:

TABLA 4.1.5: Activos Fijos Tangibles Decoraciones Sol.

ACTIVOS FIJOS TANGIBLES	
Detalle	Valor Total
Edificios (galpón)	\$ 10.000,00
Muebles y Enseres	\$ 1.300,00
Maquinaria y Equipo Industrial	\$ 26.431,61
Equipos de computación y software	\$ 2.700,00
Vehículos	\$ 20.000,00
TOTAL	\$ 60.431,61

Fuente: Empresa Decoraciones Sol

Elaborado por: Autor

Adicional hay que agregar que en los años anteriores 2.013 y 2.014 los socios han ingresado un capital de inversión de \$ 1.000,00 y \$ 59.000,00 con el propósito de incrementar la demanda nacional para producir nuevos contratos empresariales que se han establecidos con instituciones públicas y además con el objetivo principal de exportar al mercado meta en un futuro, que con el presente proyecto se está realizando. Es así que actualmente la empresa dispone de activos corrientes y no corrientes, utilidades y capital de ingreso de socios que sumados estos valores y recursos otorgan una garantía fundamental económica y financiera para realizar el presente proyecto.

Para solicitar el préstamo hay que considerar todos los aspectos que incurren en la exportación, desde la capacidad de producción, adquisición de materia prima, ingreso de más personal, y todos los factores para realizar de una manera correcta el análisis de factibilidad. Por ende la inversión inicial será entre el 50% y el 70%. El real valor de este porcentaje se conocerá más adelante en el capítulo del análisis y factibilidad financiera.

4.1.6 Materia Prima

Se puede presentar la ausencia del recurso, por diferentes factores, como condiciones climáticas no favorables, no realizar una adecuada reforestación, paralización de trabajadores de la silvicultura, entre otros. Ante esto la empresa debe programar la adquisición de la materia prima con anticipación, que se mantenga previamente almacenada, para que en el proceso de elaboración de los muebles de madera nunca tener carestía de este principal insumo.

Actualmente la empresa Decoraciones Sol, tiene en bodegas en stock materia prima para la producción nacional, sin embargo para la exportación y el excedente de demanda, se necesita adquirir una mayor cantidad de materiales, insumos, materiales indirectos y la cantidad de materia prima adicional para no afectar y que no tener la carestía en la elaboración de los muebles de madera. Es así que se necesita lo siguiente:

TABLA 4.1.6: Materiales indirectos, insumos, materia prima para Exportación

MATERIA PRIMA (PARA EXPORTACIÓN)					
Detalle	U. Medida	Cantidad	V. Unitario	V. Mensual	V. Anual
Tablones (Laurel)	Unidad	150	\$ 11,50	\$ 1.725,00	\$ 20.700,00
Tablones (Seike)	Unidad	30	\$ 15,00	\$ 450,00	\$ 5.400,00
Tablones (Guabillo)	Unidad	30	\$ 15,00	\$ 450,00	\$ 5.400,00
			Subtotal	\$ 2.625,00	\$ 31.500,00
			1,25% Imprevistos	\$ 32,81	\$ 393,75
			TOTAL	\$ 2.657,81	\$ 31.893,75

INSUMOS Y MATERIALES (GASTOS DE EMPRESA PARA PRODUCCIÓN)					
Detalle	U. Medida	Cantidad	V. Unitario	V. Mensual	V. Anual
Cola sintética	Galón	4	\$ 3,50	\$ 14,00	\$ 168,00
Clavos 1 1/2	Ciento	15	\$ 0,25	\$ 3,75	\$ 45,00
Laca Selladora Piroxilina	Galón	4	\$ 15,75	\$ 63,00	\$ 756,00
Tornillo sparx 1 1/4	Ciento	3	\$ 3,00	\$ 9,00	\$ 108,00
Thinner Acrílico	Galón	3	\$ 2,50	\$ 7,50	\$ 90,00
Lija de papel durasalox # 80	Pliego	25	\$ 1,20	\$ 30,00	\$ 360,00
Lija de papel durasalox # 100	Pliego	25	\$ 1,20	\$ 30,00	\$ 360,00

Lija de papel durasalox # 150	Pliego	25	\$ 1,20	\$ 30,00	\$ 360,00
Lija de agua # 400	Pliego	15	\$ 1,25	\$ 18,75	\$ 225,00
Lija de agua # 1000	Pliego	15	\$ 1,25	\$ 18,75	\$ 225,00
Waype	Kg.	3	\$ 2,00	\$ 6,00	\$ 72,00
Tela Tipo 1	Metro	5	\$ 5,50	\$ 27,50	\$ 330,00
Tela Tipo 2	Metro	5	\$ 5,50	\$ 27,50	\$ 330,00
Tela Tipo 3	Metro	5	\$ 5,50	\$ 27,50	\$ 330,00
Esponja	Metro	10	\$ 5,50	\$ 55,00	\$ 660,00
Tinte	Galón	10	\$ 25,00	\$ 250,00	\$ 3.000,00
			Subtotal	\$ 618,25	\$ 7.419,00
			1,25% Imprevistos	\$ 7,73	\$ 92,74
			TOTAL	\$ 625,98	\$ 7.511,74

De igual manera por el incremento en la producción para realizar el plan de exportación, dentro de los materiales e insumos adicionales y materiales indirectos para la elaboración y fabricación de los muebles de madera, se necesita adquirir los que se menciona en la tabla anterior. Todos los valores y proyección de cantidad se han realizado con el Gerente General, Jefe de Producción y maestro principal de la empresa Decoraciones Sol.

MATERIALES INDIRECTOS (4) (GASTOS DE EMPRESA PARA EXPORTACIÓN)					
Detalle	U. Medida	Cantidad	V. Unitario	V. Mensual	V. Anual
Cartón Corrugado	Kg	80	\$ 5,30	\$ 424,00	\$ 5.088,00
Polietileno para Embalaje	Rollos	25	\$ 7,20	\$ 180,00	\$ 2.160,00
Esponja para Embalaje	Metros 2	80	\$ 0,60	\$ 48,00	\$ 576,00
Cinta de embalaje	Unidad	40	\$ 1,35	\$ 54,00	\$ 648,00
			Subtotal	\$ 706,00	\$ 8.472,00
			2% Imprevistos	\$ 14,12	\$ 169,44
			TOTAL	\$ 720,12	\$ 8.641,44

Fuente: Empresa Decoraciones Sol

Elaborado por: Autor

4.2 Paralizaciones por Cuidado de Maquinas

El mantenimiento de maquinaria utilizada en la elaboración de los muebles de madera y en sistema de empacado del producto final. Por precaución y mantenimiento preventivo de las máquinas, cada año se tiene estipulado realizar

este trabajo una máquina a la vez. Se demora alrededor de 4 – 6 días laborables. Cuando ocurre esto se organiza adelantar los siguientes procesos, que no se incluya a esta máquina.

4.3 Logística y transporte

Para la logística no existe ningún inconveniente en la empresa, porque se tiene la costumbre de comprar la materia prima con bastante tiempo de anticipación, evitando quedarse sin stock, y poder cumplir con los procesos de producción de los muebles de madera.

En cambio para el traslado del mueble terminado es necesario que la ubicación de la empresa cuente con vías de transporte en buen estado, garantizando así la eficacia de la movilización del producto como también las materias primas e insumos necesarios para el abastecimiento en la producción. El presente proyecto contará como parte los activos fijos que dispone la empresa con una camioneta que se la utiliza para el transporte de los insumos y los productos, así como también como se lo emplea para transportar y entregar en el mercado nacional.

Es muy importante considerar también, que por el incremento de la demanda en el presente proyecto de exportación, y para cumplir con los tiempos y cantidades establecidas, la adquisición de un camión que abastezca mucha mayor cantidad de peso y espacio en comparación a la camioneta que dispone actualmente la empresa es muy necesario adquirir. Es recomendable adquirir un camión que se ajuste a las medidas de los muebles de madera que serán para exportación. Se ha realizado un estudio en el mercado y también de acuerdo a las sugerencias y experiencia del Gerente de la empresa Decoraciones Sol, se opta por el siguiente modelo que su costo en el mercado es de \$ 35.000,00 precio al contado, que será la mejor opción para evitar el pago de intereses al cancelar a crédito (*Véase Anexo E-1 Gastos que incurre la empresa como inversión*):

TABLA 4.3: Logística y Transporte – Adquisición de Camión Empresa Decoraciones Sol



Motor	NMR 85H	Dimensiones y Capacidades	NMR 85H
Alimentación	Inyección Directa	Alto total (OH)	2,160
Combustible	Diesel	Ancho total (OW)	1,815
Desplazamiento (cc)	2,999	Capacidad de carga kg	3,510
Diámetro x Carrera (mm)	95.4 x 104.9	Capacidad del eje (kg) Delantero	2,900
Marca / Código	ISUZU 4JJ1-TC	Capacidad del eje (kg) Trasero	4,000
Nro. de Cilindros	4 en línea	Distancia carrozable (CE)	4,345
Potencia (HP @ RPM)	130 @ 2800	Distancia entre ejes (WB)	3,345
Relación Compresión	17.5 : 1	Largo Cabina (CL)	1,650
Tipo	TURBO, INTERCOOLER COMMON RAIL	Largo Total (OL)	6,030
Torque (kg*m) @ RPM)	34 @ 1600	Peso Bruto Vehicular (PBV) kg	5,600
Torque (N.m @ RPM)	330 @ 1600	Rodado Trasero	DOBLE
Ubicación	Delantero / Longitudinal	Voladizo delantera (FOH)	1,110
		Voladizo posterior (ROH)	1,575

Fuente: Empresa Chevrolet del Ecuador (www.chevrolet.com.ec)

Elaborado por: Autor

Se debe considera también que por diferentes factores internos o externos, puede existir la ausencia de los transportistas de los proveedores por vía terrestre, tanto para obtener la materia prima y otros insumos, así también para la entrega del bien final. Principalmente ocurren estos inconvenientes cuando hay obstrucciones en las vías por algún deslave, accidentes de tránsito, esto provoca que se pueda demorar la entrega de la materia prima hasta dos (2) días. Ante esto se debe tomar medidas alternativas de disponer de varios proveedores que puedan reemplazar los insumos que se adquieren, y en el caso de la entrega conocer las diferentes rutas y vías alternas.

4.3.1 Suministros e Insumos

En el país de Ecuador, existe una gran variedad de suministros e insumos para la elaboración y fabricación de muebles de madera, desde la variedad en madera, la calidad, y la durabilidad de la misma. Así también existen diferentes proveedores

que cumplen con los materiales indispensables para el terminado del mueble de madera. Además la materia prima es de fácil acceso en la extracción y tala de árboles, por lo que este factor no constituye como un restrictivo para la producción de muebles de madera artesanales en el ámbito nacional y para el proyecto de exportación. Entre los insumos que adquiere la empresa Decoraciones Sol, tenemos:

Insumos Nacionales: El principal insumo para la producción de los muebles de madera artesanales, es la madera en la variedad de laurel, Seyke y Jabillo que representa dependiendo del modelo entre el 90% y 95% de los componentes.

El proveedor que entrega la materia prima pura en la dirección de la empresa, es el Sr. Carlos Muñoz (Intermediario), que realiza las compras a las diferentes empresas extractoras y comercializadoras localizadas en el oriente Ecuatoriano, que dispongan de la madera con la mejor calidad.

La otra empresa que abastece pero con materia prima industrializada es la EMPRESA DURINI INDUSTRIA DE MADERA C.A. (**EDIMCA**), que sirve esta madera para realizar otros muebles que elabora la empresa.

Insumos Importados: los demás insumos necesarios para la elaboración de los productos (preservativos, lijas, adhesivos, telas, lacas, selladores), es necesario que sean de origen importado de cualquier país, con el propósito de garantizar la calidad del producto terminado. Entre los proveedores que abastecen con productos importados tenemos:

TABLA 4.3.1: Suministros e Insumos

PROVEEDOR	PRODUCTO
PINTULAC TREX Cia. Ltda.	Lacas, selladores, thinner
SUPERCOLOR	Lacas, Lijas, Brochas
DECORTEXTILES Cia. Ltda.	Telas
TEXICOLSA S.A.	Telas
ALMACENES GAMES	Telas

Fuente: Empresa Decoraciones Sol

Elaborado por: Autor

4.3.2 Tecnología y Maquinaria

Según cuenta Canelos Salazar Jaime (2010: 120): “El producto a elaborar y su fin, la tecnología que se dispone en una empresa puede ser un componente determinante para obtener el tamaño deseado del proyecto. Para ciertos tipos de procesos, los proveedores de tecnología no producen soluciones debajo de una capacidad determinada y necesaria”⁴⁸.

Por otro lado, pueden darse casos de constancia o interrupción en el dimensionamiento tecnológico, de manera que las configuraciones disponibles en el mercado manifiesten saltos importantes de capacidad, lo cual lleva al proyecto a tomar una disposición menor o mayor a la requerida.

En la extracción de la madera, no se requiere una alta tecnología, pero si se necesita de la maquinaria industrial, para poder realizar la tala y corte de la madera, en el país, se dispone de una excelente mano de obra para realizar esta actividad de silvicultura (ciencia destinada al cultivo y explotación de los bosques o montes). Posteriormente la materia prima debe ser transportada por diferentes medios de transporte terrestre hasta su destino final.

En el proceso de elaboración y fabricación del mueble de madera, la empresa ya dispone de maquinaria como por ejemplo máquinas de banco y portátiles con motor, herramientas manuales y lo principal personal de producción de experiencia calificada en la mano de obra porque el terminado del producto es artesanal, y respecto a la tecnología para el mejoramiento de procesos se requiere tecnificar con el objetivo de adelantar procesos y posteriormente aumentar la demanda, especialmente en algunos de los procesos de elaboración (barnizado, secado, lijado y diseño). De igual manera se necesita actualizar y renovar el sistema de empaclado, para que cumpla con las normativas internacionales de exportación. Entre la principal maquinaria a utilizar en la elaboración de los muebles de madera, tenemos:

Máquinas de Banco con Motor:

⁴⁸ Canelos Salazar Jaime (2010). Formulación y Evaluación de un Plan de Negocios. **Tecnología y Maquinaria** (1ª. Ed.) Ecuador: Universidad Internacional del Ecuador.

- Sierra de Cinta
- Taladro de Pedestal
- Tupi
- Torno de Madera
- Canteadora
- Cepilladora
- Sierra Circular Industrial

Máquinas Portátiles con Motor:

- Lijadora Banda PERLES 650W
- Ingleteadora DW715 12" 4000RPM
- Rebajadora DW625 3HP VV Base
- Sierra Circular DW304 8- 1/4"
- Caladora DW331K VV Industrial
- Cepillo Eléctrico 3-1/4" 650W
- Compresor 3.5HP 13GL 120V
- Esmeril Eléctrico DW758 3/4HP 8"
- Taladro DW245 1/2" VVR Industrial

Herramientas Manuales (Principales)

- Escuadra de carpintero 12" STANLEY
- Alicata 8" Universal Profesional STANLEY
- Pinza punta Plana STANLEY BASIC
- Prensa F 150* 80MM CHINA
- Punta Plana DEWALT N8
- Punta Estrella DEWALT N3
- Regla de Aluminio 24" STANLEY
- Lima Escorquina Media Caña 12" TRUPER
- Flexo metro BMT STANLEY 33-428
- Martillo de Uña 29MM STANLEY

4.3.3 Principales Aspectos de Decisión en la Elección de Tecnología en el Estudio

TABLA 4.3.3: Factores y Variables en Elección de Tecnología

FACTORES DE DECISION	VARIABLES A CONSIDERAR																					
<p>INVERSION INICIAL</p>	<p>Costo del sistema de computación, equipos de audio y video, alarma de seguridad. Actualmente la empresa está equipada con:</p> <table border="1" data-bbox="810 584 1219 754"> <thead> <tr> <th>Detalle</th> <th>Cantidad</th> <th>Valor</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Tablet</td> <td>1</td> <td>\$ 400,00</td> </tr> <tr> <td>Computador de Escritorio</td> <td>1</td> <td>\$ 1.000,00</td> </tr> <tr> <td>Laptop</td> <td>1</td> <td>\$ 500,00</td> </tr> <tr> <td>Impresora - Fax - Escaner</td> <td>1</td> <td>\$ 500,00</td> </tr> <tr> <td>Router Internet</td> <td>1</td> <td>\$ 300,00</td> </tr> <tr> <td>Cámaras de Seguridad</td> <td>1</td> <td>\$ 25,00</td> </tr> </tbody> </table>	Detalle	Cantidad	Valor	Tablet	1	\$ 400,00	Computador de Escritorio	1	\$ 1.000,00	Laptop	1	\$ 500,00	Impresora - Fax - Escaner	1	\$ 500,00	Router Internet	1	\$ 300,00	Cámaras de Seguridad	1	\$ 25,00
	Detalle	Cantidad	Valor																			
	Tablet	1	\$ 400,00																			
Computador de Escritorio	1	\$ 1.000,00																				
Laptop	1	\$ 500,00																				
Impresora - Fax - Escaner	1	\$ 500,00																				
Router Internet	1	\$ 300,00																				
Cámaras de Seguridad	1	\$ 25,00																				
<p>Productores de los equipos tecnológicos de las marcas que se adquieren. Se tiene en marcas HP, Toshiba y Epson.</p>																						
<p>Los equipos de computación están localizados en el área administrativa. La cámara de seguridad en la bodega y taller.</p>																						
<p>TASA DE PRODUCCION</p>	<p>Capacidad de la fabricación de los muebles de madera mensual que actualmente es la demanda y tiene la empresa es de:</p> <table border="1" data-bbox="799 1005 1235 1151"> <thead> <tr> <th>Descripción</th> <th>Cantidad Mensual</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Camas</td> <td>6</td> </tr> <tr> <td>Juegos de Sala</td> <td>6</td> </tr> <tr> <td>Mesas Centrales</td> <td>8</td> </tr> </tbody> </table>	Descripción	Cantidad Mensual	Camas	6	Juegos de Sala	6	Mesas Centrales	8													
	Descripción	Cantidad Mensual																				
	Camas	6																				
Juegos de Sala	6																					
Mesas Centrales	8																					
<p>Capacidad máxima que puede satisfacer es de:</p> <table border="1" data-bbox="794 1205 1241 1352"> <thead> <tr> <th>Descripción</th> <th>Cantidad Mensual</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Camas</td> <td>20</td> </tr> <tr> <td>Juegos de Sala</td> <td>12</td> </tr> <tr> <td>Mesas Centrales</td> <td>20</td> </tr> </tbody> </table>	Descripción	Cantidad Mensual	Camas	20	Juegos de Sala	12	Mesas Centrales	20														
Descripción	Cantidad Mensual																					
Camas	20																					
Juegos de Sala	12																					
Mesas Centrales	20																					
<p>Capacidad de producción para exportación es de:</p> <table border="1" data-bbox="794 1406 1235 1554"> <thead> <tr> <th>Descripción</th> <th>Cantidad Mensual</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Camas</td> <td>6</td> </tr> <tr> <td>Juegos de Sala</td> <td>4</td> </tr> <tr> <td>Mesas Centrales</td> <td>6</td> </tr> </tbody> </table>	Descripción	Cantidad Mensual	Camas	6	Juegos de Sala	4	Mesas Centrales	6														
Descripción	Cantidad Mensual																					
Camas	6																					
Juegos de Sala	4																					
Mesas Centrales	6																					
<p>CALIDAD DEL SERVICIO</p>	<p>Equilibrio para cumplir con las especificaciones a través del personal y maquinaria para calificar la calidad del servicio. Este proceso es realizado por el supervisor de calidad, y también por el propietario, garantizado el acabado del mueble.</p>																					
<p>REQUERIMIENTOS PARA LA PREPARACION DE LAS MAQUINAS</p>	<p>Respecto al avance tecnológico el cambio debe ser de manera inmediata, tanto con el material digital y en los medios de información. Es indispensable actualizar como primer punto el sistema interno de inventarios y ventas para conocer exactamente cuál es la cantidad que se dispone en materia prima y productos terminados, y como es el ingreso y salida de los mismos. El Sistema Software E- Pyme 4 Full (Control de Ventas e Inventarios), es la herramienta ideal a aplicar para la empresa Decoraciones Sol. Su costo es gratuito</p>																					

<p>REQUERIMIENTOS DE LA FUERZA DE TRABAJO</p>	<p>Desplegar capacidades y habilidades en el factor humano a través de capacitaciones para el buen manejo del sistema tecnológico. La empresa Decoraciones Sol, periódicamente (3 meses) asiste a capacitaciones de la Cámara de la Pequeña Industria, y se envía a los empleados a mejorar sus conocimientos en el Servicio Ecuatoriano de Capacitación Profesional (SECAP).</p>
<p>REQUERIMIENTOS DE LA FUERZA DE TRABAJO FLEXIBILIDAD</p>	<p>Desplegar capacidades y habilidades en el factor humano a través de capacitaciones para el buen manejo del sistema tecnológico. Si al emplear métodos tecnológicos que permitan optimizar procesos en la elaboración de los muebles de madera, es necesario siempre realizar un control de calidad para el terminado del producto, cumpla con la garantía que se ofrece al cliente.</p>
<p>FLEXIBILIDAD PRECAUCIÓN</p>	<p>Si al emplear métodos tecnológicos que permitan optimizar procesos en la elaboración de los muebles de madera, es necesario siempre realizar un control de calidad para el terminado del producto, cumpla con la garantía que se ofrece al cliente. Es necesario realizar una actualización de la información digital, mantenimiento del sistema de cómputo, audio y video y la maquinaria de producción.</p>
<p>PRECAUCIÓN EFECTO EN TODO EL SISTEMA</p>	<p>Es necesario realizar una actualización de la información digital, mantenimiento del sistema de cómputo, audio y video y la maquinaria de producción. La supervisión del sistema será permanente, todos los sistemas tecnológicos que se dispongan siempre deben estar funcionando correctamente cada día permitiendo con esto que la producción siempre este con un control de calidad. De igual manera la ubicación de la maquinaria debe estar localizada adecuadamente</p>

Elaborado por: Autor

Es muy importante en considerar que en la adquisición de tecnología en la inversión inicial, se debe adquirir más de la que al momento se posee, que generalmente solo se posee una unidad de cada detalle. Esto debido a factores como el incremento de más personal en diferentes áreas administrativas y de producción en años posteriores, tecnificación en procesos, relaciones internacionales con el cliente final en el mercado meta, entre otros. Con el equipamiento previo, se puede desempeñar y establecer un mejor ambiente de trabajo para cumplir con los objetivos trazados. (*Véase Anexo F-2 Adquisición de nueva tecnología como inversión empresa Decoraciones Sol*). Es por esto, que se requiere adquirir lo siguiente:

TABLA 4.3.3-1: Adquisición de nueva Tecnología para Empresa Decoraciones Sol.

Detalle	Cant.	Valor Unit.	Valor Total
Tablet	2	\$ 350,00	\$ 700,00
Computador de Escritorio	3	\$ 850,00	\$ 2.550,00
Laptop	3	\$ 450,00	\$ 1.350,00
Impresora/Fax/Escáner	2	\$ 350,00	\$ 700,00
Router- Internet	1	\$ 250,00	\$ 250,00
		TOTAL	\$ 5.600,00

Elaborado por: Autor

4.3.4 Ingeniería del Proyecto

“El estudio de ingeniería está orientado a buscar una función de producción que optimice la utilización de los recursos disponibles en la elaboración de un bien o en la prestación de un servicio”(Miranda Juan José, 2001: 145)⁴⁹.

De esta manera es muy importante seleccionar el proceso adecuado para así poder determinar los recursos en cuanto a maquinaria, materia prima, insumos y personal, además para poder seleccionar y distribuir correctamente el espacio físico. Por lo tanto podemos concluir que el objetivo primordial de la ingeniería del proyecto es la optimizar recursos y espacio físico, para conseguir una reducción de costos y tiempo en las operaciones del proyecto.

4.3.5 Financiamiento

Hoy en día en el Ecuador existe varias entidades financieras que brindan soporte financiero a través de préstamos, pero el nivel de acceso es en ocasiones un poco complicada si no se dispone de las garantías necesarias que solicita el prestamista, pero hoy en día el interés es accesible. Sin embargo con la Planificación del Buen Vivir, que ejecuta el Gobierno del Ecuador, establece la construcción de un “sistema económico justo, democrático, productivo, solidario y sostenible. Basada en la distribución igualitaria de los beneficios del desarrollo” (Art. 276).⁵⁰

⁴⁹ Miranda M. Juan José (2001) Gestión de Proyectos. *Ingeniería del Proyecto*, (4ª Ed.) Colombia: Univalle

⁵⁰ Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo (2014) Planificación del Buen Vivir, **Objetivos #10**. <http://www.buenvivir.gob.ec/objetivo-10-impulsar-la-transformacion-de-la-matriz-productiva>. [Consulta: 17/04/2014, hora: 19:00]

Dentro de las políticas y lineamientos de la transformación de la matriz productiva, resalta en “establecer mecanismos para la incorporación de las micro, pequeñas y medianas unidades productivas y de servicios, en cadenas productivas vinculadas directa o indirectamente a los sectores prioritarios, de conformidad con las características productivas por sector, la intensidad de mano de obra y la generación de ingresos.

Es por esta razón que existe el soporte y la ayuda financiera pública por parte de la Corporación Financiera Nacional⁵¹ que brinda préstamos a proyectos innovadores y más aún a proyectos de exportación de productos no tradicionales, brindando las facilidades y lo más importante el interés es menor al establecido por las entidades financieras privadas.

Con los resultados favorables del presente proyecto, es más factible de adquirir un préstamo para invertir en el plan de exportación de muebles de madera hacia el mercado meta. De igual manera hay que tomar en cuenta que el sondeo de los recursos financieros debe comprender tanto la disponibilidad de recursos actuales para instalar el proyecto como la viabilidad de consecución de recursos futuros, pues la combinación de ambas se deriva las diferentes alternativas sobre la capacidad instalada inicial y sobre las expansiones posteriores. Al adquirir un préstamo financiero para invertir en el plan de exportación, la finalidad siempre será incrementar las bases necesarias de la empresa y mejorar el rendimiento operacional, administrativo y lo más importante la infraestructura, tecnología, maquinaria, mano de obra calificada y expandir la producción a una mayor demanda en el mercado meta, con el objetivo de satisfacer constantemente los gustos y preferencias del consumidor al máximo.

4.4 Estudio de Localización

En el presente proyecto de estudio se analiza y elige el espacio físico apropiado para instalar el proyecto, el cual permita maximizar la ganancia, reducir costos de transporte y garantizar la eficiencia de la comercialización del producto. El estudio de la localización consiste en un proceso de identificación y análisis de variables

⁵¹ Corporación Financiera Nacional (CFN) (2015) CFN. **Objetivos y Misión** http://www.cfn.fin.ec/index.php?option=com_content&view=article&id=4&Itemid=132
Corporación Financiera Nacional, Objetivos [Consulta: 17/04/2014, hora: 20:00]

almacenamiento. Sin embargo por logística si es necesario que este cerca de la tienda con la que se pretende trabajar. Al estar ubicada en Brooklyn – New York, la empresa West Elm con la que se realizará la alianza estratégica es necesario que los muebles de madera estén almacenados en las bodegas cercanas que tiene el almacén, con la finalidad de reponer los productos y reducir tiempos.

- **Acceso a materias primas:** Se debe contar con variedad de madera para la elaboración y fabricación de los muebles de madera. Es necesario considerar que la mayoría de los muebles de madera serán hechos como madera de laurel como materia prima principal, y las demás maderas serán secundarias.

Tipos de Materias Primas:

- Laurel (Materia Prima Principal): Puede alcanzar alturas de entre 5 y 16 metros, posee una suave fragancia es medianamente ligera en densidad y en dureza, su fibra es casi recta. Esta madera es usada en ebanistería y marquetería y se puede trabajar muy fácilmente, tiene muy buenos acabados, después del lijado queda la superficie con un buen lustre. El serrucho y las máquinas se desempeñan muy bien con este tipo de madera.
 - Seike (Materia Prima Secundaria): Esta madera posee una serie de propiedades, que hacen de ella un material peculiar para la carpintería. Las ventajas de seike son su docilidad de labra, su belleza y calidad a la hora de fabricar muebles.
 - Jabillo (Materia Prima Secundaria): Su madera al igual que el Seike es usada en carpintería, en chapados y en ebanistería. Es ideal para crear grandes acabados.
- **Clima:** De acuerdo a las investigaciones realizadas, es más factible realizar la compra de la materia prima en la época de verano (Mayo – Agosto). Estos meses son ideales realizar la compra de la materia prima,

porque es mucho más fácil extraer y cortar la madera por tener un buen clima, sin la intervención de lluvias.

- **Mano de Obra Calificada:** En el proyecto es un factor determinante porque es necesario contar solamente con los operarios que sean artesanos calificados, para obtener la finalidad del producto de forma artesanal.

El perfil del artesano calificado, debe tener conocimientos primordiales en la ebanistería, elaboración de muebles artesanos, la carpintería, construcción de elementos arquitectónicos de madera y la talla, que produce imágenes en madera, o los elementos ornamentales de muebles y elementos arquitectónicos de madera. Para la empresa y ejecución del proyecto para empezar se necesita de 3 maestros artesanos, además de 6 obreros/operarios para cumplir con las metas de producción.

Al ser la mano de obra uno de los recursos más importantes de la empresa, adicional se seleccionará personal calificado que en este proyector serán mencionados como clientes internos, por ser relacionados directamente con la empresa para contar en las siguientes áreas: administración, contabilidad, marketing, jefe de producción, comercio exterior y diseño.

- **Adicionalmente:**

- Servicios básicos: Agua, electricidad, teléfono, internet
- Apoyo legal: Contadores, abogados (ocasional),
- Servicios de seguridad: Cámaras de seguridad
- Educación: Título de bachiller como mínimo para Artesanos, título de artesano calificado para maestros, y título superior para los clientes internos (área administrativa) de la empresa Decoraciones Sol.
- Bomberos, Policía, Servicios médicos, entre otros ayudas públicas.

4.4.3 Micro localización del Proyecto.

La micro localización es básicamente elegir el lugar exacto, dentro de la macro zona, en donde se ubicará la planta, siendo este lugar el que permita cumplir con los objetivos de la empresa. La zona escogida para la ubicación del terreno y poder establecer la infraestructura de producción, bodega y almacenaje, será en la provincia de Pichincha, en el sur de la ciudad del D.M. de Quito, en la Ciudadela El Ejército Segunda Etapa.

Para la ejecución del proyecto del plan de exportación de la empresa Decoraciones Sol, se requiere un terreno de alrededor de 1450 metros cuadrados, cerca al lugar donde está establecida la empresa para optimizar al máximo costos de transportes, logística, traslado de producto terminado, y control de inventarios de materia prima. El mismo adicional debe contar con todos los servicios básicos.

La distribución de las instalaciones en el terrero, se ha realizado considerando que para el área asignada bajo las necesidades de la empresa constara con el suficiente espacio tanto para el área de producción, oficinas, taller, área de parqueo, horno, vestidores, bodega, de la siguiente manera:

- **Planta de Producción:** dispone de un área de 200 metros cuadrados, incluyendo el área de bodega de productos terminados. Constituida con materiales de acero, con techo de zinc, paredes de ladrillo y piso embaldosado en concreto.
- **Taller de Mantenimiento:** tendrá una construcción de Madera, con un área de 100 metros cuadrados, techo de plancha y piso embaldosado. Se incluye un cuarto de control y el caldero.
- **Oficinas Administrativas:** la constituye un área de 100 metros cuadrados con paredes de ladrillo y una decoración y estilo clásico con acabados de Madera.
- **Horno, Caldera y Controles:** poseerá una construcción de 200 metros cuadrados.
- **Vestidores, Baños y Comedor:** tiene un área 50 metros cuadrados.

- **Área de Parqueo y Manejo de Materiales:** dispone de un área de 600 metros cuadrados.
- **Galpón adicional:** poseerá una construcción de 200 metros cuadrados para el almacenamiento temporal de la producción en épocas de mayor demanda.

Entre los principales factores a considerar que podrían perturbar la capacidad productiva tenemos:

- Cambios en las regulaciones municipales y gubernamentales en la extracción de diferentes tipos de madera con la que se elabora los muebles.
- Agotamiento de los recursos forestales por falta de planes de manejo.
- Medios y Costos de transporte
- Disponibilidad y costo de mano de obra
- Factores Ambientales

4.4.4. Ficha Técnica de la Materia Prima (Laurel)

Descripción Taxonómica

- Familia: Boraginaceae
- Nombre Científico: *Cordia alliodora* (Ruiz & Pav.) Oken
- Nombre Común: Laurel
- Nombres comunes relacionados: Laurel blanco, laurel cafetero, araña caspi, Laurel macho.

Descripción Botánica: Árbol que crece hasta 40m de altura, 20m de fuste y 100cm de diámetro. Base del tronco con aletones medianos laminares.

Ecología y Distribución de la Especie: El laurel es una especie nativa de los bosques primarios y secundarios de la Costa y Amazonia ecuatorianas. Se distribuye de México a Ecuador, Perú, Bolivia, Brasil. Una de las características interesantes de este árbol para los sistemas propuestos, es que presenta auto poda, aun en condiciones abiertas. Los árboles adultos pueden ser deciduos, aun

en climas no estacionales, durante uno o dos meses después de la producción de la semilla.

4.5 Requerimientos climáticos y de Plantación:

TABLA 4.5-1: Requerimientos Climáticos y de Plantación

Sistema	Rodal de Producción (Para 1 hectárea)
Altitud:	50 – 1000 metros sobre el nivel del mar
Precipitación:	2000 – 4000 milímetros
Temperatura:	20 – 27 Grados Centígrados
Región Ideal	Costa y Amazonía Ecuatoriana
Densidad	(625 plantas / hectárea) - (1100 plantas / hectárea)
Espaciamiento	(4 x 4 metros) - (3 x 3 metros)

Fuente: <http://ecuadorforestal.org/plan-estrategico/> Ecuador Forestal, Requerimientos
Elaborado por: Autor

TABLA 4.5-2: Costos Referenciales de Establecimiento y Manejo de Plantaciones Forestales

ESTABLECIMIENTO DE LA PLANTACION	COSTO 625 pl/ha	COSTO 1.100 pl/ha
Preparación del Terreno: Manga (jornal con motosierra), Socola, Señalamiento y Hoyado	149,74	170,3
Plantación y Replante: Plantas, Transporte, Plantación y Replante (15%)	257,26	449,77
Mantenimiento hasta 1 año de edad: Limpieza de Corona, Manga, Chapia.	164,48	185,04
SUBTOTAL AÑO 1	571,48	805,11
Administración, Asistencia Técnica, Supervisión (20%)	114,3	161,02
TOTAL ESTABLECIMIENTO/MANTENIMIENTO AÑO 1	685,78	966,13
Mantenimiento para el año 2: Limpieza de Corona, Manga, Chapia.	164,48	185,04
Mantenimiento para el año 3: Limpieza de Corona, Manga, Chapia.	82,24	92,52
SUBTOTAL AÑOS 2 Y 3	246,72	277,56
GRAN TOTAL GENERAL	932,5	1243,69

Fuente: <http://ecuadorforestal.org/plan-estrategico/> Ecuador Forestal, Requerimientos
Elaborado por: Autor

Requerimientos edáficos: La especie tiene su óptimo desarrollo en suelos profundos, franco arenosos y franco arcillosos, bien drenados, de preferencia aluvial con ceniza volcánica reciente, sin capas endurecidas ni agua freática permanente a poca profundidad y rico en materia orgánica. Soporta suelos alcalinos, neutros y ligeramente ácidos, se comporta mejor en estos últimos (pH de 4.5 a 6.5).

Factores limitantes de crecimiento: El laurel es un especie latifoliada nativa, presenta tasas satisfactorias de crecimiento. Tiene buena adaptabilidad en diferentes localizaciones, pero no se recomienda plantarlo en asocio con pastos, debido al pisoteo de ganado, ya que restringe el crecimiento diametral del fuste. Fuera de su hábitat su rendimiento final decae, como plántula soporta la sombra, pero luego requiere total exposición por ser heliófila.

No se desarrolla bien en los suelos muy ácidos y pobres con bajo contenido de calcio, son grandes limitantes para su buen desarrollo y crecimiento. No tolera el drenaje interno pobre, el encharcamiento, ni suelos compactados.

Crecimiento: Es una especie de rápido crecimiento que desarrolla una excelente forma en campo abierto. En las zonas más húmedas este crecimiento es notablemente rápido. La especie puede alcanzar 20 a 30 m en menos de 15 años.

Manejo silvicultura: En cuanto al manejo silvicultura, el primer raleo se debe realizar a los 5 a 6 años de edad, el segundo a los 10 años y el tercero alrededor de los 15 años. La especie presenta poda natural dejando un 60% del fuste limpio de ramas.

Turno o Rotación: De acuerdo a la calidad de sitio y los requerimientos en dimensión de los productos finales, se tienen turnos entre 15 y 20 años.

Rendimientos volumétricos: Como incremento medio anual se reportan 10 – 20 m³/ha año.

Riesgos o peligros: Es una especie susceptible al ataque de insectos de foliadores. En plantaciones recién establecidas menores a dos años es frecuente el ataque de hormiga arriera que afecta ramas, hojas y flores, presentando síntomas de amarillamiento y defoliación, conocida como la “chinche de encaje del laurel”, se considera como una plaga de importancia, por su amplia distribución y la severidad de los daños causados. En sitios con mal drenaje puede presentarse el cáncer del tronco producido por el hongo *Pucciniacordiae*.

Usos de la Madera: Por sus colores, brillo y bonito dibujo es ampliamente demandada en las industrias y artesanías y artesanías del mueble así como en la industria de enchapes decorativos.

Propiedades de la Madera:

- El Color del tronco recién cortado presenta las capas externas de madera (albura) de color beige amarillento y las capas internas (duramen), de color café claro. En madera seca al aire la albura se torna de color marrón muy pálido y el duramen a color marrón amarillento. El granoes normalmente recto, la texturaes fina y homogénea. El Olor agradable a caña dulce, Sabor ausente, no distintivo, Brillo medio. Fácil de preservación con el método de vacío presión.
- El Veteado escon arcos superpuestos, definidos por anillos de crecimiento, parénquima axial y líneas vasculares contrastados con vetas oscuras y bandas anchas encontrados con tonos dorados.
- Tiene una alta durabilidad natural. La madera es moderadamente durable a durable en contacto con el suelo.
- Es una madera fácil de trabajar, la velocidad de secado es de rápida a moderada, no registra defectos de secado apreciables y la estabilidad dimensional es excelente.
- La madera se asierra y trabaja fácilmente y se logran de buenos a excelentes resultados en todas las operaciones.
- El torneado y taladrado son excelentes, el cepillado y el escopleado bueno, el lijado de bueno a excelente, el moldeado de regular a bueno, y las rajaduras por tornillo deficiente. Se reporta fácil de encolar y de entintar presentando acabados muy brillantes, y tanto la albura como el duramen presentan baja resistencia al tratamiento con preservativos usando métodos a presión.

4.6Métodos de Evaluación de Factores no Cuantificables

Las medidas de valoración tomadas en cuenta, se establecieron de la siguiente manera:

- ❖ Dentro de las regiones antes mencionadas, se ha determinado que de donde más se extrae la madera con la cual se va a trabajar en el presente proyecto, es en la provincia de la costa en Esmeraldas y en el oriente en Loreto y Shushufindi. Al disponer de dos regiones de donde se puede abastecer de esta materia prima, brinda la garantía de siempre tener alternativas al momento de comprar los insumos necesarios para la producción.

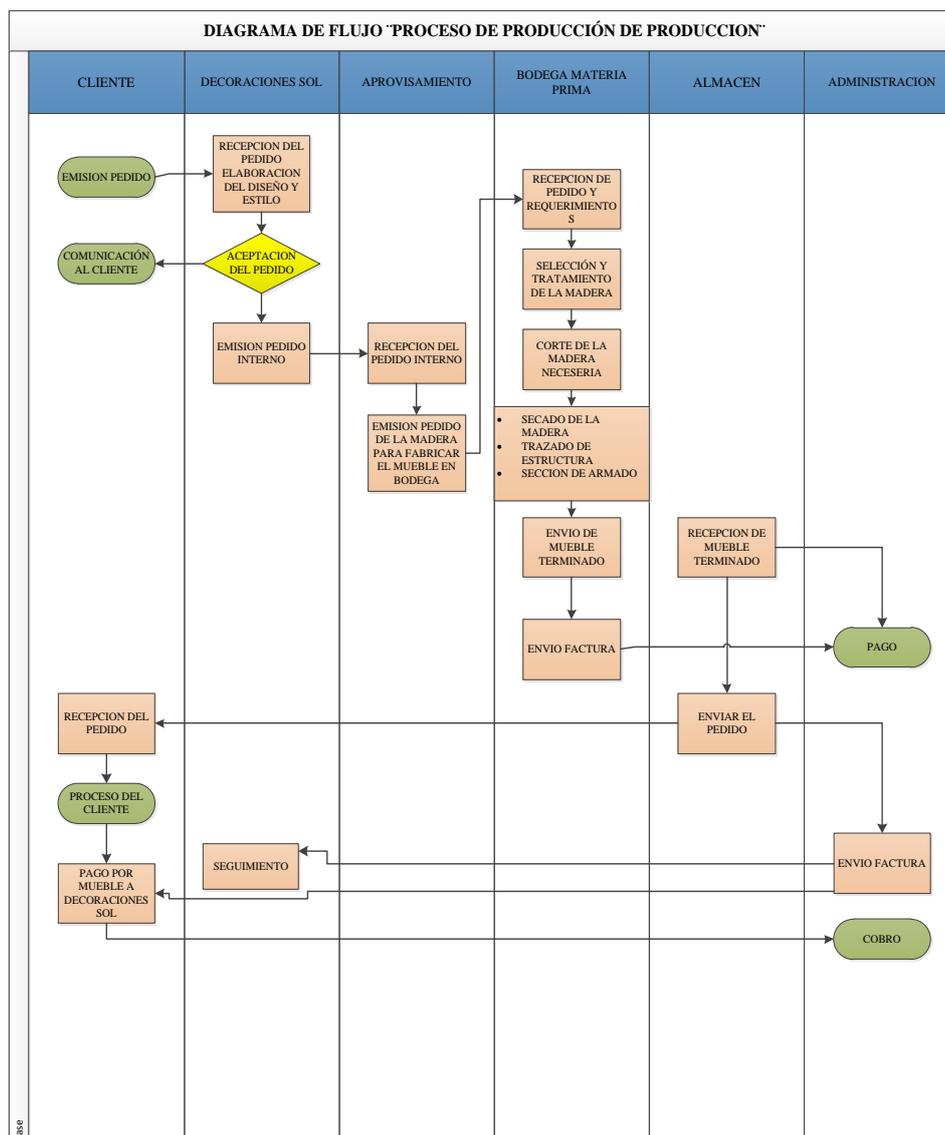
4.7 Análisis Ambiental

El presente proyecto por su naturaleza puede presentar algún incidente en el medio Ambiente, siempre y cuando al momento de extraer y comercializar la madera, esta se realice con un mal manejo y sin control, es decir por contrabando y mala administración de los recursos naturales. Sin embargo hoy existen organismos e instituciones que brindan el suficiente apoyo e inspección para el buen manejo Ambiental y que se cumpla con las normas y reglas establecidas para la extracción, comercialización y reforestación de la madera.

4.8 Proceso de Producción y ventas de los muebles de madera.

Para la fabricación de los muebles de madera, la empresa Decoraciones Sol utiliza un sistema de producción por periodos, el proceso de transformación se realiza por fases o áreas: preparación de madera, estructuración, armado y acabado del mueble. Este sistema evita la acumulación de producto en stock, evitando los gastos por bodegaje de producto. Es así que cuando el cliente solicita un mueble a la empresa, se realiza los siguientes métodos, optimizando el tiempo y los recursos, con el objetivo de satisfacer y cumplir con las necesidades y gustos del comprador. Así como se observa los siguientes procesos detallados en el GRÁFICO 4.8 Procesos de Producción:

GRÁFICO 4.8: Proceso de Producción y Venta de Muebles de Madera



Elaborado por: Autor

De acuerdo a los procesos de producción, que empieza desde el abastecimiento de la materia prima, seguido de la elaboración del diseño a fabricar, culminando con el armado del mueble antes de dar su acabado final. Es necesario detallar cómo se realiza cada uno de ellos, a continuación se explica brevemente su mecanismo:

- **Elaboración del Diseño y estilo del Mueble de madera:** se trabaja perseverantemente en brindar muebles que resalten la tradición y acabado artesanal en la fabricación de diseños renovadores, especiales y

duraderos, con dimensiones precisas y de acuerdo a las necesidades, gustos y exigencias del consumidor final.

- **Selección y tratamiento de la madera:** se ha establecido técnicas y procesos de preparación para obtener un producto de calidad, especialmente en que los artesanos sean calificados y capacitados en todos los estilos y modelos que se comercializa.
- **Corte de la madera:** se procede a cortarla de acuerdo a las dimensiones y grosor que se solicite para su elaboración
- **Secado de la madera:** el área de secado es al aire libre para reducir la humedad de la madera aserrada hasta conseguir la madera uniforme y un mínimo de desperfectos, después se procede con el secado en el horno.
- **Trazado de la estructura:** una vez seleccionado el diseño del mueble, se necesita trazarlo en planos para precisar su estructura apropiada, sobre la que se ensamblarán según el modelo las piezas y revestimientos.
- **Sección Armado:** se realiza todo el proceso de transformación de la madera aserrada para la elaboración de las piezas que integran los juegos del mueble de madera. El armado del mueble debe ir conforme al diseño y dimensiones solicitadas.

Todos los pasos antes mencionados son tan importantes a seguir en su orden, porque así se garantiza que el mueble cumpla con las buenas expectativas de acabado, garantía, y calidad. Cada mueble en base al requerimiento del consumidor, siempre será un mueble exclusivo, brindando lo distintivo del producto con la competencia.

Adicional como un valor e información significativa en el abastecimiento de la materia prima. El gerente de la empresa Decoraciones Sol, Sr. Orlando Pallasco, por su vasta experiencia adquirida, opto por comprar la madera en crudo, esto quiere decir tal cual como es almacenada la madera luego del corte en el lugar de extracción, esta madera tiene un color verdoso, porque aún no ha sido secada.

La razón de adquirir la materia prima en esta condición, es porque él mismo realiza el proceso de secado en el lugar de almacenamiento de la madera, pero

este proceso no es realizado en horno como normalmente se lo realiza, sino de una forma natural con los rayos del sol y el ambiente; se dio cuenta que al ser la madera tratada de esta manera tiene una mayor durabilidad y con el pasar de los años (diez años), la madera nunca se cuartiza ni rompe, lo que si pasa cuando se seca con calor de una máquina por optimizar el tiempo de comercialización, porque esto acelera su proceso normal de secado, ocasionando que se seque de una forma inadecuada.

Por otro lado, al comprar de esta forma, también existe un ahorro económico en un gran porcentaje (60%), porque el costo de la madera en crudo y al horno, tiene su diferente precio. Cabe indicar que para efectuar las compras en esta condición, siempre lo realiza con su debido tiempo de anticipación, para poder realizar el proceso de secado. Pero si la necesidad es otra, y se requiere la madera de una forma constante y rápida, hay que comprar ya la madera procesada.

4.9 Proceso de Operación de la Producción

Para elaborar el proceso de operación de la producción en las etapas de la elaboración de los muebles de madera, se ha establecido la fórmula de Horas-hombre que es una unidad convencional que permite cuantificar las horas de presencia o intervención de personas en un proceso o actividad. Este tipo de cálculos también reconoce establecer el costo de mano de obra directa de un proceso, también es útil para determinar la eficiencia o las mejoras en eficiencia logradas en los procesos.

Actualmente en la empresa Decoraciones Sol trabajan dos maestros con sueldo mensual cada uno de (\$ 400.00) y cuatro operarios artesanos con un sueldo mensual cada uno de (\$354.00), que son los encargados del proceso de elaboración de los muebles de madera, y también de un jefe de producción con un sueldo mensual de (\$450.00) que tiene la función de realizar el control de calidad del producto terminado.

- Con un total de siete empleados que incurren en la elaboración del mueble, ellos trabajan ocho horas diarias dando un total de 56 horas al día.
- Semanalmente 280 horas semanales
- Mensualmente 1.120 horas

TABLA 4.9: Tiempo de Proceso de Producción Muebles de Madera

Camá Luis Xv	Proceso	Personas Involucradas	Tiempo por persona (min)	Tiempo Intervenido (horas)	Juego de Sala	Proceso	Personas Involucradas	Tiempo por persona (min)	Tiempo Intervenido (horas)
	Enderezado	4	6	0,4		Enderezado	4	8	0,53
	Cepillado	2	10	0,33		Cepillado	2	12	0,40
	Tallado	3	240	12		Tallado	3	240	12
	Saneado	2	45	1,5		Saneado	2	50	1,67
	Escople	3	60	3		Escople	3	70	3,50
	Espigado	2	60	2		Espigado	2	70	2,33
	Moldurado Final	3	40	2		Moldurado Final	4	45	3
	Ensamble	3	30	1,5		Ensamble	4	45	3
	Total		491	22,73		Total		540	26,43
	Lijado	2	60	2		Lijado	3	60	3
	Acabado Final	2	40	1,33		Acabado Final	3	40	2,00
	Lacado	2	60	2		Lacado	3	60	3
	Control de Calidad	1	20	0,33		Control de Calidad	1	20	0,33
	Total		180	5,67		Total		180	8,33

Mesa Central	Proceso	Personas Involucradas	Tiempo por persona (min)	Tiempo Intervenido (horas)
	Enderezado	2	6	0,2
	Cepillado	1	10	0,17
	Tallado	2	180	6
	Saneado	1	30	0,5
	Escople	1	40	0,67
	Espigado	1	40	0,67
	Moldurado Final	3	30	1,5
	Ensamble	2	15	0,5
	Total		351	10,20
	Lijado	1	45	0,75
	Acabado Final	1	30	0,50
	Lacado	1	40	0,67
	Control de Calidad	1	20	0,33
	Total		135	2,25

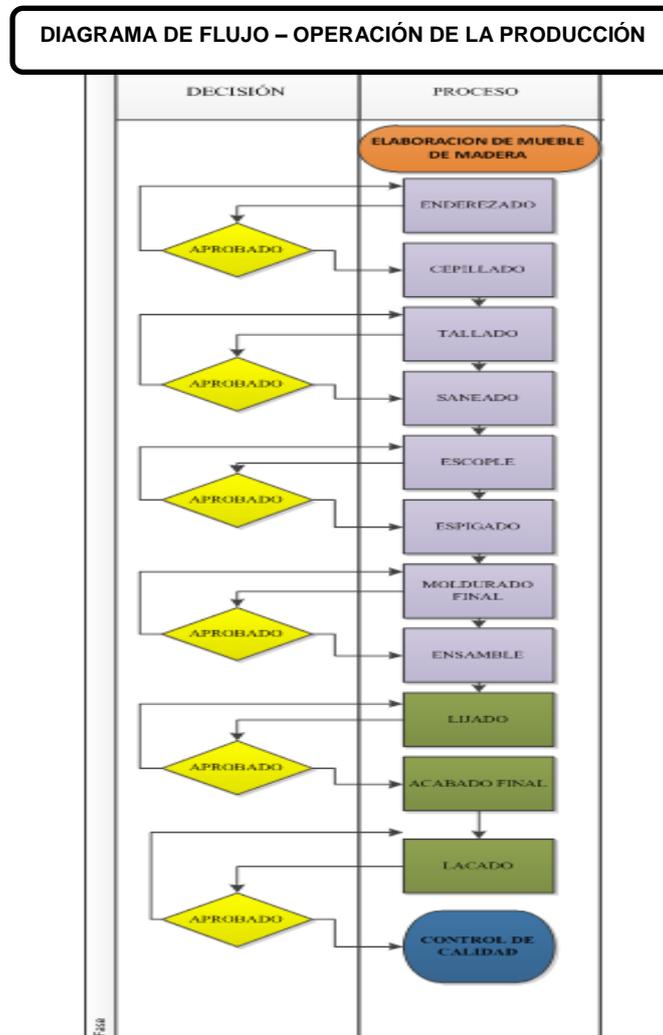
Fuente: Área de Producción empresa Decoraciones Sol

Elaborado por: Autor

En la Tabla 4.9, se ha realizado el tiempo estimado de elaboración de cada producto, en donde se refleja cuantas personas son necesarias para cada proceso, los minutos que son necesarios para cada uno y el total de

horas intervenidas. Con esto se estima cual es el tiempo de cada proceso y cuanto se elabora en realizar cada producto.

GRÁFICO 4.9: Proceso de Operación de Producción DECORACIONES SOL



Elaborado por: Autor

El proceso de operación en la producción de los muebles de madera, está realizado en base al tiempo y en cantidad de un tablón, que es la materia prima primordial para la elaboración del producto. En los métodos de Lijado, acabado final, lacado y control de calidad. De acuerdo al modelo del mueble consta de varios tablonces que son necesarios para su fabricación.

- **Enderezado:** una vez seca la madera Pino en trozas del tamaño definido dependiendo del tipo de producto que se va a elaborar, se pasa por la máquina Canteadora para enderezar los defectos del aserrado.

- **Cepillado:** posteriormente se estandariza el tamaño y afina la textura del producto que se esté fabricando.
- **Moldurado:** se procede a elaborar las molduras correspondientes al diseño de las partes de los productos, que posteriormente serán enviados al proceso de lijado para finalizar su estructura.
- **Saneado:** se recubren los nudos, ranuras, defectos de la madera.
- **Escople:** elabora ranuras sobre la pieza para ensamblarla.
- **Espigado:** elabora la espiga que se ensambla de los escoplos de las piezas de madera.
- **Moldurado Final:** las piezas pasan a ser manipuladas en la máquina para ser transformadas en molduras finales listas para el ensamblaje.
- **Ensamble:** se procede a ensamblar la madera en una mesa de trabajo.

Con los tiempos antes mencionados, para que los productos sean fabricados se estima un período de elaboración del mueble según el modelo como se observa en la tabla 4.9 a continuación:

TABLA 4.9.1-2: Tiempo Estimado de Producción por modelos

Modelo	Tablones a Utilizar	Tiempo Estimado
Cama	8	5 Días
Juego de Sala	12	5 Días
Mesa Central	6	4 Días

Fuente: Empresa Decoraciones Sol
Elaborado por: Autor

4.9.1 Acabado y Control del Mueble de Madera

- **Lijado:** una vez ensamblado el mueble, pasa a la máquina lijadora de banda, eliminando cualquier aspereza resultante del ensamblaje.
- **Acabado final:** posteriormente se le da el curado, donde se enmasillan las ranuras entre las partes.
- **Control de Calidad:** el supervisor de la Sección

4.10 Bodega de productos terminados.

Una vez concluido la fabricación del mueble de madera de acuerdo al modelo, de acuerdo los pasos antes mencionados, los muebles son dirigidos a la Bodega

Principal, en donde el Jefe de Producción tiene la tarea de ingresar y revisar el producto debidamente. El mismo que debe disponer la etiqueta de Control de Calidad para identificar su estatus.

Posterior a este proceso, se debe realizar la debida rotulación con los datos y dirección del cliente si es para la comercialización nacional, y si es para exportar adicional a los datos mencionados, se debe incluir el etiquetado de las normas de transporte de exportación, para así almacenar debidamente cada producto según su destino. Si el producto terminado aún no está autorizado para su salida, se lo debe colocar en las tarimas para su correcto almacenamiento.

4.10.1 Embalaje

El objetivo del buen embalaje de los muebles de madera es protegerlos contra daños y desperfectos durante el almacenamiento, el transporte y la distribución, a fin de que lleguen en condiciones óptimas a su lugar de destino. Es necesario considerar que en la mayoría de las exportaciones de este producto y muy rara vez en la entrega del producto en el mercado nacional, llega a su destino con algunos daños, resultando perjudicial para el fabricante exportador y el distribuidor importador.

Entre los principales peligros para la exportación de muebles de madera son:

- Golpes y choques
- Compresión
- Vibraciones
- Roturas
- Mellas y rayones
- Decoloración, y arañazos
- Moho, deshidratación y otros daños

Por estas razones, se procede a embalar cada producto detallado a la orden de compra con las cantidades y especificaciones tal cual se muestra en el documento. Cada muebles de madera artesanal para su cuidado debe ser

protegido individualmente en las esquinas con terminales de cartón y empacadas en plástico, en grupos de quince piezas, atadas con zuncho plástico a fin de preservar el grado de humedad requerido y evitar los principales peligros por una mala manipulación.

En el siguiente GRÁFICO 4.10.1, se puede observar cómo se embla el mueble de madera con los materiales mencionados, hasta el proceso de estibar la madera al medio de transporte y su destino local e internacional.

GRÁFICO 4.10.1: Embalaje del Mueble de Madera



Fuente: Empresas Decoraciones Sol
Elaborado por: Autor

4.11 Inventarios Críticos del Proceso de Producción.

Los tablones de madera de seike, jabillo y en especial de laurel que es el tipo de madera con el que se va a trabajar en mayor porcentaje en la fabricación de los muebles de madera, siempre se mantendrá un inventario para dos meses de producción, y durante los meses de invierno por la dificultad del acopio, se deberán incrementar las existencias hasta una máxima de 5 meses el cual vendrá disminuyendo de acuerdo al cambio de estación.

Es así que actualmente la empresa Decoraciones Sol, maneja el método de inventario FIFO (First in, first out) que significa primeras en entrar – primeras en salir. Con este método de valuación de inventario, la empresa cuenta el valor de inventario recibido en primer lugar cuando se hacen las ventas. Una de las

razones más comunes, es porque es una forma más natural en línea recta, ya que se cuenta con el primer inventario como en los primeros artículos vendidos. Esto lo hace especialmente útil cuando el seguimiento de los artículos del inventario es simple. Adicional la materia prima que es la madera, luego de haber pasado por el proceso del horno y al estar mayor tiempo seca, brinda un terminado en el producto de excelencia, evitando desperfectos que generalmente ocurre cuando la madera es recientemente extraída.

4.12 Tamaño Óptimo del Proyecto

Una vez que se conoce cuál es la cantidad de materia prima que se puede obtener mensual y anualmente en el país, con esta información, se puede conseguir cual es la proyección de la oferta del proyecto para los años posteriores. El mercado potencial para el sector mobiliario de Estados Unidos está formado por todas las personas que residen en el estado de New York, que solicitan obtener muebles de madera que busquen un producto que resalte la tradición y el estilo artesanal en la elaboración de sus diseños innovadores, especiales y durables.

Es así que para la proyección de oferta del proyecto, que está basado en la cuota máxima (en unidades) de las ventas totales que se estima de un determinado producto de la empresa, durante un etapa de tiempo determinado. La empresa Decoraciones Sol, busca tener una participación elemental en el mercado mobiliario estadounidense, conservando su producción para el mercado local, ofertando camas, juegos de sala, y mesas centrales con diferentes estilos y diseños, con la distinción que el terminado es exclusivamente artesanal.

Dentro del primer año, se deberá producir y comercializar los muebles de madera artesanales, de la siguiente manera:

Segmento: Hogar - Cantidad de muebles durante el Primer Año: a un turno sin necesidad de incrementar la mano de obra. 192 juegos de muebles de madera (216 piezas) anuales:

- Camas: 72 unidades
- Juegos de sala: 48 juegos de sala (cada juego de 7 piezas) y
- Mesas Centrales: 72 unidades

Cantidad de muebles durante el Segundo Año: En el segundo año, con la intención de incrementar en 1/3 la producción del primer año, trabajando a un turno y medio diario y cumplir con la demanda solicitada. Se debe fabricar 264 juegos de muebles de madera (300 piezas) anuales:

- Camas: 96 unidades
- Juegos de sala: 72 juegos de sala (cada juego de 7 piezas) y
- Mesas Centrales: 96 unidades

Cantidad de muebles durante el Tercer Año: Finalmente a partir del tercer año se incrementará la producción de igual manera para mantener la misma producción 1/3 más del segundo año, trabajando a dos turnos diarios, y cumplir con la demanda solicitada. 324 juegos de muebles de madera (366 piezas) anuales:

- Camas: 120 unidades
- Juegos de sala: 84 juegos de sala (cada juego de 7 piezas) y
- Mesas Centrales: 120 unidades

TABLA 4.12: Cantidad de Muebles para Producción de Exportación

Descripción	Primer Año			Segundo Año			Tercer Año		
	Juegos		Piezas	Juegos		Piezas	Juegos		Piezas
	Mes	Año		Mes	Año		Mes	Año	
CAMA LUIS XV (3 PLAZAS)	6	72	72	8	96	96	10	120	120
JUEGO DE SALA	4	48	72	6	72	72	7	84	84
Sofá de 3 Puestos			2			4			8
Sofá de 2 Puesto			3			6			12
Sofá de 1 Puesto			1			2			4
MESA CENTRAL	6	72	72	8	96	72	10	120	120
Juegos Anuales		192			264			324	
Piezas Anuales			216			300			366

Fuente: Empresa Decoraciones Sol
Elaborado por: Autor

Tal como se demuestran en la TABLA 4.12, y en base a lo indicado a la cantidad que se puede producir durante los tres años posteriores, y por la experiencia adquirida por la empresa Decoraciones Sol en la fabricación de muebles artesanales de madera maciza de laurel de alta calidad, está en la capacidad de establecer la oferta exportable de los juegos de muebles de madera para el hogar que podrían tener una gran acogida en el mercado estadounidense.

TABLA 4.12-1: Tamaño Óptimo del Proyecto empresa DECORACIONES SOL

PRECIOS Y COSTOS UNITARIOS DE PRODUCCIÓN DECORACIONES SOL									
	Primer Año			Segundo Año			Tercer Año		
	Camas	Salas	Mesas Centrales	Camas	Salas	Mesas Centrales	Camas	Salas	Mesas Centrales
Cantidad Mensual p/exportar	6	4	6	12	8	12	18	12	18
Costo de Producción x Unidad									
Materias Primas e Insumo (CF)	\$ 250,00	\$ 330,00	\$ 125,00	\$ 500,00	\$ 660,00	\$ 250,00	\$ 750,00	\$ 990,00	\$ 375,00
Mano de Obra Directa (CF)	\$ 180,00	\$ 250,00	\$ 40,00	\$ 520,00	\$ 500,00	\$ 80,00	\$ 700,00	\$ 750,00	\$ 120,00
Depreciación de Maquinas, equipos y herramientas (CF)	\$ 2,50	\$ 2,50	\$ 2,50	\$ 5,00	\$ 5,00	\$ 5,00	\$ 7,50	\$ 7,50	\$ 7,50
Materiales Adicionales (CV)	\$ 10,50	\$ 20,50	\$ 7,00	\$ 21,00	\$ 41,00	\$ 14,00	\$ 31,00	\$ 61,50	\$ 21,00
Mantenimiento Maquinaria (CF)	\$ 2,00	\$ 2,00	\$ 2,00	\$ 4,00	\$ 4,00	\$ 4,00	\$ 6,00	\$ 6,00	\$ 6,00
Total Costo Producción	\$ 445,00	\$ 605,00	\$ 176,50	\$ 1.050,00	\$ 1.210,00	\$ 353,00	1494,50	1815,00	529,50
Costos de Administración x Unidad									
Materiales Indirectos (CF)	\$ 50,20	\$ 55,00	\$ 20,00	\$ 100,40	\$ 110,00	\$ 40,00	\$ 150,60	\$ 165,00	\$ 60,00
Mano de Obra Indirecta (CF)	\$ 160,00	\$ 160,00	\$ 160,00	\$ 180,00	\$ 180,00	\$ 180,00	\$ 200,00	\$ 200,00	\$ 200,00
Otros Costos Indirectos de Fabr.	\$ 97,00	\$ 97,00	\$ 97,00	\$ 125,00	\$ 125,00	\$ 125,00	\$ 150,00	\$ 150,00	\$ 150,00
Seguros (CV)	\$ 10,00	\$ 10,00	\$ 10,00	\$ 15,00	\$ 15,00	\$ 15,00	\$ 20,00	\$ 20,00	\$ 20,00
Marketing y Publicidad (CV)	\$ 4,00	\$ 4,00	\$ 4,00	\$ 6,00	\$ 6,00	\$ 6,00	\$ 8,00	\$ 8,00	\$ 8,00
Total Costo de Administración	\$ 321,20	\$ 326,00	\$ 291,00	\$ 426,40	\$ 436,00	\$ 366,00	528,60	543,00	438,00
Total Costo Unitario	\$ 766,20	\$ 931,00	\$ 467,50	\$ 1.476,40	\$ 1.646,00	\$ 719,00	2.023,10	2.358,00	\$ 967,50
Porcentaje de Ganancia	\$ 229,86	\$ 325,85	\$ 163,63	\$ 516,74	\$ 576,10	\$ 251,65	\$ 708,09	\$ 825,30	\$ 338,63
P.V.P.	\$ 996,06	1.256,85	\$ 631,13	1.993,14	2.222,10	\$ 970,65	2.731,19	3.183,30	\$ 1.306,13
Transporte Exportación	\$ 150,00	\$ 220,00	\$ 100,00	\$ 180,00	\$ 250,00	\$ 130,00	\$ 220,00	\$ 250,00	\$ 160,00
TOTAL	1.146,06	1.476,85	\$ 731,13	2.173,14	2.472,10	\$ 1.100,65	2.951,19	3.433,30	\$ 1.466,13
Porcentaje de Ganancia	\$ 343,82	\$ 443,06	\$ 146,23	\$ 651,94	\$ 741,63	\$ 220,13	\$ 885,36	\$ 1.029,99	\$ 293,23
Precio Venta para Exportación	\$ 1.489,88	\$ 1.919,91	\$ 877,35	\$ 2.825,08	\$ 3.213,73	\$ 1.320,78	\$ 3.836,54	\$ 4.463,29	\$ 1.759,35

Fuente: Empresa Decoraciones Sol
Elaborado por: Autor

Nota Aclaratoria de la Tabla 4.12-1:

- De acuerdo a las políticas que mantiene la empresa Decoraciones Sol, los desperdicios ocasionados en la elaboración de los muebles de madera, son reciclados y renovados como material orgánico y otros usos. Generando ingresos para mantener constante el costo de la materia prima. Actualmente la Srta. Estefanía Pallasco, hija del gerente general de la Empresa Decoraciones Sol, ha realizado un proyecto, para que del material orgánico (aserrín) sean elaborados inciensos ambientales, fortaleciendo el reciclaje y el cuidado del Medio Ambiente.
- La mano de obra, de acuerdo a cada mueble (camas, salas, y mesas centrales) el costo por su elaboración es diferente, tal cual se puede observar durante el primer año en la tabla 4.10.1. Pero para años posteriores y por necesitar el incrementar la producción, se necesita disponer de uno o dos turnos de trabajo, según corresponda, y contratar más personal para cumplir con la demanda solicitada.
- Los costos indirectos de fabricación, como son salarios, gastos de la empresa, depreciaciones, entre otros, se ha tomado la decisión de incrementar en un porcentaje mínimo que no supere el 10% de acuerdo a cada gasto durante los 2 años posteriores, la razón principal, es el de ingresar con un costo comprensible y atractivo al potencial cliente, manteniendo un precio competitivo durante los primeros años de exportación. Cabe recalcar que a partir del tercer año se mantiene los mismos valores para años posteriores.
- Lo más importante de realizar esta proyección de precios, es que se corrobora que el valor final del producto para exportación incluido los gastos de transporte vía marítima hacia el mercado meta, es casi el mismo con el cual se realizó la encuesta a los clientes de las tiendas en New York. Demostrando que es más que factible realizar el proyecto, con un valor previo acordado.

TABLA 4.12-2: Tamaño Óptimo del Proyecto empresa DECORACIONES SOL

PROYECCION DE VENTAS (CANTIDADES Y PRECIOS)				
Primer Año				
Modelo	Cant.	Precio Unitario	Total Mes	Total Anual
Cama Luis XV	6	\$ 1.489,88	\$ 8.939,27	\$ 107.271,22
Juego de Sala Francés	4	\$ 1.919,91	\$ 7.679,62	\$ 92.155,44
Mesa Central Minimalista	6	\$ 877,35	\$ 5.264,10	\$ 63.169,20
		TOTAL	\$ 21.882,99	\$ 262.595,86
Segundo Año				
Modelo	Cant.	Precio Unitario	Total Mes	Total Anual
Cama Luis XV	12	\$ 1.489,88	\$ 15.815,63	\$ 189.787,54
Juego de Sala Francés	8	\$ 1.919,91	\$ 13.587,02	\$ 163.044,24
Mesa Central Minimalista	12	\$ 877,35	\$ 10.089,53	\$ 121.074,30
		TOTAL	\$ 39.492,17	\$ 473.906,08
Tercer Año				
Modelo	Cant.	Precio Unitario	Total Mes	Total Anual
Cama Luis XV	18	\$ 1.489,88	\$ 23.723,44	\$ 284.681,30
Juego de Sala Francés	12	\$ 1.919,91	\$ 20.380,53	\$ 244.566,36
Mesa Central Minimalista	18	\$ 877,35	\$ 15.134,29	\$ 181.611,45
		TOTAL	\$ 59.238,26	\$ 710.859,11

Fuente: Empresa Decoraciones Sol
Elaborado por: Autor

En la TABLA 4.12-2. Se demuestra la proyección de ventas, la cantidad y el volumen de muebles para exportación programada para tres años, en donde se detalla el precio unitario, mensual y anual, de cada producto. La forma de obtener

esta proyección se ha basado en la capacidad máxima que la empresa Decoraciones Sol puede producir actualmente durante el primer año.

Para los dos siguientes años, con la misión de incrementar la demanda y satisfacer al comprador se ha incrementado la cantidad de igual manera la cantidad de productos a exportar, dando como resultado que se necesita mayor personal y tiempo de trabajo para realizar el exceso de producción detallada.

TABLA 4.12.-3: Presupuesto de Ventas y Cantidad de Unidades para Exportar

PRESUPUESTO DE VENTAS (UNIDADES Y DOLARES)										
Meses	Camas Luis XV			Juego de Sala Francés			Mesas Centrales			Valor Total 3 Productos
	Unid.	Valor Unitario	Valor Total	Unid.	Valor Unitario	Valor Total	Unid.	Valor Unitario	Valor Total	
Mes 1	6	\$ 1.489,88	\$ 8.939,28	4	\$ 1.919,91	\$ 7.679,64	6	\$ 877,35	\$ 5.264,10	\$ 21.883,02
Mes 2	6	\$ 1.489,88	\$ 8.939,28	4	\$ 1.919,91	\$ 7.679,64	6	\$ 877,35	\$ 5.264,10	\$ 21.883,02
Mes 3	6	\$ 1.489,88	\$ 8.939,28	4	\$ 1.919,91	\$ 7.679,64	6	\$ 877,35	\$ 5.264,10	\$ 21.883,02
Mes 4	6	\$ 1.489,88	\$ 8.939,28	4	\$ 1.919,91	\$ 7.679,64	6	\$ 877,35	\$ 5.264,10	\$ 21.883,02
Mes 5	6	\$ 1.489,88	\$ 8.939,28	4	\$ 1.919,91	\$ 7.679,64	6	\$ 877,35	\$ 5.264,10	\$ 21.883,02
Mes 6	6	\$ 1.489,88	\$ 8.939,28	4	\$ 1.919,91	\$ 7.679,64	6	\$ 877,35	\$ 5.264,10	\$ 21.883,02
Mes 7	6	\$ 1.489,88	\$ 8.939,28	4	\$ 1.919,91	\$ 7.679,64	6	\$ 877,35	\$ 5.264,10	\$ 21.883,02
Mes 8	6	\$ 1.489,88	\$ 8.939,28	4	\$ 1.919,91	\$ 7.679,64	6	\$ 877,35	\$ 5.264,10	\$ 21.883,02
Mes 9	6	\$ 1.489,88	\$ 8.939,28	4	\$ 1.919,91	\$ 7.679,64	6	\$ 877,35	\$ 5.264,10	\$ 21.883,02
Mes 10	6	\$ 1.489,88	\$ 8.939,28	4	\$ 1.919,91	\$ 7.679,64	6	\$ 877,35	\$ 5.264,10	\$ 21.883,02
Mes 11	6	\$ 1.489,88	\$ 8.939,28	4	\$ 1.919,91	\$ 7.679,64	6	\$ 877,35	\$ 5.264,10	\$ 21.883,02
Mes 12	6	\$ 1.489,88	\$ 8.939,28	4	\$ 1.919,91	\$ 7.679,64	6	\$ 877,35	\$ 5.264,10	\$ 21.883,02
Año 2	144	\$ 1.489,88	\$ 214.542,72	96	\$ 1.919,91	\$ 184.311,36	144	\$ 877,35	\$ 126.338,40	\$ 525.192,48
Año 3	216	\$ 1.489,88	\$ 321.814,08	144	\$ 1.919,91	\$ 276.467,04	216	\$ 877,35	\$ 189.507,60	\$ 787.788,72
Año 4	216	\$ 1.489,88	\$ 321.814,08	144	\$ 1.919,91	\$ 276.467,04	216	\$ 877,35	\$ 189.507,60	\$ 787.788,72
Año 5	216	\$ 1.489,88	\$ 321.814,08	144	\$ 1.919,91	\$ 276.467,04	216	\$ 877,35	\$ 189.507,60	\$ 787.788,72
									Total	\$ 3.151.154,88

Elaborado por: Autor

En la TABLA 4.12-3. Se demuestra el presupuesto de ventas, con la cantidad de unidades a exportar durante el primer año que se detalla mes a mes, y adicional los posteriores cuatro años, de los tres productos a exportar. Estos valores son

indispensables para establecer la viabilidad del plan de exportación en el capítulo financiero.

4.13 Modalidad de Envío

Para el envío de la mercadería desde el origen en Ecuador, hasta el destino en la ciudad de New York en los Estados Unidos, es necesario elegir una o las más afines de las trece reglas de los Términos de Comercio Internacional, más conocido como Internacional Commercial Terms (Incoterms). Es así que se debe escoger el más adecuado y el que represente el menor gasto logístico posible. Para aquellos los Incoterms son los términos comerciales internacionales que definen y reparten claramente las obligaciones, los gastos y los riesgos del transporte internacional y del seguro, tanto entre el exportador y el importador. Estos términos son reconocidos como estándares internacionales por las autoridades aduaneras y las cortes en todos los países⁵².

El Incoterm escogido por los comerciantes del convenio, entre la empresa Decoraciones Sol y el potencial cliente del mercado meta empresa West Elm localizada en la ciudad de New York – Estados Unidos, establecerá quién cancelará el costo de cada fracción del transporte, quién es responsable de cargar y descargar la mercancía, y quién lleva el riesgo de la pérdida en un momento dado durante el envío internacional. Los términos de negociación también afectan el valor de la mercancía importada a través de una aduana.

Si bien es cierto, todos los Incoterms son utilizados según sus características, en las negociaciones internacionales, en la mayoría no todos son aplicados. Por esta razón los más utilizados por sus particulares y ventajas, son los siguientes:

- **FOB "FREE ON BOARD" (franco a bordo):** El vendedor tiene la obligación de cargar la mercancía a bordo del buque en el puerto de embarque especificado en el contrato de venta. El comprador selecciona el buque y paga el flete marítimo. La transferencia de riesgos y gastos se

⁵² Ministerio de Comercio Exterior Pro Ecuador (2015) Comercio Exterior. **Concepto Incoterms** <http://www.proecuador.gob.ec/exportadores/requisitos-para-exportar/incoterms/>. [Consulta: 16/03/2015, hora: 19:00]

produce cuando la mercancía rebasa la borda del buque. El vendedor se encarga de los trámites para la exportación.

- **CFR "COST AND FREIGHT" (coste y flete):** El vendedor paga los gastos de transporte y otros necesarios para que la mercancía llegue al puerto convenido, si bien el riesgo de pérdida o daño de la mercancía se transmite de vendedor a comprador una vez haya sido entregada está a bordo del buque en el puerto de embarque y haya traspasado la borda del mismo. También exige que el vendedor despache la mercancía de exportación. El seguro es a cargo del comprador
- **CIF "COST, INSURANCE AND FREIGHT" (coste, seguro y flete):** El vendedor tiene las mismas obligaciones del Incoterm Costo and Freight (CFR), si bien, además, ha de contratar y pagar la prima del seguro marítimo de cobertura de la pérdida o daño de la mercancía durante el transporte, ocupándose además, del despacho de la mercancía en aduana para la exportación.

Con estas aclaraciones, el término de negociación a utilizar en la exportación de los muebles de madera artesanales será CFR (Cost and Freight), especialmente porque se ha realizado el estudio del precio final del producto de exportación incluyendo el valor del flete, que la empresa que brinda el servicio de comercio exterior Siatigroup, realizó la cotización de acuerdo a la cantidad de muebles y peso que se exportará al mercado meta, respecto al seguro que es de mucha importancia para salvaguardar la mercancía adquirida por parte del comprador, la empresa West Elmpor su manejo y experiencia en importaciones de sus productos durante la mayoría de años, tienen el suficiente conocimiento en alianzas con empresas de seguros para que emitan las pólizas correspondientes a un valor de prima muy inferior al normal. Por estas razones mencionadas el establecer el incoterm de venta, determina el método de negociación más propicio para la exportación de los muebles de madera.

Sin embargo existen las otras modalidad de negociación que no deben ser descartadas, pero se debe analizar minuciosamente el precio final de venta del producto de exportación, para que no exista ningún inconveniente financiero. En

el que se deba añadir un pequeño porcentaje que justifique el valor del flete y seguro que se aplican con los términos **FOB y CIF** correspondientemente.

4.14 Tipo de Ventas

Si bien se utiliza la misma forma como normalmente se comercializa un producto en el ámbito nacional, se debe aplicar los mismos mecanismos al momento de exportar, porque la finalidad es vender. Pero existe la gran diferencia que se debe tener el suficiente conocimiento del mercado meta, esto implica barreras arancelarias, impuestos extras a cancelar, requisitos, documentos entre otros. Se conoce que el producto a distribuir no tiene ninguna restricción de ingreso, pero es necesario conocer ahora de acuerdo al Incoterm seleccionado como se maneja el tipo de venta, cuales son las ventajas, desventajas y lo que se necesita para utilizar.

4.14.1 Características Tipo de Venta Cost and Freight CFR (Costo Seguro y Flete)

Generalmente para las empresas que exportan sus productos, prefieren utilizar el Incoterm FOB, por la razón que el mayor gasto es a cuenta del comprador y, a primera vista, puede parecer una opción más económica. En una venta de este tipo tanto el flete como el seguro corren a cargo del comprador, pero se debe atender a otros factores a la hora de decantarse por el Incoterm adecuado para la venta.

De igual manera se debe tener el conocimiento del aspecto comercial de venta Incoterm CFR, el comprador tiene la ventaja de controlar una parte importante de los costes como es el transporte, con lo que tiene un juicio exacto del margen comercial, que podrá convenir a su provecho para controlar su beneficio y ser competitivo en el mercado internacional. Al controlar el mayor margen de los costes, se puede negociar directamente con los agentes involucrados en el transporte, concordando precios, manejando tiempos de entrega y supervisando los documentos aduaneros para impedir posibles sanciones o gastos por infracción en los plazos de entrega. Es así que el incoterm CFR es el

seleccionado por la empresa Decoraciones Sol para la exportación de los muebles de madera artesanales hacia el mercado meta.

Así también en el ámbito de la entrega, la supervisión y control del proceso logístico es fundamental para el vendedor, ya que podrá actuar con velocidad ante posibles contratiempos en el calendario de entrega. De igual manera es necesario considerar que al momento que la carga está en el buque, en ese momento pertenece al comprador.

El vendedor CFR, es el que se ocupa de la contratación del operador logístico, lo que le permitirá actuar ante posibles incidencias en el transcurso de la travesía modificando, si fuera necesario, el lugar de entrega de forma con su proveedor logístico habitual y no con uno contratado por el comprador. Se ha contactado con la empresa “Encargada de brindar soluciones integrales en el Comercio Exterior y de realizar los trámites de logística y exportación de la mercadería vía marítima” (Siatillogistics – Siatigroup).⁵³ Se solicitó una factura proforma de los gastos administrativos y costo del flete de envío hasta el puerto marítimo en la ciudad de New York – Estados Unidos desde Guayaquil – Ecuador. (*Véase ANEXO F. Factura Proforma Gastos de Envío y Flete*)

4.14.2 Características Tipo de Venta Free on Board (Libre a Bordo)

Sin embargo cuando se busca mayor control sobre el proceso logístico, costes y riesgos, por lo cual resulta más beneficioso la aplicación de las condiciones FOB, se utilizan cuando el comprador se asegura el control para la contratación de los agentes implicados en la transacción, por lo que podrá forzar a la baja los precios para obtener un mejor resultado comercial cuando venta estos productos en su mercado local. Los costes que puede controlar son todos los correspondidos con el flete y la prima del seguro.

Al contratar directamente con un proveedor logístico cercano al comprador FOB, el importador se asegura poder actuar y corregir posibles incidencias en el proceso de transporte y entrega de la mercancía. La compra

⁵³Siatillogistics - Siatigroup (2015) Soluciones de Comercio Exterior. **Exportación Vía Marítima**. <http://www.siatigroup.com/>. [Consulta: 16/03/2015, hora: 19:00]

FOB permite minimizar costes, lo que tendrá una incidencia directa en la fiscalidad, especialmente en el IVA. Un menor importe en la base imponible del impuesto con lleva una menor carga impositiva.

Con la compra FOB las condiciones del seguro se negociarán teniendo en cuenta estas significativas implicaciones para el comprador, de manera que será preciso un único seguro para toda la transacción que mejore el coste del mismo.

4.15 Documentos Adicionales en el proceso de Exportación

Adicional al realizar el trámite de exportación asesorado con un agente de aduana, se necesita adicional a la proforma y factura, estos documentos adicionales para la exportación de los muebles de madera:

Certificado Ambiental: Para la empresa Decoraciones Sol, uno de los certificados más importantes y necesarios, es el Certificado Ambiental, el cual se tramita en la institución encargada de la vigilancia ambiental, como lo es el Ministerio de Ambiente, certifica el uso adecuado de los recursos naturales en la elaboración del producto, así como la no utilización de especies en vía de extinción.

Conocimiento de embarque: Se conoce como Bill of Lading (BL) guía de carga en el transporte marítimo, o AirWay Bill guía aérea en el transporte aéreo. Es un documento emitido por el transportador, que describe las condiciones bajo las cuales se acepta la mercancía y detalla la naturaleza y cantidad de producto a transportar. Adicional detalla la identificación del vehículo de transporte, y destino.

La lista de empaque: Señala la cantidad y tipo de artículos transportados, método de embarque, y datos de contacto del comprador y proveedor. Este documento en este caso es elaborado por el transportador.

Etiquetas de descripción: Ellas describen información específica del producto: tipo de madera, tipo de relleno (si lo tiene) y componentes de al menos cinco por ciento de su manufactura. Esta información aparece en una marquilla visible, un sello claro o una etiqueta en el exterior del producto que deben permanecer en el mismo de forma visible y evidente.

Certificados de Origen: Sin este documento, es imposible aprovechar los beneficios arancelarios por el país de destino. En él se nombra la partida arancelaria, el tipo de producto a exportar. El adquirir este documento, se lo debe hacer en el Ministerio de Industrias y Productividad (MIPRO), en la Promoción Privada del Comercio Exterior e Inversiones en el Ecuador y el Extranjero (CORPEI), instituciones encomendadas de consignar las normas o criterios de origen de exportación.

Factura comercial: Se deberá elaborar una factura comercial que comprenda un original y cinco copias. La factura debe contener:

- N° del FUE.
- Subpartida arancelaria del producto.
- Descripción de mercadería, cantidad, peso, valor unitario y valor total de la factura.
- Forma de pago.
- Información del comprador.
- Luego de elaborada la factura comercial con las 5 copias, se presenta junto con él FUE en el Banco Corresponsal para la obtención del visto bueno.

Participación de agentes de aduana: Se hace un documento escrito adjuntando:

- FUE aprobado por el Banco corresponsal.
- Factura comercial.
- Autorizaciones previas.
- Copia del conocimiento de embarque, guía aérea, carta o porte.
- El personal de la Aduana realizará el aforo de la mercadería (verificar su peso, medida, naturaleza, código arancelario, etc.) y a determinar los derechos e impuestos aplicables.
- Certificado de inspección.

Capítulo V

5.1 Inversión y Financiamiento

Se debe determinar la cuantía de las inversiones que sean necesarias para la realización del plan de exportación, considerando los requerimientos mínimos, tanto en aprovisionamiento de materia prima, mano de obra, depreciaciones, salarios, gastos directos e indirectos.

5.1.1 Activos Fijos Tangibles

Los activos fijos tangibles que se describen en la TABLA 5.1.1 son todos los bienes permanentes en los que la empresa Decoraciones Sol utilizará sin restricciones y dispone para el desarrollo de sus actividades de producción. No se utilizan otros activos fijos, porque estos están a nombre personal de Gerente Mario Orlando Pallasco. Todos estos bienes están expuestos a las correspondientes depreciaciones.

TABLA 5.1.1: ACTIVOS FIJOS TANGIBLES

ACTIVOS FIJOS TANGIBLES	
Detalle	Valor Total
Edificios (galpón)	\$ 10.000,00
Muebles y Enseres	\$ 1.300,00
Maquinaria y Equipo Industrial	\$ 26.431,61
Equipos de computación y software	\$ 2.700,00
Vehículos	\$ 20.000,00
TOTAL	\$ 60.431,61

Fuente: Empresa Decoraciones Sol

Elaborado Por: Autor

5.1.2 Gastos de Constitución de la empresa Decoraciones Sol.

Los gastos de constitución de la empresa Decoraciones Sol que se describen en la TABLA 5.1.2, corresponden a todos los gastos que la empresa Decoraciones Sol, realizó para formar su marca y nombre como empresa y poder comercializar sus productos legalmente en el territorio nacional.

TABLA 5.1.2: GASTOS DE CONSTITUCIÓN

ACTIVOS FIJOS INTANGIBLES	
Gastos legales de constitución Cía. Ltda.	\$ 2.000,00
Gastos de Instalación y adecuación	\$ 1.200,00
Capacitaciones y asesoramiento	\$ 1.800,00
Estudios y Análisis de Mercado	\$ 7.000,00
TOTAL	\$ 12.000,00

Fuente: Empresa Decoraciones Sol

Elaborado Por: Autor

5.1.3 Capital de Trabajo

Es la cantidad de dinero necesaria para poner un proyecto en operación es conocida como "Inversión" de la empresa. Dicha inversión podrá estar integrada por capital propio, créditos de organismos financieros nacionales y/o internacionales, y de proveedores. El capital total requerido para realizar y operar el proyecto se compone de dos partes:

CAPITAL FIJO (I_F): es la cantidad de dinero necesaria para construir totalmente una planta de proceso, con sus servicios auxiliares y ubicarla en situación de poder comenzar a producir. Es básicamente la suma del valor de todos los activos de la planta.

La empresa Decoraciones Sol, dentro del capital de inversión que necesita para el proyecto de exportación para mejorar el proceso de logística y de tecnología, necesita lo siguiente:

VEHICULOS				
	U.			
Detalle	Medida	Cantidad	V. Unitario	V. Total
Camión MNR Reward Chevrolet 3 a 6 toneladas (Nuevo)	Unidad	1	\$ 45.000,00	\$ 45.000,00
			TOTAL	\$ 45.000,00

La adquisición del **Camión MNR Reward Chevrolet 3 a 6 toneladas**, es uno de los gastos que la empresa realiza para el mejoramiento del transporte y logística de los muebles de madera en el ámbito nacional y para la exportación.

TECNIFICACIÓN EN ADQUISICIÓN DE NUEVA TECNOLOGÍA PARA DECORACIONES SOL

	U.				
Detalle	Medida	Cantidad	V. Unitario		V. Total
Tablet	Unidad	2	\$ 350,00	\$	700,00
Computador de Escritorio	Unidad	3	\$ 850,00	\$	2.550,00
Laptop	Unidad	3	\$ 450,00	\$	1.350,00
Impresora - Fax - Escáner	Unidad	2	\$ 350,00	\$	700,00
Router Internet	Unidad	1	\$ 250,00	\$	250,00
			TOTAL	\$	5.550,00

En los factores y variables en elección de tecnología (tecnificación) para el mejoramiento de procesos y por el incremento de más personal, es necesaria la adquisición de más sistemas tecnológicos para la empresa Decoraciones Sol.

CAPITAL DE TRABAJO (I_w): también llamado "capital de giro", comprende las disponibilidades de capital necesario para que una vez que la planta se encuentre instalada y puesta en régimen normal de operación, pueda operar a los niveles previstos en los estudios técnico-económicos.

El monto de este capital varía dentro de límites muy amplios, dependiendo de la modalidad del mercado al cual va dirigida la producción, de las características del proceso y las condiciones establecidas por la procedencia y disponibilidades de las materias primas.

El capital de trabajo para la empresa Decoraciones Sol, como se demuestra en la TABLA 5.1.3. Es el conjunto de recursos que forman parte de los activos para el cual no se considera depreciaciones, amortizaciones, ni gastos financieros (Véase ANEXO G–Capital de Trabajo).

Serán utilizados para que el proyecto opere regularmente, hasta que los ingresos generados por el propio proyecto cubran los gastos de operación durante el ciclo productivo para la capacidad y el tamaño determinado.

TABLA 5.1.3: CAPITAL DE TRABAJO

CAPITAL DE TRABAJO		
Detalle	Valor Mensual	Valor Anual
Materia Prima e Insumo	\$ 3.757,13	\$ 45.085,61
Materiales Directos	\$ 152,50	\$ 1.830,00
Mano de Obra Directa	\$ 4.209,10	\$ 50.509,20
Materiales Indirectos	\$ 894,03	\$ 10.728,36
Mano de Obra Indirecta	\$ 449,74	\$ 5.396,85
Otros costos indirectos de fabricación	\$ 577,42	\$ 6.929,06
Mantenimiento y Reparaciones	\$ 740,83	\$ 8.889,98
Marketing y Publicidad	\$ 100,00	\$ 1.200,00
Sueldos Administrativos	\$ 2.938,02	\$ 35.256,20
Seguros	\$ 166,67	\$ 2.000,00
TOTAL	\$ 13.985,44	\$ 167.825,26

Fuente: Empresa Decoraciones Sol

Elaborado Por: Autor

Es así que sumado el capital de trabajo que se necesita para el presente proyecto de exportación, más la inversión inicial en el medio de logística y tecnología para el mejoramiento de la empresa, se obtiene un valor de \$ 218.375.26. Esta es la cantidad que se necesita para operar de una forma eficiente y eficaz de acuerdo a los todos los gastos extras antes mencionados.

5.2 Presupuesto de Costos y Gastos

5.2.1 Sueldos y Salarios Projectados

Los sueldos y salarios del personal de la empresa Decoraciones Sol, como se muestra en la TABLA 5.2.1 Se han separado por las diferentes áreas que tiene la empresa. Es así que están divididas de la siguiente manera:

TABLA 5.2.1: Sueldos y Salarios Projectados para Exportación

Área	Año	# Persona.	Salario Mensual	Salario Anual
	1	4	\$ 2.938,02	\$ 35.256,20
Personal de Dirección	2	4	\$ 3.289,73	\$ 39.476,81
	3	4	\$ 3.480,04	\$ 41.760,45
	1	1	\$ 449,74	\$ 5.396,85
Personal indirecto de Planta	2	1	\$ 510,52	\$ 6.126,23
	3	1	\$ 539,38	\$ 6.472,57
	1	9	\$ 4.209,10	\$ 50.509,20
Personal de Planta	2	12	\$ 6.408,54	\$ 76.902,45
	3	15	\$ 8.491,33	\$ 101.896,00

Fuente: Empresa Decoraciones Sol

Elaborado Por: Autor

Se ha proyectado los sueldos y salarios para tres años, a partir del cuarto año, se tomará los mismos valores del tercero, porque de igual manera que se tiene programado la producción de exportación. El incremento mensual, se ha tomado de acuerdo a la inflación anual que tiene el país que el anterior año fue del 3.67%⁵⁴. Pero por ciertos cambios económicos, como el actual que se tiene al momento que es la apreciación de la moneda y el bajo costo del petróleo, se ha visto la necesidad de incrementar a el 6% de inflación anual para el segundo año y desde el tercero en adelante el 9% de inflación anual. Se puede observar detallado cada valor del salario y el tipo de personal según el área de operación de la empresa Decoraciones Sol. (Véase en el ANEXO H. Sueldos y Salarios empresa Decoraciones Sol Proyectado)

5.2.2 Depreciaciones

Se han tomado en cuenta todos los activos fijos del último Estado de Situación Financiera del año 2014 de la empresa Decoraciones Sol, en donde adquirieron diferentes bienes (aplicables a depreciación). De acuerdo al Reglamento de Aplicación de la Ley de Régimen Tributario Interno del Servicio de Rentas Internas del Ecuador, el Art. 28.- Gastos generales deducibles dice:

“Bajo las condiciones descritas en el artículo precedente y siempre que no hubieren sido aplicados al costo de producción, son deducibles los gastos previstos por la Ley de Régimen Tributario Interno, en los términos señalados en ella y en este reglamento, tales como⁵⁵:

En casos de obsolescencia, utilización intensiva, deterioro acelerado u otras razones debidamente justificadas, el respectivo Director Regional del Servicio de Rentas Internas podrá autorizar depreciaciones en porcentajes anuales mayores a los indicados, los que serán fijados en la resolución que dictará para el efecto. Para ello, tendrá en cuenta las Normas Ecuatorianas de Contabilidad y los parámetros técnicos de cada industria y del respectivo bien. La depreciación de

⁵⁴ Ecuador en Cifras (2015) Inflación anual Ecuador. **Valores y Datos 2014** <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/ecuador-cierra-el-2014-con-una-inflacion-de-367/>. [Consulta: 14/04/2015, hora: 19:45]

⁵⁵ Servicios de Rentas Internas (2015) Reglamento de Aplicación de la Ley del régimen Tributario. **Depreciaciones** <http://www.sri.gob.ec/web/guest/depreciacion-acelerada-de-activos-fijos>. [Consulta: 31/06/2015, hora: 19:45]

los activos fijos se realizará de acuerdo a la naturaleza de los bienes, a la duración de su vida útil y la técnica contable. Para que este gasto sea deducible, no podrá superar los siguientes porcentajes:

- ❖ Inmuebles (excepto terrenos), naves, aeronaves, barcasas y similares 5% anual.
- ❖ Instalaciones, maquinarias, equipos y muebles 10% anual.
- ❖ Vehículos, equipos de transporte y equipo caminero móvil 20% anual.
- ❖ Equipos de cómputo y software 33% anual.

Con la información descrita, la depreciación de bienes de la Empresa Decoraciones Sol, es la siguiente TABLA 5.2.2

TABLA 5.2.2: Depreciación Activos Fijos y Tangibles

DEPRECIACIONES ACTIVOS FIJOS Y TANGIBLES				
Detalle	Valor Original	Vida Útil	%	Depreciación Anual
Maquinaria y Equipo	\$ 26.431,61	10	10	\$ 2.643,16
Edificios (Galpón)	\$ 10.000,00	20	5	\$ 500,00
Vehículos	\$ 20.000,00	5	20	\$ 4.000,00
GASTOS DE FABRICACION	\$ 56.431,61			\$ 7.143,16
Muebles y Enceres	\$ 2.050,00	10	10	\$ 250,00
Equipo de Computación	\$ 2.700,00	5	33,3	\$ 899,91
GASTOS DE ADMINISTRACION	\$ 4.750,00			\$ 1.149,91
TOTAL DEPRECIACIONES	\$ 61.181,61			\$ 8.293,07

Fuente: Empresa Decoraciones Sol
Elaborado Por: Autor

5.2.3 Gastos Generales de Marketing y Seguros

En la siguiente TABLA 5.2.3. Se puede observar los gastos de Marketing y Seguros que se generarán en el proyecto de exportación de la Empresa Decoraciones Sol, durante los tres primeros años. Son gastos muy necesarios, para fomentar el impulso de ventas por el buen mensaje de venta al consumidor;

y los seguros en cambio que se generan por el resguardo tanto del sistema de seguridad en cámaras y del vehículo.

TABLA 5.2.3: Gastos Generales de Marketing y Ventas

GASTOS GENERALES DE MARKETING Y ADMINISTRATIVOS			
TIPO DE GASTO	1er. AÑO	2do. AÑO	3er. AÑO
Marketing y Publicidad	\$ 1.200,00	\$ 1.272,00	\$ 1.386,48
Seguros	\$ 2.000,00	\$ 2.120,00	\$ 2.310,80
TOTAL	\$ 3.200,00	\$ 3.392,00	\$ 3.697,28

Fuente: Empresa Decoraciones Sol

Elaborado Por: Autor

5.3 Estado de Situación Financiera y de Resultados Empresa Decoraciones Sol.

El Estado de Situación Financiera, generalmente denominado Balance General, es un documento contable que muestra la situación financiera de un ente económico a una fecha determinada, en este caso para la Empresa Decoraciones Sol. Su estructura la conforman cuentas de activo, pasivo y patrimonio o capital contable. Su formulación está definida por medio de un formato, en cual en la mayoría de los casos obedece a criterios personales en el uso de las cuentas, razón por el cual su forma de presentación no es estándar.

Mientras tanto el Estado de Resultados, también conocido como estado de ganancias y pérdidas, es un estado financiero conformado por un documento que muestra detalladamente los ingresos, los gastos y el beneficio o pérdida que ha generado una empresa durante un periodo de tiempo determinado. Para el presente proyecto, es muy necesario conocer cómo está la situación de la empresa, al contador se le solicitó los balances de los dos últimos años, para conocer estos datos, y si dispone la suficiente liquidez y solvencia. Con estos valores reflejados permite conocer cuál es el monto de inversión necesario realizar para la exportación de los muebles de madera artesanales al mercado meta. (Véase ANEXO I. Están reflejados los Estados Financieros y de Resultados de los años 2.013 y 2.014).

Es muy importante mencionar que en el último periodo del estado financiero de la empresa Decoraciones Sol, se realizó un aporte significativo por parte de los socios que conforman la empresa. Su valor es de \$ 59.000,00 que fue destinado para concretar un nuevo contrato empresarial con el portal de compras Públicas del Ecuador en la venta de inmobiliaria a una entidad gubernamental un contrato con una entidad pública, y que permita elaborar la cantidad de muebles y cumplir con la demanda requerida.

GRÁFICO 5.3: Proceso de Contratación Compras Públicas del Estado

Descripción del Proceso de Contratación	
Entidad:	Empresa Publica de Construccion Manabi Construye
Objeto de Proceso :	ADQUISICION E INSTALACION DE MUEBLES Y EQUIPOS DE OFICINA PARA LOS NUEVOS DEPARTAMENTOS (COMPRAS PUBLICAS, FINANCIERO, COMEDOR, ARCHIVO, AREA DE PLANTA DE ASFALTO, AREA DE COMUNICACIÓN, AREA MEDICA, AREA DE SEGURIDAD INDUSTRIAL) DE LA EMPRESA PUBLICA DE CONSTRUCCION MANABI CONSTRUYE
Código:	MCBS-EPMC-002-2014
Tipo Compra:	Bien
Presupuesto Referencial Total (Sin Iva):	USD 67,340.33
Tipo de Contratación:	Menor Cuantía
Forma de Pago:	Anticipo 0% Saldo: Pago contra entrega de bienes obras o servicio 100.00%
Tipo de Adjudicación:	Total
Plazo de Entrega:	20 dias
Vigencia de Oferta:	30 dias
Funcionario encargado del proceso:	quirozflorida@hotmail.com
Estado del Proceso:	Ejecución de Contrato
Descripción:	ADQUISICION E INSTALACION DE MUEBLES Y EQUIPOS DE OFICINA PARA LOS NUEVOS DEPARTAMENTOS (COMPRAS PUBLICAS, FINANCIERO, COMEDOR, ARCHIVO, AREA DE PLANTA DE ASFALTO, AREA DE COMUNICACIÓN, AREA MEDICA, AREA DE SEGURIDAD INDUSTRIAL) DE LA EMPRESA PUBLICA DE CONSTRUCCION MANABI CONSTRUYE

Fuente: Compras Públicas del Ecuador
Elaborado Por: Autor

5.3.1 Índices Financieros empresa Decoraciones Sol.

Los índices financieros son técnicas que se emplea para analizar las situaciones financieras de la empresa Decoraciones Sol, siendo el insumo principal para los análisis los estados financieros, como el balance general, el estado de ganancias y pérdidas y el estado de flujo de efectivo. Al revisar los estados financieros como el balance general por sí solo, no describe ninguna situación, pero al extraer de ellos las partidas, podemos determinar y calcular cocientes o índices, estos son expresiones cuantificables de comportamiento cuya magnitud

al ser comparada con un nivel de referencia puede señalar una desviación, sobre la cual se tomara la acciones de control o prevención.

En la TABLA 5.31. Se puede observar los índices financieros de la Empresa Decoraciones Sol, una vez analizado los estados financieros de los dos últimos años, que refleja lo siguiente:

TABLA 5.3.1: Índices Financieros Decoraciones Sol

INDICES FINANCIEROS	AÑO	
	2013	2014
Margen Neto = Beneficio Neto / Ventas	26,73%	27,95%
Margen Bruto = Beneficio Bruto / Ventas	40,83%	42,16%
Retorno sobre activos = Beneficio Neto / Activos	36,56%	19,57%
ROE = Beneficio Neto / Recursos Propios	1202,63%	55,91%
Incremento de ventas	15,00%	166,00%

Fuente: Empresa Decoraciones Sol
Elaborado Por: Autor

- **El Margen Neto:** De la empresa en los dos años analizados son positivos y favorables, demostrando que:

Según cuenta Briceño Ramírez Hugo (2006: 10): “la utilidad neta divido sobre las ventas de cada periodo está generando ingresos suficientes de sus activos para cubrir el costo de los fondos que se paga en concepto de los productos de ahorro y de otras fuentes de fondos, así como en concepto de gastos operativos”⁵⁶.

- De igual manera el **Margen Bruto** es efectivo y muy propicio el valor es más alto porque son las utilidades divididas a las ventas antes del pago al impuesto a la renta y a los trabajadores.
- **Retorno sobre activos**, mide la rentabilidad sobre el activo total. Es decir, el beneficio generado por el activo de la empresa. A mayor porcentaje, mayores beneficios ha generado el activo total, por tanto un valor más alto significa una situación más próspera para la empresa. El 2.013 es mucho

⁵⁶Briceño Ramírez Hugo (2006) Indicadores Financieros Fácilmente Explicados. **El Margen Neto**. (1ª. Ed.) México: Editorial Umbral.

más alto el valor debido a que todavía no se realizaban el incremento del capital y compra de bienes tangibles que ocurrió en el año 2.014.

- **Rentabilidad sobre Recursos Propios (ROE).** Según cuenta Briceño Ramírez Hugo (2006: 10): “Calcula la rentabilidad que obtienen los accionistas de los fondos invertidos en la sociedad”⁵⁷, es decir la capacidad de la empresa de remunerar a sus accionistas. Mide la rentabilidad sobre recursos propios, es decir, el retorno de los recursos propios invertidos que se han transformado en resultado. A mayor porcentaje, mayores beneficios generan los recursos propios. Un valor más alto significa una situación más próspera para la empresa. En el año 2.013 fue exageradamente positivo, pero es muy importante considerar que el capital apenas era de \$1.000,00 para utilidad demasiado alta. Pero el siguiente año, el incremento fue igualmente favorable pero no tan excesivo, debido a que hubo un aporte muy significativo de socios.
- **Incremento de ventas,** el año 2.014 fue muy próspero las ventas superaron las expectativas, y la razón de un incremento tan elevado, fue gracias a un contrato a largo plazo con la entidad gubernamental, específicamente con el Consejo Nacional Electoral, la empresa Decoraciones Sol, firmo un acuerdo de entregar más de cien de sus productos de diferentes modelos para las oficinas que tiene esta entidad en todo el país. Y justamente por solventar y cumplir con la nueva demanda, el Sr. Gerente Mario Orlando Pallasco, solicito a sus socios nuevos aportes para cumplir con el nuevo pedido.

En la siguiente TABLA 5.3.2 Se demuestra cómo se maneja la empresa Decoraciones Sol en el tema de la salida de mercadería, pagos, cobros, entre otros que se explica a continuación:

⁵⁷Briceño Ramírez Hugo (2006) Indicadores Financieros Fácilmente Explicados. **Rentabilidad sobre Recursos Propios.** (1ª. Ed.) México: Editorial Umbral.

TABLA 5.3.2: Índices Financieros Decoraciones Sol

INDICES FINANCIEROS	AÑO	
	2.013	2.014
Días de Stock = Mercaderías / CMV *360	165	65
Días de Cobro = Clientes / Ventas a Crédito * 360	174	300
Días de Pago = Proveedores / Compras * 360	50	133
Días de Caja = Caja / Gastos * 360	n/a	n/a
Rotación de Activos = Ventas / Activos	1,37	0,70
Ciclo Operativo	339	365
Ciclo del efectivo	289	232

Fuente: Empresa Decoraciones Sol
Elaborado Por: Autor

- **Días de stock**, este indicador indica que cada que tiempo durante el año, permanece la mercadería almacenada, dando como resultado que en el 2.013 se demora en salir toda la mercadería cada cinco mes, mientras tanto en el año posterior es cada dos meses, porque se tiene un contrato pre establecido en entregar un pedido muy grande.
- **Los días de cobro**, como casi el 75% se manejan con tarjetas de crédito los pagos de los clientes el pago no es de inmediato, se debe esperar el depósito de la entidad bancaria, en el año 2.014 el pago de los clientes es muy elevado y demorado, pero esto se debe a que al ser entidad gubernamental el pago como es de conocimiento público no es de inmediato.
- **Los pagos a proveedores**, generalmente la empresa Decoraciones Sol, mantiene pactado crédito directos para ir cancelando sus pasivos pendientes, en el año 2.014 se incrementa por la razón de que es un proyecto grande, y el pago no es de inmediato.
- **La Rotación de Activos**, es uno de los indicadores financieros que le muestran a la empresa que tan eficiente está siendo con la administración y gestión de sus activos. Durante los dos años analizados, los activos rotan promediados al año una vez, siendo muy eficiente.
- **El Ciclo Operativo** de la empresa, es la suma del pago a proveedores y cobro a clientes, mientras la sumatoria sea mayor al pago a proveedores

no se presentan ningún inconveniente porque se dispone del dinero para cancelar a las empresas.

Por otro lado, se debe analizar también cómo se maneja la empresa con valores del pasivo a corto plazo del Estado de Situación Financiera con sus respectivos activos. A continuación en la TABLA 5.3.3 Se muestra cuáles son estos resultados:

TABLA 5.3.3: Índices Financieros Decoraciones Sol

INDICES FINANCIEROS	AÑO	
	2.013	2.014
Endeudamiento = Recursos Ajenos CP / Activos	9,12%	24,98%
Endeudamiento = Recursos Ajenos LP / Activos	42,83%	3,55%
Cobertura de Intereses = BAI / Intereses	n/a	n/a
Apalancamiento = Activos / Recursos Propios	32,90	2,86
Solvencia = Recursos Propios / Recursos Ajenos	0,06	2,14

Fuente: Empresa Decoraciones Sol
Elaborado Por: Autor

- **El endeudamiento** tanto para los recursos ajenos a corto y largo plazo, por cada dólar que se tiene prestado, se genera el 9% y casi el 25% para los años 2.013 y 2.014 respectivamente. Son valores que dan un impacto muy propicio e indica el buen manejo administrativo que tiene Decoraciones Sol.
- **El apalancamiento** es el grado en que la empresa Decoraciones Sol depende de la deuda que mantiene, en otras palabras como operan sus activos con el capital invertido. “Siempre y cuando el valor sea mayor a uno es rentable la deuda adquirida” (Briceño Ramírez Hugo, 2006:20).⁵⁸. Durante el año 2.013 fue próspero por la razón que sus activos justificaron el capital de apenas \$1.000,00. Mientras tanto para el siguiente año es también beneficioso en vista de que los activos están casi tres veces que su capital nuevo invertido en total de \$ 59.000,00.

⁵⁸ Briceño Ramírez Hugo (2006) Indicadores Financieros Fácilmente Explicados. **El Apalancamiento**. (1ª. Ed.) México: Editorial Umbral.

- Y la **solvencia** refleja el valor a favor por la inversión realizada, cuanto se ha generado de los recursos propios en relación a los recursos ajenos que son la deuda que mantiene la empresa, muestra que en el 2.013 por cada dólar invertido, se tiene \$ 0.66 a favor, mientras que en el año 2.014 por cada dólar invertido, se tiene \$ 2.14 generando grandes expectativas para el presente proyecto por la capacidad y seriedad de la empresa Decoraciones Sol en la comercialización de los muebles de madera artesanales en el ámbito local.

Por último pero no menos importante con los indicadores financieros que se presenta a continuación en la TABLA 5.3.4 Se muestra cual es la liquidez de la empresa Decoraciones Sol, y con este valor se puede estimar cuanto es necesario solicitar un préstamo a la Corporación Financiera Nacional, en el plan de negocios de exportación al mercado meta.

TABLA 5.3.4: Índices Financieros Decoraciones Sol

INDICES FINANCIEROS	AÑO	
	2013	2014
Coef. De Liquidez = Act. Circulante / Pas. Circulante	3,34	2,86
Test Ácido = Act. Circulante - Exist. / Pas. Circulante	2,30	2,58
Días de Caja = Caja / Gastos * 360	n/a	n/a
Fondo Maniobra = Rec. Permanentes - propiedad planta y equipo	14.194,73	6.274,03
NOF = Activo Corriente - Pasivo Espontaneo	28.612,96	111.571,94
Necesidad de Recurso Negociados	-14.418,23	-105.297,91

Fuente: Empresa Decoraciones Sol
Elaborado Por: Autor

- **El Coeficiente de Liquidez** de la empresa Decoraciones Sol, durante los dos años analizados, demuestran la capacidad del negocio que tiene para pagar sus deudas a corto plazo, si es necesario, mediante la liquidación de los activos de forma rápida o al convertirlos en dinero en efectivo. Una liquidez fuerte como la demostrada hace el negocio sea menos vulnerable a las demandas de los acreedores a corto plazo.
- **El test ácido** es un indicador muy fundamental, porque indica el grado en que la empresa es capaz de atender las deudas que vencen a corto plazo

con sus activos más líquidos, es decir, clientes, tesorería e inversiones financieras a corto plazo. En principio, cuanto mayor sea el valor de este índice, mayor será la solvencia a corto plazo. Al momento Decoraciones Sol dispone de los recursos para solventar los pendientes generados.

- **El fondo de Maniobra** es la parte del activo circulante financiado con recursos a largo plazo. Al igual que los anteriores indicadores, muestra que tan solvente esta la empresa al momento se encuentra con mucha liquidez para cancelar las deudas generadas en los dos años analizados.
- **Las Necesidades Operativas de Fondo (NOF).** Según Schlageter J. Fernández L. 2005: 48): “Son las inversiones necesarias que la empresa debe llevar a cabo para desarrollar su actividad de explotación, sin estas inversiones la empresa puede paralizar su actividad⁵⁹. La importancia de mantener unas NOF equilibradas en la gestión financiera de la empresa se refleja en el hecho que en épocas de crecimiento del volumen de negocio, como se tiene planificado para la exportación de muebles de madera a la ciudad de New York – Estados Unidos, la situación más habitual en la empresa, es que la liquidez generada sea insuficiente para cubrir los incrementos de las NOF. Por ello, ésta se puede ver obligada a recurrir a otras fuentes de financiación, que de no haber sido planificadas con antelación pueden provocar tensiones financieras en la empresa. La elección de estas fuentes de financiación debe ser una cuestión primordial para la empresa, dotándolas de estabilidad en el tiempo, con el fin de minimizar su coste financiero y disponer de recursos negociados.

Como se puede observar en la TABLA 5.3.4. Se tiene una necesidad de recursos negociados de \$ 105.297,91. Que es la inversión neta en operaciones que tiene al momento la empresa una vez deducida la financiación espontánea que aportan las operaciones. Esto es, la empresa tienen una inversión en existencias (materias primas, productos en curso y producto terminado) que a menudo puede ser de carácter permanente por razones de seguridad o de muestras. Además, las empresas invierten en clientes al conceder aplazamientos de pago. Pero también las empresas obtienen una financiación de los proveedores que les permiten financiarse.

⁵⁹Schlageter J. Fernández L. (2005). Finanzas Operativas un Coloquio. **Concepto de Necesidades Operativas de Fondo NOF.** (1ª. Ed.) México: IPADE

La diferencia entre la inversión necesaria de las operaciones y la financiación de las mismas que conceden espontáneamente los proveedores determina las NOF. Así, éstas dependen de:

La eficiencia del proceso productivo. Cuanto más eficiente sea el proceso productivo menos inversión. Si, por ejemplo, el proceso de producción se acorta en el tiempo y además se disminuyen los productos defectuosos o se utiliza una menor cantidad de materia prima por producto, la inversión disminuirá. Por tanto, para un nivel determinado de ventas, hacer más eficiente el proceso productivo, acortar los plazos de cobro a los clientes y diferir el pago a los proveedores, supondrá una disminución de las NOF.

Sin embargo, las NOF dependen directamente del nivel de ventas de la empresa Decoraciones Sol. Esta, al aumentar las ventas, debe incrementar la producción, con un incremento de las existencias. Asimismo, la cifra de clientes a quienes se financia aumenta, tanto por el volumen como por la calidad crediticia, derivada de una expansión de las ventas y de un menor control de los clientes. Junto a ello, se incrementa la financiación espontánea concedida por los proveedores, provocada por unas mayores compras, con todo lo más frecuente es que las empresas tengan unas NOF positivas y que ante la decisión de crecer y aumentar las ventas, también se incrementen.

Es así que este valor se lo puede manejar y distribuir en lo más necesario para que la empresa Decoraciones Sol incremente su producción y demanda. Por esta razón para el presente proyecto, está más que justificado el propósito de incrementar ventas y abrir un nuevo mercado con la exportación, se dispone de los recursos para la inversión, y más un préstamo a largo plazo estimado para cinco años, se cumplirá las metas establecidas de ventas y una utilidad anual rentable.

5.4 Inversión y Financiamiento Empresa Decoraciones Sol.

Para el presente proyecto, y con los indicadores financieros positivos y rentables el préstamo a adquirir es para cinco años estimados, y no representa tanta inversión, todo esto debido al capital de trabajo operativo positivo (Activos

Corrientes – Pasivos Corrientes) generadas durante el año pasado, y lo fundamental que tiene una gran solvencia de liquidez.

5.4.1 Financiamiento y Amortización.

El financiamiento a solicitar se ha llegado a un acuerdo por medio de una reunión con el Sr. Gerente Mario Orlando Pallasco de la empresa Decoraciones Sol, actualmente tiene los recursos que solventan al manejo operativo actual de la empresa. En el cual están incluidos los siguientes aspectos:

TABLA 5.4.1: Capital Sostenible Decoraciones Sol

CAPITAL SOSTENIBLE DECORACIONES SOL	
ACTIVO	
Activos Corrientes Disponible	\$ 100.642,35
Bancos	\$ 607,90
Cuentas x Cobrar	\$ 100.034,45
Activos no Corrientes	\$ 60.431,61
Vehículos	\$ 20.000,00
Edificios (Galpón)	\$ 10.000,00
Muebles y Enceres	\$ 1.300,00
Maquinaria y Equipo industrial	\$ 26.431,61
Equipos de computación y software	\$ 2.700,00
Capital	\$ 59.000,00
Aporte Socios	\$ 59.000,00
Resultados del Ejercicio	\$ 33.453,60
Utilidad del Ejercicio	\$ 33.453,60
TOTAL	\$ 253.527,56

Fuente: Empresa Decoraciones Sol
Elaborado Por: Autor

Se obtiene una cantidad de **\$ 253.527,56**. Que generan un soporte financiero para la obtención del préstamo a solicitar. Restando los valores del capital sostenible menos el capital necesario de trabajo operativo para el proyecto de exportación, da un resultado \$ 35.152.30. Valor que sería el que se necesitaría solicitar a la entidad financiera. Sin embargo no se debe requerir solamente lo justo, sino un

porcentaje adicional por imprevistos que se puedan generar al realizar la exportación al mercado meta u otros factores internos o externos de la empresa.

Para el financiamiento y que no es muy necesaria tanta inversión, se ha estipulado en que sea solamente alrededor del 50%. Con esto se garantiza que se tiene los recursos financieros para solventar deudas a largo plazo y que el monto sea atractivo, ventajoso y beneficioso para el dueño de la empresa.

TABLA 5.4.1-2: Financiamiento y Amortización Préstamo

15,70%	tasa de interés mensual		monto		\$50.000
	Número = 5 años				
periodos	inicial	interés	amortización	cuota	final
0					\$ 50.000,00
1	\$ 50.000,00	\$ 7.850,00	\$ 7.313,74	\$ 15.163,74	\$ 42.686,26
2	\$ 42.686,26	\$ 6.701,74	\$ 8.462,00	\$ 15.163,74	\$ 34.224,26
3	\$ 34.224,26	\$ 5.373,21	\$ 9.790,53	\$ 15.163,74	\$ 24.433,73
4	\$ 24.433,73	\$ 3.836,10	\$ 11.327,64	\$ 15.163,74	\$ 13.106,09
5	\$ 13.106,09	\$ 2.057,66	\$ 13.106,09	\$ 15.163,74	\$ -

Elaborado Por: Autor

La tasa de interés anual, se ha tomado el mismo que utilizan las entidades financieras en el país de Ecuador, el número de años es cinco y el monto a solicitar es de \$ 50.000,00. Que corresponde al 50% del valor total, que se estimaba realizar y que es más que suficiente cumplir con las expectativas de las ventas proyectadas para el mismo tiempo que se realiza el préstamo.

5.4.2 Estado de Resultados Proyectado

TABLA 5.4.2: Estado de Resultados Proyectado

ESTADO DE RESULTADOS ANUAL PROYECTADO						
	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	
VENTAS	\$ 262.596,24	\$ 288.855,86	\$ 323.518,57	\$ 323.518,57	\$ 323.518,57	
CAMA LUIS XV	\$ 107.271,36	\$ 117.998,50	\$ 132.158,32	\$ 132.158,32	\$ 132.158,32	
JUEGO DE SALA FRANCES	\$ 92.155,68	\$ 101.371,25	\$ 113.535,80	\$ 113.535,80	\$ 113.535,80	
MESA CENTRAL MINIMALISTA	\$ 63.169,20	\$ 69.486,12	\$ 77.824,45	\$ 77.824,45	\$ 77.824,45	
COSTO DE VENTAS	\$ 128.479,09	\$ 136.261,03	\$ 148.544,66	\$ 148.544,66	\$ 148.544,66	
Mano de Obra Directa	\$ 50.509,20	\$ 53.539,75	\$ 58.358,33	\$ 58.358,33	\$ 58.358,33	
Materiales Directos	\$ 1.830,00	\$ 2.013,00	\$ 2.214,30	\$ 2.214,30	\$ 2.214,30	
Materia Prima	\$ 45.085,61	\$ 47.790,75	\$ 52.091,92	\$ 52.091,92	\$ 52.091,92	
Costos Indirectos de Fabricación	\$ 31.054,28	\$ 32.917,53	\$ 35.880,11	\$ 35.880,11	\$ 35.880,11	
MARGEN BRUTO	\$ 134.117,15	\$ 152.594,83	\$ 174.973,91	\$ 174.973,91	\$ 174.973,91	
GASTOS ADMINISTRATIVOS	\$ 52.743,03	\$ 55.907,61	\$ 60.939,30	\$ 60.939,30	\$ 60.939,30	
Mantenimiento y Reparaciones	\$ 8.889,98	\$ 9.423,38	\$ 10.271,48	\$ 10.271,48	\$ 10.271,48	
Mano de Obra Indirecta	\$ 5.396,85	\$ 5.720,66	\$ 6.235,52	\$ 6.235,52	\$ 6.235,52	
Marketing y Publicidad	\$ 1.200,00	\$ 1.272,00	\$ 1.386,48	\$ 1.386,48	\$ 1.386,48	
Sueldos Administrativos	\$ 35.256,20	\$ 37.371,57	\$ 40.735,01	\$ 40.735,01	\$ 40.735,01	
Seguros	\$ 2.000,00	\$ 2.120,00	\$ 2.310,80	\$ 2.310,80	\$ 2.310,80	
UTILIDAD ANTES DE INTERES E IMPUESTOS	\$ 81.374,12	\$ 96.687,22	\$ 114.034,62	\$ 114.034,62	\$ 114.034,62	
Gastos Financieros / Intereses	\$ 7.850,00	\$ 6.701,74	\$ 5.373,21	\$ 3.836,10	\$ 2.057,66	
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	\$ 73.524,12	\$ 89.985,48	\$ 108.661,41	\$ 108.661,41	\$ 108.661,41	
15% Trabajadores	\$ 11.028,62	\$ 13.497,82	\$ 16.299,21	\$ 16.299,21	\$ 16.299,21	
22% Impuesto a la Renta	\$ 13.749,01	\$ 16.827,28	\$ 20.319,68	\$ 20.319,68	\$ 20.319,68	
UTILIDAD NETA	\$ 48.746,49	\$ 59.660,37	\$ 72.042,51	\$ 72.042,51	\$ 72.042,51	

Elaborado Por: Autor

En la TABLA 5.4.2 Se demuestra el Estado de Resultados Proyectado para los cinco años, detallando todos los valores estimados y calculados para el presente plan. Partiendo de las ventas anuales, y la sumatoria de los tres productos, se ha realizado para el Año 2 un incremento un incremento del 10% y del Año 3 -5 el 12% en las ventas.

Mientras que los costos y gastos y tomando como punto de referencia la inflación que tiene el país que fue de casi el 4% en el 2.014, para el Año 2 se realizó un incremento del 6% y del Año 3 -5 el 9%. Obteniendo al final luego de pagar los impuestos correspondientes una utilidad positiva y favorable. Y en comparación a la utilidad generada en el año 2.014, se tiene un incremento en el primer año del 5%, y a partir del segundo año en adelante un incremento en las utilidades netas del 25% anualmente.

Es muy importante mencionar que la cuota anual de \$ 15.163,74 que se refleja en la TABLA 5.4.1 Financiamiento y Amortización Préstamo, este valor no se coloca en el Estado de Resultados, por la razón que el Estado de resultados solamente maneja las cuentas que terminan afectando el capital a través de una utilidad o pérdida. Por lo tanto solamente van incluidos los valores de pago de intereses, Sin embargo, la cuota del capital de un préstamo solamente afecta a las cuentas de activo y pasivo. Esto significa que no aparece en el estado de resultados.

5.4.3 Flujo de Caja

Se conoce como flujo de efectivo al estado de cuenta que refleja cuánto efectivo conserva la empresa Decoraciones Sol, después de los gastos, los intereses y el pago al capital. Es un parámetro de tipo contable que ofrece información en relación a los movimientos que se han realizado en un determinado periodo de dinero o cualquiera de sus equivalentes. Las actividades operativas, las inversiones y el financiamiento forman parte de las categorías contempladas en el marco del estado de flujo de efectivo. El flujo de caja operacional indica lo siguiente:

- El efectivo percibido o invertido como consecuencia de las actividades básicas de la empresa.
- El flujo de caja de inversión hace lo propio respecto a los gastos en inversiones (de capital, adquisiciones, etc.).
- El flujo de caja de financiamiento considera el efectivo resultante de la recepción o pago de préstamos, las emisiones o recompra de acciones y el pago de dividendos.

Al realizar una proyección de estos estados, la empresa Decoraciones Sol puede prever si contará con el efectivo necesario para cubrir sus gastos y obtener ganancias. El flujo de efectivo permite realizar previsiones y ayuda a evitar las soluciones de urgencia (como acudir a financistas para solicitar préstamos de corto plazo y elevado costo).

Cabe resaltar que la elaboración del flujo de efectivo posibilita la buena gestión de las finanzas, contribuye a la toma de decisiones y facilita el control de los egresos para mejorar la rentabilidad.

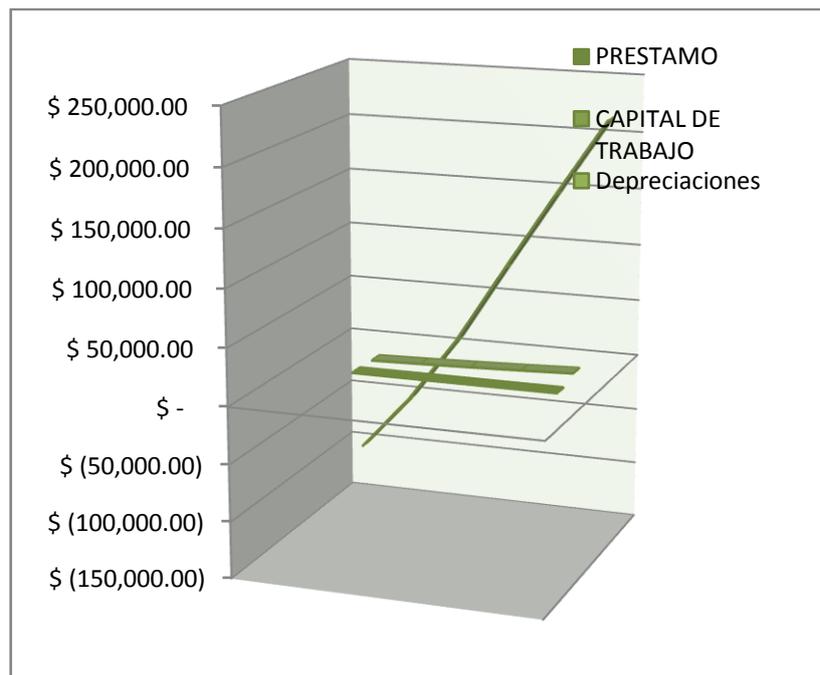
En la TABLA 5.4.3 se presenta el Flujo de Caja de la empresa Decoraciones Sol, el efectivo real que produce este proyecto. Se incluyen los valores: gastos de depreciación, amortización del crédito con la CFN, recuperación de capital de trabajo y el valor residual de las edificaciones e instalaciones. Adicional con los gastos que incurre la empresa en la adquisición de un camión e implementación del sistema tecnológico, se ha adicionado un ítem de inversión, que el año cero sumando los dos valores es de \$ 55.550,00, proyectado a cinco años que está realizado el proyecto, para el año final de la inversión realizada se espera obtener el 52% del valor invertido.

TABLA 5.4.3: Flujo de Caja

FLUJO DE CAJA						
	\$	\$	\$	\$	\$	\$
Saldo Inicial	100.034,45	(102.128,88)	(52.523,06)	6.848,39	77.273,44	146.161,38
Utilidad Neta		48.746,49	59.660,37	72.042,51	72.042,51	72.042,51
	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
PRESTAMO	\$ (50.000,00)					
CAPITAL DE TRABAJO	\$ (101.613,33)					
Depreciaciones		\$ 8.173,07	\$ 8.173,07	\$ 8.173,07	\$ 8.173,07	\$ 8.173,07
Amortización de Deuda		\$ 7.313,74	\$ 8.462,00	\$ 9.790,53	\$ 11.327,64	\$ 13.106,09
INVERSION(CAMION Y TECNOLOGIA)	\$ (50.550,00)					\$ 30.000,00
Total Inversión	\$ (202.163,33)					
Flujo de CAJA	\$ (102.128,88)	\$ (52.523,06)	\$ 6.848,39	\$ 77.273,44	\$ 146.161,38	\$ 213.270,88

Elaborado Por: Autor

GRAFICO 5.4.3: Flujo de Caja



Elaborado Por: Autor

5.5 Evaluación Económica, Índices Financieros Proyectados

5.5.1 Valor Actual Neto (VAN)

“El valor actual neto, es un indicador sobre la convivencia económica de la inversión, involucra la subjetividad del inversionista, que debe seleccionar la tasa de interés para descontar el flujo de caja” (Aching Guzmán Cesar, 2010: 66).⁶⁰

Para el presente proyecto, partiendo del mismo porcentaje en la obtención del préstamo, se maneja el 15.7% de interés. Al calcular con la tasa estipulada, se obtiene el resultado requerido.

Si el VAN > 0 = Un resultado positivo, indica que el proyecto realizado tiene rentabilidad superior exigida por el inversionista, deducida la inversión luego es factible llevar a cabo el plan de exportación.

En cambio si el VAN = 0, es opcional realizar el negocio, y si el VAN < 0, resultado negativo, no significa que el proyecto arroje pérdidas, indica únicamente

⁶⁰Aching Guzmán Cesar (2010) Matemáticas Financieras – Toma de Decisiones Empresariales, **Valor Actual Neto**. (1ª. Ed.) Perú: CENGAGE Learning.

que la rentabilidad es inferior exigida por el inversionista y no es conveniente realizar el plan de exportación.

Es necesario considerar que el VAN es un dato muy interesante y, si está bien calculado, será una valiosa referencia en el análisis de opciones de inversión y negocio. No obstante, es preciso recordar que la toma de decisiones de inversión no puede basarse en un solo dato o ratio, un VAN positivo es un buen punto de partida pero deberá contrastarse con otros datos, análisis y ratios (como la Tasa Interna de Retorno) antes de llegar a conclusiones definitivas.

Fórmula de Valor Actual Neto:

$$VAN = -A + \frac{Q_1}{(1+k_1)} + \frac{Q_2}{(1+k_1) \cdot (1+k_2)} + \dots + \frac{Q_n}{(1+k_1) \cdot \dots \cdot (1+k_n)}$$

Expresado de otro modo:

[Flujo AÑO 1 ÷ (1+ TASA1) ^1] + [Flujo AÑO 2 ÷ (1+ TASA2) ^2] + ... + [Fn ÷ (1+ r) ^n] - INVERSIÓN

En definitiva: Se calcula el flujo de caja neto descontado acumulado y se le resta la inversión o desembolso inicial.

TABLA 5.5.1: Valor Actual Neto (VAN)

1 Datos para el análisis							
Inversión	importe	202.163					
		AÑOS					
Flujo de caja (neto anual)	inversión	1	2	3	4	5	
		-202.163	-52.523	6.848	77.273	146.161	213.271
2 Cálculo del V.A.N. y la T.I.R.							
Tasa de descuento	%	15,70% ◀ Pon la tasa de descuento aquí					
V.A.N a cinco años		15.219,88 Valor positivo, inversión (en principio) factible					
		(\$ 45.395,90)	\$ 5.919,09	\$ 66.787,76	\$ 126.327,90	\$ 184.330,92	

Elaborado Por: Autor

El VAN obtenido refleja que es factible y favorable para realizar el proyecto de exportación de muebles de madera artesanales al mercado meta con la inversión realizada para cinco años plazo. Adicional también se detalla el valor real a percibir cada año, una vez realizado la formula con la tasa de descuento establecido previamente.

5.5.2 Tasa Interna de Retorno (TIR)

“Devuelve la tasa interna del Retorno (tasa de rentabilidad) de los flujos de caja. Estos valores no son constantes, como en las anualidades” (Aching Guzmán Cesar, 2010: 67)⁶¹.

Para el cálculo de la función TIR incluimos en el rango de valores todo el flujo de caja y es necesario que existan valores positivos y negativos. El argumento estimar es opcional. La tasa de interés inicial es del 15.7%.

Es un indicador de la rentabilidad de un proyecto, la tasa % de rendimiento anual acumulado que genera una inversión.

Su formulación busca una tasa de rendimiento interno que iguale los flujos netos de caja con la inversión inicial.

Suele definirse como la tasa de descuento que iguala el VAN a cero y suele presentarse complementando al VAN.

$$0 = -A + \frac{Q_1}{(1+r)} + \frac{Q_2}{(1+r)^2} + \dots + \frac{Q_n}{(1+r)^n}$$

Dónde: A es la inversión, r es la tasa y Q los distintos flujos de fondos.

⁶¹Aching Guzmán Cesar (2010) Matemáticas Financieras – Toma de Decisiones Empresariales, **Valor Actual Neto**. (1ª. Ed.) Perú: CENGAGE Learning

TABLA 5.5.2: Tasa Interna de Retorno (TIR)

1		Datos para el análisis					
Inversión	importe	202.163					
Flujo de caja (neto anual)	inversión						
			1	2	3	4	5
		-202.163	-52.523	6.848	77.273	146.161	213.271
2		Cálculo del V.A.N. y la T.I.R.					
Tasa de descuento	%	15,70%					
		◀ Pon la tasa de descuento aquí					
T.I.R. a cinco años		16,11%					
		Valor superior a la tasa, inversión a analizar con detalle.					

Elaborado Por: Autor

Las inversiones más interesantes son aquellas que proporcionan mayor TIR. Si la TIR es inferior a la tasa de descuento de la empresa (o tasa de corte definida), la inversión debería ser desestimada.

Si la TIR es superior la tasa de descuento de la empresa (15.70%), la inversión es factible. Para el presente proyecto la TIR ha sido bastante superior con el porcentaje del 29.02% otorgando una seguridad al ejecutar el proyecto de exportación de muebles de madera artesanales a New York con la inversión estipulada a cinco años plazo.

5.5.3 Punto de Equilibrio (P.E.)

“El punto de Equilibrio es el nivel de ventas en el cual el precio total (monto de ventas) absorbe todos los costos (fijos y variables) y no se gana ni se pierde” (Faga Hector Alberto, 2006: 16)⁶².

Dicho de otro modo, es el punto en el cual la contribución marginal igual al costo fijo.

La fórmula para el cálculo de punto de equilibrio es la siguiente:

$$P.E. = \frac{CF}{P - CV}$$

CF: Costo Fijo

P: Precio Unitario

CV: Costo Variable

⁶²Faga Hector Alberto (2006). Cómo profundizar en el análisis de sus costos para tomar mejores decisiones empresariales. **Punto de Equilibrio**. (2ª. Ed.) Argentina: Granica S.A.

El análisis del punto de equilibrio sirve para:

- Determinar el nivel de operaciones necesario para cubrir todos los costos relativos a estas.
- Evaluar la rentabilidad de los diversos niveles de producción y ventas.
- Planear la producción.
- Planear las ventas.
- Controlar costos.
- Tomar decisiones.

Costos variables: Son todos aquellos costos que son directamente proporcionales al volumen de producción y/o distribución; en otras palabras, a mayor producción corresponderá mayor cantidad de estos costos. Otro ejemplo son las depreciaciones y amortizaciones de activo, siempre y cuando se utilice el método “volumen de producción” para su depreciación; la energía eléctrica aplicada a la producción, la mano de obra excedente de la producción (servicios extraordinarios), etc.

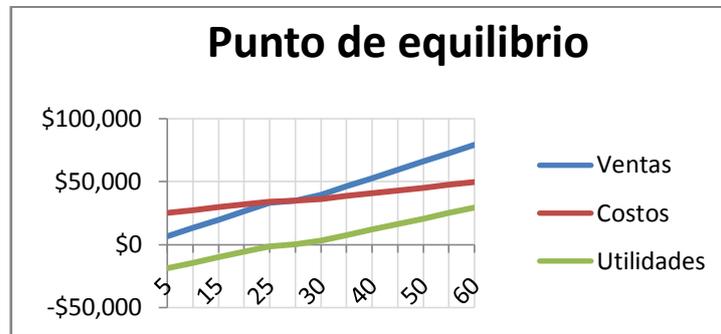
Costos fijos: Son aquellos costos que sostienen la estructura operativa de la empresa; es decir, aquellos que permanecen constantes en su magnitud, independientemente de que se produzca o deje de hacerlo. Estos costos son una función del tiempo y no de las ventas, por lo general se establecen mediante un contrato. Sueldos de directivos, del personal administrativo, rentas, etc.

Los valores de los costos fijos y variables, se han tomado del capítulo 4 de las tablas 4.12-1 Precios y costos unitarios y 4.12.3 del presupuesto de Ventas para obtener los valores y aplicar a la fórmula del Punto de Equilibrio.

TABLA 5.5.3-1: Punto de Equilibrio – Cama Luis XV

PUNTO DE EQUILIBRIO CAMA LUIS XV	
Costos fijos:	\$23.126
Precio:	\$1.317,97
Costos variables:	\$445,00
P.E.:	26,4916
Utilidades:	\$0,00

Unidades	Ventas	Costos	Utilidades
5	\$6.590	\$25.351	-\$18.762
10	\$13.180	\$27.576	-\$14.397
15	\$19.770	\$29.801	-\$10.032
20	\$26.359	\$32.026	-\$5.667
25	\$32.949	\$34.251	-\$1.302
26,4916	\$34.915	\$34.915	\$0
30	\$39.539	\$36.476	\$3.063
35	\$46.129	\$38.701	\$7.428
40	\$52.719	\$40.926	\$11.792
45	\$59.309	\$43.151	\$16.157
50	\$65.899	\$45.376	\$20.522
55	\$72.488	\$47.601	\$24.887
60	\$79.078	\$49.826	\$29.252



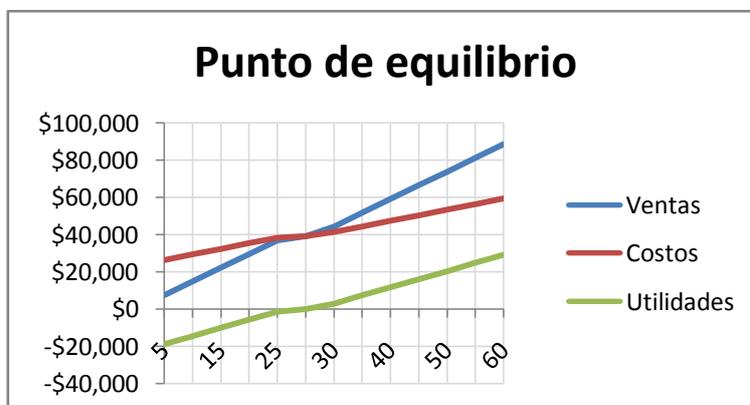
Elaborado Por: Autor

Una vez realizado el punto de equilibrio, en referencia a la Cama Luis XV, indica que se deben vender por lo menos 26 camas de las 72 presupuestadas para el primer año de exportación y así la empresa no pierdani gane en la producción del producto. Es muy necesario considerar que para evitar inconvenientes con las ventas estimadas, se deben manejar contratos previamente establecidos con las empresas compradoras y evitar estos percances. De igual manera el cumplir con la demanda requerida.

TABLA 5.5.3-2: Punto de Equilibrio – Juego de Sala Francés

PUNTO DE EQUILIBRIO JUEGO DE SALA FRANCÉS	
Costos fijos:	\$23.126
Precio:	\$1.476,85
Costos variables:	\$605,00
P.E.:	26,5257
Utilidades:	\$0,00

Unidades	Ventas	Costos	Utilidades
5	\$7.384	\$26.151	-\$18.767
10	\$14.769	\$29.176	-\$14.408
15	\$22.153	\$32.201	-\$10.049
20	\$29.537	\$35.226	-\$5.689
25	\$36.921	\$38.251	-\$1.330
26,5257	\$39.174	\$39.174	\$0
30	\$44.306	\$41.276	\$3.029
35	\$51.690	\$44.301	\$7.388
40	\$59.074	\$47.326	\$11.748
45	\$66.458	\$50.351	\$16.107
50	\$73.843	\$53.376	\$20.466
55	\$81.227	\$56.401	\$24.825
60	\$88.611	\$59.426	\$29.185

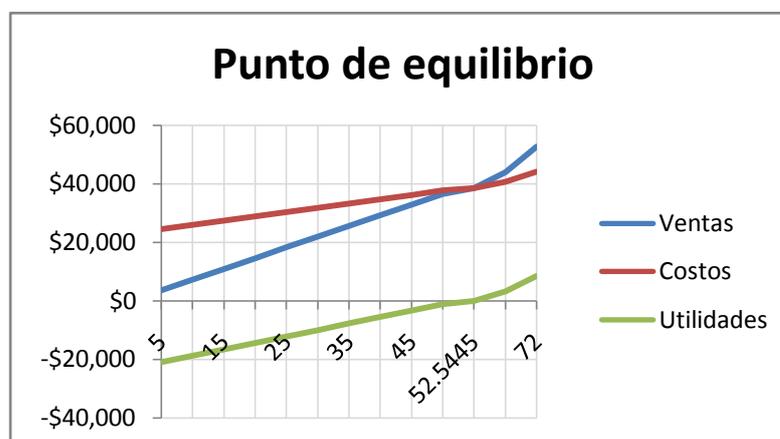


Elaborado Por: Autor

El punto de equilibrio, en referencia al Juego de Sala Francés, indica que se deben vender por lo menos 27 juegos de sala de los 48 presupuestados para el primer año de exportación y así la empresa no pierda ni gane en la producción del producto. En este caso se debe vender más de la mitad de la producción estimada para cumplir con el punto de equilibrio. Al igual que en el anterior mueble de madera, es indispensable concretar previamente el contrato de compra y venta para evitar percances inoportunos. El cumplir con los tiempos de entrega y la calidad del producto otorga la garantía del pago por parte del comprador.

TABLA 5.5.3-3: Punto de Equilibrio – Mesa Central Minimalista

PUNTO DE EQUILIBRIO MESA CENTRAL MINIMALISTA		Unidades	Ventas	Costos	Utilidades
Costos fijos:	\$23.126	5	\$3.656	\$24.581	-\$20.926
Precio:	\$731,13	10	\$7.311	\$26.036	-\$18.725
Costos variables:	\$291,00	15	\$10.967	\$27.491	-\$16.524
P.E.:	52,5445	20	\$14.623	\$28.946	-\$14.324
Utilidades:	\$0,00	25	\$18.278	\$30.401	-\$12.123
		30	\$21.934	\$31.856	-\$9.923
		35	\$25.590	\$33.311	-\$7.722
		40	\$29.245	\$34.766	-\$5.521
		45	\$32.901	\$36.221	-\$3.321
		50	\$36.557	\$37.676	-\$1.120
		52,5445	\$38.417	\$38.417	\$0
		60	\$43.868	\$40.586	\$3.281
		72	\$52.641	\$44.078	\$8.563



Elaborado Por: Autor

El punto de equilibrio, de la Mesa Central Minimalista, muestra que se deben vender 52 mesas centrales de los 72 presupuestadas para el primer año de exportación y así la empresa no pierda ni gane en la producción del producto. En este producto es mucha mayor la cantidad que se debe vender en relación a los otros dos muebles de madera. Esto es debido a que para que producto que se fabrica y elabora, son diferentes los costos fijos y variables que incurren en realizar el bien final. Al existir mayor énfasis de venta, se debe priorizar cual producto debe ser más rentable para comercializar, en este caso la mesa central debe ser la que más ventas se concreten por parte del importador en su mercado y debe tener mayor promoción e innovación de diseños.

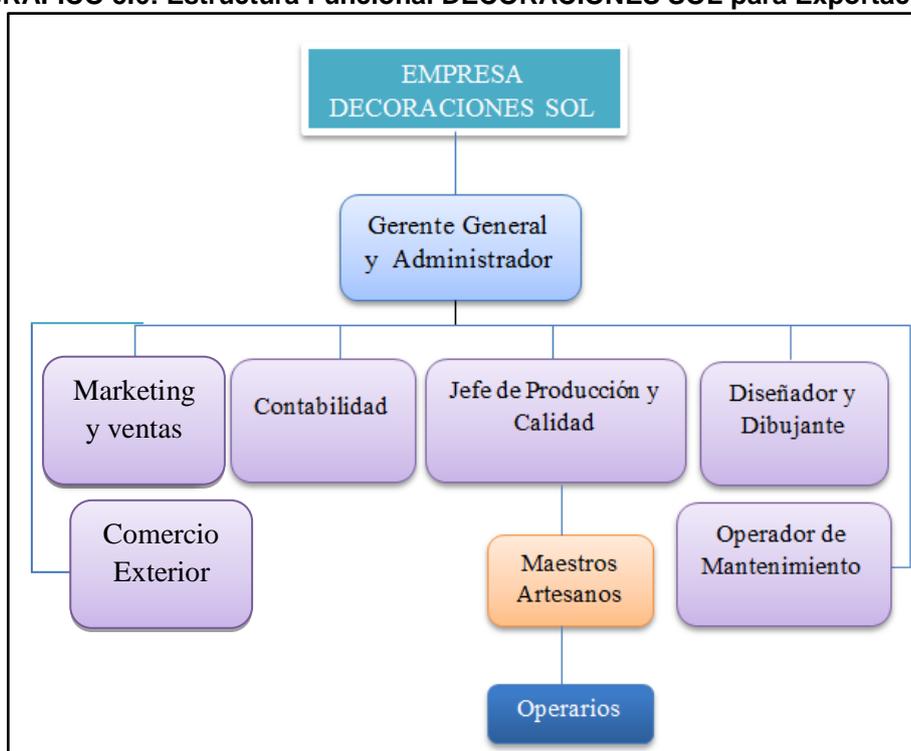
5.5.4 Periodo de Recuperación de la Inversión (PRC)

El periodo de Recuperación de la Inversión es el tiempo que se tarda en recuperar el desembolso inicial realizado en una inversión. Para la Empresa Decoraciones Sol el cálculo del **PRC** es igual a flujo acumulado anual proyectado con relación a la inversión total:

Dando como resultado que en 40 meses, se recupera la inversión total.

5.6 Estructura Funcional empresa Decoraciones Sol Para Exportación.

GRÁFICO 5.6: Estructura Funcional DECORACIONES SOL para Exportación



Fuente: Empresa Decoraciones Sol.
Elaborado por: Autor

En el GRAFICO 5.6, se demuestra cómo debe estar organizada la empresa Decoraciones Sol para el plan de negocios de exportación de muebles de madera artesanales para la tienda West Elm, ubicada en Brooklyn en la ciudad de New York en los Estados Unidos. Es muy importante mencionar que a diferencia de la Estructura Funcional como actualmente trabaja la empresa, ahora es necesario añadir el puesto de Comercio Exterior, que es el encargado de realizar el proceso de exportación y acuerdos comerciales internacionales, logística, medio de

transporte, Incoterm, entre otros puntos que ya se han mencionado. Así también el perfil de cada cliente interno como se denomina a los empleados directos de la empresa Decoraciones Sol. (Véase ANEXO J. Perfil de Clientes Internos Decoraciones Sol).

En la TABLA 5.6.1 esta detallado los clientes internos directos de la empresa, el departamento que están inmersos, cargo y área que representan, y el número de personas que se necesita para el presente proyecto durante el primer año. Adicional se ha diseñado un plan operativo para cumplir a cabalidad con los objetivos y metas trazadas (Véase ANEXO K. Planes Operativos Decoraciones Sol).

TABLA 5.6. Empleados empresa DECORACIONES SOL

Departamento	Cargo	Área	Clientes Internos
Gerencial	Gerente General Y Administrador	Gerencial	1
	Financiero	Contador	1
Administrativo	Comercio Exterior	Exportación	1
	Asistente de Marketing	Ventas	1
		Diseñador/Dibujante	1
		Jefe de Producción	1
Operación	Producción	Operador/Mantenimiento	1
		Maestro Artesanos	2
		Asistentes/Operarios	4
		Chofer Profesional	1
		TOTAL	14

Fuente: Empresa Decoraciones Sol.

Elaborado por: Autor

Conclusiones

Como resultado del estudio realizado, se ultima que la exportación de los muebles artesanales de madera elaborados por la empresa Decoraciones Sol Cía. Ltda. Es factible efectuar hacia el mercado meta en la ciudad de New York en los Estados Unidos de América, luego de haber realizado los objetivos generales y específicos detallados en el presente proyecto, es así que se ha realizado la siguiente conclusión:

- Para el presente proyecto de exportación de muebles de madera, el realizar el correcto proceso investigativo, a través de la búsqueda de información verídica con diferentes métodos de exploración. Fue indispensable para conocer todos los aspectos favorables tales como: el comercio y la demanda local del producto, el mercado meta sus costumbres y condiciones de compra, las estadísticas de comercio exterior bilateral de exportaciones e importaciones. De igual manera los puntos a mejorar como conocer qué tipo de producto tiene mayor acogida, los trámites de exportación necesarios para el ingreso al mercado meta y realizar el correcto análisis de todos los datos obtenidos, para establecer el mejor plan de exportación de muebles de madera artesanales al mercado meta.
- El realizar un profundo análisis interno y externo de la empresa Decoraciones Sol, es imprescindible porque otorga los resultados de las fortalezas y debilidades que tiene la empresa actualmente en el mercado local, así se conoce cuál es la capacidad de trabajo existente para la exportación. Luego de haber realizado estas observaciones, se tiene como deducción que la empresa cuenta con los mecanismos ideales en infraestructura, maquinaria, capacidad de elaboración y producción para cumplir con el objetivo de exportar su producción y hacer conocer su marca en otro país.
- En el presente proyecto se efectuó un estudio de mercado minucioso a través de una profunda investigación y análisis para seleccionar dentro de

este gran país y con una gran cantidad de estados, la mejor opción que se complementa con el producto. La ciudad de New York cumple con los requisitos del mercado para comercializar los muebles de madera, de igual manera la empresa Decoraciones Sol, se acata a los requisitos y requerimientos necesarios para exportar el producto. Brindando la seguridad de aceptación y comercialización de los muebles de madera. Es necesario segmentar porque divide el mercado en grupos con características y necesidades semejantes para poder ofrecer una oferta diferenciada y adaptada al potencial cliente. Esto permite optimizar recursos y utilizar eficazmente los recursos y esfuerzos.

- El diseñar y elaborar nuevas estrategias, brinda al proyecto una gran aceptación por parte del importador en el mercado meta. Detallar todos los puntos y forma de envío al comprador en el mercado meta, así también la cantidad y calidad del producto que se exporta, ayuda a tomar decisiones de una manera más correcta, evitando futuros malos entendidos por no cumplir lo estipulado en los acuerdos establecidos. De igual manera para la empresa Decoraciones Sol, el crear nuevos procesos para reducir tiempos y siempre con el objetivo de mejorar la calidad ayudará más adelante a expandir no solamente en un estado de los Estados Unidos, sino en otros e inclusive a otros países se siempre se realiza un mejoramiento continuo permanente.
- El comportamiento del Comercio Exterior de Estados Unidos, confirma la oportunidad para La empresa Decoraciones Sol de competir y posesionarse exitosamente, el mercado de consumidores de alto poder adquisitivo que demanden productos con tradición artesanal en la fabricación de sus diseños innovadores, exclusivos y durables para la decoración o renovación del ambiente mobiliario.
- El presente proyecto de exportación de muebles artesanales de madera constituye una iniciativa de contribución al empleo de mano de obra existente en el país, dado que la mano de obra en la fabricación de este tipo de muebles es uno de los factores primordiales como se explicó

anteriormente. Adicional a esto el Gobierno turno apoya a la creación de nuevas empresas nacionales en busca de satisfacer el mercado nacional y exportar su excedente para que exista mayor ingresos de divisas.

- El realizar el correcto análisis financiero y conocer cual la real cantidad de capital de trabajo para ejecutar el presente proyecto, brinda un valor estimado para solicitar la inversión. Señalar cada una de las cuentas detalladas minuciosamente, otorga conocer cuáles son las necesidades para el exportar y no afectar de tal manera que la producción nacional se vea mermada por no ajustar correctamente esos conceptos. Es así que solamente se necesitará del 50% de este valor para solicitar el préstamo a la Corporación Financiera Nacional, logrando abastecer sin ningún inconveniente el proyecto de exportación.
- En la inversión total del proyecto para la empresa Decoraciones Sol están consideradostodos los gastos incurridos para su producción durante el tiempo de vida delproyecto. Razón por la cual se prevé que no se incurrirá en inversionesadicionales, puesto que su capacidad instalada es suficiente para cubrir lademanda del proyecto.

Recomendaciones

Se recomienda poner en marcha el proyecto, al demostrar con el plan Financiero que se trata de una inversión rentable y sostenible.

- Es recomendable seguir los procesos establecidos de una manera correcta, realizando continuamente una supervisión de estas técnicas para mantener los planes y estrategias diseñadas para el proceso de exportación.
- Capacitar al personal administrativo, gerencia, y de producción frecuentemente, para adquirir nuevos conocimientos y procesos que permitan un trabajo empresarial óptimo y que este al mismo nivel de las

empresas medianas y grandes a nivel nacional e internacional en la elaboración de muebles de madera artesanales.

- Se recomienda siempre realizar un estudio y análisis completo del micro y macro entorno del mercado meta, conocer todas las características, ventajas y desventajas que permitan que el ingreso del nuevo producto de la empresa Decoraciones Sol sea eficiente sin tener inconvenientes que afecten a la exportación y por ende sea un riesgo muy alto una vez que se ha realizado una inversión.
- Una vez puesto en marcha el proyecto, sería recomendable que se establezcan afiliaciones o alianzas estratégicas con entidades que se encuentren relacionadas directamente con sus actividades, tales como organismos de capacitación para el personal de planta y con proveedores de lacas, tintes, etc. para conseguir costos asequibles y competitivos.
- Se debe tener presente que las características predominantes de los productos la empresa están ligadas a la calidad e innovación en los diseños del producto. Factores que influyen en la decisión de compra de los consumidores estadounidenses.
- Se recomienda llevar el control y seguimiento de todos los procedimientos de producción para constatar que se cumpla la ejecución con la planificación en las operaciones, garantizando la calidad del producto final.
- La empresa Decoraciones Sol debe mantenerse actualizada en cuanto a los cambios de los gustos del consumidor para adaptar el producto a los nuevos requerimientos y gustos.
- Se debe tener en cuenta que los muebles terminados pueden sufrir golpes o alteraciones debido a condiciones climáticas, movimientos y salinidad propia del transporte marítimo. Por cual se recomienda tener el mayor cuidado en el momento del embalaje y empaque de la mercadería. Cumplir siempre las Normas ISO 7000 de calidad internacional de envíos.

- En el ámbito interno de la empresa Decoraciones Sol, como una sugerencia a tomar en cuenta por parte del gerente general Sr. Mario Orlando Pallasco, es que el personal en todas las áreas debe ser el mejor y más capacitado según su función, que tenga la suficiente experiencia y los conocimientos suficientes para que así la empresa adquiera una estabilidad en procesos y estrategias planteadas en el presente proyecto.
- Se recomienda que el área contable de la empresa Decoraciones Sol, sea el más importante y que se realice un seguimiento por parte del Gerente Administrativo, se debe solicitar mensualmente informes relacionados a todos los ingresos y gastos de la exportación, para siempre conocer como se está manejando la inversión realizada. Así en el caso de que algún factor no este permitiendo el correcto manejo, tomar acciones prontas para solucionar imprevistos si fuera necesario.

Referencias Bibliográfica

Referencia de Libros

Antún Juan Pablo (2004). Logística Internacional. **Sistema de Comercialización de productos Internacionalmente** (1ª ed.) México Ciudad Universitaria.

Ballesteros Román Alfonso (1998). **Comercio Exterior, Aspectos generales en la Segmentación de Mercados.** (1ª ed.) España: Graf S.L.

Rodríguez y otros (1997) Metodología de la Investigación Cualitativa.

Briceño Ramírez Hugo (2006) Indicadores Financieros Fácilmente Explicados. **El Apalancamiento – El Margen Neto - Rentabilidad sobre Recursos Propios.** (1ª. Ed.) México: Editorial Umbral.

Cabrera Alfonso (2011) Transporte Internacional de Mercancías. **Medios de transporte para la Comercialización** (2ª ed.) España: ICEX.

Canelos Salazar Jaime (2010). Formulación y Evaluación de un Plan de Negocios. **Tecnología y Maquinaria** (1ª. Ed.) Ecuador: Universidad Internacional del Ecuador.

Daniels J. y Radebaugh L. (2004) Negocios Internacionales Ambientes y Operaciones. **Introducción a los Negocios Internacionales.** (10ª ed.) México: Pearson Educación.

Echarri, Pendas & Quintana (2002) Join Venture **Concepto de Join Venture.** (1ª ed.) España: Fundación Confemetal.

Faga Héctor Alberto (2006). Cómo profundizar en el análisis de sus costos para tomar mejores decisiones empresariales. **Punto de Equilibrio.** (2ª. Ed.) Argentina: Granica S.A.

Meza Orozco Jonny (2013) Evaluación Financiera de Proyectos. **El tamaño del Proyecto** (3ª. Ed.) Colombia: ECOEDICIONES

Miranda M. Juan José (2001) Gestión de Proyectos. **Ingeniería del Proyecto,** (4ª Ed.) Colombia: Univalle.

Robert S. Kaplan Robert, Norton David (1996) The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action. **Objetivos y Finalidades**. (2ª. Ed.) Estados Unidos: Harvard Business School Press

Schlageter J. Fernandez L. (2005). Finanzas Operativas un Coloquio. **Concepto de Necesidades Operativas de Fondo NOF**. (1ª. Ed.) México: IPADE

Rodríguez y otros (1997) Metodología de la Investigación Cualitativa. **Técnica Cualitativa la entrevista** (1a ed.) España: Aljibe

Soriano Soriano Claudio (1990) **El Marketing Mix, Concepto, Estrategias y Aplicaciones** (1ª ed.) España: Díaz de Santos S.A.

Sulser Valdez y Pedroza Escandón (2004) Exportación Efectiva. **Contenedores de Mercancías** (1ª. Ed.) México: Ediciones Fiscales ISEF.

Walton Mary (2004) El Método Deming en la Práctica. **Ciclo de Deming Mejoramiento Continuo**. (19ª. Ed.) Colombia: Editorial Norma

Referencia de Libros Electrónicos

Weinberger Villarán Karen (2009), **Plan de Negocios – Tendencias de Mercado en Estados Unido**. Perú.: USAID. <http://es.slideshare.net/Darkmart/libro-plan-denegocios-13940684>. [Consulta: 31/05/2014 hora: 18:30].

Referencia de trabajo de titulación disertaciones

Galarza Alejandro (2009) **Perfil de Muebles. CORPEI**. (Disertación de Trabajo Profesional), Facultad de Administración de la PUCE, Ecuador.

Referencia de artículo de periódico

Carracedo Juan (2009, junio 10) El Ecuador tiene gran Potencial Forestal. **Diario Hoy Ecuador**.

Mantilla Sebastián (2013, Julio 24) Ecuador sin ATPDEA **El Comercio**, Ecuador

Referencia de artículo de revista en línea

Lcda. Leticia Colín Orozco (2004, agosto) Sistema de Gestión de Calidad. **Normas ISO 9000**. <http://iso9001calidad.com/iso-9001-2000-sistemas-gestion-calidad-requisitos-21.html>. [Consulta: 12/09/2014, hora: 19:00].

Paredes Bullón David (2011, noviembre) **¿Cómo Elaborar un Plan de Negocios?** Pasos y análisis del Producto. <http://www.prompex.gob.pe/Miercoles/Portal/MME/descargar.aspx?archivo=E46BF25B-2328-4B92-B9CD-7A09FA6ADD6B.PDF>. [Consulta: 14/07/2014 hora: 17:30]

Salazar Ledesma Mauricio (2007, enero-abril) **Planificación Estratégica Plantaciones Forestales en el Ecuador (2007 – 2012) Organismos de Cooperación y apoyo a la madera**. Ecuador Forestal [Consulta: 30/04/2014 hora: 18:30].

Sin Autor. Dirección de Inteligencia Comercial (2013, febrero) Ficha Comercial de Estados Unidos. **Pro Ecuador Instituto de Promoción Exportaciones e Inversiones**. http://www.proecuador.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2013/02/PROEC_FC2013_ESTADOS_UNIDOS.pdf. [Consulta: 30/05/2014 hora: 15:30].

Referencia de sitios web

- Agencia Ecuatoriana de Aseguramiento de la Calidad del Agro (2015) Agrocalidad. **Requerimientos para la importación de pallets con madera sólida. Normativas y reglas de los Estados Unidos**. <http://www.agrocalidad.gob.ec/vigilancia-fitosanitaria/> [Consulta: 27/01/2015 hora: 11:50].
- Agencia Pública de Noticias del Ecuador y Sudamérica (ANDES) (2014) **Ministerio del Ambiente. Políticas de conservación del Medio Ambiente**. <http://www.andes.info.ec/> [Consulta: 20/02/2015 hora: 10:30]
- Artesanum (2014) Definición de Conceptos en Fabricación de Muebles de Madera. **Marquetería**. <http://www.artesanum.com/definicion-marqueteria-6364.html> [Consulta: 12/12/2014 hora: 15:30].

- Corporación Financiera Nacional (CFN) (2015) CFN. **Objetivos y Misión**http://www.cfn.fin.ec/index.php?option=com_content&view=article&id=4&Itemid=132 Corporación Financiera Nacional, Objetivos [Consulta: 17/04/2014, hora: 20:00]
- Datos Macro (2014) España. Economía y Datos de Países. **Indicador Económico Estados Unidos**. <http://www.datosmacro.com/paises/usa>. [Consulta: 15/09/2014, hora: 18:00].
- Departamento de Agricultura de los Estados Unidos Servicio de Inspección de Sanidad Agropecuaria (2015) Protección Vegetal. **Medidas Fitosanitarias de los pallets de Madera**www.aphis.usda.gov/ppq/manuals. [Consulta: 27/01/2015 hora: 11:55].
- Ecuador en Cifras (2015) Inflación anual Ecuador. **Valores y Datos 2014**<http://www.ecuadorencifras.gob.ec/ecuador-cierra-el-2014-con-una-inflacion-de-367/>. [Consulta: 14/04/2015, hora: 19:45]
- Europalet (2015) Exportación Segura - NIMF-15. **Medidas Fitosanitarias de los pallets de Madera**. <http://www.europalet.com/es/component/content/article/9-sin-clasificar/79-exportacion>. Medidas Fitosanitarias de los pallets de Madera. [Consulta: 27/01/2015 hora: 12:00].
- Ecuador Forestal (2014) **Ley Forestal y de Conservación de Áreas Naturales y Vida Silvestre**. <http://ecuadorforestal.org/wp-content/uploads/2010/05/LEY-FORESTAL-Y-DE-CONSERVACION-DE-AREASNATURALES-Y-VIDA-SILVESTRE.pdf>. [Consulta: 17/04/2014, hora: 19:15].
- Ecuador Forestal (2014) **Marco Legal Forestal Ecuador, 2012**. http://ecuadorforestal.org/wp-content/uploads/2013/03/PE_BN.pdf. [Consulta: 05/08/2014 hora: 17:30].
- Ecuador Forestal (2014) **Mercado Forestal 2014**<http://ecuadorforestal.org/informacion-s-f-e/mercado-forestal/>., [Consulta: 18/04/2014, hora: 19:28].
- Federación Ecuatoriana de Exportadores (2015) Fedexpor. **Objetivos Importantes**<http://www.fedexpor.com/>. [Consulta: 30/08/2014 hora: 13:45].

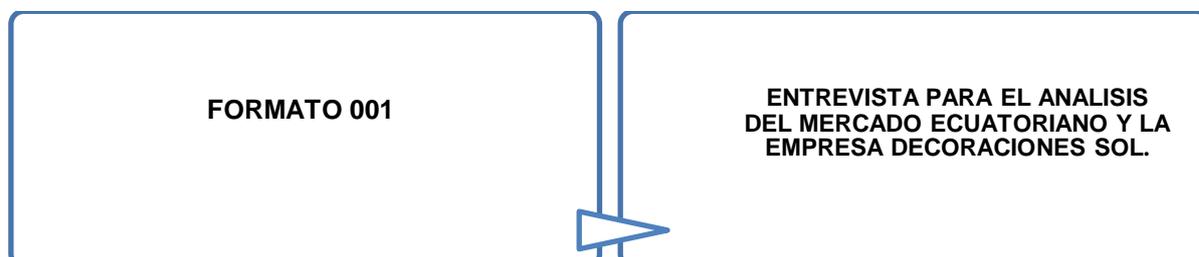
- Ministerio del Ambiente (2015) Acuerdos para la exportación de la madera. **4 millones de dólares serán invertidos en Restauración Forestal**. <http://www.ambiente.gob.ec/tag/gad/>. [Consulta: 30/04/2014 hora: 19:30]
- Ministerio del Ambiente (2015) Planificación Estratégica. **Objetivos Principales**. <http://www.ambiente.gob.ec/objetivos/>. [Consulta: 30/08/2014 hora: 13:30].
- Ministerio de Comercio Exterior Pro Ecuador (2015) Comercio Exterior. **Concepto Incoterms** <http://www.proecuador.gob.ec/exportadores/requisitos-para-exportar/incoterms/>. [Consulta: 16/03/2015, hora: 19:00].
- Muebles Coñaripe (2013) Información Empresarial **Empresa Extranjera que Exporta Muebles de Madera**. <http://www.mueblesconaripe.com/>. [Consulta: 30/05/2014 hora: 20:30].
- Muñiz Rafael (2015) Marketing XXI. **Canales de Distribución, Funciones**. <http://www.marketing-xxi.com/canales-de-distribucion-63.htm>. [Consulta 24/04/2014 hora: 18:26].
- Normas ISO 9001-2008. **Concepto y Usos**. http://www.iso.org/iso/home/standards/management-standards/iso_9000.htm. [Consulta: 30/05/2014 hora: 18:00].
- Organización Internacional de Normalización (2014) Normas ISO 7000 – 2014. **Marcado o Rotulado para envío**. http://www.iso.org/iso/home/store/catalogue_tc/catalogue_detail.htm?number=65977. [Consulta: 27/01/2015 hora: 10:00].
- Pro Ecuador (2012) Como Exportar a los Estados Unidos **Condiciones de pago** <http://www.proecuador.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2012/01/PROEC-GCE2011-EEUU.pdf>. [Consulta 17/06/2015 hora: 18:50].
- Pro Ecuador (2012) Como Exportar a los Estados Unidos **Logística, Transporte y Distribución** <http://www.proecuador.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2012/01/PROEC-GCE2011-EEUU.pdf>. [Consulta 17/06/2015 hora: 19:50].

- Raymon&Flanigan (2015) Empresa de Muebles de madera Raymon&Flanigan – New York. **Precios de Productos de muebles de madera.** <http://www.raymourflanigan.com/Bedroom-Furniture.aspx>. [Consulta 16/06/2015 hora: 19:00].
- Santander Trade Portal (2014) **Perfil y Tendencias del Consumidor Estadounidense.** <https://es.santandertrade.com/analizar-mercados/estados-unidos/llegar-al-consumidor>. [Consulta 16/06/2015 hora: 19:15].
- Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo (2014) **Planificación del Buen Vivir, Objetivos.** <http://www.buenvivir.gob.ec/objetivo-10.-impulsar-la-transformacion-de-la-matriz-productiva>. [Consulta: 17/04/2014, hora: 19:00].
- Servicio Nacional de Aduana del Ecuador (2014) **SENAE Concepto.** <http://www.aduana.gob.ec/ace/intro.action>. [Consulta: 09/06/2014 hora: 15:30].
- Servicio Ecuatoriano Nacional de Aduana del Ecuador (2015) SENAE. **Proceso de Exportación con el sistema de ECUAPASS.** <http://www.aduana.gob.ec/contenido/procExportar.html>. [Consulta 01/01/2015 hora: 15:40].
- Servicio Ecuatoriano Nacional de Aduana del Ecuador (2015) SENAE. **Requisitos para exportación en Ecuador.** http://www.aduana.gob.ec/pro/to_export.action. [Consulta 30/05/2014 hora: 15:40].
- Servicios de Rentas Internas (2015) Reglamento de Aplicación de la Ley del régimen Tributario. **Depreciaciones** <http://www.sri.gob.ec/web/guest/depreciacion-acelarada-de-activos-fijos>. [Consulta: 31/06/2015, hora: 19:45]
- Siatilogistics - Siatigroup (2015) Soluciones de Comercio Exterior. **Exportación Vía Marítima.** <http://www.siatigroup.com/>. [Consulta: 16/03/2015, hora: 19:00].
- TradeMap (2015) Datos Comerciales Países. **Ventas Internas Anuales de Estados Unidos** <http://www.trademap.org/Bilateral.aspx?nvpm>. [Consulta 01/01/2015 hora: 16:50].

- UN DATA (2014) Un mundo de Información. **Gastos de Consumo en Estados Unidos.**
http://data.un.org/Data.aspx?d=SNA&f=group_code%3a302. [Consulta 16/06/2015 hora: 18:42].
- UrbanOutfitters (2015) Empresa de Muebles de madera UrbanOutfitters – New York. **Precios de Productos de muebles de madera.**
http://www.urbanoutfitters.com/urban/catalog/category.jsp?id=A_FURN_FURNITURE#/. [Consulta 16/06/2015 hora: 18:52].
- West Elm (2015) Empresa de Muebles de madera West Elm – New York. **Concepto de comercialización y Precios de Productos.**
http://www.westelm.com/shop/furniture/?cm_type=gnav [Consulta: 12/12/2014 hora: 15:00].

Anexos

ANEXO A – ENTREVISTA Y RESPUESTAS A GERENTE GENERAL EMPRESA DECORACIONES SOL.



Nombre del entrevistado: Mario Orlando Pallasco

Cargo: Gerente General de la Empresa Decoraciones Sol.

Entrevistador: Diego Altamirano Vásconez

Fecha de entrevista: 25/02/2015

1. ¿Hace cuánto tiempo usted elabora y comercializa los muebles de madera?

Comienzo a elaborar Muebles de madera desde el año de 1994. Por cuestiones de un mejor porvenir familiar, viajé al país de España en búsqueda de obtener un empleo, es así que empiezo a trabajar como carpintero en la empresa Decoraciones e Interiores, que se dedicaba a elaborar muebles de madera contemporáneos y artesanales, posteriormente por políticas de la empresa tuve que capacitarme para obtener el título de artesano calificado. Dos años más tarde y por el bienestar personal y laborar, tomo la decisión de especializarme en acabados y perfeccionamiento de nuevos estilos y modelos de muebles de madera, obteniendo el título en Ebanistería (especialización de la carpintería, se distingue de la carpintería en que produce muebles más elaborados, generando nuevas técnicas y complementándolas con otras para la manufactura de algunas piezas, tales como la marquetería, la talla, el torneado y la taracea, entre otras técnicas) para luego de la experiencia adquirida, y percibir que es un negocio fructífero, regresar a mi país a crear mi propia empresa.

2. ¿Cuál supone que es la experiencia necesaria, para elaborar un mueble de madera de calidad y garantía?

La experiencia para elaborar los muebles de madera, en mi caso no se ha ganado con estudios universitarios como lo es necesario en otras carreras, la razón porque en esta rama solamente se capacita y perfecciona el arte de elaborar muebles de madera. Lo que si para mí es lo más importante son los valores éticos como responsabilidad, puntualidad y honestidad.

También el haber aprendido desde muy temprana edad los conceptos básicos de manipulación y el conocimiento de la madera apta que otorgue la garantía que necesita el cliente. Y adicional como lo explique en la

anterior pregunta el perfeccionarme y estar calificado para elaborar un producto artesanal con diseño y acabado

3. ¿En qué tipo de empresa está agrupada, en el sector Artesanal, PYMES o Industrial. Y el nombre Decoraciones Sol qué significado tiene para usted?

La empresa al momento esta agrupada en el sector de las pequeñas y medias empresas ecuatorianas, mi deseo a futuro es que sea una empresa industrial. El nombre Decoraciones Sol, es un nombre que lo escogí porque fue la empresa donde comencé y aprendí el arte de elaborar muebles de madera. Le agregue la palabra Sol, por ser un concepto creciente, impulsivo y distintivo. Hoy en día Decoraciones Sol busca llegar con los mejores muebles y diseños a los hogares ecuatorianos y extranjeros.

4. ¿Cuál es el valor agregado que la empresa Decoraciones Sol ofrece a sus clientes con relación a la competencia inmobiliaria?

El valor agregado que se diferencia con la competencia, es primero la materia prima, que solamente fabricamos los muebles con madera de calidad y garantiza, utilizamos laurel, Seike y Guadilla que son resistentes y de larga vida útil. Así también la innovación en crear nuevos diseños con diferentes estilos, y en la mayoría de los casos son personalizados a cada cliente, nos han brindado una gran acogida entre nuestros consumidores y lo más importante un prestigio porque siempre hemos sido bien recomendados. Y por último para nosotros nada es imposible, es decir estamos capacitados para crear y fabricar muebles para cualquier tipo de ambiente.

5. ¿Cuáles han sido las mayores dificultades que ha tenido la empresa?

Uno de los mayores inconvenientes que ha ocurrido en la empresa en los últimos años, es el no encontrar empleados responsables y honestos realizar para las diferentes áreas que tenemos en este negocio. También en un principio el obtener los recursos económicos por parte de las entidades bancarias siempre fue un trámite muy complicado, nos solicitaban muchas garantías, que no se disponía en ese momento.

6. ¿Qué aspectos piensa que se deban emplear para que la madera como materia prima permanezca y no tenga escases.

Conoce usted ¿Cuáles son los organismos que apoyan con el buen manejo de la Madera y el Medio Ambiente?

El aspecto más importante para mantener la materia prima que para nuestro negocio es lo principal, es que los productores y extractores de la madera, constantemente realicen la reforestación y el cuidado de las tierras, por otra parte establecer límites en la comercialización de la madera, para que no exista escases.

Tengo conocimiento que la entidad que más se encarga del cuidado y el buen manejo del área forestal es el Medio Ambiente, aplicando nuevas políticas de conservación y cuidado.

7. ¿Dispone actualmente de los recursos humanos y económicos, para elaborar su producción y satisfacer la demanda nacional e internacional?

Actualmente para la demanda nacional tengo los recursos humanos y económicos y nos encontramos aptos para satisfacer al país con la cantidad de muebles que sea necesaria. Pero para el ámbito internacional y como tengo conocimiento se necesita cumplir con una demanda muy elevada a la normal que manejamos en la empresa, necesitaré inversión y un buen nicho de mercado.

8. ¿Considera que la exportación, es una fuente más de ingreso y que permite globalizar el producto. Por qué?

Si considero que la exportación es una fuente más de ingreso, porque me permite globalizar mi producto y hacer conocer mi marca. Además creo más fuentes de trabajo, nuevos diseños y el ingreso de divisas al país, con el objetivo de reducir las importaciones.

9. ¿En la actualidad el país de los Estados Unidos es el mayor importador de muebles de madera, contempla que es un mercado apto para la comercialización de sus productos. Por qué?

Los muebles de madera que elabora la empresa Decoraciones Sol, es un producto artesanal y exclusivo, que los clientes extranjeros que han comprado en mi almacén, lo aprecian mucho por la dedicación y el tiempo que se toma en realizar cada uno de los muebles, además al ser realizado con maderas seleccionadas, brinda al cliente su preferencia y gusto en el diseño y estilo, acompañado de la garantía y seguridad que ofrece nuestra empresa.

10. ¿Cuáles son los pasos a seguir para que una pequeña empresa exporte a los Estados Unidos?

No tengo mucho conocimiento cuales son los procesos que se manejan ahora para exportar cualquier producto a los Estados Unidos, pero a mi parecer como punto fundamental se necesita tener el cliente o empresa que desee comercializar mis productos en este país. Porque si no se establece un convenio o alianza, es muy complicado establecer al principio una empresa en nuestro país y mucho más si se desea en otro mercado mucho más grande y competitivo.

Mi deseo y visión para mi empresa siempre ha sido exportar, y si lo hago, necesitare el asesoramiento profesional que me permita realizar los pasos ideales y óptimos al exportar al mejor mercado.

**ANEXO B. PROFORMA COTIZACIÓN EMPRESA DECORACIONES SOL –
EMPRESA WEST ELM.**



Ciudadela El Ejército Segunda Etapa, Calle M OE3-250 y Quinta Transversal.
QUITO – ECUADOR

RUC: 1791927508001

Teléfonos: 593 02 300- 1664 – 593 09 97783016

WEB: www.decoraciones-sol.com

Email:

decoracionessol1@hotmail.com

FACTURA PROFORMA

Quito, 5 Abril 2.015

Sres.

WEST ELM MODERN FURNITURE, HOME DECOR & HOME

Att. Thomas Albert Kan Williams

1870 Broadway, New York, NY 10023,

New York - Estados Unidos

Código	Cant.	Descripción	P. Unitario	Subtotal
20-15luisxv	6	Cama para Dormitorio Modelo LUIS XV. Elaborada con madera de laurel. Estilo Contemporáneo. Medidas: 2 Plazas y Media 175 cm x 130 cm.	\$ 1.026,41	\$ 6.158,49
20-15francéssala	4	Juego de Sala Modelo Francés. Elaborada con madera de laurel y tela chenille. Estilo Clásico. Conformado por: 2 sofá de 3 asientos 220 cm x 85cm, 3 sofás de 2 asientos de 150cm x 85cm, 1 sofá de 85cm x 85 cm y 1 mesa ratona de 60 cm x 50cm x 35 cm.	\$ 1.406,82	\$ 5.627,30
20-15mesaarcent.	6	Mesa Central Modelo Artesanal. Elaborada con madera de laurel. Estilo Minimalista. Medidas: 100 cm x 60 cm x 60 cm	\$ 549,23	\$ 3.295,41
		Flete por mar -CIF NEW YORK - EE.UU	\$ 2.000,00	\$ 2.000,00
			TOTAL	\$ 17.081,19

Peso bruto: 1.050,00 Kg.

Peso Neto: 950,00 Kg.

Bultos: 36 - Volumen: 49,3 metros cúbicos

Container: 1

Capacidad: 40 pies.

Son dólares estadounidenses: Diecisiete mil ochenta y uno con diecinueve centavos.

CONDICIONES DE VENTA:

INCOTERM:	CIF GUAYAQUIL - NEW YORK
ORIGEN DE LA MERCADERÍA:	ecuatoriana
TIEMPO DE ENTREGA:	14 días aproximadamente
VALIDES DE OFERTA:	15 días
FORMA DE PAGO:	Giro Bancario Anticipado de acuerdo a los siguientes datos:

Recibe Banco:	Banco Pichincha C.A. (ECUADOR)
Número de Cuenta Corriente:	# 3032000604
Nombre de Cuenta de Banco:	Mario Orlando Pallasco Farinango

ANEXO C – PREGUNTAS DE ENTREVISTA A EMPRESAS POTENCIALES CLIENTES WEST ELM, DUANE ST. URBAN OUTFITTERS

- 1. ¿Qué posibilidad existe en establecer una alianza estratégica con la empresa Decoraciones Sol, en la comercialización de muebles de madera artesanales, de excelente acabado y que dispone de todas las garantías para su target de clientes?**
 - 10 % - 30%
 - 40% - 60 %
 - 70% - 100 %

- 2. ¿De acuerdo a los diferentes productos que ustedes comercializan, y en el caso de solicitar un mueble que sea solamente artesanal, para qué ambiente le gustaría realizar la adquisición para comercializar en su empresa, (Favor detallar la cantidad)?**
 - Baños
 - Dormitorios
 - Sala
 - Oficina
 - Otros (Mesa Central)

- 3. ¿En base a los siguientes criterios, para su empresa cuáles son los aspectos más importantes y a tomar en cuenta al momento de comercializar los muebles de madera, y ser diferentes a la competencia? Calificar de 1 a 5. Donde 1 es menos importante y 5 el más importante.**
 - Originalidad y Exclusividad del Diseño
 - Alta Calidad
 - Tiempo de reposición
 - Producto elaborado en forma artesanal y con materia prima de calidad
 - Tiempo de entrega

- 4. ¿Qué precio cree usted que su cliente estaría dispuesto a pagar por los siguientes productos, con la diferencia de la competencia que son productos elaborados artesanalmente y que están enfocados a la clase media – alta de sus compradores más frecuentes?**
 - Cama Artesanal Clásica Estilo LUIS XV (3 plazas)
 - Juego De Sala Francés Contemporáneo
 - Mesa Central Estilo Minimalista

- 5. De acuerdo a las políticas de su empresa, en las condiciones de pago que manejan, ¿cuál de estas son las más frecuentes y rentables?**
 - Contado
 - Tarjeta de Crédito
 - Crédito Personal / Cheques Posfechados

6. ¿Cuáles aspectos considera que son los más fundamentales que sus clientes toman en cuenta para la adquirir sus productos en su la empresa?

- Ubicación
- Flexibilidad de los Horarios
- Asistencia Personalizada
- Servicio a Domicilio
- Piezas de Reposición (Garantía)

7. ¿Qué promociones e incentivos de venta realiza su empresa para atraer más clientes?

- Descuentos por compras al por mayor
- Material Promocional
- Descuento por pago en efectivo
- Liquidación de mercadería antigua

EMPRESAS Y PERSONAS ENTREVISTADAS

Nombre del entrevistado 1: Thomas Kan Williams
Cargo: Purchasing Department (Departamento de Adquisiciones)
Empresa: WEST ELM, Empresa de Muebles de Madera
E-mail: customerservice@westelm.com
Dirección: 1870 Broadway, New York, NY 10023, Estados Unidos
Teléfonos: 888-922-4119 (General)
Entrevistador: Diego Altamirano Vásconez
Fecha de entrevista: 30/08/2014

Nombre del entrevistado 2: Mark Taylor
Cargo: General Manager and Purchasing and Customs (Gerente General de Adquisiciones y Aduanas)
Empresa: DUANE ST.
E-mail: customs12@duanest.com
Teléfonos: +1 212-847-2033
Entrevistador: Diego Altamirano Vásconez
Fecha de entrevista: 15/09/2014

Nombre del entrevistado 3: Steven Belleni
Cargo: Assistant Purchasing and Supply Products (Asistente de Compras de Suministros y Productos)
Empresa: URBAN OUTFITTERS
Dirección: 125 Westchester Avenue #2710 The Westchester Mall W White Plains NY, 10601
E-mail: infou-ocustoms@urbanoutfitters.com
Teléfonos: (914) 428-2426
Entrevistador: Diego Altamirano Vásconez **Fecha de entrevista:** 16/08/2014

**ANEXO D – CARTA DE COMPROMISO DE ACEPTACIÓN PROPUESTAS
EMPRESAS WEST ELM – DUANE ST. – URBAN OUTFITTERS**

CARTA DE COMPROMISO EMPRESA WEST ELM

west elm 

We make it simple to express your personal style at home.

June 15, 2015

Mr.
Diego Altamirano
Decoraciones Sol Limited Company

I would hereby extend this for whatever reason the company pertinentes Decoraciones Sun with a commitment to future work in the Importation, marketing and sale of their products to the West Elm store in the area of wooden furniture.

We received an Invoice No. 000123, in which the quantity and price of each model we have reached a detailed agreement.

Best Regards,



Thomas Kan
Purchasing Department
West Elm



75 Front Street - 1870 Broadway, NY 10023 UNITED STATES OF AMERICA
PHONE: 1888-922-4119 / 718-875-7757 FAX: 1.702.363.2541
www.westelm.com

CORREO DE COMPROMISO EMPRESA DUANE S.T.

CORREO ELECTRONICO DE APROBACION COMPROMISO ALIANZA PARA VENTA DE PRODUCTOS DECORACIONES SOL – DUANE S.T.

RV: RE: Proposed Alliance and Sale of Products DECORACIONES SOL

Diego Altamirano

18:42

Para: Diego Altamirano

From: ddaltamirano@hotmail.com
To: ddaltamirano@hotmail.com
Subject: RE: Proposed Alliance and Sale of Products DECORACIONES SOL
Date: Wed, 17 June 2015 18:03:59 -0500
From: Mark Taylor Purchasing and Customs- Urban Outfitters [customs12@duanest.com]
to: ddaltamirano@hotmail.com

Subject: RE: Proposed Alliance and Sale of Products DECORACIONES SOL

Date: Tuesday, March 31 2015 11:42:15 - 0500

Dear Diego

Thanks for your message. We sincerely review your proposed alliance and invoice about your products of wooden furniture. Our company only sells products manufactured wood, and furniture made your proposal to hand craft, we believe that will have been well received in our community.

However prices may revise or give us a great discount for a bulk purchase, but can start with little drive and see how people accept or not your product.

I'll be awaiting your reply to start working as an alliance and import as soon as possible.

Thank you for your continued business.

Mark Taylor

General Manager of Purchasing and Customs

P: 1.212.847.2033 | P: 1.212.847.2035 | F: 1.212.847.2040

128 Duane St., Brooklyn, New York 10013

customs12@duanest.com | www.duanest.com

From: Diego Altamirano [ddaltamirano@hotmail.com]

Sent: Thursday, March 26, 2015 9:47 AM
To: customs12@duanest.com
Subject: Proposed Alliance and Sale of Products DECORACIONES SOL
Importance: High

Dear

Mark Taylor

Good Morning, The last week I sent an invoice with the prices and models of wooden furniture our company develops and only by hand.

I would like to know if they could discuss our offer, for a strategic alliance and that you can market our products in your store. I remain very attentive to your comments and that there is possibility that this treatment is realized.

Best Regards,

Atentamente,

Diego Altamirano
DECORACIONES SOL Cía. Ltda.

Quito - Ecuador
Teléf.: (593-2) 2249591 - 0992696245

CARTA DE COMPROMISO EMPRESA URBAN OUTFITTERS

S P E C I A L L Y R E T A I L S T O R E S I N T H E W O R L D UO	<p>URBAN OUTFITTERS  URBAN OUTFITTERS</p>
	<p>April 14, 2015</p>
	<p>Dear Diego Altamirano Decoraciones Sol Cía. Ltda.</p>
	<p><u>CERTIFICATE OF WORK COMMITMENT</u></p>
	<p>With this certificate of work commitment, the company Urban Outfitters with your franchise in the state of New York. According to market confirmed the wood furniture handmade by the company DECORACIONES SOL Cía. Ltda. Located in Quito city from Ecuador, for a test period of twelve months in the household segment.</p> <p>We received a very attractive proposition that benefits our economic interests by introducing a new product.</p> <p>Best wishes</p> <p>Best Regards</p> <p>Mr. Steven Belleni Assistant Purchasing and Supply Products URBAN OUTFITTERS</p>
<p>Dir. 125 Westchester Avenue #2710. The Westchester Mall W White Plains NY, 10601. U.S.A. Phone/Fax: (212) 579-3912 www.urbanoutfitters.com</p>	

ANEXO E-1. GASTOS QUE INCURRE EMPRESA DECORACIONES SOL COMO INVERSIÓN

VEHICULOS				
Detalle	U. Medida	Cantidad	V. Unitario	V. Total
Camión MNR Reward Chevrolet 3 a 6 toneladas (Nuevo)	Unidad	1	\$ 45.000,00	\$ 45.000,00
			TOTAL	\$ 45.000,00

La adquisición del **Camión MNR Reward Chevrolet 3 a 6 toneladas**, es uno de los gastos que la empresa realiza para el mejoramiento del transporte y logística de los muebles de madera en el ámbito nacional y para la exportación.

ANEXO E-2. GASTOS QUE INCURRE LA EMPRESA COMO INVERSIÓN

TECNIFICACIÓN EN ADQUISICIÓN DE NUEVA TECNOLOGÍA PARA DECORACIONES SOL				
Detalle	U. Medida	Cantidad	V. Unitario	V. Total
Tablet	Unidad	2	\$ 350,00	\$ 700,00
Computador de Escritorio	Unidad	3	\$ 850,00	\$ 2.550,00
Laptop	Unidad	3	\$ 450,00	\$ 1.350,00
Impresora - Fax - Escáner	Unidad	2	\$ 350,00	\$ 700,00
Router Internet	Unidad	1	\$ 250,00	\$ 250,00
			TOTAL	\$ 5.550,00

En los factores y variables en elección de tecnología (tecnificación) para el mejoramiento de procesos y por el incremento de más personal, es necesaria la adquisición de más sistemas tecnológicos para la empresa Decoraciones Sol.

ANEXO F – PROFORMA COTIZACIÓN DE FLETE MARÍTIMO – SIATILOGISTICS.

COTIZACIÓN DE SERVICIOS SIATILOGISTICS



FULL CONTAINER - TRÁFICO GLOBAL

COTIZACIÓN No.	COTUIORRT239
FECHA COTIZACIÓN	miércoles, 08 de abril de 2015
FECHA VIGENCIA	lunes, 20 de abril de 2015

Señor
Eduardo Vivanco
VIVANCO IMPORT

Me permito a continuación detallarle la cotización de servicios por usted requerida;

MODALIDAD DE TRANSPORTE	TERRESTRE	VALOR MERCADERIA (USD)	Nº
ORIGEN	QUITO - ECUADOR	DESCRIPCION MERCADERIA	MUEBLES DE HOGAR
DESTINO	NEW YORK - USA		
INCOTERM	CIF	CANTIDAD DE CONTENEDORES	1,00
TIPO DE SERVICIO:	PUERTO - PUERTA	TIPO DE EQUIPO	40' STD
TIPO DE CARGA	GENERAL	CARGABLE	1x40' ST

VALORES EN ORIGEN			USD
GASTOS PORTUARIOS			550,00
BAF			200,00
BL			170,00
ADMINISTRATION	0.35% DEL VALOR CIF + IVA		276,00
EXPORT FEE			100,00
HANDLING			112,00
PICK UP			616,00
SEGURO	Depende del costo de la mercadería // 0,64%		250,00
CUSTOMS CLEARANCE			350,00

VALORES DE FLETE	FLETE INTERNACIONAL		USD 2.000,00
-------------------------	---------------------	--	--------------

TOTAL APROXIMADO DE IMPORTACIÓN			USD 4.624,00
--	--	--	---------------------

TIEMPO DE TRÁNSITO	14 DIAS	FRECUENCIA DE SALIDAS	SEMANAL	RUTA	DIRECTO
--------------------	---------	-----------------------	---------	------	---------

OBSERVACIONES:

- Ø Tarifas sujetas a disponibilidad de espacios y frecuencias en Navieras.
- Ø Los rubros cotizados en monedas extranjeras pueden variar según el tipo de cambio vigente en el día de la facturación.
- Ø Los rubros de BAF y SSC (SecurityCharge) serán facturados AL COSTO vigente en el momento del embarque.
- Ø Los valores en origen y de flete son gravados con el 5% de COLLECT FEE.
- Ø Estas tarifas no incluyen tasas, impuestos, multas, bodegajes, aforos; en origen o en destino.
- Ø Toda documentación previa al arribo de la carga es de absoluta responsabilidad del importador.
- Ø Tarifas locales no incluyen IVA.

Roberto Roskamp
ASESOR CORPORATIVO

ANEXO G. CAPITAL DE TRABAJO ACTUAL DECORACIONES SOL.

EDIFICIOS GALPON				
Detalle	U. Medida	Cantidad	V. Unitario	V. Total
Galpón	Metros 2	120	\$ 83,33	\$ 10.000,00
			TOTAL	\$ 10.000,00

VEHICULOS				
Detalle	U. Medida	Cantidad	V. Unitario	V. Total
Camioneta Mazda Simple (Nueva)	Unidad	1	\$ 20.000,00	\$ 20.000,00
			TOTAL	\$ 20.000,00

MAQUINARIA DE BANCO CON MOTOR				
Detalle	U. Medida	Cantidad	V. Unitario	V. Total
Sierra de Cinta	Unidad	1	\$ 1.978,00	\$ 1.978,00
Taladro de Pedestal	Unidad	1	\$ 650,00	\$ 650,00
Tupi	Unidad	1	\$ 1.341,61	\$ 1.341,61
Torno de Madera	Unidad	1	\$ 800,00	\$ 800,00
Canteadora	Unidad	1	\$ 4.200,00	\$ 4.200,00
Cepilladora	Unidad	1	\$ 6.000,00	\$ 6.000,00
Sierra Circular Industrial	Unidad	1	\$ 5.200,00	\$ 5.200,00
			TOTAL	\$ 20.169,61

MAQUINARIA PORTATILES CON MOTOR				
Detalle	U. Medida	Cantidad	V. Unitario	V. Total
Taladro DW508 ½" 4.8A PVVR	Unidad	1	\$ 110,00	\$ 110,00
Taladro Inalámbrico 3/8" 12V	Unidad	1	\$ 216,00	\$ 216,00
Lijadora-Orb. L0745 450W	Unidad	1	\$ 220,00	\$ 220,00
Lijadora D26451 12000 RPM	Unidad	1	\$ 90,00	\$ 90,00
Ingleteadora DW715 12" 4000RPM	Unidad	1	\$ 429,38	\$ 429,38
Rebajadora DW625 3HP VV Base	Unidad	1	\$ 380,00	\$ 380,00
Sierra Circular DW304 8- ¼"	Unidad	1	\$ 300,00	\$ 300,00
Caladora DW331K VV Industrial	Unidad	1	\$ 190,00	\$ 190,00
Cepillo Eléctrico 3-¼" 650W	Unidad	1	\$ 300,00	\$ 300,00
Compresor 5HP 60GL 175PSI	Unidad	1	\$ 950,00	\$ 950,00
Esmeril Eléctrico DW758 ¾HP 8"	Unidad	1	\$ 110,00	\$ 110,00
Taladro Inalámbrico 3/8" 12V	Unidad	1	\$ 280,10	\$ 280,10
Taladro DW245 ½" VVR Industrial	Unidad	1	\$ 176,00	\$ 176,00
			TOTAL	\$ 3.751,48

HERRAMIENTAS MANUALES				
Detalle	U. Medida	Cantidad	V. Unitario	V. Total
Juego 20pz Rachas M3/8" MM MINICRAFT	Unidad	1	\$ 32,00	\$ 32,00
Juego 6pz Desarmadores STANLEY BASIC	Unidad	4	\$ 15,00	\$ 60,00
Juego 6pz Brocas Planas TRUPER	Unidad	3	\$ 25,00	\$ 75,00
Juego 29pz Brocas HSS TRUPER	Unidad	1	\$ 80,00	\$ 80,00
Clavadora neumática Bex 18/50mm	Unidad	1	\$ 120,00	\$ 120,00
Arco para Calar C/Repuestos	Unidad	1	\$ 3,50	\$ 3,50
Arco para Sierra 12" STANLEY	Unidad	1	\$ 4,99	\$ 4,99
Playo de Presión 10" PRETUL	Unidad	2	\$ 5,10	\$ 10,20
Playo 8" STANLEY BASIC	Unidad	1	\$ 5,69	\$ 5,69
Playo 6" STANLEY BASIC	Unidad	1	\$ 4,57	\$ 4,57
Escuadra de carpintero 12" STANLEY	Unidad	5	\$ 12,00	\$ 60,00
Escuadra Falsa de plástico STANLEY	Unidad	2	\$ 21,00	\$ 42,00
Alicate 8" Universal Profesional STANLEY	Unidad	4	\$ 8,00	\$ 32,00
Engrasador Reforzado 400CC TRUPER	Unidad	1	\$ 25,00	\$ 25,00
Nivel de Aluminio 12" STANLEY	Unidad	3	\$ 12,75	\$ 38,25
Caja de Herramientas 24" RIMAX	Unidad	3	\$ 28,00	\$ 84,00
Serrucho Costilla 14" STANLEY	Unidad	3	\$ 24,00	\$ 72,00
Regla de Aluminio 24" STANLEY	Unidad	2	\$ 15,00	\$ 30,00
Lima Escorquina Media Caña 12" TRUPER	Unidad	3	\$ 18,00	\$ 54,00
Flexo metro BMT STANLEY 33-428	Unidad	5	\$ 10,00	\$ 50,00
Martillo de Uña 29MM STANLEY	Unidad	6	\$ 12,00	\$ 72,00
Aceitera Flexible 300ML TRUPER	Unidad	1	\$ 8,00	\$ 8,00
Piedra 8" para Afilar TRUPER	Unidad	1	\$ 35,00	\$ 35,00
Entenalla 5" Fija SCHULZ	Unidad	1	\$ 30,00	\$ 30,00
Pistola para Lacado TRUPER	Unidad	4	\$ 16,00	\$ 64,00
Pistola de absorción TRUPER	Unidad	2	\$ 80,00	\$ 160,00
Brochas # 3 WILSON	Unidad	2	\$ 2,30	\$ 4,60
Brochas # 2 WILSON	Unidad	2	\$ 4,50	\$ 9,00
Brochas # 2 1/2 WILSON	Unidad	2	\$ 3,20	\$ 6,40
Brochas # 1 1/2 WILSON	Unidad	2	\$ 3,20	\$ 6,40
Brochas # 1 WILSON	Unidad	2	\$ 0,96	\$ 1,92
Espátula 2 1/2 STANLEY	Unidad	2	\$ 1,50	\$ 3,00
Espátula 1 1/2 MINTCRAFT	Unidad	6	\$ 3,00	\$ 18,00
Tornillo de Banco	Unidad	4	\$ 80,00	\$ 320,00
Cinturón ERB Antilumbago Colombiano	Unidad	6	\$ 18,00	\$ 108,00
Careta para esmerilar TRUPER	Unidad	2	\$ 5,00	\$ 10,00
Extintores de 10 LBS	Unidad	2	\$ 115,00	\$ 230,00
Llave Ajustable 15" STANLEY	Unidad	2	\$ 9,00	\$ 18,00
Cepillo Alisador Plano STANLEY # 5C	Unidad	2	\$ 60,00	\$ 120,00
Cepillo Alisador Plano STANLEY # 6C	Unidad	2	\$ 120,00	\$ 240,00
Juego 3pz Formones TOPMOST	Unidad	3	\$ 35,00	\$ 105,00
Juego 6pz Gubias STANLEY	Unidad	1	\$ 45,00	\$ 45,00
Juego de Llaves Mixtas 6Pz. STD STANLEY	Unidad	1	\$ 13,00	\$ 13,00
			TOTAL	\$ 2.510,52

EQUIPO DE COMPUTACION EMPRESA DECORACIONES SOL				
Detalle	U. Medida	Cantidad	V. Unitario	V. Total
Tablet	Unidad	1	\$ 400,00	\$ 400,00
Computador de Escritorio	Unidad	1	\$ 1.000,00	\$ 1.000,00
Laptop	Unidad	1	\$ 500,00	\$ 500,00
Impresora - Fax - Escáner	Unidad	1	\$ 500,00	\$ 500,00
Router Internet	Unidad	1	\$ 300,00	\$ 300,00
			TOTAL	\$ 2.700,00

MUEBLES Y ENSERES				
Detalle	U. Medida	Cantidad	V. Unitario	V. Total
Escritorio	Unidad	3	\$ 200,00	\$ 600,00
Archivero	Unidad	3	\$ 180,00	\$ 540,00
Mesas para visitas y reuniones	Unidad	2	\$ 180,00	\$ 360,00
Sillas	Unidad	6	\$ 50,00	\$ 300,00
Bancas	Unidad	5	\$ 50,00	\$ 250,00
			TOTAL	\$ 2.050,00

EQUIPO DE OFICINA				
Detalle	U. Medida	Cantidad	V. Unitario	V. Total
Carpetas Archiveras	Unidad	10	\$ 1,50	\$ 15,00
Tarjetas de Presentación	Unidad	1000	\$ 0,08	\$ 80,00
Teléfonos	Unidad	2	\$ 35,00	\$ 70,00
Archivadores	Unidad	5	\$ 7,30	\$ 36,50
Utilitarios de Oficina		3	\$ 120,00	\$ 360,00
			TOTAL	\$ 561,50

DEPRECIACIONES ACTIVOS FIJOS Y TANGIBLES			
Detalle	Valor Original	Vida Útil	Depreciación Anual
Maquinaria y Equipo	\$ 26.431,61	10	\$ 2.643,16
Edificios (Galpón)	\$ 10.000,00	20	\$ 500,00
Vehículos	\$ 20.000,00	5	\$ 4.000,00
GASTOS DE FABRICACION	\$ 56.431,61		\$ 7.143,16
Muebles y Enceres	\$ 2.050,00	10	\$ 205,00
Equipo de Computación	\$ 2.700,00	5	\$ 899,91
GASTOS DE ADMINISTRACION	\$ 4.750,00		\$ 1.104,91
TOTAL DEPRECIACIONES	\$ 61.181,61		\$ 8.248,07

COSTOS DIRECTOS	
Detalle	Valor Total
Materia Prima e Insumo	\$ 39.405,49
Materiales Directos	\$ 1.650,00
Mano de Obra Directa	\$ 3.693,01
Materiales Indirectos	\$ 8.641,44
TOTAL	\$ 53.389,94

Para la producción tanto nacional como para exportar al mercado meta, se necesita adquirir más materia prima de la que normalmente se compra. Es así que se debe incrementar un 50% más de cada tipo de madera para cumplir con la cantidad demandada. Así también se debe priorizar cual es la madera que más se va a usar en la elaboración de los muebles de madera, en este caso es el laurel.

MATERIA PRIMA (PARA EXPORTACIÓN)					
Detalle	U. Medida	Cantidad	V. Unitario	V. Mensual	V. Anual
Tablones (Laurel)	Unidad	150	\$ 11,50	\$ 1.725,00	\$ 20.700,00
Tablones (Seike)	Unidad	30	\$ 15,00	\$ 450,00	\$ 5.400,00
Tablones (Guabillo)	Unidad	30	\$ 15,00	\$ 450,00	\$ 5.400,00
			Subtotal	\$ 2.625,00	\$ 31.500,00
			1,25% Imprevistos	\$ 32,81	\$ 393,75
			TOTAL	\$ 2.657,81	\$ 31.893,75

INSUMOS Y MATERIALES (GASTOS DE EMPRESA PARA PRODUCCIÓN)					
Detalle	U. Medida	Cantidad	V. Unitario	V. Mensual	V. Anual
Cola sintética	Galón	4	\$ 3,50	\$ 14,00	\$ 168,00
Clavos 1 1/2	Ciento	15	\$ 0,25	\$ 3,75	\$ 45,00
Laca Selladora Piroxilina	Galón	4	\$ 15,75	\$ 63,00	\$ 756,00
Tornillo sparx 1 1/4	Ciento	3	\$ 3,00	\$ 9,00	\$ 108,00
Thinner Acrílico	Galón	3	\$ 2,50	\$ 7,50	\$ 90,00
Lija de papel durasalox # 80	Pliego	25	\$ 1,20	\$ 30,00	\$ 360,00
Lija de papel durasalox # 100	Pliego	25	\$ 1,20	\$ 30,00	\$ 360,00
Lija de papel durasalox # 150	Pliego	25	\$ 1,20	\$ 30,00	\$ 360,00
Lija de agua # 400	Pliego	15	\$ 1,25	\$ 18,75	\$ 225,00
Lija de agua # 1000	Pliego	15	\$ 1,25	\$ 18,75	\$ 225,00
Waype	Kg.	3	\$ 2,00	\$ 6,00	\$ 72,00
Tela Tipo 1	Metro	5	\$ 5,50	\$ 27,50	\$ 330,00
Tela Tipo 2	Metro	5	\$ 5,50	\$ 27,50	\$ 330,00
Tela Tipo 3	Metro	5	\$ 5,50	\$ 27,50	\$ 330,00
Esponja	Metro	10	\$ 5,50	\$ 55,00	\$ 660,00
Tinte	Galón	10	\$ 25,00	\$ 250,00	\$ 3.000,00
			Subtotal	\$ 618,25	\$ 7.419,00
			1,25% Imprevistos	\$ 7,73	\$ 92,74
			TOTAL	\$ 625,98	\$ 7.511,74

De igual manera por el incremento en la producción para realizar el plan de

exportación, dentro de los materiales e insumos adicionales y materiales indirectos para la elaboración y fabricación de los muebles de madera, se necesita adquirir los que se menciona en la tabla anterior. Todos los valores y proyección de cantidad se han realizado con el Gerente General, Jefe de Producción y maestro principal de la empresa Decoraciones Sol.

MATERIALES INDIRECTOS (4) (GASTOS DE EMPRESA PARA EXPORTACIÓN)					
Detalle	U. Medida	Cantidad	V. Unitario	V. Mensual	V. Anual
Cartón Corrugado	Kg	80	\$ 5,30	\$ 424,00	\$ 5.088,00
Poliuretano para Embalaje	Rollos	25	\$ 7,20	\$ 180,00	\$ 2.160,00
Esponja para Embalaje	Metros 2	80	\$ 0,60	\$ 48,00	\$ 576,00
Cinta de embalaje	Unidad	40	\$ 1,35	\$ 54,00	\$ 648,00
			Subtotal	\$ 706,00	\$ 8.472,00
			2% Imprevistos	\$ 14,12	\$ 169,44
			TOTAL	\$ 720,12	\$ 8.641,44

OTROS COSTOS INDIRECTOS DE FABRICACION (GASTOS EMPRESA PRODUCCIÓN)					
Descripción	U. Medida	Cantidad	V. Unitario	V. Mensual	V. Anual
Energía Eléctrica	Kw/h	500	\$ 0,12	\$ 60,00	\$ 720,00
Agua Potable	Metros 3	25	\$ 1,40	\$ 35,00	\$ 420,00
Monitoreo-Alarma Stop	Servicio	1	\$ 19,00	\$ 19,00	\$ 228,00
Combustible Diésel	Galón	80	\$ 1,03	\$ 82,40	\$ 988,80
Teléfono	Minutos	300	\$ 0,03	\$ 10,00	\$ 120,00
Uniformes (Overoles)*	Unidad	8	\$ 28,00	\$ 224,00	\$ 672,00
Gafas Industriales*	Unidad	12	\$ 5,50	\$ 66,00	\$ 198,00
Orejas Industriales*	Unidad	12	\$ 5,00	\$ 60,00	\$ 180,00
Extintor contra incendios*	Unidad	3	\$ 40,00	\$ 120,00	\$ 360,00
Botiquín primeros auxilios	Unidad	1	\$ 40,00	\$ 40,00	\$ 480,00
Filtro para mascarillas*	Unidad	12	\$ 9,90	\$ 118,80	\$ 356,40
Mascarillas Industriales*	Unidad	12	\$ 51,00	\$ 612,00	\$ 1.836,00
Gautes *	Unidad	12	\$ 6,50	\$ 78,00	\$ 234,00
			SUBTOTAL	\$ 1.525,20	\$ 6.793,20
			2% Imprevistos	\$ 30,50	\$ 135,86
			TOTAL	\$ 1.555,70	\$ 6.929,06
* = Los uniformes e implementos, son comprados cada tres meses.					

ANEXO H. SALARIOS Y SUELDOS PROYECTADOS EMPRESA DECORACIONES SOL

SUELDOS ADMINISTRATIVOS											
Cargo	Cant.	Salario	Año	Ap. IESS Patr.	Ap. IESS Pers.	D. Cuarto Sueldo	D. Tercer Sueldo	Vacaciones	F. Reserva	Sueldo Mensual	Sueldo Anual
Gerente General y Administrador	1	\$ 850,00	1	\$ 94,78	-\$ 80,33	\$ 29,50	\$ 70,83	\$ 4,72		\$ 969,51	\$ 11.634,07
	1	\$ 901,00	2	\$ 100,46	-\$ 85,14	\$ 29,50	\$ 75,08	\$ 5,01	\$ 79,56	\$ 1.105,46	\$ 13.265,57
	1	\$ 955,06	3	\$ 106,49	-\$ 90,25	\$ 29,50	\$ 79,59	\$ 5,31	\$ 84,33	\$ 1.170,02	\$ 14.040,26
Gerente de Marketing	1	\$ 600,00	1	\$ 66,90	-\$ 56,70	\$ 29,50	\$ 50,00	\$ 3,33		\$ 693,03	\$ 8.316,40
	1	\$ 636,00	2	\$ 70,91	-\$ 60,10	\$ 29,50	\$ 53,00	\$ 3,53		\$ 732,85	\$ 8.794,14
	1	\$ 674,16	3	\$ 75,17	-\$ 63,71	\$ 29,50	\$ 56,18	\$ 3,75		\$ 775,05	\$ 9.300,55
Contador	1	\$ 500,00	1	\$ 55,75	-\$ 47,25	\$ 29,50	\$ 41,67	\$ 2,78		\$ 582,44	\$ 6.989,33
	1	\$ 530,00	2	\$ 59,10	-\$ 50,09	\$ 29,50	\$ 44,17	\$ 2,94	\$ 46,80	\$ 662,42	\$ 7.949,04
	1	\$ 561,80	3	\$ 62,64	-\$ 53,09	\$ 29,50	\$ 46,82	\$ 3,12	\$ 49,61	\$ 700,40	\$ 8.404,74
Comercio Exterior y Ventas	1	\$ 600,00	1	\$ 66,90	-\$ 56,70	\$ 29,50	\$ 50,00	\$ 3,33		\$ 693,03	\$ 8.316,40
	1	\$ 636,00	2	\$ 70,91	-\$ 60,10	\$ 29,50	\$ 53,00	\$ 3,53	\$ 56,16	\$ 789,00	\$ 9.468,05
	1	\$ 674,16	3	\$ 75,17	-\$ 63,71	\$ 29,50	\$ 56,18	\$ 3,75	\$ 59,53	\$ 834,57	\$ 10.014,89
									Total Año 1	\$ 2.938,02	\$ 35.256,20
									Total Año 2	\$ 3.289,73	\$ 39.476,81
									Total Año 3	\$ 3.480,04	\$ 41.760,45
									TOTAL	\$ 9.707,79	\$ 116.493,46

MANO DE OBRA DIRECTA												
Cargo	Cant.	Salario	Año	Ap. IESS Patr.	Ap. IESS Pers.	D. Cuarto Sueldo	D. Tercer Sueldo	Vacaciones	F. Reserva	Sueldo Mensual	Sueldo Anual	
Jefe de Producción	1	\$ 450,00	1	\$ 50,18	-\$ 42,53	\$ 29,50	\$ 37,50	\$ 2,50		\$ 527,15	\$ 6.325,80	
	1	\$ 500,00	2	\$ 55,75	-\$ 47,25	\$ 29,50	\$ 41,67	\$ 2,78	\$ 44,15	\$ 626,59	\$ 7.519,13	
	1	\$ 540,00	3	\$ 60,21	-\$ 51,03	\$ 29,50	\$ 45,00	\$ 3,00	\$ 47,68	\$ 674,36	\$ 8.092,34	
Diseñador Dibujante	1	\$ 450,00	1	\$ 50,18	-\$ 42,53	\$ 29,50	\$ 37,50	\$ 2,50		\$ 527,15	\$ 6.325,80	
	1	\$ 500,00	2	\$ 55,75	-\$ 47,25	\$ 29,50	\$ 41,67	\$ 2,78	\$ 44,15	\$ 626,59	\$ 7.519,13	
	1	\$ 540,00	3	\$ 60,21	-\$ 51,03	\$ 29,50	\$ 45,00	\$ 3,00	\$ 47,68	\$ 674,36	\$ 8.092,34	
Maestros Artesanos	2	\$ 400,00	1	\$ 44,60	-\$ 37,80	\$ 29,50	\$ 33,33	\$ 2,22		\$ 943,71	\$ 11.324,53	
	3	\$ 440,00	2	\$ 49,06	-\$ 41,58	\$ 29,50	\$ 36,67	\$ 2,44	\$ 38,85	\$ 1.664,83	\$ 19.977,95	
	4	\$ 480,00	3	\$ 53,52	-\$ 45,36	\$ 29,50	\$ 40,00	\$ 2,67	\$ 42,38	\$ 2.410,84	\$ 28.930,11	
Chofer Profesional	1	\$ 450,00	1	\$ 50,18	-\$ 42,53	\$ 29,50	\$ 37,50	\$ 2,50		\$ 527,15	\$ 6.325,80	
	1	\$ 500,00	2	\$ 55,75	-\$ 47,25	\$ 29,50	\$ 41,67	\$ 2,78	\$ 44,15	\$ 626,59	\$ 7.519,13	
	1	\$ 540,00	3	\$ 60,21	-\$ 51,03	\$ 29,50	\$ 45,00	\$ 3,00	\$ 47,68	\$ 674,36	\$ 8.092,34	
Obreros/Operarios	4	\$ 354,00	1	\$ 39,47	-\$ 33,45	\$ 29,50	\$ 29,50	\$ 1,97		\$ 1.683,94	\$ 20.207,26	
	6	\$ 375,00	2	\$ 41,81	-\$ 35,44	\$ 29,50	\$ 31,25	\$ 2,08	\$ 33,11	\$ 2.863,93	\$ 34.367,10	
	8	\$ 400,00	3	\$ 44,60	-\$ 37,80	\$ 29,50	\$ 33,33	\$ 2,22	\$ 35,32	\$ 4.057,40	\$ 48.688,85	
										Total Año 1	\$ 4.209,10	\$ 50.509,20
										Total Año 2	\$ 6.408,54	\$ 76.902,45
										Total Año 3	\$ 8.491,33	\$ 101.896,00
										TOTAL	\$ 19.108,97	\$ 229.307,65

MANO DE OBRA INDIRECTA											
Cargo	Cant.	Salario	Año	Ap. IESS Patronal.	Ap. IESS Personal.	D. Cuarto Sueldo	D. Tercer Sueldo	Vacaciones	F. Reserva	Sueldo Mensual	Sueldo Anual
Jefe de Mantenimiento	1	\$ 380,00	1	\$ 42,37	-\$ 35,91	\$ 29,50	\$ 31,67	\$ 2,11		\$ 449,74	\$ 5.396,85
	1	\$ 402,80	2	\$ 44,91	-\$ 38,06	\$ 29,50	\$ 33,57	\$ 2,24	\$ 35,57	\$ 510,52	\$ 6.126,23
	1	\$ 426,97	3	\$ 47,61	-\$ 40,35	\$ 29,50	\$ 35,58	\$ 2,37	\$ 37,70	\$ 539,38	\$ 6.472,57
TOTAL										\$ 1.499,64	\$ 17.995,65

ANEXO I. ESTADOS FINANCIEROS Y DE RESULTADOS EMPRESA
DECORACIONES SOL 2.013 – 2.014
ESTADO DE RESULTADOS

	AÑO	31/12/2013	31/12/2014
VENTAS			
VENTAS NETAS	\$	45.000,00	\$ 120.000,00
Ventas de Mercadería			
DESCUENTOS Y DEVOLUCIONES VENTAS			
(-) Devoluciones en Ventas	\$ 45.000,00	\$ 120.000,00	
COSTO DE VENTAS			
Inventario Inicial Mercaderías	\$	13.727,67	\$ 9.948,00
(+) Compras de Mercaderías	<u>\$ 17.935,84</u>	<u>\$ 60.479,47</u>	
DISPONIBLE PARA LA VENTA	\$ 31.663,51	\$ 70.427,47	
(-) Inv. Final Producto Terminado	<u>\$ (9.948,00)</u>	<u>\$ (10.780,00)</u>	
	\$ (21.715,51)	\$ (59.647,47)	
UTILIDAD BRUTA	\$ 23.284,49	\$ 60.352,53	
GASTOS DE PERSONAL DE VENTAS	\$	4.683,10	\$ 9.679,58
GASTOS GENERALES DE VENTAS			
GASTOS GENERALES DE ADMINISTRACION	<u>\$ 205,91</u>	<u>\$ 79,29</u>	
	\$ (4.889,01)	\$ (9.758,87)	
UTILIDAD OPERACIONAL	\$ 18.395,48	\$ 50.593,66	
OTROS GASTOS NO OPERACIONALES			
Intereses y Multas	\$	20,70	
UTILIDAD NETA DEL EJERCICIO	\$ 18.374,78	\$ 50.593,66	
15% PARTICIPACION TRABAJADORES	\$	(2.756,22)	\$ (7.589,05)
23% IMPUESTO A LA RENTA	\$	(3.592,27)	\$ (9.461,01)
UTILIDAD LIQUIDA	\$ 12.026,29	\$ 33.543,60	

ANEXO I. ESTADOS FINANCIEROS Y DE RESULTADOS EMPRESA DECORACIONES SOL 2.013 – 2.014
DECORACIONES SOL CIA. LTDA.
ESTADOS FINANCIEROS

	31/12/2013	31/12/2014		31/12/2013	31/12/2014
ACTIVO			PASIVO		
ACTIVO CORRIENTE			CORRIENTE		
DISPONIBLE			CTAS. Y DOC. POR PAGAR		
BANCOS			Locales	\$ 3.000,01	\$ 22.000,00
Pichincha Cta. Corriente	<u>\$ 314,49</u>	\$ 607,90	Cuentas Comerciales a Pagar		\$ 20.808,49
Activos Financ. Ctas. Por Cobrar			OTRAS OBLIGACIONES CORRIENTES		
Cuentas Cobrar - Clientes	<u>\$ 21.740,00</u>	\$ 100.034,45	CON LA ADMINISTRACION TRIBUTARIA	\$ 6.738,02	\$ 20.876,09
(-) Provis. Ctas. Incobrables					
IMPUESTOS ANTICIPADOS			IVA por Pagar	\$ 10,16	\$ 10,16
Crédito Tributario (IVA)		\$ 149,59	Retención en la fuente 312	\$ 15,87	\$ 15,87
			23% Impuesto a la Renta por pagar	\$ 3.592,27	\$ 9.461,01
INV. PRODUCTO TERMINADO	<u>\$ 9.948,00</u>	\$ 10.780,00	CON EL IESS		
Inv. PT. Aparadores	\$ 1.200,00	\$ 1.200,00	Aportes IESS por Pagar	\$ 143,50	
Inv. PT. Bares	\$ 2.350,00	\$ 2.350,00	POR BENEFICIOS DE LEY EMPLEADOS		
Inv. PT. Comedores	\$ 2.798,00	\$ 2.630,00	Décimo Tercer Sueldo por Pagar	\$ 33,33	\$ 1.300,00
Inv. PT. Dormitorios	\$ 1.200,00	\$ 1.850,00	Décimo Cuarto Sueldo por Pagar	\$ 20,00	\$ 2.500,00
Inv. PT. Salas	\$ 1.500,00	\$ 1.850,00	Vacaciones por Pagar	\$ 166,67	
Inv. PT. Otros	<u>\$ 900,00</u>	<u>\$ 900,00</u>	15 % Utilidad Trabajadores	<u>\$ 2.756,22</u>	<u>\$ 7.589,05</u>
ACTIVO NO CORRIENTE			CTAS. POR PAGAR DIVERSAS Relacionadas		
PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPO	<u>\$ 2.331,61</u>	\$ 60.431,61	Cuentas por Pagar Socios	<u>\$ 14.088,33</u>	<u>\$ 6.088,33</u>
Vehículos		\$ 20.000,00	TOTAL PASIVOS	\$ 23.826,36	\$ 69.772,91
Edificios (galpón)		\$ 10.000,00	PATRIMONIO		
Muebles y Enseres	\$ 900,00	\$ 1.300,00	CAPITAL		
Maquinaria y Equipo Industrial	\$ 1.431,61	\$ 26.431,61	Capital Suscrito y Pagado	<u>\$ 1.000,00</u>	<u>\$ 1.000,00</u>
Equipos de computación y software	<u>\$ -</u>	<u>\$ 2.700,00</u>	Capital Socios Aporte Nuevo		<u>\$ 59.000,00</u>
DEPRECIACION ACUMULADA	<u>\$ (1.438,01)</u>		RESULTADOS ACUMULADOS	\$ 8.069,73	\$ 41.613,33
Dep. Acum. Muebles y Enceres	\$ (900,00)		Pérdidas Acumuladas/Utilidades Acumuladas	-\$ 3.956,56	\$ 8.069,73
Dep. Acum. Maquinaria y Equipos Indust.	\$ (538,01)	\$ (617,31)	RESULTADOS DEL EJERCICIO		
Dep. Acum. Eq. Computación y Software	<u>\$ -</u>	<u>\$ -</u>	Utilidad del Ejercicio	<u>\$ 12.026,29</u>	<u>\$ 33.543,60</u>
TOTAL DEL ACTIVO	\$ 32.896,09	\$ 171.386,24	TOTAL PATRIMONIO	\$ 9.069,73	\$ 101.613,33
			TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	\$ 32.896,09	\$ 171.386,24

ANEXO J. PERFIL CLIENTES INTERNOS DECORACIONES SOL.

Cargo: GERENTE GENERAL / ADMINISTRADOR	Gerente Propietario: Mario Orlando Pallasco	Rango de Prestación: \$ 900,00 - \$ 1.000,00
Requerimiento Básico: Experiencia mínima de 3 años en cargos gerenciales y administrativos.		Recursos:
Objetivo: Tiene varias áreas de trabajo a su cargo, se ocupa de la optimización del proceso administrativo, el manejo de las bodegas y el inventario, y todo el proceso de administración financiera de la organización.		

Requisitos del Cargo

Educación: Título universitario o tecnología: en Administración de Empresas (o afines).	Horario de Trabajo: 8 horas diarias. Lunes – viernes.
Destrezas	Personalidad
<ul style="list-style-type: none"> Capacidad para trabajar en equipo y tomar decisiones. Conocer técnicas de negociación, administración y gerencia. Capacidad para llegar a acuerdos ventajosos, a través del intercambio de información, debate de ideas y utilización de estrategias efectivas, con personas o grupos que puedan presentar intereses diversos, diferentes e incluso contrapuestos. 	<ul style="list-style-type: none"> Líder - Emprendedor. Proactivo. Ordenado - Organizado. Capacidad de trabajar bajo presión.
Funciones <ul style="list-style-type: none"> Preparar descripciones de tareas y objetivos individuales para cada área funcional liderada por su administrador. Midiendo continuamente la ejecución y comparar resultados reales con los planes y estándares de ejecución (autocontrol y Control de Gestión). Seleccionar personal competente y desarrollar programas de entrenamiento para potenciar sus capacidades. Desarrollar un ambiente de trabajo que motive positivamente a los individuos y grupos organizacionales. Encargándose de la contratación y despido de personal. Responsable por la planeación, organización, liderazgo, control y administración de todos los recursos de la empresa: financieros, humanos y materiales. Desarrollar estrategias generales para alcanzar los objetivos y metas propuestas, volviéndolos operativos a través de sus subordinados mediante planes de acción a corto, mediano y largo plazo. Supervisa constantemente los principales indicadores de la actividad de la empresa con el fin de tomar decisiones adecuadas, encaminadas a lograr un mejor desempeño de la empresa. Cualquier transacción financiera mayor como obtención de préstamos, cartas de crédito, asignación de créditos a clientes, etc. deben contar con su aprobación. Crear un ambiente en el que las personas puedan lograr las metas de grupo con la menor cantidad de tiempo, dinero, materiales, es decir optimizando los recursos disponibles 	

Cargo: CONTADOR	Reporta a: Todos los Niveles Superiores y Directrices.	Rango de Prestación: \$ 500,00 - \$ 600,00
Requerimiento Básico: Experiencia mínima de 3 años realizando tareas en cargos similares.		Recursos:
Objetivo: Es el responsable del manejo de clientes, nómina, bancos y viáticos. Coordina la entrega de la información contable de la empresa y maneja las cuentas personales de la Gerencia General.		

Requisitos del Cargo

Educación: Título universitario o licenciatura: en Economía, Contabilidad y Auditoría		Horario de Trabajo: 8 horas diarias. Lunes – viernes.
Destrezas	Personalidad	
<p>Conocimientos básicos de contabilidad y de todos los trámites legales - tributarios.</p> <p>Conocimientos en NIFFS</p> <p>Cursos realizados en facturación electrónica.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Emprendedor. • Proactivo. • Organizado. • Capacidad de trabajar bajo presión. • Disponer de Valores Éticos y Morales 	
Funciones		
<ul style="list-style-type: none"> • Encargado de la recepción diaria de cobranzas de ventas al contado, mantenimiento del archivo de facturas secuenciales del cliente • Custodia y emisión de cheques en coordinación con la Gerencia Financiera, realizando el manejo del libro de bancos. • Encargado del proceso de nómina que tiene que ver el manejo de los ingresos, descuentos, bonos de alimentación, seguros de asistencia médica, descuentos del • IESS y retenciones de los empleados. Creando carpetas de empleados para su registro con todos los documentos (IESS, contrato de trabajo, memos de premisos, control de vacaciones, horas extras, entre otras actividades). • Mantener el archivo de proveedores: recepción de facturas, coordinar el pago a proveedores, fecha de vencimiento y su valor. 		

Cargo: JEFE DE PRODUCCIÓN	Reporta a: Todos los Niveles Superiores y Directrices.	Rango de Prestación: \$ 400,00 - \$ 500,00
Requerimiento Básico: Experiencia mínima de 2 años realizando tareas en cargos similares.		Recursos:
Objetivo: Programar/planificar el trabajo del día, implantar la prioridad y el orden, tomando en cuenta los recursos y el tiempo para hacerlo, de igual forma el grado de efectividad de sus colaboradores, así como la forma de desarrollar dicho trabajo. Proyectado en el corto, mediano y largo plazo.		

Requisitos del Cargo

Educación: Título universitario o tecnología: en Producción Industrial y Seguridad		Horario de Trabajo: 8 horas diarias. Lunes – viernes.
Destrezas	Personalidad	
<ul style="list-style-type: none"> • Habilidad para liderar a su personal, dirigiéndolo con la confianza y convicción necesaria para lograr credibilidad y colaboración. • Aprovechar de la mejor manera los recursos humanos, materiales, técnicos que la empresa facilite, siendo crítico en toda su gestión para mejorar continuamente todos los procesos del trabajo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Emprendedor. • Proactivo. • Organizado. • Capacidad de trabajar bajo presión. • Disponer de Valores Éticos y Morales 	
Funciones		
<ul style="list-style-type: none"> • Fomentar buenas relaciones humanas, procurando que sus instrucciones sean claras, específicas, concisas y completas, sin olvidar el nivel general de habilidad de sus colaboradores Analizar, negociar y consolidar los requerimientos, plan de producción y presupuesto. • Asegurarse de la logística, todo lo referido a la selección y entrega de materia prima adecuada. Además deberá coordinar la adquisición de nueva maquinaria, herramienta o equipo de ser necesario. 		

Cargo: OBRERO ARTESANO	Reporta a: Jefe de Producción	Rango de Prestación: \$ 354,00 - \$ 400,00
Requerimiento Básico: Experiencia mínima de 2 años realizando tareas en cargos similares.		Recursos:
Objetivo: Realizar operaciones de fabricación y elaboración de muebles de madera, cumpliendo con las políticas de seguridad (normas de prevención de riesgos laborales), especificaciones definidas y órdenes de trabajo.		

Requisitos del Cargo

Educación: Estudios Técnicos en Carpintería. Disponer de título de artesano calificado.		Horario de Trabajo: 8 horas diarias. Lunes – viernes.
Destrezas	Personalidad	
<ul style="list-style-type: none"> • Habilidad y destreza en la utilización de las diferentes herramientas de carpintería. • Destreza para operar la maquinaria. • Disponer de cursos en la manipulación y fabricación de muebles de madera. • Disponer de los conocimientos de ebanistería, diseño y acabado (opcional) 	<ul style="list-style-type: none"> • Emprendedor. • Proactivo. • Organizado. • Honesto • Puntual • Capacidad de trabajar bajo presión. • Responsable • Con Iniciativa 	
Funciones		
<ul style="list-style-type: none"> • Comprometerse a mejorar asiduamente, desarrollando sus aptitudes en el trabajo, recordando que cada uno es su propio controlador de gestión. • Habilidad a capacitarse en el área donde desempeñe sus funciones y aprender nuevas técnicas para mejorar su productividad. • Dirigir eficientemente las herramientas y los recursos materiales asignados para la elaboración de muebles. • Cumplir eficientemente con las tareas designadas para la producción del producto establecido. 		

Cargo: DISEÑADOR DIBUJANTE	Reporta a: Jefe de Producción, Maestro Principal y Obreros	Rango de Prestación: \$ 500,00 - \$ 600,00
Requerimiento Básico: Experiencia mínima de 2 años realizando tareas en cargos similares.		Recursos:
Objetivo: Diseñar con creatividad nuevos productos, dependiendo de los nuevos requerimientos que demanda el mercado (solicitud de clientes).		

Requisitos del Cargo

Educación: Estudios realizados en diseño gráfico o afines.		Horario de Trabajo: 8 horas diarias. Lunes – viernes.
Destrezas	Personalidad	
<ul style="list-style-type: none"> • Debe tener la capacidad de imaginar soluciones originales, no debe repetir lo ya existente sino innovar constantemente • Riguroso en su trabajo y seguir con criterios metodológicos el proceso del diseño, con el fin de adecuar sus propuestas por más originales que sean a los requerimientos que se le han planteado. • Brindar su asesoría de sus ideas innovadoras al grupo de trabajo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Intérprete (transforma las ideas en creaciones) Creativo • Consultor • Capacidad de responder ante una audiencia reconociendo factores que se involucran en el diseño, tales como humanos, sociales, cognitivos, culturales y físicos. • Ser flexible y dinámico en el ejercicio del diseño. • Tener valores éticos y morales 	
Funciones		
<ul style="list-style-type: none"> • Diseñar nuevos productos en planos 2D y 3D de acuerdo a los requerimientos establecidos por el jefe de producción y/o clientes. • Trabajar conjuntamente con producción y operarios para el desarrollo del producto en caso de asesoría técnica. • Aplica sus conocimientos para mejor desempeño de su trabajo. Optimizando al máximo los recursos. 		

Cargo:CHOFER PROFESIONAL	Reporta a: Gerente Administrativo y Jefe de Producción,	Rango de Prestación: \$ 450,00 - \$ 600,00
Requerimiento Básico: Experiencia mínima de 2 años realizando tareas en cargos similares.		Recursos:
Objetivo: Transportar la mercadería a los diferentes lugares del Ecuador, así también colaborar con el envío de los productos destinados para la exportación		

Requisitos del Cargo

Educación: Disponer de licencia profesional tipo C. Para que pueda manejar vehículos sencillos (camioneta) y de igual manera el camión que la empresa realizará la compra		Horario de Trabajo: 8 horas diarias. Lunes – sábados (domingo opcional).
Destrezas	Personalidad	
<ul style="list-style-type: none"> • Debe tener la capacidad de almacenar el pedido en el espacio del transporte • Riguroso en su trabajo y seguir con criterios metodológicos el proceso de distribución y logística. 	<ul style="list-style-type: none"> • Intérprete (transforma las ideas en creaciones) Creativo • Consultor • Capacidad de responder ante una audiencia reconociendo factores que se involucran en el diseño, tales como humanos, sociales, cognitivos, culturales y físicos. • Ser flexible y dinámico en el ejercicio del diseño. • Tener valores éticos y morales 	
Funciones		
<ul style="list-style-type: none"> • Transportar la mercadería al destino en perfectas condiciones, manteniendo las políticas de calidad de entrega. • Organizar el tiempo de tal manera que se cumpla con la entrega de los pedidos establecidos. • Sugerir vías de acceso que estén más óptimas para la entrega de la mercadería. • Organizar si el pedido es mayor a la capacidad del transporte, formas de entrega y horarios más óptimos. 		

Cargo:MAESTRO PRINCIPAL	Reporta a: Jefe de Producción, Diseñador y Obreros	Rango de Prestación: \$ 400,00 - \$ 500,00
Requerimiento Básico: Experiencia mínima de 2 años realizando tareas en cargos similares.		Recursos:
Objetivo: Realizar un apropiado trabajo, utilizando las técnicas implantadas para la preparación de superficies de madera y acabados de madera de forma artesanal. Establecer y dirigir todas las labores que harán los trabajadores bajo su mando.		

Requisitos del Cargo

Educación: Estudios técnicos relacionados con la Carpintería, Artesano Calificado		Horario de Trabajo: 8 horas diarias. Lunes – viernes.
Destrezas	Personalidad	
<ul style="list-style-type: none"> • Cumplir con el elaborar el acabado de los muebles de madera acorde a las técnicas establecidas por la empresa. • Comprobar perseverantemente la organización de labores y la calidad de los trabajos ejecutados. Anticipando los materiales a necesitarse a fin de que estén en la obra a tiempo. • Ser líder con su equipo de trabajo y cumplir con los tiempos establecidos en la empresa. 	<ul style="list-style-type: none"> • Puntualidad • Emprendedor • Creativo • Honesto • Con iniciativa y muy organizado. • Tener valores éticos y morales. 	
Funciones		
<ul style="list-style-type: none"> • Efectuar replanteos y correcciones para realizar un trabajo con una mejora continua. • Enseñar sobre el correcto empleo de los equipos de carpintería a su equipo de trabajo. • Asegurar la preparación y aplicación del tinte y barniz para garantizar un acabado de alta calidad en los productos elaborados. • Cuidar de que se cumplan las normas de seguridad. • Comunicar a los trabajadores bajo su mando sobre la mejor manera de adquirir los conocimientos necesarios para lograr cumplir con las metas propuestas. • Crear un buen ambiente de trabajo. • Promulgar y sugerir a sus superiores en realizar capacitaciones permanentes en nuevas áreas de trabajo. 		

Cargo:ASISTENTE DE MARKETING	Reporta a: Gerente General	Rango de Prestación: \$ 600,00 - \$ 7.000,00
Requerimiento Básico: Experiencia mínima de 3 años realizando tareas en cargos similares.		Recursos:
Objetivo: Realizar un apropiado trabajo, utilizando sus conocimientos para implementar nuevos mecanismos de publicidad. Encargado de dirigir, organizar y controlar un cuerpo o departamento de ventas.		

Requisitos del Cargo

Educación: Título universitario o tecnología: en Marketing y Ventas		Horario de Trabajo: 8 horas diarias. Lunes – viernes.
Destrezas	Personalidad	
<ul style="list-style-type: none"> • Coordinar los esfuerzos publicitarios de acuerdo al presupuesto empresarial • Promoción de ventas, proveer al departamento de ventas, con material POP, como son folletos, catálogos y otros materiales promocionales fundamentales para la venta. • Seleccionar estrategias necesarias para obtener los resultados esperados en poco tiempo. • Investigación de mercado. Es la recopilación e interpretación de datos referentes al mercado en cuestión. • Planeación de un adecuado marketing mix. 	<ul style="list-style-type: none"> • Puntualidad • Emprendedor • Creativo • Honesto • Con iniciativa y muy organizado. • Tener valores éticos y morales. 	
Funciones		
<ul style="list-style-type: none"> • Preparar planes y presupuestos de ventas, de modo que debe planificar sus acciones y las del departamento, tomando en cuenta los recursos necesarios y disponibles para llevar a cabo dichos planes. • Establecer metas y objetivos a largo plazo • Calcular la demanda y pronosticar las ventas, de forma que primero se calcule cual es la demanda real del mercado y considerando la participación de la empresa en el mismo, y poder pronosticar las ventas. • Ser lo más preciso posible porque de esto depende otros compromisos, como la compra de materia prima, el pago a suplidores o cualquier otro compromiso con acreedores. • Determinar el tamaño y la estructura de la fuerza de ventas. • Reclutamiento, selección y capacitación de los vendedores. 		

Cargo:ASISTENTE DE COMERCIO EXTERIOR	Reporta a: Gerente General	Rango de Prestación: \$ 700,00 - \$ 800,00
Requerimiento Básico: Experiencia mínima de 3 años en cargos de Comercio Exterior y similares		Recursos:
Objetivo: Establecer actividades comerciales entre países, así como gestionar la búsqueda de nuevos mercados para la exportación de productos de madera artesanales, sustentando la negociación en tareas operativas que se realizan al interior de las aduanas. Adicional dar a conocer la marca DECORACIONES SOL.		

Requisitos del Cargo

Educación: Título universitario o tecnología: en Comercio Exterior, Ing. Negocios Internacionales.	Horario de Trabajo: 8 horas diarias. Lunes – viernes.
Destrezas	Personalidad
<ul style="list-style-type: none"> • Capacidad para trabajar en equipo y tomar decisiones. • Conocer técnicas de negociación, administración y gerencia. • Capacidad para llegar a acuerdos internacionales, a través del intercambio de información, debate de ideas y utilización de estrategias efectivas, con personas o grupos que puedan presentar intereses diversos. • Establecer y promover mecanismos logísticos internacionales para facilitar el transporte, almacenamiento, consolidación, redistribución y comercialización de productos ecuatorianos en los países y mercados internacionales, articulándolos con las entidades rectoras competentes. • Tener un conocimiento suficiente del idioma inglés, para crear mejores relaciones comerciales. • Analizar el funcionamiento del comercio internacional, identificando instrumentos financieros, reglas de actuación en la contratación de una compraventa y procedimientos administrativos exigidos dentro del marco legal, socioeconómico y político que lo contextualiza. 	<ul style="list-style-type: none"> • Líder - Emprendedor. • Proactivo. • Ordenado - Organizado. • Capacidad de trabajar bajo presión. • Buena personalidad • Expresivo • Honesto • Líder y apto para trabajar en equipo. • Disponer de los valores éticos y morales.
Funciones	
<ul style="list-style-type: none"> • Utilizar las directrices emitidas por los Gobiernos, los Organismos Internacionales y nacionales relacionadas con las actividades del Comercio Exterior, las mismas que deberán ser interpretadas con seriedad a fin de que la empresa elabore sus políticas de desempeño en los mercados nacionales y foráneos. • Manejar procesos y procedimientos aduaneros en las operaciones de r exportación bajo los términos de la legislación aduanera vigentes, con transparencia y honestidad a toda prueba a fin de que el trabajo se ajuste a las necesidades empresariales y de la sociedad • Gestionar y utilizar la información necesaria con puntualidad, a fin de que se ejecute las estrategias comerciales nacionales e internacionales a ser aplicadas por las organizaciones. • Utilizar técnicas e instrumentos administrativos y financieros con responsabilidad, en la aplicación de las políticas empresariales • Ejercer liderazgo con espíritu emprendedor y pensamiento crítico promoviendo la calidad de vida. • Diseña estrategias de marketing nacional e internacional a fin de alcanzar los objetivos de cobertura y crecimiento empresarial. • Participar en procesos de negociación y diplomacia internacional en representación del país. • Planifica las actividades administrativas del departamento de comercio exterior con el propósito de que los sistemas funcionen bajo estándares de eficiencia. 	

ANEXO K. PLANES OPERATIVOS EMPRESA DECORACIONES SOL

Estrategia 1: Programa de Promoción de los productos.		
¿Qué hacer?	¿Cómo realizarlo?	Responsable
Elaboración del folleto informativo	Destacar las cualidades del pino y ciprés enfatizando la durabilidad, densidad, resistencia a los hongos, insectos y humedad	Administrador
Anuncios en periódicos especializados en la ciudad de New York, sobre los tipos de muebles para el hogar que se comercializan	Mostrar cualidades y características del producto y precio competitivo. Tres anuncios el último cuatrimestre del año.	Gerente de Marketing

Estrategia 2: Programa de inteligencia de Mercado		
Creación de base de datos de participantes en canales de distribución.	Adquirir programa de seguimiento de competencia.	Administrador
Estructurar encuesta sobre percepción de producto	Trabajar con tiendas especializadas en muebles de madera	Administrador
Entrenamiento sobre tendencias de mercado con Comprador	Curso teórico práctico con evaluación de lo aprendido para Personal operativo, Jefe de Marketing.	Gerente de Marketing

OBJETIVO 2: Alcanzar una Relación con Proveedores de Materia Prima		
Estrategia 1: Negociación con proveedores para obtener reducción de costos en materias primas.		
Conocer a los proveedores actuales y potenciales.	Elaborar base de datos de proveedores con productos, precios, condiciones de pago, entrega y contactos.	Administrador
Selección de proveedores estratégicos	Elaborar una matriz de decisión para calificar en función los factores de éxito a los proveedores.	Administrador / Jefe de Producción
Programación de pedidos de materiales e insumos	Elaboración de presupuesto de ventas y programas de operaciones mensual, la última semana del mes anterior. Programa de compras de materiales e insumos.	Administrador / Jefe de Producción
Estrategia 2: Análisis e implementación de mejoras en la Estructura de costos variables		
Determinación de las actividades generadoras de desperdicios en materiales.	Control de estándares de producción.	Administrador / Jefe de Producción
Compra de materiales sin defectos.	Revisión exhaustiva de materiales, composición, estructura, composición química.	Administrador / Jefe de Producción
Control de Ausentismo de la Mano de Obra directa en Planta	Plan de motivación permanente para disminuir ausentismo.	Jefe de Producción

Estrategia 3: Control de rendimiento de Mano de Obra		
Elaboración de Estándares de calidad por proceso	Control e identificación de Variaciones en costos de mano de obra	Administrador / Jefe de Producción
Control de producción que evite costos por horas extras	Revisión de planes de producción para cumplimiento en horario normal.	Jefe de Producción

OBJETIVO 3: Cumplir con los tiempos de entrega		
Estrategia 1: Control de producción con estándares de cumplimiento		
Selección de mano de obra calificada de producción	Entrevistas a personas solamente que dispongan de experiencia artesanal y dispongan de un título.	Administrador
Inducción a mano de obra calificada	Presentación de objetivos y metas de la empresa, así como procedimientos, calidad y planes de exportación	Jefe de Producción
Capacitación a mano de obra calificada contratada	Capacitación de maquinaria, herramientas de producción y control de tiempos. Así también la óptima calidad del producto terminado	Administrador / Jefe de Producción

Estrategia 2: Crear procedimientos operativos para balancear las operaciones		
Medición de tiempos y movimientos	Toma de tiempos en culminación de los diferentes productos que se elaboran para el mercado nacional y extranjero	Jefe de Producción
Diseño preliminar de procedimientos ideales para la elaboración de los muebles de madera artesanales	Elaborar varias áreas y diferentes diseños en los procedimientos de los muebles de madera	Jefe de Producción / Diseñador
Implementación de procedimientos operativos seleccionados	Evaluación, Correctivos y mejoras	Jefe de Producción

Estrategia 3: Creación del Plan de Control Logística de Exportación		
Plan de optimización de rutas navieras	Revisar frecuencias hacia el destino meta, coordinar con empresa Siatigroup - Siatilogistics, y tiempo de entrega	Comercio Exterior y Ventas
Plan de acercamiento a procedimientos administrativos para exportación	Establecer fecha estimada para embarcar la mercadería hacia el mercado meta, para no generar inconvenientes	Comercio Exterior y Ventas
Capacitación en el trámite de exportación	Buscar asesoría y recomendaciones de la empresa Siatigroup - Siatilogistics en los trámites de exportación más idóneos	Administrador / Comercio Exterior y Ventas