UNIVERSIDAD INTERNACIONAL DEL ECUADOR

Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas

" DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA LA INTERNACIONALIZACIÓN DE MUEBLES DE MADERA PRODUCIDOS POR LOS ARTESANOS DE HUAMBALÓ Y CUENCA EN EL MARCO Y CON APLICACIÓN DE LA ECONOMÍA SOLIDARIA"

TESIS DE GRADO PARA LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE

MAGISTER EN NEGOCIOS INTERNACIONALES

AUTORAS:

Daysi Katherine Calderón Cevallos

Jenny Lolita Vinueza Luna

DIRECTOR DE TESIS

Mgt. Ángel Ramiro Legarda Riera

Quito - 2016

CERTIFICACIÓN

Nosotras, Daysi Katherine Calderón Cevallos; Jenny Lolita Vinueza Luna, declaramos que somos las autoras exclusivas de la presente investigación que ésta es original, auténtica y personal nuestra. Todos los efectos académicos y legales que se desprendan de la presente investigación serán de nuestra exclusiva responsabilidad.

Cedemos nuestros derechos de propiedad intelectual a la UIDE, según lo establecido en la ley de propiedad intelectual, reglamentos y leyes.

Firma del Graduando
Daysi Katherine Calderón Cevallos

Firma del Graduando
Jenny Lolita Vinueza Luna

Yo, Ángel Ramiro Legarda Riera, declaro que, en lo que yo personalmente conozco, las señoras Daysi Katherine Calderón Cevallos y Jenny Lolita Vinueza Luna, son las autoras exclusivas de la presente investigación y que ésta es original, auténtica y personal suya.

Firma del Director de Trabajo de Grado
Ángel Ramiro Legarda Riera

RESUMEN

El Ecuador se encuentra impulsando un cambio en su matriz productiva; El Plan Nacional para el Buen Vivir, en el objetivo doce, numeral tres literal (d), señala la importancia de impulsar la participación de pequeños productores, tanto de las MIPYMES, así como del sector de la Economía Popular y Solidaria, en las exportaciones, mejorando la calidad de vida de los artesanos.

En el planteamiento del problema se pudo establecer que, tanto en Cuenca como en Huambaló, existe producción de muebles de madera y que cuentan con la calidad necesaria para llegar al mercado internacional, pero los artesanos desconocen sobre los procesos de internacionalización y cómo constituir un consorcio de exportación.

En el diagnóstico situacional se analizó los antecedentes de los productores de muebles de madera de Cuenca y Huambaló y cómo se han desarrollado; en el análisis interno y externo (FODA) se determinó los factores político, económico, social, tecnológico, legal, y la competencia de los productores a nivel local e internacional. Se creó el consorcio de exportación el mismo que se encuentra sustentado en los objetivos organizacionales, de que manera se va a desarrollar el acopio y el análisis de la oferta y demanda de los muebles de madera en el mercado internacional, los mercados que se analizaron son Panamá, Estados Unidos y Francia, determinando como mejor alternativa el mercado estadounidense, Saratoga, ubicada en el condado de Santa Clara, en el estado de California.

Con la planificación estratégica se determinó las tácticas para la internacionalización de muebles de madera, se desarrolló la oferta exportable, la constitución del consorcio de exportación, las líneas de acción y metodología de seguimiento que ayuden a verificar la efectividad del proceso de exportación. Además se planteó el establecimiento de una alianza estratégica con una Consolidadora de Carga, con el fin de crear una cadena de valor que

permita crear un vínculo competitivo en la consecución de fletes terrestres desde Huambaló y Cuenca hacia el puerto de Guayaquil, y en el tránsito internacional en base a fletes marítimos con destino a Estados Unidos, puerto de Long Beach - California, mediante la negociación de tarifas convenientes con navieras en Ecuador y con los agentes y navieras en Estados Unidos, que eviten el encarecimiento de los precios de los muebles. Finalmente, se determinó que sí es posible realizar la internacionalización de muebles de madera hacia el mercado de Saratoga, condado de Santa Clara, estado de California; también se recomienda que se aplique el presente proyecto para aprovechar las ventajas y beneficios que actualmente ofrece el gobierno ecuatoriano a los exportadores.

ABSTRACT

Nowadays Ecuador is encouraging a change in the production model, the National Plan for Good Living, objective twelve, third numeral, literal (d), points out the importance of the participation of small MIPYMES producers as well as the Popular and Solidary Economy in the exports, improving the quality of life of artisans. In the problem statement section was stablished, that in Cuenca as well as in Huambaló, exists a wooden furniture production that counts on the required quality to reach the international market, but artisans ignore about the internationalization processes and how to make up export consortium.

In the situational analysis; the background and the development of the wooden furniture producers of Cuenca and Huambaló were analysed. In the internal analysis and the external analysis (FODA) as well, the political, economic, social, technological and legal factors were determined, plus the competition of the producers at national and international levels. The partenership model was created, it is sustained in the organizational goals; on how the consolidation will develop and the offer and demand analysis of the wooden furniture in the international market. The analysed markets are Panama, United States and France, determining as best alternative the American market, Saratoga specifically.

The strategic planning determined the tactics for the wooden furniture internationalization, the exportable offer was determined, the establishment of export consortium, the lines of action and the monitoring methodology that will help to verify the exportation process efectivity. The Strategic Aliance with a Load Consolidator was stablished, with the final purpose of creating a Value Chain that allows a competitive link in the achievement of Inland Freight from Huambaló and Cuenca to Guayaquil Port, and in the international transit; Seafreight to the United States, Long Beach - California port, throughout the negotiation of

convenient rates with shipping companies in Ecuador, and with the shipping agents and companies in the United States; that will prevent the rise of prices in the wooden furniture. Finally, it is posible to perform wooden furniture internationalization to the market Saratoga – Santa Clara in California State. Additionally, it is suggested that the current project should be applied so that the benefits and advantages that currently the Ecuadorian government offers to exporters, can be used and profited.

AGRADECIMIENTO

Nuestra eterna gratitud para quienes nos apoyaron en todo momento, de manera especial a nuestras familias, mi esposo Alexander Pusdá, docentes y compañeros, y en especial a nuestra Directora de Postgrados Empresariales UIDE, la Sra. Ángela Pazmiño Msc. y nuestro Director de Tesis, el Sr. Magister Ángel Ramiro Legarda Riera, que fueron testigos de nuestros triunfos, desaciertos, y evolución en esta etapa profesional.

A nuestra querida Universidad Internacional del Ecuador UIDE, de la cual llevamos las mejores enseñanzas para el desenvolvimiento de nuestra vida profesional, y a las diferentes autoridades e instituciones que hicieron posible la realización de este Trabajo de Investigación.

Daysi Katherine Calderón Cevallos

Mi especial agradecimiento a mi madre Dolores Luna y a mi esposo Carlos Vicuña, ya que sin su apoyo no hubiera sido posible cumplir esta meta.

Un agradecimiento muy especial a mi director de tesis compañero y amigo Mgt. Ángel Ramiro Legarda Riera por todo su apoyo en el desarrollo del presente trabajo.

A la Universidad Internacional del Ecuador, a la Msc. Ángela Pazmiño por habernos brindado su apoyo en todo momento.

A los artesanos de Cuenca y Huambaló por la apertura para brindarnos la información necesaria para desarrollar la investigación.

Jenny Lolita Vinueza Luna

DEDICATORIA

Este exhaustivo estudio en el trabajo de investigación, se dedica a nuestras familias, en especial a mis padres Laura Cevallos y Segundo Calderón, y amistades como docentes y compañeros de la Universidad Internacional del Ecuador UIDE, que con su afecto, enseñanzas y comprensión, han sabido guiar nuestras vidas por el sendero de la verdad y la justicia, a fin de engrandecer a nuestro país, honrar a nuestras familias y contribuir con el Aparato Productivo del Ecuador a través de nuestros conocimientos, emprendimiento y creatividad.

Damos gracias el habernos brindado el fruto de su esfuerzo y sacrificio por ofrecernos un mañana mejor, conforme a las tendencias del mundo actual.

Daysi Katherine Calderón Cevallos

A mis hijos Geovanny y Allan que son mi motivo para seguir adelante.

A mi madre que con su ejemplo siempre ha sido mi modelo a seguir.

A mi esposo por su apoyo y paciencia en todo momento.

A mis hermanos Geovanny y Alex que siempre han estado a mi lado.

Jenny Lolita Vinueza Luna

ÍNDICE DE CONTENIDOS

Contenido

CERTIFICACIÓN i
RESUMEN ii
ABSTRACT iv
AGRADECIMIENTO vi
DEDICATORIA vii
ÍNDICE DE CONTENIDOS viii
ÍNDICE DE TABLAS xii
ÍNDICE DE GRÁFICOS xiii
ÍNDICE DE ANEXOS xiv
CAPÍTULO I 15
1. PRELIMINARES 15
1.1. Tema de Investigación 15
2. Planteamiento, Formulación y Sistematización del Problema 15
2.1.1. Planteamiento 15
2.1.2. Formulación 19
2.1.3. Sistematización 19
3. Objetivos de la investigación 19
3.1.1. General 19
3.1.2. Específicos 19
4. Justificación de la investigación 20
4.1.1. Justificación Teórica 20
4.1.2. Justificación Metodológica 21
4.1.3. Justificación Práctica 22
5. Marco de Referencia 23
5.1.1. Marco Conceptual 23
6. Hipótesis del trabajo 38
7. Metodología de la Investigación 39
7.1.1. Método 39
7.1.2. Tipo de Estudio 40

7.1.3. Tipo de Fuentes 40
8. Descripción de las actividades para la ejecución. 41
8.1. Aprobación del plan preliminar. 41
8.2. Investigación de información y datos relevantes relacionados con el contenido del trabajo a desarrollar. 42
8.3. Propuesta de implementación de las estrategias resultantes de este trabajo. 42
8.4. Conclusiones y recomendaciones. 42
9. Financiamiento del Proyecto 43
10. Localización Geográfica. 43
11. Área de influencia. 44
12. Bibliografía Preliminar. 44
CAPITULO II 47
2. Marco Teórico 47
2.1. Plan Estratégico 47
2.1.1. Importancia 48
2.1.2. Objetivos 48
2.1.3. Ventajas 49
2.1.4. Características 50
2.1.5. Fases de elaboración del plan estratégico 50
2.2. Comercio Exterior 52
2.2.1. Ventajas del Comercio Exterior 53
2.2.2. Operaciones del Comercio Exterior 53
2.3. Internacionalización 54
2.3.1. Importancia 55
2.3.2. Proceso de internacionalización de la empresa 55
2.3.3. Ventajas 56
2.3.4. Dificultades 57
2.3.5. Etapas del Proceso de Internacionalización 58
2.3.6. Beneficios 60
2.4. Medidas Arancelarias al Comercio Exterior. 61
2.5. Medidas no arancelarias de Comercio Exterior 65
2.6. Normas de Origen 69
2.7. Regímenes Aduaneros 69

2.7.1. Regímenes de Importación 70
2.7.2. Regímenes de Exportación 71
2.7.3. Otros Regímenes Aduaneros 72
2.7.4. Regímenes de Excepción 74
2.8. INCOTERMS 75
2.8.1. Importancia 75
2.8.2. Finalidad de los Incoterms. 75
2.8.3. Clasificación de las Reglas Incoterms 76
2.9. Economía Popular y Solidaria 80
2.9.1. Características 81
2.9.2. Organizaciones Económicas del Sector Asociativo 82
CAPÍTULO III 84
3. Diagnostico Situacional 84
3.1. Antecedentes. 84
3.2. Análisis Externo 87
3.2.1. Macroambiente 87
3.3. Análisis Interno 116
3.3.1. Proceso Administrativo 117
3.3.2. Proceso Comercial 118
3.4. FODA 119
3.4.1. Fortalezas y debilidades 120
3.4.2. Oportunidades y Amenazas 121
CAPÍTULO IV 123
4. CONSORCIO DE EXPORTACIÓN 123
4.1. Introducción 123
4.2. Objetivos 124
4.2.1. Objetivos organizacionales 124
4.2.2. Objetivos financieros 124
4.2.3. Objetivos de comercialización 125
4.3. Análisis del producto 125
4.4. Requisitos para constituir el Consorcio de Exportación “Tallados Andinos” 125
4.4.1. Requisitos: 125

4.4.2. Estatutos 131
4.5. Estructura Organizacional y Funciones 131
4.6. Consolidación institucional 136
4.6.1. Filosofía empresarial 137
4.6.2. Elementos del Consorcio de Exportación 139
4.7. Sistema de Apoyo Logístico. 140
4.8. Posición Arancelaria 145
4.9. Propuesta de valor 145
4.9.1. Descripción 146
4.10. Estrategias 146
4.10.1. Estrategias de cobertura 146
4.10.2. Estrategias de Costos en el Incoterm de Negociación. 147
4.10.3. Estrategias de crecimiento 148
4.11. Marketing operativo 149
4.11.1. Producto 150
4.11.2. Precio 152
4.11.3. Plaza 154
4.11.4. Publicidad 154
CAPÍTULO V 156
5. PLAN ESTRATÉGICO 156
5.1. Introducción 156
5.2. Objetivos del Plan Estrategico. 157
5.3. Motivación de internacionalización 157
5.4. Estructura del Plan Estratégico 158
5.4.1. Medidas generales: 159
5.4.2 Medidas específicas: 163
5.4.3 Análisis de los principales destinos comerciales 168
VENTAJAS COMPETITIVAS 188
CAPITULO VI 222
6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES 222
6.1. CONCLUSIONES 222
6.2. RECOMENDACIONES 223
Bibliografía 231

ÍNDICE DE TABLAS

TABLA 1: Aranceles Aplicados por Estados Unidos 63
TABLA 2: Exportaciones de Ecuador al mundo de la Subpartida 9403.60.00.00 93
TABLA 3: Exportaciones de Ecuador al mundo por producto principal (industrializados) 94
TABLA 4: Paises exportadores al mundo de la subpartida 9403.60.00.00 en los años 2011 - 2015 (en miles de dólares) 95
TABLA 5: Paises importadores del mundo de la subpartida 9403.60.00.00 en los años 2011 - 2015 (en miles de dólares) 96
TABLA 6: Balanza Comercial de los países analizados como posibles destinos comerciales de la subpartida 9403.60.00.00 en los años 2011 - 2015 (en miles de dólares) 97
TABLA 7: Ecuador - Tasa de Empleo periodo 2008 – 2015 99
TABLA 8: Ecuador - Tasa de Población Subocupada periodo 2008 - 2015 100
TABLA 9: Ecuador - Tasa de Desempleo periodo 2008 - 2015 101
TABLA 10: La Competencia 110
TABLA 11: Cantidad de Muebles que entregarán los artesanos de Cuenca al centro de acopio (mensual) 142
TABLA 12: Cantidad de muebles que entregaran los artesanos de Huambaló al centro de acopio (mensual) 142
TABLA 13: Subpartida arancelaria de los muebles de madera. 145
TABLA 14: Precios de los muebles de madera DDP Saratoga. 153
TABLA 15: Medidas para la internacionalización 159
TABLA 16: Variables a considerar para aplicar el Modelo Gravitacional 169
TABLA 17: Países de los que Estados Unidos importa muebles de madera (en miles de dólares) 173
TABLA 18: Demanda Proyectada (en miles de dólares) 174
TABLA 19: Segmentación del mercado objetivo. 176
TABLA 20: Perfil del consumidor. 177
TABLA 21: Medidas de los Muebles de madera a exportar a California, Estados Unidos. 206
TABLA 22: Tiempo de Despacho centro de acopio Cuenca 208
TABLA 23: Tiempo de Despacho centro de acopio Huambaló. 208
TABLA 24: Seguimiento y Evaluación del plan estratégico (indicadores) 221

ÍNDICE DE GRÁFICOS

GRÁFICO 1: Fases de elaboración del diseño del Plan Estratégico 51
GRÁFICO 2: Ecuador - Evolución del Producto Interno Bruto (PIB): 2009 - 2014..... 90
GRÁFICO 3: Ecuador – Valor Agregado Bruto (VAB) Petrolero y no Petrolero: 2012 - 2014..... 91
GRÁFICO 4: PIB: Valor Agregado Bruto por Industria - Promedio anual 2007-2012 91
GRÁFICO 5: Exportaciones de Ecuador al mundo de la Subpartida 9403.60.00.00 93
GRÁFICO 6: Ecuador - Distribución de la PEA en porcentajes periodo 2009 - 2015..... 98
GRÁFICO 7: Tasa de Pobreza en el Ecuador..... 102
GRÁFICO 8: Maquina Cortadora 103
GRÁFICO 9: Guía de Agrocalidad 114
GRÁFICO 10: Estructura Organizacional Consorcio de Exportación "Tallados Andinos" 132
GRÁFICO 11: Sistema de apoyo logístico del Consorcio de Exportación "Tallados Andinos" . 140
GRÁFICO 12: Logotipo de la Asociación "Tallados Andinos" - Ecuador 150
GRÁFICO 13: Sello distintivo "Hecho en Ecuador" 150
GRÁFICO 14: Comedor de madera fabricado en Cuenca y Huambaló 151
GRÁFICO 15: Comedor de madera fabricado en Cuenca y Huambaló 152
GRÁFICO 16: Cubicaje programa Cargo Wiz – Contenedor de 40´ST. 207
GRÁFICO 17: Fotografías de los Muebles de Cuenca y Huambaló 210
GRÁFICO 18: Firma Electrónica en el Servicio Nacional de Aduanas del Ecuador. 215
GRÁFICO 19: Ecuador - Formulario para obtener la Firma Electrónica. 216
GRÁFICO 20: Ingreso al portal y Ventanilla Única Ecuatoriana (VUE). 217
GRÁFICO 21: Firma Electrónica en la Ventanilla Única Ecuatoriana 218
GRÁFICO 22: Flujograma de documentos electrónicos. 219

ÍNDICE DE ANEXOS

ANEXO 1: Cotización del flete contratado en Ecuador. 225
ANEXO 2: Cotización del flete contratado en Estados Unidos. 227
ANEXO 3: Proceso de Exportación. 228
ANEXO 4: Cotización Transporte Internacional - Ecuador. 229
ANEXO 5: Cotización Transporte Internacional - Estados Unidos. 230

CAPÍTULO I

1. PRELIMINARES

1.1.Tema de Investigación

Diseño e implementación de un Plan Estratégico para la Internacionalización de los Muebles de Madera producidos por los Artesanos de Huambaló y Cuenca, en el marco y con aplicación de la economía solidaria.

2. Planteamiento, Formulación y Sistematización del Problema

2.1.1. Planteamiento

El proceso maderero en el Ecuador tiene aproximadamente 70 años, ya que la madera es un recurso natural renovable que mantiene el Ecuador. Esta actividad contribuye al empleo con aproximadamente 200.000 puestos directos de trabajo en labores del bosque, industria, pequeña industria y artesanía, lo que representa el 5.6% de la población económicamente activa (PEA) y la contribución al Producto Interno Bruto (PIB) es de 1.7% en el año 2013.

La producción de derivados de la madera, entre ellos los muebles, tiene gran potencial, también para producir accesorios para muebles, que les den el acabado para su venta.

Esta Investigación tiene el propósito de promover la producción e internacionalización de muebles de madera fuera del Ecuador, para tratar de cubrir la demanda insatisfecha a nivel

internacional, y contribuir al desarrollo del nivel de vida de los artesanos ecuatorianos, especialmente de Humbaló y Cuenca, a través de la constitución de un Clúster con miras a la internacionalización, en base al Plan Nacional del Buen Vivir.

Clúster.- ¨Una agrupación de empresas e instituciones relacionadas entre sí, pertenecientes a un mismo sector o segmento de mercado, que se encuentran próximas geográficamente y que colaboran para ser más competitivos¨. (Clúster, Food+i, 2016)

Azuay es la pionera del Austro en la producción industrial de muebles, y su capital, Cuenca, es donde se fabrica cinco de cada 10 muebles ecuatorianos.

La facturación de la industria nacional de los muebles de madera es de 142.000.000 de dólares anuales, según el Censo Nacional Económico del 2013.

La producción del mueble azuayo no solo atiende al mercado local sino que también satisface la demanda de ciudades como Quito y Guayaquil. Esto es debido, no solo a la calidad de sus productos, sino a la confianza que genera el empresario cuencano en esos mercados.

De acuerdo al Censo Económico del 2013, la industria del mueble en Cuenca agrupa a 482 fábricas, lo que significa el 12,13 por ciento del país. Mientras que el ingreso por ventas es de 59,6 millones de dólares, equivalentes al 41 por ciento de esa industria a escala nacional. La fabricación del mueble en el Azuay equivale a más del 60 por ciento de la producción mueblera del país.

La industria del mueble surgió en Cuenca luego de la baja en ventas de la paja toquilla en los años 1960, tiempo en el que el Gobierno aplicó en la zona del Austro una exoneración tributaria para incentivar la producción. En esa época surgió la empresa de llantas ERCO y luego la industria de la madera.

La visión empresarial hizo que la fábrica cuencana adquiera nueva tecnología, además de capacitar técnica y administrativamente a los artesanos de muebles; este fue el resultado de la primera industria del mueble en la ciudad y el Austro. (Pinto, 2014)

Los productores de Huambaló en esta actividad artesanal empezaron hace unos 70 años de forma rústica, pero fue a partir de 1976 que toman otro rumbo, al punto de llegar a realizar fabricación en serie. Esta producción, con la ayuda de la tecnificación, se ha vuelto muy reconocida a nivel nacional e internacional, por lo que ahora cada año se promociona en una gran feri, a que muestra las obras hechas en madera, además de las tradiciones y cultura de la comunidad. (La Hora, 2013)

En la actualidad, la mayoría de habitantes de Huambaló, parroquia de Pelileo, están dedicados a la fabricación de muebles, especialmente con madera de laurel, que les proveen empresas que tienen áreas de reforestación en el Oriente.

Para los agricultores de esta parroquia la situación empeoró desde hace casi 15 años, cuando comenzó el proceso eruptivo del volcán Tungurahua; esta situación es factor decisivo para que la gente se dedique al trabajo de los muebles.

Desde hace más de 30 años comenzó el trabajo de los habitantes de la parroquia en la fabricación de muebles y se estima que del 70% al 80% de la población está relacionado de alguna manera con esta actividad.

Para potenciar la comercialización en el mercado nacional se presentó la marca "Huambaló es muebles y calidad" y explica que la intención es que siempre se fabriquen productos de calidad con materia prima de primera.

La marca pretende entregar muebles con garantía de calidad, para que la gente tenga la seguridad de que cuando llega a Huambaló va a obtener productos de excelencia. Los talleres que llevan la marca son previamente calificados.

Para estar siempre a la vanguardia del diseño, los especialistas de la empresa del mueble buscan inspiración en las tendencias mundiales. La actividad de la elaboración de muebles, para un mercado conservador como el ecuatoriano, ha logrado introducir y ubicarse como una empresa global de construcción, que incluye el servicio de diseño arquitectónico de la vivienda, el diseño interior de la casa y su mueblería. (Torres, El Tiempo, 2011)

La creación del consorcio de exportación de Artesanos de Muebles de Madera, tenderá a la elaboración de algunas líneas, no solo para el mercado interno, sino también para la exportación de éstas, en las cuales no solamente trabajarán empleados debidamente preparados y capacitados en fábrica, sino que involucrará procedimientos estratégicos que permitan establecer la Cadena de Valor con efectos competitivos a nivel internacional, cumpliendo los estándares de calidad requeridos por los clientes.

2.1.2. Formulación

¿De qué forma apoyaría un "Plan Estratégico para la Internacionalización de Muebles de Madera producidos por los Artesanos de Huambaló y Cuenca, en el marco y con aplicación de la Economía Solidaria?"

2.1.3. Sistematización

a) ¿Cuáles son las estrategias para la internacionalización del Consorcio de las empresas Artesanales de Muebles de Madera de Huambaló y Cuenca?
b) ¿Cuál es el mercado objetivo para este tipo de muebles de madera?
c) ¿Cómo apoyarían estas estrategias al bienestar de los artesanos en el marco de la economía solidaria?

3. Objetivos de la investigación

3.1.1. General

Diseñar e implementar el "Plan Estratégico para la Internacionalización de Muebles de Madera producidos por los Artesanos de Huambaló y Cuenca, en el marco y con aplicación de la Economía Solidaria."

3.1.2. Específicos

1. Establecer el plan de investigación que direccionará el presente trabajo.
2. Desarrollar el marco teórico que respalda la investigación.

3. Establecer la Planificación Estratégica para la Internacionalización de muebles de madera.
4. Realizar el diagnóstico situacional de los productores de muebles de Cuenca y Huambaló.
5. Desarrollar el modelo del Consorcio de Exportación de las empresas Artesanales de Muebles de Madera de Huambaló y Cuenca.

4. Justificación de la investigación

4.1.1. Justificación Teórica

La demanda de los mercados internacionales cada vez es mayor; se requiere la organización y especialización de las empresas para poder internacionalizarse; es importante que, con el cambio de la matriz productiva del país, las empresas se asocien y se fortalezcan para llegar a los mercados internacionales; es por ello que, con el desarrollo del presente trabajo, se busca las estrategias para la internacionalización de los muebles de madera Huambaló y Cuenca, apoyando así a los artesanos que se dedican a esta actividad, con énfasis en la economía popular y solidaria.

Partiendo de esta premisa, a través de la presente investigación se aportaría la aplicación de las estrategias de internacionalización que se manejan actualmente en Ecuador, dentro del marco de la Economía Popular y Solidaria en el año 2016, para el desarrollo de los artesanos que producen muebles de madera en Huambaló y en Cuenca, con el enfoque que sustentan

las diversas teorías del comercio internacional, como son la de la ventaja comparativa, así como el modelo gravitacional y el doble diamante de Moon para buscar los mercados más adecuados para este producto.

Cabe señalar que, en la concepción moderna de la internacionalización, se hace énfasis en el comercio justo, en especial para llegar al mercado estadounidense, específicamente California, donde aprecian este concepto; es aquí donde entra en juego la asociatividad de los productores enmarcados en la economía popular y solidaria.

En ese sentido, la elaboración de la investigación permitirá colocar en la práctica los elementos teóricos que corresponden a la internacionalización, el mejoramiento de la cadena de valor para este producto, así como las estrategias más adecuadas que puedan aplicarse para llegar a los mercados internacionales, que es el objeto del presente estudio.

4.1.2. Justificación Metodológica

Para la aplicación metodológica, se establecerán una serie de directrices que permitirá desarrollar un proceso de internacionalización, de acuerdo a la capacidad de los artesanos, así como también optimizar los costos de fletes, para lo cual se establecerán lineamientos claros, considerando el tipo y diseño de investigación, que en nuestro caso es exploratoria.
Los instrumentos de recolección de datos que utilizaremos serán la encuesta y la entrevista; finalmente, se concluirá con los procesos de análisis de resultados.

4.1.3. Justificación Práctica

En el nivel práctico, la investigación presentará una oportunidad importante para los artesanos de Huambaló y Cuenca, de tener claves para dar a conocer sus productos a nivel internacional, encontrar un nicho de mercado, incrementar su producción, crear fuentes de empleo y de esta manera mejorar su calidad de vida y la de otras personas.

Un aporte adicional del presente trabajo se da, al sugerir que se establezca una alianza estratégica con una consolidadora de carga (código aduanero 09), con la finalidad de optimizar considerablemente los costos de transporte, los mismos que se verán reflejados en el costo final del producto y la competitividad.

El trabajo es de importancia para mejorar la situación económica de los artesanos, con la aplicación de la economía popular y solidaria, que es lo que alienta la matriz productiva del Ecuador, así como lo contempla también el Plan Nacional del Buen Vivir; con estas aportaciones se espera tener la oportunidad de fortalecer más a las empresas ecuatorianas y que con el paso del tiempo se realice un desarrollo sustentable de las exportaciones.

Finalmente, es importante para las autoras, puesto que servirá para poner en práctica los conocimientos adquiridos y recibidos en el desarrollo de la maestría en negocios internacionales, en relación a los procesos de internacionalización de las empresas.

5. Marco de Referencia

5.1.1. Marco Conceptual

Artesano

Artesano es el trabajador manual autónomo, maestro de taller, que debidamente registrado en el Ministerio del Trabajo y Recursos Humanos, hubiere invertido en su taller en implementos de trabajo, maquinarias o materias primas, una cantidad no mayor a la que señala la Ley, y que tuviere bajo su dependencia no más de quince operarios y cinco aprendices; pudiendo realizar la comercialización de los artículos que produce su taller.
Igualmente, se considera como artesano al trabajador manual, aun cuando no hubiere invertido cantidad alguna en implementos de trabajo o no tuviere operarios.

De esta definición del Código de Trabajo, podemos señalar que existen dos grupos de artesanos, aquellos que poseen su taller y mantienen en relación de dependencia a otros (operarios y aprendices), y aquellos que trabajan por su propia cuenta, estos últimos denominados artesanos autónomos.

De la misma definición se determinan los requisitos para ser maestro de taller, artesano autónomo, operario y aprendiz.

- **Maestro de taller.-** Para ser maestro de taller se requiere:
    - Ser mayor de dieciocho años y tener título profesional conferido legalmente;

- Abrir, bajo dirección y responsabilidad personal, un taller y ponerlo al servicio del público; y,
- Estar inscrito en la Dirección Nacional de Empleo y Recursos Humanos. La obligación de la inscripción se extiende, bajo responsabilidad del maestro, al personal de operarios y aprendices que presten sus servicios en el taller.

- **Artesano autónomo.-** Se considera artesano autónomo al que ejerce su oficio o arte manual, por cuenta propia, pero sin título de maestro.
- **Operario.-** Operario es el obrero que trabaja en un taller, bajo la dirección y dependencia del maestro, y que ha dejado de ser aprendiz.
- **Aprendiz.-** Es aquel que se compromete a prestar a otra persona, por tiempo determinado, el que no podrá exceder de un año, sus servicios personales, percibiendo, a cambio, la enseñanza de un arte, oficio, o cualquier forma de trabajo manual y el salario convenido.

  El contrato de aprendizaje de los adolescentes, no durará más de dos años en el caso del trabajo artesanal y, seis meses en el trabajo industrial u otro tipo de trabajo. (Código de Trabajo Ecuatoriano, 2012).

Asociatividad

Por asociatividad se entiende a un mecanismo de cooperación entre pequeñas y medianas empresas, donde cada empresa participante continua manteniendo su independencia jurídica y autonomía gerencial y decide voluntariamente participar en un esfuerzo conjunto con los otros participantes, para la búsqueda de un objetivo común. (Perego, 2003).

Implementar un modelo asociativo implica la cooperación y unión de productores, con la instauración y ejecución de estrategias de carácter colectivo, que buscan alcanzar objetivos y beneficios comunes.

George Kerrigan nos proporciona, en su artículo (Cadenas Productivas y Desarrollo Económico Rural en Latinoamérica) una visión panorámica sobre esta temática, partiendo de la definición de asociatividad como "capacidad de los actores que conforman los sistemas productivos de trabajar, por decisión propia, de manera mancomunada, sin perder su independencia, para desarrollar ventajas competitivas que no podrían alcanzar si operasen de manera individual" (Demenus & Crespo Coello, 2011)

Importación

Consiste en el ingreso legal de mercancías de un país origen al país importador, principalmente para el consumo.

Importar es la compra que los ciudadanos, las empresas o el gobierno de un país hacen de bienes y servicios que se producen en otros países y que se adquieren desde esos países a él.

La Importación a consumo es la nacionalización de mercancías extranjeras ingresadas al país, con el respectivo pago de impuestos al comercio exterior, para el consumo definitivo. Pueden importar todas las personas naturales o jurídicas, ecuatorianas o extranjeras, radicadas en el país. (PROECUADOR, PRO ECUADOR, 2014)

Exportación

Exportación es la salida legal de un bien o servicio nacional para ser usado o consumido en el exterior.

Pueden exportar las personas naturales o jurídicas nacionales o internacionales legalmente establecidas en el país, que tengan RUC y Patente Municipal.

Se puede exportar todo producto, manufacturado o no, que cumpla con las exigencias legales nacionales y del país de destino.

Para iniciar una exportación, es necesario efectuar un estudio del mercado internacional, a fin de definir a qué lugares es posible enviar la mercancía escogida, con una rentabilidad adecuada.

La exportación es la venta y transporte de bienes o servicios a otro país; ofrece a las empresas la oportunidad de realizar negocios internacionales, y es crucial en la economía de un país. El incremento de exportadores significa el crecimiento de negocios, y el crecimiento de negocios significa ganancias para las compañías y la generación de más trabajos y con ello el mejoramiento de la Balanza Comercial, es indispensable para una empresa que desee crecer, posicionarse en un mercado internacional, pero sobre todo permanecer en el tiempo. (PROECUADOR, Guía del Exportador, 2014)

Oferta Exportable

La Oferta Exportable es la descripción completa del producto que se desea exportar. La oferta exportable se refiere a los productos que pueden ser ofrecidos y vendidos fuera del país, y que cuentan con potenciales mercados externos. Asimismo, este concepto involucra a las empresas que serán responsables de llevar a cabo estas operaciones de comercio exterior.

La oferta exportable de una empresa es más que asegurar los volúmenes solicitados por un determinado cliente o contar con productos que satisfacen los requerimientos de los mercados de destino. La oferta exportable también tiene que ver con la capacidad económica, financiera y de gestión de la empresa, esto es:

- Disponibilidad de producto: Con base en el producto que desea exportar, la empresa debe determinar el volumen que tiene disponible para el mercado externo. El volumen debe ser aquel que pueda ofrecer de manera estable o continua. De igual modo, el producto debe cumplir con las exigencias y requerimientos del mercado objetivo.

- Capacidad económica y financiera de la empresa: La empresa debe contar con los recursos necesarios para solventar una exportación, igualmente debe estar en condiciones de contar con precios competitivos. Si la empresa no cuenta con posibilidades de solventar el proceso con recursos propios, deberá contar con capacidad de endeudamiento y conseguir financiamiento externo.

- Capacidad de gestión: La empresa debe desarrollar una cultura exportadora, con objetivos claros y conocimiento de sus capacidades y debilidades.

Las mercancías con potencial de exportación son:

- Las que el país había exportado antes y no está exportando.
- Mercancías que el país se encuentra exportando.
- Mercancías que el país no exporta, pero que en un futuro podría exportar si adapta los productos a las necesidades internacionales, sus requisitos y estándares de calidad.

Es imprescindible realizar una adecuada investigación del mercado externo para los productos nacionales, ya que si se desconoce las características de la demanda pueden existir varios problemas en el proceso de internacionalización.

La demanda para los productos en el mercado exterior depende especialmente de las características de las mercancías y de su competitividad, que a su vez se relaciona con el costo, precio, cantidad, calidad y acceso a mercados.

Se debe estimar de la forma más exacta posible la oferta exportable, en aspectos como el volumen a ser exportado, las especificaciones técnicas, estacionalidades, envases, embalajes, etiquetas, además de todas las características de la mercancía que se considere necesarias, para que el importador pueda tener una idea clara de lo que desea adquirir. (PROECUADOR, Guía del Exportador, 2014)

Incoterms.

Los Incoterms 2010 (Términos de Comercio Internacional) son las reglas de la Cámara de Comercio Internacional, que facilitan el proceso de las negociaciones globales; los mismos definen obligaciones y derechos del comprador y vendedor, describen las tareas, costos y riesgos que implica la entrega de mercancía de la empresa vendedora a la compradora, siempre y cuando el Incoterm 2010 se encuentre establecido en el contrato de compraventa.

Los Incoterms 2010 contienen once términos comerciales conocidos mundialmente: (Internacional, Cámara de Comercio, 2010)

Reglas para cualquier modo o modos de transporte:

EXW.- EX Works (En Fábrica)

FCA.- Free CArrier (Franco Porteador)

CPT.- Carriage Paid To (Transporte Pagado Hasta)

CIP.- Carriage and Insurance Paid to (Transporte y Seguro Pagado Hasta)

DAT.- Delivered At Terminal (Entregada en Terminal)

DAP.- Delivered at Place (Entregada en Lugar)

DDP.- Delivered Duty Paid (Entregada Derechos Pagados)

Reglas para transporte marítimo y vías navegables interiores:

FAS.- Free AlongSide ship (Franco al Costado del Buque)

FOB.- Free On Board (Franco a Bordo)

CFR.- Cost and Freight (Costo y Flete)

CIF.- Cost, Insurance, Freight (Costo, Seguro y Flete)

Regímenes Aduaneros

El Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones (COPCI), manifiesta el Régimen Aduanero: "Es el tratamiento aplicable a las mercancías, solicitado por el declarante, de acuerdo a la legislación aduanera vigente". (COPCI, 2011)

El régimen aduanero corresponde al conjunto de operaciones que mantienen una estrecha relación con el destino aduanero del país importador, siempre y cuando éste cumpla con los estándares específicos solicitados por el interesado en importarlos o nacionalizarlos. Se debe tener en cuenta que todas las mercancías deberán poseer un registro aduanero, ya que mediante este documento oficial se logrará validar las existencias físicas y el destino de las mercancías.

Logística Internacional

La logística es una función administrativa, operativa, comercial y financiera, que comprende todas las actividades necesarias para la administración estratégica del flujo, y almacenamiento de mercancías (materias primas, componentes, existencias en proceso y

productos terminados) de tal manera, que estos estén en la cantidad adecuada, en la forma adecuada, en el lugar correcto, al costo y en el momento apropiado.

La logística internacional se ha convertido en uno de los sectores claves en el actual entorno económico mundial, suele ser un diferenciador al momento de costear un producto, por los ahorros que puede generar debido a la importancia de esta actividad en la globalización económica, nuevas tecnologías y soporte a la actividad industrial, lo cual supone que una infraestructura logística internacional adecuada es un elemento imprescindible para el posicionamiento de cualquier país en el panorama económico internacional.

El sector logístico se halla localizado dentro de lo que podríamos denominar actividades terciarias, actuando como soporte de otros sectores económicos.

Las actividades terciarias son aquellas que no producen ningún bien, sino que brindan diferentes servicios, como salud, educación, turismo y comercio.

La agenda de transformación productiva del Ecuador y el Código de la Producción han dado especial importancia a las actividades de transporte y logística que permitan dinamizar el sector productivo e incrementar su competitividad. (PROECUADOR, 2014)

Tipos de Transporte

El transporte es un medio fundamental para el desarrollo del comercio exterior, debido a que tiene como finalidad el traslado de bienes, productos y personas de un lugar a otro, el cual favorece la relación del exportador con el importador. (Wright, 2010)

Desde el punto de vista logístico, la función del transporte se define como todas aquellas actividades relacionadas con la necesidad de situar los productos en los puntos de destino correspondientes.

El transporte marítimo incluye todo el proceso desde que la mercancía se encuentra en los muelles del remitente, hasta que está descargada en los muelles del destinatario, incluyendo por tanto no solo el tránsito de las mercancías, sino también otras actividades como la carga, descarga y tiempos de espera.

A continuación se detallan los medios de transporte que se emplea para los procesos de comercialización:

- **Transporte Aéreo:** Es el más rápido para los envíos internacionales, su índice de siniestralidad es el más bajo de los medios de transporte por lo tanto es el más seguro.

  Es accesible a sitios lejanos, se lo usa cuando la mercancía tiene un alto valor y poco volumen pues el costo es más elevado. (Fernandez, 2009)

- **Transporte Marítimo:** El transporte marítimo es el medio más utilizado en el mundo, debido a que permite movilizar más número de mercancía o mayor número de toneladas

a nivel internacional. Ello es debido a que el coste por t/m3 transportada es bastante reducido con relación al transporte aéreo, el cual tiene un costo muy elevado.

El transporte marítimo es el que mayor capacidad tiene de los demás medios, es la única alternativa para transportar grandes volúmenes de mercancías entre países lejanos a bajo costo por tonelada, es más inseguro que el transporte aéreo.

Es adaptable a todo tipo de cargas. Existen muchos tipos de buques, desde petroleros a los portacontenedores. (Isabel Gonzáles, 2009)

- **Transporte Terrestre:** Es uno de los medios de transporte más utilizado en los países latinoamericanos, ofrece un servicio puerta a puerta, es el único capaz de transportar mercancías desde las instalaciones, bodega del remitente hasta las instalaciones, bodega del destinatario, sin necesidad de emplear otros medios.

Agilidad en la carga, descarga y libertad de horarios, por lo tanto tiene una alta disponibilidad, en cuanto a su costo este se encuentra en un punto medio entre el transporte aéreo y marítimo – ferrocarril. (Fernandez, 2009)

El trasporte terrestre tiene limitaciones en el transporte de las mercancías de continente a continente, por el cruce de los océanos, y dentro de los contienentes los tiempos de tránsito son extensos debido a las grandes distancias, por lo cual este tipo de transporte no es adecuado para productos perecibles.

- **Transporte por Ferrocarril:** Es una alternativa al transporte terrestre a un costo medio – bajo, es el único que puede competir con el transporte marítimo en el transporte de grandes cargas.

  Es un medio de transporte flexible, ofrece servicios desde grandes cargas hasta la paquetería, ofrece frecuencias de envío regulares en cuanto a horarios.

  Una gran limitante es que la infraestructura y la accesibilidad es limitada, por lo que es preciso apoyarse del transporte terrestre para completar el envío, lo cual hace que el tiempo de tránsito se extienda, por lo cual este tipo de transporte no es adecuado para productos perecibles. (Fernandez, 2009)

- **Transporte Multimodal:** El transporte multimodal es la articulación entre diferentes modos de transporte, a fin de realizar más rápida y eficazmente las operaciones de trasbordo de materiales y mercancías (incluyendo contenedores, pallets o artículos similares utilizados para consolidación de cargas).

  Es también aquel en el que es necesario emplear más de un tipo de vehículo o modo de transporte, para transportar de una manera más rápida y eficaz la mercancía desde su lugar de origen hasta su destino final, utilizando un solo contrato de transporte.

  Las responsabilidades en este tipo de trasporte deben definirse a través del Incoterm acordado entre el comprador y vendedor.

- **Transporte Lacustre:** Es todo transporte que se encarga de movilizar la mercadería a través de lagos o canales.

- **Transporte Fluvial**: Es todo transporte que se encarga de movilizar la mercadería a través de ríos con una profundidad adecuada, es apto para trasladar mercaderías pesadas de bajo precio, en especial graneles sólidos y líquidos; en general, es recomendable para productos de gran volumen con relación a su valor y que no exigen, por su naturaleza, un transporte a corto plazo, ya que el ritmo del transporte fluvial es lento. Podría afirmarse que, con adecuada infraestructura y vehículos fluviales, el modo fluvial es el más económico de los modos interiores de transporte de mercaderías (comparativamente con el ferroviario y con el terrestre). (ASEACI, 2014)

- **Transporte por Tubería:** Es un modo de transporte de gases sólidos o multifásicos, realizados a través de tuberías que constituyen un medio de transporte, por ejemplo el petróleo. (Contraloria de Pánama, 2011)

- **Transporte por Cable:** Es un modo de transporte en el que se necesita mucha innovación tecnológica, pues se emplea cables para las instalaciones metálicas ubicado a lo largo de un recorrido, por ejemplo la luz eléctrica. (Contraloria de Pánama, 2011)

- **Subterráneo o metro:** Es un sistema de transporte colectivo de masas, dentro de urbes y zonas conurbadas, suele ser un sistema subterráneo aunque existen vías a nivel de la calle o elevadas.

- **Motocicleta:** Es un medio de transporte motorizado en dos ruedas. Una gran limitante en este tipo de transporte es que no se puede transportar grandes volúmenes de carga y por ser vía terrestre, las distancias son extensas, con poca protección de las situaciones climáticas, por lo cual no es apto para productos perecibles o delicados.

- **La bicicleta** evolucionó a la motocicleta, la cual incluye todos los elementos de la bicicleta más una caldera de vapor en la parte trasera, esta ha ido evolucionando hasta nuestros días suprimiendo poco a poco elementos como los pedales, mejorando el tipo de motor…hasta llegar a la moto que conocemos hoy en día.

- **Transportes especiales:** Estas redes son exclusivas para transportar un único producto, como el petróleo a través de oleoductos, el gas a través de gaseoductos, la energía eléctrica a través de las redes de Alta tensión, o la información a través de la red telefónica.

- **El Submarino:** es un tipo especial de buque capaz de navegar bajo el agua además de en la superficie, gracias a un sistema de flotabilidad variable. Usados extensamente por primera vez en la Primera Guerra Mundial, en la actualidad forman parte de todas las armadas importantes.

- **Medio de transmisión:** Por medio de transmisión se entiende el soporte físico utilizado para el envío de datos por la red. La mayor parte de las redes existentes en la actualidad utilizan como medio de transmisión cable coaxial, cable bifilar o par trenzado y el cable

de fibra óptica. También se utiliza el medio inalámbrico que usa ondas de radio, microondas o infrarrojos, estos medios son más lentos que el cable o la fibra óptica.

Cualquier medio físico o no, que pueda transportar información en forma de señales electromagnéticas se puede utilizar en redes locales como medio de transmisión.

Las líneas de transmisión son la espina dorsal de la red, por ellas se transmite la información entre los distintos nodos. Para efectuar la transmisión de la información se utilizan varias técnicas, pero las más comunes son: la banda base y la banda ancha.

Los diferentes tipos de red: EtherNet, TokenRing, FDDI, etc. pueden utilizar distintos tipos de cable y protocolos de comunicación.

Consolidación de Carga

Es el acto de agrupar mercancía correspondiente a uno o varios embarcadores, para ser transportada hacia o desde un país, para uno o más destinatarios, mediante contrato celebrado con un consolidador o agente de carga debidamente autorizado por el Servicio Nacional de Aduana del Ecuador. (Asamblea Nacional, 2011)

Es importante hacer notar que se trata de empresas privadas comerciales que pueden dedicarse a otras actividades. Estas empresas también son llamadas “Agentes de Carga” y se caracterizan por proveer el servicio logístico de transporte de mercancía de un país a otro utilizando la vía terrestre, marítima o aérea principalmente. En los casos que la mercancía no sea suficiente como para llenar un contenedor, estas cargas se llaman cargas sueltas, que corresponden a varios clientes de varios proveedores y que son consolidadas en contenedores compartiendo espacio y costos.

La mercancía que provenga del exterior, por cualquier vía, deberá estar expresamente descrita en el manifiesto de carga emitido por el transportista.

Todo medio o unidad de transporte que ingrese al territorio aduanero queda sujeto al control del Servicio Nacional de Aduana del Ecuador.

Operador Económico Autorizado

Es la persona natural o jurídica involucrada en el movimiento internacional de mercancías, cualquiera que sea la función que haya asumido, que cumpla con las normas equivalentes de seguridad de la cadena logística establecidas por el Servicio Nacional de Aduana del Ecuador, para acceder a facilidades en los trámites aduaneros. Los "Operadores Económicos Autorizados" incluyen, entre otros, a fabricantes, importadores, exportadores, transportistas, consolidadores, desconsolidadores, agentes de carga internacional, puertos, aeropuertos, depósitos aduaneros, depósitos temporales, courier, operadores de terminales, y se regularán conforme las disposiciones que para el efecto emita la Directora o el Director General. (Asamblea Nacional, REGISTRO OFICIAL, 2010)

6. Hipótesis del trabajo

La Ejecución del Plan Estratégico para la internacionalización de muebles de madera, producidos por los artesanos de Huambaló y Cuenca mejorará el nivel de vida de los artesanos y la competitividad en el mercado internacional?

7. Metodología de la Investigación

7.1.1. Método

a) Teóricos.

- **Histórico lógico.**

  Se recopiló información histórica y actual sobre las teorías que sustentan nuestra investigación, como la ventaja competitiva, la cadena de valor, estrategias de internacionalización e investigación de mercados, también se realizará un análisis de los productores de muebles de madera de Huambaló y de Cuenca, los niveles de producción, la capacidad instalada y el nivel de precios.

- **Deductivo.**

  Se aplicará el método deductivo, ya que se llegará a una conclusión real partiendo de la Planificación Estratégica que realizaremos para la internacionalización de muebles de madera, nos apoyaremos también en la Ley de Economía Popular y Solidaria. De esta manera llegaremos a las conclusiones finales de nuestra investigación; este método nos permite pasar de afirmaciones de carácter general a hechos específicos o particulares.

b) Empíricos.

Los métodos a utilizarse para el desarrollo de la siguiente investigación serán la entrevista y la encuesta.

7.1.2. Tipo de Estudio

Nuestra investigación tendrá un enfoque cualitativo, donde se buscará explicar cómo debe ser el proceso de internacionalización de la empresa de muebles de madera, para ello predominarán las estrategias de internacionalización que utilicemos y las conclusiones a las que lleguemos de acuerdo al estudio realizado.

Por los objetivos de la investigación, se trata de un estudio bibliográfico y documental que soporte las teorías que estamos aplicando en nuestra investigación; por el nivel de profundidad es una investigación descriptiva, debido a que se recolectarán datos de los productores de muebles de madera de Huambaló y de Cuenca, así como se profundizará en las diferentes estrategias para la internacionalización de las empresas y fundamentarnos en la creación de la cadena de valor que marca la diferencia en los mercados internacionales.

Con el presente trabajo se pretende dar una alternativa a los productores de muebles de madera, para que mejoren su calidad de vida, sean un aporte para la sociedad ecuatoriana y se cumpla con el Plan Nacional del Buen vivir.

7.1.3. Tipo de Fuentes

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

- **Información Primaria.**

  Se realizarán entrevistas a los productores de muebles de madera de Huambaló y de Cuenca, para determinar la capacidad de producción con la que cuentan para internacionalizarse; se realizarán entrevistas con empresas consolidadoras de carga, para determinar los costos de fletes y cómo influyen en la cadena de valor; nos entrevistaremos con organismos como la Cámara de Comercio de Quito, Asociación de Artesanos de Pichincha y PROECUADOR, para determinar el funcionamiento del sector, con la finalidad de obtener información importante, relevante y útil para nuestra investigación.

- **Información Secundaria.**

  Para recopilar datos e información primordial para la presente investigación es necesario recurrir a estudios e investigaciones realizadas por el sector artesanal, libros, revistas especializadas, documentos web y sitios web como: Pro ecuador, Banco Central del Ecuador, Fedexpor, Trade Map, entre otros.

8. Descripción de las actividades para la ejecución.

Para alcanzar los objetivos propuestos dentro del Plan de Investigación construido se ejecutará el siguiente orden de actividades:

8.1.Aprobación del plan preliminar.

Se desarrollará un trabajo de investigación orientado a mejorar la calidad de vida de los artesanos en muebles de madera de Huambaló y Cuenca, a través de la internacionalización de este producto y contribución a la economía ecuatoriana cumpliendo con el Plan Nacional del Buen Vivir.

8.2.Investigación de información y datos relevantes relacionados con el contenido del trabajo a desarrollar.

Recabar, procesar y analizar la información obtenida a través de fuentes primarias y secundarias, para diagnosticar la situación actual de los artesanos en muebles de madera de Huambaló y Cuenca.

8.3.Propuesta de implementación de las estrategias resultantes de este trabajo.

Crear una "Estrategia de Internacionalización", que permita a los artesanos en muebles de madera de Huambaló y Cuenca, abastecerse de materia prima de calidad a bajos costos, como Clúster, para lograr competitividad a nivel internacional.

8.4.Conclusiones y recomendaciones.

El procesamiento de la información obtenida, ayudará a medir el cumplimiento de los objetivos, y a la formulación de conclusiones y recomendaciones sobre el estudio realizado, que contribuirá a los artesanos en muebles de madera de Huambaló y Cuenca para desarrollar e internacionalizar el Clúster.

9. Financiamiento del Proyecto

Dentro de los recursos que se utilizarán para la investigación tenemos los siguientes:

RECURSOS	MONTOS
TECNOLOGÍA Dos Computadoras Software Cubicaje Impresora Tinta Servicio de Internet	 $1.800 $1200 $ 300 $ 80 $ 180
TOTAL TECNOLOGÍA	**$3380**
Papelería Tres Resmas de Papel Bond Copias	 $ 45 $ 50
TOTAL PAPELERIA	**$ 95**
Talento Humano Dos Encuestadores Dos Digitadores Movilización	 $ 200 $ 200 $250
TOTAL TALENTO HUMANO	**$ 650**
TOTAL DE INVERSION EN EL PROYECTO	**$ 4125**

El costo del desarrollo del proyecto será financiado por las investigadoras.

Mientras que los costos de constitución de la Asociación y los de internacionalización se financiarán con los fondos de la organización, para lo cual tendrá todo el apoyo de los miembros de la Asociación.

10. Localización Geográfica.

Al iniciar el proyecto el área de influencia de la investigación será Huambaló y Cuenca, posteriormente, al realizar los estudios pertinentes, se determinará la mejor ubicación para que se establezca y se desarrolle el Clúster, de acuerdo a las mejores ventajas geográficas y logísticas que se investiguen.

11. Área de influencia.

La presente investigación tendrá influencia directa en los productores de muebles de madera de Huambaló y de Cuenca.

12. Bibliografía Preliminar.

ALEJANDRO, L., & MÁRQUEZ, E. (CUARTA EDICION). COMERCIO Y MARKETING INTERNACIONAL. CENGAGE.

Ansoff, I. (1965). *Corporate Strategy* . Estados Unidos: McGraw-Hill .

Archive, A. K. (05 de Mayo de 2014). Obtenido de Crece Negocios: http://www.crecenegocios.com/la-cadena-de-valor-de-porter/

ARTHUR, S. (9 de FEBRERO de 2015). *WIKIPEDIA*. Recuperado el 20 de FEBRERO de 2015, de http://es.wikipedia.org/wiki/Importaci%C3%B3n

Bermúdez, J. (2010). La Industria del Mobiliario. *CIS - Madera* , 8.

CARBONELL, J. (2005). EL IMPACTO ECONÓMICO DE LA CULTURA EN PERÚ. COLOMBIA: ANDRÉS BELLO.

Ecuatoriano, C. d. (25 de Febrero de 2012). *La Gaceta de la Ley*. Recuperado el 18 de Marzo de 2015, de http://lagacetadelaley.com/frameset.php?url=/blog_43657_A-quienes-la-ley-los-considera-como-artesanos-.html

Exterior, M. d. (13 de Julio de 2014). *El Ciudadano.* Recuperado el 12 de Marzo de 2015, de http://www.elciudadano.gob.ec/ministerio-de-comercio-exterior-entrego-estrategia-de-comercio-justo/

Hora, L. (11 de Diciembre de 2013). *La Hora*. Recuperado el 12 de Marzo de 2015, de http://www.lahora.com.ec/index.php/noticias/show/1101604564/-1/Huambaló_listo_para__mostrar_sus_muebles.html

Internacional, C. d. (2010). *Reglas de ICC para el uso de términos comerciales nacionales e internacionales.* París: ICC Business Bookstore.

JUAN, A. (DICIEMBRE de 2004). LOGÍSTICA INTERNACIONAL. MÉXICO, MÉXICO: INSTITUTO DE INGENIERÍA UNAM.

López, R. (2004). *Logística Comercial.* Madrid, ESPAÑA: Thomson Paraninfo, S. A.

Malhotra, N. (2004). *Investigación de Mercados, un enfoque aplicado.* México: Pearson

Morgenstern, O., & Neumann, J. v. (1944). *Theory of Games and Economic Behavior*. Estados Unidos: Princeton University Press.

NACIONAL, A. (29 de DICIEMBRE de 2010). CÓDIGO ORGÁNICO DE LA PRODUCCIÓN, COMERCIO E INVERSIONES (COPCI). QUITO, PICHINCHA, ECUADOR: NACIONAL.

Nacional, A. (29 de Diciembre de 2010). REGISTRO OFICIAL. *Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones* . Quito, Pichincha, Ecuador: Editora Nacional.

ONUDI, O. d. (2003). Guía de los consorcios de exportación. *Desarrollo de Conglomerados y redes de PYME* , 3.

Pinto, W. (17 de Mayo de 2014). *El Universo*. Recuperado el 12 de Marzo de 2015, de http://www.eluniverso.com/noticias/2014/05/17/nota/2970796/huambalo-busca-posicionar-marca-muebles-que-fabrica

Porter, M. (1990). *La Ventaja Competitiva de las Naciones.*

Porter, M. (2010). *Ventaja competitiva: Creación y sostenibilidad de un rendimiento superior*. Ediciones Piramide.

PROECUADOR. (2014). *Guía del Exportador*. Recuperado el 18 de Marzo de 2015, de http://www.proecuador.gob.ec/wp-content/uploads/2014/11/GuiaExportador.pdf

PROECUADOR. (2014). *PRO ECUADOR*. Recuperado el 18 de Marzo de 2015, de http://www.proecuador.gob.ec/glossary/importacion/

BOGADO BERNAL, RAÚL. (2009). NOMENCLATURA ARANCELARIA.

SANTOS, D. D. (1994). EL PLAN DE NEGOCIOS. MADRID, ESPAÑA: MAPCAL.

Torres, F. (03 de Marzo de 2011). *El Tiempo*. Recuperado el 12 de Marzo de 2015, de http://www.eltiempo.com.ec/noticias-cuenca/82162-el-mueble-cuencano-talla-el-desarrollo-local/

CAPITULO II

2. Marco Teórico

2.1.Plan Estratégico

El plan estratégico es un instrumento empleado por los administrativos o directivos de una entidad o alta dirección para recolectar información que le facilite el proceso de toma de decisiones y le permita establecer estrategias corporativas que contribuirán en la consecución de los objetivos y metas de la misma, en el corto, mediano y largo plazo. (Vicuña, 2012, pág. 40).

En decir que, el plan estratégico es un medio por el cual los directivos recogen información de la empresa, con la finalidad de establecer las metas y objetivos que se van a cumplir en el futuro. Este proceso se lo desarrolla a través de directrices que guían el camino a seguir de forma sistemática y fomenta la generación de una mejor estructura cooperativa y participativa al cambio y en la consecución de planes, objetivos y metas determinadas por la entidad u organización.

El planteamiento estratégico básicamente se fundamenta en el diseño de estrategias que permiten alcanzar un futuro deseado y minimiza el número de errores; para ello, la entidad debe reconocer las oportunidades, potencialidades y capacidades de la empresa, como también las vulnerabilidades y sucesos que pueden interrumpir el funcionamiento de la organización.

Además, se debe tomar en cuenta que el plan estratégico es un proceso sistemático construido sobre el análisis continuo de la situación actual y del pensamiento orientado al futuro, el cual genera información para la toma de decisiones, con el objetivo de lograr los objetivos estratégicos establecidos de una entidad u organización.

2.1.1. Importancia

La planificación estratégica es de vital importancia, debido a que permite establecer directrices o estrategias que contribuyen en el correcto funcionamiento y a su vez coadyuva en la consecución de los objetivos. Se encarga de fijar metas y alternativas que ayudan a mejorar el nivel de participación en el mercado, incursión a mercado nuevos, adquisición de equipos, maquinaria, talento humano e introducción de productos innovadores, que permiten orientar a los colaboradores de la organización hacia el cumplimiento de un objeto en común.

2.1.2. Objetivos

El objetivo principal del plan estratégico es identificar el 95% del nivel de cumplimiento de las metas, acciones, misión, visión y políticas de una empresa, que permitan mejorar la estructura organizacional de una entidad, a través de una gestión empresarial y administrativa que incorpore las estrategias, prácticas e implementación de acciones que contribuyan en la mejora continua, generen ventaja competitiva y satisfagan las necesidades internas como externas.

2.1.3. Ventajas

Las ventajas de la planeación estratégica son: proporcionar a la empresa un instrumento que permita satisfacer las necesidades del cliente interno como externo. A continuación se detallas las ventajas que obtienen las entidades:

1. Identificar la situación real de la empresa en relación a la capacidad, fortalezas y acciones.
2. Identificar las falencias que posee la entidad con el afán de establecer acciones correctivas que contribuyan en el mejoramiento
3. Determinar acciones que ayuden a mejorar la gestión empresarial y la comunicación de la organización
4. Minimizar las problemáticas sociales y económicas dentro de la entidad.
5. Mejorar las relaciones laborales en la empresa.
6. Incrementar el nivel de satisfacción de los clientes internos como externos.
7. Identificar el perfil profesional del personal que contribuye en el crecimiento y desarrollo de la empresa.
8. Mejorar el proceso de asignación de los recursos de la empresa.
9. Generar un enfoque cooperativo y accesible al cambio.
10. Reconocer oportunidades, fortalezas, amenazas y debilidad de la empresa, para definir alternativas que oriente efectivamente su rumbo hacia un futuro exitoso.
11. Coordinar de forma óptima las actividades y acciones de la empresa.
12. Facilitar el proceso de toma de decisiones a los directivos de la entidad.

2.1.4. Características

Un plan estratégico debe reunir una serie de características muy similares, en su descripción a las establecidas en el proceso de planificación general. A continuación se detallan las características de un plan estratégico:

- **Flexible:** El plan no debe ser severo, es decir debe tener la posibilidad de adaptación permanente a los cambios.
- **Global:** También conocido como Corporativo, se basa en la alineación de diferentes planes que contribuyen en la gestión empresarial de una entidad.
- **Operativo:** Se fundamenta en los planes ideales que deben ser factibles de llevar a la práctica y cumplir con las metas determinadas.
- **Participativo:** El plan estratégico de una organización debe ser el resultado de un proceso amplio de participación, aprobación y puesta en marcha, bajo la responsabilidad de los directivos de una empresa.
- **Conocido:** Uno de los elementos claves del proceso de planificación estratégica es dar a conocer el plan a todos los colaboradores de una organización, en el que se describa los objetivos, estrategias y programas de la entidad. (París, Fernando, 2005, pág. 54)

2.1.5. Fases de elaboración del plan estratégico

Para el desarrollo de un plan estratégico se debe seguir con las siguientes fases de la planeación estratégica:

GRÁFICO 1: Fases de elaboración del diseño del Plan Estratégico

Fuente: (Martínez & Milla, 2012, pág. 13)
Adaptado por: Las Autoras

- **Análisis de la situación actual**

Este es el punto de partida para el desarrollo del plan estratégico, en el cual se realiza un análisis interno y externo del entorno de la empresa; la primera fase se basa en el análisis de los propósitos y las metas organizativas (misión, visión y objetivos estratégicos), luego se procede a realizar un análisis del entorno, en el que se reconoce a todos los segmentos que inciden en la gestión empresarial; estos son los factores políticos, económicos, tecnológicos y sociales. En el caso del análisis interno, se identifican las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades que contribuyen en la determinación de estrategias o acciones, generando ventaja competitiva dentro del entorno.

- **Formulación de las Estrategias**

En esta fase se desarrollan varias acciones que contribuyen al desenvolvimiento de la empresa, estas son:

1. Estrategias Corporativas, que permiten reconocer el entorno en el cual se desenvuelve la empresa.
2. Estrategias Competitivas, que permiten desarrollar bases para conseguir la ventaja competitiva dentro del entorno internacional y contribuyen a un liderazgo en costos.
3. Estrategias Operativas, que se encuentran en relación a las funciones de marketing, producción, recursos humanos y de desarrollo, el cual analiza el desempeño de cada una de las funciones mencionadas, a través del análisis de la cadena de valor.

- **Implantación de Estrategias**

Para la implantación se requiere que la empresa posea adecuados controles estratégicos y diseños organizativos, que garanticen la determinación de los medios eficaces que permitan coordinar e integrar actividades de una empresa, para satisfacer las necesidades del cliente interno, externo como también de los interesados en la misma. (Martínez & Milla, 2012, pág. 16)

2.2.Comercio Exterior

El comercio exterior es aquella actividad económica basada en los intercambios comerciales de bienes, capitales y servicios, que lleva a cabo un determinado país con el resto del mundo,

regulado por las normas internacionales o acuerdos bilaterales y multilaterales. (Ballesteros, 2010, pág. 8)

El comercio exterior es un proceso por el cual se comercializa e intercambia bienes, servicios e inversiones entre un mercado y el resto de los países, con la finalidad de satisfacer las necesidades del mercado objetivo, bajo el cumplimiento de normativas y tratados o acuerdos que regulan el intercambio de mercancías.

2.2.1. Ventajas del Comercio Exterior

Las ventajas que ofrece el comercio exterior a los participantes del intercambio de bienes y servicios, son las siguientes:

- Diversidad en las condiciones de producción entre los diversos segmentos del mercado.
- Diferenciación en los gustos y en los patrones de consumo de los individuos.
- A través del aumento de las exportaciones, un país puede mejorar su balanza comercial.

2.2.2. Operaciones del Comercio Exterior

Las operaciones de comercio exterior se basan en tres aspectos: las exportaciones, las importaciones y el Estado como ente regulador. A continuación se detalla a cada una de ellas:

- Exportación

La exportación es el envío de cualquier bien o servicio a otra parte del mundo, con propósitos comerciales. Se desarrolla a medida que la empresa genera una cadena de exportación entre el punto de salida hasta el punto de llegada, el cual con el transcurso del tiempo va obteniendo mayor participación y captación de consumidores.

- Importación

Es el ingreso de mercancías extranjeras al país cumpliendo con las formalidades y obligaciones aduaneras, las responsabilidades del importador dependen del incoterm en el cual se negoció, La importación se lleva a cabo bajo la normativa legal del país de destino.

- Estado

El Estado es la forma y organización de la sociedad, de su gobierno y al establecimiento de normas de convivencia humana; es la unidad jurídica de los individuos que constituyen un pueblo que vive al abrigo de un territorio y bajo el imperio de una Ley, con el fin de alcanzar el bien común. (Acocex, 2014, págs. 51 - 52)

2.3.Internacionalización

La internacionalización de la empresa es un fenómeno económico que involucra la participación directa de las instituciones en otros países; en este proceso, las entidades deberán estar preparadas para afrontar una serie de obstáculos e inconvenientes en el exterior,

que con el transcurso del tiempo se irá acrecentando según el nivel de compromiso de un determinado país con otro.

Este proceso fortalece la integración de las naciones en el comercio global, contribuye en el mejoramiento de la productividad de las empresas, mediante un conjunto de operaciones que facilitan la participación y proyección en el mercado internacional. (Iborra, Dasí, Dolz, & Ferrer, 2014, pág. 159)

En otras palabras, se puede decir que la internacionalización es el conjunto de actividades, ideas y conocimientos que emplean las empresas, con la finalidad de expandirse a nivel internacional, incrementar su participación y acrecentar las ventas del negocio.

2.3.1. Importancia

La internacionalización es un elemento fundamental para el funcionamiento de una empresa y su futura participación en el mercado, debido a que responde al deseo de crecer. En este sentido, el tamaño de la empresa está vinculado a la productividad, para lograr su expansión más allá del territorio nacional.

2.3.2. Proceso de internacionalización de la empresa

La internacionalización de la empresa es el conjunto de actividades que desempeña fuera del mercado de su entorno, se encarga de establecer acciones que contribuyen a obtener un mayor reconocimiento en el exterior y a su vez le permite definir alternativas de crecimiento

empresarial. Se debe tener en cuenta que la internacionalización es una decisión que genera grandes beneficios en las organizaciones, pero a su vez tiende a correr muchos riesgos e inconvenientes es su desarrollo. (Iborra, Dasí, Dolz, & Ferrer, 2014, pág. 160)

La internacionalización de una empresa es el proceso que realizan las organizaciones para darse a conocer en el mercado internacional, a través de la determinación y ejecución de acciones, estrategias y políticas que inciden en la difusión de la misma.

La transformación de una empresa nacional en internacional se debe realizar mediante un proceso secuencial, que depende directamente de la acumulación gradual de conocimiento sobre los mercados externos, en el cual el nivel de compromiso de la empresa crezca unánimemente para incrementar el reconocimiento en el mercado internacional.

2.3.3. Ventajas

Producción

- Utilizar toda la capacidad productiva de los artesanos de Huambaló y Cuenca.
- Crear economías de escala.
- Ventaja competitiva en los factores de producción (capital, mano de obra, materias primas o energía).
- Racionalización óptima de la producción.

Comercialización

- Acceso a un mercado más amplio.
- Nivel del 90% de estabilidad en las ventas.
- Proximidad al cliente.

- Mejora de la imagen (interna y externa).
- Eliminación de barreras culturales.
- Supresión de barreras proteccionistas.
- Disminución del coste del transporte internacional.
- Reacción frente a la competencia.

Finanzas

- Diversificación de riesgos.
- Compensación de resultados.
- Acceso a la financiación internacional.
- Planificación fiscal internacional.

Recursos Humanos

- Aprendizaje.
- Experiencias aplicables al mercado nacional (AIU, 2010, págs. 1 - 2).

2.3.4. Dificultades

Obstáculos financieros

- Falta de adecuados créditos para la exportación.
- Volatilidad de los tipos de cambio.

Obstáculos comerciales

- Desconocimiento de oportunidades comerciales.
- Difícil acceso a compradores potenciales en el extranjero.
- Falta de contactos y de conocimiento de la forma de actuar en el mercado de destino.

Obstáculos logísticos internacionales

- Elevados costes de transporte, la coordinación y el control, que se acentúan cuanto más lejos se encuentre el país de destino elegido.

Obstáculos culturales

- Idioma.
- Gustos, costumbres y tradiciones.
- Cultura.

Restricciones legales impuestas por los gobiernos.

- Barreras arancelarias: derechos aduaneros.
- Barreras no arancelarias: controles de calidad, sanidad, especificaciones técnicas, normas de seguridad, cupos, licencias.

Obstáculos en la inversión directa impuestos por los gobiernos

- Controles a la propiedad de la empresa.
- Restricciones para la repatriación de beneficios.
- Obligación de fabricar productos con contenido local.
- Obligación de contratar a mano de obra del país y limitar el número de empleados extranjeros.

2.3.5. Etapas del Proceso de Internacionalización

Para desarrollar la internacionalización de una empresa se debe definir y ejecutar estrategias, acciones y procesos que facilitan la introducción en el mercado internacional, el cual le permitirá acrecentar el nivel de participación en el mercado externo, mejorar el proceso de producción y optimizar el uso de los recursos económicos de una organización.

A continuación se detallan las etapas del proceso de internacionalización de una empresa:

a) Etapa de Pre – Internacionalización

En la etapa de pre – internacionalización, las empresas nacionales tienen la necesidad de expandirse a nivel internacional, continuar con el desenvolvimiento del sector y obtener mayores ingresos, por este motivo las entidades toman la decisión de internacionalizarse.

b) Exportación ocasional

En la etapa de exportación ocasional las empresas suelen exportar sus productos en un delimitado segmento de mercado, en el cual exportan los productos sobrantes del mercado nacional a través de la contratación de intermediarios.

c) Exportación Regular

En esta etapa las empresas exportan sus productos a un grupo definido de clientes que fueron adquiriendo a través del nivel de participación en el mercado internacional, esta actividad se desarrolla mediante brockers locales que agilitan el proceso de exportación de los bienes o productos de la empresa.

d) Establecimiento de filiales de venta

Una vez definido un determinado número de clientes en el mercado internacional, la empresa establecerá estrategias y acciones que faciliten el proceso de comercialización,

promoción, distribución e internacionalización de los bienes o productos a ofertar en dicho mercado, para lo cual se enfatiza en la construcción de sucursales u oficinas en el mercado externo.

e) Establecimiento de filiales productivas

En esta etapa se procederá a internacionalizar a la empresa en diversos sectores del mercado objetivo; para ello, las entidades deberán establecer estrategias de mejora en las funciones de marketing, promoción y distribución de los productos, como también en el óptimo uso de los recursos de la entidad, que permitan incrementar el nivel de participación en el mercado, captación de clientes, incremento de ventas, selección de personal y cantidad suficiente para satisfacer las necesidades del mercado interno como externo. (FOE, 2010, págs. 3 - 4)

2.3.6. Beneficios

La internacionalización permite a las empresas producir, comercializar y distribuir productos de mejor calidad, lo que genera a las entidades ventajas competitivas y satisfacción de las necesidades de la organización. Los beneficios que adquieren las empresas al internacionalizarse son:

1. Incremento en la demanda de mano de obra local.
2. Genera valor agregado nacional a las diversas operaciones y productos que oferta el Consorcio de exportación en un determinado mercado.
3. Mayor utilización de materias primas locales.

4. Permite la incursión en nuevos mercados.
5. Promueve la competitividad de la empresa a través de la adquisición de nuevos equipos, tecnología y definición de procesos que mejoren la gestión empresarial de la asociación.
6. Minimizan y diversifican los riesgos.
7. Incrementa la rentabilidad y beneficios de una entidad.
8. Mejora la calidad de vida de los artesanos que forman parte del Consorcio de Exportación. (Meza, 2014)

2.4.Medidas Arancelarias al Comercio Exterior.

Las barreras arancelarias son tarifas oficiales que se fijan y cobran a los importadores y exportadores en las aduanas de un país, por la entrada o salida de las mercancías, pero en el caso del Ecuador no se cobra ninguna tarifa para cualquier producto que sea exportado o salga del territorio nacional. El objetivo principal de las barreras arancelarias es frenar o disminuir el ingreso de diversas mercancías o servicios a un país. (ProEcuador, 2015)

Es decir que las barreras arancelarias son impuestos que establecen los países a las importaciones y exportaciones de productos o mercaderías que tiene como objetivo la comercialización en el mercado internacional.

Derechos Arancelarios de Importación

Para las importaciones se establecen aranceles a las mercaderías; éstos pueden ser:

- **Ad – Valorem:** Términos porcentuales del valor en aduana de la mercancía, por ejemplo 5% del valor en aduana de la mercadería.
- **Específicos:** En términos monetarios por unidad de medida, por ejemplo USD 5 por cada kilo (peso) o m3 (volumen) de ropa nueva, considerando el mayor.
- **Mixtos:** Una combinación de los dos anteriores, por un arancel ad-valorem y un específico que se grava simultáneamente a la importación.
- **Arancel anti – dumping:** Es el arancel que se aplica a la importación de productos que reciben subvenciones de los países donde se producen. Estas subvenciones les permite exportar por debajo de los costos de producción en el país de origen.

Los Aranceles podrán adoptarse bajo distintas modalidades técnicas, tales como:

- **Aranceles fijos:** Cuando se establezca una tarifa única para una subpartida de la nomenclatura aduanera y de comercio exterior.
- **Contingentes arancelarios:** Cuando se establezca un nivel arancelario para cierta cantidad o valor de mercancías importadas o exportadas, y una tarifa diferente a las importaciones o exportaciones que excedan dicho monto.

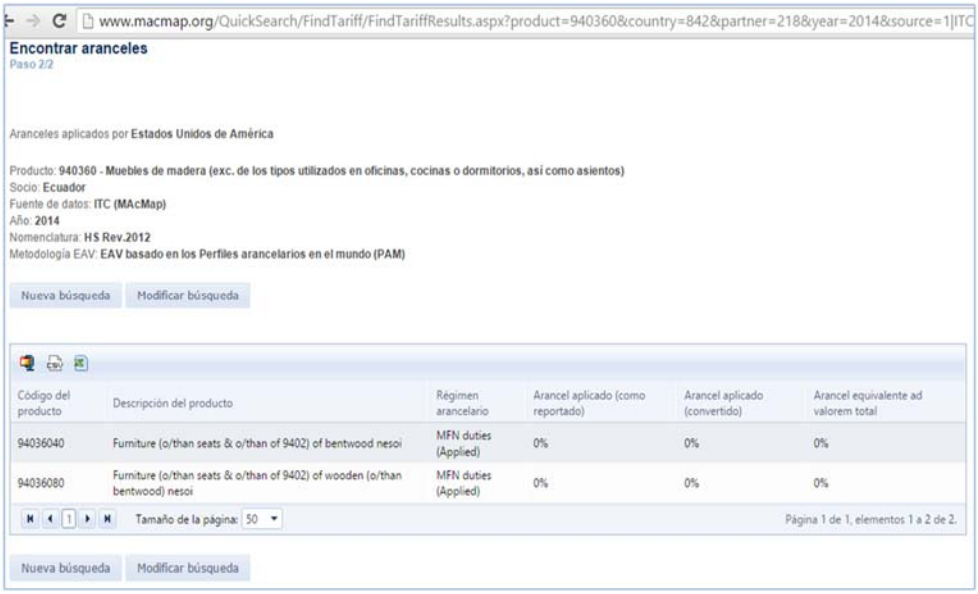
Según el COPCI se reconocerán también otras modalidades que consten en los tratados comerciales internacionales, debidamente ratificados por Ecuador.

Los aranceles nacionales deberán respetar los compromisos que Ecuador adquiera en los diferentes tratados internacionales debidamente confirmados, sin perjuicio del

derecho a aplicar medidas de salvaguardia o de defensa comercial a que hubiere lugar, que superen las tarifas arancelarias establecidas.

De acuerdo al Market Acces Map los muebles de madera ingresan a Estados Unidos con 0% de Arancel, y no tienen ningún impuesto adicional. (International Trade Center, 2016)

TABLA 1: Aranceles Aplicados por Estados Unidos



www.macmap.org/QuickSearch/FindTariff/FindTariffResults.aspx?product=940360&country=842&partner=218&year=2014&source=1|ITC

Encontrar aranceles
Paso 2/2

Aranceles aplicados por **Estados Unidos de América**

Producto: **940360 - Muebles de madera (exc. de los tipos utilizados en oficinas, cocinas o dormitorios, así como asientos)**
Socio: **Ecuador**
Fuente de datos: **ITC (MAcMap)**
Año: **2014**
Nomenclatura: **HS Rev.2012**
Metodología EAV: **EAV basado en los Perfiles arancelarios en el mundo (PAM)**

Nueva búsqueda | Modificar búsqueda

Código del producto	Descripción del producto	Régimen arancelario	Arancel aplicado (como reportado)	Arancel aplicado (convertido)	Arancel equivalente ad valorem total
94036040	Furniture (o/than seats & o/than of 9402) of bentwood nesoi	MFN duties (Applied)	0%	0%	0%
94036080	Furniture (o/than seats & o/than of 9402) of wooden (o/than bentwood) nesoi	MFN duties (Applied)	0%	0%	0%

Tamaño de la página: 50 — Página 1 de 1, elementos 1 a 2 de 2.

Nueva búsqueda | Modificar búsqueda

Fuente: Market Acces Map
Adaptado por: Las autoras

El Ecuador es parte de la ley de Extensión de Preferencias HR (House of Representatives of the United States of America in Congress Assembled = Cámara de Represntantes de los Estados Unidos de América) Trade Preferences Act, Sistema Generalizado de Preferencias (SGP) se extendió desde el 29 de junio de 2015, este acuerdo beneficia a las exportaciones del Ecuador, entre las de otros 122 países y economías. El Sistema Generalizado de Preferencias fue aprobado por el Congreso

de Estados Unidos hasta el 31 de diciembre del 2017, establece arancel cero para alrededor de 400 subpartidas de la oferta exportable ecuatoriana de productos como: mango, flores de verano, claveles, crisantemos, productos agroindustriales, maderas procesadas y materiales de construcción, entre otros, son productos ecuatorianos incluidos en el mecanismo. (Ministerio de Comercio Exterior , 2015)

Base Imponible

De acuerdo al Art. 110 del COPCI, la base imponible de los derechos arancelarios es el valor en aduana de las mercancías importadas.

> **"**Valor en Aduana de las mercancías importadas: El valor en aduana de las mercancías importadas será el valor de transacción de las mismas más los costos del transporte y seguro, determinado según lo establezcan las disposiciones que rijan la valoración aduanera. El costo del seguro formará parte del valor en aduana, pero la póliza de seguro no será documento obligatorio de soporte exigible a la declaración aduanera.
>
> Cuando la base imponible de los derechos arancelarios no pueda determinarse conforme al valor de transacción de las mercancías importadas, se determinará de acuerdo a los métodos secundarios de valoración previstos en las normas que regulen el valor en aduana de mercancías.
>
> Para el cálculo de la base imponible, los valores expresados en moneda extranjera, serán convertidos a la moneda de uso legal, al tipo de cambio vigente a la fecha de la presentación de la declaración aduanera". (p.24)

2.5.Medidas no arancelarias de Comercio Exterior

Se refiere a las disposiciones gubernamentales que obstruyen el ingreso libre de mercancías a un país determinado, poniendo requisitos de ingreso a los productos o servicios como: determinadas reglas o ciertas características.

Existen 3 tipos de barreras no arancelarias:

- **Barreras Sanitarias:** Proponen evitar el ingreso a un país de aquellas mercancías que puedan dañar la salud de la población, debido al posible contenido de elementos nocivos de tipo físico, químico o biológico.
- **Barreras Técnicas:** Se refieren a los requisitos que debe reunir determinado producto en cuanto a su estructura en general y componentes para que pueda ingresar a un determinado mercado. (PROECUADOR)
- **Barreras de Origen:** Son leyes, regulaciones o políticas de un país, que no están en la forma habitual de un arancel y que restringen el comercio, como por ejemplo una licencia obligatoria, una norma técnica, un derecho compensatorio contra subsidios, salvaguardias, etc. Son esenciales en el comercio internacional ya que muchas políticas e instrumentos comerciales varían en función del país de origen. (Comercio Exterior Gobierno de España , 2015)

El COPCI en su Art. 79 señala que:

> Se podrán establecer medidas de regulación y restricción no arancelarias a la exportación en los siguientes casos:

a. Para evitar escasez de productos alimenticios o de otros productos esenciales para el país, así como para controlar el ajuste de precios de este tipo de productos;
b. Para asegurar el abastecimiento de materias primas a los productores nacionales, en ejecución de un plan gubernamental de desarrollo industrial;
c. Para proteger recursos naturales no renovables del país; para proteger el patrimonio nacional de valor cultural, artístico, histórico o arqueológico; y,
d. En los demás casos que establezca el organismo competente en esta materia, por ser conveniente a las políticas comercial y económica de Ecuador, según lo establecido en los acuerdos internacionales debidamente ratificados. (p.19).

Dentro de las principales barreras no arancelarias aplicadas por los países al ingreso de mercancías están:

- **Determinación de Precios.**- Son precios mínimos y máximos que puede exigirse para el ingreso o egreso de cierto tipo de mercancías para protección de una determinada industria.

  Para las exportaciones de banano, café crudo o verde, tostado en grano, tostado molido, cáscara y cascarilla de café, cacao y subproductos, el Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca y el Ministerio de Industrias y Competitividad, fijan los precios, y cuyos contratos de exportación deben someterse a estos ministerios. Para las exportaciones de camarón, los precios son fijados por la Subsecretaria de Recursos Pesqueros.

- **Medidas Compensatorias**.- Son las utilizadas en un país con el fin de neutralizar cualquier subsidio concedido de manera directa o indirecta a la fabricación, producción o exportación de cualquier mercancía en otro país.
- **Exigencia de porcentaje de contenido nacional.-** Es una licencia que se otorga con la condición de que el producto que va a ser exportado incluya un determinado porcentaje de insumos nacionales.
- **Mercancías de prohibida importación**.- Es la prohibición incondicional de importar cualquier tipo de mercancías, sin importar el país de origen.
- **Inspección previa al embarque**.- Es un control obligatorio de la calidad, la cantidad y el precio de los productos, previo a su embarque en el país exportador, efectuado por la agencia de inspección designada para este efecto por las autoridades del país importador.
- **Licencias Automáticas**.- Es la aprobación de las solicitudes de importación; a veces denominada licencia general, liberal o abierta.
- **Medidas Cambiarias**.- Son prácticas de las autoridades monetarias o cambiarias de un país, por las cuales se reglamenta el acceso al mercado cambiario para operaciones de importación.
- **Valores Referenciales**.- Con la finalidad de fijar el precio de un producto, las autoridades del país de destino toman en cuenta el precio interno; establecen un precio mínimo y otro máximo; o recurren a una determinada cotización del mercado internacional. Se utilizan diversos términos, como precios oficiales, precios mínimos de importación, precios mínimos de exportación, precios básicos de importaciones o precios de base a la importación.
- **Medidas Financieras**.- Son medidas oficiales por las cuales se determinan las condiciones de pago de las importaciones.

- **Normas técnicas y requisitos de calidad**.- Son reglamentos que establecen requisitos técnicos al producto, sea directamente, sea remitiendo una norma, o especificación técnica o código de conducta; con el objeto de proteger la vida o la salud de las personas, animales y plantas; para proteger el medio ambiente, la fauna y la flora silvestre, etc.
- **Etiquetado de la mercancía**.- Son disposiciones que regulan el tipo y tamaño de los signos que deben estamparse en los embalajes y etiquetas, y detallan la información que puede o debe proporcionarse al consumidor.
- **Requerimientos sanitarios**.- Son medidas aplicadas con la finalidad de proteger la vida y salud de las personas; la salud y la vida de los animales; y la preservación de vegetales por los riesgos resultantes de la entrada o propagación de plagas. Incluye medidas como autorizaciones previas, registros sanitarios, certificados sanitarios e inspecciones sanitarias.
- **Medidas antidumping.**- Son aquellas utilizadas con la finalidad de contrarrestar el efecto de daño o amenaza causado por la aplicación de prácticas dumping. Dumping, es una práctica desleal de comercio que permite la introducción de productos extranjeros en el país a precios inferiores a su valor normal, causando perjuicios importantes a una producción existente en el país o retrasando la creación de otra.
- **Autorizaciones o licencias previas**.- Son licencias de carácter discrecional que dependen del criterio de la autoridad expedidora de turno y de acuerdo a la política de cada gobierno, es decir, son requisitos previos que el importador o exportador debe cumplir antes de iniciar su trámite respectivo de aprobación de su permiso para importar o exportar sus mercancías, cuya desobediencia acarrea sanciones al infractor. (PROECUADOR).

2.6.Normas de Origen

Las normas de origen son empleadas para acreditar que la mercancía consignada es originaria de la nación mencionada en el mismo. Suele exigirse por motivos arancelarios, ya que hay países que tienen tarifas discriminatorias según el país de procedencia. El objetivo es establecer medidas que faciliten la determinación del territorio aduanero o región de origen del producto. Se debe tener en cuenta que el origen del producto puede ser nacional si pertenece a un solo país o regional si considera a más de un país. (COPCI, 2011, pág. 20).

Es decir que las normas de origen son criterios relevantes que permiten determinar el lugar de procedencia de un determinado producto, y a su vez contribuyen en la identificación de los derechos y restricciones que varían según el origen de la mercancía como del sitio al que se va a importar.

Este proceso se debe efectuar bajo la normativa de la OMC, que exige a los países miembros que se aseguren de que sus normas de origen sean transparentes, que no tengan efectos de restricción, distorsión o perturbación del comercio internacional y que se administren de manera coherente, imparcial y razonable. En este caso tanto Ecuador como Estados Unidos son parte de la Organización Mundial de Comercio (OMC).

2.7.Regímenes Aduaneros

Es el tratamiento aplicable a las mercancías, solicitado por el declarante, de acuerdo al COPCI los regímenes aduaneros se clasifican en:

2.7.1. Regímenes de Importación

Régimen de importación aduanero es el que permite que las mercancías importadas desde el exterior o desde una zona franca puedan circular libremente en el territorio aduanero nacional, previo el pago de los tributos aduaneros y del cumplimiento de las formalidades y obligaciones aduaneras. (Grupo Malco, 2013)

"Importación para el consumo (Régimen 10)

La importación para el consumo es el régimen aduanero por el cual las mercancías ingresadas desde el extranjero bajo esta modalidad pueden circular libremente en el territorio aduanero, con el fin de permanecer en él de manera definitiva, luego del pago de los derechos e impuestos a la importación, recargos y sanciones, cuando hubiere lugar a ellos, y del cumplimiento de las formalidades y obligaciones aduaneras.

Admisión temporal para reexportación en el mismo estado (Régimen 20)

La admisión temporal para reexportación en el mismo Estado es el régimen aduanero que permite introducir las mercancías al territorio de un país, para ser utilizada en un fin determinado con suspensión total o parcial de los derechos e impuestos a la importación, los cuales se reexportan en un determinado plazo, pero sin que se haya llevado a cabo ninguna modificación o transformación.

Admisión temporal para perfeccionamiento activo (Régimen 21)

La admisión temporal para perfeccionamiento activo es una normativa aduanera que permite el ingreso de las mercancías al territorio de un país, con suspensión del pago de derechos e impuestos a la importación, las mismas que podrán ser sometidas a un proceso de transformación o perfeccionamiento luego del cual deben ser exportadas a su país de origen.

Reimportación en el mismo estado (Régimen 32)

La reimportación en el mismo Estado es el régimen aduanero que permite volver a importar productos o mercancías para el consumo con exoneración de los derechos e impuestos a la importación y recargos aplicables. Las condiciones que deben cumplir las mercancías para llevar

a cabo este régimen es no someterse a ninguna transformación en el exterior hasta su reimportación que se llevará a cabo dentro de un año contable a partir de las fecha de consumo.

Reposición con franquicia arancelaria (Régimen 11)

La reposición con franquicia arancelaria es el régimen aduanero que permite el ingreso de las mercancías con exoneración de los derechos e impuestos a la importación y recargos con excepción de las tasas aplicables

Transformación bajo control aduanero (Régimen 72)

La trasformación bajo el control aduanero es el régimen permite introducir materias primas o mercancías al país para que puedan set transformadas en un producto final, dentro de un plazo máximo de seis meses, con exoneración al pago de tributos o impuestos que regulan el comercio exterior, para luego comercializarlos en el mercado internacional.

Depósitos aduaneros (Régimen 70)

El Depósito Aduanero es un régimen aduanero en el que las mercancías o productos importados públicos o privados son almacenadas por un lapso de un año bajo el control de la aduana, en un lugar habilitado y reconocido para esta finalidad, con exoneración del pago de derechos e impuestos y recargos aplicables". (Código Órganico de la Producción, Comercio e Inversiones, 2013, págs. 29 - 30)

2.7.2. Regímenes de Exportación

Los regímenes de exportación son las normas que establece un país a la salida de los bienes, mercancías o productos hacia mercados internacionales.

"Exportación definitiva (Régimen 40)

La exportación definitiva es el régimen que admite la salida definitiva de mercancías en libre circulación, fuera del territorio aduanero ecuatoriano o a una Zona Especial de Desarrollo Económico

Exportación temporal para reimportación en el mismo estado (Régimen 50)

La exportación temporal para reimportación en el mismo Estado es el régimen aduanero que permite la salida temporal del territorio aduanero de mercancías en libre circulación con un fin y plazo determinado, durante el cual deberán ser reimportadas sin haber experimentado modificación alguna. El plazo máximo para la reimportación será de dos años a partir de la fecha de embarque.

Exportación temporal para perfeccionamiento pasivo (Régimen 51)

Este régimen permite que las mercancías estén en libre circulación en el territorio aduanero y pueden ser exportadas temporalmente fuera del territorio aduanero o a una Zona Especial de Desarrollo Económico ubicada dentro de dicho territorio para su transformación, elaboración o reparación durante un lapso máximo de dos años con opción a una sola prorroga". (Código Órganico de la Producción, Comercio e Inversiones, 2013, pág. 30)

2.7.3. Otros Regímenes Aduaneros

"Devolución condicionada (Régimen 53)

La devolución condicionada es el régimen que permite obtener la devolución automática total o parcial de los tributos al comercio exterior pagados por la importación de las mercancías que se exporten y que cumplan con las formalidades establecidas por la normativa vigente, el plazo para dicha devolución será dentro de un lapso de 12 meses a partir de la fecha de levante de la mercancía.

Los casos en los que se puede aplicar son:

a. Las utilizadas en el país en un proceso de transformación;
b. Las incorporadas a la mercancía; y,
c. Los envases o acondicionamientos.

Almacenes libres (Régimen 73)

El almacén libre es el régimen que permite el almacenamiento y venta de mercancías nacionales o extranjeras a pasajeros que salgan del país o que ingresen del extranjero, en puertos y aeropuertos internacionales, sin el pago de tributos al comercio exterior.

Almacénes Especiales (Régimen 75)

El almacén especial es el régimen que permite almacenar mercancías destinadas al abastecimiento, reparación y mantenimiento de naves, aeronaves y unidades de carga destinadas para la prestación del servicio público de transporte de pasajeros y carga, libre de todo tributo al comercio exterior. Además mediante este régimen se pueden ingresar repuestos, partes, piezas y provisiones destinados a reparación, aprovisionamiento y mantenimiento de medios de transportes y unidades de carga.

Transito Aduanero (Régimen 80)

Es el régimen aduanero por el cual las mercancías son transportadas bajo control aduanero desde una oficina distrital con destino al exterior.

Ferias internacionales (Régimen 24)

Bajo este régimen se autoriza el ingreso de mercancías destinadas a exhibición durante un lapso definido como también pueden ser importadas por consumo con fines de degustación, promoción y decoración, libre del pago de tributos al comercio exterior

Reembarque (Régimen 83)

Es el régimen aduanero mediante el cual las mercancías manifestadas que se encuentran en depósito temporal en espera de la asignación de un régimen o destino aduanero podrán ser reembarcadas desde el territorio aduanero.

Es procedente el reembarque cuando por el control aduanero se haya determinado un cambio en la clasificación arancelaria que conlleve la exigencia de documentos de control previo u otros, que no eran exigibles de acuerdo a lo declarado por el importador cuando esto obstaculice la legal importación de la mercancía.

Si existe presunción de delito aduanero no se autorizará el reembarque. El reembarque será obligatorio cuando las mercancías sean de prohibida importación, a excepción de las prendas de vestir, perecibles y materiales educativos las mismas que se donarán a la Secretaría de Estado a cargo de la política social.

Transbordo (Régimen 81)

Bajo este régimen se realiza la transferencia de mercancías que son retiradas del medio de transporte utilizado para el arribo al territorio aduanero y cargadas en el medio utilizado para la

salida del territorio aduanero, realizándose esta transferencia bajo control aduanero" (Código Órganico de la Producción, Comercio e Inversiones, 2013, pág. 30)

2.7.4. Regímenes de Excepción

"Tráfico postal Internacional y Courier (Régimen 91)

Es la importación o exportación a consumo de los paquetes postales cuyo valor en aduana no exceda del límite que se establece en el reglamento. Se despacharán mediante formalidades simplificadas, respetando los convenios internacionales suscritos al respecto, estos despachos se realizarán de acuerdo a los procedimientos que establezca el Servicio Nacional de Aduanas.

Courier se refiere a los documentos, correspondencia, y mercancías que cumplan con lo previsto en el reglamento dictado por la Directora o Director General del Servicio Nacional de Aduanas y no excedan los límites previstos en el mismo, estos son transportados por los correos rápidos. Serán despachados por la aduana cumpliendo con las formalidades simplificadas conforme la normativa dictada por la SENAE.

Trafico Fronterizo (Régimen 92)

El trafico fronterizo es el régimen que coadyuva en el intercambio de mercancías destinadas al uso o consumo doméstico entre las poblaciones fronterizas dentro de los límites geográficos que fije la SENAE, libre de formalidades y del pago de tributos al comercio exterior.

Vehículo de uso privado del turista

Es el régimen especial aduanero por el cual se permite el ingreso del vehículo de uso privado del turista, en cualquiera de sus modalidades, al territorio nacional, de acuerdo a los procedimientos y condiciones establecidas por el país.

Otros regímenes de excepción.

Dentro de otros regímenes de excepción tenemos el equipaje de viajero, menaje de casa y las provisiones para naves o aeronaves. Estos se someterán a procedimientos simplificados conforme el reglamento al presente Código". (Código Órganico de la Producción, Comercio e Inversiones, 2013, págs. 30 - 31)

2.8.INCOTERMS

Los INCOTERMS (International Commercial Terms) son eje fundamental de cualquier actividad de importación o exportación de un producto o servicio, el cual se encarga de describir las tareas, costos y riesgos que implica el desarrollo de los contratos de compra-venta de mercancía a nivel internacional. (Cámara de Comercio Internacional, 2010)

Esto indica que los Incoterms son un instrumento que la Cámara de Comercio Internacional emplea para facilitar el proceso de negociación, adquisición o venta de productos, bienes o servicios.

2.8.1. Importancia

Los Incoterms son de gran importancia dentro del proceso de exportación, importación u compra - venta de un determinado producto o bien, debido a que es un eje fundamental para transferir el daño y la responsabilidad de entrega entre el importador y exportador se toma en cuenta como recomendaciones que debe cumplir en los contratos de índole internacional.

2.8.2. Finalidad de los Incoterms.

La finalidad de los Incoterms es establecer un conjunto de reglas internacionales uniformes, que permiten la interpretación de los términos utilizados en el comercio internacional, con objeto de evitar errores o tener ciertas inquietudes derivadas de las distintas interpretaciones de dichos términos en países diferentes.

2.8.3. Clasificación de las Reglas Incoterms

Para un adecuado manejo de los Incoterms la Cámara de Comercio Internacional realizó la siguiente clasificación, según los modos de transporte:

EXW (En Fábrica): El vendedor entrega las mercancías y pone a disposición del comprador en sus bodegas, el vendedor no tiene la obligación ante el comprador de contratar un medio de transporte ni un seguro.

El vendedor no tiene la responsabilidad de cargar la mercancía a ningún vehículo de recogida, ni despacharla para la exportación. El comprador se encarga de correr con todos los gastos (pick up, aduanas) y riesgos que implican el cargo de la mercancía en las bodegas del proveedor.

FCA (Franco Porteador): El vendedor será el encargado de contratar el transporte en las condiciones acordadas con el comprador (Inland) y entregar la mercancía en el lugar definido, en el caso de que solicite el comprador cambio de lugar de destino, se deberá identificar la dirección del lugar de destino en el país de origen para efectuar la entrega respectiva. El vendedor presta el dinero para el Inland en origen que finalmente será cobrado al importador a través de la factura comercial del producto.

CPT (Transporte Pagado Hasta): El vendedor debe realizar la entrega de la mercadería en el lugar asignado y a la persona acordada. El vendedor presta el dinero para cubrir el costo de

la mercadería y realizar los trámites de origen (Inland y aduanas) que finalmente será cobrado al importador a través de la factura comercial del producto.

El vendedor debe contratar el transporte desde el punto de entrega acordado hasta el lugar de destino designado en el país de origen o a su vez en un puerto de conexión (transporte multimodal).

CIP (Transporte y Seguro Pagado Hasta): El vendedor se encargará de entregar la mercancía a la persona y lugar acordado, deberá realizar el trámite respectivo para llevar a cabo el proceso de exportación, el vendedor presta el dinero para realizar los trámites de origen (Inland, aduanas y seguro) que finalmente será cobrado al importador a través de la factura comercial del producto.

Le corresponde a su vez contratar el transporte desde el punto de entrega acordado hasta el lugar de destino designado en el país de origen, a ello se incluye la contratación de un seguro para una cobertura mínima de las mercancía.

DAT (Entregada en Terminal): El vendedor efectúa la entrega de la mercancía una vez que se haya realizado la descarga total y deje a disposición del comprador en el puerto de destino.

El vendedor presta el dinero para realizar los trámites respectivos para la exportación de la mercancía (Costo de la mercancía, Inland, aduanas origen, seguro, flete internacional hasta el puerto del país de destino), que finalmente será cobrado al importador a través de la factura comercial del producto.

En el caso que no se llegara a acordar ningún lugar, el vendedor podrá elegir la terminal designada como el puerto u otro lugar de destino designado que mejor le convenga.

DAP (Entregada en Lugar): El vendedor debe realizar el trámite pertinente para la exportación de la mercancía, presta el dinero para realizar los trámites de origen (costo de la mercadería, inland, aduanas, seguro, flete internacional, transporte interno en el país de destino, mas no se encarga de asumir los costos de aduana en destino) que finalmente será cobrado al importador a través de la factura comercial del producto.

El vendedor realizará la entrega de la mercadería y la pone a disposición del comprador cuando descarga en el lugar de destino, en el caso de no llegar a acordar ningún punto, el vendedor podrá elegir el punto que mejor le convenga en el lugar de destino designado.

DDP (Entregada Derechos Pagados): El vendedor presta el dinero para cubrir todos los costos (costo de la mercadería, inland, aduanas, seguro, flete internacional, transporte interno en el país de destino, aduana en destino) incurridos desde su fábrica en origen hasta las bodegas del importador en el país de destino, dichos costos serán cobrados al importador por el vendedor a través de la factura comercial del producto.

Reglas de Transporte marítimo y vías navegables interiores

A continuación se detallan las reglas para el transporte marítimo y vías navegables interiores:

FAS (Franco al Costado del Buque): El vendedor entrega la mercancía cuando la coloca al costado del buque, determinado por el comprador en el lugar de embarque. El vendedor pondrá el dinero para asumir los costos (costo de la mercadería, inland, aduanas en origen, más no el costo de manipuleo de la carga para colocarla sobre el buque) que serán cobrados al importador a través de la factura comercial del producto.

El comprador deberá dar aviso al vendedor sobre el nombre del buque, el lugar de carga y la fecha de entrega en el lugar determinado.

FOB (Franco a Bordo): En este caso el vendedor debe realizar el trámite respectivo para la iniciar con el proceso de exportación de la mercancía y poner el dinero para asumir los costos (costo de la mercadería, inland, aduanas en origen, manipuleo de carga para colocarla sobre el buque) que serán cobrados al importador a través de la factura comercial del producto.

El vendedor efectúa la entrega de la mercadería a bordo del buque determinado por el comprador en el puerto de carga y desde ese momento el interesado corre con todos los costos y riesgo de la misma.

Si el comprador no estableciera el punto de carga, el vendedor podrá optar por el punto de carga que mejor le convenga. Además deberá notificar al comprador el tipo de mercadería, la cantidad y el plazo de entrega acordado.

CFR (Costo y Flete): El vendedor es el encargado de realizar el trámite para el proceso de exportación de la mercancía y deberá poner el dinero para asumir los costos (costo de la

mercadería, inland, aduanas en origen, manipuleo de carga, flete internacional) que serán cobrados al importador a través de la factura comercial del producto.

También tiene la obligación de contratar el transporte desde el punto de entrega acordado hasta puerto de destino propuesto, en el caso de no definir un punto específico, al vendedor le corresponderá facilitar un transporte por la ruta usual en un buque del tipo normalmente utilizado para el transporte del tipo de mercancía vendida.

CIF (Costo, Seguro y Flete): El vendedor es el encargado de realizar el trámite para el proceso de exportación de la mercancía y deberá poner el dinero para asumir los costos (costo de la mercadería, inland, aduanas en origen, manipuleo de carga, flete y seguro internacional) que serán cobrados al importador a través de la factura comercial del producto.

En este caso el vendedor deberá proporcionar un transporte por la ruta usual, ruta por el cual transitan los buques que comercializan mercancías vendidas. (Cámara de Comercio Internacional, 2010).

2.9.Economía Popular y Solidaria

La Ley de Economía Popular y Solidaria señala, a la Economía popular y solidaria, como el conjunto de formas y prácticas económicas, individuales o colectivas, auto gestionadas por sus propietarios que, en el caso de las colectivas, tienen, simultáneamente, la calidad de trabajadores, proveedores, consumidores o usuarios de las mismas, privilegiando al ser

humano como sujeto y fin de su actividad, orientada al buen vivir, en armonía con la naturaleza, por encima del lucro y la acumulación de capital.

Las formas de organización son las siguientes:

- Las unidades socioeconómicas populares son unidades económicas que están conformadas como emprendimientos unipersonales, familiares, vecinales, micro unidades productivas, los trabajadores a domicilio, los comerciantes minoristas, pequeños negocios, etc, que tienen como finalidad la generación de sus propias fuentes de trabajo que les permita mejorar su nivel de ingresos.
- Las organizaciones constituidas por familiares: Estas organizaciones se conforman con la finalidad de satisfacer las necesidades de la población, a través de la producción de bienes o prestación de servicios
- Organizaciones económicas constituidas por agricultores, artesanos o prestación de servicios de identificación: Estas unidades económicas se complementan con recursos limitados, los cuales son empleados para producir y comercializar productos, servicios o mercaderías en menor cantidad, pero que satisfacen las necesidades de un determinado sector del segmento del mercado.
- Organizaciones cooperativas de toda clase y actividad económica: Las fundaciones y corporaciones civiles con objetivo social, promoción, asesoría, capacitación, asistencia técnica o financiera. (Ley de Economía Popular y Solidaria, 2010)

2.9.1. Características

Las formas de organización de la economía popular y solidaria se caracterizan por:

a. Satisfacer las necesidades en común, tanto de los clientes internos como externos, través de la generación de propias fuentes de trabajo y autosuficiencia económica.
b. El compromiso con la sociedad, el desarrollo territorial y la naturaleza.
c. La ausencia de fines de lucro en la relación con los socios o accionistas.
d. La no discriminación ni la otorgación de privilegios a ninguno de los miembros.
e. La autogestión, participación, control y responsabilidad de la gestión económica.
f. Conservación del capital de trabajo, que es el fondo económico que utiliza la Empresa para seguir reinvirtiendo y logrando utilidades, para así mantener la operación corriente del negocio.

2.9.2. Organizaciones Económicas del Sector Asociativo

Las organizaciones del sector asociativo o asociaciones están conformadas por al menos 5 personas naturales, productores independientes que producen productos o brindan servicios, con la finalidad de abastecer y comercializar a los interesados las materias primas, insumos, herramientas y equipos que contribuyen a su desarrollo económico.

Constitución

Las asociaciones productivas o de servicios se constituirán con un mínimo de 5 personas, adquirirá personalidad jurídica, mediante resolución emitida por la institución respectiva, la cual se encargará de verificar el cumplimiento de los requisitos detallados en el reglamento de la Ley de Economía Popular y Solidaria, la misma que contribuirá en el acercamiento de

los derechos y obligaciones. Además, se someterá al control y supervisión de la Superintendencia de Compañías.

Asociados y Organización interna

Los requisitos para la admisión de asociados, así como sus derechos, obligaciones, causas y procedimiento de sanciones; su forma de gobierno y administración interna, constará en el estatuto o acta de constitución de cada una de las organizaciones, en el cual se detallará el monto del capital suscrito, la máxima autoridad interna; un órgano directivo; un órgano de control social interno; y, un administrador, que tendrá la representación legal, todos ellos elegidos por mayoría absoluta de sus asociados, en votación secreta y sujetos a rendición de cuentas, alternabilidad y revocatoria del mandato. La calidad de asociado, en estas formas organizativas, es intransferible e intransmisible y, en caso de pérdida de la misma, no genera derecho a reembolso de cuotas, ni bienes de ninguna naturaleza. El capital está compuesto por el monto de las aportaciones o cuotas de las personas que forman parte de la asociación. (Ley de Economía Popular y Solidaria, 2010, pág. 14)

CAPÍTULO III

3. Diagnostico Situacional.

3.1.Antecedentes.

La industria del mueble de Cuenca se originó después de que la zona sufriera una relevante baja en las ventas de los productos de paja toquilla en el año 1960, periodo en el cual el Gobierno aplicó una exoneración tributaria en la zona del Austro, con la finalidad de incentivar la producción industrial en el sector, dando como resultado la iniciación de la empresa de llantas ERCO y luego la industria de la madera.

La industria maderera empieza con la iniciativa de dos hermanos que fundaron la fábrica Artepráctico en el año 1962; luego, la empresa, conforme a su crecimiento y desarrollo en el sector, inicia con el proceso de contratación de mano de obra artesanal cuencana y hasta el momento tiene mil colaboradores que contribuyen en la elaboración y exportación de muebles de calidad.

Con el transcurso del tiempo y otra visión empresarial, la fábrica adquiere nueva tecnología que le permitió hacer tableros aglomerados; además, brindó capacitación técnica y administrativa a sus colaboradores, pero en el año 1992, tras diversas problemáticas, finaliza su actividad, haciendo que muchos de los empleados que laboraban ahí pongan sus propios negocios, que con el tiempo se consolidaron en el mercado local. Vitefama, Madeform, Diserval, entre otras, son resultado de la que fuera la primera industria del mueble en la ciudad y el Austro. (Torres, El mueble cuencano talla el desarrollo local, 2011)

Este fue uno de los principales motivos por los que Cuenca es reconocido como el principal mercado de la producción de muebles en la ciudad, el Austro y el país, ya que no solamente atiende al mercado local, sino que también satisface la demanda de ciudades como Quito y Guayaquil, debido a la calidad de sus productos y a la confianza que genera el empresario cuencano en esos mercados.

La industria maderera no solamente ha evidenciado un gran desarrollo y crecimiento en la ciudad de Cuenca, sino también en otras parroquias del Ecuador. Una de las principales parroquias que lograron una enorme evolución es Huambaló, lugar en el que la mayor parte de la población se ha dedicado por más de dos década a la elaboración y la comercialización de muebles de dormitorio, cocina, comedor, oficina, sala y otras artesanías, que representan uno de los principales factores que contribuye a la generación de fuentes de trabajo y a su vez permite el sustento económico familiar.

Los productores de Huambaló inician con esta actividad artesanal desde hace unos 70 años de forma rústica, pero a partir de 1976 cobra otro rumbo, al punto de llegar a realizarse

fabricación en serie. Esta decisión fue tomada por los artesanos quienes hoy en día están dedicados a la fabricación de muebles, especialmente con madera laurel negro, se fundamentan en que la agricultura es una actividad que requiere de mayor inversión y mucho tiempo desde la preparación del terreno hasta la comercialización de los productos en el mercado. La actividad agrícola tarda de ocho meses a un año y el precio de los productos muchas veces no cubre la inversión efectuada.

Esta problemática y el proceso eruptivo del volcán Tungurahua ha generado con el transcurso del tiempo un decrecimiento en la actividad productiva durante los últimos años, es por ello que la población tomó mayor importancia e interés en la actividad artesanal, logrando un nivel de participación entre el 70% y 80%, y a su vez proporcionando un crecimiento al sector artesanal, como también el nivel de participación en el mercado nacional. (CIDAP, 2014, pág. 2)

Actualmente, el sector artesanal de Huambaló refleja un gran desarrollo económico - social, gracias al apoyo de entidades del sector público y privado que brindan asesoría técnica, capacitaciones y exposiciones para promover la creatividad de los artesanos, logrando mejorar la calidad de los muebles de madera.

Hoy en día, la Parroquia Huambaló cuenta con aproximadamente ochenta almacenes de mobiliario, ciento ochenta talleres y fábricas de muebles, y ciento veinte expositores altamente calificados, que participan en la tradicional exposición efectuada cada año, en la feria llamada “AmoblArte”, en el mes de diciembre, en la que se exhibe alrededor de cien juegos de muebles.

3.2.Análisis Externo

El análisis externo permite determinar e identificar los diversos acontecimientos que pueden incidir de forma directa o indirecta en el entono de una empresa. El objetivo del análisis es el reconocimiento y evaluación de los hechos, cambios o alternativas que contribuyan en el mejor funcionamiento de la empresa dentro de segmento de mercado.

3.2.1. Macroambiente

El macroambiente para el presente trabajo de investigación está compuesto por cada uno de los elemento externos que interviene en el desarrollo social y económico de los artesanos de Huambaló y Cuenca, en el cual no se puede ejercer control alguno, pero permite reconocer los aspectos positivos (Oportunidades) y los negativos (Amenazas) que facilitan la formulación de estrategias que coadyuven en la consecución de los objetivos de la misma.

A continuación se detallan los factores que influyen en el sector artesanal:

Factor Político

El factor político es aquel que se encarga de regular los diversos aspectos a nivel gubernamental, empresarial y social; lo realiza mediante la emisión de leyes, normas y reglamentos que influyen directamente en el entorno económico de las empresas o grupos de interés, con el objetivo de brindar mayor bienestar y satisfacer las necesidades de la sociedad en general.

El Ecuador, durante los últimos años, aproximadamente desde el 2007 al 2016, ha evidenciado cambios relevantes en la gestión gubernamental, social y económica del país, el cual ha fomentado inestabilidad y pérdidas monetarias en los sectores productivos. Para corregir dicha problemática, el actual presidente ha realizado cambios significativos dentro del sector productivo del país, esto es la Revolución ciudadana a través de Créditos para los productores con facilidades de pago, que permiten el desarrollo y crecimiento del estado desde el 2010 con el 3.5%, 2011 del 7.9%, 2012 del 5.2%, 2013 del 4.6% y el 2014 del 3.8%, en comparación a años anteriores, hecho que se originó mediante la elaboración, implementación y ejecución de estrategias y mecanismos que incentivan el fortalecimiento de los sectores y de las cadenas productivas, obteniendo como resultado de dichas acciones la generación de mayores fuentes de trabajo, mejora de los procesos productivos, facilidad en el proceso de adquisición de tecnología e incremento de la rentabilidad, brindando un producto de mejor calidad.

La industria maderera del Ecuador, mediante el apoyo del sector gubernamental, ha obtenido como resultado el desarrollo, crecimiento y participación de este sector dentro de la economía nacional como internacional, puesto que mediante el establecimiento de estrategias e incentivos, como la concepción de alianzas, ha alcanzado poco a poco el fortalecimiento y crecimiento del mismo durante los últimos años. La participación de instituciones como la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, Ministerio de Industrias y Productividad, ha permitido llevar a cabo acciones que permiten mejorar la productividad e incrementar el nivel de competitividad del sector, logrando la inserción, promoción y reconocimiento de la calidad de los productos en el mercado nacional e internacional.

Actualmente, el Estado ecuatoriano se encuentra mejorando constantemente el sector maderero, ya que lo ven con gran proyección a futuro en el mercado extranjero.

Es por ello que el gobierno busca la participación de socios estratégicos nacionales como internacionales, que contribuyan en el perfeccionamiento de los mecanismos de participación y comercialización de los productos con mayor valor agregado por los artesanos en el mercado internacional, el sector maderero ecuatoriano tiene una gran oportunidad para mantenerse y mejorar su desarrollo productivo, debido a que el Estado a través de los programas, talleres y capacitaciones técnicas apoya al fortalecimiento del sector.

Factor Económico

Este factor analiza la situación económica de un país, con el propósito de identificar el nivel de influencia dentro de un sector determinado y a la economía en general.

Entre los principales aspectos económicos que influyen en el óptimo desarrollo de los artesanos de Huambaló y Cuenca son:

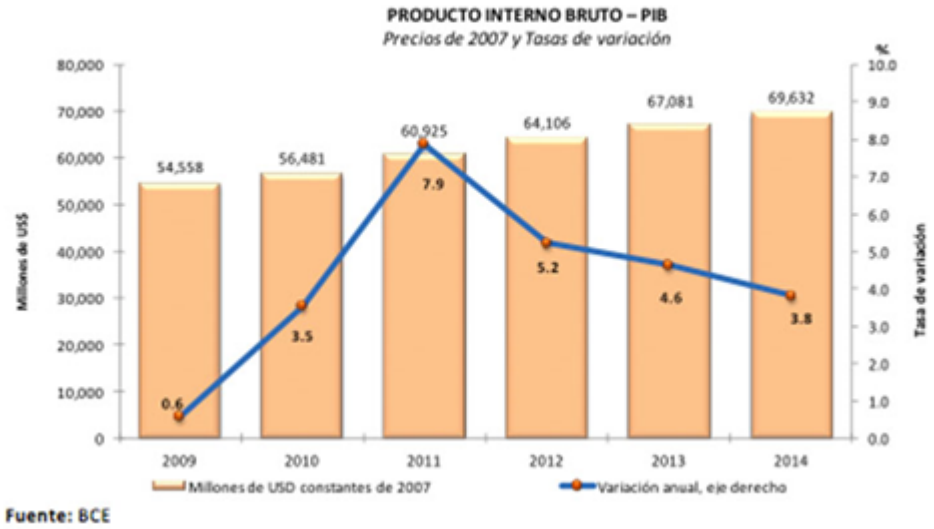
- **PIB**

El Producto Interno Bruto es el valor agregado de los bienes y servicios finales producidos por una economía en un período determinado. Es un indicador que permite medir el crecimiento o decrecimiento de la producción de bienes y servicios de las empresas de cada país. (Anzil, s.f).

En otras palabras, se puede decir que el Producto Interno Bruto (PIB) es la cantidad neta de bienes y servicios producidos por un determinado país dentro de un lapso específico de tiempo, el cual mediante su interpretación permite medir el nivel de riqueza que posee un país a nivel nacional.

El PIB del Ecuador, según el boletín emitido en el mes de Junio por Banco Central del Ecuador, indica que el país obtuvo un crecimiento del 3.8% en el 2014 con respecto al 2013 del 4.6%, así reflejó una variación negativa del 0.8%. A continuación se presentan las variaciones del PIB durante los últimos años:

GRÁFICO 2: Ecuador - Evolución del Producto Interno Bruto (PIB): 2009 - 2014

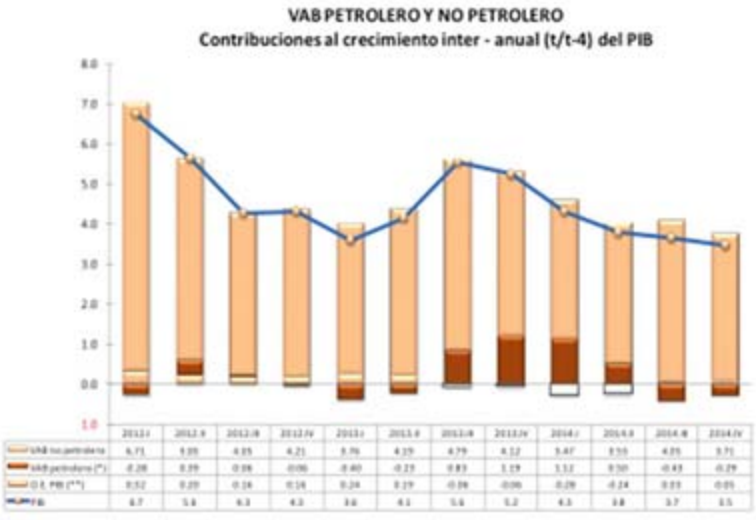


Fuente: (Banco Central del Ecuador, 2015, pág. 9)
Adaptado por: Las Autoras.

En el presente gráfico se puede apreciar que el indicador de la economía petrolera, que tuvo una contribución de -0.29 puntos porcentuales, se explica principalmente por las

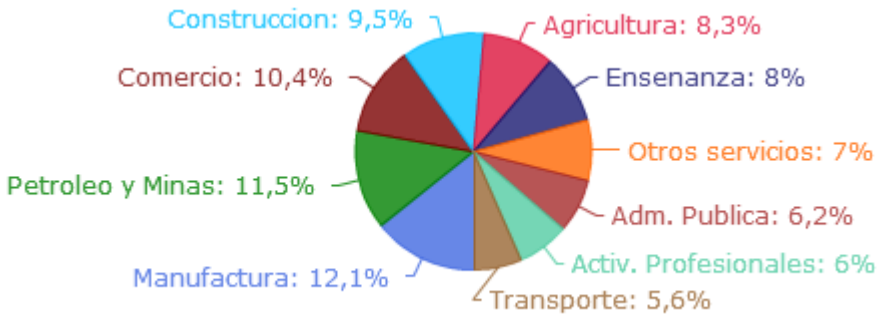
suspensiones programadas en las operaciones de la refinería de Esmeraldas durante el cuarto trimestre de 2014 para su repotenciación.

GRÁFICO 3: Ecuador – Valor Agregado Bruto (VAB) Petrolero y no Petrolero: 2012 - 2014



Fuente: (Banco Central del Ecuador, 2015, pág. 5)
Adaptado por: Las Autoras.

GRÁFICO 4: PIB: Valor Agregado Bruto por Industria - Promedio anual 2007-2012



Fuente: (Banco Central del Ecuador, 2015, pág. 5)
Adaptado por: Las Autoras.

En 2012, las industrias contibuyeron con el 96% de valor agregado en el Producto Interno Bruto (PIB). Entre 2007 y 2012, el 85% del VAB se concentra en 10 sectores principales.

En el tercer trimestre de 2013, el crecimiento del PIB fue de 1,6%; debido al desempeño del VAB Petrolero en 4,8% y del VAB No Petrolero en 1,4%. En promedio anual entre 2007 y 2012, los principales sectores que han contribuido en el VAB del Producto Interno Bruto (PIB) son:

1. Manufactura
2. Petróleo y minas
3. Comercio
4. Construcción
5. Agricultura
6. Enseñanza
7. Otros servicios
8. Administración Pública
9. Actividades Profesionales
10. Transporte

Para realizar un análisis sobre el sector maderero se tomará como referencia el nivel de participación en las importaciones y exportaciones de la subpartida arancelaria de muebles de madera, 9403.60.00.00.

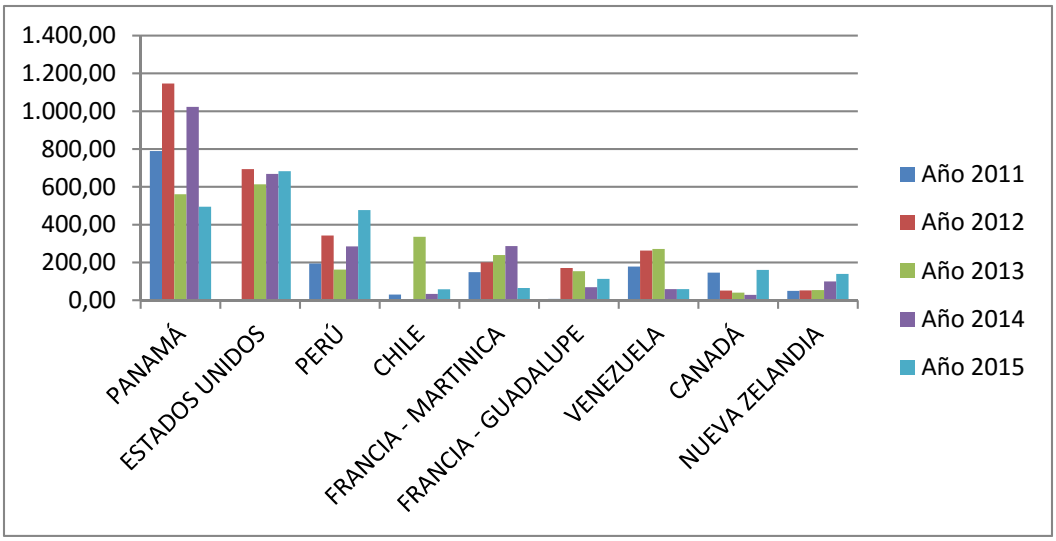
En la siguiente tabla se puede observar que Panamá es el país que lidera las importaciones de muebles de madera desde Ecuador según la Subpartida 9403.60.00.00, seguido por Francia - Martinica y Estados Unidos.

TABLA 2: Exportaciones de Ecuador al mundo de la Subpartida 9403.60.00.00

PAÍS DE DESTINO	FOB EN MILES DE DÓLARES				
	2011	2012	2013	2014	2015
PANAMÁ	789.07	1,146.70	560.90	1,022.85	494.69
FRANCIA - MARTINICA	148.55	200.11	239.48	286.85	64.83
ESTADOS UNIDOS	568.47	693.43	613.27	668.64	682.62
FRANCIA - GUADALUPE	7.41	171.27	153.68	69.35	113.71
PERÚ	194.95	342.40	162.06	285.30	476.88
CHILE	30.33	6.53	335.67	33.62	58.29
VENEZUELA	178.39	262.90	271.53	59.54	59.61
CANADÁ	146.30	51.81	40.32	28.48	160.65
NUEVA ZELANDIA	49.66	52.66	53.73	99.99	139.50

Fuente: (Banco Central del Ecuador, 2016)
Elaborado por: Las autoras

GRÁFICO 5: Exportaciones de Ecuador al mundo de la Subpartida 9403.60.00.00



Fuente: (Banco Central del Ecuador, 2016)
Elaborado por: Las autoras

De acuerdo a la siguiente información, los muebles de madera se encuentran dentro de los productos industrializados, es así que el Ecuador ha exportado USD 2682.11 en el año 2011 y USD 1019.88 en el año 2016.

TABLA 3: Exportaciones de Ecuador al mundo por producto principal (industrializados)

Código Nivel 1	Nivel 1	Código Nivel 2	Nivel 2	Código Nivel 3	Nivel 3	Código Nivel 4	Nivel 4	Código Subpartida	Subpartida
2	PRODUCTOS INDUSTRIALIZADOS	23	OTRAS MERCANCIAS	2305	ARTÍCULOS DE MADERA Y CORCHO	230501	ARTÍCULOS DE MADERA Y CORCHO	9403600000	Los demás muebles de madera

AÑO	TM (Peso Neto)	FOB miles USD
2011	422.92	2682.11
2012	514.17	3773.95
2013	301.84	2979.37
2014	335.62	2868.30
2015	337.89	2487.12
2016	109.30	1019.88

Fuente: (Banco Central del Ecuador, 2016)
Elaborado por: Las autoras

A continuación se puede encontrar los principales países exportadores de muebles de madera, según la subpartida 9403.60.00.00, a nivel mundial, entre los principales están China, Italia y Vietnam.

TABLA 4: Paises exportadores al mundo de la subpartida 9403.60.00.00 en los años 2011 - 2015 (en miles de dólares)

PAÍSES EXPORTADORES	2011	2012	2013	2014	2015
Mundo	24.459.360	24.239.564	25.467.729	26.812.583	24.751.889
China	7.048.139	7.149.728	7.386.778	7.904.796	7.283.527
Italia	2.361.339	2.265.339	2.398.734	2.538.481	2.095.474
Viet Nam	828.687	832.872	912.531	1.170.711	2.070.300
Polonia	1.808.801	1.657.656	1.919.179	2.126.181	1.774.554
Alemania	1.562.247	1.428.521	1.416.157	1.504.643	1.334.800
Indonesia	650.116	746.056	780.186	824.677	822.663
Estados Unidos	671.305	684.816	707.469	721.299	676.933
Malasia	797.807	793.855	650.737	659.022	631.48
España	425.302	422.578	495.399	529.000	506.405
Dinamarca	530.65	509.56	527.326	567.18	489.6
Panamá	3.374	505	246	79	236
Francia	570.779	482.886	501.564	481.485	465.599
Ecuador	2.669	3.774	3.010	2.870	2.487

Fuente: (Banco Central del Ecuador, 2016)
Elaborado por: Las autoras

En la siguiente tabla se puede encontrar los principales países importadores de muebles de madera, según la subpartida 9403.60.00.00, a nivel mundial, entre los principales están Estados Unidos, Alemania y Reino Unido.

TABLA 5: Paises importadores del mundo de la subpartida 9403.60.00.00 en los años 2011 - 2015 (en miles de dólares)

PAÍSES IMPORTADORES	2011	2012	2013	2014	2015
Mundo	23.046.712	22.540.840	23.216.092	24.377.061	23.352.752
Estados Unidos	4.667.435	4.883.438	5.141.660	5.528.452	5.964.620
Alemania	2.236.730	2.129.929	2.145.724	2.347.354	2.028.439
Reino Unido	1.378.339	1.306.330	1.360.696	1.533.839	1.559.432
Francia	1.536.853	1.461.358	1.290.577	1.320.724	1.173.895
Japón	1.343.856	1.426.210	1.317.482	1.310.771	1.130.984
Canadá	720.377	728.997	745.761	745.288	688.083
Suiza	714.967	700.082	750.167	753.107	678.574
Países Bajos	688.968	616.728	586.495	597.237	594.521
Austria	674.386	606.799	598.046	598.27	482.925
Australia	456.895	443.139	462.523	492.478	482.192
Panamá	54.920	47.728	45.772	54.560	53.193
Ecuador	7.479	10.572	11.484	10.047	6.236

Fuente: (Banco Central del Ecuador, 2016)
Elaborado por: Las autoras

De acuerdo a la subpartida 9403.60.00.00, en la siguiente tabla se observa que Estados Unidos, Francia y Ecuador tienen una Balanza Comercial negativa, mientras que Panamá registra una Balanza Comercial positiva.

TABLA 6: Balanza Comercial de los países analizados como posibles destinos comerciales de la subpartida 9403.60.00.00 en los años 2011 - 2015 (en miles de dólares)

	EXPORTACIONES				
	2011	2012	2013	2014	2015
Estados Unidos	671.305	684.816	707.469	721.299	676.933
Panamá	3.374	505	246	79	236
Francia	570.779	482.886	501.564	481.485	465.599
Ecuador	2.669	3.774	3.010	2.870	2.487

	IMPORTACIONES				
	2011	2012	2013	2014	2015
Estados Unidos	4667.435	4883.438	5141.66	5528.452	5964.62
Panamá	54.920	47.728	45.772	54.560	53.193
Francia	1536.853	1461.358	1290.577	1320.724	1173.895
Ecuador	7.479	10.572	11.484	10.047	6.236

	BALANZA COMERCIAL				
	2011	2012	2013	2014	2015
Estados Unidos	-3996.13	-4198.62	-4434.19	-4807.15	-5287.69
Panamá	-51.546	457.272	200.228	24.440	182.807
Francia	-966.074	-978.472	-789.013	-839.239	-708.296
Ecuador	-4.810	-6.798	-8.474	-7.177	-3.749

Fuente: (Banco Central del Ecuador, 2016)
Elaborado por: Las autoras

Factor Social

El factor social es aquel que influye de forma directa en el comportamiento de los seres humanos, dentro de su entorno, en el cual se analiza sus actitudes, intereses y opiniones dentro de una sociedad (Dongo, 2009, pág. 3)

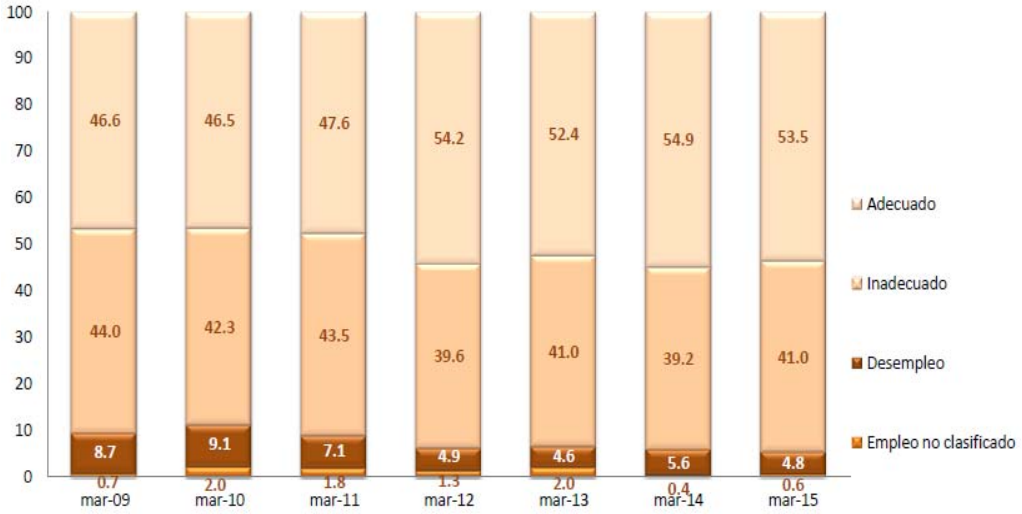
Se puede decir que el factor social se encarga de analizar las actividades, deseos, expectativas, entre otros aspectos, de la sociedad de un segmento del mercado, con el objetivo

de identificar su comportamiento. Para llevar a cabo este análisis se tomará en cuenta los siguientes aspectos: población económicamente activa, tasa de empleo y finalmente la tasa de desempleo.

Población Económicamente Activa (PEA)

El Banco Central del Ecuador (2015) en el boletín de Estadística Macroeconómica del mes de Junio, indica que: la estructura del PEA urbana para marzo 2015, obtuvo una tasa de ocupación plena del 53.50%, una tasa de subocupación del 41.08%, una tasa de desocupación del 4.8% y finalmente una tasa de ocupados no clasificados del 0.6%

GRÁFICO 6: Ecuador - Distribución de la PEA en porcentajes periodo 2009 - 2015



Fuente: (Banco Central del Ecuador, 2015, pág. 31)
Adaptado por: Las Autoras

Conforme a los resultado presentados en el gráfico se puede observar que el país en los últimos años ha experimentado diversos cambios en la actividad económica de la población,

puesto que en el mes de marzo del 2012 se obtuvo una tasa de participación plena del 54.2%, para el 2013 del 52.4%, para el 2014 del 54.90% y finalmente para el 2015 del 53.5%, lo cual refleja que la ocupación plena ha crecido de forma insignificante en los últimos tres años, debido que el empleo formal mejoró. Por otro lado, la subocupación evidencia un crecimiento constante, ya que en marzo del 2012 tuvo una tasa de 39.60%, para marzo el 2013 del 41.00%, para marzo del 2014 el 39.2$% y para marzo del 2015 del 41%. Mientras que la tasa de desocupación refleja en marzo del 2012 el 4.9%, para el 2013 del 4.6%, para marzo del 2014 de 5.6% y para el 2015 del 4.80%.

En la provincia de Tungurahua se puede observar, según estudios realizados por Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC), que cuenta con una población de 504.583 habitantes, del cual 244.893 habitantes representa a la población económicamente activa y los 166101 habitantes representa la población económicamente inactiva. Mientras que la Provincia de Azuay cuenta con una población de 712.127 habitantes, del cual 316.619 representa a la población económicamente activa y los 254649 a la población económicamente inactiva. A continuación se presenta tasa de empleo por ciudades:

TABLA 7: Ecuador - Tasa de Empleo periodo 2008 – 2015

Ciudad	mar-08	mar-09	mar-10	mar-11	mar-12	mar-13	mar-14	mar-15
Quito	60,6%	55,6%	59,2%	62,1%	63,3%	62,8%	70,8%	67,1%
Guayaquil	49,2%	43,3%	46,5%	47,0%	56,3%	55,1%	59,1%	63,5%
Cuenca	57,0%	57,6%	58,1%	56,9%	64,1%	66,2%	63,7%	57,8%
Machala	49,3%	43,2%	46,3%	43,8%	53,3%	52,4%	53,4%	47,3%
Ambato	46,1%	42,1%	50,2%	57,0%	57,0%	48,3%	54,6%	54,0%

Fuente: (INEC, 2015, pág. 11)
Adaptado por: Las Autoras

De acuerdo a la Tabla No 3 podemos verificar que la ciudad con mayor población económicamente activa es Quito, con el 67.1% para marzo del 2015, Guayaquil con el 63.5%, Cuenca con el 57.8%, Ambato con el 54% y finalmente Machala con el 47.3%. Esto indica que la ciudad con mayor población económicamente activa es la Ciudad de Quito, pero para efectos del presente estudio se tomará en cuenta a la población de Cuenca y Ambato (Huambaló), la cual representa tasas de PEA del 57.8% y 54.0% respectivamente, debido a que el arte en mueblería en estas ciudades, siguen las tendencias actuales y de excelente calidad, a través de la selección de las mejores materias prima, para satisfacer los gustos y preferencias a nivel internacional.

TABLA 8: Ecuador - Tasa de Población Subocupada periodo 2008 - 2015

Ciudad	mar-08	mar-09	mar-10	mar-11	mar-12	mar-13	mar-14	mar-15
Quito	28.7%	35,1%	30,6%	28,9%	29,5%	29,0%	23,8%	25,8%
Guayaquil	41.2%	42,0%	38,5%	41,2%	36,3%	37,4%	34,2%	32,5%
Cuenca	37.0%	36,7%	37,0%	38,5%	30,3%	29,8%	32,8%	39,0%
Machala	44.5%	45,4%	44,0%	47,5%	39,6%	42,0%	42,8%	49,0%
Ambato	47.9%	52,8%	45,5%	38,6%	38,0%	44,0%	39,6%	39,5%

Fuente: (INEC, 2015, pág. 13)
Adaptado por: Las Autoras

De acuerdo a la tabla No 4 se puede evidenciar que el 49% de la población de la ciudad de Machala es subocupada, la ciudad de Ambato posee el 39.5%, Cuenca con el 39%, Guayaquil con el 32.5% y finalmente la cuidad de Quito con el 25.8%. Esto refleja que la ciudad de Machala es la ciudad que cuenta con mayor población subocupada y la ciudad de Quito cuenta con la menor cantidad de población subocupada, para efectos de estudio se puede apreciar que las Ciudades de Cuenca y Ambato se encuentran en una tasa de subocupación similar.

TABLA 9: Ecuador - Tasa de Desempleo periodo 2008 - 2015

Ciudad	mar-08	mar-09	mar-10	mar-11	mar-12	mar-13	mar-14	mar-15
Quito	28.7%	35,1%	30,6%	28,9%	29,5%	29,0%	23,8%	25,8%
Guayaquil	41.2%	42,0%	38,5%	41,2%	36,3%	37,4%	34,2%	32,5%
Cuenca	37.0%	36,7%	37,0%	38,5%	30,3%	29,8%	32,8%	39,0%
Machala	44.5%	45,4%	44,0%	47,5%	39,6%	42,0%	42,8%	49,0%
Ambato	47.9%	52,8%	45,5%	38,6%	38,0%	44,0%	39,6%	39,5%

Fuente: (INEC, 2015, pág. 13)
Adaptado por: Las Autoras

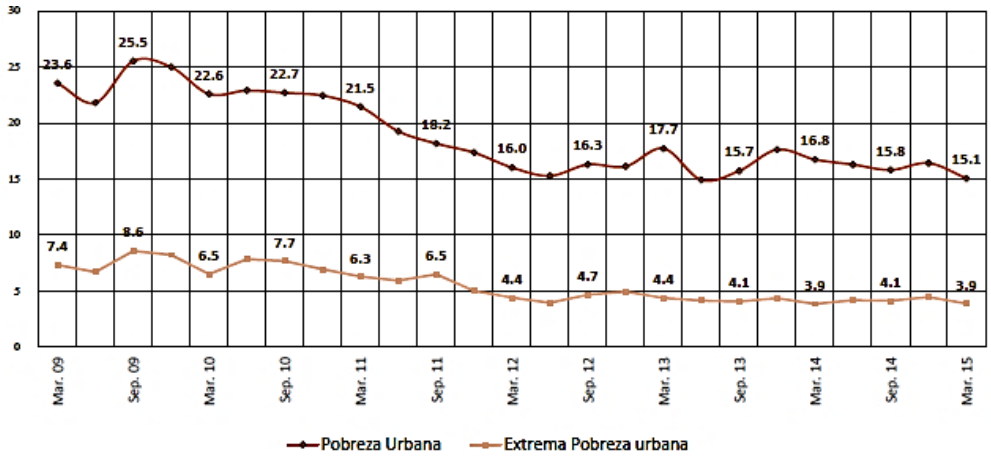
De acuerdo a la Tabla No 9 se refleja que en marzo del 2015, la ciudad de Machala cuenta con una tasa de desempleo del 49%, Ambato con el 39.5%, Cuenca con el 39%, Guayaquil con el 32.5% y finalmente la ciudad de Quito con el 25.8%. Esto significa que la ciudad con mayor tasa de desempleo es la ciudad de Machala y la ciudad con menor tasa de desempleo es la ciudad de Quito, mientras que las ciudad de Cuenca y Ambato se encuentra en una tasa similar de desempleo.

En función a los resultados obtenidos se puede manifestar que, al comparar la tasa de empleo, subempleo y desempleo, la mayor participación dentro de las ciudades es la tasa de subocupación, lo cual muestra una tendencia creciente durante los tres últimos años.

Pobreza

Según datos del Banco Central, en su boletín del mes de junio del 2015, se puede identificar conforme al estudio efectuado que, para marzo del 2015, hay un nivel de pobreza urbana en el Ecuador de 15.1%, el cual refleja un decrecimiento en función al año anterior que se situó en 16.8%.

GRÁFICO 7: Tasa de Pobreza en el Ecuador



Fuente: (Banco Central del Ecuador, 2015, pág. 35)
Adaptado por: Las autoras

En relación al presente gráfico se puede observar que el País ha tenido un constante decrecimiento de la pobreza urbana como rural, puesto que para marzo del 2012 tuvo un nivel de pobreza urbana del 16% y la extrema pobreza urbana del 4.7%, para marzo del 2013 obtuvo un índice de pobreza de urbana de 17.7% y de extrema pobreza urbana del 4.4, para marzo del 2015 un 15.1% y la extrema pobreza urbana del 3.9%.

Esto indica que existe una disminución de la pobreza de forma constante durante los últimos seis años, debido a las nuevas leyes implementadas por el gobierno ecuatoriano a través de la Revolución Ciudadana y la Ley de la Economía Popular y Solidaria, que incentivan a los diversos sectores para mejorar el desarrollo productivo, económico y social del país, el cual a través de la inversión y diseño de estrategias contribuyen en el cumplimiento de los principios del Buen Vivir, mejorando de esta manera los estilos de vida de la población en general.

Factor Tecnológico

La ciencia y sus estudios han venido actualizando al mundo con la tecnología; gracias a ella las empresas se han visto beneficiadas, la tecnología es el reflejo del conocimiento que se ha desenvuelto en los últimos siglos, mejorando la calidad de los productos ya que estos han suplantado el sacrificio del hombre, la cual es indispensable para el funcionamiento de las empresas y ha abierto puertas a un nuevo mundo lleno de innovación.

Los factores tecnológicos dentro de una empresa son todos aquellos que se consideran para el crecimiento, funcionamiento y progreso de la misma. Este crecimiento abarca todo lo que refiera a los diseños, producción, ventas, y distribución.

Entre la tecnología que se utiliza para el proceso de producción de los muebles de madera tenemos: Máquina cortadora, maquina circular, cepilladora, maquina múltiple, regruesadora, sierra de cinta, tupi o trompo.

GRÁFICO 8: Maquina Cortadora

FUENTE:http://www.tecnodepunta.com/sierras-escuadradoras-para-melamina-mdf-placas-en-general/.
ADAPTADO POR: Las autoras

Hoy en día el uso de las nuevas tendencias tecnológicas ha ocasionado que los diversos sectores económicos adquieran equipos y herramientas, con la finalidad de mejorar la productividad así como la gestión empresarial. En el caso de los artesanos, al iniciar la exportación no será necesario la adquisición de nueva maquinaria ya que se iniciará la exportación con la capacidad de producción que tiene cada artesano al momento; a futuro se reinvertirá las utilidades del consorcio para la adquisición de más maquinarias, para incrementar la capacidad productiva y mejorar los procesos, haciendo que estos sean más eficientes.

A través de la implementación de las nuevas tecnologías en el sector maderero se logrará mejorar el nivel de participación en el mercado internacional, se optimizará el uso de los recursos, de la materia prima y se minimizará el nivel de desperdicios, reduciendo el tiempo de elaboración de los muebles de madera.

Factor Legal

Los factores legales constituyen las leyes, normas y reglamentos que rigen el funcionamiento de las entidades, como también de todos los participantes de un determinado mercado.

La producción y comercialización de los productos madereros a nivel local como internacional se encuentran regidas a las leyes, normas y reglamentes que a continuación se detallan:

Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones

El COPCI rige a las personas naturales, jurídicas y demás formas asociativas que llevan a cabo actividades económicas dentro del territorio nacional. Según el COPCI (2010), Título Preliminar: Del Objetivo y Ámbito de Aplicación, Art. 1, expresa que:

> "*El ámbito de aplicación de la normativa se fundamenta en el proceso productivo desde el aprovechamiento de los factores de producción, la transformación productiva, la distribución y el intercambio comercial, el consumo, el aprovechamiento de las externalidades positivas y políticas que desincentiven las externalidades negativas*".

El presente Código se encarga de impulsar cualquier tipo de actividad productiva a nivel nacional, que tenga como finalidad el desarrollo de los diversos niveles y actores de la economía popular y solidaria, la producción y comercialización de bienes y servicios reconocida en la Constitución de la República e incluso se encuentra regida a la normativa de comercio internacional que facilite la aplicación de los instrumentos de aplicación y aquellos que contribuyan al comercio exterior.

Art. 3.- "El objetivo es regular el proceso productivo en cada una de las etapas de producción, distribución, intercambio, comercio, consumo, manejo de externalidades e inversiones productivas orientadas al Buen Vivir. Busca generar y consolidar las regulaciones que potencien, impulsen e incentiven la producción de mayor valor agregado, que establezcan las condiciones para incrementar productividad y promuevan la transformación de la matriz productiva".

Art. 4.- Fines.- La presente legislación tiene los siguientes fines:

- “Transformar la Matriz Productiva, para que esta sea de mayor valor agregado, potenciadora de servicios, basada en el conocimiento y la innovación; así como ambientalmente sostenible y eco-eficiente.
- Democratizar el acceso a los factores de producción, con especial énfasis en las micro, pequeñas y medianas empresas, así como de los actores de la economía popular y solidaria.
- Fomentar la producción nacional, comercio y consumo sustentable de bienes y servicios, con responsabilidad social y ambiental, así como su comercialización y uso de tecnologías ambientalmente limpias y de energías alternativas.
- Generar trabajo y empleo de calidad y dignos, que contribuyan a valorar todas las formas de trabajo y cumplan con los derechos laborales.
- Generar un sistema integral para la innovación y el emprendimiento, para que la ciencia y tecnología potencien el cambio de la matriz productiva; y para contribuir a la construcción de una sociedad de propietarios, productores y emprendedores.
- Garantizar el ejercicio de los derechos de la población a acceder, usar y disfrutar de bienes y servicios en condiciones de equidad, óptima calidad y en armonía con la naturaleza;
- Incentivar y regular todas las formas de inversión privada en actividades productivas y de servicios, socialmente deseables y ambientalmente aceptables;
- Regular la inversión productiva en sectores estratégicos de la economía, de acuerdo al Plan Nacional de Desarrollo;
- Promover el desarrollo productivo del país mediante un enfoque de competitividad sistémica, con una visión integral que incluya el desarrollo territorial y que articule en forma coordinada los objetivos de carácter macroeconómico, los principios y

patrones básicos del desarrollo de la sociedad; las acciones de los productores y empresas; y el entorno jurídico –institucional;

- Impulsar el desarrollo productivo en zonas de menor desarrollo económico;
- Establecer los principios e instrumentos fundamentales de la articulación internacional de la política comercial de Ecuador;
- Potenciar la sustitución estratégica de importaciones;
- Fomentar y diversificar las exportaciones;
- Facilitar las operaciones de comercio exterior;
- Promover las actividades de la economía popular, solidaria y comunitaria, así como la inserción y promoción de su oferta productiva estratégicamente en el mundo, de conformidad con la Constitución y la ley;
- Impulsar los mecanismos que posibiliten un comercio justo y un mercado transparente;
- Fomentar y apoyar la investigación industrial y científica, así como la innovación y transferencia tecnológica". (Código Órganico de la Producción, Comercio e Inversión, 2010, págs. 5 - 6)

Ley de Fomento Artesanal

Según la Ley de Fomento Artesanal, en su Título I: Generalidades, Art. 1 indica que: La presente ley se encarga de amparar a los artesanos que se dedican, en forma individual, de asociaciones, cooperativas, gremios o uniones artesanales, a la producción de bienes o servicios o artística y que transforman materia prima con predominio de la labor fundamentalmente manual, con auxilio o no de máquinas, equipos y herramientas, siempre

que no sobrepasen en sus activos fijos, excluyéndose los terrenos y edificios, el monto señalado por la Ley

Art. 2.- Para gozar de los beneficios que otorga la presente Ley, se considera:

- "Artesano Maestro de Taller, a la persona natural que domina la técnica de un arte u oficio, con conocimientos teóricos y prácticos, que ha obtenido el título y calificación correspondientes, conforme a las disposiciones legales y reglamentarias pertinentes y dirige personalmente un taller puesto al servicio del público
- Artesano Autónomo, aquél que realiza su arte u oficio con o sin inversión alguna de implementos de trabajo
- Asociaciones, gremios, cooperativas y uniones de artesanos, aquellas organizaciones de artesanos, que conformen unidades económicas diferentes de la individual y se encuentren legalmente reconocidas".

En los Arts. 3 y 4 se expresa que la fecha de iniciación de la producción será la fecha en la que se entregue el producto a la venta y que cuente con el 50 % mínimo de la capacidad productiva del taller y de almacén en el cual pueda expedir sus productos y a su vez pueda gozar de todos los beneficios que otorga la presente ley. (Ley de Fomento Artesanal , 2015, págs. 1 - 4)

Ley de Economía Popular y Solidaria

La presente ley en su artículo ocho señala sobre las formas de organización: Para efectos de la presente Ley, integran la Economía Popular y Solidaria las organizaciones conformadas en los sectores comunitarios, asociativos y cooperativistas, así como también las unidades económicas populares.

Del Sector Asociativo: Es el conjunto de asociaciones constituidas por personas naturales con actividades económicas productivas similares o complementarias, con el objeto de producir, comercializar y consumir bienes y servicios lícitos y socialmente necesarios, auto abastecerse de materia prima, insumos, herramientas, tecnología, equipos y otros bienes, o comercializar su producción en forma solidaria y auto gestionada, bajo los principios de la presente Ley, como podemos observar esta ley respalda el modelo asociativo para los productores de muebles de madera que se propone en la presente investigación

Competencia

Actualmente dentro del sector maderero existen varias entidades, asociaciones y artesanos independientes que se dedican a la elaboración y comercialización de muebles de madera, los cuales poseen características, diseños y estilos similares, los productores deben mantenerse en constantes procesos de innovación, asesoría y capacitación que les ayude a mejorar día a día, para proporcionar a sus clientes productos de excelente calidad e innovadores, los mismos que satisfagan las necesidades y expectativas del mercado.

A continuación se detallan las principales empresas que se dedican a la elaboración y comercialización de productos de madera; estos son los siguientes:

TABLA 10: La Competencia

COMPETENCIA DE CUENCA	COMPETENCIA DE HUAMBALÓ
▪ Cercos y Puertas Cano Sociedad Limitada ▪ Compañía Internacional Exportadora Importadora Morena e Hijos. ▪ Belmob Mobiliario Muebles ▪ Colineal. ▪ Muebles Vera Vázquez ▪ Creación Muebles y Complementos	▪ Muebles Moncayo ▪ Dommer Muebles ▪ Muebles Sebastián ▪ Muebles Acacia ▪ Muebles Amoblart ▪ Muebles Modular ▪ Muebles Nova

Fuente: Investigación de campo
Elaborado por: Las autoras

Dentro de los principales competidores para la asociación de los productores de Cuenca y Huambaló se encuentra la empresa Colineal, la misma que tiene una gran trayectoria y posicionamiento, con 76 años en el mercado, cuenta con personal altamente calificado, compite en el mercado nacional e internacional, cuenta con una tienda propia en Bogotá, en el año 2000 implementó un sistema de gestión de calidad basado en la norma ISO 9000.

A nivel internacional, el país que se encuentra en primer lugar en exportación de muebles de madera es China; este país se ha caracterizado por ser líder en la exportación de varios productos, por lo que es indispensable considerar nuestro valor único de diferenciación para competir en el mercado internacional.

Organismos de Control

La Ventanilla Única Ecuatoriana para el comercio exterior (VUE) es una herramienta electrónica por medio de la cual todo usuario de los servicios aduaneros, operadores de comercio exterior, presentarán los requisitos, trámites y documentos necesarios para la realización de operaciones de comercio exterior. El objetivo general de la VUE es optimizar e integrar procesos de comercio exterior.

Entre los principales beneficios que presenta la VUE están: reducir significativamente el tiempo y los costos de transacción en la realización de actividades de comercio exterior, facilitar la tramitación de autorizaciones y certificaciones en un solo punto de acceso vía internet, brindar a los operadores de comercio exterior información sobre los requisitos vigentes y el estado de los trámites en curso, la VUE se encuentra conectada con cuarenta y tres países a nivel mundial.

Además, se tendrá la disponibilidad inmediata de registros entre las instituciones públicas involucradas y la reducción de la probabilidad de información diferente entre registros, fomentar la cooperación entre las instituciones públicas involucradas, poner a disposición de las instituciones públicas la información suficiente para realizar un control de una manera óptima. (Ministerio Coordinador de Producción, Empleo y Competitividad)

Las instituciones que se encuentran relacionadas con la VUE y con la exportación de muebles de madera son:

Ministerio de Comercio Exterior

El Ministerio de Comercio Exterior es la entidad que se encarga del cumplimiento de la Política de Comercio Exterior e Inversiones, que favorece, de forma estratégica y soberana la inserción económica y comercial del país en el contexto internacional, coadyuva a la integración latinoamericana y contribuye en el cambio de la matriz productiva, a través de la formulación, planificación, dirección, gestión y coordinación de la política de comercio exterior, la promoción comercial, la atracción de inversiones, las negociaciones comerciales bilaterales y multilaterales, la regulación de importaciones y la sustitución selectiva y estratégica de importaciones, con el propósito de contribuir al desarrollo económico y social del país. (Ministerio de Comercio Exterior, 2015)

Servicio Nacional de Aduana del Ecuador SENAE

Es una empresa estatal, autónoma y moderna, orientada al servicio de control de las exportaciones e importaciones de los diversos productos, tiene como finalidad impulsar el Buen Vivir de la Sociedad Ecuatoriana a través de la vigilancia eficiente del Comercio Exterior en cada uno de los segmentos del mercado. (SENAE, 2015).

En la SENAE se realizan los procesos de exportación. Se inicia con la transmisión electrónica de la Declaración Aduanera de Exportación (DAE) en el sistema ECUAPASS, la misma que podrá ser acompañada de una factura o proforma y la documentación con la que se cuente previo al embarque; esta declaración crea un vínculo legal y obligaciones a cumplir con el Servicio Nacional de Aduana del Ecuador por parte del exportador o declarante.

Los datos que se consignarán en la DAE son:

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

Ministerio de Industrias y Productividad MIPRO

El Ministerio de Industrias y Productividad es una entidad que se encarga de incentivar el desarrollo del sector productivo industrial y artesanal, a través de la formulación y ejecución de políticas públicas, planes, programas y proyectos especializados, que estimulan la inversión e innovación tecnológica, que coadyuva en mejorar los procesos de producción de bienes y servicios de forma eficiente, con alto valor agregado y de buena calidad, generando a su vez armonía en el mercado interno y externo. (Ministerio de Industrias y Productividad, 2015)

En el MIPRO se tramita el Certificado de Origen de la mercadería, con la finalidad de que haga efectiva su preferencia arancelaria al ingresar a un país con el cual se tiene un Acuerdo Comercial.

Ministerio del Ambiente

El Ministerio del Ambiente, en concordancia con lo estipulado por el pueblo ecuatoriano en la Constitución Política de la República del Ecuador de 2008, vela por un ambiente sano, el respeto de los derechos de la naturaleza o pacha mama. Garantiza un

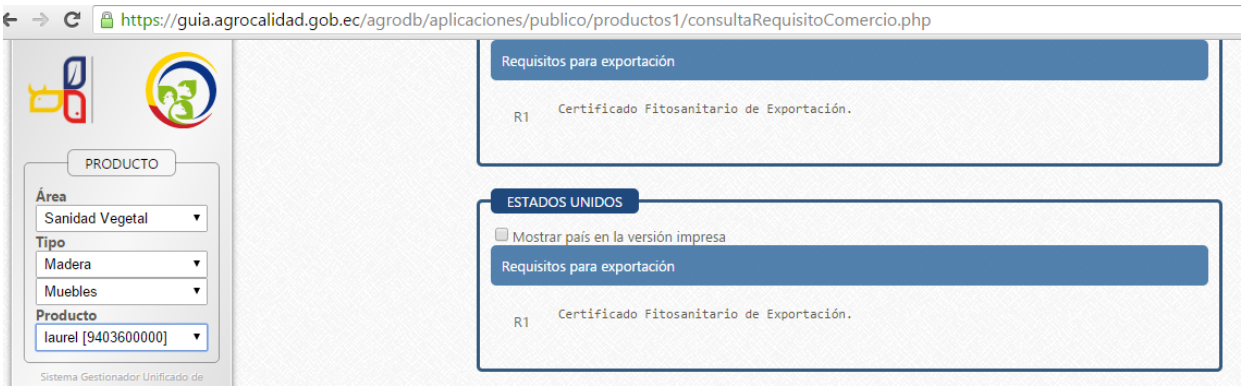
modelo sustentable de desarrollo ambientalmente equilibrado y respetuoso de la diversidad cultural, que conserve la biodiversidad y la capacidad de regeneración natural de los ecosistemas, y asegure la satisfacción de las necesidades de las generaciones presentes y futuras.

En el Ministerio del Ambiente se obtiene el documento CITES (Convención sobre el Comercio Internacional de Especies Amenazadas de Fauna y Flora Silvestres). El CITES es un acuerdo internacional concertado entre los gobiernos. Tiene por finalidad velar por que el comercio internacional de especímenes de animales y plantas silvestres no constituya una amenaza para su supervivencia; en este caso no se necesita de este documento, debido a que la madera que se va a enviar ya está procesada y el laurel sí tiene permiso de explotación.

Agrocalidad

Es una institución pública adscrita al Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca, que en sus facultades de Autoridad Fitozoo-sanitaria Nacional es la encargada de la definición y ejecución de políticas de control y regulación para la protección y el mejoramiento de la sanidad animal, sanidad vegetal e inocuidad alimentaria. Certificado Fitosanitario de Exportación para exportar muebles de madera. (Agrocalidad, 2016)

GRÁFICO 9: Guía de Agrocalidad



Fuente: Guía de Agrocalidad
Adaptado por: Las autoras

El costo de este certificado es de $130, de acuerdo a la tabla anexa No 01 tarifario, incluye: registro, inspección, toma y análisis de muestra y emisión de cada certificado fitosanitario de exportación, siempre que sea requisito del país de destino. Referirse a la NIMF 32 productos de categoría de riesgo fitosanitario 1. Se han procesado los productos hasta el punto en que ya no tienen capacidad para ser infestados por plagas cuarentenarias. (Agencia Ecuatoriana de aseguramiento de la Calidad del Agro - AGROCALIDAD)

Cabe recalcar que para la obtención de este certificado se debe considerar lo que señala la las Normas Internacionales para Medidas Fitosanitarias (NIMF) 32:

> "*NIMF no 32 (2009), Categorización de productos según su riesgo de plagas. La presente norma proporciona criterios para que las ONPF (Organización Nacional de Protección Fitosanitaria) de los países importadores categoricen los productos según su riesgo de plagas, cuando estén considerando los requisitos de importación. Esta categorización debería ser útil para determinar si se requiere o no un análisis adicional del riesgo de plagas y si es necesaria la certificación fitosanitaria. La primera etapa de la categorización se basa en si se ha procesado el producto, y si es así en el método y grado de procesamiento a los cuales se ha sometido antes de la exportación. La segunda etapa de la categorización de productos se basa en su uso previsto*

después de la importación. No se consideran en esta norma las plagas contaminantes o de almacén que pueden asociarse con el producto después del procesamiento" (Convención Internacional de Protección Fitosanitaria, 2010)

Organismo de Promoción.

Como organismo de promoción de exportaciones existe Proecuador.

Proecuador

Es el Instituto de Promoción de Exportaciones e Inversiones, que colabora con el Ministerio de Comercio Exterior, se encarga de llevar a cabo el cumplimiento de las políticas y normas de promoción de exportaciones e inversiones del país, con el objetivo de promover la oferta de productos tradicionales y no tradicionales del mercado nacional como internacional. Actualmente la entidad cuenta 6 oficinas nacionales, que se encargan de satisfacer las necesidades del territorio ecuatoriano y 29 oficinas de origen internacional que le permiten realizar investigaciones, diseño de estrategias de comercio internacional que coadyuven a las empresas en la apertura del segmento del mercado externo. (PROECUADOR, 2015).

3.3.Análisis Interno

El análisis interno permite efectuar un reconocimiento y evaluación de los factores que posee una empresa, con la finalidad de reconocer el uso de los recursos, capacidades, fortalezas y debilidades. El objetivo de dicho análisis es identificar la situación actual de una entidad, para que a través de ello se logre la determinación de estrategias que contribuyan a mejorar el uso de los recursos y capacidades de forma óptima y eficiente. (Arturo K, 2013)

Se puede decir que el análisis interno permite reconocer los procedimientos internos de una empresa, institución u organización, que coadyuva a identificar la problemática que tiene la entidad de una forma minuciosa y detallada de cada uno de los procesos y su nivel de incidencia dentro de la gestión empresarial; conforme a ello se procede a establecer estrategias que contribuyan en el desarrollo y óptimo uso de los recursos, para mejorar la situación actual, acrecentar su nivel de competitividad e incrementar el nivel de satisfacción de las necesidades.

3.3.1. Proceso Administrativo

El proceso administrativo es el conjunto de pasos o etapas necesarias que se llevan a cabo en el desarrollo de una actividad determinada; se basa en el cumplimiento de objetivos para satisfacer las necesidades cambiantes de la sociedad. (GEOPOLIS, 2011)

Es decir que el proceso administrativo es el conjunto de pasos o etapas necesarias que se llevan a cabo en el desarrollo de una actividad determinada, con la finalidad de lograr el cumplimiento de un objetivo en común, a través del optimo uso de los recursos.

Los artesanos de Huambaló como de Cuenca desean asociarse, con la finalidad de mejorar su situación actual, al colocar su producto en los mercados internacionales.

Los artesanos iniciaron sus negocios a través de la agrupación entre familiares, conocidos o amigos; esta asociación inicial, al ser desarrollada en forma empírica, no cuenta con la

descripción de funciones de cada uno de los colaboradores, lo cual perjudica al correcto funcionamiento de la misma; esto se puede apreciar cuando el dueño o representante muchas veces se encarga de la gestión administrativa, compras y distribución, lo cual genera una paralización en otras actividades.

Entre las falencias que se ha podido identificar están: la falta de registro contable de los costos y gastos que genera el proceso de producción, lo cual hace que su trabajo sea muy empírico y muchas veces ni siquiera saben cuál es su rentabilidad efectiva luego de la venta de un producto; así también, las instalaciones donde trabajan son muy básicas y en algunos casos no cuentan con maquinaria que apoye su proceso de producción.

3.3.2. Proceso Comercial

Según el presente estudio, en lo que se refiere a la comercialización de muebles de madera por los artesanos de Huambaló y Cuenca, se lo realiza con un canal de distribución directo, es decir del productor al consumidor, a través de la exposición de sus productos dentro de sus propios locales y participando en ferias nacionales. En algunos casos los artesanos han visto la necesidad de promocionarse a través de páginas web y redes sociales, con la finalidad de tener mayor participación en el mercado, una adecuada atención al cliente, incrementar su cartera de clientes, aumentar su nivel de ingresos y, cumplir con las expectativas y exigencia cambiantes de la población de forma ágil, oportuna y eficiente.

Para el presente estudio se ha establecido que los productores negocien en Incoterm DDP Saratoga, cuya responsabilidad es hasta que la mercadería llegue a las bodegas del importador. Ver Anexos No. 4.

3.4.FODA

El FODA es una herramienta o técnica que se emplea para identificar los factores críticos de éxito, capacidades y habilidades de una empresa en su entorno. Este análisis es de carácter gerencial, válido para las organizaciones tanto privadas como públicas, el cual facilita la evaluación de la situación real de la organización y determina los factores que influyen y exigen desde el exterior hacia la institución. Esos factores se convierten en amenazas u oportunidades que condicionan, en mayor o menor grado, el alcance de la misión, visión y objetivos de la organización. El análisis FODA permite a su vez efectuar un análisis de los factores internos, en el cual se identifican las fortalezas y debilidades de la organización. (Zambrano, 2011, págs. 84 - 85)

El FODA permite realizar una evaluación sobre la situación actual de los productores de muebles de madera de Huambaló y Cuenca, con la finalidad de conocer el escenario real y concreto en el diseño de estrategias y acciones que coadyuvarán a mejorar el nivel de participación del sector a nivel nacional como internacional, acrecentarán los ingresos de los artesanos y contribuirán al desarrollo económico del país.

El sector artesanal de la Parroquia de Huambaló y Cuenca al igual que otros sectores posee fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades, es por ello que se realizará el análisis

FODA de la organización, tomando en cuenta los factores externos e internos que influyen en el idóneo desenvolvimiento de las operaciones del mismo.

3.4.1. Fortalezas y debilidades

Se realiza el análisis FODA de los muebles de madera, para la internacionalización:

Fortalezas

- Negociación directa del productor con los clientes a nivel nacional.
- Los muebles de madera son productos de gran durabilidad.
- En el Ecuador se dispone de madera de Laurel que es la principal materia prima con la que se trabaja este tipo de muebles.
- Los artesanos tienen gran experiencia en la elaboración de muebles de madera
- Los productos tienen reconocimiento a nivel nacional por la calidad, diseños y garantía del mismo.
- Contar con personal altamente experimentado y calificado
- El sector maderero posee la capacidad de adaptarse a los cambios y exigencias del mercado nacional e internacional.
- Contar con personal innovador y creativo.

Debilidades

- Nivel de producción bajo por parte de cada artesano.
- Los productos del sector maderero nacional son similares y muy poco diferenciados.

- Inadecuado registro control de los procesos de elaboración y comercialización de los productos.
- Insuficiente estructura organizacional.
- Carencia de una estructura organización competitiva bien definida.
- No contar con el capital necesario para exportar.
- Falta de recursos para la adquisición de maquinarias y equipos tecnológicos.
- Costos elevados por mal manejo de carga (Unitarización, cubicaje).
- Dificultades en el acceso a financiamiento.
- No cumplir con los tiempos de entrega por falta de recursos.
- La producción de muebles individualmente no es suficiente para llegar al mercado internacional.
- Costos de producción altos en relación al mercado internacional; por ejemplo, China.
- Desconocimiento de cómo elaborar un estudio de mercado para elegir el mejor país a exportar.
- Desconocimiento de los requisitos para que los muebles ingresen en los mercados internacionales.
- Carencia de un plan estratégico para la internacionalización de muebles de madera.
- Costos de transporte internacional muy elevados.

3.4.2. Oportunidades y Amenazas

Oportunidades

- Las reformas y regulaciones del Estado incentivan el desarrollo del sector artesanal.

- Reconocimiento de la calidad y garantía de los productos en el mercado nacional e internacional.
- Generación de alianzas estratégicas que permite satisfacer necesidades en común (Transporte Internacional).
- El sector maderero se encuentra en constante innovación.
- Diversidad de especies madereras en el país y permisos de explotación de las mismas; en el caso de la madera de Laurel, deben reforestar.
- Exposición de los productos en ferias nacionales como internacionales.
- Facilidades para optar uno o varios canales de distribución para difundir el producto.

Amenazas

- Crecimiento de los negocios que se dediquen a la venta de productos similares.
- El Estado, mediante las políticas arancelarias, genera barreras de entrada a diversos productos, entre ellos tecnología y varias materias primas.
- Desconocimiento sobre el manejo adecuado de los recursos naturales (bosques), que afecte directamente en la calidad del producto y la preservación del medio ambiente.
- Falta de promoción y publicidad de los productos de madera que ofertan los artesanos ecuatorianos en el mercado internacional.
- Inestabilidad económica y política.

CAPÍTULO IV

4. CONSORCIO DE EXPORTACIÓN

4.1.Introducción

El Ecuador es un país reconocido internacionalmente, debido a la excelencia en la calidad de su madera, además de los productos semielaborados del mismo tanto interna como externamente. De acuerdo a las investigaciones realizadas, el país cuenta con diversos tipos de madera, debido a la situación geográfica favorable en la que se encuentra.

La industria del mueble, ha evidenciado una alta potencialidad, además de la aceptación en el mercado nacional e internacional de acuerdo a sus ventas durante el trascurso de los últimos años, todo esto gracias a que se cuenta con la materia prima necesaria, la cual permite dar cobertura a la demanda en relación a la satisfacción de sus necesidades, reflejando de este modo la importancia de esta industria en el país.

En los últimos años, los artesanos de Cuenca y Huambaló, han cubierto la demanda nacional, entregando productos de calidad de acuerdo a las preferencias de sus clientes, es por ello que se ha decidido ingresar al mercado internacional mediante la creación de un consorcio de exportación entre ambas localidades, a fin de brindar una amplia gama de productos, con diseños originales y en base a las necesidades del mercado.

La presente propuesta contribuye al objetivo doce del Plan Nacional del Buen Vivir que señala:

> "*Garantizar la soberanía y la paz, profundizar la inserción estratégica en el mundo y la integración latinoamericana.*
> *POLITICA: 12.3 Profundizar una política comercial estratégica y soberana, articulada al desarrollo económico y social del país*
> *ESTRATEGIA 12.3.d. Impulsar la participación de pequeños productores tanto de las MIPYMES, así como del sector de la Economía Popular y Solidaria en las exportaciones a través de asociatividad o identificando segmentos de mercado mundial para sus productos*" (Secretaria Nacional de Planificación y Desarrollo, 2013)

4.2.Objetivos

4.2.1. Objetivos organizacionales

Creación de un consorcio de exportación para los artesanos de Cuenca y Huambaló con la finalidad de conseguir una mayor internacionalización de muebles de madera, mejorar sus procesos de producción, con la implementación de tecnología y capacitación a los artesanos de modo que se pueda llegar a los mercados internacionales de manera adecuada.

4.2.2. Objetivos financieros

Obtener acceso a fuentes de financiamiento, para realizar inversiones en el desarrollo de nuevos productos, mejoras en los procesos de producción, acceso a mercados y certificaciones internacionales, para diversificar la oferta exportable.

4.2.3. Objetivos de comercialización

Introducir al mercado internacional muebles de madera de alta calidad, conforme a las regulaciones de los mercados internacionales, con la finalidad de mejorar nuestra oferta exportable y ser más competitivos.

4.3.Análisis del producto

De acuerdo a la información del Banco Central del Ecuador, los muebles de madera se encuentran dentro de la lista de productos de exportación industrializados, el país exportó 2487.12 dólares en el año 2015.

4.4.Requisitos para constituir el Consorcio de Exportación "Tallados Andinos"

En el Ecuador, la constitución de compañias se encuentra regulada por la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros, la misma que se ampara bajo la Ley de Compañías.

4.4.1. Requisitos:

Para la constitución del Consorcio de Exportación se necesita:

a) Registrarse en el portal web http://www.supercias.gob.ec/ de la Superintendencia de Compañías y Valores.

b) Reservar la denominación en la Superintendencia de Compañías.

c) Elaborar los Estatutos.

d) Realizar la minuta con un Abogado, en la misma constaran los estatutos, y la designación del representante legal del consorcio

e) Elevar la minuta a escritura pública en una Notaría.

f) Registrar la escritura pública en el Registro Mercantil. (Superintendencia de Compañias Valores y Seguros, 2016)

g) En línea se obtiene directamente el RUC en el Servicio de Rentas Internas.

Documentos a presentar en el SRI:

Formulario RUC 01 A lleno y firmado por el representante legal.

Original y copias de la escritura pública de constitución inscrita en el registro mercantil.

Planilla de luz agua o teléfono, para verificar el domicilio. (Servicio de Rentas Internas, 2016).

Minuta:

Clausula Comparecientes.- Comparecen en la celebración del presente instrumento público, los productores de muebles de madera de Cuenca Luis Tipan, Carlos Aulestia, Cesar Arizaga, Juan López, Santiago Vera, Cristian Mendoza, Germán Ibarra, Ana Estevez, Olmedo Urgilés, Rubén Vicuña, por sus propios derechos, y los productores de muebles de Huambalo Pedro Villarroel, Iván Rojas, Angel Villegas, Luis Pilco, Marco Daqui por sus propios derechos, de nacionalidad ecuatoriana, mayores de edad, legalmente capaces para contratar y domiciliados en la ciudad de Cuenca y Huambaló respectivamente, quienes declaran su voluntad de, como en efecto lo hacen, constituir un Consorcio de Exportación de Muebles de Madera que se regirá por las Leyes del Ecuador y por los Estatutos que constan a continuación:

Clausula Antecedentes.- Los comparecientes han mantenido reuniones constantes y han decidido conformar el presente consorcio para facilitar el ingreso de sus productos a los mercados internacionales, ya que de manera individual sería muy difícil hacerlo.

Artículo primero: Denominación.- El Consorcio de exportación se denominará "Tallados Andinos", y con este nombre realizaran todas las actividades relacionadas con el fin propio del Consorcio.

Artículo segundo: Objeto.- El consorcio de exportación "Tallados Andinos" tiene por objeto la producción, promoción y exportación de muebles de madera, a efecto de lo cual podrán celebrar toda clase de contratos, sean estos de naturaleza civil, mercantil, de trabajo, de arrendamiento, y cualquier otro, de conformidad con las Leyes del Ecuador y que tengan relación con su objeto. De igual manera, con la finalidad de cumplir con el mencionado objeto, el consorcio de exportación "Tallados Andinos", podrá celebrar toda clase de actos y contratos que se requieran para el cabal cumplimiento, como son:

a) Traducciones, interpretación y asesoramiento de exportaciones.
b) Asistencia jurídica
c) Creación de un sistema común de información, para difundir datos pertinentes (acerca de asociados comerciales, desarrollo de mercados, etc.) entre los artesanos.
d) Asistencia en la tramitación de procedimientos de transporte y de aduana.
e) Establecimiento de vínculos con instituciones locales o nacionales.
f) Servicios relacionados con la promoción de los mueblas de madera.
g) Publicidad conjunta (catálogos comunes, publicidad en televisión, sitio común en la web); Promoción, organización y coordinación de la participación de los artesanos de Cuenca y Huambaló en exposiciones y ferias industriales, tanto en el mercado interno como en el extranjero.
h) Creación de una marca registrada del consorcio de exportación y su apoyo mediante actividades de promoción.

Artículo tercero: Plazo de Duración.- El consorcio de exportación "Tallados Andinos" tendrá una duración indefinida, a no ser que una de las partes desee dar por terminado el presente consorcio.

Articulo cuarto: Domicilio.- El domicilio del Consorcio "Tallados Andinos" se lo establece en la ciudad de Cuenca, Calle Avda. Hurtado de Mendoza (E 3-30) y Yaguarcocha, teléfono cero siete dos cuatro tres uno siete cero ocho (072431708), además contará con un centro de acopio arrendado en la ciudad de Guayaquil, Calle 57ª SE y Avda 6 SE cerca al puerto marítimo, no obstante podrá abrir oficinas en cualquier lugar de la República del Ecuador, o fuera de ella, con el fin de dar cumplimiento a su objeto y a los contratos que celebre.

Artículo quinto: Aportaciones y Participación.- Los socios de este consorcio participarán de los beneficios, utilidad, derechos, obligaciones y pérdidas que resulten de la ejecución del mismo, en las siguientes proporciones: seis punto sesenta y seis por ceinto cada artesano tanto de Cuenca como de Huambaló, al respecto el contador del consorcio esta obligado a llevar un registro debidamente soportado de los aportes en efectivos que cada socio efectué en cada inversión que se realice. Los costos, seguros, financiamiento de las inversiones u otras operaciones y los gastos, si fuera el caso, serán asumidos en la proporción de los aportes efectivamente realizados por cada uno de los socios del consorcio. Las pérdidas o ganancias se prorratearán así mismo en las iguales proporciones detalladas.

Artículo sexto: Responsabilidad solidaria e indivisible.- La responsabilidad de los asociados en el consorcio, tanto frente a terceros como entre sus miembros, será indivisible y solidaria hasta el total cumplimientos de los contratos suscritos y no podrá ser

limitada por convenios o acuerdos que puedan tener o tengan entre sí los miembros del consorcio.

Articulo séptimo: Administración y representación del consorcio.- El Consorcio será administrado y representado judicial y extrajudicialmente por el representante legal del consorcio. Los miembros acuerdan por unanimidad designar como el representante legal del consorcio al señor Santiago Vera, facultado para firmar el contrato objeto de este consorcio. Así mismo queda facultado a cumplir con todas las obligaciones que emanen del o de los contratos que se celebren, en que participe la asociación y que tengan por objeto el cumplimiento de su objeto social. Los integrantes del consorcio podrán en cualquier momento remover al representante legal, en caso de culpa o negligencia en el desempeño de sus funciones, en cuyo caso deberá designarse de manera inmediata al nuevo representante legal, hecho que se realizará en la junta general de socios. En todo caso, el funcionario removido está en la obligación de rendir las cuentas pertinentes ante los integrantes del consorcio.

Artículo octavo: Obligaciones del representnte legal.- Uno, llevar bajo su responsabilidad el movimiento económico y administrativo del consorcio, dos, suscribir todos los contratos que sean necesarios para el cabal cumplimiento del objeto del consorcio previo a la aprobación unánime de sus integrantes, tres, los socios acuerdan por unanimidad abrir una cuenta de ahorros conjunta a nombre del consorcio "Tallados Andinos", para el manejo económico de los fondos destinados al proyecto, cuarto, presentar a los miembros del consorcio, al menos un informe mensual sobre los por menores de la administración del

consorcio, así como estados financieros y balances, cinco, las demás atribuciones y facultades establecidas en este instrumento y en la ley.

Artículo noveno: Contabilidad.- El consorcio llevará los libros de contabilidad que exige la ley y de acuerdo a las normas que la normal práctica contable lo determine; contabilidad que se llevará bajo la responsabilidad directa del representante legal del consorcio.

Artículo décimo: Exclusividad.- Mientras tenga vigencia el consorcio, las partes se obligan a no participar directa o indirectamente en cualquier acto, negocio o contrato que estuviera en contra del consorcio, o que pudiera generar un conflicto de intereses con la otra parte.

Artículo décimo primero: Confidencialidad.- a).- En virtud de este contrato, las partes tendrán acceso a información sobre estados financieros, expedientes, files, archivos, modelos de actas y contratos desarrollados por cada una de ellos; tecnología, know-how, propiedad intelectual, tarifas, estrategias, precios, procesos, productos, planes de negocios, marketing, proveedores, contratistas, contactos corresponsables y cualquier otro tipo de información que se relacione con las actividades de las partes, de sus productos y/o servicios, ya sea en medios escritos, magnéticos o electrónicos (en adelante " lnformación Confidencial"). b) Las partes establecen que la "lnformación Confidencial") pertenecerá a la parte reveladora y, por lo tanto, una vez concluida la relación contractual se deberá proceder con la devolución de dicha información a la parte propietaria. c) Las partes se obligan a no revelar la lnformación Confidencial a terceras personas. Con excepción de aquellas que presten servicios en el trabajo a realizar encomendado al consorcio o hayan sido designados por ellas. Dichas personas deberán a su vez haber suscrito convenios de confidencialidad con sus contratantes.

Artículo décimo segundo: Cesión.- No podrá haber cesión de participación entre los miembros del consorcio; sin embargo, las partes podrán subcontratar la ejecución de sus obligaciones con terceros.

4.4.2. Estatutos

Dentro de los estatutos que tendrá el consorcio de exportación se deberán considerar aspectos como:

Los fines del Consorcio de Exportación

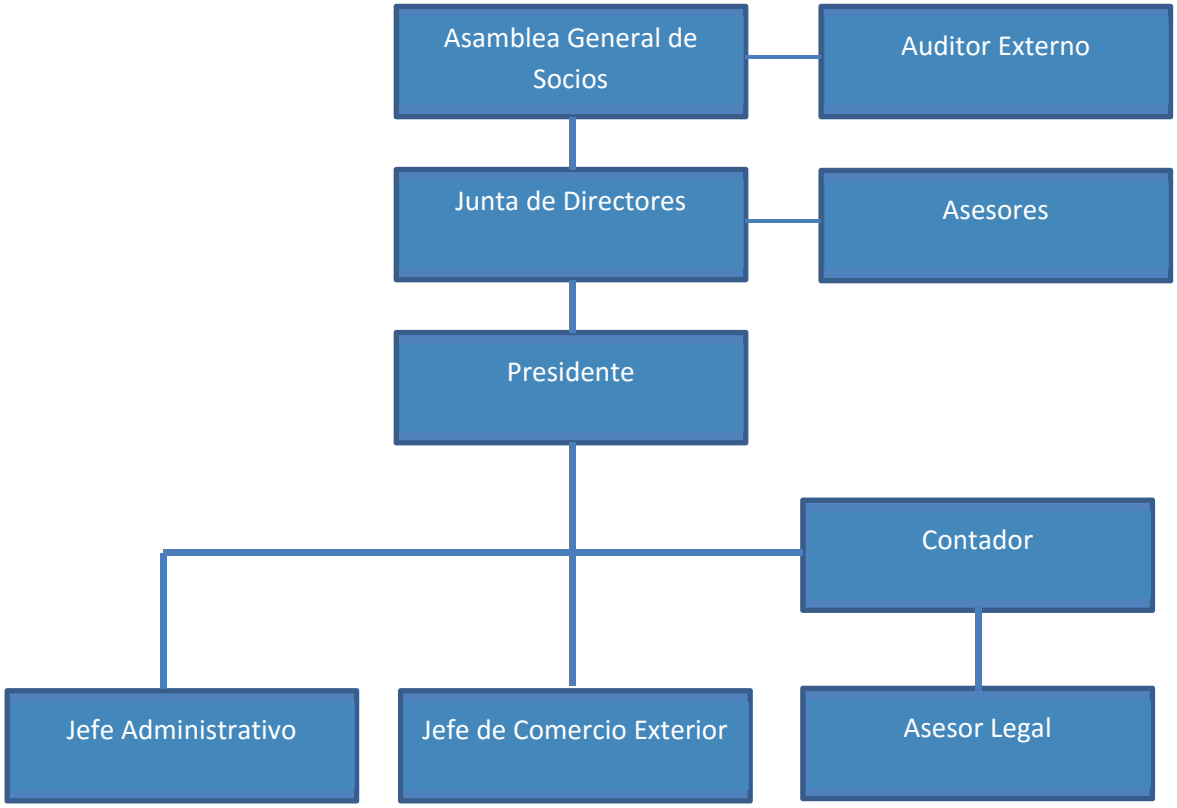
Actividades a Realizar*:*

a) Unificar criterios de calidad que debe tener los muebles de madera.
b) Seleccionar proveedores que ofrezcan la materia prima que se necesita para la producción en las mismas condiciones de cantidad, calidad y precio.
c) Unificar procesos de producción, buenas prácticas de manufactura, diseños, entre otros.
d) Incrementar gradualmente maquinaria que se requiera para hacer más eficientes los procesos de producción.
e) Mantener un adecuado control de inventarios.
f) Promover la participación activa de los socios en reuniones, u otros aspectos que se requieran.
g) Obtener financiamiento si es consenso de los socios o así se requiere.
h) Trabajar para conseguir certificaciones internacionales de calidad como ISO.

4.5. Estructura Organizacional y Funciones

El consorcio de exportación tendrá una estructura organizacional simplificada con orientación técnica. Se establecerán niveles jerárquicos en los cuales se describirá las funciones que cada participante tendrá que asumir con la finalidad de alcanzar los objetivos propuestos.

GRÁFICO 10: Estructura Organizacional Consorcio de Exportación "Tallados Andinos"



Asamblea General

El nivel jerárquico superior será la asamblea general que estará conformada por los quince miembros del consorcio. Cada integrante tendrá derecho a un voto. Dentro de las funiones de la Asamblea General están:

a. Definir la política económica y financiera del Consorcio.

b. Aprobar los estados financieros del consorcio de exportación semestralmente.

c. El Presidente citará a sesiones ordinarias cada cuatro meses.

d. El Presidente convocará a sesiones ordinarias y extraordinarias.

e. Establecer los requisitos de admisión para los nuevos socios participantes.

f. Designar y remover al Director y a los miembros de la Junta de Directores.

g. Aprobar y reformar los estatutos del consorcio de exportación.

h. El Presidente convocará a sesiones extraordinarias en caso de que sea necesario.

Junta de Directores

Conformada por dos miembros elegidos por los integrantes del consorcio, un representante de los productores de muebles de Cuenca y un representante de Huambaló. Se reúnen con el Presidente del Consorcio cada vez que sea necesario (la citación se realizará por lo menos con tres días de anticipación). La reunión de la Junta de Directores tendrá validez si se encuentran la mayoría de sus miembros y si existe empate en las votaciones, prevalece el voto del presidente del Consorcio. Dentro de las funciones están:

a. Proporcionar la terna para la elección del Presidente y del Jefe Administrativo del Consorcio.

b. Conformar comisiones para ejecutar las actividades propias del consorcio.

c. Integrar comisiones para la dirección de programas de gestión.

d. Convocar a asambleas extraordinarias.

Presidente

Forma parte de la Junta de Directores. El Presidente podrá ser miembro o no del Consorcio de Exportación. Debe contar con conocimientos profundos en gestión de comercio exterior y en negociaciones internacionales. Será elegido por dos años mediante votación mayoritaria de los socios del consorcio. Dentro de sus funciones está:

a. Coordinar los requerimientos del mercado con el núcleo productivo del consorcio.
b. Promocionar el consorcio de exportación en los mercados internacionales.
c. Analizar los posibles mercados de exportación a los que pueda ampliarse el Consorcio.
d. Elaborar estrategias relacionadas con los canales de distribución de los mercados internacionales seleccionados.
e. Custodiar que el Consorcio de Exportación se mantenga con la normativa jurídica vigente.
f. Dirigir las actividades del Consorcio.
g. Nombrar el personal.
h. Administrar los recursos financieros del Consorcio de Exportación de acuerdo a los presupuestos aprobados por los socios miembros.
i. Actuar como Secretario de la Asamblea tiene voz pero no voto

Jefe Administrativo

El Jefe Administrativo del Consorcio podrá ser o no miembro del Consorcio de Exportación, debe contar con amplia experiencia en la producción e internacionalización de muebles de madera. Será elegido por dos años mediante votación mayoritaria de los socios del consorcio. Dentro de sus funciones están:

a. Planificar programas de capacitación para los socios miembros del Consorcio de Exportación. Lograr acuerdos comerciales con los proveedores de insumos para la producción.
b. Gestionar convenios relacionados con la logística interna del producto.
c. Desarrollar planes de gestión de calidad relacionados con la producción.
d. Vincular los beneficios proporcionados por las instituciones públicas hacia al Consorcio de Exportación.
e. Custodiar que los procesos productivos se mantengan dentro de los estándares de calidad planificados.

Contador

Será elegido por el Presidente y el Jefe Administrativo del Consorcio de Exportación. Será de tipo externo. Dentro de sus funciones están:

a. Llevar la contabilidad.
b. Establecer las obligaciones contables del Consorcio de Exportación.
c. Cuantificar las obligaciones contables del Consorcio de Exportación.
d. Liquidar las obligaciones contables del Consorcio de Exportación en las instituciones pertinentes.

Jefe de Comercio Exterior

El jefe de comercio exterior puede ser una persona externa al consorcio, será elegido por el presidente y el jefe administrativo, dentro de sus funciones está:

a. Planificar todas los procesos de exportación.
b. Estar en contacto permanente con el agente de aduanas para coordinar los trámites de los embarques.
c. Desarrollar la logística internacional de los embarques.
d. Tramitar certificados y autorizaciones de acuerdo a las necesidades del embarque.

Asesor Legal

Será elegido por el Presidente y el Jefe Administrativo del Consorcio de Exportación. Será de tipo externo. Dentro de sus funciones están:

a. Resolver conflictos legales relacionados con el Consorcio de Exportación.
b. Asesorar en la toma de decisiones comerciales y administrativas.
c. Intervenir en la gestión de contratos y documentos de tipo legal relacionados con el Consorcio de Exportación.

4.6.Consolidación institucional

Razón social

"Tallados Andinos"

Giro de Negocio

Elaboración de muebles de madera de comedor y sala en Cuenca y Huambaló.

4.6.1. Filosofía empresarial

Misión

"Somos un consorcio de exportación dedicado a la fabricación, y comercialización de muebles de madera, la cual tiene como finalidad ofrecer a nuestros clientes productos de calidad con diseños modernos y novedosos que cumplan con sus expectativas".

Visión

"Al 2020, ser el consorcio líder en exportación de muebles de madera, contando con personal altamente calificado y especializado en la fabricación y comercialización de muebles de madera, de acuerdo a las necesidades del mercado, permitiéndole crecer en el sector maderero".

Objetivos empresariales

- Ofertar al mercado internacional muebles de madera, fabricados bajo altos estándares de calidad, con características de diferenciación que permitan a los productores posicionarse en el mercado internacional.
- Contar con artesanos altamente calificados en la fabricación de muebles de madera, orientados al crecimiento empresarial.
- Adquirir tecnología de punta para mejorar los procesos de producción que se encuentren enfocados al desarrollo de la empresa.

- Cubrir la mayor parte de la demanda de los clientes, a través de un incremento en la producción de muebles diferenciados con características de acuerdo a los requerimientos del mercado.
- Posicionarse en el mercado internacional obteniendo reconocimiento por parte de los clientes, ofreciendo diseños innovadores, eficiencia en los procesos productivos y alta calidad en los muebles de madera.
- Capacitar constantemente a los trabajadores con la finalidad de mejorar su desempeño laboral y desarrollo de sus actividades, de manera que se optimice la producción de los muebles de madera ofrecidos por la asociación, obteniendo costos de oportunidad para los artesanos de modo que se maximicen sus utilidades.

Políticas

- **Política de calidad**

"Tallados Andinos" busca satisfacer las necesidades de todos sus clientes al momento de fabricar muebles de madera, considerando la innovación del modelo y diseño, además de la funcionalidad de los muebles, garantizando así la calidad y confort al producirlos con altos estándares ergonómicos.

- **Política de talento humano**

El consorcio busca la capacitación constante y motivación en sus artesanos, comprometidos con el crecimiento y desarrollo de la asociación, a través de adecuadas políticas laborales,

incentivos al desempeño laboral eficiente y eficaz; permitiéndoles alcanzar sus objetivos personales y empresariales.

|

- **Política de capacitación**

La asociación busca el desarrollo de sus empleados, a través del proceso de enseñanza-aprendizaje; se mantendrá una política de capacitación continua a los asociados y a sus trabajadores, con la finalidad de mejorar el desempeño en sus actividades, incrementar sus habilidades en el manejo de proceso de producción, operación de maquinaria y equipos.

4.6.2. Elementos del Consorcio de Exportación

Es imprescindible que el consorcio de exportación cuente con elementos fundamentales que les permitan mantener un correcto funcionamiento.

- **Elementos financieros**

El consorcio se constituirá con los quince socios, ellos aportarán 100 dólares cada uno, lo cual dará un total de 1.500 dólares mensuales.

Los socios aportarán esta cantidad mensual durante el primer año de funcionamiento, con la finalidad de solventar los gastos administrativos y de internacionalización, una vez que se realice la primera exportación se aportará con el 7% de cada exportación para mantener estos gastos, el 7% de la primera exportación será 5.488,14 dólares,(Anexo No. 4 Valor DDP 78.401,99) se estima que este valor sea mensual durante los seis primeros meses, y posteriormente se incremente a dos exportaciones por mes, a medida que la cantidad de muebles exportados incremente este valor también lo hará.

- **Elementos técnicos**

Los elementos técnicos son imprescindibles, debido a que el consorcio debe contar con tecnología que le permita mejorar los procesos de producción y comercialización; además, contar con materiales que permitan generar mayor productividad y con ello rentabilidad para los artesanos, la cual tendrá como resultado un producto de calidad y diferenciado al resto del mercado.

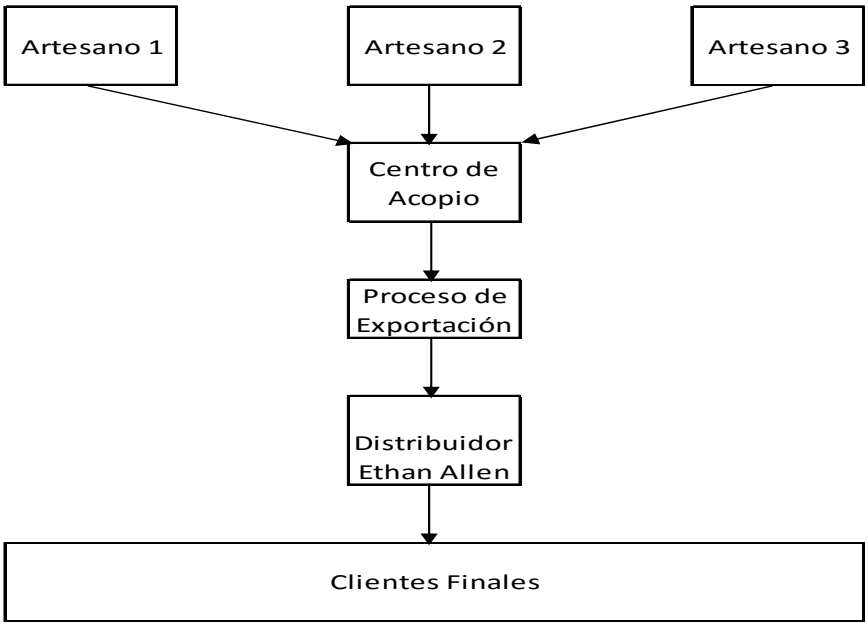
Como se señaló en la página 105 inicialmente se trabajará con los recursos que actualmente tienen los artesanos, y posteriormente se comprará maquinaria que facilite y mejore los procesos.

4.7.Sistema de Apoyo Logístico.

Es común que la logística se asocie a una función orientada al transporte y distribución de productos, y en ocasiones, se relacione sólo con la adquisición. El énfasis creciente de considerar la logística en un sentido de estrategia es una tendencia necesaria y sana.

El sistema de apoyo logístico ayuda a identificar los proveedores de una empresa, su canal de distribución y el flujo de información y transporte que llevará a cabo durante sus operaciones.

GRÁFICO 11: Sistema de apoyo logístico del Consorcio de Exportación "Tallados Andinos"



Elaborado por: Las autoras

Proveedores: Los muebles de madera fabricados en Cuenca y Huambaló cuentan con la materia prima principal, que en este caso es el Laurel, el cual es transformado para obtener el producto final, los materiales utilizados para hacer los muebles de sala y comedor son los siguientes: Tableros, pedestales, barrotes, herrajes lijas, tornillos clavos, jaladeras, barniz, resistol, entre otros. (Creaciones Elegantes, 2012)

Cada uno de los materiales necesarios para la fabricación de los muebles es adquirido a diversos proveedores cercanos a las localidades, cada quince días aproximadamente y en otros productos una vez al mes.

Con la creación de la asociación, uno de los primeros pasos es establecer una política de compras y estandarizar los proveedores de acuerdo a las localidades; esto, con la finalidad de mejorar los costos de los insumos y no variar la calidad del producto.

Cada productor estará en la capacidad de entregar la siguiente cantidad de muebles al centro de acopio:

TABLA 11: Cantidad de Muebles que entregarán los artesanos de Cuenca al centro de acopio (mensual)

PRODUCTORES CUENCA	MUEBLES DE SALA	MUEBLES DE COMEDOR
Artesano 1	2 Unidades	2 Unidades
Artesano 2	2 Unidades	2 Unidades
Artesano 3	2 Unidades	2 Unidades
Artesano 4	2 Unidades	2 Unidades
Artesano 5	2 Unidades	2 Unidades
Artesano 6	2 Unidades	2 Unidades
Artesano 7	2 Unidades	2 Unidades
Artesano 8	2 Unidades	2 Unidades
Artesano 9	2 Unidades	2 Unidades
Artesano 10	2 Unidades	2 Unidades
TOTAL	**20 Juegos de Muebles de Sala**	**20 Juegos de Muebles de Comedor**

Fuente: Expo Cuenca 2015 encuesta realizada a los productores – Encuesta realizada el 15 de Diciembre del 2015.
Elaborado por: Las autoras.

TABLA 12: Cantidad de muebles que entregaran los artesanos de Huambaló al centro de acopio (mensual)

PRODUCTORES CUENCA	MUEBLES DE SALA	MUEBLES DE COMEDOR
Artesano 1	2 Unidades	2 Unidades
Artesano 2	2 Unidades	2 Unidades
Artesano 3	2 Unidades	2 Unidades
Artesano 4	2 Unidades	2 Unidades
Artesano 5	2 Unidades	2 Unidades
TOTAL	**10 Juegos de Muebles de Sala**	**10 Juegos de Muebles de Comedor**

Fuente: Parroquia Huambaló – Encuesta realizada el 01 Septiembre del 2015.
Elaborado por: Las autoras.

Cabe recalcar que se trabajó con el promedio de la cantidad mínima de producción de los artesanos de muebles de madera, con la finalidad de que estas cantidades sean el punto de partida de la exportación y posteriormente se vaya incrementando la producción, de acuerdo a la demanda del mercado internacional.

Como se detalló en la Tabla No 12 y 13, los productores de Cuenca como de Huambaló entregarán al centro de acopio los muebles de madera terminados, bajo las condiciones de cantidad, calidad y precio regido previamente en la creación del consorcio.

El embalaje de los muebles será según se detalla en el documento de la oferta exportable en la página 201.

Acopio: En este caso se arrendará una bodega en Cuenca y otra en Huambaló, ya que debido al transporte terrestre hasta Guayaquil, se llenarán los contenedores por cada ciudad.

Recepción: El proceso de recepción empieza una vez que los muebles han llegado al centro de acopio, se contabilizan los productos que ingresan según sus características, con la finalidad de realizar posteriormente los inventarios de los muebles con los que se cuenta, de modo que se conozca la disponibilidad de productos y variedades.

Dentro del proceso de recepción también es importante delimitar acciones en relación a la mercancía recibida, con la finalidad de que exista un equilibrio en cuanto a la clasificación de los productos receptados y que estos, según sus características, coincidan en precio,

calidad y presentación. El control de calidad se encargara de revisar que los muebles se encuentren en buenas condiciones y no tengan ningún desperfecto.

Dentro de esta etapa se comunica al departamento de compras, y a la bodega el ingreso de un nuevo producto, con la finalidad de que este sea inventariado y permita conocer la disponibilidad con la que cuenta la asociación.

El encargado de la recepción ingresa el producto a los inventarios de acuerdo a cada embarque que vaya a ser despachado.

Almacenamiento:

Una vez realizada la recepción de la mercadería, procede a ser cargada en el contenedor; es importante que los muebles permanezcan el menor tiempo posible en el centro de acopio, con la finalidad de ahorrar costos de almacenamiento y movimiento de la carga

Si existe algún inconveniente, la mercadería será almacenada hasta que sea cargada al contenedor; de ser el caso, los muebles deben permanecer en lugares secos y protegidos, considerando las condiciones locales y el espacio para poder colocarlos en una sola fila.

Distribución: La distribución será a través de un canal directo a la distribuidora Ethan Allen, ubicada en Saratoga, en el condado de Santa Clara, estado de California, Estados Unidos, con con la finalidad de minimizar la intermediación, de manera que los productores puedan incrementar su utilidad.

4.8.Posición Arancelaria

Para determinar la posición arancelaria del producto se tomarán en cuesta aspectos como: nombre comercial y técnico, características relevantes que identifiquen a la mercancía, componentes, uso, aplicaciones, información gráfica y forma de presentación.

Para los muebles de madera la subpartida arancelaria es:

TABLA 13: Subpartida arancelaria de los muebles de madera.

SECCIÓN XX:	MERCANCÍAS Y PRODUCTOS DIVERSOS
CAPÍTULO 94:	Muebles, 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
Partida sistema armonizado 9403:	Los demás muebles y sus partes
Subpartida regional 9403.60.00.00:	Los demás muebles de madera

Fuente: (Servicio Nacional de Aduana del Ecuador, 2014)
Adaptado por: Las autoras

La posición arancelaria a utilizarse dentro del estudio será la subpartida 9403.60.00.00, con la cual se desarrollará todo el estudio para la internacionalización del producto.

4.9.Propuesta de valor

Los muebles de madera fabricados en Cuenca y Huambaló son producidos de con altos estándares de calidad, además de la originalidad de sus diseños que hacen de ellos muebles de madera únicos, permitiéndoles satisfacer las necesidades de sus clientes.

Es por tanto que, a través de la información recopilada, se evidencia que uno de los mercados más óptimos es Saratoga ubicada en el condado de Santa Clara en el estado California, Estados Unidos, puesto que el Ecuador vende a este país aproximadamente el 85% de las exportaciones no petroleras, lo cual genera una oportunidad para exportar los muebles de madera; cabe recalcar que, por nuestro tipo de producto, es muy atractivo un mercado con un ingreso per cápita alto, por lo que este país cumple con ese requisito, debido a esto se establecerán estrategias comerciales, que le permita al Ecuador ingresar inicialmente a este país, para posteriormente ampliarse a otros mercados.

4.9.1. Descripción

Los muebles de madera producidos en Cuenca y Huambaló, se convertirán en un producto que cubrirá las expectativas del mercado estadounidense, satisfaciendo las necesidades del mismo; además, se pretende cubrir demanda internacional, mediante un sistema de distribución que contenga estrategias de costos, permitiendo ser aceptados en el mercado y con ello generar rentabilidad para la asociación. .

4.10. Estrategias

4.10.1. Estrategias de cobertura

Las estrategias de cobertura son aquellas que le permitirán a la asociación mantener el contacto directo con los clientes potenciales; esto se logrará con canales de distribución directos a la empresa Ethan Allen, con la finalidad de reducir costos y tiempos, para poder maximizar las utilidades de los miembros.

Para ello se establece la estrategia de cobertura selectiva, la cual se aplica de acuerdo al número de intermediarios; es decir, quiénes serán los más aptos para adquirir los muebles, en este caso se contactará al almacén Ethan Allen en Saratoga para entregarle los muebles directamente para su comercialización, según consta en el Gráfico No 13 Sistema de apoyo logístico de la asociación "Tallados Andinos".

El mercado objetivo viene a ser todos los interesados en adquirir los muebles, es decir toda la demanda; con la aplicación de esta estrategia se busca dar cobertura al mayor número de clientes posible, de forma directa.

4.10.2. Estrategias de Costos en el Incoterm de Negociación.

Otra de las estrategias para llegar al mercado internacional es la reducción de costos en el Incoterm de negociación, a través de una adecuada cotización del transporte internacional.

los costos es uno de los aspectos de mayor impacto en la ventaja competitiva, según Porter (1980), el liderazgo en costos junto a la especialización o diferenciación y la identificación de nichos estratégicos de mercado, soportan la naturaleza de la ventaja competitiva, (los costos representan una preocupación poco configurada en las prácticas estratégicas de las empresas).

Es indispensable recalcar que los costos del transporte internacional son determinantes para competir en el mercado internacional, debido a que con este valor se forma la base imponible para el cálculo de los tributos, por tanto si el transporte sube también sube la base imponible y a su vez suben los tributos y podemos perder competitividad en el mercado internacional,

así también si logramos manejar este rubro estratégicamente puede convertirse en un rubro que genere mayor utilidad al Consorcio.

En este caso se cotizó el transporte internacional en Ecuador y en Estados Unidos, a través de la Consolidadora de carga Asia Shipping Ecuador S.A., y Asia Shipping USA (Anexo No 1 y 2) en estas cotizaciones se refleja que es más conveniente que el transporte sea contratado en Ecuador, por lo que debemos negociar en Incoterm DDP Saratoga, y la responsabilidad del pago del flete será del exportador (origen Ecuador), como Flete PREPAID.

Con esta estrategia conseguiremos una reducción en el costo del Transporte Internacional de 2.358 dólares, y en el valor DDP Saratoga un total de $ 11781 dólares por nueve contenedores. (Ver Anexo 4 y 5)

4.10.3. Estrategias de crecimiento

Las estrategias de crecimiento se plantean en base de diversos enfoques, los cuales velan no solo por el desarrollo empresarial, sino también por la productividad y el mercado.

- **Estrategias de desarrollo y producción.**

En la estrategia de desarrollo del producto se debe adaptar los muebles de madera a las necesidades y requerimientos del cliente en el exterior, mediante la calidad, diseño y diferenciación del producto, con la finalidad de ganar posicionamiento en el mercado nacional e internacional.

Partiendo de esta premisa, lo primero que se considerará es que los muebles se elaboren bajo las Normas Técnicas de Estados Unidos de América, como se señala en las páginas 191 – 200.

- **Estrategias de desarrollo de la empresa**

Establecer estrategias para el manejo y control de toda la cadena de suministros, con la finalidad de fortalecer la cadena de valor de la asociatividad.

El controlar la cadena de suministros nos permitirá mejorar la trazabilidad del producto así como identificar y solucionar de inmediato cualquier inconveniente que se presente, esto ayuda a que los procesos sean más eficientes y optimizar los costos en todo momento. Una vez que la asociación empiece a producir y a comercializar en el mercado internacional se debe implantar un sistema de planificación de recursos empresariales, para poder ser más eficientes en todo momento.

Lo señalado anteriormente nos lleva a tener un adecuado control de inventarios, una administración eficiente, con la finalidad de disponer al máximo de los recursos con los que la asociación cuenta, pudiendo establecer a través de la demanda internacional el incremento de la producción y con ellos la rentabilidad de la asociación.

Es importante ccapacitar constantemente a los artesanos, con el objetivo de mejorar el desempeño laboral y la calidad en los productos.

4.11. Marketing operativo

4.11.1. Producto

Marca

La marca del producto se establece de acuerdo al nombre otorgado a la asociación, "Tallados Andinos"

Logotipo

El logotipo de la asociación será:

GRÁFICO 12: Logotipo de la Asociación "Tallados Andinos" - Ecuador

Fuente: Comunicador Visual
Elaborado por: Ing. Alexander Pusdá Vinueza

Cada uno de los productos comercializados por la asociación contará con el logotipo que los identifique, con la finalidad de posicionar la marca en el mercado internacional y con ello obtener reconocimiento para la asociación "Tallados Andinos"; además del logo nos afiliaremos a "Mucho mejor si es hecho en Ecuador", que es un sello de calidad para fomentar la preferencia de los productos ecuatorianos que llevan la huella "Hecho en Ecuador".

Entre los servicios para los socios están: un plan de fortalecimiento de la calidad, asesoría empresarial y consultoría. (Mucho mejor Ecuador)

GRÁFICO 13: Sello distintivo "Hecho en Ecuador"

Fuente: (Company Brand Logo, 2012)

Descripción del Producto

Dentro de las variedades que se producirán para la exportación están:

Comedores.- Los comedores estarán compuestos por una mesa con seis sillas, los cuales se encontrarán en diferentes diseños y modelos, de acuerdo a las necesidades del mercado internacional.

El acabado y el modelo de la mesa con las sillas serán tapizados de acuerdo a una variedad de colores conforme al diseño de las mismas, con la finalidad de fabricar productos elegantes de acuerdo a las preferencias de los clientes en el exterior.

GRÁFICO 14: Comedor de madera fabricado en Cuenca y Huambaló

Fuente: (Feria del Mueble y el Hogar, 2014)
Tomado de: (Feria del Mueble y el Hogar, 2014)

Salas.- Los muebles de sala estarán compuestos por dos muebles de tres grandes, cuatro de uno pequeños y una mesa de centro, los mismos que se fabricarán de acuerdo a las necesidades de los consumidores, tomando en cuenta las sugerencias de nuestro distribuidos en el exterior.

GRÁFICO 15: Comedor de madera fabricado en Cuenca y Huambaló

Fuente: (Feria del Mueble y el Hogar, 2014)
Tomado de: (Feria del Mueble y el Hogar, 2014)

Es imprescindible para la oferta y posicionamiento del producto en el mercado internacional que se establezca el perfil del consumidor, con la finalidad de conocer hacia qué tipo de clientes se va a orientar en la comercialización, esto nos ayudará a establecer los clientes potenciales para nuestro producto de acuerdo a la ergonomía.

4.11.2. Precio

Para el establecimiento del precio se considera el costo oportunidad en función de los siguientes aspectos:

a) Dinero:

De acuerdo al perfil de consumidor hacia los que se orienta, la mayor parte de los posibles clientes deben ser empresarios y profesionales, con un sueldo igual o superior a 4650 dólares,

(basados en el ingreso per cápita de Estados Unidos que en el año 2015 fue de 55.836 dólares), debido a que está orientado a las personas de clase social media - alta. (Banco Mundial, 2016)

b) Intereses de los clientes:

Se estima el interés de los clientes en función de las características del producto, es por ello que la calidad es un factor determinante, además del diseño diferenciado y las características que le permitirán el posicionamiento en el mercado internacional.

c) Accesibilidad a medios:

Para la comercialización de los muebles de madera se estimó el uso de las tecnologías de información y comunicación disponibles en todos los mercados, con especial énfasis en internet.

d) Incoterm de Negociación

Además de considerar los aspectos antes mencionados, el establecimiento del precio para el mercado internacional estará ligado al Incoterm de Negociación ya que de acuerdo a ello se incurrirá en más o menos gastos asociados al lugar de entrega del producto, en este caso de acuerdo al Anexo No 5 tenemos:

TABLA 14: Precios de los muebles de madera DDP Saratoga.

DETALLE	No UNIDADES	DDP SARATOGA UNITARIO	DDP TOTAL
Juegos de Sala	30 Unidades	1579.15	47374.64
Juego de Comedor	30 Unidades	1034.25	31027.36

Fuente: Anexo No 4
Elaborado por: Las autoras

Cabe destacar que el precio puede varíar de acuerdo a las exigencias del cliente, si el juego de sala o comedor contiene artículos no elaborados completamente en madera, el costo será más alto.

4.11.3. Plaza

"Tallados Andinos" utilizará un distribuidor mayorista para iniciar la comercialización de los muebles de madera, siendo el método más efectivo para la introducción del producto al mercado internacional, a través de este se busca a los clientes potenciales, participando en ferias internacionales, actividades promocionales y exposiciones del producto.

La asociación analizará las condiciones de venta del producto, el tiempo de entrega, el tipo de fabricación que este ha pasado, el embarque, el momento de recepción en el cual se realiza la revisión del producto, la comercialización y el pago.

Para el ingreso al mercado estadounidense, la empresa debe mejorar los procesos de comercialización, con la finalidad de establecer relaciones estratégicas con puertos cercanos a los lugares de importación, además de vigilar el cumplimiento de los requisitos solicitados por estos destinos.

4.11.4. Publicidad

La publicidad se realizará a través de sitos web, internet y oficinas de promoción comercial como PROECUADOR.

Sitios web: Mediante la creación de un sitio web de la asociación, ofrecera información de la misma, de los productos que oferta al mercado, videos informativos acerca de los procesos de producción, entrevistas a clientes y socios de la empresa, con la finalidad de conocer datos relevantes sobre el producto y la calidad del mismo.

El diseño contendrá el logotipo y nombre de la empresa, con la finalidad de dar reconocimiento a la marca y que el cliente interaccione con la misma.

Internet: La utilización del internet se complementa en medios de comunicación masivos como las redes sociales, el correo electrónico y anuncios que permitirán a la asociación dar a conocer el producto e información sobre la misma.

La utilización de redes sociales y correos electrónicos se realizará a través de la página oficial de la empresa.

Oficinas de promoción comercial PROECUADOR: El interés que tiene el gobierno ecuatoriano en impulsar el desarrollo de las industrias ecuatorianas, ha generado que el mismo promocione los productos ofertados en el país. Es por ello que la promoción de los muebles de madera también se realizará a través de las oficinas comerciales en el mercado estadounidense; la utilización de esta herramienta facilitará las relaciones comerciales con los clientes extranjeros.

CAPÍTULO V

5. PLAN ESTRATÉGICO

5.1.Introducción

El plan estratégico para la internacionalización de muebles, se fundamenta en introducir al mercado internacional los muebles fabricados en Huambaló y Cuenca, los cuales cuentan con una amplia gama diseños y alta calidad, lo cual favorece para que estos productos se comercialicen en el mercado estadounidense.

Los muebles de Cuenca y Huambaló tienen reconocimiento a nivel nacional, por lo que se encuentran en un buen momento para ingresar en los mercados internacionales, con la finalidad de posicionarse en el exterior, mejorando la calidad de vida de los artesanos y generando ingresos para el país.

Cuenca es una ciudad donde se ha incrementado el turismo, según datos de la Fundación Municipal Turismo para Cuenca; en los últimos siete años la afluencia de turistas a la ciudad creció en 276 %: si hasta el 2008 Cuenca tenía una afluencia de 300.000 turistas entre nacionales y extranjeros, las últimas cifras revelan que 610.000 turistas nacionales y 220.000 turistas extranjeros, es decir 830.000 turistas en total, visitan anualmente la ciudad, la mayor parte de visitantes extranjeros proviene de Estados Unidos, Francia, Italia, Brasil, Chile y recientemente Australia (El Mercurio, 2014).

El incremento del turismo se puede considerar como una oportunidad para el consorcio, ya que los extranjeros identifican la ciudad y en varios casos ya conocen sobre los muebles de madera que se fabrican en la ciudad, esto nos favorece para realizar la exportación, como podemos ver, en especial a Estados Unidos.

En el caso de Huambaló, es una parroquia que no es muy conocida a nivel internacional, pero precisamente tendrá el apoyo de Cuenca para comercializar sus productos bajo la misma asociación "Tallados Andinos".

5.2.Objetivos del Plan Estrategico.

- Analizar el mercado internacional e identificar un mercado objetivo para la exportación de muebles de madera.
- Diseñar estrategias de entrada al mercado internacional.
- Elaborar la oferta exportable de los muebles de madera.
- Optimizar los costos en el transporte internacional.

5.3.Motivación de internacionalización

La situación de la industria maderera en el Ecuador, en cuanto a los productores de Cuenca y Huambaló, ha obtenido un gran crecimiento y desarrollo en comparación con otras ciudades del país. Cuenca es uno de los principales productores de muebles de madera, satisfaciendo la mayor parte de la demanda nacional, mientras que Huambaló también fabrica muebles desde hace dos décadas, siendo una de las principales actividades, como fuente de ingresos para el lugar.

Con la finalidad de mejorar la calidad de vida de los productores de estas ciudades, se toma la iniciativa para realizar la internacionalización de muebles de madera de Cuenca y Huambaló, con la finalidad de que en el mercado internacional se comercialicen a mejores precios y se logre un posicionamiento en el mercado.

La internacionalización de los muebles fabricados en Cuenca y Huambaló, se plantea con la finalidad de: obtener un reconocimiento para los artesanos de dichos muebles, dar a conocer al país como productor potencial de muebles de madera, ingresar al mercado internacional de una forma estratégica, llegando de manera directa a los clientes de diferentes países.

5.4.Estructura del Plan Estratégico

A continuación se desarrolla las medidas para el impulso de la internacionalización de muebles de madera.

Las estrategias para la ejecución de este plan, tiene como finalidad la internacionalización de muebles de madera fabricados en Cuenca y Huambaló y se ha enfocado en impulsar dos medidas: las generales y las específicas.

TABLA 15: Medidas para la internacionalización

<table>
<tr><td rowspan="2">INTRUMENTOS GENERALES</td><td colspan="4">FORMACIÓN DE RECURSOS HUMANOS: Procesos continuos y gerenciales.</td></tr>
<tr><td colspan="4">INFORMACIÓN SOBRE PRODUCTOS Y MERCADOS: Estrategias genéricas especializadas e ingreso a mercados.</td></tr>
<tr><td rowspan="5">INSTRUMENTOS ESPECÍFICOS</td><td>ÁREA 1</td><td>ÁREA 2</td><td>ÁREA 3</td><td>ÁREA 5</td></tr>
<tr><td>EMPRESA</td><td>INNOVACIÓN</td><td>ACCESO A MERCADOS Y MARKETING DE EXPORTACIÓN</td><td>COMERCIO EXTERIOR</td></tr>
<tr><td>1.1. Consolidar la asociación e impulsar las acciones encaminadas a la exportación de los muebles de madera.</td><td rowspan="3">2.1 Apoyo tecnológico para la internacionalización de muebles de madera fabricados en Cuenca y Huambaló.</td><td>3.1. Investigar el mercado óptimo para exportar los muebles de madera.</td><td>5.1. Oferta Exportable</td></tr>
<tr><td>1.2. Establecer medidas de estimulación para los artesanos de la asociación a fin de que mejoren sus procesos de producción.</td><td>3.2. Establecer estrategias de ingreso y promoción a los mercados internacionales.</td><td rowspan="2">5.2. Trámites Legales y Operativos de Exportación.</td></tr>
<tr><td>1.3. Establecer procesos para la internacionalización de los muebles de madera.</td><td>3.3. Desarrollo de la imagen y marca del producto.</td></tr>
</table>

Elaborado por: Las autoras

5.4.1. Medidas generales:

Son las que se encargan de dar cumplimiento a todas las fases del proceso de internacionalización y la comercialización exitosa en el mercado internacional.

- **FORMACIÓN DE RECURSOS HUMANOS**

La escaséz de personal especializado en diversas áreas, se ha convertido en una limitante para la asociación. La falta de especialistas en las áreas de producción, tecnología, innovación, marketing de exportaciones, acceso a mercados e implantación de empresas en el exterior dificulta los procesos de internacionalización de la asociación. Es por ello que es indispensable capacitar y especializar a sus colaboradores en las diversas áreas, a fin de que se establezca una estrategia adecuada para llegar a los mercados internacionales.

Además el consorcio debe contar con capacitaciones permanentes que les permitan tener información acerca de las normas aplicadas para la exportación, cuáles son los nuevos mercados potenciales, la nueva tecnología y el manejo de los procesos de exportación, de modo que ésta mantenga una fuerte ventaja competitiva dentro del mercado.

Es por ello, que frente a la demanda creciente del mercado, la oferta debe diversificarse, debido a que la competencia también es creciente, por lo cual la oferta de la asociación enfocada al comercio internacional debe contar con estrategias y gestión de comercio exterior previamente planificadas y estructuradas, a fin de que arrojen los resultados obtenidos, y los muebles de madera logren ingresar al mercado internacional con gran acogida.

Para ello se establece un objetivo estratégico, a fin de que el plan genere una oferta diversificada con gran aceptación en el mercado internacional, además que garantice la rentabilidad de sus comerciantes y colaboradores en el proceso de internacionalización, para ello la oferta se centrará en la diversificación del producto y las ventajas comparativas frente a la competencia.

La ventaja comparativa dice que un país debe especializarse en las actividades donde más ventaja tiene, que no quiere decir especializarse en todo lo que hace mejor que otros. Cada uno se especializa en lo que hace mejor y comercian entre ellos y todos ganan, ésto es la clásica división del trabajo. Ésto es la ventaja competitiva en acción en nuestra vida diaria, aunque seas mejor en dos cosas, te concentras en la que mejor te rinde.

Se conoce como diversificación al proceso por el cual una empresa pasa a ofertar nuevos productos y entra en nuevos mercados, por la vía de las adquisiciones corporativas o invirtiendo directamente en nuevos negocios. Una empresa puede decidir diversificarse para aumentar cuota de mercado, reducir coste, etc.

- **INFORMACIÓN SOBRE PRODUCTOS Y MERCADOS**

Las estrategias genéricas y especializadas para el ingreso a mercados, se considera como una de las partes fundamentales para la internacionalización, es por ello que el establecimiento de esta estrategia le permitirá a la asociación contar con mayores oportunidades de éxito. Es por tanto que la información también cumple un factor clave dentro de este proceso, puesto que su mala utilización afecta en el proceso de ingreso al mercado y la estructura de la competencia y la nueva tecnología dentro de los países a los cuales se exportarán los muebles de madera.

Es decir esta área se proyecta a garantizar una oferta integral para el adecuado proceso de internacionalización de los muebles de madera, por ello se establecen las siguientes líneas de acción:

Línea de acción 1: Para garantizar el manejo de la información sobre el producto y los mercados se creará un sitio web, el cual contendrá toda la información necesaria acerca del producto, los mercados a los que se está ingresando, las estrategias para la diversificación de la oferta, y los precios de los productos que obtengan ventaja sobre los de la competencia, de modo que el cliente pueda contactarnos directamente o a través del sitio web, el mismo que también contará con la información de los organismos que permiten la internacionalización del producto, y por ende guías que les permitan a los futuros socios facilitar el proceso de exportación, generando oportunidades para la Asociación en el comercio internacional.

Línea de acción 2: Desarrollo de estudios que permita brindar información específica que les facilite:

- ✓ Establecer los exportadores potenciales dentro del sector.
- ✓ Determinar la evolución de crecimiento dentro de la asociación.
- ✓ Identificar los nuevos mercados potenciales.
- ✓ Analizar la factibilidad del ingreso a otros mercados.

A través de estos puntos se logrará establecer las acciones a tomar y evaluar la ejecución de las mismas en función del plan de internacionalización.

5.4.2 Medidas específicas:

Son las variables que se analizarán para la internacionalización, que permitan potencializar y establecer estrategias para el producto y el mercado, con la finalidad de que sean implementados en el exterior.

Para el establecimiento de las estrategias se plantea un árbol de objetivos que resume los que desarrollará en el plan.

Su finalidad es reforzar el proceso de internacionalización de la Asociación "Tallados Andinos".

- **ÁREA 1: Empresa**

Se establecerán diferentes líneas de acción que permitan desarrollar un proceso de internacionalización sin riesgo, además que se facilite el proceso de identificación del cliente potencial hasta la consolidación de la exportación, a fin de garantizar los beneficios para la asociación "Tallados Andinos".

Línea de acción 1: Impulso de las acciones a ejecutarse para iniciar el proceso de exportación y poder ingresar al mercado internacional con aceptación, además de dar a conocer la marca y la calidad del producto; para ejecutar este plan de internacionalización se impulsará el desarrollo de las siguientes actividades:

- ✓ Realización de capacitaciones constantes sobre procesos de producción, buenas prácticas de manufactura, certificaciones de calidad, manejo de nuevas tecnologías, entre otras, generando oportunidades para la asociación en los

mercados extranjeros. Las capacitaciones se realizarán en horarios previamente establecidos en cada uno de los centros de acopio de Cuenca y Huambaló.

- ✓ Se trabajará para certificarse bajo normas internacionales como ISO y BASC, que aseguren la calidad del producto, para lo cual se deberá hacer un levantamiento de los procesos dentro de la asociación, tanto de producción como administrativos.

Línea de acción 2: Dentro de los estímulos otorgados a los asociados están: un incremento de dos puntos porcentuales en sus utilidades anuales cuando se minimicen a uno por ciento los errores en la producción, se cumpla con los tiempos de entrega y condiciones establecidas, así como para los asociados que no se retrasen en las aportaciones mensuales, todo ello con la finalidad de mejorar los procesos internos de la asociación y ser más eficientes a nivel internacional. Si no se cumple con lo establecido se penalizará con una multa del cinco por ciento de las ganancias por la venta de ese lote de producción.

Línea de acción 3: Desarrollar una adecuada gestión de la cadena de abastecimiento donde se incremente el poder de negociación con los proveedores, se obtenga mejores precios en la compra de materia prima, estandarizar los procesos de producción; y,

Línea de acción 4: Definir el canal de distribución en el exterior. A medida que el consorcio crezca se implementará un software que ayude en este proceso, como el SAP (Sistemas, Aplicaciones y Productos en Procesamiento de Datos), se trata de una empresa multinacional alemana dedicada al diseño de productos informáticos de gestión empresarial, para empresas, organizaciones, y organismos públicos.

- **ÁREA 2: Innovación**

La innovación de los productos es un aspecto de vital importancia que la asociación debe tener en cuenta; por ejemplo, entre los más destacados se encuentran:

Necesidad de mejorar el aspecto de innovación dentro de la asociación, puesto que esto les permitirá tener una mayor diferenciación del producto apoyado en su calidad y la funcionalidad de los mismos, de modo que este logre posicionarse ante la competencia. La oferta bajo esta subpartida arancelaria es reducida.

Mediante estos aspectos se puede establecer una oferta exportable más amplia, utilizando para ello tecnología más avanzada e innovadora, la cual se encuentre enfocada a entregar un producto de excelente calidad y de valor agregado. Para ello se establece la siguiente línea de acción:

Línea de acción 1: Apoyo al desarrollo tecnológico con el que cuenta cada fabricante, con la finalidad de producir muebles de madera de la mejor calidad posible, de modo que esta de paso a las actividades de internacionalización, además de la asistencia técnica por personal especializado.

- **ÁREA 3: Acceso a Mercados y Marketing de Exportación**

El presente plan estratégico tienen la finalidad de ingresar a los mercados internacionales los muebles de madera fabricados en Cuenca y Huambaló, y de esta forma conseguir una estabilidad económica para todos los integrantes de la asociación de forma equitativa, además de potenciar la calidad del producto.

Es importante considerar otras herramientas de ingreso al mercado además del costo del producto, es por ello que el marketing se plantea como una estrategia competitiva para la asociación, considerando que la competencia establece diferentes estrategias de diferenciación para la comercialización de sus productos.

Es por ello que el Ecuador tiene una escasa oferta exportable de muebles de madera y proyecta una imagen débil ante los mercados internacionales, debido a que no existe gran exportación de los mismos. Al estar por constituirse la asociación "Tallados Andinos" no tiene posicionamiento en el mercado internacional, sin embargo se establecen estrategias de marketing que le permitan ingresar al mercado y poder competir con marcas ya posicionadas.

Es decir, esta área se encuentra orientada a potencializar los muebles de madera fabricados en Cuenca y Huambaló, además de que estos se conviertan en una herramienta altamente competitiva, lo cual le permitirá insistir menos en el precio y orientar el impulso de su producto de otras formas. Además es importante considerar aspectos fundamentales que le permitan posicionar la marca a la asociación y ser reconocida a nivel internacional.

Línea de acción 1: Investigar el mercado óptimo para exportar los muebles de madera. A continuación se realiza el análisis del mercado internacional e identificación del mercado objetivo para la exportación de muebles de madera.

- **Exportaciones del Ecuador de la Subpartida 9403.60.00.00**

Se realizó un análisis de las exportaciones anuales de muebles de madera del Ecuador desde el año 2011 hasta el año 2015, la misma que para el año 2015 es de 2,487 millones de dólares. (Ver tabla No 3).

- **Demanda de muebles de madera de la Subpartida 9403.60.00.00**

Los principales mercados hacia los que Ecuador exporta sus muebles de madera, durante el año 2015, son Panamá con 494.690 dólares, Estados Unidos con 682.620 dólares y Francia - Martinica con 64.830 dólares. (Ver tabla No. 2)

La industria del mueble se encuentra entre las exportaciones no tradicionales del Ecuador, a pesar de ello, se ha evidenciado el dinamismo de las ventas en los mercados internacionales a lo largo de los últimos años, esto se da gracias a la facilidad de adquisición de la materia prima que tenemos en el país.

La creciente demanda de muebles de madera tanto en Estados Unidos como en Panamá, han permitido al país generar nuevas oportunidades para los exportadores de este sector, debido a la calidad de la madera con la que son fabricados y los diseños originales que exponen al mercado; esto ha permitido que la industria maderera ecuatoriana consiga reconocimiento a nivel nacional como internacional.

5.4.3 Análisis de los principales destinos comerciales

Los principales destinos comerciales seleccionados para la comercialización de los muebles a nivel internacional, son: Estados Unidos, debido a que es el principal país al que Ecuador exporta sus productos; Panamá, debido a que en este país existe gran demanda en muebles de madera; y, Francia, que ocupa el tercer lugar en importaciones desde Ecuador para este producto; además, puede ser un potencial cliente a futuro, por el acuerdo firmado entre Ecuador y la Unión Europea.

Modelo Gravitacional

Complementariamente al análisis de los principales destinos comerciales, se realiza el modelo gravitacional, que es una herramienta para el estudio de las corrientes de comercio internacional; la idea central consiste en aplicar a las relaciones comerciales un concepto análogo a la ley de Newton, que relaciona la atracción o gravedad entre dos objetos al tamaño de su masa y a la distancia entre ellos. En este sentido, se suele afirmar que el flujo de comercio bilateral entre dos países está relacionado en forma directa con el tamaño de sus economías (aproximado por su nivel de ingreso o su población), la distancia entre ambos, los tipos de cambio bilaterales, la existencia de una frontera común, el lenguaje, la cultura, entre otros factores. Se espera que el flujo de comercio esté positivamente relacionado con el nivel de ingreso de cada uno de los países e inversamente relacionado con la distancia entre ellos. En este caso se realizó el modelo gravitacional del Ecuador con relación a Estados Unidos, Panamá y Francia.

La Fórmula que aplicaremos será:

$$Tij = A\ x\ Yi\ x\ Yj\ x\ Ni\ x\ Nj/Dij$$

En donde:

Yi = PIB de Ecuador

Yj = PIB de Estados Unidos – Panamá – Francia respectivamente.

Ni = Población de Ecuador

Ni = Población de Estados Unidos – Panamá – Francia respectivamente.

Dij = Distancia entre Ecuador y Estados Unidos – Panamá – Francia respectivamente.

A = Margen de error 0.05 % (con un 95% de confiabilidad)

TABLA 16: Variables a considerar para aplicar el Modelo Gravitacional

PAÍSES	VARIABLES Y SUS RESPECTIVOS LOGARITMOS NATURALES					
	PIB	LOGARITMO NATURAL	POBLACIÓN	LOGARITMO NATURAL	DISTANCIA	LOGARITMO NATURAL
ECUADOR	100.5 mil millones	2.00	15.90 millones de habitantes	1.20	La distancia se considera entre Ecuador – Estados Unidos – Panamá – Francia respectivamente	
ESTADOS UNIDOS	17.42 billones	3.24	318.9 millones de habitantes	2.50	4.690 km	3.67
PANAMÁ	46.21 mil millones	1.66	3.87 millones de habitantes	0.58	3.466 km	3.53
FRANCIA	2.829 billones	3.45	66.21 millones de habitantes	1.82	9.327 km	3.96

Fuente: (Banco Mundial, 2014)
Elaborado por: Las autoras

Por consiguiente se procede a remplazar la formula anteriormente establecida:

Ecuador – Estados Unidos:

$$Tij = 0.05\ x\ 2.00\ x\ 3.24\ x\ 1.20\ x\ 2.50/3.67$$

$$Tij = \frac{0.972}{3.67} = 0.2648$$

Ecuador – Panamá:

$$Tij = 0.05\ x\ 2.00\ x\ 1.66\ x\ 1.20\ x\ 0.58/3.53$$

$$Tij = \frac{0.115536}{3.53} = 0.03$$

Ecuador – Francia:

$$Tij = 0.05\ x\ 2.00\ x\ 3.45\ x\ 1.20\ x\ 1.82/3.96$$

$$Tij = \frac{0.75348}{3.96} = 0.1902$$

ANÁLISIS:

Ecuador – Estados Unidos: Considerando que Tij = 0.26, evidencia que las relaciones comerciales entre el Ecuador y Estados Unidos son factibles, puesto que el resultado se sitúa entre cero y uno, lo cual es aceptable dentro de los rangos establecidos.

La respuesta arrojada es coherente, considerando que Estados Unidos y Ecuador mantienen relaciones comerciales, además de que Estados Unidos es uno de los principales destinos al que el país exporta sus productos, obteniendo un total de 265.72 millones exportados hasta enero del año 2015. (PROECUADOR, 2015).

Estados Unidos importa de la Subpartida 9403.60.00.00 desde el mundo 5.964.620 dólares en el año 2015 (Ver Tabla No 5) y desde el Ecuador 682.62 en el año 2015 (Ver Tabla No 2).

Una de las principales referencias para los muebles fabricados en el Ecuador, es la calidad de la madera que se utiliza para su fabricación, además de considerar aspectos de diseño y acabos únicos, ya que son hechos manualmente, sin embargo al tratarse de Estados Unidos que es un mercado sumamente exigente en comparación a otros países, la creciente demanda de muebles de madera se considera una oportunidad para la exportación hacia este país.

Ecuador – Panamá: Considerando que Tij = 0.03, evidencia que las relaciones comerciales entre Ecuador y Panamá son factibles, puesto que el resultado se sitúa entre cero y uno, lo cual es aceptable dentro de los rangos establecidos.

La respuesta obtenida anteriormente es coherente, ya que el Ecuador mantiene relaciones comerciales con Panamá, lo cual muestra que es un mercado alternativo y que presenta oportunidades para el país.

La balanza comercial del Ecuador frente a Panamá es negativa, Ecuador importó $598.583 dólares; y exportó $502.325 dólares, generando un déficit de $96.258 dólares con este país (PROECUADOR, 2014)

Las relaciones comerciales entre ambos países se fortalecen, lo cual apunta a Panamá como un mercadeo alternativo para las exportaciones ecuatorianas.

Panamá importa de la Subpartida 9403.60.00.00 desde el mundo 53.193 dólares en el año 2015 (Ver Tabla No 5) y desde el Ecuador 494.69 en el año 2015 (Ver Tabla No 2).

Ecuador – Francia: Considerando que Tij = 0.19, lo cual evidencia que las relaciones comerciales entre el Ecuador y Francia son factibles, puesto que el resultado se sitúa entre cero y uno, lo cual es aceptable dentro de los rangos establecidos.

El Ecuador actualmente mantiene relaciones comerciales con Francia, las cuales buscan fortalecerse a través del acuerdo con la Unión Europea, apuntando al incremento del intercambio comercial, aprovechando de este modo al máximo las oportunidades comerciales entre ambos países.

Las relaciones comerciales entre Ecuador y Francia han sido positivas a lo largo de los últimos años, alcanzando para el 2015 un valor de $ 271.754 dólares. Sin embargo, las exportaciones decayeron desde el 2013 cuyo valor fue de 318.700 dólares en un 14.73% debido a la crisis económica en la cual se encuentra este país. (PROECUADOR, 2015).

Las relaciones comerciales entre estos dos países actualmente se encuentran fundamentadas en las exportaciones de banano y palmito, puesto que el Ecuador se reivindica como primer productor mundial de estos productos, sin embargo se establecen estrategias que permitan impulsar la producción mejorando su poder competitivo.

Francia importa de la Subpartida 9403.60.00.00 desde el mundo 1.173.895 dólares en el año 2015 (Ver Tabla No 5) y desde el Ecuador 178.54 en el año 2015 (Ver Tabla No 2).

Demanda Estadounidense

Estados Unidos importa de la subpartida 9403.60.00.00 lo siguiente:

TABLA 17: Países de los que Estados Unidos importa muebles de madera (en miles de dólares)

DETALLE	AÑO	Países Exportadores				TODO EL MUNDO
		CHINA	VIET NAM	CANADÁ	ECUADOR	
VALORES FOB	2011	2.600.117	467.471	279.590	568.47	4.667.435
	2012	2.681.805	559.493	292.770	693.43	4.883.438
	2013	2.706.151	621.586	325.360	613.27	5.141.660
	2014	2.799.615	817.104	320.393	668.64	5.528.452
	2015	2.964.772	1.025.156	324.448	682.62	5.964.620

Fuente: (Trade Map, 2016)
Adaptado por: Las autoras

Si bien es cierto que Ecuador no es un exportador importante de muebles de madera para el mercado estadounidense, este mercado importa grandes cantidades de este producto, por lo que es un mercado potencial importante para el Ecuador.

En el año 2015 las importaciones de muebles de madera tuvo un porcentaje de crecimiento del 21.35%, del total de importaciones de Estados Unidos, el Ecuador representa apenas el 7.74% del mercado; esta es una gran oportunidad para el Consorcio, debido a que si se aplican las estrategias adecuadas, este porcentaje se puede incrementar ya que se ha demostrado que

existe la demanda en el mercado estadounidense, lo importante es ingresar en este mercado para dar a conocer nuestros muebles; es importante para el Consorcio exportar, ya que al salir al mercado internacional se gana más que si se comercializa los muebles en el mercado ecuatoriano.

Proyección de la Demanda

TABLA 18: Demanda Proyectada (en miles de dólares)

AÑO	TODO EL MUNDO (Y)	X	XY	X^2	DEMANDA PROYECTADA	
2011	568.47	0	0	0	**2016**	**8531.18**
2012	693.43	1	693.43	1	**2017**	**9842.10**
2013	613.27	2	1226.54	4	**2018**	**11153.02**
2014	668.64	3	2005.92	9	**2019**	**12463.94**
2015	682.62	4	2730.48	16	**2020**	**13774.87**
TOTALES	3226.43	10	6656.37	30		

Elaborado por: Las Autoras.

Para obtener la demanda proyectada aplicamos la siguiente Fórmula de Regresión Lineal:

$$y = a + b(x)$$

$$1) \quad \sum y = Na + b\sum(x)$$

$$2) \quad \sum xy = a\sum x + b\sum x^2$$

Reemplazamos los valores y resolvemos las ecuaciones

$$1) \quad 3226.43 = 5a + 10b \quad (-2)$$

$$2) \quad 6656.37 = 10a + 30b$$

$$-6452.86 = -10a - 20b$$

$$6656.37 = 10a + 30b$$

$$13109.23 = 10b$$

$$\boldsymbol{b} = \frac{13109.23}{10} = 1310.923$$

Reemplazamos b en la primera ecuación:

$$3226.43 = 5a + 10(1310.923)$$

$$3226.43 = 5a + 13109.23$$

$$\frac{3226.43 - \ 13109.23}{5} = \boldsymbol{a}$$

$$\boldsymbol{a} = \frac{9882.8}{5} = 1976.56$$

Entonces la demanda del año 2016 será:

$$y = 1976.56 + 1310.923(5)$$

$$y = 8531.175$$

Segmentación de mercado

La segmentación de mercado consiste en definir variables que contribuyan a mejorar la identificación de cada uno los mercados alternativos a los cuales se propone exportar los muebles de madera.

En este caso se dividen en tres segmentos demográficos de clientes para su estudio mediante los cuales se proyectará la comercialización de los muebles de madera, con la finalidad de dar cobertura a la demanda de estos mercados.

TABLA 19: Segmentación del mercado objetivo.

Segmentación			
Factores	**Clientes**		
	Subconjunto 1	**Subconjunto 2**	**Subconjunto 3**
Mercado objetivo	Estados Unidos de América	Panamá	Francia
Localización	Todas las ciudades de EE.UU	Todas las ciudades de Panamá	Todas las ciudades de Francia
Género	Masculino y Femenino	Masculino y Femenino	Masculino y Femenino
Edad	23-65 años	23-65 años	23-65 años
Ocupación	Todo el mercado	Todo el mercado	Todo el mercado
Tamaño	318.9 millones de habitantes	3.86 millones de habitantes	66.03 millones de habitantes
PIB per cápita	54.629,5 miles de dólares	11.948,9 miles de dólares	42.732,6 miles de dólares

Fuente: (Quest, 2011)
Elaborado por: Las autoras

Perfil del consumidor

Para determinar el perfil del consumidor es importante considerar la segmentación del mercado, puesto que se identificará de este modo el tipo de consumidor al cual ofertar el producto, para de este modo ubicar el mercado en el cual se encuentra el consumidor.

A continuación se detallan las características con las que deben contar los posibles clientes, antes de adquirir el producto.

TABLA 20: Perfil del consumidor.

Perfil del consumidor	
Edad	Personas entre 23 a 65 años
Sexo	Femenino y Masculino
Ocupación	Profesionales y Empresarios
Personalidad	Educados, Aspiracionales
Estilo de vida	Conservadores, orientado a la calidad, adquiridor de productos novedosas
Clase social	Clase social media y alta (Ingresos de $2500 dólares en adelante por mes)
Objetivo de uso	Personal
Momentos de compra	Semestralmente
Frecuencia de compra	Esporádicamente
Lugar de compra	Supermercados, Tiendas distribuidoras y centros comerciales
Medios de promoción	Internet, Ferias, Revistas

Fuente: (Cumplido, 2014)
Adaptado por: Las autoras

Factores críticos de riesgo

En los últimos años las localidades de Cuenca y Huambaló han desarrollado la industria maderera de manera sustentable, beneficiando a los artesanos de estos sectores; cabe recalcar que la demanda del mercado ecuatoriano se ha cubierto principalmente por las ventas de estas ciudades, esto es un factor clave para determinar la calidad del producto y el grado de aceptación del mismo, permitiendo al consumidor tener mayor preferencia por los muebles fabricados en Cuenca y Huambaló, siendo ellos los principales comercializadores y receptores de los ingresos que estos produzcan, permitiendo un desarrollo económico tanto

para las localidades como para el Ecuador. Es por ello que, para conseguir la internacionalización de los muebles de madera, se considera lo siguiente:

Línea de acción 2: Intensificar e incrementar nuestra presencia en los principales mercados internacionales, a fin de promover el posicionamiento y el reconocimiento del Consorcio y la calidad de los muebles de madera que estos exportarán; para ello se establecen las acciones pertinentes:

- Se establece el desarrollo de promoción a través de participación en ferias internacionales, medios sociales, revistas, páginas web y correo electrónico, a fin de dar a conocer de una manera novedosa el producto a los clientes actuales y a los clientes potenciales.
- Incrementar el impulso comercial, mediante el establecimiento de estrategias de comunicación de los promotores comerciales, con la finalidad de captar nuevos contactos interesados en la adquisición del producto. Realizar alianzas con empresas distribuidoras de muebles de madera reconocidas y de importancia en los mercados internacionales.

Línea de acción 3: Desarrollo de la imagen y marca del producto.

Registro de una marca.

Búsqueda fonética:

Este tipo de búsqueda nos sirve para revisar si existe en el Ecuador marcas idénticas o similares a la que queremos registrar, o que ya se encuentren registradas.

Costo para realizar una búsqueda fonética:

El costo del informe de búsqueda general de Signo Distintivo es de USD 16,00

El costo del informe de búsqueda especial con base en cualquiera de los siguientes criterios: titular; clase internacional; año de registro y solicitudes en trámite en determinado período (por cada signo distintivo encontrado) es de USD 2,00

Marca:

La marca es un signo que identifica un servicio o producto de otros de su misma clase o ramo, y puede estar representada por una palabra, números, un símbolo, un logotipo, un diseño, un sonido, un olor, la textura, o una combinación de estos, y para efectos del registro de marcas deben identificarse los tipos y las clases de marcas.

Costo para registrar una marca en el Ecuador y tiempo que dura la protección:

El costo del trámite de solicitudes de registro inscripción o concesión de derecho de Marcas es de USD 208,00; y el costo por la protección de la marca tiene una duración de 10 años, y siendo renovables indefinidamente, la renovación se la puede realizar entre los seis meses antes y seis meses de la fecha de vencimiento.

Marca de certificación:

Es el signo que certifica las características comunes, en particular la calidad, los componentes y el origen de los productos o servicios elaborados o distribuidos por personas autorizadas.

Costo para registrar una marca de certificación en el Ecuador y tiempo que dura la protección.

El costo por el trámite de solicitudes de registro inscripción o concesión de derecho de Marcas de Certificación es de USD 400,00; y la protección de la marca de certificación tiene una duración de 10 años, y siendo renovables indefinidamente, la renovación se la puede realizar entre los seis meses antes y seis meses de la fecha de vencimiento.

Marca Colectiva.

Esta sirve para identificar el origen o cualquier otra característica común de productos o de servicios de empresas diferentes que utilizan la marca bajo el control del titular.

Costo para registrar una marca colectiva en el Ecuador y tiempo que dura la protección.

El costo por el trámite de solicitudes de registro inscripción o concesión de derecho de Marcas Colectivas es de USD 400,00; y la protección de la marca tridimensional tiene una duración de 10 años, y siendo renovables indefinidamente, la renovación se la puede realizar entre los seis meses antes y seis meses de la fecha de vencimiento.

Marca tridimensional.

Es aquella que ocupa en sí mismo un espacio determinado, (alto, ancho y profundo).

Costo para registrar una marca tridimensional en el Ecuador, y tiempo que dura la protección.

El costo por el trámite de solicitudes de registro inscripción o concesión de derecho de Marca Tridimensional es de USD 1.002,00; y la protección de la marca tridimensional tiene una

duración de 10 años, y siendo renovables indefinidamente, la renovación se la puede realizar entre los seis meses antes y seis meses de la fecha de vencimiento.

Nombre comercial.

Se trata del rótulo o enseña comercial que identifica un local comercial y las actividades que desarrolla.

Costo para registrar un nombre comercial en el Ecuador, y tiempo que dura la protección.

El costo por el trámite de solicitudes de registro inscripción o concesión de derecho de Nombre Comercial es de USD 208,00; y la protección del nombre comercial tiene una duración de 10 años, y siendo renovables indefinidamente, la renovación se la puede realizar entre los seis meses antes y seis meses de la fecha de vencimiento.

Lema comercial.

Es la frase publicitaria que acompaña a una marca.

Costo para registrar un lema comercial en el Ecuador, y tiempo que dura la protección.

El costo por el trámite de solicitudes de registro inscripción o concesión de derecho de Lema Comercial es de USD 208,00; y la protección del lema comercial tiene una duración de 10 años, y siendo renovables indefinidamente, la renovación se la puede realizar entre los seis meses antes y seis meses de la fecha de vencimiento.

Denominación de origen.

Es aquella señal que identifica un producto proveniente de determinada región, y que reúne requisitos específicos como factores humanos y naturales. Este proceso de solicitudes de registro inscripción o concesión de derecho de Denominación de Origen no tiene costo, al igual que el trámite de reconocimiento de Denominación de Origen extranjera.

Personas que pueden registrar una marca.

Cualquier persona natural o jurídica, puede registrar una marca, sea nacional o extranjera.

Firma de abogado para registrar una marca, o una obra de derecho de autor.

No se necesita la firma de abogado.

Marca que se puede registrar.

Se trata de cualquier signo que pueda por si sólo distinguir los productos o servicios que expende en el mercado, respecto de otros ya existentes, para lo cual deberá ser susceptible de representación gráfica.

Beneficios y derechos que confiere el registro de una Marca.

El derecho al uso exclusivo, solo el titular puede hacer uso del signo.

La protección en toda la República Ecuatoriana y el derecho de prioridad en los países de la Comunidad Andina de Naciones (Colombia, Perú y Bolivia), dentro de los primeros seis meses de presentada la solicitud en nuestro país.

El derecho de presentar acciones legales civiles, penales y administrativas en contra de infractores.

Evita el uso de su marca por los piratas.

Brinda protección de su prioridad del registro de estas marcas en otras naciones.

Restringe la importación de bienes que utilizan marcas que infringen derechos.

El derecho de otorgar Licencias a terceros y de cobrar regalías.

El derecho de franquiciar su producto o servicio.

Permite ceder los derechos sobre su marca a terceros.

La posibilidad de garantizar un crédito con su marca.

Con el registro de su marca, la convierte en un activo intangible, el cual en muchas ocasiones llega a convertirse en el activo más valioso de su empresa.

Los consejos para registrar una marca.

Antes de la presentación de una solicitud, es pertinente realizar una búsqueda de antecedentes, es decir, revisar que no exista en el mercado signos parecidos o similares que impidan su registro.

Después de la presentación de la solicitud, pasa a un examen de forma, revisando que cumpla con todos los requisitos, de ser así se publica en la Gaceta de Propiedad Industrial, con la finalidad de que terceros tengan conocimiento de las peticiones efectuadas.

En el caso que no exista oposición, se efectúa el examen de registrabilidad para la posterior emisión de la resolución que acepta o rechaza el registro y en caso de concesión, el trámite concluye con la emisión del título de registro.

Tipo de acciones que existen para defender una marca.

Cuando hay uso indebido de una marca, el titular puede iniciar acciones civiles, penales y administrativas. (Instituto Ecuatoriano de Propiedad Intelectual (IEPI), 2016)

Reconocimiento de marca.

El reconocimiento de la marca, se plantea con la finalidad de que una vez que el producto ingrese al mercado estadounidense sea reconocido, esto se convertiría en una ventaja competitiva, se debe propender a que además de reconocer la marca se reconozca al país como uno de los principales productores, estos el beneficio se verán reflejados en los artesanos, y en el país,

Gran capacidad para responder a los cambios.

La capacidad de cambiar los bienes producidos en favor de las condiciones del mercado, es de vital importancia, puesto que de este modo los clientes mantendrán la fidelidad al producto, lo cual traerá beneficios para los fabricantes.

Es indispensable adaptar los productos a las necesidades del mercado, a fin de que estos se modifiquen de acuerdo a las necesidades y preferencias de sus clientes, puesto que una falla podría ocasionar un deterioro en la imagen del mismo y ser para el Consorcio.

Desarrollo de nuevos productos.

Dado que en esta industria se está compitiendo con productos provenientes de países con costos de mano de obra muy bajos como la China, es importante trabajar en productos innovadores, para lograr espacio y permanencia en el mercado. Es importante estar al tanto de lo que está haciendo la competencia y de lo que puede ser de importancia para la industria, se debe estar a la vanguardia de las nuevas tendencias y modelos que se puedan producir.

Acceso a última tecnología.

Los productores de otros países pueden lograr una ventaja competitiva teniendo tecnología de punta lo que les permitirá producir de forma más eficiente y con menores costos. Es preciso estar al tanto de las innovaciones tecnológicas de la competencia, y de qué forma se puede igualar o mejorar en estos aspectos.

Tener buena reputación y acceso a insumos de alta calidad.

Es de vital importancia considerar la buena reputación de nuestro producto, asegurar el acceso a materia prima e insumos de mejor calidad, con la finalidad de que los muebles exportados sean de excelencia.

Economías de escala.

Es importante, a medida que aumente la producción, generar ahorros a través de las economías de escala, ya que al comprar mayor cantidad de materias primas e insumos los costos de las mismas llegan a bajar o estabilizarse, lo cual nos hace obtener mayores utilidades.

Tiempos en la Distribución.

Se puede mejorar el prestigio ante los clientes e incrementar las ventas, si ofrecemos un servicio de entrega rápido, a un costo accesible y sin daños en la mercadería.

- **ÁREA 5: Comercio Exterior**

Una vez determinado el mercado internacional es indispensable tomar en cuenta la oferta exportable, los aspectos legales y la tramitología para llegar al mercado estadounidense.

Línea de acción 1: Elaborar el documento de la Oferta Exportable.

Oferta exportable de los Muebles de Madera

La oferta exportable evidenciará la capacidad de producción que debe tener el Consorcio para satisfacer la demanda internacional, considerando la disponibilidad de los recursos y cuál sería la oferta real para el mercado internacional.

NOMBRE Y DATOS DE LA EMPRESA:

Nombre De La Empresa:	Tallados Andinos
Sector:	Maderero
Actividad:	Producción y Venta de Muebles de Madera
Ruc:	Por definir

LOCALIZACIÓN DE LA EMPRESA:

Provincia:	Azuay y Tungurahua
Cantón:	Cuenca y Pelileo
Ciudad:	Cuenca y Huambaló
Dirección:	**Cuenca:** Ernesto López s/n y Carlos Arízaga Vega Huambaló: Gonzáles Suárez y Juan Montalvo
Teléfono:	(593) (7) 2824074
Página web:	En proceso
Correo electrónico:	talladosandinos@gmail.com
Locales de la empresa:	Propios
Representante legal:	Sr. Carlos Mendoza
Año de inicio de las actividades:	2016

RESPONSABLE DEL ÁREA DE COMERCIO EXTERIOR:

NOMBRE:	Ing. Daysi Calderón Ing. Jenny Vinueza
EMAIL:	daysicalderon@gmail.com vinuezajenny06@gmail.com
TELÉFONO:	(593) (2) 2605182
DIRECCIÓN:	Republica del Salvador y Portugal
CIUDAD:	Quito

DESCRIPCIÓN DEL PRODUCTO

CLASIFICACIÓN ARANCELARIA:

SECCIÓN: XX MERCANCÍAS Y PRODUCTOS DIVERSOS
CÓDIGO NANDINA: 9403.60.00.00
DESCRIPCIÓN: Los demás muebles de madera y sus partes
PRODUCTO: Muebles de madera
DESCRIPCIÓN Y CARACTERÍSTICAS: muebles de madera de laurel
MARCA: "Tallados Andinos"

VALOR ÚNICO DE DIFERENCIACIÓN:

Los muebles de madera fabricados en Cuenca y Huambaló, se diferencian de la competencia debido a que la madera para la fabricación de los mismos es el laurel, madera amazónica de primera calidad; nuestro producto es producido con altos estándares de calidad y bajo normas de seguridad que garantizan su durabilidad. Debido a la excelencia de la calidad de la madera con los que son fabricados aseguran la satisfacción de las expectativas y requerimientos del cliente, además de que sus modelos y diseños son únicos y con acabos hechos manualmente.

Los muebles de madera se fabrican bajo las normas técnicas ecuatorianas, según el el Instituto Ecuatoriano de Normalización (INEN), que garantizan la calidad del producto.

VENTAJAS COMPETITIVAS

El Ecuador ha tenido un crecimiento constante en cuanto a la exportación de muebles, a pesar de que esta industria dentro de la economía nacional no juega un papel muy relevante, puesto que el ingreso de este sector es muy pequeño en comparación con otros sectores, a pesar de esto poseen ventajas competitivas por la excelente calidad y disponibilidad de su madera.

Conforme los datos estadísticos del (TRADEMAP, 2015), se evidencia un crecimiento en la exportación realizada por Ecuador a nivel mundial de muebles de madera en los últimos años, se incrementó notablemente, del año 2013 al 2014 subió el 6.42%, lo cual demuestra que la industria se encuentra en crecimiento, y es favorable para la asociación.

MERCADO META: Nuestro mercado meta es uno de los principales distribuidores de muebles de madera en Saratoga, Estados Unidos, para personas de la clase social media y alta, según se indica en la segmentación de mercado.

El nombre del almacen es ETHAN ALLEN, localizado en Saratoga y tiene 18 tiendas en diferentes lugares. (ETHAN ALLEN, 2016).

SARATOGA, CA
5285prospect Rd.
Saratoga, CA, 95129
United States
408.996.9400
146.50 Miles Away

Saratoga, fundada en 1906, es una ciudad ubicada en el condado de Santa Clara en el estado estadounidense de California. En el año 2000 tenía una población de 30,318 habitantes y una densidad poblacional de 951.9 personas por km².

Elevación: 129 m

Superficie: 32,07 km²

Tiempo: 16 °C, viento S a 3 km/h, 66 % de humedad

Población: 30.907 (2013)

Facultades y universidades: West Valley College, West Valley Mission Community College District Office.

TENDENCIAS Y EDADES DE CONSUMIDORES ESTADOUNIDENSES DE MUEBLES DE MADERA:

La mayoría de los Centros de Diseño de los productos expuestos son de estilo clásico y country, y en ambos casos se utilizan maderas oscuras y acabados en mate, muy envejecidos mediante procesos de golpeado.

Los muebles contemporáneos y de diseño, según una opinión general, está creciendo en cuota de mercado. El mobiliario de vanguardia destaca principalmente el mueble auxiliar, sillería, tapicería y dormitorios. Se usan tanto maderas claras como oscuras, igual que está ocurriendo en Europa, está siendo muy utilizado por diseñadores punteros.

En la confección de vanguardia predominan las líneas rectas y el confort y entre los materiales destaca la piel que va creciendo respecto a las telas.

El cabeza de familia, en los hogares, que tiene entre 45 y 54 años de edad son los que disponen de una renta más elevada (una media de 59.822 US$). En segundo lugar, la población entre 25 y 34 años, con un consumo medio de 435 US$. A destacar que los mayores de 65 años, aunque representan el 20% de las unidades familiares, solamente consumen el 10% del total.

NORMAS PARA EXPORTAR MUEBLES DE MADERA A ESTADOS UNIDOS.

Para muebles de madera, no se pueden entrar aquellos que estén elaborados con especies en vías de extinción, los demás deben cumplir con las normas de la Ley de Protección al Consumidor emitida por la Comisión para la Seguridad de los Productos del Consumidor de Estados Unidos (Consumer Products Safety Commission (CPSC)).

Furniture, painted with lead containing paint	CPSA	1303	Lead in Paint

En esta parte 1303, la Comisión de Seguridad de Productos de Consumo declara que la pintura y materiales de recubrimiento de superficies similares para el uso del consumidor que contienen compuestos de plomo o plomo y en el que el contenido de plomo (calculado como metal de plomo) es de más de 0,06 por ciento (0,06 por ciento es reducido a 0,009 por ciento a partir del 14 de agosto de, 2009, autorizado por el Congreso en la sección 101 (f) de la Ley de los productos de Consumo mejora de la seguridad de 2008, Pub. L. 110-314) del peso del contenido total de no volátiles de la pintura o la peso de la película de pintura seca (que pintura y materiales de revestimiento de superficies similares se denominan en lo sucesivo como "sin plomo que contiene la pintura") están prohibidos los productos peligrosos en las secciones 8 y 9 de la Ley de Seguridad de los productos de Consumo (CPSA), 15 USC 2057, 2058. Los siguientes productos de consumo se declaran además que se prohíba productos peligrosos:

- Artículos de mobiliario para uso de los consumidores que llevan "la pintura que contiene plomo".

Muebles artículo se refiere a aquellos artículos movibles:

- Se utilizan para apoyar a las personas o cosas;

- Otros artículos de mobiliario funcional o decorativo, incluyendo, pero no limitado a, los productos tales como camas, sillas, estanterías, cómodas, mesas, armarios, mesas, pianos, televisores, consolas y sofás. El término "artículo de muebles" no incluye electrodomésticos, tales como rangos, frigorífico, lavavajillas, lavadoras y secadoras de ropa, acondicionadores de aire, humidificadores, deshumidificadores y; accesorios tales como accesorios de baño, armarios empotrados, lámparas, ventanas, y puertas; o artículos para el hogar, tales como persianas, persianas venecianas, o tapices y colgaduras.

Productos peligrosos, prohibidos.

Los siguientes productos de consumo, fabricados después del 27 de febrero de 1978, salvo que estén exentos por §1303.3, están prohibidos los productos peligrosos:

- los artículos de muebles que llevan "la pintura contiene plomo".

Regulaciones de la Aduana:

A continuación, se enlistan los documentos requeridos para el ingreso de Mercancías.

Envío Comercial:

· **Documento de transporte,** el conocimiento de embarque (B/L), la guía aérea (AWB) o certificado del portador (nombramiento del consignatario para objetivos de aduana) como comprobante del derecho que tiene el consignatario para que pueda realizar la entrada a destino o internación.

· **Factura comercial** (con tres copias), emitido por el vendedor, este debe reflejar el valor por unidad y total, y la descripción de la mercancía.

· **Manifiesto de Carga o Ingreso,** formulario de aduana 7533 o Despacho Inmediato formulario de aduana 3461.

· **Listas de bienes (Packing List),** si es pertinente y otros documentos necesarios para determinar si la mercancía puede ser admitida. (Consumer Products Safety Commission (CPSC), 2016)

MEDIDAS PARA DISEÑAR COMEDORES EN ESTADOS UNIDOS.

Para dimensionar una mesa de comedor hay que verla siempre compuesta de dos zonas.

La zona de asiento:

Viene a ser el espacio de actividad personal situado inmediatamente delante de la plaza individual. En principio debería ser el suficiente para que cupiera holgadamente la vajilla, cubertería, etc.

En su distribución protocolaria y la que, posteriormente asume en la comida.

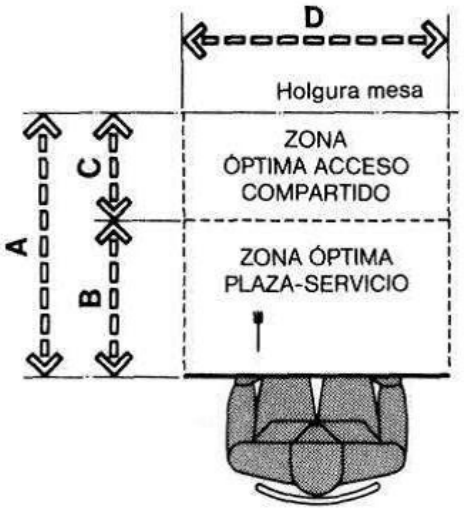
Es evidente que esta dimensión tiene que comprender la dimensión humana y las diversas posturas que el cuerpo toma, y que etiqueta aparte, no debe entorpecer la inevitable proyección de los codos.

Anchura del cuerpo:

La máxima anchura de cuerpo que, por consiguiente, satisfará todos los puntos expuestos.

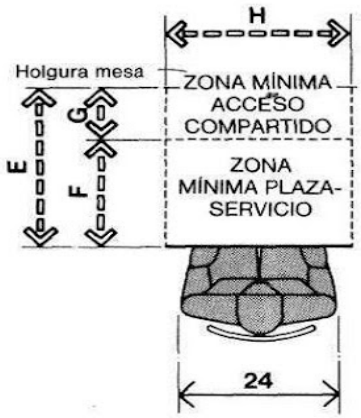
Esta medida es 76,2 cm (30 pulgadas), hasta un mínimo admisible de 61 cm (24 pulgadas); pero de considerar únicamente los elementos de servicio, las profundidades óptimas y mínimas preferibles para esta zona son 46,7 y 40,6 cm (18 y 16 pulgadas), respectivamente.

La zona óptima de servicio es similable a un rectángulo de 76,2 x 45,7 cm (30 x 8 pulgadas) y, análogamente, la mínima a otro de 61 x 40,6 cm (24 x 16 pulgadas).



SERVICIO OPTIMO

	PULGADAS	CENTÍMETROS
A	27	68,6
B	18	45,7
C	9	22,9
D	30	76,2
E	21	53,3
F	16	40,6
G	5	12,7
H	24	61,0
I	90	228,6
J	72	182,9



SERVICIO MÍNIMO

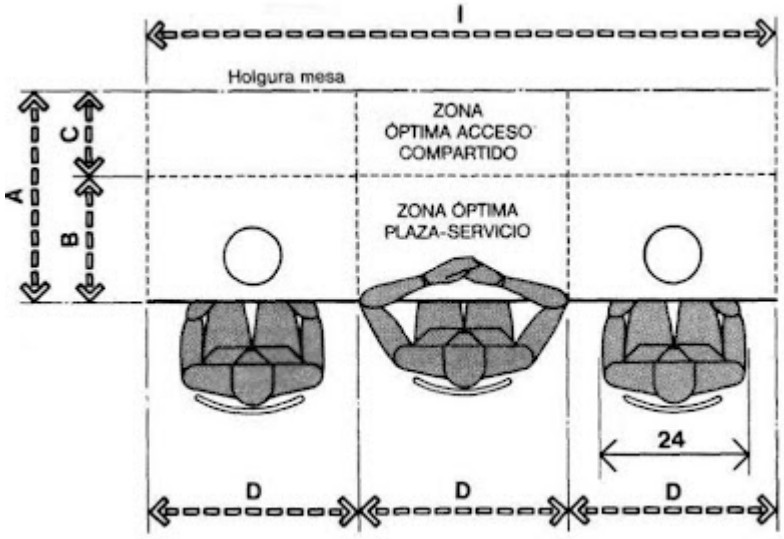
La zona de acceso compartido es el espacio de mesa opuesto a las de asiento donde se depositan fuentes, vajilla, elementos decorativos, etc. Cuyas dimensiones varían en función del estilo de vida, clase de alimentación, aparato y sofisticación, servicio, características del acto de servirse, circunstancias y número de personas.

La profundidad óptima de la zona de acceso compartido es de 45,7 cm (18 pulgadas), la mínima de 25,4 cm (10 pulgadas).

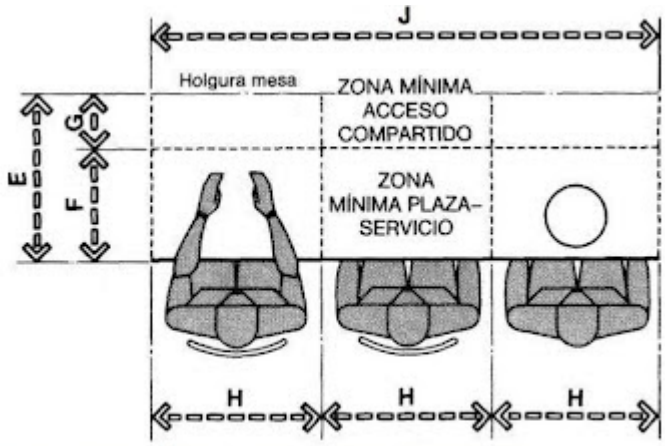
Si se asigna la mitad de esta profundidad a la zona de servicio de mesa individual logramos un incremento mínimo y óptimo unitario por comensal que entra en el dimensionado de una mesa para un número dado de personas. La unidad de incremento óptima así obtenida es de 76,2 x 68,6 cm (30 x 27 pulgadas) y la mínima de 61 x 53,3 cm (24 x 21 pulgadas), ambas participan en las representaciones gráficas de estas dos páginas; en los dibujos de la página anterior intervienen exclusivamente las unidades básicas óptimas y mínimas.

Plaza total para ocho personas:

Se presentan las unidades en una distribución alrededor del extremo de una mesa, los inferiores de una mesa de seis plazas con dimensiones que se fundan en los incrementos mínimos.



PLAZA DE SERVICIO ÓPTIMA PARA TRES PERSONAS



PLAZA DE SERVICIO MÍNIMA PARA TRES PERSONAS

Plaza total para seis personas:

Para una media de seis comensales, la mesa tiene que tener 150 centímetros de largo, al menos 80 centímetros de ancho y una altura desde el suelo de 75-80 centímetros.

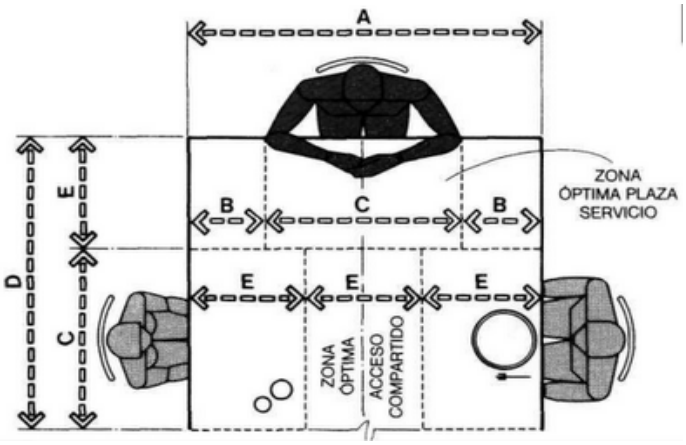
Para cuatro personas la medida de la mesa debe ser de 120 centímetros.

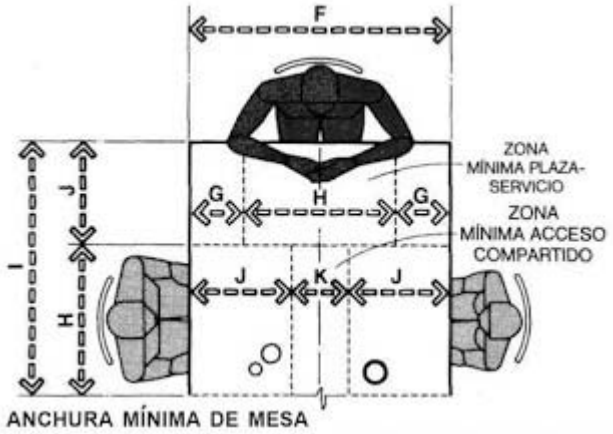
Si tienes que calcularlo a la inversa, recuerda que cada comensal necesita, al menos 60 centímetros de espacio para estar cómodo.

Alrededor de la mesa, para circular fluidamente, precisas un mínimo de 70 centímetros.

Una buena solución es acercar la mesa a la pared, con lo que ahorras el espacio de uno de los lados, aunque tienes que contar con el que ocupen las sillas.

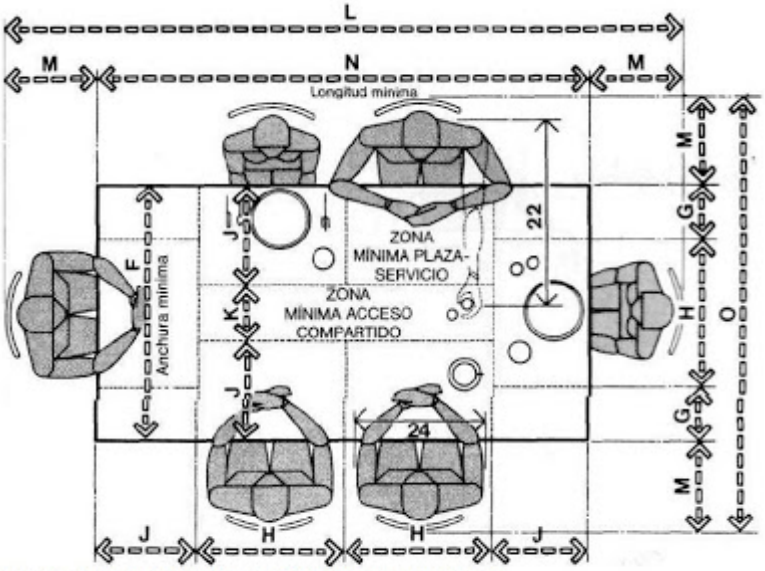
Se emplea el incremento óptimo unitario para dimensionar una mesa rectangular capaz para seis personas, que tendrá unas medidas de 137,2 x 243,8 cm (54 x 96 pulgadas), con lo que cada zona de servicio tendrá, aproximadamente, 45,7 x 76,2 cm (18 x 30 pulgadas) y quedará una zona de acceso compartido central con una profundidad de 46 cm (18 pulgadas). La provisión de 76,2 cm (30 pulgadas) por persona deja suficiente espacio para los codos.





	PULGADAS	CENTÍMETROS

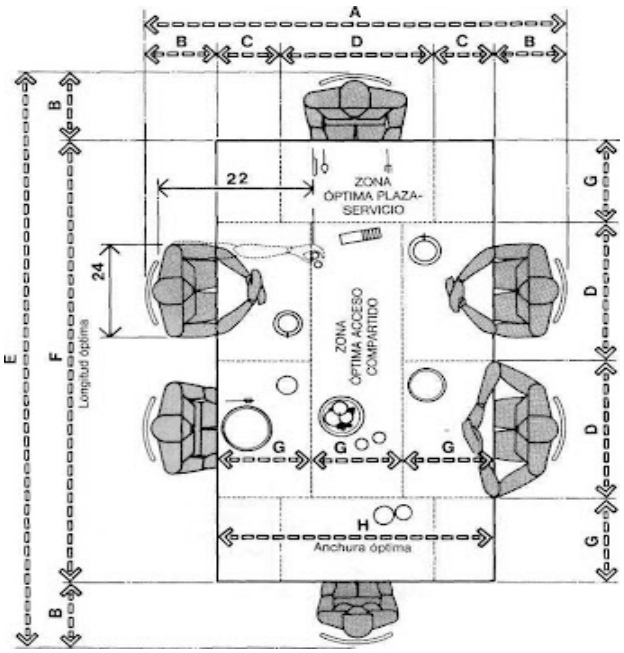
A	54	137,2
B	12	30,5
C	30	76,2
D	48	121,9
E	18	45,7
F	42	106,7
G	9	22,9
H	24	61,0
I	40	101,6
J	16	40,6
K	10	25,4
L	116-128	294,6 – 325,1
M	18-24	45,7 – 61,0
N	80	203,2
O	78-90	198,1 – 228,6



MESA RECTANGULAR / LONGITUD Y ANCHURA MÍNIMA/SEIS PERSONAS

	PULGADAS	CENTÍMETROS
A	96 – 102	243,8 – 259,1
B	18 – 24	45,7 – 61,0
C	12	30,5
D	30	76,2

E	132 - 144	335,3 – 365,8
F	96	243,8
G	18	45,7
H	54	137,2
I	36 – 42	91,4 – 106,7
J	48 min	121,9 min
K	18 min	45,7 min



El tamaño de la habitación y de la mesa están íntima, pero no rígidamente ligados, la segunda puede funcionar con anchuras menores e incluso mayores que las propuestas.

Por ejemplo, son bastante comunes las mesas de comedor de 91,4 cm (36 pulgadas).

Todo está supeditado al nivel de confort que se quiere alcanzar que, dentro de ciertos límites, en resumidas cuentas, se convierte en terreno de decisiones personales.

Las sillas de comedor:

Los asientos de las sillas miden aproximadamente 45-50 centímetros (ancho y fondo), aunque pueden medir algún centímetro más, dependiendo del diseño.

La altura del asiento, desde el suelo, debe ser de unos 45 centímetros.

La altura del respaldo es variable, desde los que son muy bajos hasta los más altos y estilizados.

Las sillas con brazos (sillones o butacas) hay que sumarles al menos 10 centímetros más de anchura.

La altura del respaldo no debe ser tanta que impida que eches la cabeza hacia atrás o que no te deje girar la cabeza para mirar por encima de tu hombro. Tener la espalda demasiado recta no es una postura cómoda para los ratos de charla después de las comidas o cenas.

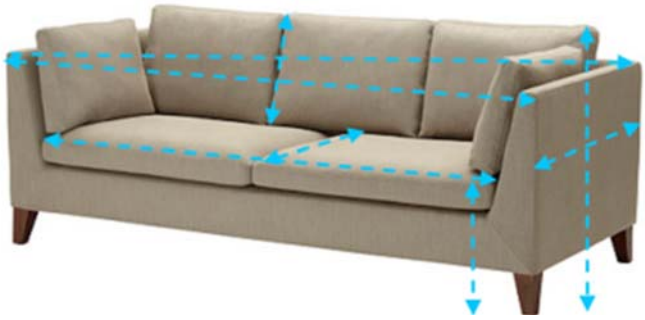
La estructura. En las tendencias actuales prácticamente cualquier material sirve para hacer la estructura de una silla.

El asiento puede ser del mismo material que la estructura, de piel (auténtica o sintética), tapicería, cuerda trenzada, o enea**,** entre otros.

MEDIDAS PARA DISEÑAR MUEBLES DE SALA EN ESTADOS UNIDOS.

Medidas estándar de un sofá (aunque con los nuevos diseños han variado mucho tanto formas como medidas) en las que basarte en un primer momento son éstas para un sofá de tres plazas:

210 cm ancho x 90-100 cm fondo x 90 cm alto respaldo x 42 cm alto de asiento.



Otra medida de ancho y profundidad es la que se refiere al asiento. La profundidad suele ser de unos 60 cms. El ancho vendrá dado por las plazas que tenga el sofá. En uno de tres plazas suele ser de 180 cm.

CAPACIDAD EXPORTABLE POR PRODUCTO

Envase y Embalaje:

Es responsabilidad de los productores enviar embalados los muebles, para evitar daños en los mismos desde el momento que salen del taller, el embalaje debe cumplir con los siguientes requerimientos:

- El mueble debe encontrarse protegido de la humedad, para lo cual es indispensable la utilización de papel encerado o polietileno, además de las bolsas absorbentes de humedad, las cuales se encontrarán colocadas en el interior de la protección.

- Para transportar las mesas de comedor y las mesas de centro se debe utilizar espumaflex en los filos, para que el producto no sufra daño alguno por golpes o vibraciones fuertes del transporte.

- Los muebles que se encuentren cubiertos por el embalaje deben tener etiqueta dentro y fuera de la protección, a fin de que el reconocimiento de los mismos sea más fácil. Dentro de la etiqueta se deben encontrar las características del producto, además del código del mismo, para evitar confusiones o pérdidas.

- Una vez realizados estos procedimientos se procede a llenar los contenedores

ETIQUETADO.

Los muebles de madera para exportación deben llevar en el embalaje una etiqueta que informe acerca de su composición, las condiciones de uso, el precio o el fabricante. Contiene una serie de datos que identifican el producto para que los consumidores conozcan las características esenciales y los posibles riesgos como consecuencia de una manipulación incorrecta.

Este etiquetado queda regulado por varias normas técnicas ecuatorianas.

Requerimientos de etiquetado en Estados Unidos.

El Código Federal de Regulaciones de los Estados Unidos requiere que el país en el que se produjo o manufacturó el producto esté claramente señalado en el envase como “Lugar de Origen”. Esta declaración se puede localizar en cualquier lado excepto en la base del envase.

Cualquier producto destinado a la comercialización dentro del territorio norteamericano debe llevar las etiquetas en inglés. Específicamente para los productos alimenticios el Código General de los EE.UU, requiere que todo producto alimenticio contenga un nombre común o usual que lo describa en el lado o cara principal del envase.

El listado de requisitos que se deben tener en cuenta en las etiquetas son:

• La denominación del producto que debe estar localizada en el tercio superior del panel principal, aparecer en forma visible y prominente en comparación al nombre y marca del producto.

• La declaración del contenido neto del envase que debe hacerse usando los dos sistemas de medida: el sistema métrico decimal y el sistema inglés. Ej: NET WT 10 ¾ OZ (305 g).

• El tamaño mínimo permitido es 1/16 de pulgada que equivale a 2.1 mm.

- Es importante que el nombre y dirección de la Compañía responsable del producto en los Estados Unidos junto con el Código Federal de Regulaciones de los Estados Unidos sean declarados en la etiqueta.
- El nombre y la dirección del productor, empacador o distribuidor deben cumplir los siguientes requisitos:
- La declaración debe incluir la dirección, ciudad, país y código postal. En el caso de una corporación el nombre real debe ser utilizado con las abreviaciones permitidas.
- El tamaño mínimo permitido es de 1/16 de pulgada lo que equivale a 2.1 mm.

El objetivo de esta información es tener un contacto presente para cualquier información adicional, comentario o problema con el producto en cuestión.

Otros aspectos a tener en cuenta en el Etiquetado:

Idiomas. - El Código Federal de Regulaciones de los Estados Unidos exige que si alguno de los seis componentes principales aparece en un segundo idioma (castellano, francés, italiano etc.), todos los elementos deberán aparecer correctamente declarados en inglés y en el segundo idioma.

Código de Barras /Universal Product Code (UPC). - El código de barras aceptado en los Estados Unidos es el Universal Product Code (UPC). Es importante destacar que el objetivo del código de barras es único y exclusivamente comercial (control de inventarios). El gobierno no interviene en aspectos comerciales de este tipo.

Fecha de Vencimiento. - El Gobierno Federal no ha emitido ninguna ley con respecto a la fecha de caducidad o vencimiento. Las reglas pertinentes a este tema son exclusivamente a escala estatal, así la fecha de caducidad no forma parte de los 6 requisitos del envase de productos de gran consumo o procesados. No es obligatoria presentar esa información, solo se trata de una recomendación.

Instrucciones de Uso. - El modo de empleo o instrucciones de uso constituyen un elemento adicional en el envase del producto, esto se incluye este aspecto para beneficio del consumidor y aconsejar el mejor uso del producto para asegurar la máxima satisfacción.

Alimentos Orgánicos. - La industria de alimentos orgánicos es un campo en pleno desarrollo, y la mentalidad del consumidor norteamericano ha cambiado, a la vez la demanda de productos orgánicos ha ido aumentando notoriamente creando una oportunidad de mercado. (ASARGO VERACRUZ - ESTADOS UNIDOS: CONDICIONES DE ACCESO A LA IMPORTACIÓN, 2012)

Requisitos de Rotulado:

Para el rotulado de los muebles de hogar deben contener la siguiente información: en una placa de 50 mm x 25 mm colocar el nombre del fabricante o marca comercial, fecha de fabricación, el tipo y color, país de origen, el material de la etiqueta debe ser autoadhesivo y debe estar ubicada en un sitio visible.

Se partirá por trabajar bajo estas normas técnicas ecuatorianas, por parte de los artesanos, unificando sus procesos y buenas prácticas tanto para los productores de Cuenca como de Huambaló.

Una vez que se logre este objetivo el siguiente paso será obtener una certificación ISO que garantice el ingreso de los muebles en el mercado internacional.

Estándares en Estados Unidos.

Las normas técnicas en Estados Unidos son manejadas por el sector privado. Las normas técnicas son establecidas por la industria privada y son de voluntaria aplicación para ellos. Se tornan obligatorias cuando se piensa en exportar bienes a este país.

A diferencia de otras partes del mundo, el sistema estadounidense de normas técnicas es bastante heterogéneo y desorganizado. Las instituciones del gobierno no juegan un papel preponderante, ni en la determinación ni en la publicación de las normas técnicas.

Para establecer la norma técnica que debe cumplir un determinado producto, hay que recurrir directamente al importador potencial de dicho producto, pero existen ciertas normas que son de cumplimiento obligatorio para todos los productos, éstas están publicadas en el Code of Federal Regulations y son administradas por las siguientes instituciones: Food and Drug Administration, National Highway Traffic Safety Administration, Environmental Protection Agency, Federal Trade Comission, Research and Special Programs Administration, Drug Enforcement Administration, Consumer Product Sefety Commission, Bureau of Alcohol, Tobacco and Firearms, Animal and Plan Health Inspection Service, Agricultural Marketing Service, US Fish and Wildlife Service.

Las principales organizaciones encargadas del sistema de Normalización en Estados Unidos son:

• The National Institute of Standards and Technology.

Esta organización fue establecida por el Congreso para "asistir a la industria en el desarrollo de tecnología necesaria para mejorar la calidad del producto, modernizar el proceso de producción, asegurar la confiabilidad del producto y facilitar la rápida comercialización de los productos".

Su misión principal es promover el crecimiento económico de Estados Unidos, trabajando en conjunto con la industria a desarrollar y aplicar la tecnología, evaluaciones y estándares. (National Institute of Standards and Tecnology, 2016)

• **American National Standards Institute (ANSI).**

Esta organización coordina el desarrollo y la aplicación voluntaria de los estándares en Estados Unidos. Es una organización privada. (American National Standards Institute, 2016)

• **Search Engine for Standars**

Esta herramienta de búsqueda sirve como un punto central para la búsqueda de información referente a estándares procedentes de varias fuentes. Es altamente recomendable para los exportadores que deseen buscar información referente a las normas y estándares en Estados Unidos. (Search Engine for Standars, 2016)

Cubicaje

A continuación, se presenta los datos de la carga.

TABLA 21: Medidas de los Muebles de madera a exportar a California, Estados Unidos.

DESCRIPCIÓN	JUEGO DE SALA			JUEGO DE COMEDOR		
	MUEBLE GRANDE	MUEBLE PEQUEÑO	MESA DE CENTRO	MESA DE COMEDOR	SOPORTE	SILLAS
LARGO	2 metros	0.7 metro	metros	1.75 metros	0.7 metro	0.42 metros
ALTO	0.8 metros	0.8 metros	1 metro	0.52 metros	0.12 metros	1.05 metros
ANCHO	0.8 metros	0.8 metros	1 metro	0.8 metros	0.12 metros	0.52 metros

Elaborado por: Las autoras

Contenedor

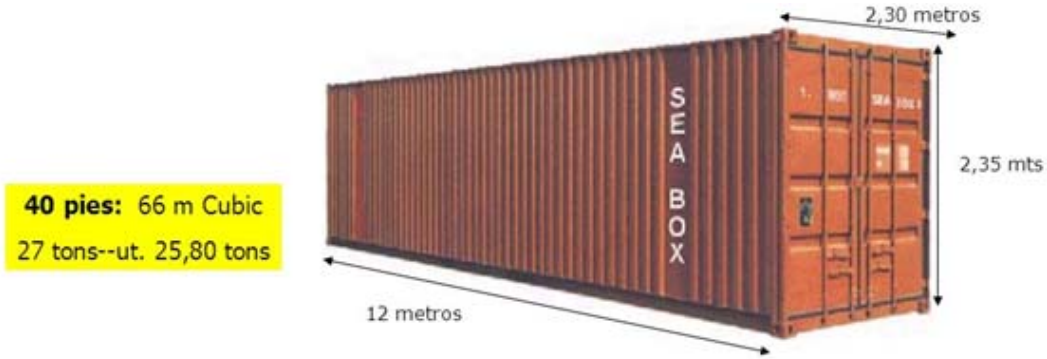
En este caso se llenarán nueve contenedores de 40´ST, cinco de la mercadería de Cuenca y cuatro con la de Huambaló. Para ello se ha utilizado el programa Cargo Wiz.

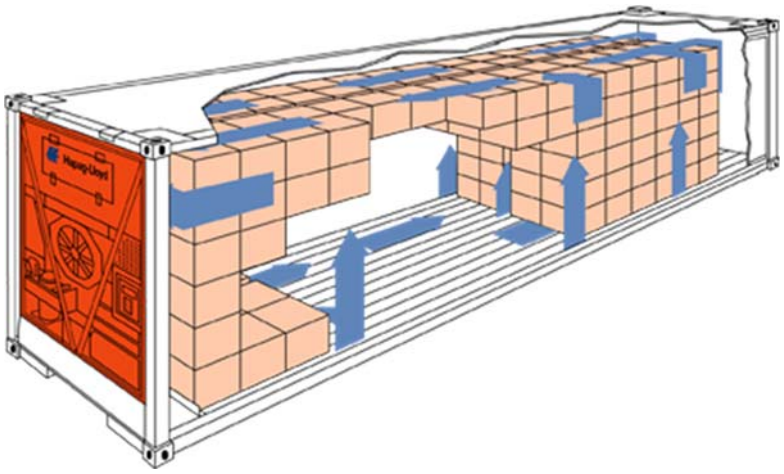
GRÁFICO 16: Cubicaje programa Cargo Wiz – Contenedor de 40´ST.

40 PIES STANDARD (DRY CARGO) 40' x 8' x 6'

Tara: 3630 - 3740 kg / Carga Máxima 26740 - 26850 kg / Capacidad Cúbica 67.7 m3

MEDIDAS	EXTERNA		INTERNA		PUERTA ABIERTA	
	Metros	Pies	Metros	Pies	Metros	Pies
LARGO	12.19	40'	12.03	39'6"		
ANCHO	2.43	8'	2.34	7'8"	2.33	7'8"
ALTO	2.59	8'6"	2.40	7'10"	2.29	7'6"





Fuente: Programa Cargo Wiz; Logistica, distribucion fisica y estrategias, Pbworks.
Adaptado por: Las autoras

Lote de pedido mínimo: 40 Juegos de Sala y 40 Juegos de Comedor

Capacidad mensual: 40 Juegos de Sala y 40 Juegos de Comedor

Periodicidad del embarque: Una vez al mes

MODO DE EMBARQUE Y PERIODICIDAD

Producto y unidad de medida: Muebles de sala y comedor en unidades

Contenedor: Se utilizarán nueve contenedores de 40 pies estándar, cinco para Cuenca y cuatro para Huambaló

a) Fecha de Despacho: Calculado desde el momento en que se recibe la orden en firme

TABLA 22: Tiempo de Despacho centro de acopio Cuenca.

ACTIVIDADES	TIEMPO		
	DÍAS	**HORAS**	**MINUTOS**
Recepción de la nota de pedido		2 horas	
Proceso de producción	20 días		
Embalaje contenerización	2 días		
Transporte interno		4 horas	
Despacho de exportación	1 día		
Inspección de narcóticos			40 minutos
Tiempo de transito de acuerdo al lugar de destino (estimado)	15 días		
Tiempo estimado de llegada a puerto de destino	**38 días**	**4 horas**	**40 minutos**

Fuente: Encuesta realizada a los productores
Elaborado por: Las autoras

TABLA 23: Tiempo de Despacho centro de acopio Huambaló.

ACTIVIDADES	TIEMPO		
	DÍAS	**HORAS**	**MINUTOS**
Recepción de la nota de pedido		2 horas	
Proceso de producción	20 días		
Embalaje palatización	2 días		
Transporte interno		5 horas	

Despacho de exportación	1 día		
Inspección de narcóticos			40 minutos
Tiempo de transito de acuerdo al lugar de destino (estimado)	15 días		
Tiempo estimado de llegada a puerto de destino	**38 días**	**5 horas**	**40 minutos**

Fuente: Encuesta realizada a los productores
Elaborado por: Las autoras

Desde la fecha de recepción de la orden en firme, el Consorcio tardará un aproximado de 38 días 4 horas y 40 minutos desde la ciudad de Cuenca, hasta el puerto en Estados Unidos. Mientras que partiendo desde Huambaló la mercancía tardará un aproximado de 38 días 5 horas y 40 minutos, hasta el puerto en Estados Unidos.

Plazo y condiciones de pago: Cotizaciones es decir en que condiciones se cotiza el Producto (Incoterms)

CONDICIONES DE PAGO:

- **Forma de Pago – Carta de Crédito**

Debido a que la venta es a nivel internacional es muy importante, la forma de pago que se aceptará por parte del distribuidor, en este caso se trabajará con una Carta de Crédito confirmada e irrevocable, esto nos garantiza el pago de la exportación debido a que la Carta de Crédito es un documento que un banco expide a favor de Tallados Andinos para que le sea entregada la cantidad de dinero que consta en la factura comercial.

La carta de crédito debe ser confirmada, que garantiza que el importador tiene los recursos necesarios para pagar e irrevocable ya que una vez que las dos partes aceptan la carta de crédito, ninguna puede dar por terminado el negocio.

El pago se receptará una vez que el Consorcio entregue los documentos al Banco Corresponsal, en este caso el Banco del Pichincha, para que a su vez éste notifique al banco emisor que tiene en su poder la factura comercial y el documento de transporte los mismos que avalan que la mercadería ya fue entregada de acuerdo a lo acordado.

INCOTERM:

El Incoterm de negociación será FOB debido a que es la mejor opción para los costos del importador, según se justifica en el anexo No 5.

HERAMIENTAS PROMOCIONALES DE QUE DISPONE: FOTOGRAFÍAS, CATÁLOGO, PÁGINA WEB, LISTA DE PRECIOS, MUESTRAS, ETC

GRÁFICO 17: Fotografías de los Muebles de Cuenca y Huambaló

Fuente: Almacenes de Huambaló. Feria del mueble Cuenca 2015.
Adaptado por: Las autoras

Línea de acción 2: Trámites Legales y Operativos de Exportación.

El apoyo legal y comercial es de vital importancia; es por ello que, a través de las instituciones correspondientes, se puede realizar una exportación segura y adecuada para los muebles de madera, permitiéndole al Consorcio enviar los productos al exterior, fomentando así el incremento de mercados a los cuales exportar los muebles de madera.

REQUISITOS PARA LA EXPORTACIÓN.

1.- Registro como exportador ante el Servicio Nacional de Aduanas del Ecuador (SENAE).

Una vez gestionado el RUC en el Servicio de Rentas Internas, se deberá:

Paso 1: 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/
- Security Data: http://www.securitydata.net.ec/

Paso 2: 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

2.- PROCESO DE EXPORTACIÓN.

Se inicia con la transmisión electrónica de la Declaración Aduanera de Exportación (DAE) en el nuevo sistema ECUAPASS, la misma que será acompañada de una factura o proforma, el certificado de origen y el certificado fitosanitario de exportación, 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.

Es importante que se obtenga el Certificado de Origen ecuatoriano, debido a que el Congreso de Estados Unidos aprobó la extensión de la "Ley para la Aplicación del Sistema Generalizado de Preferencias (SGP)", desde el 29 de junio del 2015, que concede arancel cero (0%) a productos como: mango, flores, agroindustriales, maderas procesadas (muebles de madera y tableros de madera), materiales de construcción y otras 400 subpartidas de exportación desde Ecuador que ingresarán al país del norte sin pagar aranceles hasta el 31 de diciembre de 2017 (Ver Anexo No 3. Proceso de Exportación).

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.
- Certificado de Origen electrónico (cuando el caso lo amerite).
- Certificado Fitosanitario de Exportación.

Una vez aceptada la DAE, la mercancía ingresa a Zona Primaria del Distrito Aduanero del puerto o aeropuerto de embarque, en donde el depósito temporal la registra y almacena previo a su exportación.

- **Firma electrónica y adquisición de Token.**

El Banco Central del Ecuador considera que la firma electrónica eliminará los riesgos de falsificación y alteración de documentos, asegurando de esta forma la autenticidad y confidencialidad del cliente.

El registro se lo realizará de la siguiente manera:

a) Ingresar a la página del Banco Central (www.bce.fin.ec):
b) Ir al menú Certificación Electrónica

c) Ingresar en el menú Firma Electrónica y seleccionar Solicitud de Certificado.

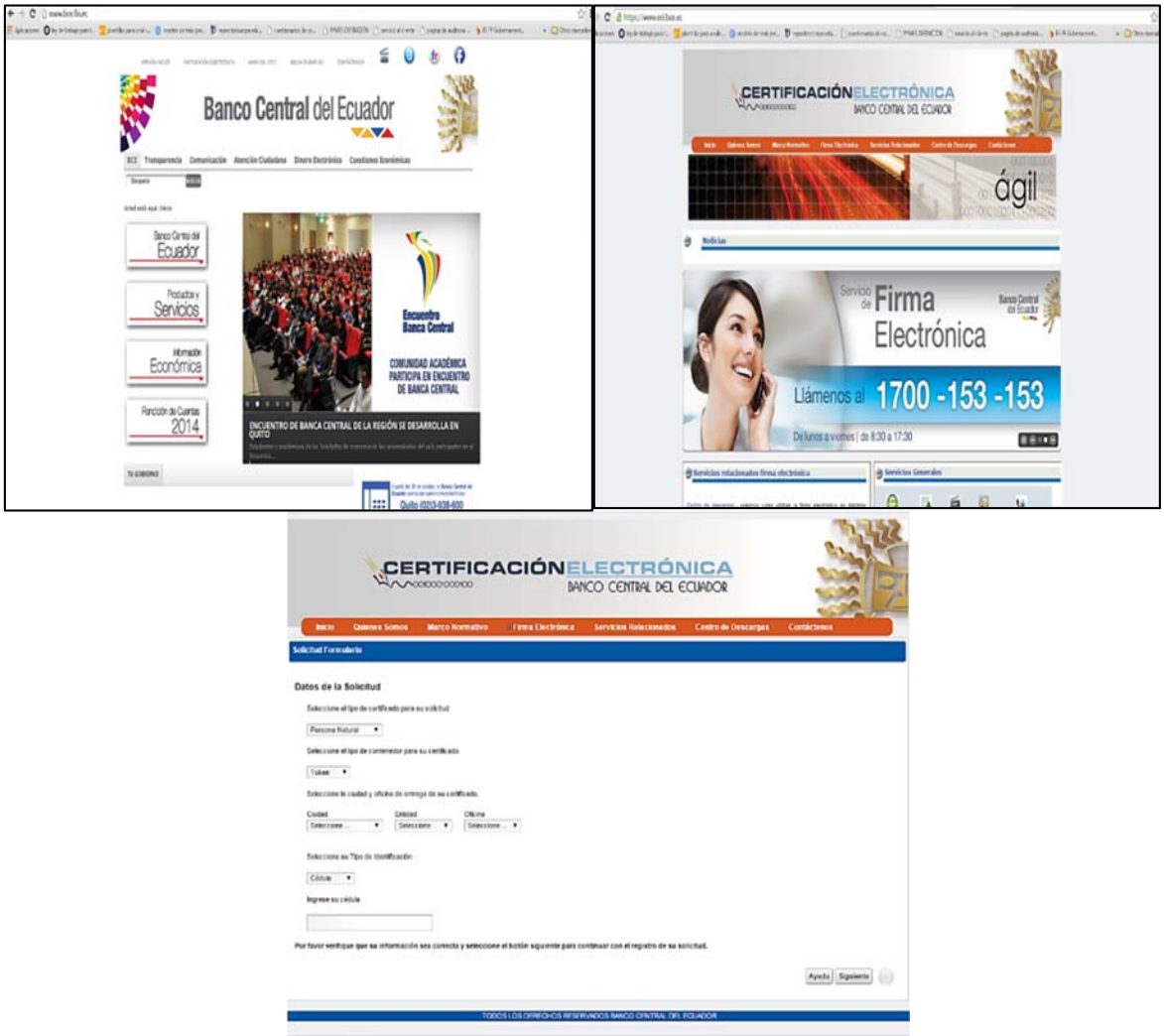
d) Una vez ahí se selecciona en Personas Natural, y se procede a ingresar los datos de la Solicitud:

e) Una vez terminado este procedimiento se abre la hoja Solicitud de Certificado, en la cual se hace el registro de los datos y se suben los documentos solicitados en PDF.

f) Una vez que se envíe se desplegará una ventana para confirmar la acción.

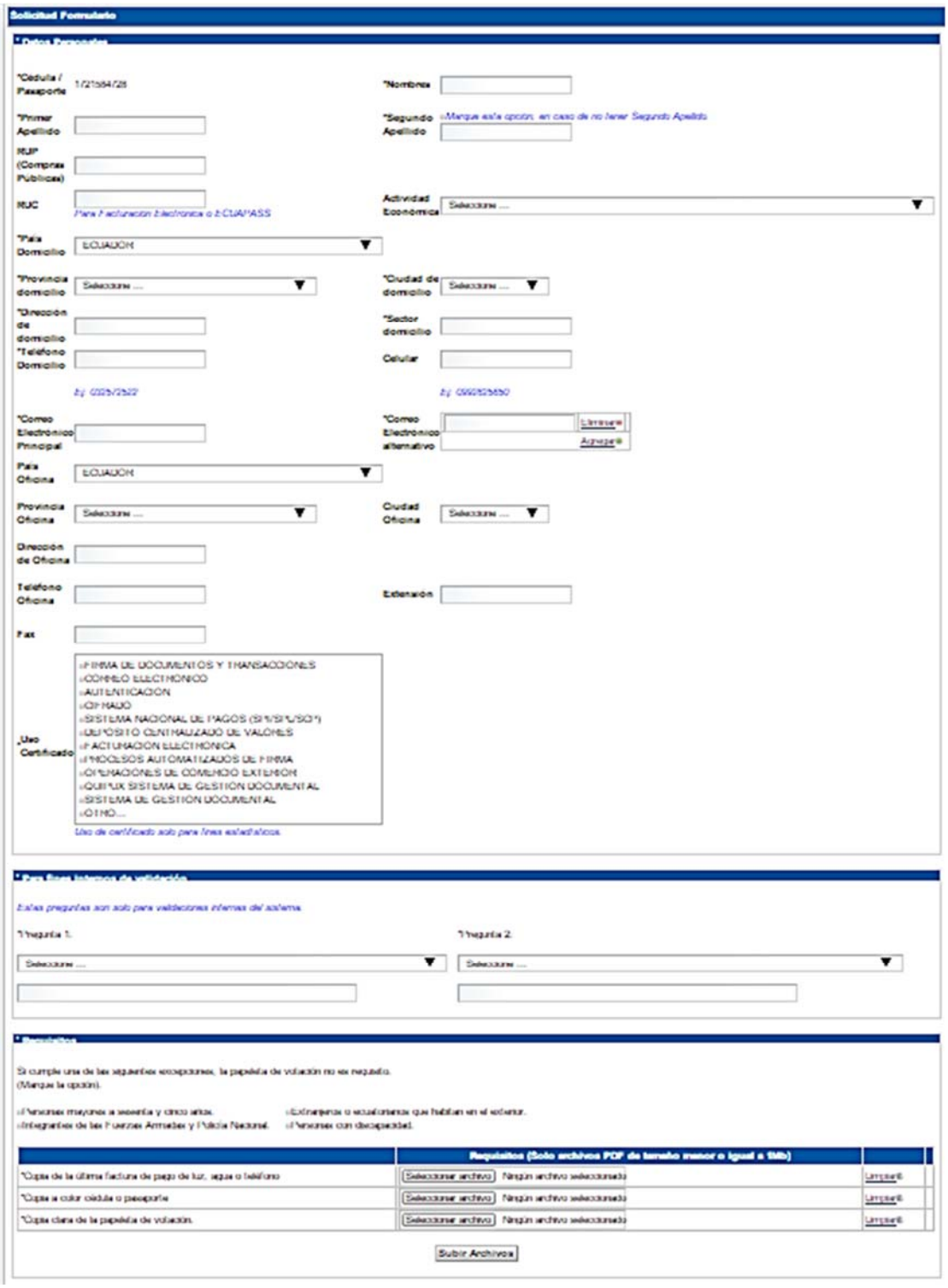
g) Se debe esperar entre 5 y 10 días laborables para la entrega del Token.

GRÁFICO 18: Firma Electrónica en el Servicio Nacional de Aduanas del Ecuador.



Fuente: Banco Central del Ecuador
Adaptado por: Las autoras

GRÁFICO 19: Ecuador - Formulario para obtener la Firma Electrónica.



Fuente: Banco Central del Ecuador
Adaptado por: Las autoras

- **Ingreso al portal y Ventanilla Única Ecuatoriana.**

Para ello se debe ingresar a la página www.portal.aduana.gob.ec, en la cual se ingresará los datos de ID. USUARIO y CONTRASEÑA previamente registrados en el Ecuapass y luego sedeberá seleccionar la opción Solicitud de Uso:

GRÁFICO 20: Ingreso al portal y Ventanilla Única Ecuatoriana (VUE).

Fuente: Servicio Nacional de Aduanas del Ecuador
Adaptado por: Las autoras.

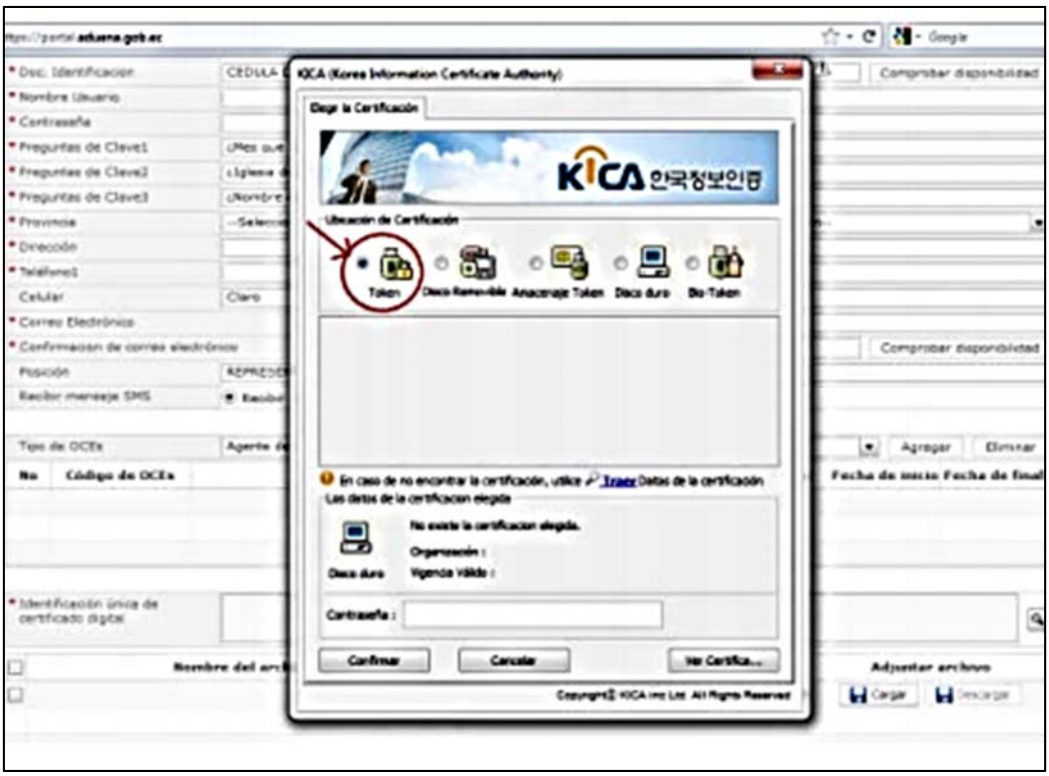
Después se escogerá la opción Solicitud de Uso:

Se analizan todas las opciones que se encuentren desplegadas y se realiza la Solicitud de uso para Representante, en la cual se ingresará la siguiente información:

- Información de la empresa: TALLADOS ANDINOS
- Información del representante: Daysi Katherine Calderón Cevallos; y Jenny Lolita Vinueza Luna.
- Información OCE (En este ítem se coloca el Token).

Se debe seleccionar “Agregar” para que el Token proceda a descargar la información, desplegándose la ventana a continuación:

GRÁFICO 21: Firma Electrónica en la Ventanilla Única Ecuatoriana



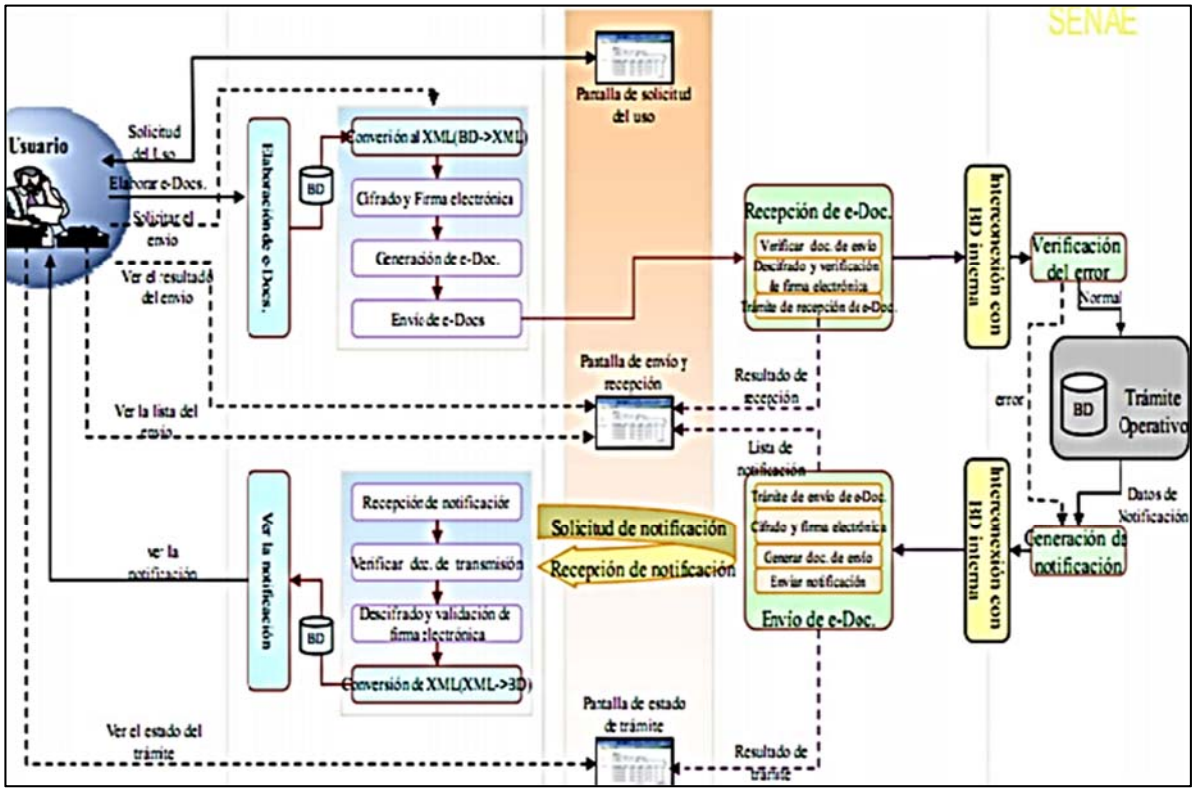
Fuente: Servicio Nacional de Aduana del Ecuador.
Adaptado por: Las autoras.

Después de esto aparecerá otra ventana en la cual se selecciona el modelo de Token y posteriormente registrar el documento y la finalización del registro en la Ventanilla Única.

- **Emisión de e-Docs, documentos electrónicos**

En este paso los documentos se envían directamente al Sistema de la Aduana.

GRÁFICO 22: Flujograma de documentos electrónicos.



Fuente: (Aduanas del Ecuador, 2012)
Adaptado por: (Adunas del Ecuador, 2012)

Seguimiento y evaluación del plan.

La ejecución y evaluación del plan es de suma importancia, puesto que a través de éste se podrá establecer si ha sido eficaz y ha conseguido los objetivos que se ha trazado desde un principio. Para ello, es indispensable dar seguimiento a las acciones establecidas y evaluarlas. Mediante el seguimiento se podrá determinar la marcha del plan, además de poder evidenciar las falencias del mismo, y poder establecer una solución. La evaluación permitirá establecer un balance en cuanto a lo que se ha planteado inicialmente.

El seguimiento y la evaluación deben ser un proceso trasparente y se debe comunicar a toda la junta de socios de la empresa, con la finalidad que todos conozcan cómo se ha ido

ejecutando el plan y como ha funcionado en el proceso de la internacionalización de los muebles de madera.

La aplicación de estos dos mecanismos tiene como objetivos:

- Facilitar el entendimiento de las acciones establecidas en relación a la exportación de los muebles, para que se pueda evidenciar la eficiencia y eficacia del mismo, en relación a la internacionalización de estos productos.
- Dar solución a las falencias que se identifiquen, a fin de que estas no representen un riesgo posteriormente para la asociación.

El desarrollo de las acciones de seguimiento y evaluación se concretan en los siguientes cuatro aspectos:

- Seguimiento del plan.
- Elaboración de un Informe.
- Evaluación intermedia.
- Evaluación final.

Para ejecutar la acción de estos mecanismos, se ha elaborado un cuadro de indicadores que permitirán evaluar las acciones llevadas a cabo en cada una de las áreas, con la finalidad de identificar si la misma ha tenido éxito o no.

TABLA 24: Seguimiento y Evaluación del plan estratégico (indicadores).

ÁREAS	INDICADORES	FUENTE DE INFORMACIÓN
A.1: EMPRESA	Tamaño de la competencia. Cantidad de muebles de madera exportados.	Asociación "Tallados Andinos" (Junta de socios).
A.2. INNOVACIÓN	Número de transacciones comerciales realizadas. Generación de ingresos.	Asociación "Tallados Andinos" (Junta de socios).
A.3: ACCESO A MERCADOS Y MARKETING DE EXPORTACIÓN	Funcionalidad del departamento de exportación. Estudios de mercado realizados. Numero de mercados potenciales. Numero de mercados abordados. Aplicación de las estrategias de marketing en la asociación.	Asociación "Tallados Andinos" (Junta de socios)
A.4: COMERCIO EXTERIOR	Número de clientes en mercados internacionales. Inversionistas en la asociación.	Asociación "Tallados Andinos" (Junta de socios)
B.1: FORMACIÓN DE RECURSOS HUMANOS	Capacitaciones a los integrantes de la asociación.	Asociación "Tallados Andinos" (Junta de socios)
B.2: INFORMACIÓN SOBRE PRODUCTOS Y MERCADOS	Beneficios para la asociación.	Asociación "Tallados Andinos" (Junta de socios)

Elaborado por: Las autoras

CAPITULO VI

6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1.CONCLUSIONES

- El presente plan de investigación permitió establecer el alcance de la investigación su fundamentación teórica, metodológica y práctica, así como las hipótesis que nos ayudaron a desarrollar la Planificación Estratégica para la internacionalización de muebles de madera.

- El marco conceptual ayudó a delimitar el tema propuesto, formular definiciones y fundamentar la hipotesis, lo cual permitió verificar que el proceso de internacionalización de muebles de madera sea posible para su desarrollo.

- El diagnostico situacional permitió establecer los factores externos e internos del entorno de la asociación propuesta, como el político, económico, social, legal y geográfico, ayudando a producir conocimientos acertados para la acción y toma de decisiones de acuerdo a la realidad de nuestro tema de investigación.

- Implementar un modelo asociativo depende del factor legal que actualmente en el Ecuador es muy favorable, además de la voluntad de las MIPYMES para asociarse, este modelo es una alternativa para cubrir las cantidades demandadas en el mercado internacional y ayudar a estas pequeñas empresas a obtener mayores utilidades al participar en el comercio internacional desarrollando el aparato productivo de nuestro país.

- La Planificación estratégica ayudó a organizar la información recolectada permitiendo establecer los objetivos de mediano y largo plazo, identificar metas y estrategias como la segmentación del mercado, las normativas nacionales e internacionales, el canal de distribución, costos logísticos de oportunidad y emplear los recursos necesarios para llegar al mercado estadounidense maximizando los beneficios para el Consorcio de Exportación.

6.2.RECOMENDACIONES

- Aplicar la metodología propuesta en el presente trabajo para implementar el plan estratégico de internacionalización de muebles de madera, producidos por los artesanos de Huambaló y Cuenca, mejorando de esta manera la competitividad en el mercado internacional y su nivel de vida.

- Todas las investigaciones deben ser sustentadas por un adecuado marco teórico permitiendo establecer afirmaciones que puedan ser sometidas a comprobación, centrándose en la esencia del presente tema de investigación, donde la internacionalización de muebles de madera, ayude a mejorar la calidad de vida de los artesanos.

- Ampliar el análisis de los factores externos como el estudio psicografíco del consumidor, de manera que ayude a maximizar conocimientos que permitan segmentar de mejor manera los potenciales clientes y en el lugar más adecuado, con

el fin de obtener resultados positivos dentro del proceso de internacionalización de las empresas.

- Aprovechar de mejor manera las leyes ecuatorianas como el COPCI, la Ley de Economía Popular y solidaria, Ley de fomento artesanal para constituir asociaciones entre los pequeños productores con la finalidad de llegar a los mercados internacionales, ya que la política actual del Gobierno Ecuatoriano está orientada hacia el fomento de las exportaciones como lo señala el objetivo 12.3.d del Plan Nacional del Buen Vivir.

- Implementar la Planificación Estratégica por parte de los productores de Cuenca y Huambaló para llegar el mercado estadounidense, evaluando constantemente las metas y objetivos, de manera que estos se cumplan o a su vez que los mismos sean replanteados de acuerdo a las necesidades de la organización.

ANEXOS

ANEXO 1: Cotización del flete contratado en Ecuador.

Asia Shipping
El mundo está ahí

Quito, 24 de junio del 2016
Señores
TALLADOS ANDINOS S. A.
Atte.- Sra. Daysi Calderón y Sra. Jenny Vinueza,
Ciudad.-

Ref.: Propuesta de Transporte
Internacional marítimo. De nuestras
consideraciones
Agradecemos por la solicitud de flete recibida; misma que con mucho gusto la pasamos a detallar:

Producto y/o Referencia	Muebles de Madera

FOB PUERTO GUAYAQUIL / PUERTO DE LONG BEACH, CALIFORNIA, US Y ENTREGA EN SARATOGA, CA, US

FCL:	**40`ST**	**Tránsito y días**
Flete marítimo Guayaquil – Long Beach, California US/cntr.	USD 2260.00	20-22 días aprox. /21 días libres.
CUDE/BL	USD 30.00	
ISPS/cntr.	USD 12.00	
BAF/cntr.	USD 70.00	
ECA/cntr.	USD 46.00	
ON CARRIER TRUCK A SARATOGA, CA, US/cntr.	USD 488.00	
THC / cntr.	USD 155.00	
Costos locales + iva:		
Gastos Naviera/cntr.	USD 310.00	
Manejo Local y Sello/cnt	USD 75.00	
Emisión de BL	USD 55.00	

ISD 5% sobre Flete + Costos de Flete + THC. Mínimo $120/cntr.

Frecuencia:	Semanal
Vigencia:	Desde el 24 de junio hasta el 31 de agosto 2016
Naviera:	HAMBURG SUD – CCNI

Guayaquil - Ecuador
Edificio WORLD TRADE CENTER
Torre B, piso 8 Oficina 811
Av. Francisco de Orellana y Justino Cornejo C.P. 090112
Teléfono: 593 43 713185
Email: mngr_assistant@ec-asgroup.com

Quito - Ecuador
Edificio TRENTO
Segundo piso, Oficina 6
Av. República del Salvador N34-499 y Portugal
Teléfonos: 593-2-3324 889 3325 861
Email: mngr_assistant@ec-asgroup.com

ASE Asia Shipping Ecuador — A member of — AS GROUP — TANDEM

www.asiashipping.com.ec www.asgroup.net
www.tandemgloballogistics.com

Agente en USA:
Lebert Grinan
Ocean Export Department
Asia Shipping USA
3200 NW 67th Ave,
Building 3 - Suite 370 (Gates 39 to 49)
Miami FL 33122 Phone: (305) 889.1790
E-mail: *lebert.grinan@us-asgroup.com*
Website: www.asgroup.net

Asia Shipping
The world is just around the corner.

A member of GROUP INTEGRATED LOGISTICS SOLUTIONS

Nuestro servicio consiste en un seguimiento diario del proceso de su embarque, convirtiéndonos así en aliados estratégicos suyos, velando por la mejor logística de su carga.

Cualquier duda estaremos a las órdenes de aclararla y esperamos poder servirlos.

"EL TRANSPORTE DE SU CARGA ES NUESTRO COMPROMISO"

Muy Atentamente
Karen Curtidor
Cel. 099 5006 706

Nota:
- La presente oferta comercial tiene carácter confidencial.
- Tarifa válida para carga no peligrosa ni sobredimensionada.
- El contenido de la información que se refleja en el BL, es proporcionado por el proveedor.
- El tipo de embalaje, marcas y pesos dados son responsabilidad del proveedor.
- El seguro de la carga es por cuenta del consignatario, en caso de requerir el mismo favor notificar.
- Para poder aplicar la presente oferta requerimos nos proporcionen los datos para la respectiva coordinación.

ANEXO 2: Cotización del flete contratado en Estados Unidos.

Asia Shipping
El mundo está ahí

Quito, 24 de junio del 2016

Señores
TALLADOS ANDINOS S. A.
Atte.- Sra. Daysi Calderón y Sra. Jenny Vinueza,
Ciudad.-

Ref.: Propuesta de Transporte
Internacional marítimo. De nuestras
consideraciones
Agradecemos por la solicitud de flete recibida; misma que con mucho gusto la pasamos a detallar:

Producto y/o Referencia	Muebles de Madera

FOB PUERTO GUAYAQUIL / PUERTO DE LONG BEACH, CALIFORNIA, US Y ENTREGA EN SARATOGA, CA, US

FCL:	**40`ST**	**Tránsito y días**
Flete marítimo Guayaquil – Long Beach, California US/cntr.	USD 2680.00	20-22 días aprox. /4 días libres.
ON CARRIER TRUCK A SARATOGA, CA, US/cntr.	USD 1595.00	
THC / cntr.	USD 155.00	
Costos locales + iva:		
Gastos Naviera/cntr.	USD 310.00	
Manejo Local y Sello/cnt	USD 15.00	
Emisión de BL	USD 35.00	

ISD 5% sobre Flete + Costos de Flete + THC. Mínimo $120/cntr.

Frecuencia:	Semanal
Vigencia:	Desde el 24 de junio hasta el 31 de agosto 2016
Naviera:	HAMBURG SUD – CCNI

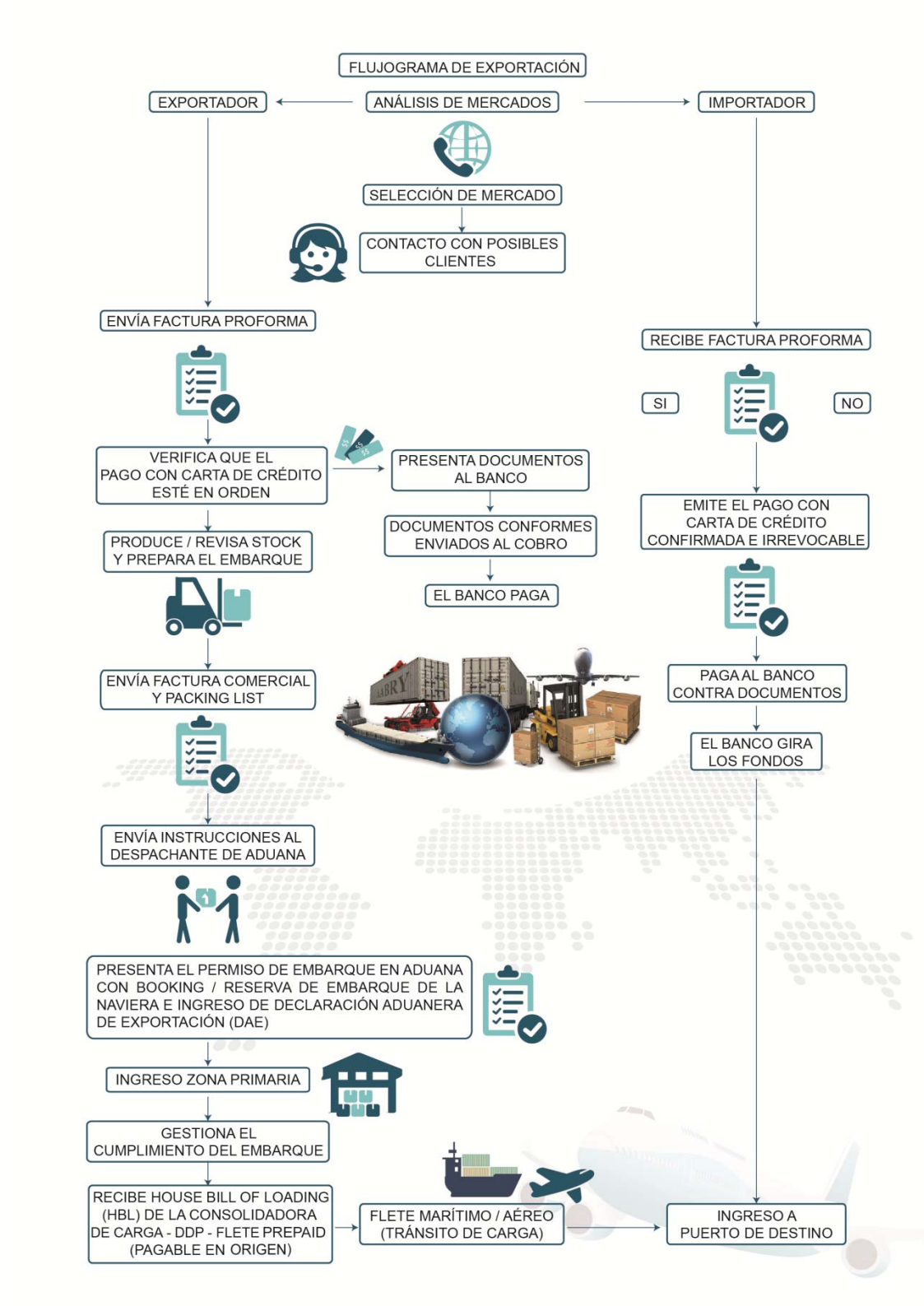
Guayaquil - Ecuador
Edificio WORLD TRADE CENTER
Torre B, piso 8 Oficina 811
Av. Francisco de Orellana y Justino Cornejo C.P. 090112
Teléfono: 593 43 713185
Email: mngr_assistant@ec-asgroup.com

Quito - Ecuador
Edificio TRENTO
Segundo piso, Oficina 6
Av. República del Salvador N34-499 y Portugal
Teléfonos: 593-2-3324 889 3325 861
Email: mngr_assistant@ec-asgroup.com

ASE Asia Shipping Ecuador
A member of
AS GROUP
TANDEM

www.asiashipping.com.ec www.asgroup.net
www.tandemgloballogistics.com

ANEXO 3: Proceso de Exportación.



Elaborado por: Las Autoras

ANEXO 4: Cotización Transporte Internacional - Ecuador.

DETALLE DE COSTOS	No Unidades	Costo Unitario	Costo por 9 contenedores	Prorrateo		Valor Unitario
				Muebles Sala	Muebles Comedor	
EXW CUENCA						
Muebles de Sala	30	850	25500.00	25500.00	16500.00	
Muebles de Comedor	30	550	16500.00			
Manejo de la carga (Handling)			200.00	121.43	78.57	
Transporte Interno Orígen			800.00	485.71	314.29	
Doc. De Exportación			20.00	12.14	7.86	
Agente de Aduana			280.00	170.00	110.00	
Almacenaje			300.00	182.14	117.86	
Aforo		50	450.00	273.21	176.79	
Narcóticos			250.00	151.79	98.21	
Certificados y Autorizaciones			500.00	303.57	196.43	
Terminal Handling Charge (Handling en Puerto de Orígen)			15.00	9.11	5.89	
FOB - FCA			44815	27209.11	17605.89	
Transporte Internacional		**2573**	**23157**	**14059.61**	**9097.39**	
Costos Locales por Contenedor		505	4545	2759.46	1785.54	
Costos Locales por BL		55	55	33.39	21.61	
Costo total Transporte Internacional			27757	16852.46	10904.54	
CFR			**72517.00**	**44028.18**	**28488.82**	
Customs clearance costs			**5884.99**	**3346.46**	**2538.54**	
Commodity duty - cargo value FREE%			200.00	121.43	78.57	
MPF - cargo value 0.3464%			145.49	88.33	57.16	
HMF - cargo value 0.125%			52.50	31.88	20.63	
Brokerage per BL			150.00	91.07	58.93	
Messenger fee each			25.00	15.18	9.82	
Bond per every USD 1000 of value / USD 50.00 ninimun			210.00	127.50	82.50	
ISF per BL			75.00	45.54	29.46	
ISF bond per BL (if necessary)			200.00	121.43	78.57	
Handling per BL			100.00	60.71	39.29	
Destination charges at cost			300.00	182.14	117.86	
Door from Los Angeles, CA port to Saratoga, CA USD 488.00 per container			4392.00	2440.00	1952.00	
Chassis per day			35.00	21.25	13.75	
DDP rates, non-haz			**78401.99**	**47374.64**	**31027.36**	
P.V.P Muebles de Sala						1579.15
P.V.P Muebles de Comedor						1034.25

Elaborado por: Las Autoras

ANEXO 5: Cotización Transporte Internacional - Estados Unidos.

DETALLE DE COSTOS	No Unidades	Costo Unitario	Costo por 9 contenedores	Prorrateo		Valor Unitario
				Muebles Sala	Muebles Comedor	
EXW CUENCA						
Muebles de Sala	30	850	25500.00	25500.00	16500.00	
Muebles de Comedor	30	550	16500.00			
Manejo de la carga (Handling)			200.00	121.43	78.57	
Transporte Interno Orígen			800.00	485.71	314.29	
Doc. De Exportación			20.00	12.14	7.86	
Agente de Aduana			280.00	170.00	110.00	
Almacenaje			300.00	182.14	117.86	
Aforo		50	450.00	273.21	176.79	
Narcóticos			250.00	151.79	98.21	
Certificados y Autorizaciones			500.00	303.57	196.43	
Terminal Handling Charge (Handling en Puerto de Orígen)			15.00	9.11	5.89	
FOB - FCA			44815	27209.11	17605.89	
Transporte Internacional		**2835**	**25515**	**15491.25**	**10023.75**	
Costos Locales por Contenedor		445	4005	2431.61	1573.39	
Costos Locales por BL		35	35	21.25	13.75	
Costo total Transporte Internacional			29555	17944.11	11610.89	
CFR			**74335.00**	**45131.96**	**29203.04**	
Customs clearance costs			**15847.99**	**8881.46**	**6966.54**	
Commodity duty - cargo value FREE%			200.00	121.43	78.57	
MPF - cargo value 0.3464%			145.49	88.33	57.16	
HMF - cargo value 0.125%			52.50	31.88	20.63	
Brokerage per BL			150.00	91.07	58.93	
Messenger fee each			25.00	15.18	9.82	
Bond per every USD 1000 of value / USD 50.00 ninimun			210.00	127.50	82.50	
ISF per BL			75.00	45.54	29.46	
ISF bond per BL (if necessary)			200.00	121.43	78.57	
Handling per BL			100.00	60.71	39.29	
Destination charges at cost			300.00	182.14	117.86	
Door from Los Angeles, CA port to Saratoga, CA USD 1595.00 per container			14355.00	7975.00	6380.00	
Chassis per day			35.00	21.25	13.75	
DDP rates, non-haz			**90182.99**	**54013.42**	**36169.58**	
P.V.P Muebles de Sala						1800.45
P.V.P Muebles de Comedor						1205.65

Elaborado por: Las Autoras

Bibliografía

Ley Órganica de Aduanas. (2007). Obtenido de Regimenes Aduaneros: http://www.aduana.gob.ec/archivos/LEY-ORGANICA-DE-ADUANA-2007.pdf

Cámara de Comercio Internacional. (2010). Obtenido de Inconterms: http://www.iccspain.org/

Ley de Economía Popular y Solidaria. (2010). http://www.economiasolidaria.org/files/Ley_de_la_economia_popular_y_solidaria_ecuador.pdf.

ECUARED. (2012). Obtenido de Proceso Productivo: es el conjunto de pasos o etapas necesarias que se llevan a cabo el desarrollo de una actividad determinada

Código Órganico de la Producción, Comercio e Inversiones. (Julio de 2013). Obtenido de Regimenes Aduaneros: http://www.proecuador.gob.ec/wp-content/uploads/2013/07/codigoproduccion.pdf

Acocex. (2014). *Guía para la preparación de profesionales en Comercio Exterior y Operaciones Internacionales.* España: IC Editorial.

Aduanas. (2010). *Aduanas*. Obtenido de Glosario de términos aduaneros: http://www.aduanet.gob.pe/aduanas/glosario/glosarioA-Z.htm#R

Agencia Ecuatoriana de aseguramiento de la Calidad del Agro - AGROCALIDAD. (s.f.). *Tarifario 2015.* Obtenido de http://www.agrocalidad.gob.ec/wp-content/uploads/2015/07/TARIFAS-FINAL-3-FACT.-ELECTRONICA-CON-DETALLE1.pdf

Agrocalidad. (30 de Enero de 2016). *Sistema Gestionador Unificado de Información*. Obtenido de https://guia.agrocalidad.gob.ec/agrodb/aplicaciones/publico/productos1/consultaRequisitoComercio.php

AIU. (2010). *Atlantic Internactional University.* Obtenido de Proceso de Internacionalización: https://cursos.aiu.edu/Mercadotecnia%20Internacional

American National Standards Institute. (2016). *American National Standards Institute*. Obtenido de http://www.ansi.org

Ansoff, I. (1965). *Corporate Strategy .* Estados Unidos: McGraw-Hill .

Anzil, F. (s.f). *EconLink*. Obtenido de Producto Interno Bruto: http://www.econlink.com.ar/dic/pib.shtml

Archive, A. K. (05 de Mayo de 2014). Obtenido de Crece Negocios: http://www.crecenegocios.com/la-cadena-de-valor-de-porter/

Arturo K. (2013). *Crrece Negocios*. Obtenido de Análisis Interno: Fortalezas y Debilidades: http://www.crecenegocios.com/analisis-interno-fortalezas-y-debilidades/

Asamblea Nacional. (19 de Mayo de 2011). Registro Oficial. *Reglamento al Título Facilitacion Aduanera Del Codigo De Produccion*. Quito, Pichincha, Ecuador: Editora Nacional.

Asamblea Nacional, REGISTRO OFICIAL. (29 de Diciembre de 2010). REGISTRO OFICIAL. *Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones*. Quito, Pichincha, Ecuador: Editora Nacional.

ASARGO VERACRUZ - ESTADOS UNIDOS: CONDICIONES DE ACCESO A LA IMPORTACIÓN. (17 de septiembre de 2012). *ESTADOS UNIDOS: CONDICIONES DE ACCESO A LA IMPORTACIÓN*. Obtenido de ESTADOS UNIDOS: CONDICIONES DE ACCESO A LA IMPORTACIÓN: http://www.asargo.com/2012/09/estados-unidos-condiciones-de-acceso-la.html

ASEACI. (2014). *Asociación Ecuatoriana de Agencias de Carga y Logística Internacional*. Obtenido de Logística Internacional: http://www.aseaci.com.ec/

Ballesteros, A. (2010). *Comercio Exterior, 2da. Edición.* España: Graf.

Banco Central del Ecuador. (Junio de 2015). Obtenido de Estadísticas Macroeconómicas: http://www.bce.fin.ec/index.php/estadisticas-economicas

Banco Central del Ecuador. (2016). Obtenido de Exportación e Importación de la Partida Arancelaria 9403.50.00: http://www.trademap.org/Country_SelProductCountry.aspx?nvpm=3|218||||94|||2|1|1|1|1||2|1|1

Banco Mundial. (2016). Obtenido de http://datos.bancomundial.org/indicador/NY.GDP.PCAP.CD

Bermúdez, J. (2010). La Industria del Mobiliario. *CIS - Madera*, 8.

Cámara de Comercio Internacional. (2010). *Reglas de ICC para el uso de términos comerciales internacionales e internacionales.* Barcelona - España: ICC services publications. Obtenido de Incoterms: http://www.proecuador.gob.ec/exportadores/requisitos-para-exportar/incoterms/

CAPIA. (2015). *Cámara de la Pequeña Industria de Azuay*. Obtenido de Quiénes somos: https://plus.google.com/115624701641041109451/about

CAPIT. (2015). *Cámara de la PEqueña Industria de Tungurahua*. Obtenido de Quiénes somos: http://www.pymesecuador.org/

Cevallos, J. (2012). Demanda de muebles interna. *Plan de Negocio de Exportación de Muebles Rústicos de Madera Kaspi Huasi hacia el mercado de los Estados Unidos*. Cuenca, Azuay, Ecuador : Universidad Politécnica Salesiana.

CIDAP. (20 de Mayo de 2014). *Centro Interamericano de Artesanias y artes populares .* Obtenido de Huambaló busca posicionar marca de muebles que fabrica: http://documentacion.cidap.gob.ec:8080/bitstream/cidap/188/1/Huambal%C3%B3%20taller%20de%20muebles.pdf

Clúster, Food+i. (2016). *Food+i Clúster*. Obtenido de Food+i Clúster: http://clusterfoodmasi.es/cluster/que-son-los-clusters/

Código de Trabajo Ecuatoriano. (25 de Febrero de 2012). *La Gaceta de la Ley*. Recuperado el 18 de Marzo de 2015, de http://lagacetadelaley.com/frameset.php?url=/blog_43657_A-quienes-la-ley-los-considera-como-artesanos-.html

Código Órganico de la Producción, Comercio e Inversión. (29 de Diciembre de 2010). *Código Órganico de la Producción, Comercio e Inversión.* Obtenido de Registro Oficial 351: http://www.pichincha.gob.ec/phocadownload/leytransparencia/literal_a/normasderegulacion/codigo_organico_de_produccion_comercio_inversiones.pdf

Comercio Exterior Gobierno de España . (2015). *Comercio Exterior*. Obtenido de Comercio Exterior: http://www.comercio.mineco.es/es-es/comercio-exterior/politica-comercial/medidas-arancelarias/paginas/normas-de-origen.aspx

Company Brand Logo. (2012). *Free Vector Logo*. Obtenido de Hecho en Ecuador Logo: http://logosfree.net/logo/hecho-en-ecuador-logo.html

Consumer Products Safety Commission (CPSC). (junio de 2016). *Comisión para la Seguridad de los Productos del Consumidor de Estados Unidos - Leyes y Regulaciones*. Obtenido de Comisión para la Seguridad de los Productos del Consumidor de Estados Unidos - Leyes y Regulaciones: http://www.cpsc.gov/en/Regulations-Laws--Standards/Regulations-Mandatory-Standards-Bans/

Contraloria de Pánama. (2011). *Contraloria de Pánama.* Obtenido de Medios de Transporte: http://www.contraloria.gob.pa/inec/Archivos/P2151conceptos.pdf

Convención Internacional de Protección Fitosanitaria. (2010). *Anexo 3 Normas Internacionales para medidas fitosanitarias (NIMF).* Obtenido de http://www.fao.org/docrep/015/i2080s/i2080s09.pdf

COPCI. (19 de Mayo de 2011). *Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones.* Obtenido de Regimenesn Aduaneros: http://www.cancilleria.gob.ec/wp-content/uploads/2013/10/reglamento-codigo-organico-produccion-comercio-inversiones.pdf

Cortés, L. (2014). *Universidad Tecnológica de Aguas Calientes*. Obtenido de Comercio Internacional: http://es.slideshare.net/MICHELMI/2014/comercio-internacional-5687643

Creaciones Elegantes. (Enero de 2012). Descripción del producto . *Estudio Técnico: Fabricación de Muebles de Madera, Artesanales y Comerciales*. Hidalgo, México: Incubadora Empresas UAEH, Cd. Sahagún.

Cumplido, K. (Octubre de 2014). Perfil del Consumidor. *Master in Business Administration in Marketing*. Caracas , Venezuela: Caribean International University.

Demenus, W., & Crespo Coello, P. (Edits.). (2011). *Cadenas Productivas y Desarrollo Económico Rural en Latinoamérica.* Quito, Ecuador: Graphus.

Dongo, A. (3 de Noviembre de 2009). *Revista IIPSI / UNMSM.* Obtenido de Significado de los factores sociales y culturales en el Desarrollo Cognitivo:

http://sisbib.unmsm.edu.pe/bvrevistas/investigacion_psicologia/v12_n2/pdf/a16v12n2.pdf

El Mercurio. (15 de Abril de 2014). Turismo creció 267 % los últimos 5 años en Cuenca. *El Mercurio*.

ETHAN ALLEN. (15 de mayo de 2016). *Ethan Allen*. Obtenido de Ethan Allen: http://www.ethanallen.com/en_US/stores?state=CA

Exterior, M. d. (13 de Julio de 2014). *El Ciudadano.* Recuperado el 12 de Marzo de 2015, de http://www.elciudadano.gob.ec/ministerio-de-comercio-exterior-entrego-estrategia-de-comercio-justo/

FEDEXPOR. (2015). *Federación Ecuatoriana de Exportaciones*. Obtenido de Quiénes somos: http://www.fedexpor.com/acerca-de

Feria del Mueble y el Hogar. (2014). Desde hace nueve años, una sociedad se unió para organizar ferias y vender su producción. *Feria del Mueble y el Hogar*. Cuenca, Azuay, Ecuador.

Fernandez, R. L. (2009). *Logística Comercial.* Madrid: Closas Orcloyen.

FOE. (2010). *Federaciób Odontológixa Ecuatoriana*. Obtenido de La internacionalización como oportunidad de crecimiento para el sector agroalimentario: http://www.foe.es/portal/nuevosmercados/txtT02-03.html

GEOPOLIS. (2011). *Proceso Administrativo*. Obtenido de http://www.gestiopolis.com/que-es-proceso-administrativo

Grupo Malco. (2013). *Régimenes Aduaneros*. Obtenido de http://malco.com.co/index.php/servicios/serv-aduanas/importacion

Iborra, M., Dasí, Á., Dolz, C., & Ferrer, C. (2014). *Fundamentos de Dirección de Empresas: Conceptos y habilidades Directivas, 2da. Edición.* España: Ediciones Paraninfo.

INEC. (Marzo de 2015). *Instituto Nacional de Estadìstica y Censos.* Obtenido de Indicadores Laborales: http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/EMPLEO/2015/Marzo-2015/Informe_Ejecutivo_Mar15.pdf

Instituto Ecuatoriano de Propiedad Intelectual (IEPI). (30 de abril de 2016). *Propiedad Industrial*. Obtenido de Propiedad Industrial: http://www.propiedadintelectual.gob.ec/como-registro-una-marca/

Intendencia de Economía Popular y Solidaria. (Mayo de 2015). *Manual de Usuario*. Ecuador.

Internacional, Cámara de Comercio. (2010). *Reglas de ICC para el uso de términos comerciales nacionales e internacionales.* París: ICC Business Bookstore.

International Trade Center. (2016). *Market Acces Map*. Obtenido de http://www.macmap.org/

Iría Caballero, C. P. (2006). *Comercio Internacional.* España: Ideas propias.

Isabel Gonzáles, A. M. (2009). *Gestión de Comercio Exterior.* Madrid, ESPAÑA: Thomson Paraninfo, S. A.

La Hora. (11 de Diciembre de 2013). *La Hora*. Recuperado el 12 de Marzo de 2015, de http://www.lahora.com.ec/index.php/noticias/show/1101604564/-1/Huambaló_listo_para__mostrar_sus_muebles.html

Ley de Fomento Artesanal . (Abril de 2015). *Ley de Fomento Artesanal .* Obtenido de Registro Oficial 446 de 29 mayo de 1986, última modificación 6 octubre de 2003: http://www.industrias.gob.ec/wp-content/uploads/2015/04/A2-LEY-DE-FOMENTO-ARTESANAL.pdf

Ley de Fomento Industrial . (2012). *Ley de Fomento Industrial .* Obtenido de http://bufeterosa.com/biblioteca/leyfomentoindustrial.pdf

Malhotra, N. (2004). *Investigación de Mercados, un enfoque aplicado.* México: Pearson .

Martínez, D., & Milla, A. (2012). *La elaboración del Plan Estratégico y su Implantación a través del Cuadro de Mando Integral.* Madrid: Díaz de Santos S.A.

Meza, N. (2014). Beneficios de la internacionalización de una empresa. *Forbes*, http://www.forbes.com.mx/10-beneficios-de-internacionalizar-tu-empresa/.

Ministerio Coordinador de Producción, Empleo y Competitividad. (s.f.). Obtenido de http://www.produccion.gob.ec/ventanilla-unica-de-comercio-exterior/

Ministerio de Comercio e Industrias. (2008). *Manual para Exportar N° 2*. Obtenido de Programa de Exportación

Ministerio de Comercio Exterior . (29 de Junio de 2015). *Ministerio de Comercio Exterior*. Obtenido de http://www.comercioexterior.gob.ec/suscripcion-de-sistema-general-de-preferencias-arancelarias-sgp/

Ministerio de Comercio Exterior. (2015). *Ministerio de Comercio Exterior*. Obtenido de Planificación Estrategica: http://www.comercioexterior.gob.ec/valores-mision-vision/

Ministerio de Industrias y Productividad. (2015). *Ministerio de Industrias y Productividad*. Obtenido de Planificación Estratégica: http://www.industrias.gob.ec/valores-mision-vision/

Morgenstern, O., & Neumann, J. v. (1944). *Theory of Games and Economic Behavior.* Estados Unidos: Princeton University Press.

Mucho mejor Ecuador. (s.f.). *Mucho mejor Ecuador org*. Obtenido de http://muchomejorecuador.org.ec/#servicios-para-socios

Nacional, A. (22 de Diciembre de 2010). Codigo Orgánico de la Producción Comercio e Inversiones. Quito, Pichincha, Ecuador: Editora Nacional.

National Institute of Standards and Tecnology. (2016). *National Institute of Standards and Tecnology*. Obtenido de http://www.nist.gov

ONUDI, O. d. (2003). Guía de los consorcios de exportación. *Desarrollo de Conglomerados y redes de PYME*, 3.

París, Fernando. (2005). *La planificación Estratégica en la Organizaciones Deportivas, 4ta. Edición.* Barcelona - España: Paidotribo.

Perego, L. H. (2003). *elibro.ebrary.com.* Obtenido de http://elibro.ebrary.com/docDetail.action?docID=10584319&p00=asociatividad

Pinto, W. (17 de Mayo de 2014). *El Universo*. Recuperado el 12 de Marzo de 2015, de http://www.eluniverso.com/noticias/2014/05/17/nota/2970796/huambalo-busca-posicionar-marca-muebles-que-fabrica

Porter, M. (1990). *La Ventaja Competitiva de las Naciones.*

Porter, M. (2010). *Ventaja competitiva: Creación y sostenibilidad de un rendimiento superior.* Ediciones Piramide.

Pro Ecuador. (2010). *Pro Ecuador*. Obtenido de Incoterms: http://www.proecuador.gob.ec/exportadores/requisitos-para-exportar/incoterms/

Pro México. (2015). *Pro México*. Obtenido de Qué es la internacionalización: http://www.promexico.gob.mx/es/mx/definicion-de-internacionalizacion

PROECUADOR. (s.f.). Obtenido de http://www.proecuador.gob.ec/faqs/que-son-barreras-no-arancelarias/

PROECUADOR. (Junio de 2014). Balanza Comercial Ecuador Panamá. *Ficha Técnica País*. Quito , Pichincha, Ecuador: Instituto de Promoción de Exportaciones e Inversiones.

PROECUADOR. (2014). *Guía del Exportador*. Recuperado el 18 de Marzo de 2015, de http://www.proecuador.gob.ec/wp-content/uploads/2014/11/GuiaExportador.pdf

PROECUADOR. (2014). *Guía Logística Internacional 2014.* Guayaquil: PROECUADOR.

PROECUADOR. (2014). *Instituto de promoción de Expotaciones e Inversiones*. Obtenido de Barreras no Arancelarias: http://www.proecuador.gob.ec/faqs/que-son-barreras-no-arancelarias/

PROECUADOR. (2014). *PRO ECUADOR*. Recuperado el 18 de Marzo de 2015, de http://www.proecuador.gob.ec/glossary/importacion/

PROECUADOR. (Marzo de 2015). Estadísticas. *Boletín de Comercio Exterior*. Quito , Pichincha , Ecuador: Instituto de Promoción de Exportaciones e Inversiones.

ProEcuador. (2015). *Instituto de Promoción de Exportaciones e Inversiones*. Obtenido de Qué son barreras arancelarias: http://www.proecuador.gob.ec/faqs/que-son-barreras-arancelarias/

PROECUADOR. (2015). *Instituto de Promoción de Exportaciones e Inversiones*. Obtenido de Quiénes somos: http://www.proecuador.gob.ec/institucional/quienes-somos/

Quest, D. (02 de Marzo de 2011). Micorsegmentación usando Walkman. *10 Elecciones Magistrales de Marketing y Ventas*. Madrid, España: Gráficas Villa, S. L.

Ramírez, J. (2010). *El impacto del tratado en la economía Colombiana.* Colombia: Norma.

Requena, A. (19 de Junio de 2012). *Economía Internacional*. Obtenido de Barreras no Arancelarias: http://es.scribd.com/doc/97573258/Barreras-No-Arancelarias#scribd/2012

Reyes, O. (2014). *Eumed virtual*. Obtenido de Clasificación de Aranceles: Barreras arancelarias y No Arancelarias: http://www.eumed.net/libros-gratis/2014/1396/aranceles.htm

Search Engine for Standars. (2016). Obtenido de http://www.nssn.org

Secretaria Nacional de Planificación y Desarrollo. (2013). *Plan Nacional para el Buen Vivir 2013 - 2017*, 347. Quito, Pichincha, Ecuador: Senplades.

SENAE. (2015). *Servicio Nacional de Aduana del Ecuador*. Obtenido de Introducción: http://www.aduana.gob.ec/ace/intro.action

SENAE. (2015). *Servicio Nacional de Aduana Ecuador*. Obtenido de Regímenes Aduaneros: http://www.aduana.gob.ec/pro/special_regimes.action

Servicio de Rentas Internas. (15 de Mayo de 2016). Obtenido de http://www.sri.gob.ec/web/guest/home/

Servicio Nacional de Aduana del Ecuador. (2014). *Servicio de asesoría al exportador.* Quito: PROECUADOR.

Superintendencia de Compañias Valores y Seguros. (15 de Mayo de 2016). Obtenido de http://www.supercias.gob.ec/portal/

Torres, F. (3 de Noviembre de 2011). El mueble cuencano talla el desarrollo local. *El Tiempo*, págs. http://www.eltiempo.com.ec/noticias-cuenca/82162-el-mueble-cuencano-talla-el.

Torres, F. (03 de Marzo de 2011). *El Tiempo*. Recuperado el 12 de Marzo de 2015, de http://www.eltiempo.com.ec/noticias-cuenca/82162-el-mueble-cuencano-talla-el-desarrollo-local/

Trade Map. (2016). Obtenido de http://www.trademap.org/Country_SelProductCountry_TS.aspx?nvpm=3|842||||940360|||6|1|1|1|2|1|2|1|1

Trade Map. (2016). *ITC Estadísticas del Comercio para el Desarrollo Internacional de las empresas*. Obtenido de http://www.trademap.org/Country_SelProductCountry_TS.aspx

TRADEMAP. (2014). *Estadísticas del comercio para el desarrolo internacional de las empresas*. Obtenido de ITC: http://www.trademap.org/Country_SelProduct_TS.aspx?nvpm=3|||||940161|||6|1|1|1|2|1|2|1|1

TRADEMAP. (2015). *Lista de los mercados importadores para un producto exportado por Ecuador*. Obtenido de TRADEMAP: http://www.trademap.org/Country_SelProductCountry_TS.aspx

Vicuña, J. S. (2012). *El Plan Estratégico en la práctica, 3ra. Edición.* Pozuelo - Madrid: ESIC Editorial.

Wright, C. (2010). *Comercio Exterior*. Obtenido de http://cristianwright.blogspot.com/2008/09/tipos-de-transporte.html

Zambrano, A. (2011). *Planificación Estrateégica, Presupuestos y Control de la Gestión Pública.* Caracas: Texto , C.a.