

NEGOCIOS INTERNACIONALES

**Tesis previa a la obtención de título de
Licenciadas en Negocios Internacionales**

AUTORAS:

Mariana Nayhely Pinza Escaleras

Jannela Anahí Torres Ordóñez

TUTOR: Mg. Alex Cárdenas

**“PLAN DE IMPORTACIÓN DE MELAMINA DESDE CHINA PARA LA
COMPAÑÍA ESCAR CÍA. LTDA. PROVINCIA DE LOJA.
PERÍODO 2025 – 2026”**

Aprobación del Tutor

Yo, MBA. Álex Oswaldo Cárdenas Rodríguez, certifico que conozco a las autoras del presente trabajo de titulación “Plan de importación de melamina desde China para la compañía ESCAR CIA, LTDA. Provincia de Loja.”, Mariana Nayhely Pinza Escaleras y Jannela Anahí Torres Ordóñez, siendo las responsables exclusivas tanto de su originalidad y autenticidad, como de su contenido.



MBA. Álex Oswaldo Cárdenas Rodríguez

DIRECTOR DEL TRABAJO DE TITULACIÓN

Certificación de Autoría

Yo, Mariana Nayhely Pinza Escaleras y Jannela Anahí Torres Ordóñez, declaramos bajo juramento que el trabajo aquí descrito es de nuestra autoría; que no ha sido presentado anteriormente para ningún grado o calificación profesional y que se ha consultado la bibliografía detallada.

Cedo mis derechos de propiedad intelectual a la Universidad Internacional del Ecuador, para que sea publicado y divulgado en internet, según lo establecido en la Ley de Propiedad Intelectual, Reglamento y Leyes.



.....
Mariana Nayhely Pinza Escaleras

AUTORA



.....
Jannela Anahí Torres Ordóñez

AUTORA

Dedicatoria Mariana Nayhely

A mis padres, quienes han sido el pilar más importante de mi vida y el motor silencioso de cada paso que he dado. A mi papá, que partió hace pocos meses, mi amor eterno y mi gratitud profunda. Gracias por impulsarme a iniciar esta carrera, por ayudarme a dar el gran paso de salir de casa para perseguir mis sueños, y por tu esfuerzo, tu confianza y el orgullo que siempre sentiste por mí. Aunque hoy no estés físicamente, tu recuerdo y tu ejemplo han sido mi mayor motivación para no rendirme. Este logro también es tuyo; lo alcancé con la convicción de honrarte.

A mi mamá, por su amor incondicional, su entrega diaria, su apoyo firme en cada decisión y su fortaleza constante. Gracias por sostenerme en los momentos de duda, por creer en mí incluso cuando yo no estaba segura, y por acompañarme con paciencia en todo este camino.

Todo lo que soy y todo lo que he logrado tiene raíces en su amor, su sacrificio y su fe en mí.

A mis hermanos, por su trabajo, por su sacrificio, que también han sido parte silenciosa pero fundamental de este proceso, ayudándome a seguir avanzando para concretar este sueño.

A mis amigas, quienes han sido ejemplo de esfuerzo y fortaleza. Verlas luchar frente las dificultades que han enfrentado en la vida, de las cuales he sido testigo me han empujado para no rendirme y poder ir avanzando con mi carrera incluso en los momentos más difíciles. Gracias por el apoyo brindado, por la compañía ofrecida, por la inspiración generada.

Y a esas personas que, a lo largo de la carrera, me dieron apoyo, motivación o compañía en esos días difíciles y en esas largas madrugadas.

A mí misma, por no rendirme cuando quise hacerlo, por seguir aun con miedo, dudas y tropiezos, y por demostrarme que soy más fuerte de lo que pensaba.

Este logro representa esfuerzo, pérdidas, aprendizaje y crecimiento. No fue un camino fácil, pero valió la pena.

Dedicatoria Jannela Anahí

Dedico este proyecto con profundo amor, respeto y gratitud a los pilares fundamentales de mi vida, quienes han acompañado cada etapa de mi formación personal y académica. Este proyecto no representa únicamente un requisito académico, sino el reflejo de un camino construido con esfuerzo, sacrificios, aprendizajes y, sobre todo, con el apoyo y la presencia constante de quienes han creído en mí desde el principio. Este pequeño gesto encierra una inmensa felicidad, pues sin ustedes nada de esto habría sido posible.

A Dios, por concederme la oportunidad de alcanzar uno de mis más grandes sueños, por bendecirme con salud, fortaleza y perseverancia, por guiar mis pasos en los momentos de duda y por permitirme acercarme a su camino, recordándome siempre que su amor es infinito.

A mi mami, por ser mi apoyo incondicional a lo largo de toda mi vida, por su entrega silenciosa, su paciencia y su amor constante. Gracias por ser refugio en los momentos difíciles, por ofrecerme siempre un hombro en el cual apoyarme y por enseñarme, con tu ejemplo, el verdadero significado del amor y la fortaleza.

A mi papi, por ser mi mayor ejemplo de esfuerzo, constancia y responsabilidad, por los innumerables sacrificios realizados para que pueda alcanzar mis metas y por transmitirme, con cada acción, valores que hoy guían mi vida. Tu dedicación y compromiso han sido fundamentales para llegar hasta aquí.

A mi ñaño, por acompañarme con lealtad, por quedarse a mi lado incluso en los momentos más complejos y por enseñarme, a través de su valentía y amor por la vida, la importancia de seguir adelante con esperanza y determinación.

A mis abuelitos, por su apoyo incondicional desde mis primeros años, por su amor sincero y por ser una base fundamental en mi crecimiento personal. Gracias por cada consejo, cada gesto de cariño y cada palabra que ha dejado huella en mi vida. Todo mi amor y admiración para ustedes, Mami Itzmenia y Papi Segundo.

A mis tíos, por formar parte de mi historia, por su cercanía, su ayuda desinteresada y por brindarme siempre palabras de aliento que fortalecieron mi camino.

A mis primos, por compartir momentos llenos de alegría, risas y recuerdos que han hecho de cada etapa un aprendizaje acompañado de felicidad.

A mis queridas amigas, por caminar conmigo a lo largo de este proceso, por compartir risas, lágrimas y momentos que quedarán guardados para siempre en mi corazón. De manera especial, a mi leal amiga y más que amiga, mi hermana de corazón, Romina Suárez, gracias por tu apoyo, tu sinceridad y tu compañía incondicional.

A todos ustedes, gracias por su amor, su esfuerzo y su valentía. Este logro no me pertenece solo a mí, sino que es el fruto de cada enseñanza, cada sacrificio y cada pedacito de ustedes que vive en mí.

Agradecimiento

Queremos expresar nuestros más profundos agradecimientos a nuestro tutor de tesis por su impulso constante, sus correcciones y sus observaciones siempre acertadas y enriquecedoras en el curso de este trabajo. Su orientación académica fue indispensable para dar el rumbo correcto en cada una de las etapas del proceso investigativo y para poder llevar a cabo este trabajo satisfactoriamente. También queremos hacer extensivo nuestro más sincero y afectuoso agradecimiento a los docentes de la carrera, quienes compartieron a lo largo de nuestra enseñanza universitaria sus conocimientos, experiencias y exigencias académicas, aportando de primera mano en la construcción de nuestra trayectoria profesional y personal. Cada clase de las enseñanzas impartidas dejó una base importante a la hora de elaborar este proyecto de titulación.

A la institución y a todos los que forman parte de esta, por otorgarnos el espacio y los instrumentos necesarios para poder formarnos y avanzar en este proceso.

Finalmente, les agradezco a todas aquellas personas que de una forma u otra asistieron con sus ayudas, orientaciones y motivaciones para que la investigación pueda ser llevada a cabo.

Índice de contenido

Aprobación del Tutor	II
Certificación de Autoría.....	III
Dedicatoria Mariana Nayhely	IV
Dedicatoria Jannela Anahí	V
Agradecimiento	VII
Índice de Figuras.....	XII
Índice de Tablas	XIV
Resumen.....	15
Introducción.....	17
Justificación.....	18
Objetivos	20
Capítulo 1: Fase de Empatía.....	21
1.1 Análisis PESTEL.....	23
1.1.1 Político.....	24
1.1.2 Económico.....	25
1.1.3 Social.....	27
1.1.4 Tecnológico	29
1.1.5 Ecológico.....	31

1.1.6 Legal.....	33
1.2 Análisis interno (FODA).....	35
1.3 Principales hallazgos	37
1.4 Mercado.....	38
1.4.1 Población objetiva.....	39
1.4.2 Metodología de la investigación.....	40
1.4.3 Muestra y diseño muestral	41
1.5 Análisis e interpretación de resultados	45
1.5.1 Encuesta.....	45
1.5.2 Entrevistas	68
Capítulo 2: Definición	71
2.1 Planteamiento del problema.....	72
2.2 Formulación del problema	73
2.3 Árbol de problemas.....	73
2.4 Mapa de afinidad	74
2.5 Buyer persona.....	77
2.6 Mapa de empatía.....	82
2.7 Customer Journey Map	86
2.8 POV.....	93

	X
Capítulo 3: Ideación.....	100
3.1 Brainstorming	100
3.2 How might we?.....	102
3.3 Matriz de priorización (Impacto vs Esfuerzo)	104
3.4 Propuesta de Idea de Negocio a Implementar	105
Capítulo 4: Prototipo.....	109
4.1 Descripción del producto a importar	110
4.2 Análisis del Mercado Nacional	112
4.3 Selección del país proveedor.....	114
4.3.1 Identificación del proveedor.....	115
4.4 Requisitos de importación en Ecuador	117
4.5 Incoterm seleccionado	122
4.6 Proceso logístico internacional.....	124
4.7 Costos de importación	127
4.8 Análisis de precios en el mercado ecuatoriano	132
4.9 Plan comercial	134
4.10 Evaluación económica	138
4.10.1 Plan financiero de importación.....	140
4.10.2 Introducción del plan financiero de importación.....	141
4.10.3 Costos del proveedor y costos logísticos.....	142

	XI
4.10.4 Análisis de rentabilidad	148
4.11 Riesgos financieros y estrategias de mitigación	155
Capítulo 5: Estudio técnico y modelo de gestión organizacional.....	158
5.1 Localización	159
5.2 Operaciones	161
5.2.1 Mapa de procesos.....	161
5.3 Organigrama.....	165
Conclusiones	170
Recomendaciones	171
Referencias Bibliográficas	172
Anexos.....	188

Índice de Figuras

Figura 1 <i>Tipo de Negocio</i>	46
Figura 2 <i>Años de funcionamiento</i>	47
Figura 3 <i>Frecuencia de compra</i>	48
Figura 4 <i>Volumen de compra</i>	49
Figura 5 <i>Volumen de compra</i>	50
Figura 6 <i>Diseños o colores más solicitados</i>	51
Figura 7 <i>Proveedor al que compra melamina</i>	52
Figura 8 <i>Nivel de satisfacción con el proveedor</i>	53
Figura 9 <i>Limitaciones del proveedor</i>	54
Figura 10 <i>Factores para escoger un proveedor</i>	55
Figura 11 <i>Cambio de proveedor</i>	56
Figura 12 <i>Calidad de melamina que se comercializa en la provincia de Loja</i>	57
Figura 13 <i>Problemas acerca de la melamina que ha adquirido</i>	58
Figura 14 <i>¿Ha trabajado con melamina de origen chino?</i>	59
Figura 15 <i>Opinión sobre la calidad de la melamina</i>	60
Figura 16 <i>Elección del país de origen de la melamina</i>	61
Figura 17 <i>¿Adquiriría melamina importada desde China?</i>	62
Figura 18 <i>Nivel de importancia de calidad del producto</i>	63
Figura 19 <i>Nivel de interés a nueva importación en la empresa</i>	64
Figura 20 <i>Opciones para comprar en la empresa</i>	65
Figura 21 <i>Porcentaje de compra a un nuevo proveedor</i>	66
Figura 22 <i>Escasez o poca variedad de melamina</i>	67

Figura 23 <i>Interés a proveedor de fábrica y precios competitivos</i>	68
Figura 24 <i>Árbol de problemas</i>	74
Figura 25 <i>Buyer persona Carpintero</i>	78
Figura 26 <i>Buyer persona Dueño de Ferretería</i>	80
Figura 27 <i>Buyer persona Arquitecta</i>	81
Figura 28 <i>Mapa de empatía Carlos carpintero</i>	83
Figura 29 <i>Mapa de empatía Ing. Roberto (Ferretería)</i>	84
Figura 30 <i>Mapa de empatía Arq. Sofía</i>	85
Figura 31 <i>Customer journey map Carlos carpintero</i>	88
Figura 32 <i>Mapa de empatía Ing. Roberto (Ferretería)</i>	90
Figura 33 <i>Mapa de empatía Arq. Sofía</i>	92
Figura 34 <i>Point of view Carlos carpintero</i>	94
Figura 35 <i>Point of view Ing. Roberto ferretería</i>	96
Figura 36 <i>Point of view Arq. Sofía</i>	98
Figura 37 <i>Brainstorming</i>	101
Figura 38 <i>How might we?</i>	103
Figura 39 <i>Matriz de priorización</i>	104
Figura 40 <i>Mapa de procesos del proyecto de importación de la empresa</i>	162
Figura 41 <i>Organigrama Estructural de la empresa</i>	166
Figura 42 <i>Flujograma del proceso de importación</i>	168

Índice de Tablas

Tabla 1 <i>Análisis FODA</i>	36
Tabla 2 <i>Principales hallazgos de la entrevista</i>	69
Tabla 3 <i>Mapa de afinidad sector carpinterías y talleres</i>	75
Tabla 4 <i>Mapa de afinidad sector carpinterías y talleres</i>	76
Tabla 5 <i>Mapa de afinidad sector carpinterías y talleres</i>	77
Tabla 6 <i>Brecha de la oferta actual</i>	113
Tabla 7 <i>Costos del proveedor</i>	142
Tabla 8 <i>Costos logísticos</i>	143
Tabla 9 <i>Cálculo del costo CIF</i>	144
Tabla 10 <i>Costos aduaneros y nacionalización</i>	145
Tabla 11 <i>Costo del agente de aduana</i>	145
Tabla 12 <i>Flete interno</i>	146
Tabla 13 <i>Costo total de importación</i>	147
Tabla 14 <i>Precio de venta público (PVP)</i>	148
Tabla 15 <i>Margen bruto</i>	149
Tabla 16 <i>Margen neto</i>	150
Tabla 17 <i>Punto de equilibrio</i>	151
Tabla 18 <i>Retorno de la inversión (ROI)</i>	151
Tabla 19 <i>Flujo de caja proyectado para 12 meses</i>	152
Tabla 20 <i>Flujo de caja proyectado para 5 años</i>	153
Tabla 21 <i>Análisis de sensibilidad del costo unitario frente a variaciones en el flete marítimo</i>	154

Resumen

Este trabajo de titulación analiza la viabilidad técnica, económica y comercial de la importación de tableros melamínicos provenientes de China hacia la provincia de Loja, a través de la empresa ESCAR Cía. Ltda. El presente trabajo de titulación se justifica en la demanda de una mayor disponibilidad de materiales para el sector de la construcción y de la carpintería, en un contexto en el que la demanda local es creciente y una alta dependencia de proveedores nacionales con precios bastante elevados.

En el desarrollo del trabajo se consideró como metodología principal la cuantitativa, utilizando herramientas como el estudio de mercado, encuestas al público objetivo y análisis financiero del proceso de importación. Se consideraron elementos de suma importancia como costos FOB, fletes internacionales, costos de nacionalización, el punto de equilibrio, el margen de rentabilidad y el flujo de caja proyectado, lo cual permitió determinar el costo unitario del producto y su precio de venta competitivo en el mercado local.

Los resultados obtenidos evidencian que la importación de tableros melamínicos es económicamente viable siempre que se alcance un volumen mínimo de ventas que permita cubrir la inversión inicial. El análisis organizacional y técnico muestra que la empresa, cuenta con una estructura adecuada para gestionar y llevar a cabo el proceso de importación y comercialización. El proyecto representa una alternativa rentable y sostenible, que contribuye al fortalecimiento de la empresa y al desarrollo del mercado de materiales en la provincia de Loja.

Abstract

The objective of this project is to evaluate the feasibility of bringing in melamine boards from China for sale through ESCAR Cía. Ltda. into Loja Province, Ecuador. There is a strong demand locally for construction and carpentry materials but there is a high level of dependence on domestic suppliers who charge high prices.

To conduct this analysis, a quantitative methodology was used; this included performing market research, conducting surveys to survey potential customer groups, and conducting a financial assessment of the import trade process. Some key items evaluated were itemized FOB costs, international shipping costs, import documentation fees, breakeven point for sales volume, profitability per unit sold, and projected cash flow for the project, which allowed the determination of the unit cost of product sold and competitive price for selling in Loja Province.

The analysis of the importation of melamine boards concluded that the associated trade will only be economically viable if a minimum sales volume was achieved sufficient for recovering the start-up investment. The technical/organizational analyses also indicate that ESCAR Cía. Ltda. has developed an appropriate organizational structure for managing the importation and distribution sales of melamine boards. Therefore, overall the entire project is a highly profitable and sustainable alternative to increasing the strength of ESCAR Cía. Ltda., and will help develop the construction supply business in Loja Province.

Introducción

La importación de tableros de melamina desde China constituye una alternativa estratégica para la empresa. La cual se denominará, “la empresa”, en un contexto ecuatoriano donde el abastecimiento de insumos para la industria del mobiliario y los acabados exige mayor eficiencia, continuidad y competitividad en precios. China se mantiene como uno de los principales proveedores a escala global gracias a su capacidad productiva, diversidad de oferta y ventajas de costo, factores que vuelven relevante su análisis como mercado de origen para operaciones de importación orientadas a fortalecer el posicionamiento de empresas locales.

La melamina se ha consolidado como un material clave en la fabricación de muebles, carpintería, ferretería especializada y revestimientos, debido a su versatilidad, durabilidad, facilidad de mantenimiento y variedad de diseños.

Su demanda se relaciona directamente con el dinamismo del sector construcción y con el crecimiento de actividades vinculadas al mejoramiento del hogar y la producción de mobiliario, particularmente en ciudades intermedias donde se expande el mercado de acabados y equipamiento residencial y comercial. Para la provincia de Loja, estas características se traducen en una oportunidad para asegurar un abastecimiento oportuno y estable, evitando quiebres de inventario, reduciendo costos unitarios y mejorando tiempos de respuesta al cliente.

Este plan de importación para el período 2025-2026 buscará establecer una hoja de ruta detallada para asegurar el confiable abastecimiento, gestionar la logística internacional y cumplir con la normatividad aduanera ecuatoriana, optimizando costos y tiempos para maximizar la rentabilidad y la satisfacción del cliente.

Se considerarán las tendencias de mercado y la adaptación a las condiciones económicas y regulatorias vigentes, asegurando la sostenibilidad y éxito comercial del proyecto.

Justificación

La realización del presente trabajo de titulación se justifica desde el punto de vista económico, técnico y social, debido a la creciente demanda de tableros melamínicos en el sector de la construcción y carpintería de la provincia de Loja, así como a la necesidad de diversificar las fuentes de abastecimiento para mejorar la competitividad de las empresas locales. En el contexto actual, los proyectos de importación representan una alternativa estratégica para reducir costos y ampliar la oferta de productos, ya que *“la importación permite a las empresas acceder a mercados internacionales con mejores condiciones de precio y variedad”* (UNCTAD, 2021).

Desde una perspectiva empresarial, este estudio se justifica porque proporciona a la empresa, una herramienta de análisis para evaluar la viabilidad real de importar tableros melamínicos desde China, considerando variables clave como costos, rentabilidad, punto de equilibrio y estructura organizacional. Según Sapag Chain (2021), *“la evaluación de proyectos permite reducir la incertidumbre en la toma de decisiones, al analizar de forma sistemática los aspectos técnicos y financieros”*, lo cual resulta fundamental para empresas que buscan crecer de manera sostenible.

En el ámbito académico, la investigación se justifica porque aplica conocimientos teóricos de comercio exterior, gestión de operaciones y análisis financiero a un caso real, fortaleciendo la formación profesional del estudiante. Hernández-Sampieri y Mendoza (2022) señalan que *“la investigación aplicada contribuye a la solución de problemas concretos, integrando teoría y práctica”*, lo que permite generar aprendizajes significativos y propuestas viables en contextos reales.

Desde el enfoque social y regional, el proyecto se justifica porque contribuye al desarrollo económico de la provincia de Loja, al facilitar el acceso a insumos de calidad para carpinterías y

ferreterías locales, impulsando la actividad productiva y comercial. De acuerdo con la CEPAL (2020), “*el fortalecimiento de las cadenas de suministro y el comercio contribuye al desarrollo territorial y a la generación de empleo*”. En este sentido, el estudio no solo beneficia a la empresa, sino también al entorno productivo en el que se inserta.

Objetivos

Objetivo general:

Diseñar un plan integral de importación de melamina desde China que optimice los procesos logísticos, reduzca costos operativos y fortalezca la posición competitiva de ESCAR CIA. LTDA. en el mercado nacional durante el período 2025 – 2026.

Objetivos específicos:

Analizar el mercado internacional de tableros melamínicos y la oferta de proveedores en China, identificando alternativas de abastecimiento, condiciones de compra, rangos de costos y criterios técnicos de calidad aplicables para ESCAR CIA. LTDA. en el período 2025–2026.

Diseñar el proceso integral de importación de melamina para ESCAR CIA LTDA., estableciendo la estrategia logística y aduanera (Incoterms, transporte, seguros, documentación, nacionalización) y la estructura del costo total de importación, con el fin de optimizar tiempos y reducir costos operativos durante el período 2025 – 2026.

Capítulo 1: Fase de Empatía

La fase de empatía es el punto de partida del Design Thinking y su propósito es comprender de manera profunda a los usuarios y actores involucrados (qué necesitan, qué valoran, qué les duele y qué condiciones reales enfrentan). En otras palabras, esta fase evita que el proyecto se construya sobre supuestos y permite delimitar el problema desde evidencia. Como señala, *“sus necesidades, expectativas y aspiraciones, indagadas a través de la empatía, permiten definir (o redefinir) el problema”* (Cabrera-Olmos, 2021), por ello, empatizar no es una actividad superficial, sino un ejercicio sistemático de investigación y escucha.

En este caso, la empatía se enfoca en comprender a quienes determinan el éxito de la importación: responsables internos (compras, logística, bodega y administración) y actores clave externos (agente de aduanas, operador logístico/forwarder y clientes que dependen del abastecimiento). Esto es coherente con el enfoque de diseño centrado en personas, donde el objetivo es *“empatizar adecuadamente... para poder identificar sus necesidades reales y reflejar estas en el producto final”* (Ortiz, 2024)

La melamina (tableros melaminizados) se valora por su uso interior en mobiliario y acabados, pero su desempeño depende de variables medibles: resistencia al rayado, manchas, abrasión, rajado y, de forma crítica, la emisión de formaldehído. Asociación de Investigación Técnica de las Industrias de la Madera (2021) incluye estas propiedades como control obligatorio del producto y vincula su verificación con normas técnicas específicas, lo cual es relevante para la empresa porque eleva la calidad percibida y reduce reclamos postventa (tablero que se “marca”, se mancha o desprende el recubrimiento). En compras institucionales europeas, además, se exige que los tableros melaminizados se evalúen con referencia a UNE-EN 14322:2017 (y ensayos

asociados), lo que evidencia que el mercado se mueve por estándares verificables y no por descripciones generales del proveedor.

Elegir China como origen no solo responde al precio, sino a su escala y dinámica industrial. En 2024, reportes sectoriales (ITTO/GGSC) señalan un contexto de ampliación de capacidad en China para tableros de partículas (nuevas líneas de producción y expansión de capacidad anual), lo que sugiere alta disponibilidad de oferta y competencia entre fabricantes.

Para la empresa esto abre oportunidades de negociación (volumen, acabados, MOQ, tiempos de fabricación), pero también exige filtros técnicos (fichas, muestras, inspección pre-embarque) para evitar heterogeneidad de calidad entre lotes o cambios de proveedor sin equivalencias de norma.

En logística internacional, el riesgo clave para el periodo 2025 – 2026 no es solo el flete “caro o barato”, sino la volatilidad y los tiempos de tránsito. Conferencia de las Naciones Unidas sobre Comercio y Desarrollo (2022) documenta que, hacia finales de 2021, los fletes llegaron a cuadruplicarse frente a niveles prepandémicos, y UNCTAD (2024) describe nuevas perturbaciones desde finales de 2023 (mar Rojo/canal de Suez) que aumentan distancias, tiempos de tránsito y gastos operacionales.

En un plan de importación, esto obliga a diseñar políticas de inventario (stock de seguridad), ventanas de compra, rutas alternativas y cláusulas contractuales (penalizaciones/fechas) para que la empresa no pierda ventas por quiebres de stock ni destruya margen por compras “*de emergencia*”.

Acercas de los pros y contras del proyecto se juegan en el contrato: quién asume costos, riesgos, seguro y aduana según el Incoterm elegido. Una guía técnica sobre Incoterms indica que estas reglas buscan “*delimitar con precisión las obligaciones de vendedores y compradores*” en

la compraventa internacional y que afectan transporte, logística, seguros y aduanas (Llamazares, 2020).

Para la empresa, un enfoque realista suele comparar escenarios (por ejemplo, FOB vs CIF) según su capacidad de gestionar flete/seguro, su poder de negociación con forwarders y su tolerancia al riesgo; elegir bien puede reducir sobrecostos “invisibles” (demoras, seguros insuficientes, costos en destino no previstos) y mejorar el cumplimiento de plazos comprometidos al cliente final.

En la fase de empatía se desarrolla una investigación que comprende enfocarse en variables cuantitativas, cualitativas, recurrir a fuentes secundarias tales como: fuentes primarias, aplicará la investigación, observación, entrevistas y encuestas a fin de recabar información para fortalecer todos los ámbitos.

1.1 Análisis PESTEL

El análisis PESTEL es una herramienta para estudiar el entorno externo que puede influir en un proyecto, considerando factores Políticos, Económicos, Sociales, Tecnológicos, Ecológicos y Legales. Su utilidad radica en que permite identificar oportunidades y amenazas antes de implementar decisiones estratégicas.

En términos conceptuales, *“un análisis PESTEL es una herramienta que permite a las organizaciones descubrir y evaluar los factores que pueden afectar el negocio en el presente y en el futuro”* (Amador-Mercado, 2022, pp. 1–2).

Para este proyecto esta herramienta es clave porque el abastecimiento internacional depende de variables como acuerdos comerciales, aranceles, medidas no arancelarias, condiciones logísticas marítimas, requisitos técnicos y normas de seguridad.

1.1.1 Político

A nivel global, el entorno político se caracteriza por una mayor competencia geoeconómica y por la proliferación de acuerdos preferenciales, lo que influye directamente en decisiones de abastecimiento industrial. En este escenario, países de la región han buscado articular su política comercial con China mediante acuerdos que funcionen tanto como mecanismo de inserción como de contención frente a un contexto de “*crisis e incertidumbre*” internacional (Herrera-Vinelli, 2024).

En Ecuador, el componente político no solo crea oportunidades: también impone exigencias de cumplimiento. El TLC incorpora capítulos y anexos vinculados con reglas de origen, procedimientos aduaneros, defensa comercial y obstáculos técnicos al comercio, lo que obliga a la empresa a diseñar su importación con enfoque preventivo (documentación, trazabilidad, criterios técnicos y gestión de riesgos) para evitar pérdidas de preferencias, retrasos o contingencias (Gobierno de Ecuador & Gobierno de China, 2024).

A nivel interno, el mismo proceso de promulgación y vigencia del tratado se formalizó en el Registro Oficial (Suplemento 566, 28 de mayo de 2024), lo que refuerza que el plan debe alinearse a la normativa vigente y sus actualizaciones operativas (Lexis, 2024).

En cuanto a cooperación e integración, también influye la agenda bilateral más amplia. Por ejemplo, en 2025 Ecuador formalizó su adhesión a la Iniciativa de la Franja y la Ruta mediante la firma de un plan de cooperación, lo cual puede incidir en expectativas de conectividad, cooperación e inversiones en el mediano plazo (El Universo, 2025; Radio Pichincha, 2025).

En la provincia de Loja, el entorno político local impacta el proyecto principalmente por su capacidad de articular instituciones y generar condiciones para la actividad productiva y comercial (formalización, gestión pública, coordinación interinstitucional y clima de cooperación).

En la práctica, se observan acciones conjuntas entre niveles de gobierno: por ejemplo, el Municipio de Loja reporta actividades coordinadas con el Gobierno Provincial y la Gobernación para dinamizar producción y comercialización local, destacando que “*esta feria es un ejemplo de lo que se puede hacer en conjunto*” cuando existe predisposición y acuerdos (Municipio de Loja, 2024).

Para la empresa, este tipo de coordinación provincial favorece la implementación del plan porque mejora el entorno operativo (vinculación con actores locales, dinamización económica y redes institucionales), aunque persisten riesgos vinculados a cambios regulatorios, coyuntura política interna o ajustes en procedimientos de control que pueden afectar tiempos y costos de nacionalización.

1.1.2 Económico

A nivel global, la economía internacional se mantiene en una senda de crecimiento moderado, lo que condiciona el comercio de insumos industriales y la planificación de importaciones.

El Fondo Monetario Internacional proyecta que el crecimiento mundial “*de 3,2% en 2024 y de 3,3% en 2025*”, reflejando un entorno de expansión estable, pero sin grandes márgenes de holgura para shocks de costo o interrupciones logísticas (FMI, 2024, p. 2).

Para el plan de importación de melamina, este escenario implica que la demanda puede sostenerse, pero los costos asociados a logística, financiamiento y abastecimiento deben gestionarse con eficiencia para proteger el margen.

El componente logístico (fletes y tiempos) se vuelve un determinante económico clave. UNCTAD advierte que, ante las disrupciones marítimas recientes, los desvíos de ruta han generado

“un aumento de las distancias y los tiempos de tránsito”, junto con mayores gastos operacionales para navieras, puertos y comercio (UNCTAD, 2024, p. 4).

Para una importación desde China, esto se traduce en riesgo de variabilidad en el costo total puesto en Ecuador (landed cost), afectando directamente la estructura de precios de la melamina en el mercado nacional. Además, el incremento de costos tiende a trasladarse a la cadena comercial.

UNCTAD determina que *“la escalada de costos... se traduce en un aumento de las tarifas de transporte marítimo”* que termina repercutiendo en los consumidores (UNCTAD, 2024, p. 4).

En términos prácticos, este factor puede presionar al alza el precio final del tablero melamínico y reducir la sensibilidad del comprador a incrementos, por lo que el plan debe priorizar decisiones económicas como consolidación de carga, selección de rutas/puertos, negociación de Incoterms y control del inventario para reducir costos por unidad.

A nivel nacional, la relación comercial con China condiciona precios y disponibilidad de productos industriales. En el reporte de la Cámara de Comercio de Quito se indica que *“cerca del 27% de las importaciones no petroleras del Ecuador provinieron de China”* (Cámara de Comercio de Quito, 2024, p. 21).

Esta alta participación muestra la relevancia del proveedor chino en la canasta importadora y, para la empresa, refuerza la conveniencia económica de estructurar un plan formal que permita negociar mejor con proveedores, mitigar riesgos de dependencia y asegurar continuidad de abastecimiento.

Dentro del costo total de importación, los tributos y la base imponible son determinantes directos del precio de venta. En Ecuador, la Ley de Régimen Tributario Interno establece que *“la*

base imponible, en las importaciones, es el resultado de sumar al Valor en Aduana los impuestos, aranceles, tasas, derechos, recargos y otros gastos” (SRI, 2023, p. 68).

Esto obliga a que el proyecto calcule con precisión el valor en aduana y todos los rubros asociados, porque cualquier variación en flete, seguro, recargos o tasas afecta el impuesto y el costo final, repercutiendo en la rentabilidad del plan 2025–2026.

En la provincia de Loja el entorno económico muestra señales relevantes para estimar capacidad de demanda y rotación comercial. En el boletín ENEMDU anual, la tasa de empleo adecuado/pleno para Loja se registra como “28,4” en 2024 (INEC, 2024, p. 11).

Este indicador sugiere un mercado con restricciones de ingreso para una parte de los hogares, por lo que, aunque existe demanda de melamina por actividades de carpintería, ferretería y mobiliario, el plan de importación debe cuidar la estrategia económica de colocación: segmentar clientes (mayoristas y talleres), optimizar costos para competir en precio, y mantener políticas de crédito/stocks prudentes para evitar sobreinventario y pérdidas por lenta rotación.

1.1.3 Social

Los cambios sociales posteriores a la pandemia reconfiguraron las rutinas del hogar y el uso de los espacios domésticos, elevando la importancia del mobiliario funcional (escritorios, almacenamiento, cocinas y clósets). En la región, el trabajo desde casa creció con fuerza: en Costa Rica, por ejemplo, *“en el segundo trimestre de 2020 el teletrabajo daba cuenta del 74 por ciento del total del trabajo desde el hogar”* (Maurizio, 2021, p. 6).

Este tipo de transformación social impulsó decisiones de compra vinculadas a adecuación y mejora del hogar, favoreciendo materiales de rápida instalación y buen acabado, como los tableros melamínicos.

En Ecuador, se observa una aceptación relevante de la melamina como material para muebles por razones asociadas a estética y practicidad. Un estudio aplicado en el país reporta que *“el 60% sí ha comprado muebles en melamina”* y que *“el 52% expone que los muebles en melamina son mejores que los muebles tradicionales”* (Cuji Cuji, 2022, p. 5).

Esta evidencia respalda que, desde lo social, existe una preferencia creciente por soluciones que combinen apariencia, costo y facilidad de mantenimiento, lo cual sostiene la demanda de melamina a nivel de consumo final y en cadenas B2B (carpinterías y mueblerías).

La dinámica de vivienda también es un factor social clave porque la construcción y remodelación se traducen en requerimientos de acabados y mobiliario. En el primer trimestre de 2024, el INEC señala que *“se proyectan construir un total de 2.908 edificaciones y 4.063 viviendas”* (INEC, 2024, p. 3).

Este comportamiento del hábitat refuerza el potencial de demanda de tableros para cocinas, clósets y muebles, donde la melamina es un insumo habitual.

Además, el boletín del INEC precisa que, para la cobertura de levantamiento, se seleccionaron 15 GAD municipales *“tales como: Guayaquil, Cuenca, Quito, Ambato, Riobamba, Loja, entre otros”* (INEC, 2024, p. 3).

Esto permite vincular el análisis al territorio: en la provincia de Loja, la demanda social asociada a vivienda (nueva construcción y ampliaciones) y a la mejora del hogar puede sostener consumo de insumos para mobiliario y acabados, siempre que exista abastecimiento estable.

Por otro lado, el contexto social postpandemia también se caracterizó por vulnerabilidad de micro y pequeñas unidades productivas (talleres, carpinterías y emprendimientos), que dependen de insumos disponibles y previsibles. El GEM Ecuador indica que *“Un 24.67% de los encuestados cesaron sus negocios, indicando como principal razón la pandemia”* (Lasio et al.,

2020, p. 38). En este sentido, para mercados como Loja, asegurar disponibilidad y continuidad de suministro mediante un plan de importación (2025 – 2026) es relevante socialmente porque reduce el riesgo de paralización productiva por escasez o variaciones bruscas de precio.

1.1.4 Tecnológico

El entorno tecnológico es un factor determinante para la eficiencia y competitividad de un plan de importación, porque reduce tiempos, errores documentales y costos administrativos a lo largo de la cadena logística. En ese sentido, la digitalización empresarial se vuelve una ventaja estratégica para la empresa, ya que *“la digitalización se relaciona con importantes aumentos en la productividad y el crecimiento empresarial”* (Hirs-Garzón & Vargas, 2023, p. 3).

Esto es especialmente relevante en importaciones desde China, donde la coordinación de cotizaciones, órdenes de compra, consolidación de carga, seguros, seguimiento y nacionalización exige control de información en tiempo real.

En comercio internacional, la transformación digital se expresa principalmente en plataformas de facilitación del comercio. La CEPAL define que *“las Ventanillas Únicas de Comercio Exterior (VUCEs) son plataformas tecnológicas digitales que centralizan y agilizan la presentación de documentos requeridos para las operaciones del comercio internacional”* (Suárez, 2021, p. 4).

Para un plan de importación de melamina, este enfoque es clave porque permite estructurar flujos documentales más rápidos, disminuir reprocesos y sostener trazabilidad del trámite, lo que impacta directamente en costos por demoras y almacenamiento.

En Ecuador, el uso de sistemas informáticos aduaneros es un componente tecnológico crítico del proceso de importación. En un trabajo académico aplicado al contexto nacional se señala que Ecuapass es *“un sistema aduanero nacional ecuatoriano que permite a los operadores de*

comercio exterior del país realizar todas sus operaciones aduaneras de importación y exportación” (Chica Mosquera & Vargas Bravo, 2024, p. 5).

Además, el mismo estudio destaca que el sistema contribuye a disminuir costos y tiempos porque *“agiliza la tramitación de los documentos y procesos con otras entidades”* (Chica Mosquera & Vargas Bravo, 2024, p. 5). Para la empresa, esto se traduce en la necesidad de estandarizar su gestión digital (documentos, validaciones, soportes y cronogramas) para minimizar errores y acelerar la nacionalización.

A nivel local, la viabilidad tecnológica también depende de conectividad y capacidades digitales disponibles en la provincia de Loja para operar herramientas de seguimiento, comunicación con proveedores y control documental. El Instituto Nacional de Estadística y Censos reporta que el acceso a internet en hogares alcanza el *“66,0%”* a nivel nacional y en el área urbana llega al *“73,6%”* (INEC, 2024, p. 6).

En términos prácticos, esto favorece que operaciones administrativas y comerciales se gestionen digitalmente desde Loja (ciudad y zonas urbanas), aunque la brecha con áreas rurales puede limitar ciertos procesos (por ejemplo, pedidos y coordinación digital con talleres ubicados fuera de los centros urbanos), por lo que conviene mantener canales alternativos (WhatsApp, llamadas y atención presencial) sin perder el control centralizado del inventario y la demanda.

En importación de melamina, la tecnología también se relaciona con estándares de calidad y fichas técnicas (control del producto importado). Por ejemplo, una guía técnica de un fabricante del sector indica que *“todos los tableros revestidos... son clase E1... de baja emisión de formaldehído”* conforme a una norma europea de referencia (Masisa, 2021, p. 2).

Para el proyecto, esto refuerza la importancia de exigir al proveedor chino documentación técnica verificable (clase de emisión, resistencia superficial, acabados y tolerancias), porque la

competitividad no solo depende del precio, sino de la consistencia del estándar del tablero que se nacionaliza y se distribuye en el mercado.

1.1.5 Ecológico

En los últimos años, el componente ambiental se ha vuelto decisivo para el comercio internacional, porque los países y las empresas están presionados a reducir emisiones y demostrar cadenas de suministro más responsables. Esto es especialmente relevante para una importación desde China, ya que el transporte marítimo (principal modo para carga contenerizada) está bajo una agenda global de descarbonización: *“El transporte marítimo internacional es responsable de aproximadamente el 3% de las emisiones mundiales de gases de efecto invernadero (GEI)”* (Carbon Market Watch, 2024, p. 1).

A la vez, la misma fuente advierte que estas emisiones *“podrían aumentar un 50% de aquí a 2050 si no se toman medidas”* (Carbon Market Watch, 2024, p. 1), lo que anticipa mayores exigencias ambientales y, potencialmente, costos o requisitos adicionales en logística internacional.

En esa línea, al planificar la importación de melamina, la empresa debe considerar que el desempeño ambiental ya no es solo reputacional, sino operativo: selección de navieras y rutas, consolidación de carga (mejor uso del contenedor), programación para evitar envíos urgentes y reducción de costos por demoras o reprocesos logísticos.

En términos prácticos, una importación bien planificada reduce la huella ambiental indirecta asociada al transporte (menos reenvíos, menos almacenajes extraordinarios, menos traslados internos innecesarios) y mejora la eficiencia global del proyecto.

En Ecuador, el marco ambiental se articula cada vez más con la lógica de economía circular, lo cual impacta a importadores y comercializadores. La Estrategia Nacional de Economía

Circular Inclusiva (ENECI) plantea una visión “enfocada en la adopción de una economía circular inclusiva y territorial, que desacople el crecimiento económico de impactos negativos mediante innovación y sostenibilidad” (Ministerio de Producción, Comercio Exterior, Inversiones y Pesca [MPCEIP] & Ministerio del Ambiente, Agua y Transición Ecológica [MAATE], 2024, p. 30).

Además, la ENECI identifica como prioritarios ámbitos directamente relacionados con este proyecto, incluyendo “recursos forestales y madera” dentro de los subsectores priorizados (MPCEIP & MAATE, 2024, p. 30), lo cual conecta con el mercado de tableros y superficies para mobiliario donde se ubica la melamina.

Desde el componente legal-ambiental, la Ley Orgánica de Economía Circular Inclusiva incorpora al importador dentro de responsabilidades asociadas al ciclo de vida. La norma define al productor como responsable de la “primera puesta en el mercado nacional” e indica que “incluye al fabricante, ensamblador, importador...” (Asamblea Nacional del Ecuador, 2021, p. 8). De forma complementaria, al abordar la Responsabilidad Extendida del Productor, establece que esta incluye “los impactos inherentes a la selección de los materiales... así como lo relativo al tratamiento o disposición final del mismo cuando se convierte en residuo” (Asamblea Nacional del Ecuador, 2021, p. 13).

Para el plan de importación, esto significa que no basta con traer el producto: también conviene prever criterios de manejo de residuos (embalajes, recortes de tableros, excedentes) y mecanismos de coordinación con gestores autorizados cuando aplique.

En cuanto al producto, el componente ecológico también se relaciona con la seguridad química y el control de sustancias en tableros y materiales asociados. En evaluaciones técnicas sobre tableros de fibras (referenciales para el control de compuestos en paneles), se consideran parámetros como “Formaldehído” y “Melamina” dentro de especificaciones analíticas (Comité

Científico AESAN, 2021, p. 9). Para la empresa, esto se traduce en una recomendación operativa clara: exigir a proveedores fichas técnicas y certificaciones de emisiones/compuestos (por ejemplo, estándares de baja emisión en tableros), y asegurar que el producto importado cumpla requisitos de calidad y seguridad esperables para su uso en interiores y mobiliario.

En la provincia de Loja, el enfoque ambiental es especialmente pertinente por dos razones: (1) la actividad de carpinterías y mueblerías genera residuos (cortes, retazos, aserrín, embalajes) que deben manejarse responsablemente; y (2) el proyecto puede alinearse con la visión territorial y de circularidad que promueve la política nacional. Bajo este enfoque, el plan de importación puede incorporar prácticas concretas como: reducción de desperdicio mediante estandarización de formatos, acuerdos con talleres para recuperación de retazos aprovechables, uso de embalajes reciclables y coordinación con gestores locales para disposición adecuada; todo esto coherente con una economía circular “*territorial*” (MPCEIP & MAATE, 2024, p. 30) y con el criterio de responsabilidad del importador frente al ciclo de vida del producto (Asamblea Nacional del Ecuador, 2021, p. 13).

1.1.6 Legal

El entorno legal constituye un eje crítico para planificar la importación de melamina, porque define requisitos documentales, obligaciones tributarias, controles aduaneros y condiciones para acceder a beneficios.

En Ecuador, el proceso se articula principalmente a través de normativa y manuales operativos emitidos por la administración aduanera, donde la Declaración Aduanera de Importación (DAI) es el instrumento central para la nacionalización de mercancías y la correcta determinación de tributos.

En ese marco, la empresa debe asegurar que cada operación se sustente en documentación soporte (factura, documento de transporte, lista de empaque, etc.) y que el registro se realice conforme al sistema informático aduanero.

En la práctica, el cumplimiento legal se materializa en la transmisión y gestión digital de la DAI en *Ecuapass*.

La normativa operativa establece que, durante el registro y transmisión, “*el sistema informático Ecuapass, valida el cumplimiento de los requisitos establecidos en la normativa vigente*” (Servicio Nacional de Aduana del Ecuador [SENAE], 2023, p. 40). Esto implica que errores en datos clave (descripción comercial, valores, documentos asociados o consistencia del embarque) pueden derivar en observaciones, retrasos o ajustes posteriores, elevando costos por almacenaje, demoras y reprocesos.

En cuanto a la carga tributaria, el IVA es uno de los componentes más sensibles del costo de importación. La autoridad tributaria precisó que para 2024 la tarifa general se incrementó y que “*la aplicación de la tarifa general del 15% del Impuesto al Valor Agregado - IVA, comience desde el 01 de abril de 2024*” (Servicio de Rentas Internas [SRI], 2024, p. 2).

Además, la misma circular reafirma que el IVA también recae sobre comercio exterior, al señalar que “*[el IVA] grava la importación de bienes muebles corporales*” (SRI, 2024, p. 2). Para el plan de importación, esto obliga a estructurar el flujo de caja considerando el pago de tributos al momento de la nacionalización, así como a modelar escenarios de costo total (CIF + tributos + gastos locales).

El entorno legal también se vincula con la gestión de cumplimiento y facilitación mediante normativa secundaria y lineamientos actualizados. Informes técnicos institucionales del ecosistema de comercio exterior compilan resoluciones e instructivos vigentes para la gestión de

trámites y sistemas (por ejemplo, instructivos para registro de DAI), lo cual resulta útil para asegurar que el plan 2025 – 2026 se mantenga alineado con versiones oficiales y cambios procedimentales (Cámara de Comercio de Quito, 2024, p. 26).

En el plano territorial, aunque la importación se define a nivel nacional, la operación en la provincia de Loja exige además orden y cumplimiento en bodegaje, seguridad industrial, rotulación, facturación y condiciones comerciales, de modo que la empresa reduzca contingencias legales y fortalezca su confiabilidad como importador.

1.2 Análisis interno (FODA)

El análisis interno permite evaluar la situación actual de la empresa y determinar si cuenta con las condiciones necesarias para iniciar un proceso de importación de melamina desde China. La empresa posee vida jurídica estable, permisos de funcionamiento vigentes y varios años de experiencia en la comercialización de materiales para carpintería, lo que evidencia conocimiento del mercado y relaciones previas con proveedores locales.

Dispone de infraestructura adecuada, equipos operativos, personal con experiencia y canales de comercialización ya posicionados en la provincia de Loja, factores que constituyen una base sólida para ampliar sus actividades hacia el abastecimiento internacional.

Su nivel de facturación y rotación comercial reflejan una demanda sostenida de materiales derivados de la melamina, lo cual respalda la viabilidad de incorporar importaciones directas para mejorar precios, asegurar disponibilidad y ampliar variedad de diseños en el mercado.

Estos elementos permiten justificar que la empresa se encuentra preparada para importar, al contar con una estructura legal, operativa, comercial y administrativa suficiente. Por ello, la información recopilada se integrará posteriormente en el análisis FODA, donde se sintetizan las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas relacionadas con el plan de importación.

Como parte del proceso de investigación se procede a mostrar la información demostrada en un FODA:

Tabla 1

Análisis FODA

Fortalezas	Oportunidades
<p>Experiencia comercial y conocimiento del mercado lojano: trayectoria en venta de materiales para carpintería y acabados, con comprensión de necesidades de talleres, ferreterías y mueblerías en la provincia.</p> <p>Formalidad y respaldo legal: empresa constituida y operativa, lo que facilita trámites, apertura de cuentas comerciales y negociación con proveedores internacionales.</p> <p>Infraestructura operativa en Loja: disponibilidad de bodega, manejo de inventario y capacidad logística para abastecer clientes dentro de la provincia.</p> <p>Procesos internos establecidos: control básico de compras, inventarios, ventas y atención al cliente, que sirve como base para estructurar la importación.</p> <p>Relaciones comerciales previas: cartera de clientes y proveedores locales que permiten rotación y colocación del producto con menor incertidumbre.</p>	<p>Demanda creciente de muebles y remodelación en la provincia de Loja: incremento de necesidades de cocinas, closets, escritorios y mobiliario funcional en hogares y negocios.</p> <p>Expansión del sector maderero local: presencia de carpinterías, talleres y ferreterías que requieren abastecimiento constante de tableros melamínicos, MDF y afines.</p> <p>Preferencia por materiales estéticos y costo – eficientes: consumidores y negocios valoran acabados modernos, variedad de diseños y facilidad de mantenimiento.</p> <p>Ampliación de canales comerciales a nivel provincial: potencial de llegar a cantones de Loja (sin limitarse a una zona), y crecimiento de ventas por catálogos digitales/WhatsApp y alianzas B2B.</p> <p>Marco comercial Ecuador–China: posibilidad de negociar mejores condiciones de compra y reducir costos unitarios si se gestiona correctamente el origen y la logística.</p>
Debilidades	Amenazas
<p>Presencia digital limitada a nivel provincial: baja visibilidad online frente a competidores; dificulta captar demanda fuera del punto de venta físico.</p> <p>Cobertura de distribución aún parcial en Loja: necesidad de fortalecer rutas, tiempos de entrega y atención a cantones alejados para consolidar mercado provincial.</p> <p>Capacidad financiera moderada: importar requiere capital para inventario, costos de nacionalización y contingencias (fletes/almacenaje).</p> <p>Dependencia operativa de terceros en importación: si no existe experiencia previa importando, habrá dependencia de agentes/forwarders y riesgo de errores documentales.</p> <p>Necesidad de capacitación técnica: estandarizar criterios de calidad (espesores, acabados, tolerancias) y fortalecer ventas consultivas para clientes B2B.</p>	<p>Materiales sustitutos: MDF, madera natural, PVC, WPC u otros paneles pueden competir por precio, disponibilidad o preferencia del cliente.</p> <p>Competencia con mayor escala: distribuidores con más volumen pueden sostener precios agresivos y mayor variedad de diseños/stock.</p> <p>Volatilidad del transporte internacional: variaciones en fletes, tiempos de tránsito y recargos pueden elevar el costo final y afectar márgenes.</p> <p>Cambios normativos y exigencias técnicas: actualizaciones en requisitos aduaneros o técnicos pueden generar demoras o costos de cumplimiento.</p> <p>Preferencias tradicionales en ciertos segmentos: parte del mercado lojano mantiene preferencia por madera natural por costumbre o percepción de mayor calidad.</p>

La empresa cuenta con fortalezas internas que facilitan el plan de importación: experiencia en el mercado maderero de Loja, formalidad legal, infraestructura de bodega y procesos básicos de inventario y ventas. Esto reduce el riesgo inicial, porque ya existe una base operativa y una cartera de clientes que permite rotar el producto.

Las oportunidades externas son favorables: crece la demanda provincial de muebles y remodelación, hay más talleres y ferreterías que requieren abastecimiento continuo, y el marco comercial con China puede mejorar precios si se gestiona correctamente la logística y la documentación.

No obstante, existen debilidades que deben corregirse para que la importación sea sostenible: presencia digital limitada, cobertura de distribución parcial en la provincia, capital moderado para financiar inventario y tributos, y necesidad de capacitación técnica y experiencia importadora.

Las amenazas principales son la competencia (empresas de mayor escala), materiales sustitutos (MDF, madera, PVC/WPC), volatilidad de fletes y posibles cambios normativos. El proyecto es viable si se prioriza control de costos, fortalecimiento comercial provincial y gestión técnica documental para minimizar riesgos.

1.3 Principales hallazgos

El análisis evidencia que importar melamina desde China es una alternativa estratégica para fortalecer el abastecimiento de materiales para carpintería y muebles en la provincia de Loja, debido a que China es el principal origen de importaciones no petroleras del país: *“El primer país de importación no petrolera... es China con una participación del 29%”* (MPCEIP, 2025, p. 20).

En el plano comercial, el marco bilateral Ecuador – China crea un entorno más favorable para planificar importaciones, ya que el propio instrumento reconoce como objetivo *“eliminar las*

barreras al comercio y facilitar la circulación transfronteriza de mercancías” (Corte Constitucional del Ecuador, 2023, p. 1). Esto permite proyectar ventajas en costos y procedimientos, siempre que la empresa gestione correctamente el cumplimiento documental y aduanero.

A nivel de demanda interna, el dinamismo de la construcción y ampliaciones sostiene el consumo de insumos para acabados y mobiliario. El INEC reporta que *“se proyectan construir un total de 2.908 edificaciones y 4.063 viviendas”* (INEC, 2024, p. 3), y además incluye a *“Loja”* dentro de los GAD municipales considerados en la cobertura del levantamiento (INEC, 2024, p. 3), lo que respalda la pertinencia territorial del proyecto.

Se identifican riesgos logísticos que pueden afectar costos y tiempos de reposición. UNCTAD advierte que las disrupciones recientes han provocado *“un aumento de las distancias y los tiempos de tránsito”* (UNCTAD, 2024, p. 4), y que la escalada de costos *“se traduce en un aumento de las tarifas de transporte marítimo”* (UNCTAD, 2024, p. 4). Por ello, la viabilidad se sostiene si el plan incorpora márgenes para fletes, inventario de seguridad y control estricto de cronogramas y documentación.

1.4 Mercado

El mercado se define como el conjunto de compradores reales y potenciales que comparten una necesidad o deseo específico y que están dispuestos y en capacidad de intercambiar recursos para satisfacerlo. En este sentido, Kotler y Keller (2021) señalan que *“un mercado está conformado por todos los clientes potenciales que comparten una necesidad o deseo particular y que podrían estar dispuestos a realizar un intercambio para satisfacerla”*. Esta definición resalta la importancia de la demanda y del intercambio como elementos centrales del concepto de mercado.

Desde una perspectiva económica y empresarial, el mercado también puede entenderse como el espacio físico o virtual donde interactúan la oferta y la demanda, determinando precios y volúmenes de transacción. De acuerdo con Mankiw (2021), *“un mercado es un grupo de compradores y vendedores de un bien o servicio en particular, cuyos intercambios determinan el precio del producto”*. Esta interacción resulta clave para analizar la viabilidad comercial de un producto dentro de un territorio específico.

En estudios de mercado aplicados a proyectos empresariales, el mercado se analiza como un entorno dinámico influenciado por factores económicos, sociales y competitivos. Hernández-Sampieri y Mendoza (2022) indican que *“el análisis de mercado permite identificar el tamaño, características y comportamiento de los consumidores, facilitando la toma de decisiones estratégicas”*. Esta definición permite delimitar el mercado objetivo de los tableros melamínicos en la provincia de Loja y evaluar su potencial de demanda.

1.4.1 Población objetiva

La población objetivo del estudio radica en los agentes económicos que usan la melamina, que la comercializan o distribuyen dentro de la provincia de Loja. Como la melamina es un insumo industrial utilizado en la producción de muebles, de cocinas, de clósets o de acabados interiores, se optó por considerar como unidad de análisis a los establecimientos que inciden directamente en ella. Por esta razón, la población objetivo está compuesta por tres segmentos: carpinterías especializadas y talleres de fabricación de muebles, ferreterías medianas o grandes que comercializan tableros o materiales de construcción y distribuidores mayoristas de materiales para interiores.

Estos segmentos fueron seleccionados por incidir directamente sobre el consumo de melamina y porque tienen capacidad de decisión sobre la elección de proveedores. De acuerdo con

los registros del Servicio de Rentas Internas (SRI), la provincia de Loja tiene un número considerable de contribuyentes activos en el comercio de la madera y de tableros, en las actividades de carpintería y en la comercialización de materiales de construcción, lo que apoya la conformación de un mercado potencial real y relevante para la importación de este producto, lo que permitirá evaluar la viabilidad comercial del ingreso de melamina importada mediante la empresa.

1.4.2 Metodología de la investigación

La investigación se llevó a cabo bajo un enfoque mixto, combinando los métodos cuantitativos y cualitativos para obtener un panorama extenso y profundo del mercado local. El enfoque cuantitativo se concretó a través de encuestas estructuradas, orientadas a carpinteros con taller, ferreterías grandes y distribuidores de materiales. Con este enfoque se trató de recoger datos numéricos sobre sus hábitos de compra, sus volúmenes de consumo, frecuencia de reposición, percepción sobre la calidad y disposición para adquirir melamina importada.

Como complemento del enfoque cuantitativo, se aplicó un enfoque cualitativo mediante entrevistas semiestructuradas a informantes claves, tales como: un líder político, un experto en el área de importación y a un cliente potencial de cada tipo de negocio (carpinteros experimentados, ferreterías con alto volumen de ventas y distribuidores con experiencia en la provincia).

Las entrevistas permitieron profundizar en aspectos subjetivos y operacionales que no se pueden medir exclusivamente con encuestas, tales como la percepción respecto al origen del producto (melamina china), los problemas actuales con los proveedores y los aspectos críticos que deberían provocar un cambio de proveedor.

El diseño de investigación adoptado fue descriptivo - exploratorio, ya que intenta caracterizar el mercado actual y explorará la viabilidad de incluir un nuevo proveedor de melamina

importada. Así mismo, fue necesario el uso de fuentes primarias (encuestas y entrevistas) y secundarias (datos del SRI, información sectorial y normativa), así, las fuentes de datos debieron garantizar fiabilidad y triangulación de resultados.

1.4.3 Muestra y diseño muestral

La elección de la muestra resulta ser un aspecto crucial para proporcionar una rigurosa validez y representatividad de los resultados que se han de obtener y que se hayan obtenido en la investigación.

En el estudio que se está llevando a cabo, la población total está compuesta por 5.008 unidades económicas que se encuentran registradas en el Servicio de Rentas Internas (SRI) y que desarrollan actividades directamente relacionadas con el consumo, la comercialización y la especificación de la melamina en el interior de la provincia de Loja, la que incluye 1.775 carpinterías y talleres, 1.739 ferreterías y 1.494 diseñadores de interiores, que representan los segmentos estratégicos que afectan de forma directa, la demanda del producto a estudiar. No hay que olvidar que la población que se estudia en este caso es finita y conocida, por lo que se ha usado la fórmula de muestreo para poblaciones finitas, con un nivel de confianza del 95%, un margen de error del 6%, parámetros que se utilizaron en el ámbito de las investigaciones de mercado que buscan conseguir resultados fiables sin necesidad de recurrir a muestras excesivamente elevadas.

Como resultado de este cálculo, se determina que el tamaño de muestra necesario para llevar a cabo el estudio sea de 254 encuestas, cifra que garantiza, por una parte, precisión estadística de los resultados y, por otra parte, la viabilidad operativa durante el trabajo de campo.

$$n = 76$$

$$n = \frac{5.008(1,96)^2(0,5)(0,5)}{(0,06)^2(5.008 - 1) + (1,96)^2(0,5)(0,5)}$$

$$n = 254$$

Con el objetivo de asegurar que todos los segmentos del mercado queden bien representados en la investigación, se optó por un muestreo estratificado proporcional. El muestreo estratificado se basa en dividir la población a estudiar en estratos homogéneos, de acuerdo con una característica considerada relevante para el estudio (en este caso el tipo de actividad económica) y asignar un número dado de encuestas a cada estrato proporcionalmente en función de su tamaño verdadero en el universo. Esta opción metodológica tiene que ver con la necesidad de no subestimar ningún segmento, ya que el comportamiento de compra, el volumen de compra y los criterios de selección de proveedores varían notablemente entre carpinteros, ferreteros o diseñadores de interiores.

El muestreo estratificado garantiza que cada grupo puede ser analizado de forma suficiente, dando cuenta de su peso estadístico, a la par de su pertinencia comercial en el plan de importación.

Con esta lógica, se estima que del total de encuestas a realizar, un total de 90 deben estar dirigidas a carpinterías ya que éstas son las más numerosas y los principales consumidores directos de melamina de la provincia; a las ferreterías les corresponden 88, ya que tienen una gran rotación y son uno de los canales más relevantes de la cadena de comercialización y por último, a los diseñadores de interiores se les asignan 76 encuestas, proporcionalmente al tamaño del segmento en relación con el total de la población. Esta forma de distribuir las encuestas permite ver globalmente la demanda, la percepción del producto importado y la competencia existente entre proveedores.

La captación de los participantes dentro de los estratos seleccionados se realiza a partir de una combinación de muestreo aleatorio simple y muestreo intencional, según el caso del sector, en función de la información actualizada y disponible en los registros por cantón, a fin de que todos tuvieran las mismas probabilidades. Sin embargo, en sectores con mayor dispersión de la actividad

comercial o donde no se disponía de un registro exhaustivo de ubicación, se optó por realizar un muestreo intencional, siendo los primeros los negocios con presencia activa, los locales establecidos y los clientes asiduos de melamina, lo que permite obtener información relevante y actualizada sobre los usos que se hacen realmente del recurso.

Fórmula:

$$n = \left(\frac{N_i}{N}\right) * n$$

En el grupo de carpinterías y fábricas de muebles, el procedimiento de aplicación de la fórmula inicia por determinar el número total de carpinterías activas de la zona de estudio, dado que este grupo, constituye como el principal consumidor directo de tableros melamínicos. Una vez establecido este grupo, se sustituyen los datos de la fórmula (nivel de confianza, margen de error y proporción esperada) para determinar el número de encuestas a realizar. En este grupo la aplicación de la fórmula tiene como objetivo estimar de manera fiable la demanda, requerimientos de preferencia de diseño, frecuencia de compra, y criterios de selección de un proveedor.

Carpinterías:

$$n = \left(\frac{N_i}{N}\right) * n$$

$$n_1 = \left(\frac{1.775}{5.008}\right) * 254$$

$$n_1 = 90$$

En el grupo de ferreterías medianas y grandes, el desarrollo se inicia con el levantamiento del total de ferreterías que existen en la zona de análisis que comercian productos relacionados con la madera, acabados o insumos para la construcción, y posteriormente se aplica la fórmula usando como tamaño poblacional el que corresponde al grupo de ferreterías medianas y grandes, con lo cual se establece cuántos locales hay que encuestar. En este caso la aplicación tiene como objetivo

conseguir información representativa con respecto a precios de mercado, rotación, presentación más solicitada, así como de la disposición del canal para trabajar con un proveedor importador directo.

Ferreterías:

$$n = \left(\frac{N_i}{N}\right) * n$$

$$n_2 = \left(\frac{1.739}{5.008}\right) * 254$$

$$n_2 = 88$$

En el segmento de distribuidores mayoristas y empresas de interiores, que comprenden establecimientos como mueblerías, diseñadores y proveedores de acabados, esta fórmula se aplica tomando como población el total de los negocios identificados en la disciplina que compran en volumen o abastecen proyectos. En el siguiente paso se calcularán las encuestas necesarias para este grupo, garantizando la validez estadística de los resultados.

En este segmento, la finalidad principal es conocer la demanda por la variedad de los diseños, por su calidad requerida, por los volúmenes de compra y por las condiciones comerciales preferidas, puesto que dichos actores participan en proyectos de gran escala y requieren continuidad de abastecimiento.

Diseñadores de interiores:

$$n = \left(\frac{N_i}{N}\right) * n$$

$$n_3 = \left(\frac{1.494}{5.008}\right) * 254$$

$$n_3 = 76$$

Por lo tanto, este diseño muestral amplifica la fortaleza metodológica de la investigación, en la medida que articula representatividad estadística, idoneidad comercial y factibilidad operativa. Es decir, la muestra obtenida cumple con la esencia de la metodología de investigación y al mismo tiempo se ajusta a las necesidades reales del proyecto, para así poder evaluar correctamente las oportunidades para importar melamina de China a la provincia de Loja y también así acceder a las oportunidades de posicionamiento comercial de la empresa como un nuevo jugador en este sector.

1.5 Análisis e interpretación de resultados

El análisis e interpretación de resultados es la etapa del proceso investigativo en la que los datos recolectados son organizados, examinados y explicados con el fin de extraer conclusiones que respondan a los objetivos planteados. Según Hernández-Sampieri y Mendoza (2022), *“el análisis de los datos consiste en revisar, depurar y organizar la información para darle significado y transformarla en resultados útiles para la investigación”*. Posteriormente, la interpretación permite explicar dichos resultados en función del contexto del estudio, identificando patrones, tendencias y relaciones relevantes. Creswell y Creswell (2021) señalan que *“la interpretación de los resultados implica dar sentido a los hallazgos y vincularlos con el marco teórico y el problema investigado”*, lo que facilita la toma de decisiones y la formulación de conclusiones fundamentadas.

1.5.1 Encuesta

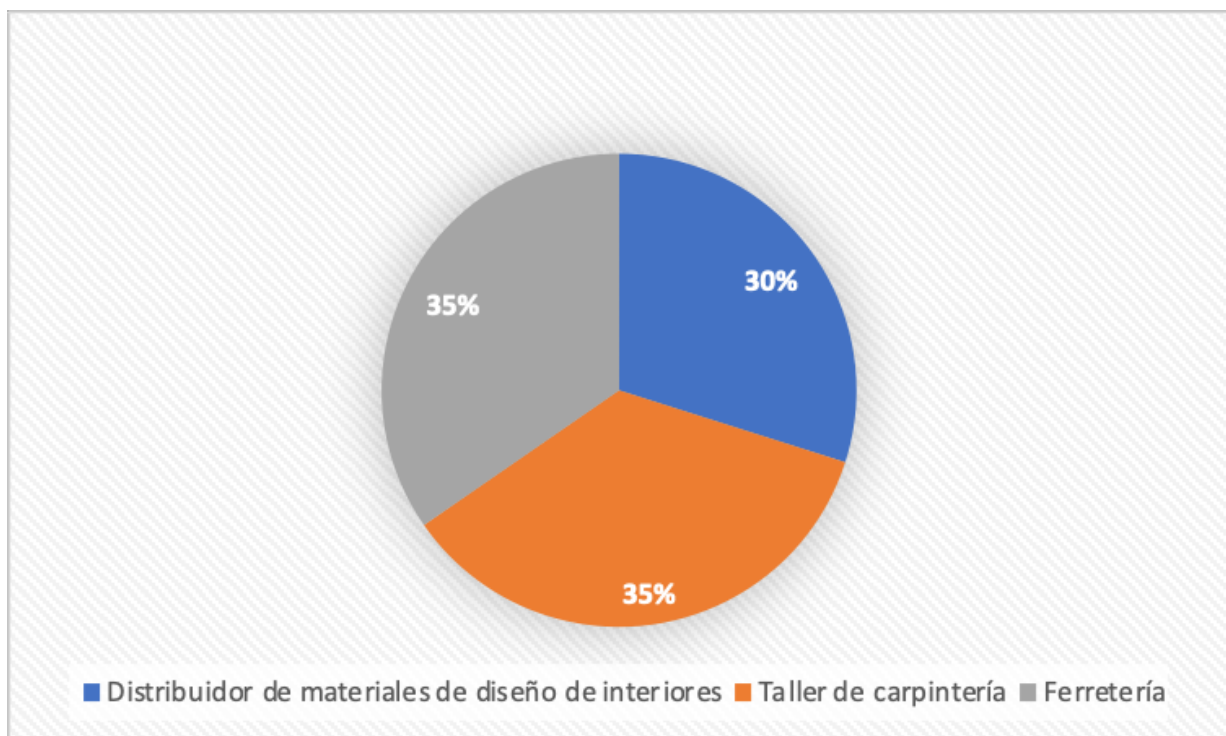
La encuesta es una técnica de investigación ampliamente utilizada para la recolección de datos, que consiste en aplicar un conjunto estructurado de preguntas a una población o muestra determinada, con el fin de obtener información sobre opiniones, comportamientos, características o percepciones respecto a un tema específico. Hernández-Sampieri y Mendoza (2022) señalan que

“la encuesta es un procedimiento de investigación que permite obtener información directa de los participantes mediante preguntas previamente diseñadas”. Esta técnica resulta especialmente útil en estudios de mercado, ya que permite recopilar datos cuantificables que facilitan el análisis y la toma de decisiones.

Malhotra (2020) indica que “la encuesta es un método sistemático de obtención de información de los encuestados con el propósito de describir, explicar o predecir fenómenos del mercado”, destacando su importancia en la investigación aplicada a proyectos empresariales. En este contexto, la encuesta constituye una herramienta fundamental para analizar el comportamiento del consumidor y evaluar la viabilidad comercial de un producto o servicio dentro de un mercado objetivo.

Figura 1

Tipo de Negocio

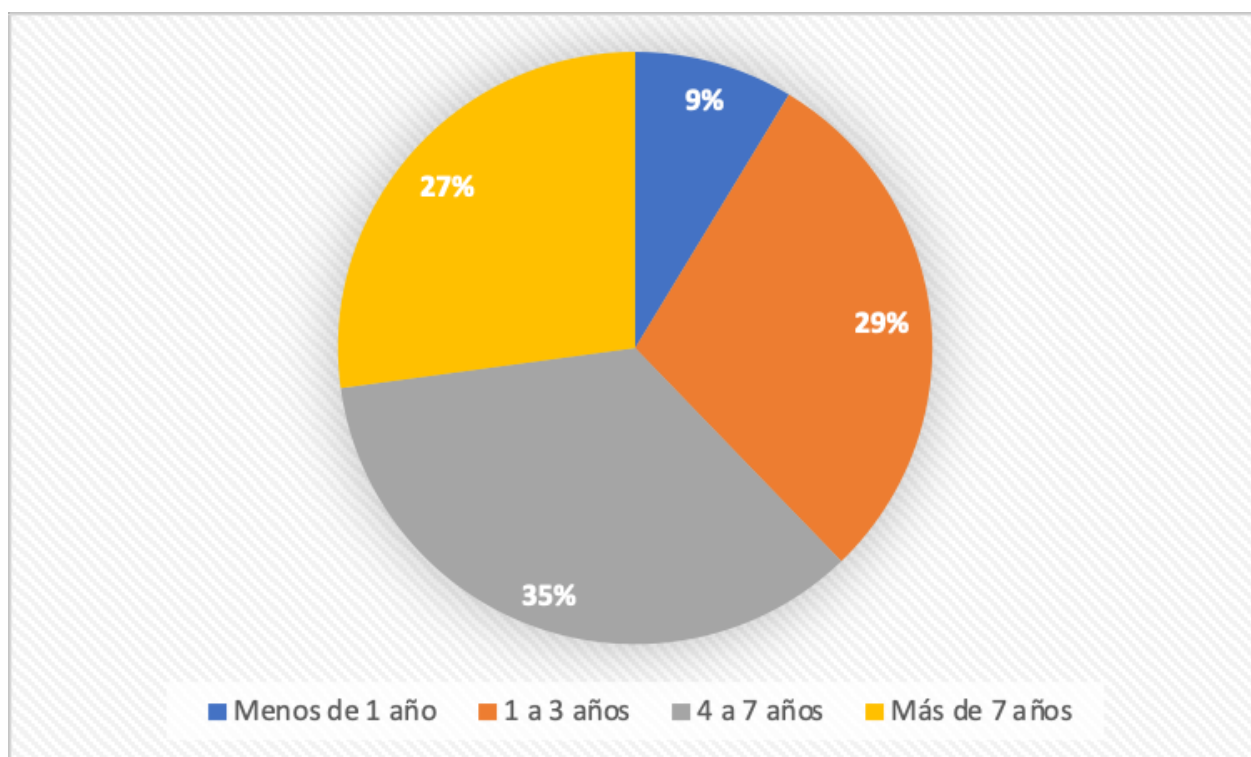


Los resultados muestran una distribución bastante equilibrada: ferreterías (35%) y talleres de carpintería (35%) concentran la mayor participación, mientras que los distribuidores de materiales de diseño de interiores representan el 30%. Esto indica que la demanda y el interés por la melamina se reparte entre canales de venta (ferreterías), usuarios transformadores (carpinterías) y distribuidores especializados (interiores), lo que vuelve clave ofrecer abastecimiento constante y variedad para los tres segmentos.

A continuación, se presenta la Figura 2, en la cual se preguntó acerca de los años de funcionamiento.

Figura 2

Años de funcionamiento



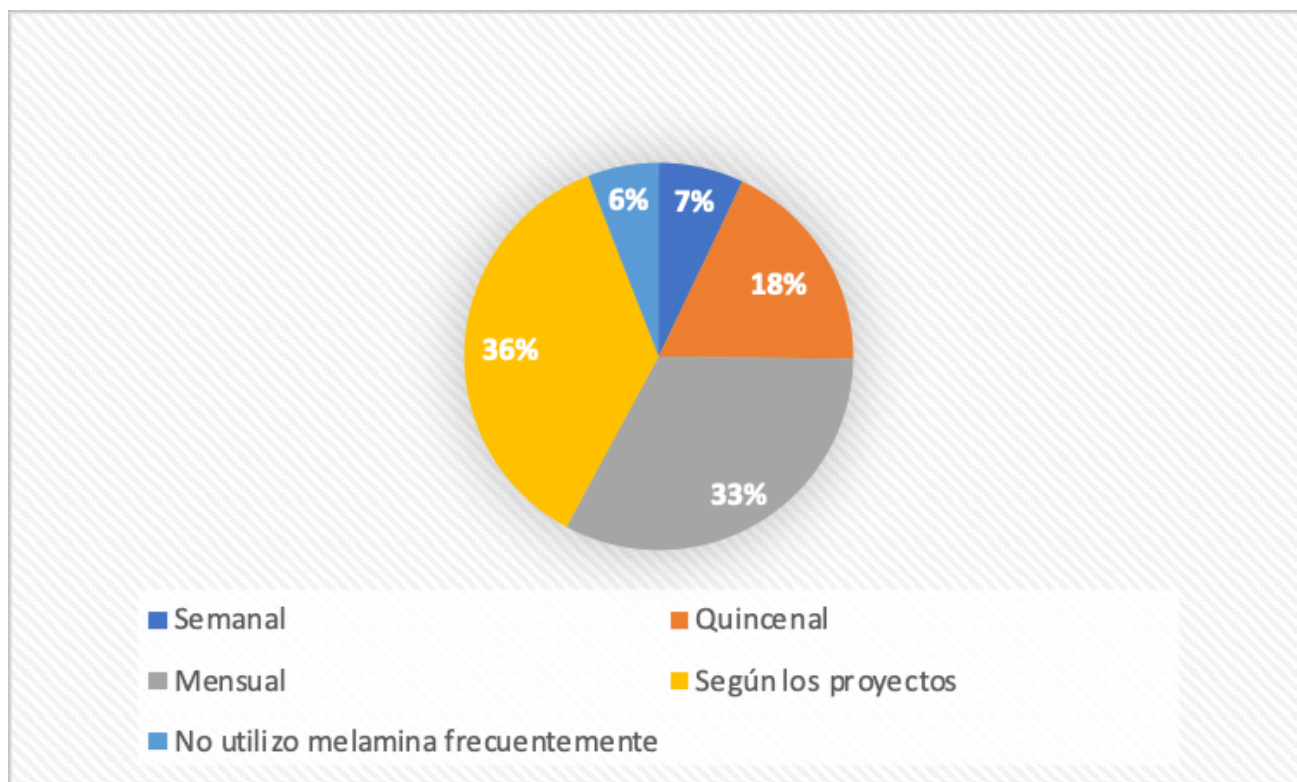
Se observa que la mayor parte de los negocios encuestados tiene trayectoria: el 35% cuenta con 4 a 7 años de operación y el 27% tiene más de 7 años, lo que refleja estabilidad y continuidad

en el mercado. Además, el 29% opera entre 1 a 3 años, evidenciando presencia de negocios relativamente recientes, mientras que solo el 9% tiene menos de 1 año. Esto sugiere que la demanda potencial proviene principalmente de establecimientos ya consolidados, con capacidad de compra y planificación de abastecimiento.

A continuación, se presenta la Figura 3, en la cual se preguntó acerca de la frecuencia de compra.

Figura 3

Frecuencia de compra



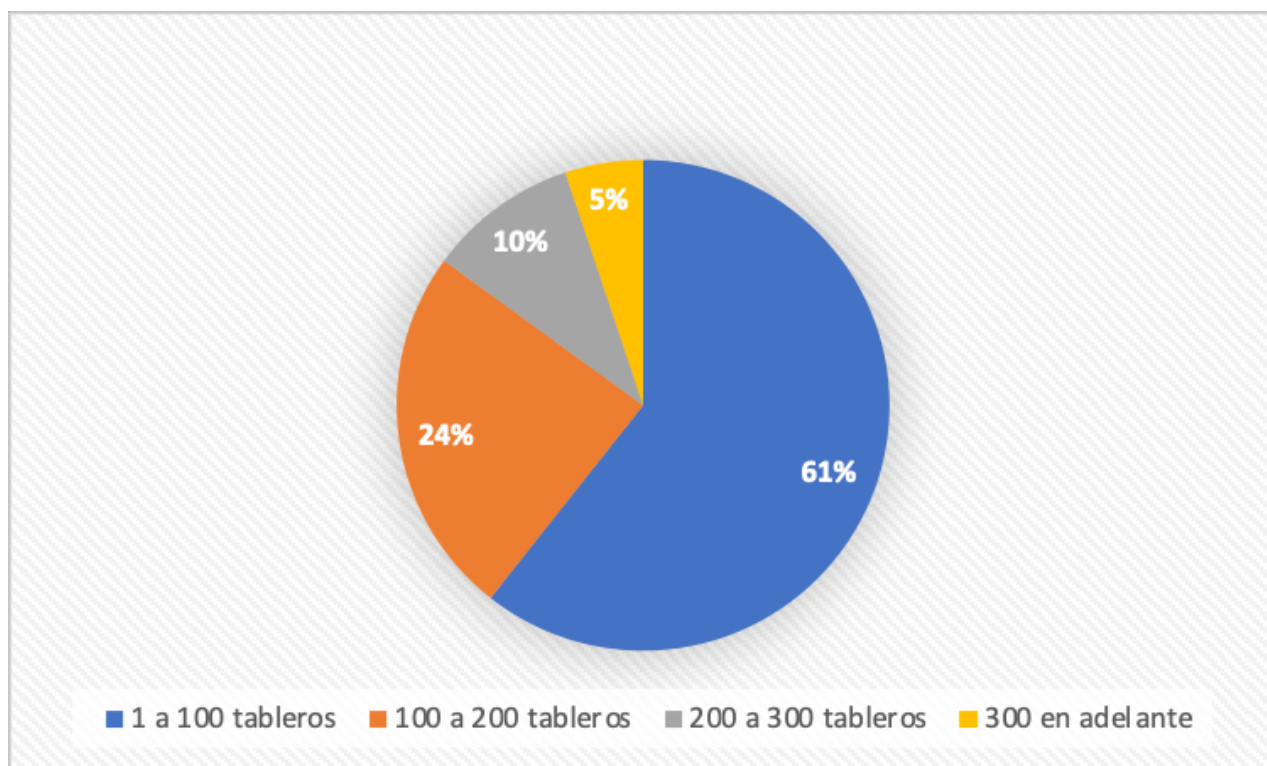
Se observa que el 36% compra melamina según los proyectos, lo que indica una demanda variable vinculada a pedidos específicos. Sin embargo, existe consumo recurrente: el 33% la adquiere mensualmente y el 18% quincenalmente, reflejando una rotación constante. Solo el 7%

compra semanalmente y el 6% indica que no utiliza melamina con frecuencia, por lo que el mercado muestra una necesidad mayormente activa y sostenida.

A continuación, se presenta la Figura 2, en la cual se preguntó acerca del volumen de compra.

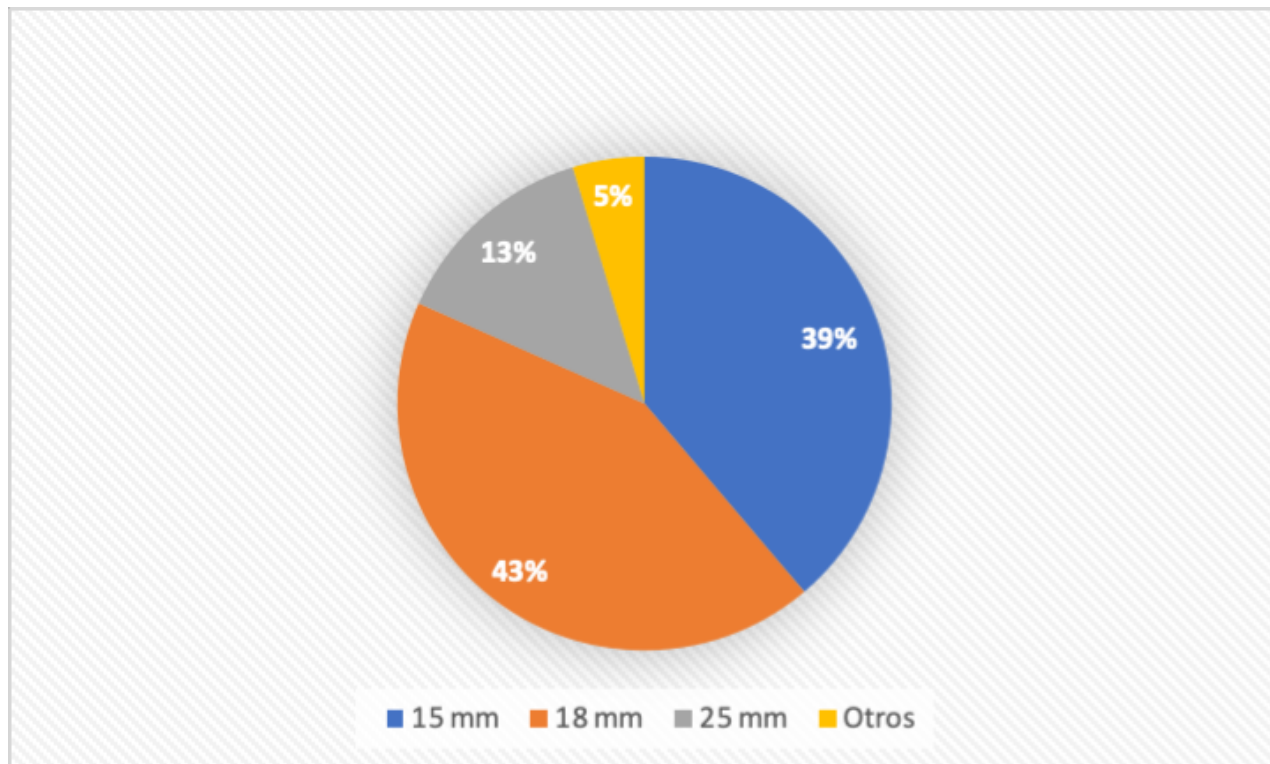
Figura 4

Volumen de compra



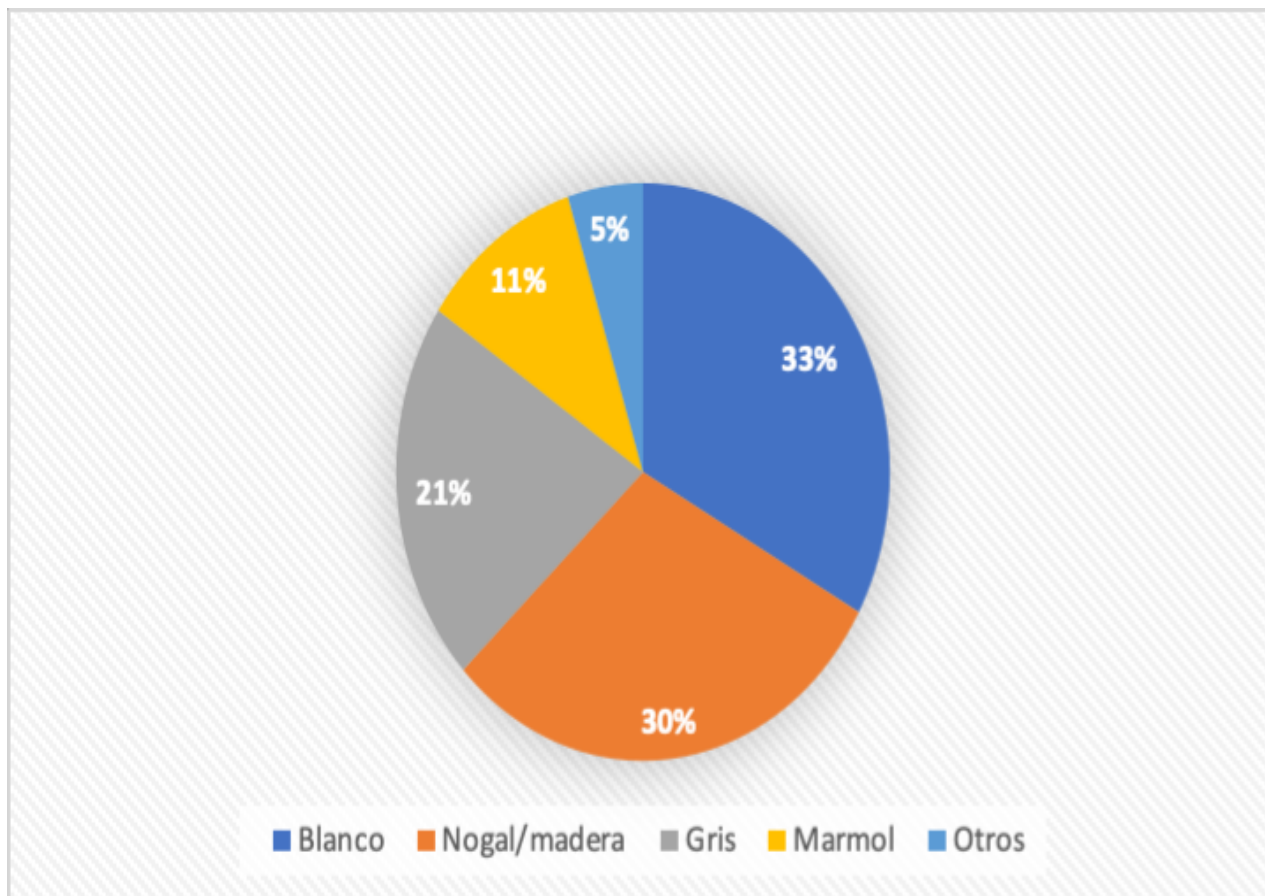
Se observa que la mayoría adquiere entre 1 a 100 tableros (61%), lo que indica compras frecuentes, pero en volúmenes pequeños o medianos, típicos de ferreterías y talleres. Un 24% compra entre 100 a 200 tableros, mientras que solo 10% adquiere 200 a 300 tableros y 5% compra más de 300, reflejando que pocos negocios manejan grandes volúmenes y que el mercado provincial se concentra en pedidos moderados.

A continuación, se presenta la Figura 2, en la cual se preguntó acerca de los años de funcionamiento.

Figura 5*Volumen de compra*

Se observa que la mayoría adquiere entre 1 a 100 tableros (61%), lo que refleja compras frecuentes, pero en cantidades pequeñas o medianas. Un 24% compra entre 100 a 200 tableros, mientras que el 10% adquiere 200 a 300 tableros y solo el 5% supera los 300 tableros, indicando que pocos negocios manejan volúmenes altos.

A continuación, se presenta la Figura 6, en la cual se preguntó acerca de diseños o colores más solicitados.

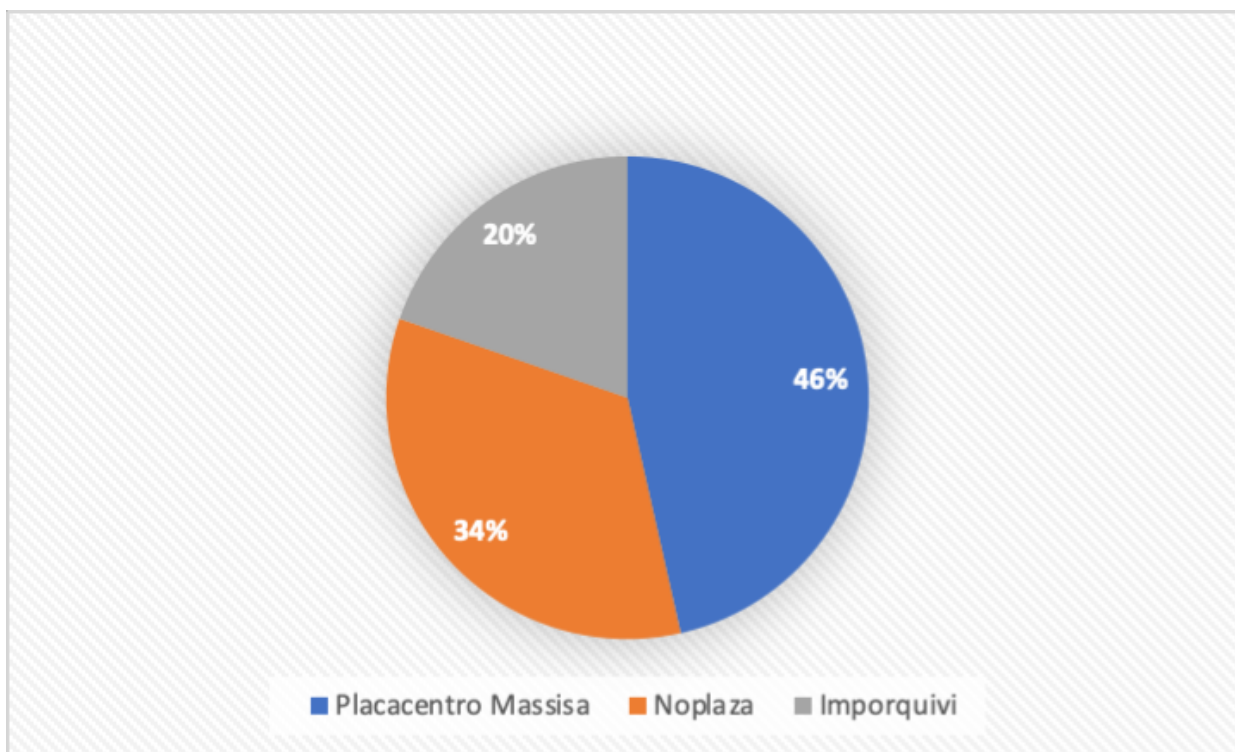
Figura 6*Diseños o colores más solicitados*

Se identifica que el color blanco (33%) es el más demandado, seguido de nogal/madera (30%), lo que refleja preferencia por tonos neutros y acabados tipo madera. En tercer lugar, está gris (21%), mientras que mármol (11%) y otros (5%) tienen menor participación, indicando que el mercado se concentra en opciones clásicas y versátiles.

A continuación, se presenta la Figura 7, en la cual se preguntó acerca del proveedor al que compra melamina.

Figura 7

Proveedor al que compra melamina

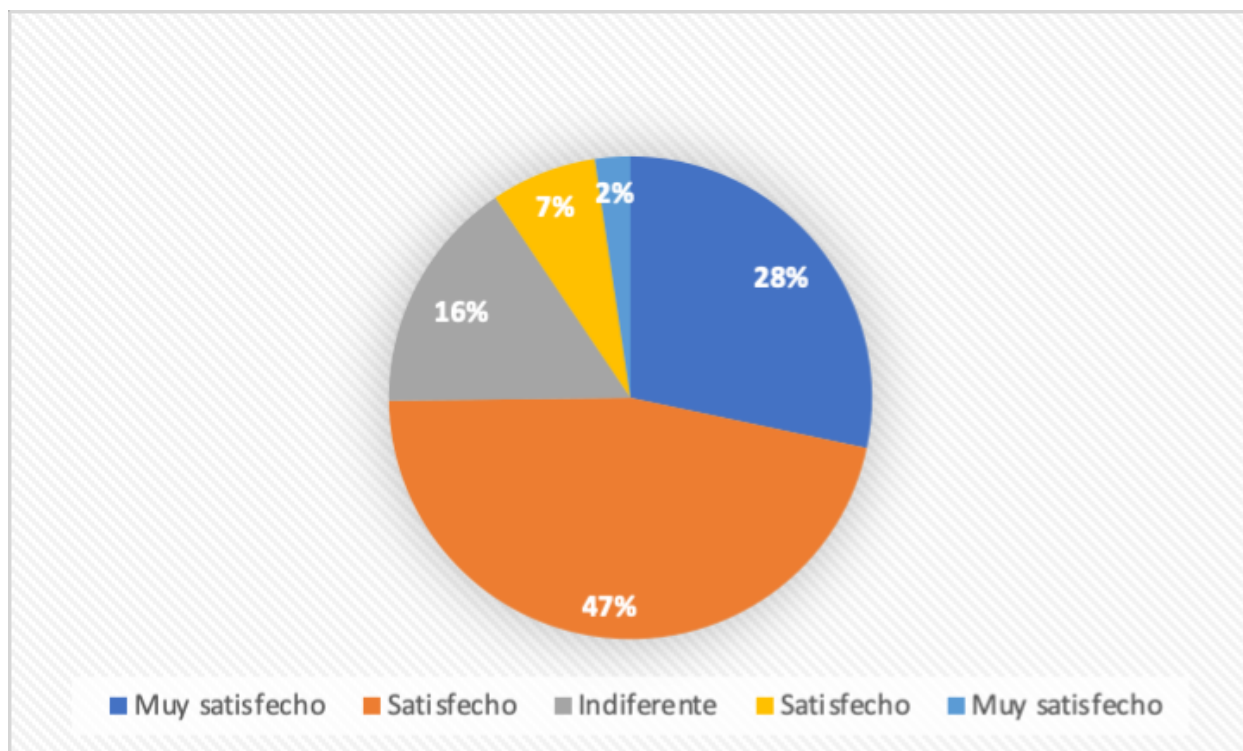


Muestra concentración de compras: Novopan 118 (46.5%), Aglomerados Cotopaxi 82 (32.3%), Masisa 32 (12.6%) y Otros 22 (8.7%). Esto indica que casi 80% del mercado provincial compra a dos proveedores principales, lo que favorece a distribuidores con stock y cobertura; hay una ventana clara para competir ofreciendo mejor disponibilidad, tiempos de entrega o precios.

A continuación, se presenta la Figura 8, en la cual se identificó el nivel de satisfacción con el proveedor.

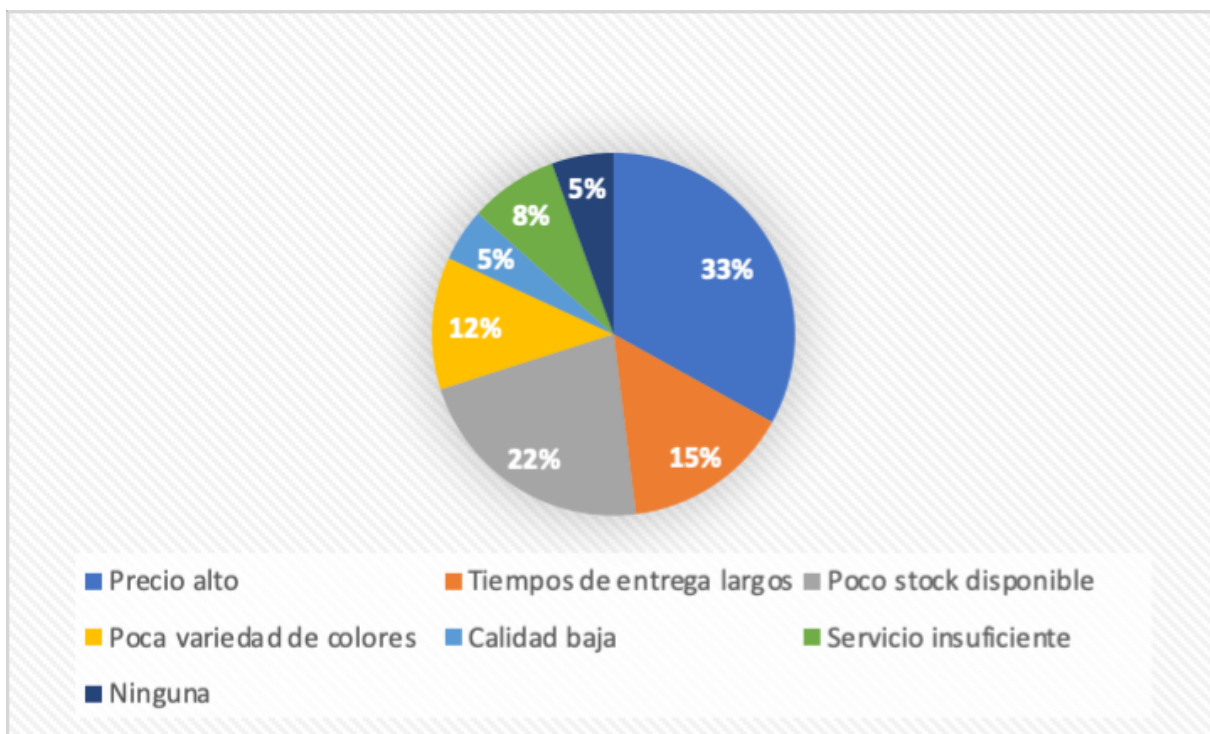
Figura 8

Nivel de satisfacción con el proveedor



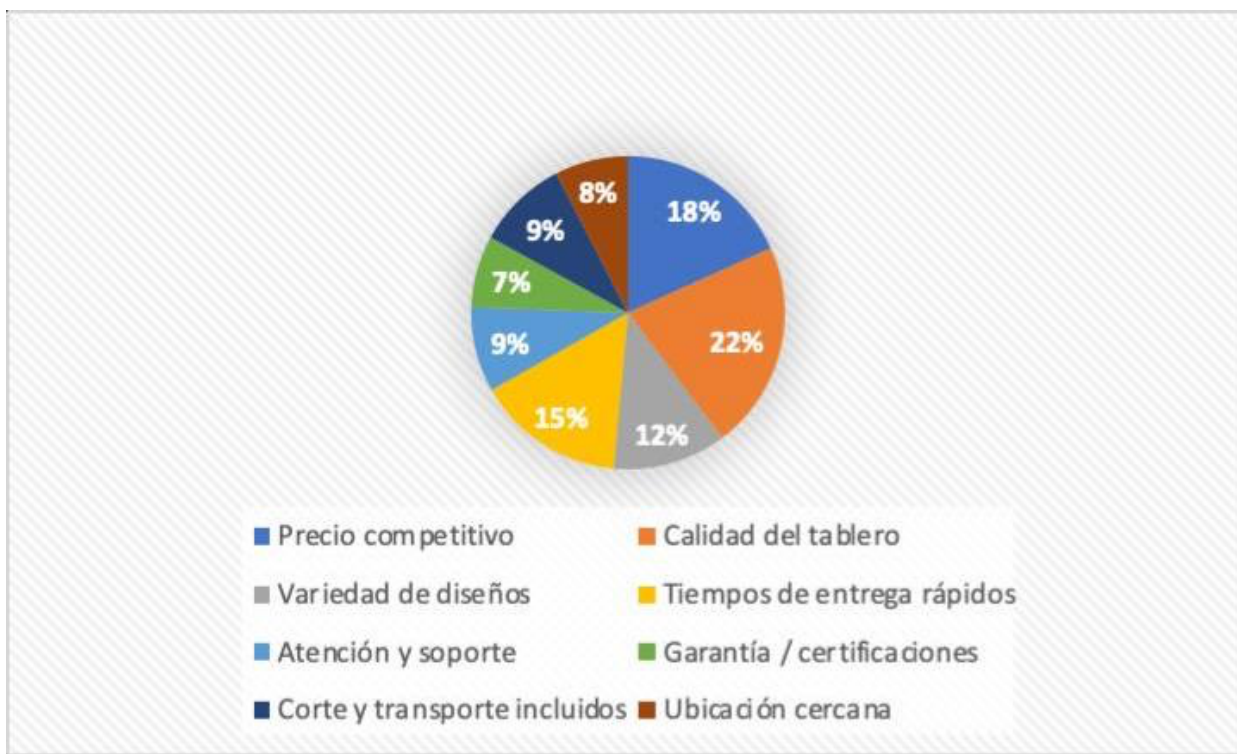
La satisfacción con los proveedores es mayoritariamente positiva: 28% se declara muy satisfecho y 47% satisfecho, mientras que 16% se muestra indiferente, 7% está insatisfecho y solo 2% muy insatisfecho. Esto indica oportunidad para captar clientes insatisfechos ofreciendo mejor precio, stock o tiempos de entrega.

A continuación, se presenta la Figura 9, en la cual se muestra las limitaciones del proveedor actual.

Figura 9*Limitaciones del proveedor*

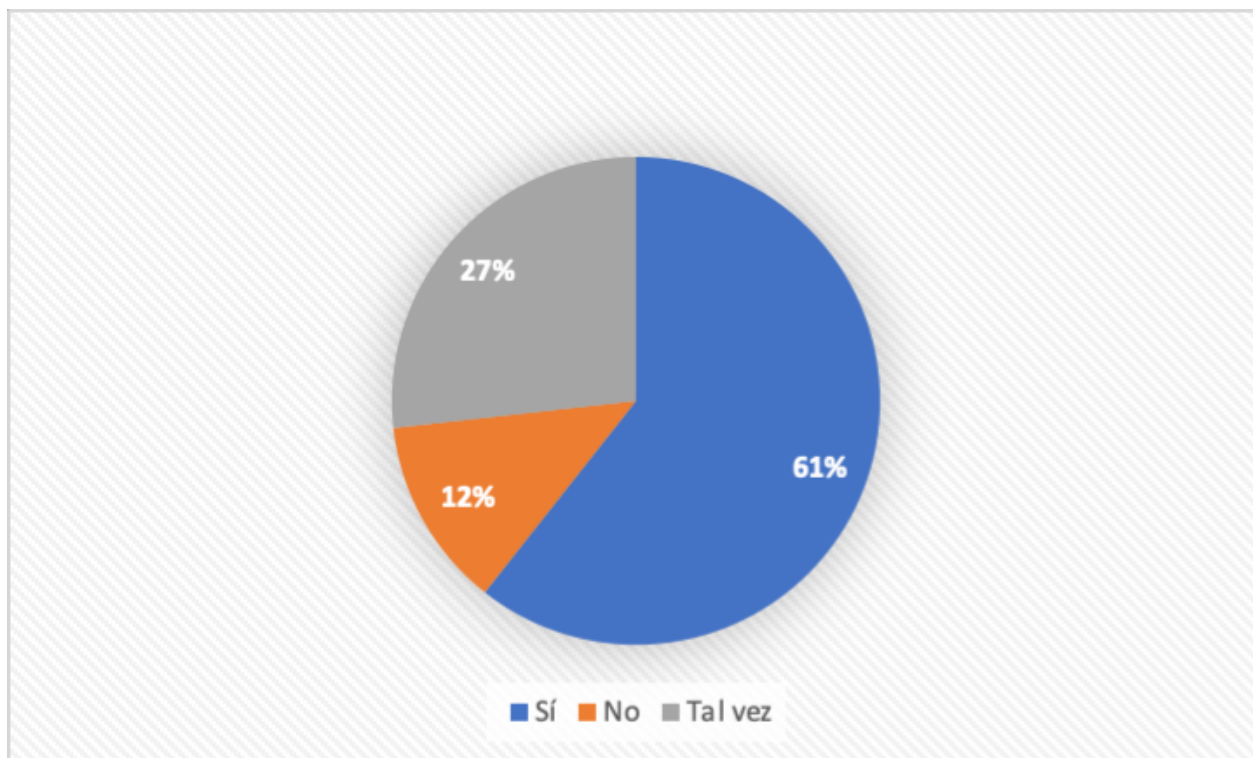
Las principales limitaciones del proveedor actual son claras y cuantificables: precio alto (33%), poco stock (22%) y tiempos de entrega largos (15%), seguidos por falta de variedad (12%), servicio insuficiente (8%) y calidad ocasional (5%). En conjunto, estas fallas ocasionan quiebres de stock, retrasos en producción y aumento de costos operativos, dejando espacio para un competidor que ofrezca mejor precio, mayor disponibilidad y tiempos de entrega confiables.

A continuación, se presenta la Figura 10, en la cual se muestra los factores para escoger un proveedor.

Figura 10*Factores para escoger un proveedor*

La selección de proveedores se fundamenta en tres pilares principales, que acumulan el 55% de la decisión: la Calidad del Tablero (22%) es el factor crítico, seguido muy de cerca por el Precio Competitivo (18%) y la eficiencia logística medida por los Tiempos de Entrega Rápidos (15%). Esto subraya la necesidad de un equilibrio entre excelencia del producto y rentabilidad. Factores secundarios como la Variedad de Diseños (12%), la Atención y Soporte (9%) y la Ubicación Cercana (8%) son considerados, pero tienen un peso menor. Finalmente, los servicios complementarios (Corte y transporte incluidos, Garantía / certificaciones) tienen la menor influencia. Un proveedor será elegido si domina consistentemente la calidad, el costo y la rapidez de entrega.

A continuación, se presenta la Figura 11, en la cual se muestra los factores para escoger un proveedor.

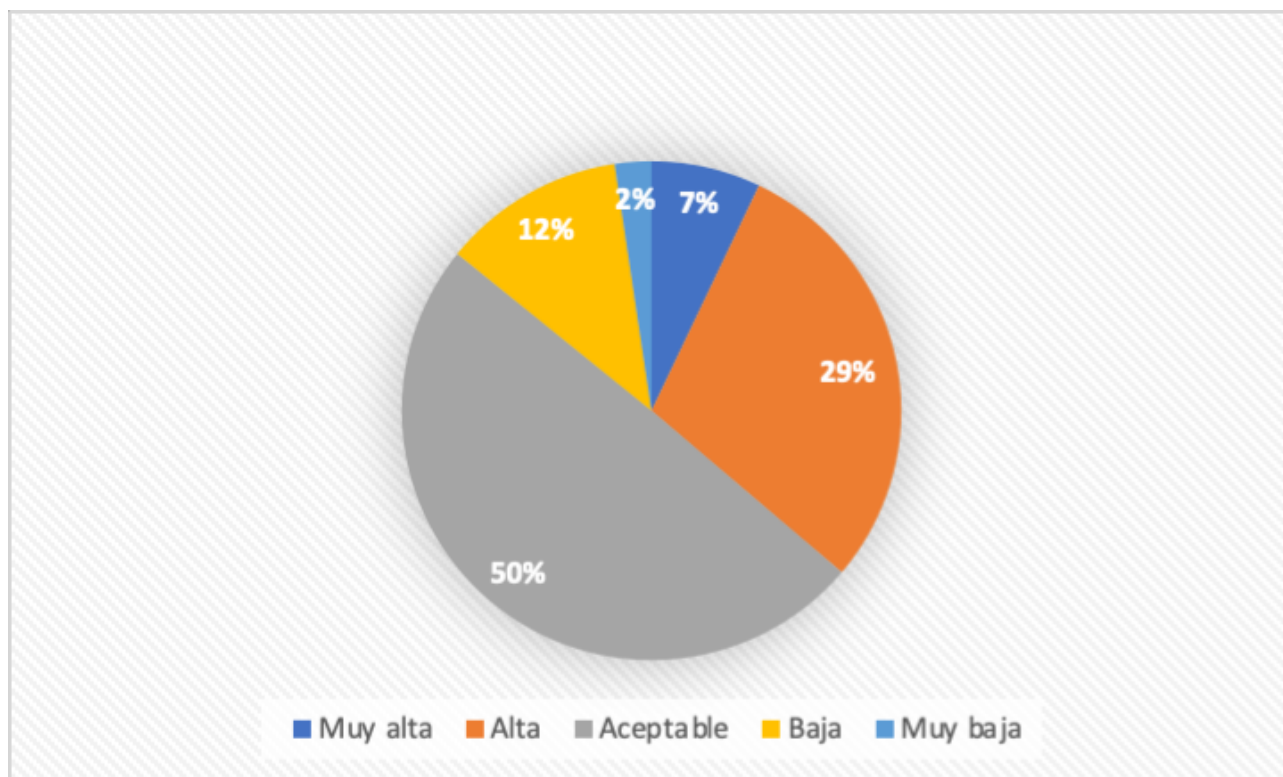
Figura 11*Cambio de proveedor*

Revela una alta inestabilidad en el mercado, con una mayoría decisiva del 61% que afirma que Sí cambiaría de proveedor. A esto se suma un significativo 27% que indica que Tal vez lo haría, lo que significa que el 88% de los clientes está abierto a nuevas opciones o activamente buscando una alternativa. Solo un 12% se muestra leal. Esta alta disposición al cambio es una clara señal de que los proveedores actuales no satisfacen los requisitos clave del mercado (Calidad, Precio, Tiempo), ofreciendo una gran oportunidad para un competidor que cumpla consistentemente con esos factores.

A continuación, se presenta la Figura 12, en la cual se muestra la calidad de melamina que se comercializa en la provincia de Loja.

Figura 12

Calidad de melamina que se comercializa en la provincia de Loja

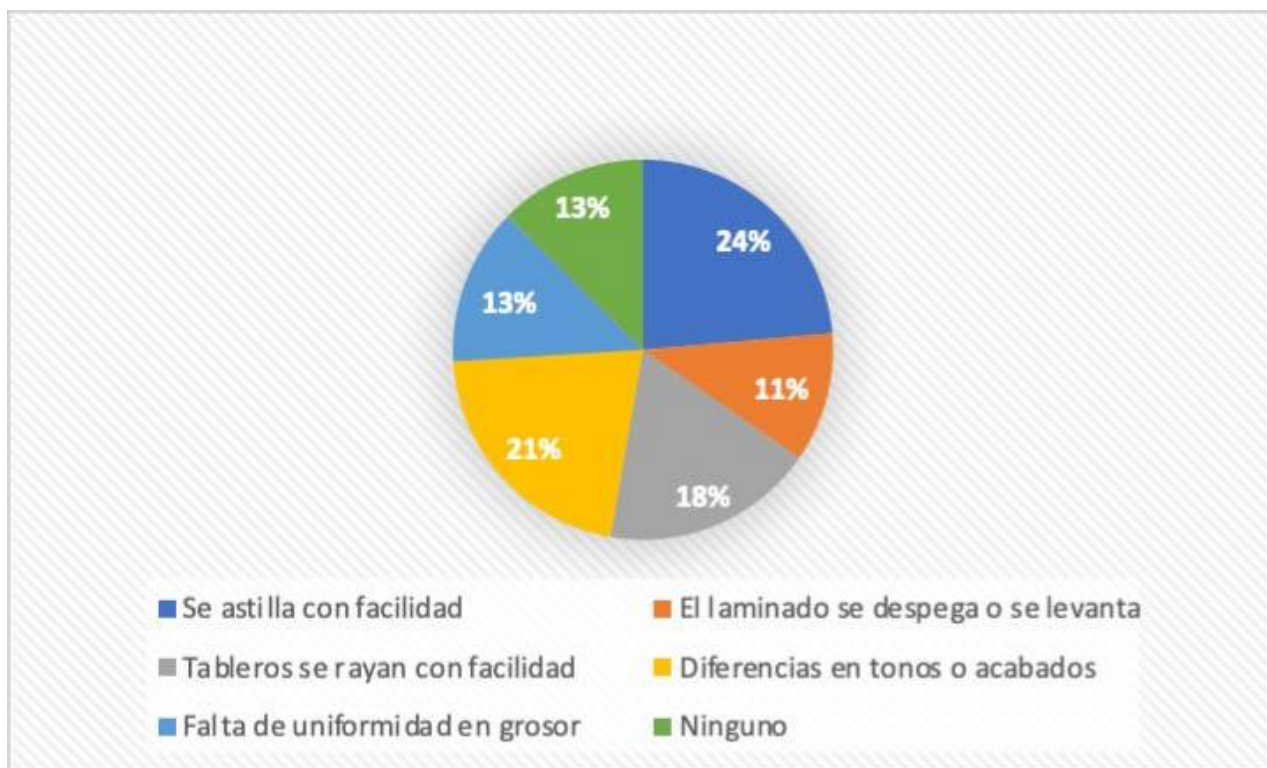


Evalúa la calidad de la melamina en Loja, revela que la percepción del mercado es predominantemente media-alta. El 50% de los encuestados considera la calidad como Aceptable, mientras que un 29% adicional la califica como Alta. Esto significa que tres cuartas partes del mercado (79%) están satisfechos con la calidad básica a buena. Sin embargo, un 12% la clasifica como Baja y un 2% como Muy baja, lo que indica que existe una insatisfacción latente. Solo un 7% percibe la calidad como Muy alta, demostrando que la calidad excepcional es escasa y ofreciendo una oportunidad para un nuevo proveedor que capitalice el factor principal de Calidad del Tablero.

A continuación, se presenta la Figura 13, se muestra acerca de los problemas acerca de la melamina que ha adquirido.

Figura 13

Problemas acerca de la melamina que ha adquirido

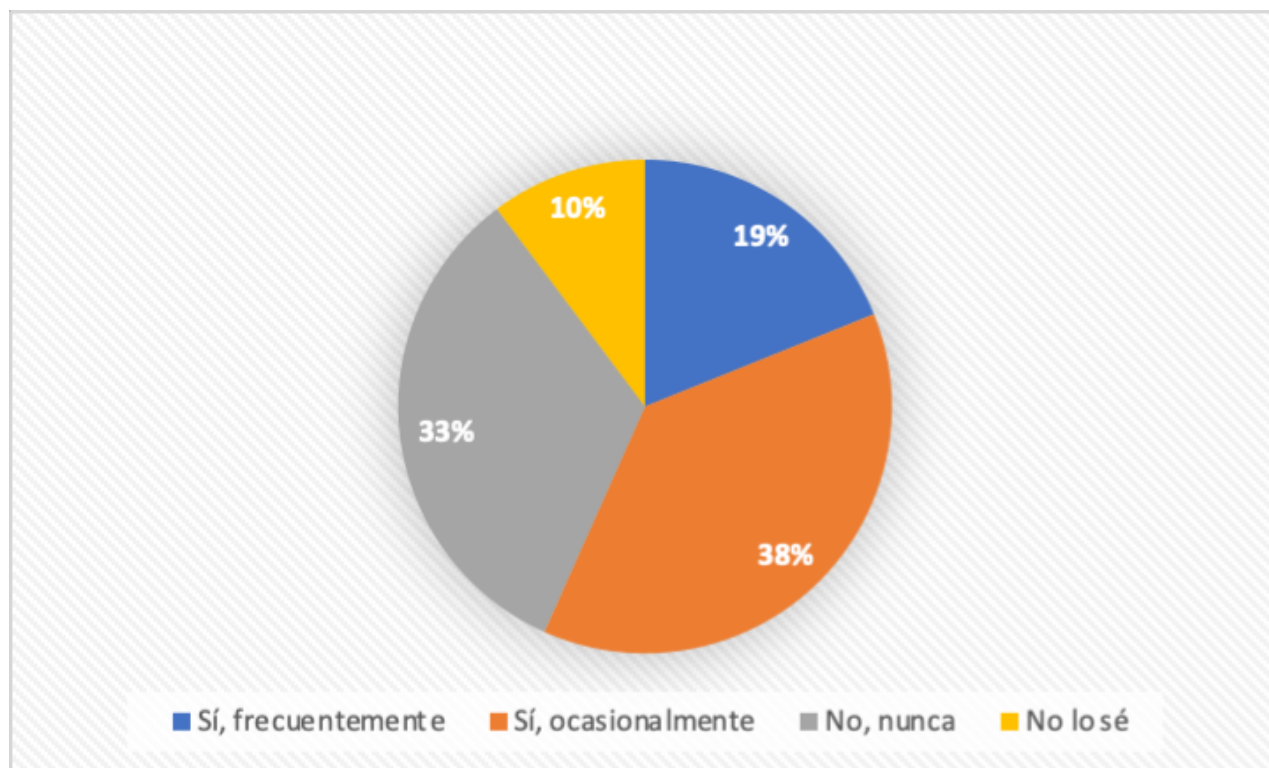


Detalla los problemas de calidad más comunes que experimentan los clientes, revelando que las fallas de durabilidad y consistencia son generalizadas, ya que solo un 13% de los encuestados no reportó Ninguno de estos problemas. Los tres problemas principales, que concentran el 63% de las quejas, son: el astillamiento con facilidad (24%), las Diferencias en tonos o acabados (21%), y que los Tableros se rayan con facilidad (18%). Otros defectos significativos incluyen la Falta de uniformidad en grosor (13%) y el despegue o levantamiento del laminado (11%). Estos problemas críticos de calidad justifican la alta insatisfacción y la intención de cambio de proveedor.

A continuación, se presenta la Figura 14, se muestra acerca de haber trabajado con melamina de origen chino.

Figura 14

¿Ha trabajado con melamina de origen chino?



Revela que la mayoría del mercado ha tenido alguna experiencia con melamina de origen chino. Un 38% de los encuestados ha trabajado con ella Sí, ocasionalmente, y un 19% lo hace Sí, frecuentemente, sumando un 57% de usuarios activos o intermitentes. Un tercio importante, el 33%, indica que No, nunca ha trabajado con este material, lo que muestra una porción del mercado con resistencia o desconocimiento del producto. Finalmente, un 10% No lo sabe, lo que puede indicar una falta de información clara sobre el origen del material que utilizan.

A continuación, se presenta la Figura 15, se muestra la opinión sobre la calidad de la melamina.

Figura 15*Opinión sobre la calidad de la melamina*

Evalúa la opinión general sobre la calidad de la melamina, revela que el sentimiento del mercado es predominantemente de mediocridad e inconsistencia. La opinión más grande es Regular, a veces tiene inconsistencias (34%), indicando que la falta de fiabilidad es el problema principal. Sumado a esto, un 29% la califica como Buena, aunque podría mejorar, y un 13% directamente como Baja calidad, no es confiable. En conjunto, el 76% del mercado tiene una percepción de calidad imperfecta (Buena, Regular o Baja). Solo una minoría considera la calidad como Muy buena, cumple con los estándares (9%), y un 7% la califica como Muy mala, no la recomendaría.

A continuación, se presenta la Figura 16, se muestra la elección del país de origen de la melamina.

Figura 16

Elección del país de origen de la melamina

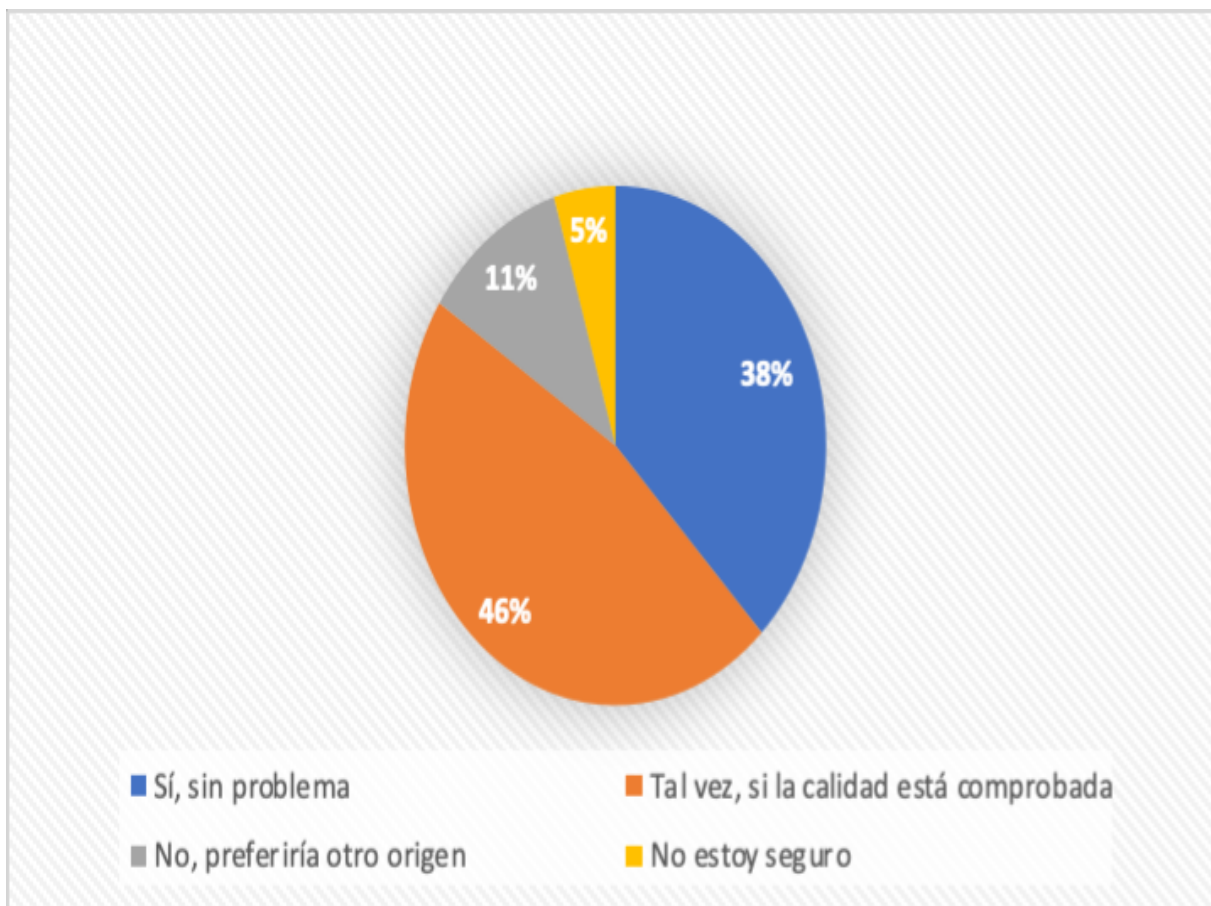


Una clara fragmentación en el mercado sobre la preferencia de origen de la melamina, priorizando diferentes factores según el país. La preferencia dominante es por Ecuador (35%), valorando la entrega rápida y el soporte local, lo cual se alinea con la importancia de los tiempos de entrega rápidos (15% en Fig. 10). La segunda opción es China (31%), elegida por su precio competitivo y variedad, demostrando que la rentabilidad sigue siendo un motor clave. Brasil (18%), valorado por su calidad industrial superior y certificaciones, y Chile (12%), elegido por sus mejores acabados y estabilidad, completan las preferencias. Esta variedad indica que no existe un único proveedor dominante, sino que la selección se basa en una estrategia de equilibrio entre precio, calidad y logística.

A continuación, se presenta la Figura 17, se muestra la adquisición de melamina importada desde China.

Figura 17

¿Adquiriría melamina importada desde China?

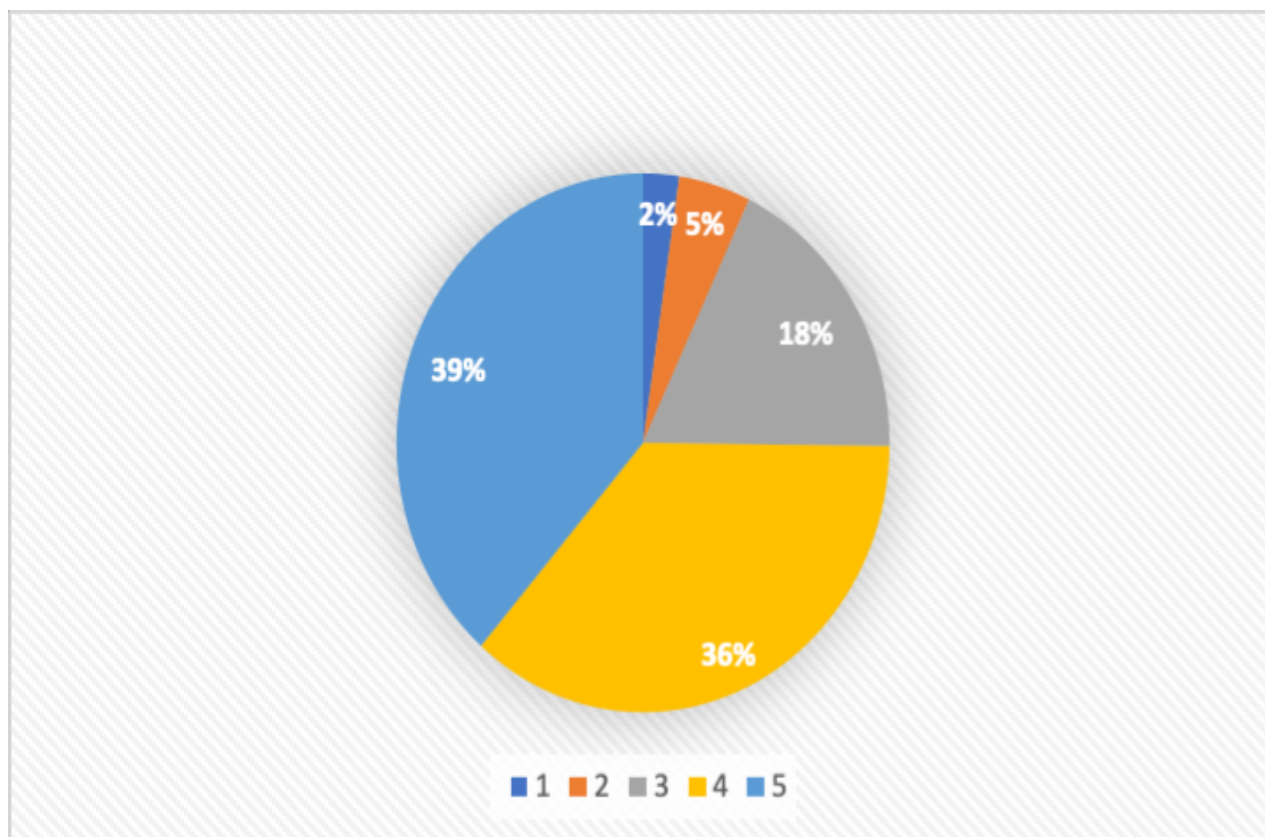


La disposición a adquirir melamina importada desde China revela una alta receptividad, aunque condicionada por la calidad. Una minoría significativa del 38% de los encuestados afirma que la adquiriría Sí, sin problema, lo que demuestra una aceptación de los productos chinos. No obstante, la mayor parte del mercado (46%) manifiesta que Tal vez, si la calidad está comprobada, lo que subraya la preocupación por la inconsistencia y la calidad percibida (Figura 15). Solo un 11% se niega categóricamente, prefiriendo otro origen, y un 5% No está seguro.

A continuación, se presenta la Figura 18, se observa el nivel de importancia de calidad del producto.

Figura 18

Nivel de importancia de calidad del producto

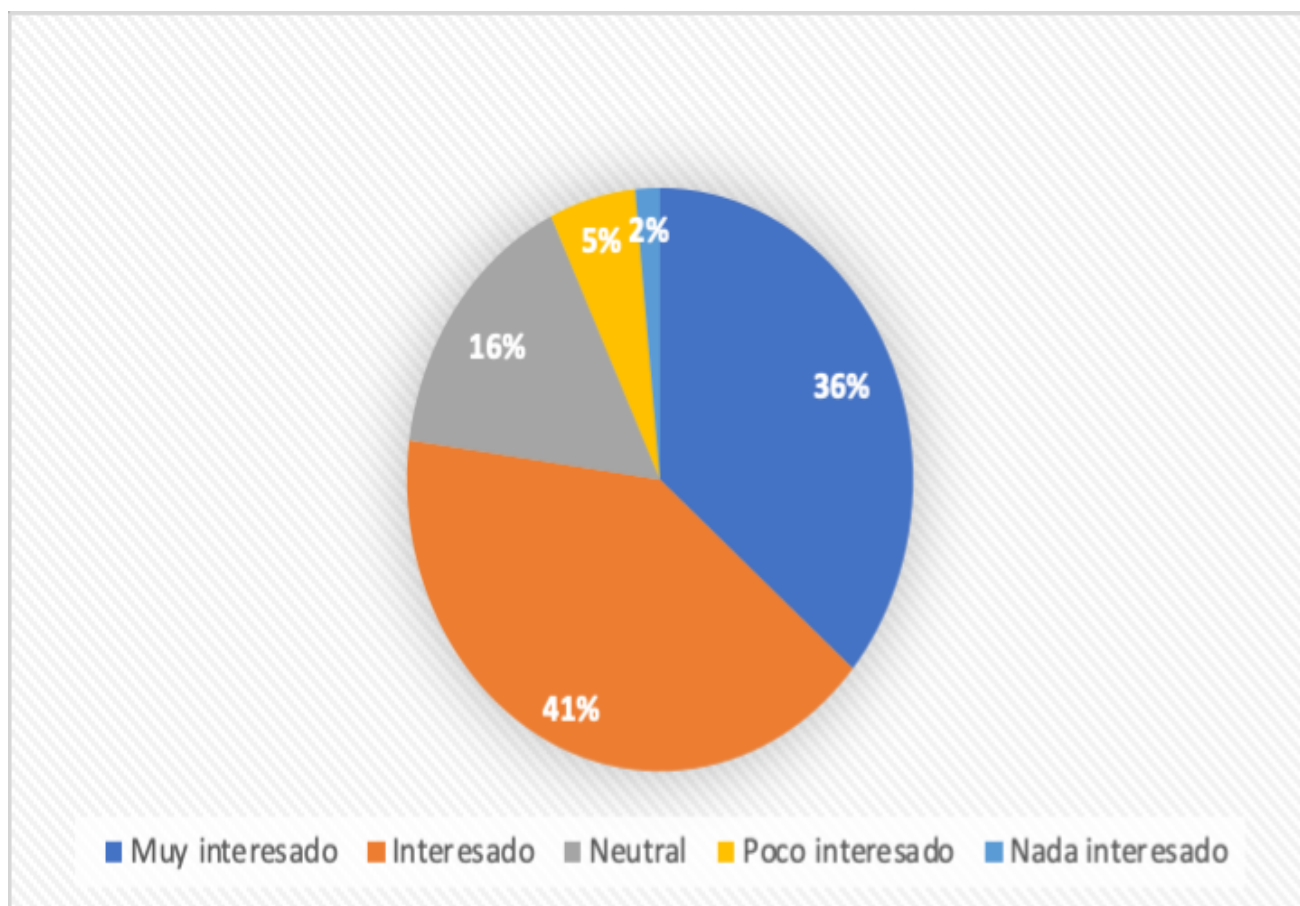


El nivel de importancia que los encuestados otorgan a la calidad del producto, es claro e indica una prioridad absoluta. El 75% del mercado considera la calidad como un requisito indispensable, al calificarla con las puntuaciones más altas: un 39% le otorga la máxima importancia (Nivel 5) y un 36% la segunda máxima (Nivel 4). Las puntuaciones intermedias y bajas son insignificantes, ya que solo un 18% la califica como Nivel 3 y apenas un 7% le otorga Nivel 1 o 2. Esta concentración en los niveles 4 y 5 demuestra que la calidad no es negociable para el consumidor.

A continuación, se presenta la Figura 19, se observa el nivel de importancia de calidad del producto.

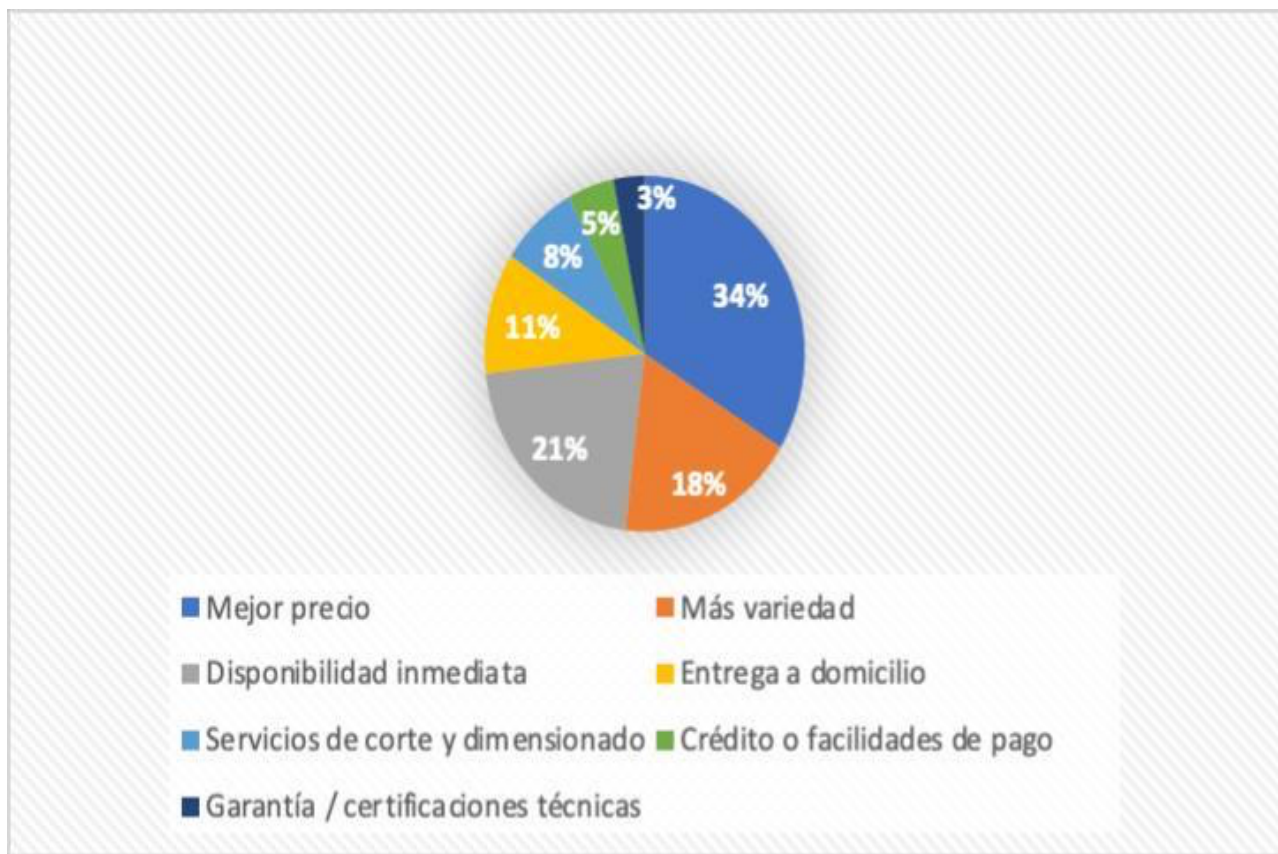
Figura 19

Nivel de interés a nueva importación en la empresa



Mide el nivel de interés del encuestado por la calidad del producto, revela un compromiso altísimo con este factor. La inmensa mayoría se concentra en las categorías de mayor interés: el 36% está Muy interesado y un 41% está Interesado, sumando un 77% de alta prioridad. Una porción más pequeña se mantiene Neutral (16%). Por otro lado, la indiferencia es casi nula, ya que solo un 5% se muestra Poco interesado y un 2% Nada interesado. Esta alta concentración de interés valida la posición de la calidad como un requisito no negociable para el mercado.

A continuación, se presenta la Figura 20, se observa el nivel de importancia de calidad del producto.

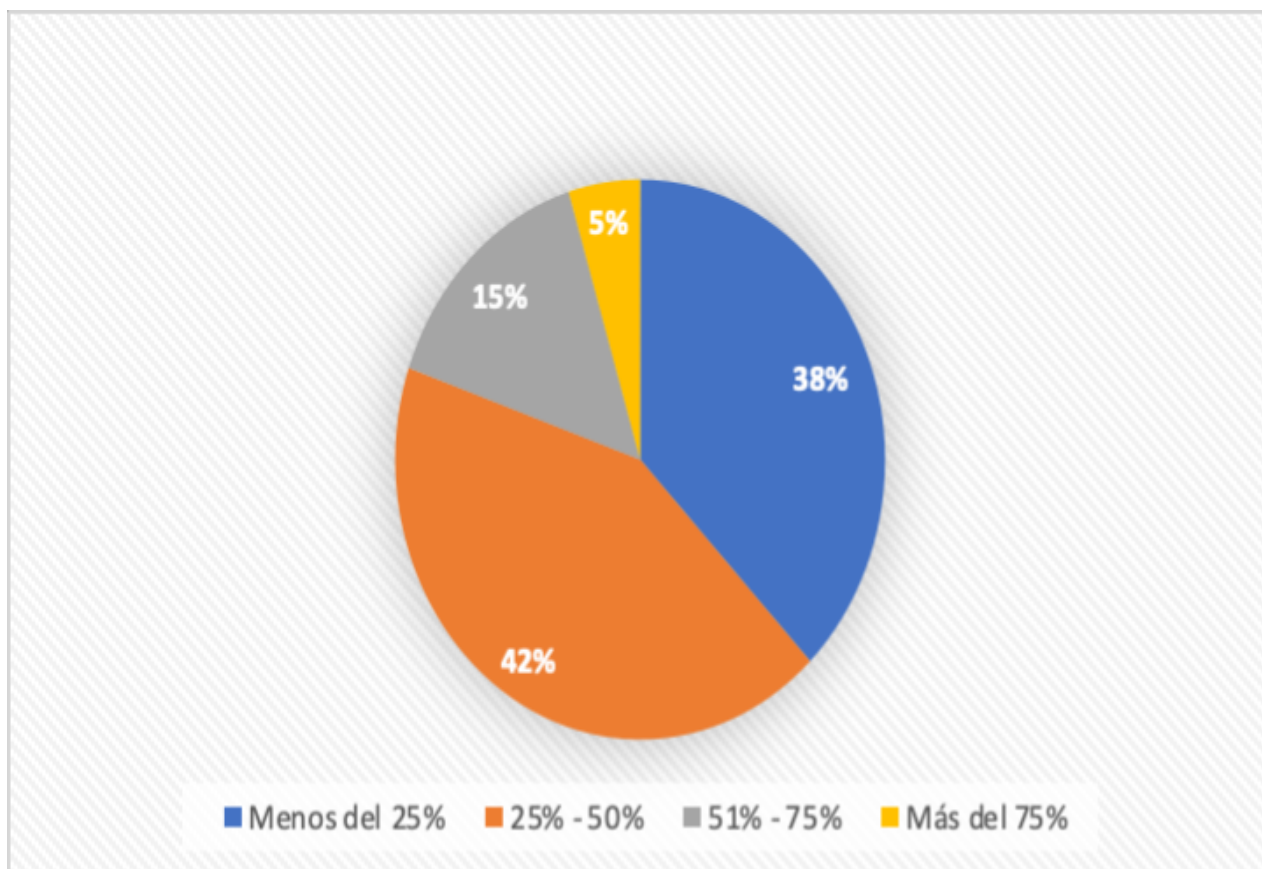
Figura 20*Opciones para comprar en la empresa*

Al momento de la compra, los clientes priorizan el precio y la inmediatez como factores de valor agregado. El factor más importante es el Mejor precio (34%), destacando que el costo es el principal motor de compra una vez asegurada la calidad. Le sigue la Disponibilidad inmediata (21%), lo que subraya la necesidad crítica de recibir el material sin demora. La Más variedad (18%) y la Entrega a domicilio (11%) son valoradas significativamente. Finalmente, servicios como los Servicios de corte y dimensionado (8%), el Crédito o facilidades de pago (5%), y la Garantía / certificaciones técnicas (3%) tienen la menor influencia directa en la decisión final.

A continuación, se presenta la Figura 21, se observa el porcentaje de compra a un nuevo proveedor.

Figura 21

Porcentaje de compra a un nuevo proveedor

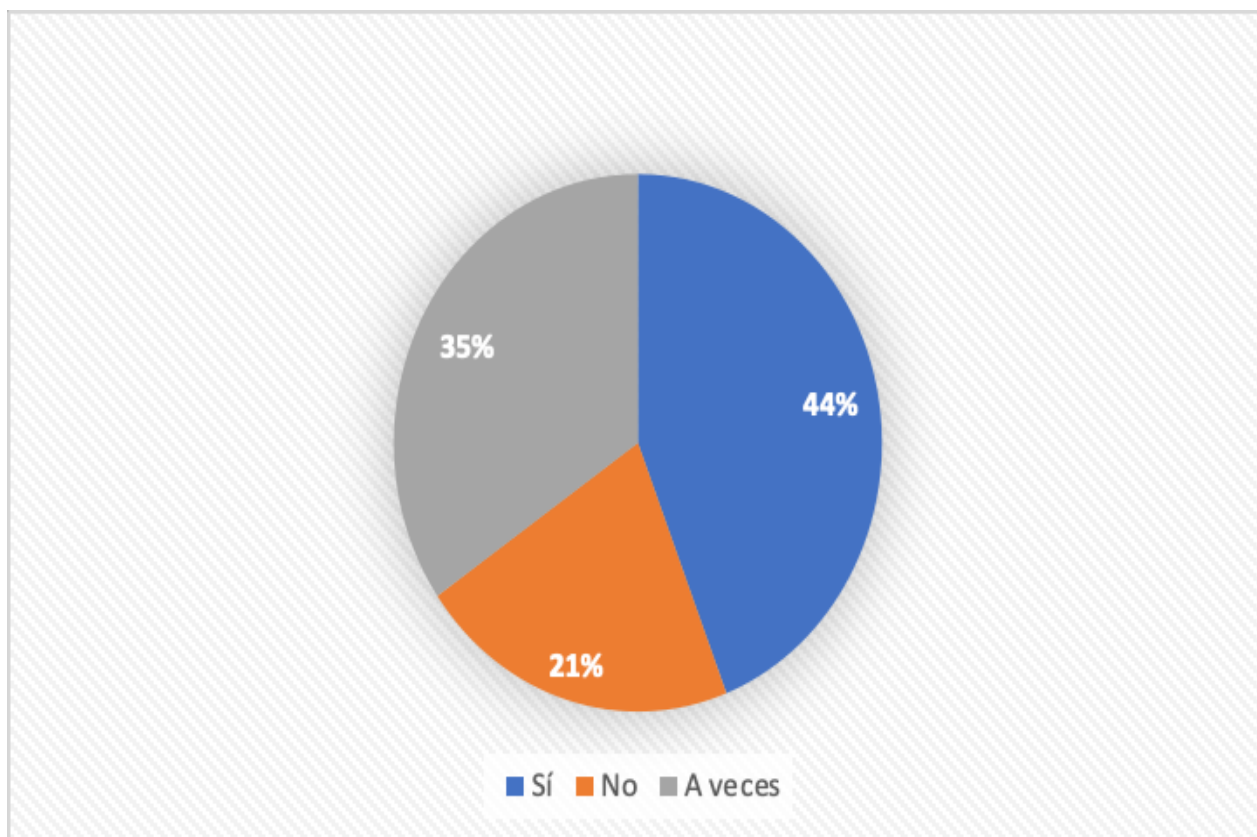


Alta propensión del mercado a diversificar y trasladar una porción significativa de sus compras a un nuevo proveedor. La mayor parte de los encuestados está dispuesta a entregar entre el 25% al 50% de sus compras (42%) a la nueva opción. Inmediatamente después, el 38% indica que comenzaría con Menos del 25%, lo que sugiere un enfoque inicial de prueba y precaución. Un porcentaje notable, el 15%, está dispuesto a trasladar la mayor parte de su volumen, entre el 51% al 75%. Solo una pequeña minoría (5%) se muestra dispuesta a cambiar Más del 75%.

A continuación, se presenta la Figura 22, se observa la escase o poca variedad de melamina.

Figura 22

Escasez o poca variedad de melamina

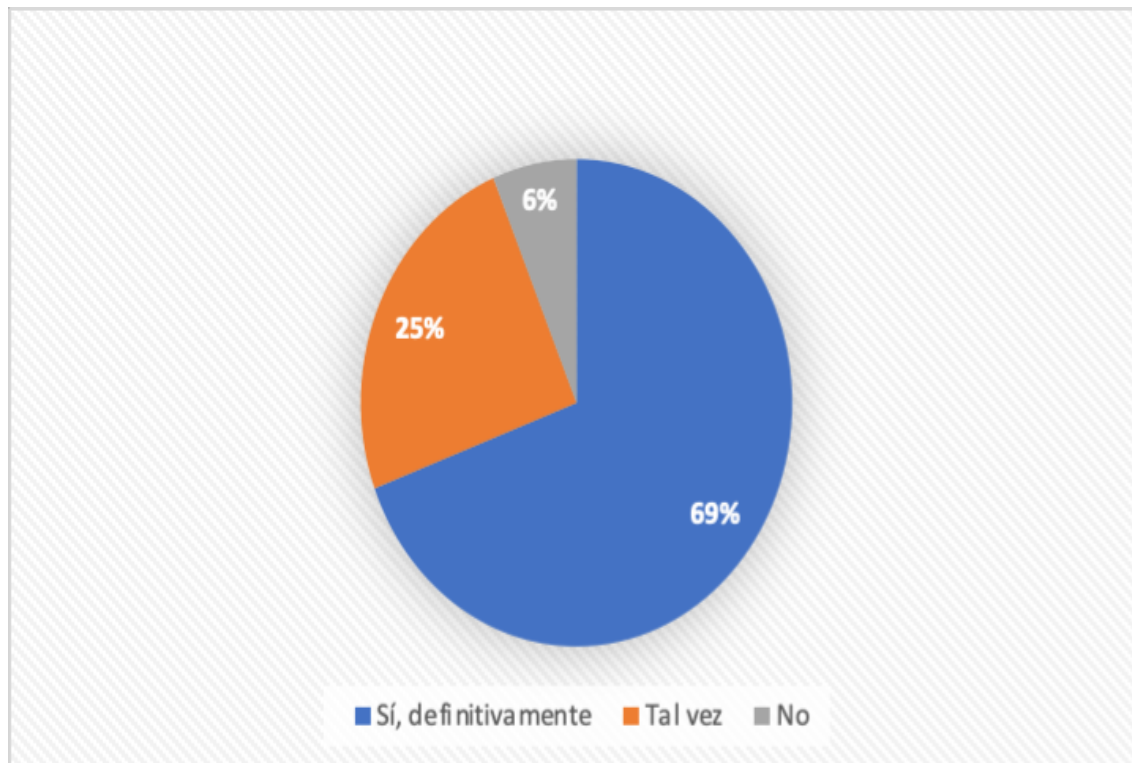


La escasez o la poca variedad de melamina es un problema significativo y recurrente para el mercado. Una mayoría clara del 44% de los encuestados afirma que **Sí** experimenta este problema, lo que indica fallas consistentes en el stock y en la amplitud de la oferta de los proveedores actuales. Un porcentaje considerable del 35% reporta que este problema ocurre **A veces**, lo que sugiere inconsistencia en el suministro o dependencia de la temporada. En conjunto, el 79% del mercado se ve afectado por la escasez o la variedad limitada. Solo un 21% de los encuestados afirma que **No** tiene este problema.

A continuación, se presenta la Figura 23, se observa el interés a proveedor de fábrica y precios competitivos.

Figura 23

Interés a proveedor de fábrica y precios competitivos



Un entusiasmo abrumador por la posibilidad de trabajar con un proveedor de fábrica que ofrezca precios competitivos. Una mayoría contundente del 69% afirma que Sí, definitivamente estaría interesado. Un 25% adicional indica que Tal vez lo estaría, lo que sugiere una alta receptividad sujeta a la demostración de valor. En conjunto, un 94% del mercado está abierto a esta propuesta. Solo un 6% de los encuestados se muestra reacio al cambio.

1.5.2 Entrevistas

La entrevista es una técnica de investigación cualitativa que consiste en una interacción planificada entre el investigador y una o más personas, con el propósito de obtener información profunda sobre experiencias, opiniones, percepciones o conocimientos relacionados con un tema específico. Hernández-Sampieri y Mendoza (2022) indican que *“la entrevista es un instrumento que permite recolectar datos mediante preguntas abiertas o semiestructuradas, facilitando una*

comprensión más detallada del fenómeno estudiado". Creswell y Poth (2021) señalan que *“las entrevistas permiten explorar significados y perspectivas desde el punto de vista de los participantes”*, lo que las convierte en una herramienta clave para complementar estudios de mercado y análisis organizacionales.

Tabla 2
Principales hallazgos de la entrevista

ASPECTO	EXPERTO EN IMPORTACIÓN	CONSUMIDOR	LÍDER POLÍTICO
Motivación principal	Eficiencia logística, cumplimiento normativo y optimización de costos en la importación de melamina.	Precio competitivo, calidad del material, variedad de diseños y disponibilidad constante.	Impacto económico, dinamización del sector productivo y desarrollo del comercio formal.
Criterio clave de decisión	Selección de proveedores confiables, certificaciones técnicas y análisis de riesgos logísticos y cambiarios.	Relación calidad– precio, durabilidad del producto y estética para el cliente final.	Cumplimiento de normas técnicas, legales y generación de empleo local.
Disposición a pagar	Variable según país de origen; mayor disposición a pagar por calidad certificada (Brasil y Turquía).	 <p>Compra recurrente</p>	<p>Accesible si el producto cumple</p> <p>Producción nacional.</p> <p>No aplica directamente, enfoque en estabilidad del mercado.</p>
Frecuencia de compra proyectada	Importaciones periódicas según rotación del inventario y demanda del mercado.	semanal o mensual según tipo de negocio y volumen de ventas.	
País de origen mejor valorado	China por volumen y precio; Brasil por logística; Turquía por calidad.	China para consumo masivo, Brasil para abastecimiento regular y Turquía para proyectos premium.	Diversificación de orígenes para reducir dependencia externa.
Valor principal buscado	Seguridad en la cadena de suministro y reducción de riesgos financieros.	Calidad, diseño, precio accesible y continuidad del suministro.	Calidad del producto, formalidad comercial y beneficio económico nacional.

Nota: El análisis fue elaborado a partir de las entrevistas aplicadas en el mes de noviembre 2025, a un experto en el área de importación, líder político de la provincia de Loja y 3 consumidores potenciales de materiales industriales como la melamina.

Se evidencia que cada actor involucrado en el proceso de importación y comercialización de tableros melamínicos posee motivaciones y criterios de decisión claramente diferenciados. Mientras el experto en importación prioriza la eficiencia logística y la reducción de riesgos, el consumidor final se enfoca principalmente en el precio, la calidad y la disponibilidad del producto. Por su parte, el líder político valora el impacto económico y el cumplimiento normativo, buscando que la importación contribuya al desarrollo productivo local. Esta diversidad de enfoques demuestra la necesidad de una estrategia integral que equilibre costos, calidad y formalidad para garantizar la sostenibilidad del proyecto.

Capítulo 2: Definición

En esta fase del modelo de Design Thinking se analiza y organiza la información obtenida en la etapa de empatía, con el fin de comprender con mayor precisión las necesidades reales de los usuarios y transformar los hallazgos en un enfoque claro de trabajo. Tal como indican Brown y Katz (2020), *“la definición permite sintetizar los hallazgos y convertirlos en un enfoque claro que guíe la solución”* (p. 14), lo que ayuda a que el proyecto se mantenga centrado en el usuario y no en supuestos internos.

En términos prácticos, esta etapa implica depurar la información levantada, identificar patrones y formular un diagnóstico sobre los problemas principales que afectan la experiencia de compra y abastecimiento.

Por ello, la fase de definición es clave porque orienta la creatividad hacia un problema bien delimitado. Liedtka (2021) sostiene que *“la claridad del problema es un factor clave para la generación de soluciones efectivas, ya que un desafío bien enmarcado aumenta la precisión y pertinencia de las ideas”* (p. 22).

En el contexto del plan de importación de melamina desde China para la empresa, esta fase permite concretar qué factores influyen en la decisión de compra de los usuarios, qué dificultades enfrentan con proveedores actuales (precio, disponibilidad, variedad, tiempos de entrega o calidad) y qué oportunidades existen para mejorar la oferta y la continuidad del suministro en la provincia de Loja.

De esta manera, el proyecto queda orientado a resolver necesidades reales del mercado lojano mediante una propuesta de importación planificada, eficiente y alineada con la demanda local.

2.1 Planteamiento del problema

En la provincia de Loja, la industria dedicada a la comercialización de los materiales de construcción y acabados se enfrenta a una paradoja estructural. La investigadora detecta una demanda en aumento y sostenida, dado que el 51% de los usuarios afirma realizar de forma mensual un gasto en compra, mientras que la oferta actual es mala y altamente costosa y estandarizada. La cadena de suministro vigente tiende a depender casi en exclusiva de los intermediarios mayoristas de Cuenca o Quito, lo que esconde un grado cierto de encarecimiento del producto final y de brecha de servicio, lo cual es un punto importante que afectan la competitividad de los negocios ubicados en la zona.

Esta ineficiencia no afecta en igual medida a todos ellos / todos los actores; la investigación de mercado ha podido visibilizar tres niveles de afectación crítica que justifican tal intervención ofertada mediante un plan de importación directa:

La erosión de la Rentabilidad en el Sector Transformador (Carpinterías) Resulta que para los carpinteros y las carpinterías, el problema principal es la incertidumbre operativa. Un 33 % del segmento identificado los precios altos como la principal barrera, un crítico 39 % informaron de la inestabilidad en los plazos de entrega. A la fecha de hoy, las carpinterías no están en condiciones de garantizar precios fijos para sus clientes finales, ni tampoco cumplir los plazos de entregas, todo debido a la dependencia de las terceras partes.

Esta condición es la responsable de la erosión de sus márgenes de utilidad y de que la industria local del mueble no logre crecer, obligándoles a comprar a proveedores de fuera de la provincia (un 38 % lo hace en Loja o Cuenca).

Pérdida de Competitividad en el Canal Comercial (Ferreterías) El sector minorista muestra la crisis en términos de competitividad. El hecho de abastecerse a partir de revendedores nacionales

les acomodó márgenes comerciales que no les permiten competir con las grandes cadenas del hogar. El problema es que no existe un socio logístico B2B capaz de garantizar rentabilidad y un stock local.

Por su parte, la empresa enfrenta una dificultad interna. A pesar de tener un importante reconocimiento de marca del 74% en la zona, este no se convierte en ventas reales lo cual se manifiesta en una cuota de preferencia del 5%, cuando se comparan marcas competidoras como Placacentro. Hay una diferencia, esto representa que el modelo de negocio actual no ha aportado los atributos de compra determinantes: precio, disponibilidad y variedad.

2.2 Formulación del problema

El problema está planteado como la incapacidad que tiene la cadena de suministro actual en la provincia de Loja para satisfacer las necesidades de rentabilidad, logísticas y de innovación de los actores locales, al estar asignado a intermediarios nacionales. Lo que plantea la pregunta principal que es:

¿De qué manera el diseño de un plan de importación y comercialización de melamina desde China permitirá a la empresa optimizar costos, garantizar continuidad logística y diversificar la oferta para las necesidades específicas de carpinteros, ferreteros y diseñadores en el periodo 2025 - 2026?

2.3 Árbol de problemas

En la fase de Definición del modelo de Design Thinking se organiza la información recolectada para identificar con claridad el problema central. De acuerdo con Plattner (2021), *“definir correctamente un problema permite comprender sus causas profundas y orientar adecuadamente la solución”* (p. 9).

Figura 24

Árbol de problemas

El estudio avala que el Problema Central resulta ser considerado como multifactorial, y por tanto exige una solución integral. El Plan de Importación y Comercialización resulta ser la única herramienta, que al optimizar la cadena de valor (atacando las Causas 1 y 2), cumple el efecto esperado (Objetivo) para resolver las causas de rentabilidad, servicio y diferenciación para los tres tipos de clientes.

2.4 Mapa de afinidad

El mapa de afinidad es el encargado de organizar y también clasificar la información obtenida en la fase anterior, permitiendo agrupar las ideas, percepciones, así como también los comportamientos de los consumidores hacia el producto. Según las 254 aplicadas en la provincia de Loja, se han analizado factores de cómo piensan, que necesitan y que problemas enfrentan los

clientes de melamina. Así mismo se facilitará la comprensión del usuario y permite comprender el problema desde una nueva perspectiva.

A continuación, en la Tabla 3, de acuerdo con las encuestas realizadas a 254 unidades económicas entre las que se encuentran carpinterías y talleres, ferreterías y diseñadores de interiores que representan nuestra muestra de población objetiva se han observado las necesidades del usuario, comportamientos y hábitos de consumo, problemas y frustraciones del cliente, percepción del mercado sobre proveedores; y finalmente oportunidades para la empresa

Tabla 3

Mapa de afinidad sector carpinterías y talleres

Necesidades del Usuario	Comportamientos y Hábitos	Problemas y Frustraciones (Pains)	Percepción del Mercado	Oportunidades para ESCAR
<ul style="list-style-type: none"> • Prioridad Absoluta: Calidad y Durabilidad (52%) para evitar reclamos. • Factor Crítico: Precios accesibles (24%) para mantener competitividad. • Logística: Disponibilidad inmediata de espesores 15mm y 18mm. 	<ul style="list-style-type: none"> • Frecuencia: Compra melamina mensualmente (51%), lo que exige stock constante. • Canal: Prefiere ferreterías locales por cercanía (47%). • Digital: Uso básico de redes para ver modelos, pero compra física. 	<ul style="list-style-type: none"> • Dolor Financiero: Precios elevados (33%) que reducen su margen de ganancia. • Dolor Operativo: Tiempos de entrega inestables (39%) que paralizan la obra. • Producto: Calidad irregular en proveedores actuales (8%). 	<ul style="list-style-type: none"> • Lealtad: Baja. El 94% está dispuesto a cambiar de proveedor si mejoran condiciones. • Marca ESCAR: Alto reconocimiento (74%) pero baja conversión a venta (5%). • Líderes: Placacentro Masisa domina la mente (62%). 	<ul style="list-style-type: none"> • Estrategia de Penetración: Capitalizar la alta disposición al cambio (94%) con precios de introducción. • Logística: Implementar "Entrega Garantizada 24h" para resolver el dolor del 39%. • Producto: Kit de "Arranque Económico" con precios fijos en 15mm/18mm.

El mapa muestra que Carlos vive en un estado de nerviosismo operativo; la oportunidad para la empresa no era vendiendo "mejor madera", sino vendiendo certidumbre. Al atacar los dos más grandes dolores (el de Precio 33 % y el de Entrega 39 %), ESCAR se convierte en el socio que garantiza la continuidad de su negocio.

Tabla 4*Mapa de afinidad sector carpinterías y talleres*

Necesidades del Usuario	Comportamientos y Hábitos	Problemas y Frustraciones (Pains)	Percepción del Mercado	Oportunidades para ESCAR
<ul style="list-style-type: none"> • Rentabilidad: Margen comercial superior para justificar el espacio en bodega. • Financiero: Crédito comercial para mantener liquidez. • Rotación: Productos de alta salida (Blanco, Maderados clásicos). 	<ul style="list-style-type: none"> • Abastecimiento: El 38% compra a mayoristas de Loja o Cuenca, buscando precio. • Gestión: Evalúa proveedores por margen y rapidez de reposición. • Venta: Actúa como prescriptor técnico para el carpintero local. 	<ul style="list-style-type: none"> • Competencia: Teme que el importador venda directo al carpintero (conflicto de canal). • Stock Hueso: Miedo a quedarse con inventario de colores que no rotan. • Logística: Fletes costosos desde Cuenca/Loja que encarecen el <u>producto.</u> 	<ul style="list-style-type: none"> • Posicionamiento: Ve a ESCAR como un jugador local con potencial logístico. • Demanda: Siente la presión de sus clientes por precios más bajos. • Saturación: Percibe que las marcas grandes (Masisa) le dejan poco margen. 	<ul style="list-style-type: none"> • Alianza Estratégica: Convertir a ESCAR en su "Bodega Externa" para reducir su costo de inventario. • Protección: Política de precios diferenciados (Mayorista vs. Público). • Marketing: "Corner ESCAR" (exhibidores) para facilitar su venta.

El hallazgo es que el 38% del mercado "fuga" capital gastado a mayoristas que están fuera de la ciudad. El mapa de afinidad muestra que Roberto posee la necesidad de un socio que elimine el tiempo y coste de traer material de otras provincias. La oportunidad está en sustituir dicha importación con el stock de la empresa en Catamayo.

Tabla 5*Mapa de afinidad sector carpinterías y talleres*

Necesidades del Usuario	Comportamientos y Hábitos	Problemas y Frustraciones (Pains)	Percepción del Mercado	Oportunidades para ESCAR
<ul style="list-style-type: none"> • Innovación: Texturas y acabados que marquen tendencia (Piedra, Textil, Alto Brillo). • Exclusividad: Materiales que no estén masificados en ferreterías. • Soporte: Muestras físicas de calidad para vender el proyecto. 	<ul style="list-style-type: none"> • Digital: Busca inspiración en Pinterest/Instagram • Prescripción: Especifica marca y color en los planos del cliente. • Compra: No almacena; compra por proyecto específico de alta gama. 	<ul style="list-style-type: none"> • Estética: Falta de variedad en diseños y colores en el mercado local (17%). • Monotonía: Frustración por encontrar "lo mismo de siempre" en todas partes. • Disponibilidad: Miedo a que el material "raro" se agote a mitad de obra. 	<ul style="list-style-type: none"> • Imagen: Percibe el mercado local como atrasado en tendencias globales. • Disposición: Abierta a marcas nuevas si ofrecen estética superior (melamina china con diseño europeo). 	<ul style="list-style-type: none"> • Diferenciación: Importar "Colección Signature" (diseños exclusivos) para este nicho. • Herramientas: Entregar Maletín de Muestras Premium. • Exclusividad: Garantía de stock reservado por proyecto.

Las quejas por ruptura de la gama de producto por el 17% de los clientes son la razón de ser de este mapa; mientras Carlos y Roberto persiguen lo estándar, Sofía persigue todo lo contrario. El mapa justifica la estrategia de Diversificación de Portafolio, el contenedor que llega a China no debe venir solamente con blanco (para Carlos), sino que debe venir acompañado con un porcentaje de diseños raros para el gap más alto de Sofía.

2.5 Buyer persona

El buyer persona es una representación semificticia y detallada del cliente ideal, construida a partir de datos reales, comportamientos, necesidades y motivaciones de los usuarios. Según Revella (2020), *“un buyer persona es una herramienta estratégica que ayuda a comprender qué impulsa a los clientes a tomar decisiones y cómo lo hacen”* (p. 18). Esta herramienta permite que la empresa oriente sus soluciones hacia un usuario real y no hacia suposiciones internas.

Para la importación de melamina, el buyer persona sirve para identificar quién es realmente el usuario que enfrenta problemas de precio, disponibilidad, variedad y calidad en el mercado local. De acuerdo con Kotler y Armstrong (2021), *“definir con precisión al cliente permite diseñar ofertas que se alineen con sus expectativas y con el valor que realmente buscan”* (p. 41).

Por ello, comprender al cliente ideal facilita seleccionar al proveedor internacional adecuado, estructurar la propuesta de valor y anticipar las necesidades del mercado.

El buyer persona en Design Thinking resulta fundamental porque, como indica Liedtka (2021), *“las soluciones centradas en el usuario surgen cuando las organizaciones entienden profundamente quién es su cliente y qué limita su experiencia”* (p. 22). Así, esta herramienta se convierte en un insumo clave para definir estrategias que respondan a problemas reales del consumidor en Catamayo. A continuación, se muestran los Buyer persona.

Figura 25

Buyer persona Carpintero



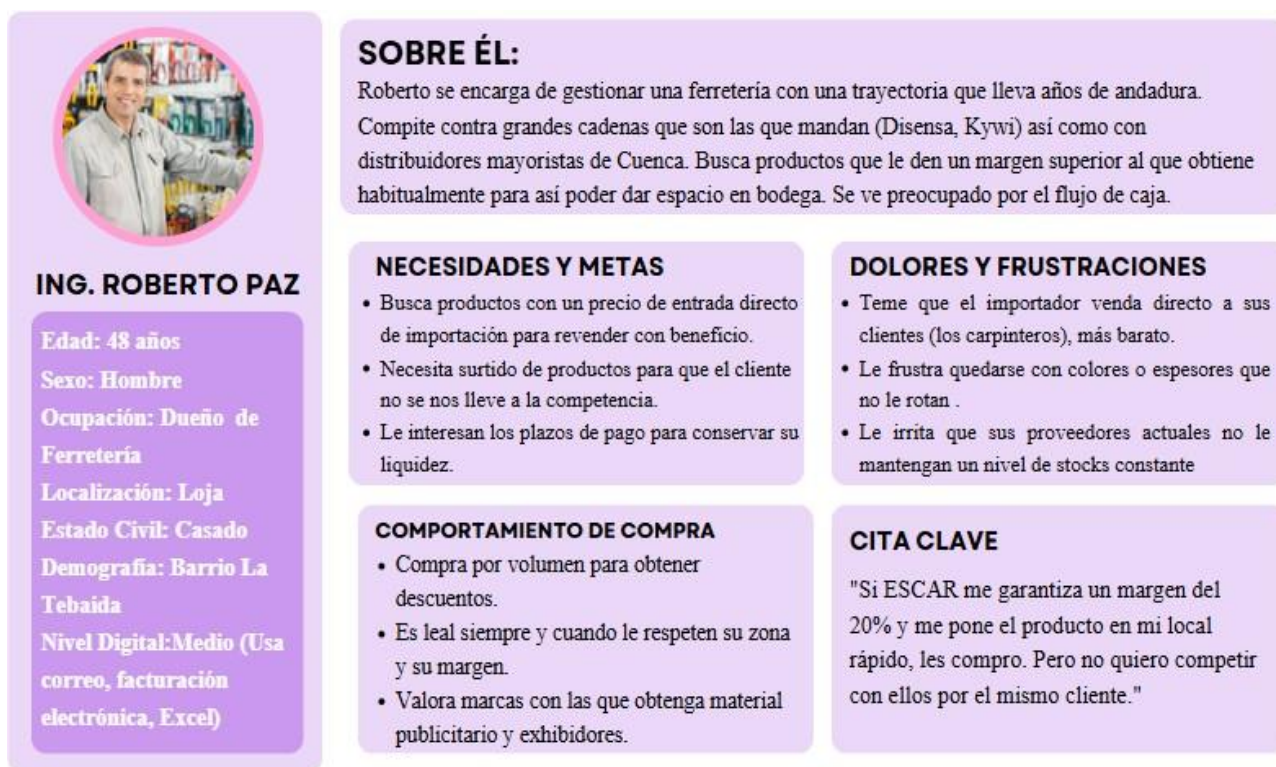
Tal estereotipo, el que más número de encuestados reúne, es el consumidor final del panel de trabajo y el principal protagonista en la transformación del producto. Su comportamiento está determinado por la eficiencia del margen y la continuidad operativa. En la investigación de mercados se ha demostrado que el principal aspecto que frustra a Carlos es la inestabilidad de precios (33% lo considera el más importante), lo cual impacta directamente en su ganancia respecto a proyectos cotizados.

A su vez, la inestabilidad logística (39% de frustración por entregas) le puede hacer parar la producción, sabiendo que puede hacerse un desgaste en la reputación o bien restar flujo de caja. Desde ESCAR se debe intentar posicionarse no solo como un proveedor, sino como un Socio Productivo que asegure certidumbre económica y logística.

El hallazgo estrella muestra que existe una alta disposición al cambio 94%, lo cual conlleva a una baja o escasa lealtad a los competidores tradicionales, abriendo una ventana de oportunidad única donde la oferta de ESCAR (precio fijo y entrega 24 horas) pueda ser confeccionada y convertida en la propuesta de valor más deseable.

Figura 26

Buyer persona Dueño de Ferretería



El Ing. Roberto juega un papel crucial como canal de distribución B2B en zonas como Catamayo y otros cantones de Loja, donde el acceso directo a grandes mayoristas es limitado. Su psicología de compra está dominada por el riesgo financiero y la rotación de inventario. Los datos sugieren que la ferretería busca productos con un alto margen que no se conviertan en *"inventario hueso"*, es decir, mercancía que no rota.

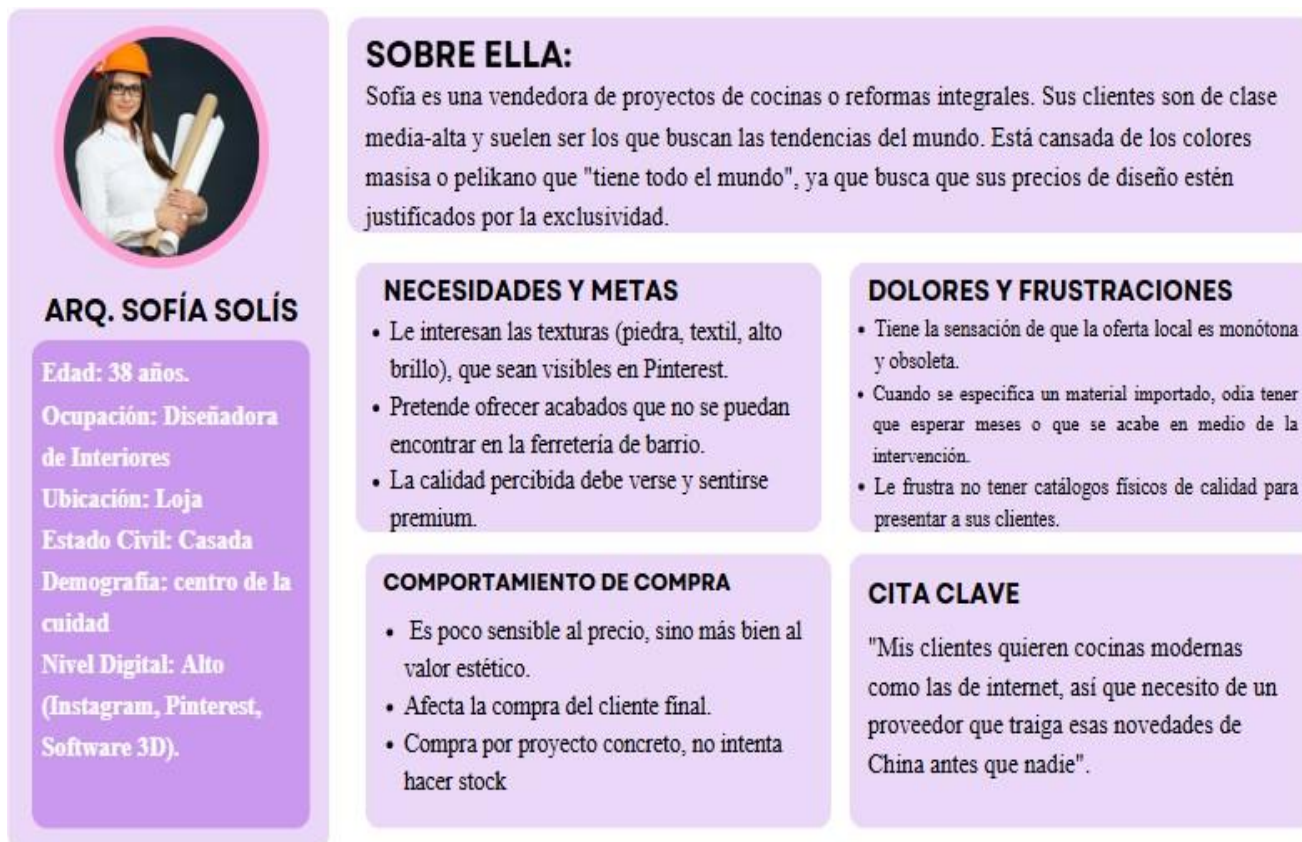
Por lo tanto, el principal desafío de la empresa es mitigar el miedo a la inmovilización de capital y el conflicto de canal (que la empresa venda directamente al carpintero más barato). La estrategia de marketing debe ser puramente B2B, enfocándose en la Rentabilidad y la Confianza.

La propuesta de la empresa debe ser un Socio Logístico, ofreciendo modelos de crédito, *stock* local y reabastecimiento rápido (Just-in-Time), permitiendo a Roberto competir con los

precios de las grandes cadenas sin tener que asumir el riesgo de importar grandes volúmenes o tener inventarios innecesarios.

Figura 27

Buyer persona Arquitecta



La Arq. Sofía representa el nivel más alto de valor y diferenciación. Su motivación de compra no tiene que ver con el precio, sino con la innovación estética y la exclusividad. Su principal frustración radica en la monotonía de la oferta que encuentra en la oferta local, donde los competidores nacionales se limitan a vender los mismos, en toda su uniformidad, diseños de alta rotación, lo cual a su vez limita su capacidad de ofrecer "premium projects" y en consecuencia la posibilidad de cobrar honorarios de diseño máximos. La estrategia de la empresa respecto a este

segmento estará orientada en la Diferenciación de Producto mediante la importación de texturas y diseños de tendencia.

Se debe invertir en materiales de especificación premium (catálogos y muestras físicas a gran formato) y ofrecer la garantía de exclusividad zonal, de forma que la arquitecta reciba un compromiso de que los diseños que incorpore a sus trabajos no estarán disponibles en la ferretería del barrio, de forma que el valor de su propuesta queda validado mediante el cliente final. Bajo esta estrategia, la empresa puede intentar la captación de la cuota de mercado con mayor margen de ganancia.

2.6 Mapa de empatía

El mapa de empatía es una herramienta visual y colaborativa que permite comprender de manera profunda a los usuarios, a partir de la identificación de lo que piensan, sienten, dicen y hacen, así como sus necesidades, frustraciones y motivaciones reales.

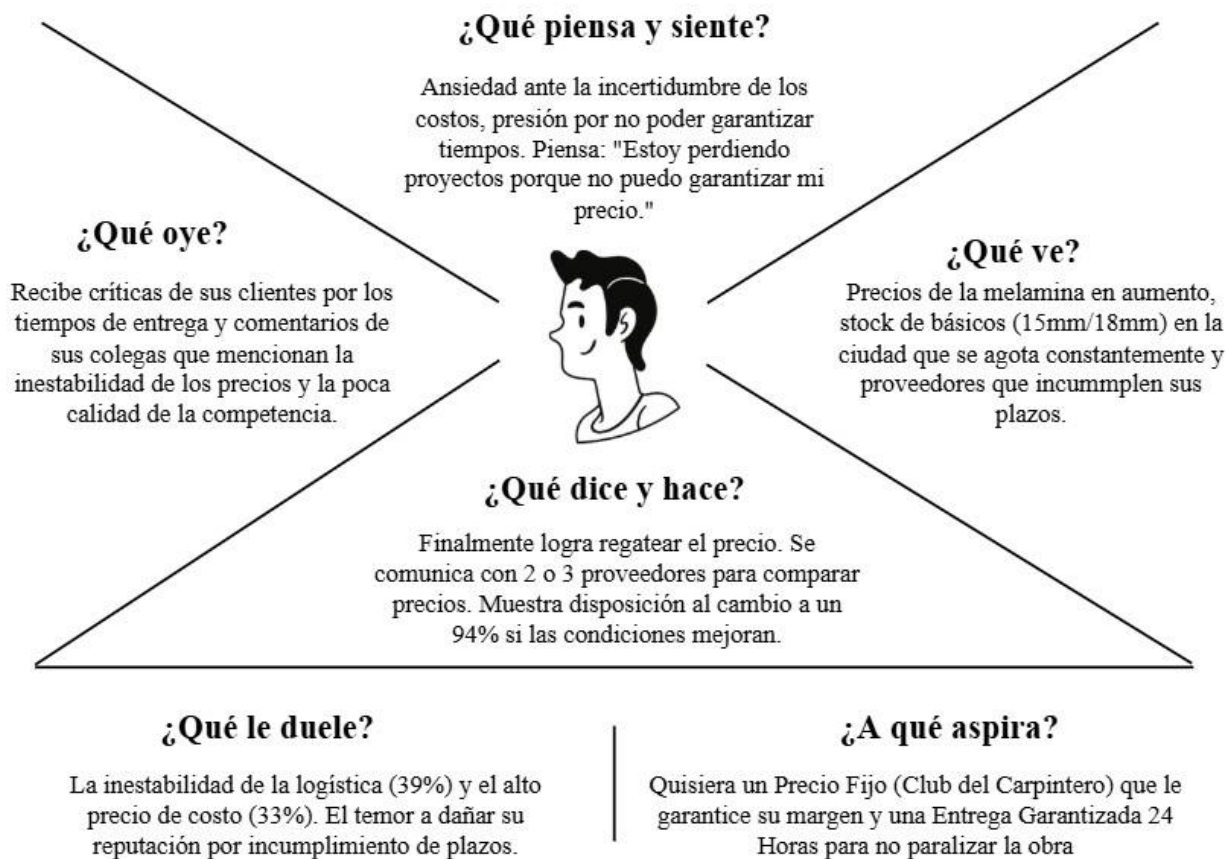
Según Cairns et al. (2020), “el mapa de empatía es una herramienta que ayuda a comprender la perspectiva de otra persona” (p. 1). De manera similar, Corrêa et al. (2022) señalan que *“el mapa de empatía es una técnica utilizada en el pensamiento de diseño que coloca a las personas (usuarios finales) en el centro del proceso”* (p. 2).

Esta herramienta permite que la organización oriente sus decisiones y soluciones hacia un entendimiento auténtico del usuario, evitando basarse en suposiciones internas o percepciones superficiales.

Figura 28

Mapa de empatía Carlos carpintero

Mapa De Empatía Carlos Carpintero



El mapa de Carlos pone de manifiesto la necesidad imperiosa de Estabilidad y Confianza que va mucho más allá del mero precio como indicador de este sentimiento. Su dolor esencial, su dolor humano, no sólo es el del precio, sino también el del hecho de saber que la inestabilidad genera en él un sentimiento de deshonestidad hacia sus propios clientes. Implicación Estratégica para la empresa: la propuesta de valor tiene que centrarse en la promesa de Certidumbre Total.

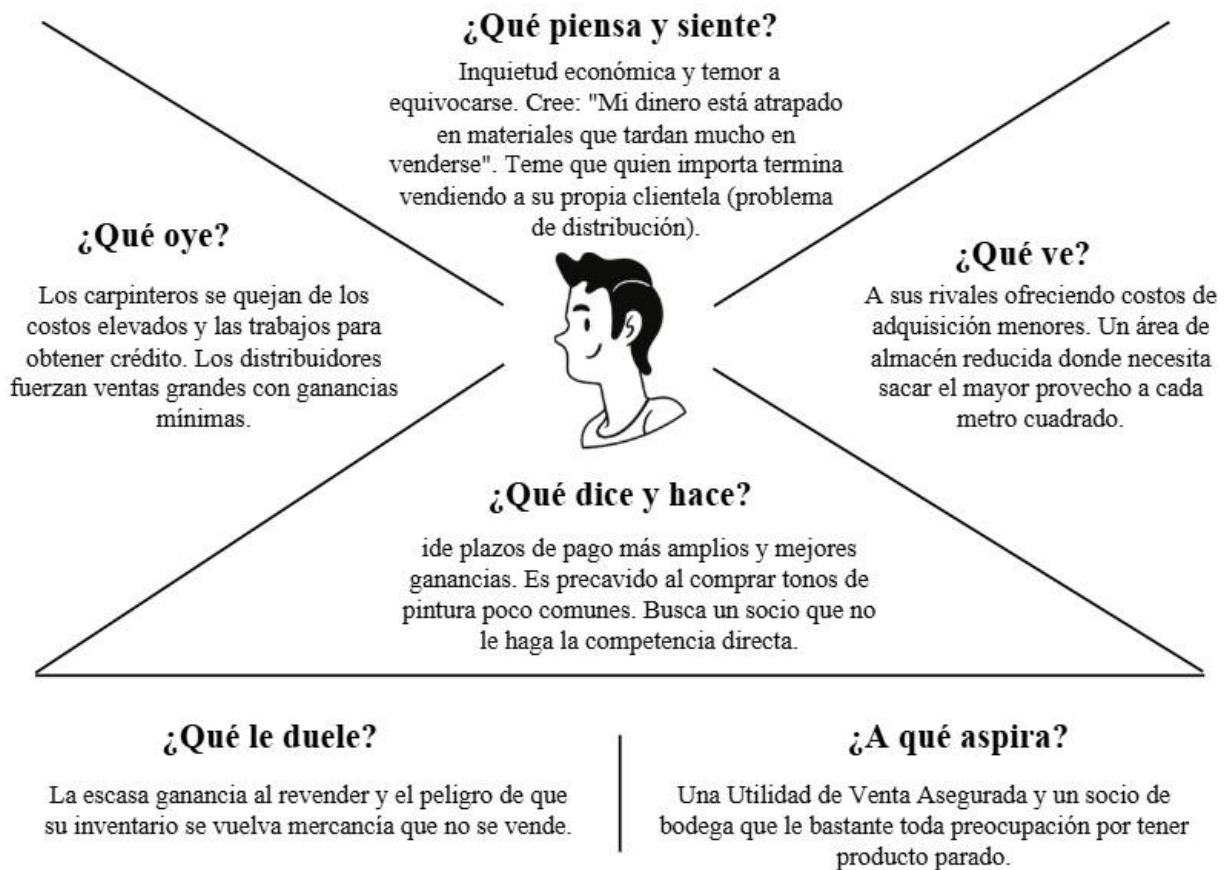
La empresa ha de aprovechar el beneficio asociado a la importación (Costo FOB) para hacerse cargo del coste logístico por la Entrega Garantizada 24 Horas y facilitar el Precio Fijo Anual (Club del Carpintero). De esta manera, la empresa se convierte en el único proveedor de

Loja que deja a Carlos cotizar sin miedo alguna y trabajar sin interrupciones. El marketing tiene que hacer uso de mensajes directos como, por ejemplo: *"Deje de preocuparse por el precio y pásese a trabajar."*

Figura 29

Mapa de empatía Ing. Roberto (Ferretería)

Mapa De Empatía Ing. Roberto (ferretería)



El mapa revela un estado mental muy afectado por el miedo al riesgo financiero. Su mayor temor ("que le vendan directo al carpintero") es un obstáculo emocional de entrada más fuerte que el precio. El sistema que usa le impulsa a operar con márgenes bajos y un riesgo de capital alto.

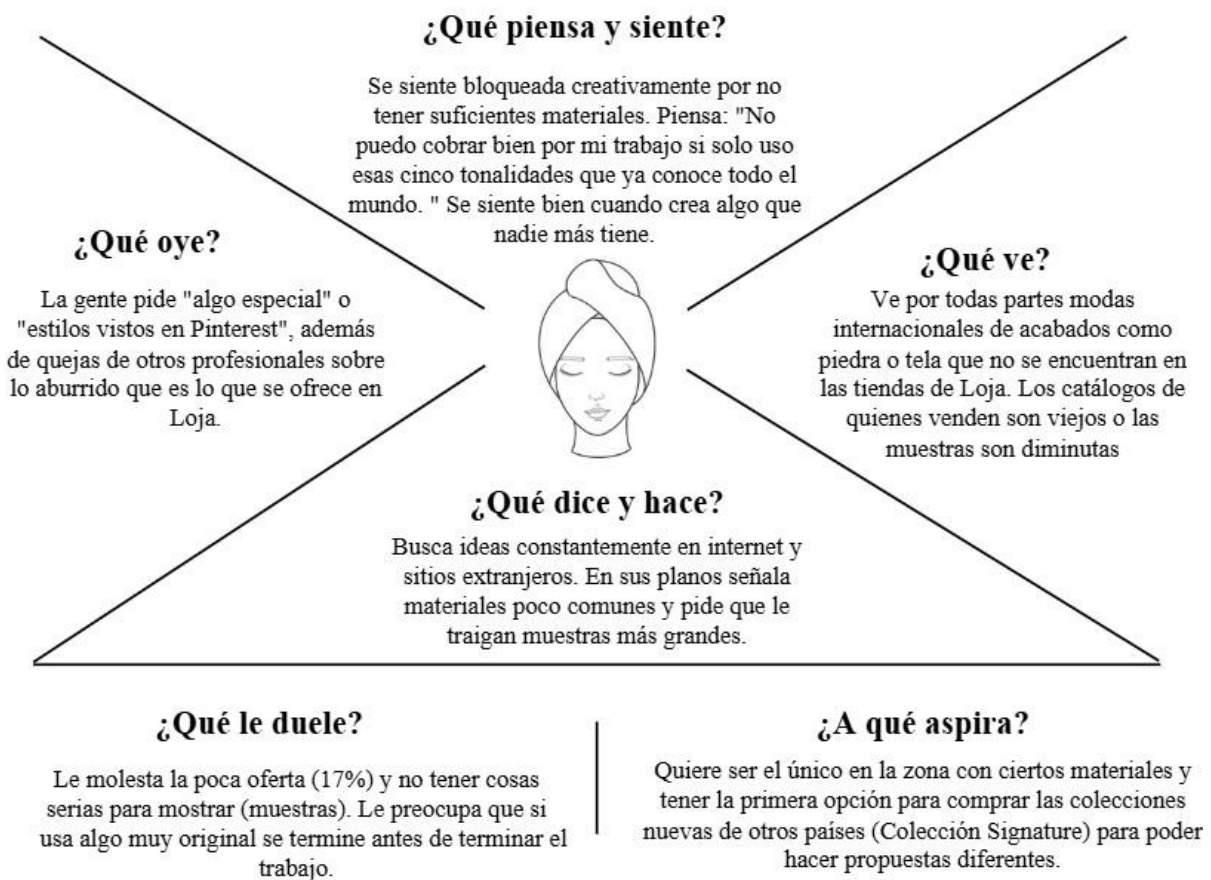
Implicación Estratégica para la empresa: La solución debe ser B2B y centrada en la Alianza. La empresa debe eliminar el miedo de Roberto mediante la Política de Protección de

Canal (diferenciación en el precio de público y minorista) y la oferta de Crédito Comercial. La importación le garantiza un margen superior al que busca y la logística local de la empresa se comporta como su bodega externa Just-in-Time, lo que le permite maximizar su espacio físico y su capital, sin embalsamarlo en stock de seguridad.

Figura 30

Mapa de empatía Arq. Sofía

Mapa De Empatía Arq. Sofia



El mapa de Sofía señala que su principal dolor es la falta de diferenciación, que es una limitación de mercado para todo el actual segmento de diseño de dicho segmento de diseño. Su objetivo es ser reconocido como líder en tendencias. Implicación Estratégica para la empresa.

El hecho de importar permite a la empresa contar con un portafolio más variado, que puede incluir diseños que las productoras nacionales (por su enfoque masivo) no puedan ofrecer. La estrategia es crear un nicho de valor.

La empresa tiene que trabajar en: 1. Importar la Colección Signature (diseños exclusivos); 2. Proveer máquinas de herramientas premium (diseños amplios); 3. Ofrecer Exclusividad Zonal para que el diseño que especifica el productor Sofía no se aumente masivamente en su zona de influencia. De esta manera, la empresa podría convertirse en un consultor en tendencias, teniendo el margen más alto del mercado.

2.7 Customer Journey Map

El *Customer Journey Map* permite identificar paso a paso cómo el cliente ideal experimenta el proceso de compra de melamina, desde la identificación de la necesidad hasta la decisión final de adquisición. Esta herramienta brinda una visión clara del recorrido, de los puntos de fricción y de las oportunidades que la empresa puede aprovechar para mejorar la experiencia del usuario. Según Stickdorn y Hormess (2021), “*mapear el viaje del cliente permite visualizar los momentos clave donde se generan emociones, expectativas y decisiones que influyen directamente en su comportamiento*” (p. 67), reafirmando su relevancia dentro de la fase de Definición del Design Thinking.







En el caso del mercado de la provincia de Loja, el análisis del recorrido del cliente evidencia que carpinteros, muebleros y ferreteros atraviesan etapas marcadas por la búsqueda constante de stock, la comparación continua de precios y la frustración ante la falta de variedad y los retrasos de los proveedores actuales. Estos usuarios presentan un comportamiento activo: revisan ferreterías locales, consultan mayoristas en Loja y Cuenca, y verifican disponibilidad de melamina en espesores altamente demandados como 15 mm y 18 mm.

Tal como mencionan Kalbach (2020), “*comprender el viaje del cliente implica identificar dónde se rompen sus expectativas y cómo esos puntos pueden transformarse en oportunidades de valor*” (p. 40), lo cual se refleja claramente en este proceso. A continuación, en la Figura 17, se muestran los Customer Journey Map.

Figura 31

Customer journey map Carlos carpintero

Mapa del recorrido del cliente

Escenario	 Necesidad y planificación	 Búsqueda y Comparación	 Compra	 Evaluación	 Defensa
Objetivos del cliente	Calcula costos para asegurar un margen de ganancia justo.	Encuentre el material requerido al mejor precio y confirme stock disponible para empezar.	Reciba el material en su taller rápido y sin errores para evitar detener la obra.	Comprobar que la melamina tiene buena resistencia al corte y durabilidad final.	Establecer una relación de confianza que le dé estabilidad económica.
Acciones del cliente	Recibe el diseño. Calcula la cantidad de planchas.	Visita a 2 a 3 ferreterías locales y mayoristas en Loja y Cuenca. Compara cotizaciones y preguntas por plazos de entrega.	Realiza el pedido al proveedor con el mejor precio. Espera o viaja a recoger la mercancía.	Inicia el despiece y el ensamblaje. Evalúa si el material importado tiene buen acabado.	Si el proyecto fue exitoso, recomienda el proveedor en grupos de WhatsApp o a otros colegas.
Experiencia del cliente					
Puntos de dolor	Ansiedad por el Margen. Pensamiento: "¿Puedo cobrar más que la competencia?"	Precios Inestables (33%) y Tiempos de Entrega Inciertos. Frustración por tener que buscar tanto.	Inestabilidad Logística (39%). Sentimiento: "Si me fallan en la entrega, mi cliente me cancela."	Depende de si el material cumple con la calidad prometida .	Fidelidad Condicionada. Si el precio y el servicio se mantienen, se queda.
Oportunidades	Mostrar el precio fijo del Club del Carpintero para darle certidumbre financiera desde el inicio.	Comunicar agresivamente la propuesta "Mejor Precio Garantizado por Importación" a través de geolocalización.	Entrega Garantizada 24 Horas para eliminar el dolor de la incertidumbre logística.	Garantía Técnica y kits de muestras que demuestren la superioridad de la melamina importada al corte.	Reconocimiento y beneficios por referidos










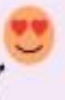
Carlos recorre un trayecto lineal y muy sensato a coste y tiempo. Las nefasta de los datos del CJM nos confirman que, en Búsqueda y Comparación, etapa crítica (punto de dolor más bajo), Carlos expresa la doble frustración del precio inestable (33% de frustración) y la en la inestabilidad logística (39% de frustración); como estudiante de Negocios Internacionales, se concluye que la lealtad de este segmento no es hacia la marca sino hacia el servicio de certidumbre.

Carlos transita por una brecha de servicio: la competencia no ha conseguido establecer la cadena de suministro que tal como el nombre sugiere, pueda continuar operando con el carpintero. La oportunidad estratégica de la empresa se centra en el Pilar Logístico, siendo un importador directo con stock en Catamayo, la implementación del Servicio de Entrega Garantizada 24 Horas aterriza directamente en el punto de dolor del 39% y transforma Ansiedad en Alivio en la etapa de Adquisición y el Club de Precio Fijo ataca el dolor del 33%, asegurando márgenes constantes y justificando la alta disposición al cambio del 94% de este segmento ; la estrategia para este arquetipo debe definir un Liderazgo en Servicio y Costos.

Figura 32

Mapa de empatía Ing. Roberto (Ferretería)

Mapa del recorrido del cliente

Escenario	 Necesidad y planificación	 Búsqueda y Comparación	 Compra	 Evaluación	 Defensa
Objetivos del cliente	Identifique la rotación de inventario y calcule el punto de reorden.	Encontrar un proveedor con un precio de compra bajo que le dé un margen de reventa superior al 20%	Conseguir plazos de crédito favorables y asegurar que no le vendan directo a su cliente.	Medir la velocidad de rotación del stock de melamina ESCAR.	Convertir a ESCAR en su proveedor principal de melamina, asegurando la exclusividad de margen.
Acciones del cliente	Revisa los registros de venta del mes anterior	Contacta a varios mayoristas. Negocia el precio por volumen y los días de crédito. Pregunta por la política de venta directa.	Coloca el pedido. Firma el acuerdo de crédito. Recibe la mercancía y la ingresa en el stock.	Monitorea cuántos carpinteros compran la nueva marca. Evalúa el margen real versus el de las marcas tradicionales.	Si el producto rota bien, lo recomienda a otros ferreteros en cantones vecinos.
Experiencia del cliente					
Puntos de dolor	Pensamiento: "Necesito optimizar este espacio para que gane más dinero."	Baja Rentabilidad. Siente que los precios de compra actuales son muy altos y que el margen no justifica el riesgo.	Riesgo de Canal. Miedo: que ESCAR vende a sus carpinteros más barato.	Si el producto se vende rápido, lo que libera su capital	Lealtad Comercial, si ESCAR respeta su margen y territorio.
Oportunidades	Ofrecer el Stock a Consignación (inicial) para eliminar el riesgo de capital inmovilizado.	Ofrecer el Club de Precio B2B con un margen garantizado del 20% sobre el precio de venta sugerido.	Política Clara de Protección del Canal, no vender a precio de mayorista al carpintero de su zona	Proporcionar Expositores Modulares y material publicitario para impulsar la venta.	Ofrecimiento de Crédito Rotatorio Favorable como herramienta de fidelización.




La trayectoria de Roberto como ingeniero, el recorrido de Roberto es completamente transaccional y financiero, pues la totalidad del riesgo recae en el capital de trabajo. Su punto crítico e identificable en la búsqueda y comparación: el gerente del minorista siente la presión de los bajos márgenes que ofrece un nacional. Más allá del precio de compra, la CJM identificó el riesgo del canal como una amenaza latente: el medio de que la empresa venda al carpintero como un mayorista. Esto pondría en peligro la cadena de valor que escapa Roberto.

Desde los Negocios Internacionales, la estrategia de entrada para este segmento debería ser una Alianza del Canal con una política de Protección Territorial. La empresa debe asumir la función de Socio Logístico B2B, aprovechando su ventaja en la importación para garantizar un margen más elevado y restringir el crédito rotativo como una opción que podría aliviar la tensión en el capital de trabajo. La introducción de un modelo de Stock a la Consignación (inicial) o reabastecimiento Just inTime (mediante el stock importado en Catamayo) da respuesta a la pregunta del Inventario Hueso, liberando el capital de Roberto y justificando su fidelización por el largo plazo.

Figura 33

Mapa de empatía Arq. Sofía

Mapa del recorrido del cliente

Escenario	 Necesidad y planificación	 Búsqueda y Comparación	 Compra	 Evaluación	 Defensa
Objetivos del cliente	Conceptualizar un diseño interior que se diferencia de la competencia local y justifica su costo.	Encuentre un proveedor con colecciones exclusivas que no estén masificadas en el mercado loco.	Asegurarse de la continuidad del stock del diseño específico para evitar problemas en futuras etapas de la obra.	Comprobar que el material importado tiene la calidad visual y táctil que percibió en el catálogo.	Convertir a ESCAR en su proveedor de referencia para proyectos que requieran diseño premium.
Acciones del cliente	Revisa Pinterest, Instagram y blogs internacionales de diseño. Dibuja planos y moodboards para el cliente.	Visita showrooms o contacta a importadores. Solicita muestras físicas de gran formato de las texturas que le interesen.	Especifica el material en el plano. Coloque la orden de compra con el carpintero o distribuidor.	Evalúa la percepción de lujo del material por parte del cliente final. Supervise la instalación y el acabado.	Publica el proyecto en redes sociales etiquetando la novedad del material de ESCAR.
Experiencia del cliente					
Puntos de dolor	Siente que el mercado local no le permite innovar y solo ofrece acabados básicos.	"¿Por qué todos los distribuidores ofrecen lo mismo?"	Teme que, por ser un diseño exclusivo, la reposición sea lenta si necesita planchas adicionales.	Si el cliente se siente satisfecho con la exclusividad del diseño	Valora ser la primera en conocer y usar la nueva colección.
Oportunidades	Crear un Catálogo Digital Premium con renders de los diseños importados de tendencia.	Ofrecer un Maletín de Especificador con muestras físicas de gran formato y fichas técnicas claras.	Garantizar la Continuidad del Diseño y ofrecer exclusividad por proyecto o zona.	Promocionar los certificados de calidad que avalan la durabilidad de las texturas exóticas.	Notificar primero a Sofía sobre la "Colección Signature" antes de lanzarla al mercado masivo.

Sofía arquitecta llevó el recorrido por la Arq. por un lado la diferenciación estética y la percepción de valor. La curva de experiencia cae con rapidez en el recorrido por la etapa de Búsqueda y Comparación, producto de la monotonía estética de la oferta local con la escasez de Colecciones homologadas con las tendencias que ve en las plataformas de diseño.

El CJM muestra que su valor diferencial es la Exclusividad; un diseño estandarizado diluye la propuesta de valor profesional que ofrece. La Estrategia de la empresa para este subsegmento es la de Diferenciación de Producto y de Liderazgo Aspiracional. La tesis valida que la importación de diseños y texturas exclusivas de China (Piedra, Textil, Alto Brillo) es la única oportunidad de intervenir favorablemente en este punto de dolor. La empresa ha de proporcionar herramientas de especificación premium (Maleta de muestrarios de gran formato) para ayudar a la prescripción de sus productos.

La promesa final no es la de ahorro (como con Carlos) sino la de Garantía de Continuidad y Exclusividad, asegurando a Sofía que las texturas que prescribe para sus proyectos no serán masificadas a lo largo del mercado, conservando la alta curva de Orgullo Profesional durante la etapa de Evaluación.

2.8 POV

El *Point of View* permite sintetizar de forma clara y centrada en el usuario los hallazgos obtenidos durante las fases de Empatía y Definición. Esta herramienta transforma la información dispersa en una declaración concreta que describe quién es el usuario, qué necesita realmente y por qué lo necesita. Según Brown (2020), “*el POV es una declaración accionable que redefine el problema desde la perspectiva del usuario y orienta la generación de soluciones pertinentes*” (p. 27), lo que permite enfocar la ideación hacia propuestas con sentido y valor real.

El Point of View permite, por tanto, definir el problema central desde la mirada del cliente: los usuarios necesitan acceso constante a melamina de calidad, variedad adecuada y precios competitivos porque su actividad productiva depende de abastecimientos regulares y confiables. Esta declaración guía de manera directa la fase de Ideación y orienta la construcción de soluciones que respondan de manera precisa a las expectativas reales del mercado local. A continuación, en la Figura 33, se observa el Point of view.

Figura 34

Point of view Carlos carpintero

PUNTO DE VISTA (POV)

SR. CARLOS (CARPINTERO)

COMPONENTE	DESCRIPCIÓN	HALLAZGO
Objetivo	Carpinteros y Muebleros de la provincia de Loja desean conseguir competitividad con el mejor margen y una entrega segura para llegar a plazos.	Este colectivo social es el mayor consumidor del tablero, con una gran dependencia de la estabilidad de precios y logística.
Necesidad	Un programa de precio fijo al año (Club del Carpintero) y una garantía de la entrega de material en 24 horas.	El 33% piensa que el mejor precio es el primer factor determinante y el 39% informa de su inestabilidad a la entrega como su gran frustración.
Conocimiento	El mercado actual les presenta altos precios, poca variedad y tiempos de entrega inestables.	El 94% de los encuestados no teme comprar a otra agencia, siempre que tenga un mejor contexto de lo que actualmente está percibiendo.

La declaración de POV de Carlos encuentra en el mercado de carpintería en Loja y Catamayo una lógica de subsistencia y de eficiencia operacional. El hallazgo de que el 94% está dispuesto a cambiar de proveedor si se mejoran las condiciones, da como resultado la validación de la estrategia de Penetración de Mercado Agresiva.

Desde la óptica de Negocios Internacionales este POV justifica la negociación de volumen en origen (China) hasta un costo FOB que permita absorber gastos logísticos locales. La estrategia para Carlos no es de diferenciación, sino de Liderazgo en Costos y Servicio Logístico. La empresa ESCAR debe posicionarse como la solución a la incertidumbre, garantizando stock de 15mm y 18mm para asegurar la continuidad operativa del taller.

Si se soluciona su dolor logístico (entrega inmediata) y financiero (precio fijo) la fidelización está asegurada por conveniencia.

Figura 35

Point of view Ing. Roberto ferreteria

PUNTO DE VISTA (POV)

ING. ROBERTO (FERRETERÍA)

COMPONENTE	DESCRIPCIÓN	HALLAZGO
Objetivo	Ferreterías y comercios minoristas buscan maximizar la rotación de su inventario, sin comprometer su capital propio.	El canal comercial (24% del mercado) busca créditos y la minimización del riesgo asociado al inventario.
Necesidad	Un modelo de aprovisionamiento B2B que garantiza un margen comercial atractivo y una política de "protección de canal" clara.	El temor principal es la escasa rentabilidad y su consiguiente conflicto canal mayorista (conflicto de canal).
Conocimiento	El canal minorista asocia riesgo al inventario estancado y a que el importador le perjudique su porcentaje (vendiendo los productos directamente a sus clientes), por ello, la necesidad de garantías de que ESCAR sea un socio y no un competidor .	El 47% de los carpinteros compra en ferreterías locales, siendo este canal un punto de venta ideal que debe ser protegido.

La posición de Roberto subraya la fragilidad del canal de distribución tradicional frente a los grandes importadores. La realidad es que, dado que el 47% de los usuarios finales compra en ferreterías pequeñas y cercanas, ignorar este canal puede comportar un error estratégico. Por otro lado, esa necesidad de margen y de estilos de operación exige un modelo de negocio B2B.

Este análisis justifica la creación de una Estrategia de Alianza de Canal, puesto que la empresa nunca debe ser vista como un competidor que sirve al menudeo sino como un Socio Mayorista que elimina la intermediación de los proveedores de Cuenca o de Quito.

Importar permite ofrecer a Roberto un margen comercial competitivo que difícilmente podrá igualar el productor nacional debido a su estructura de costos. La propuesta de valor consiste, por lo tanto, aquí en lo financiero: crédito y rotación, haciendo frente al riesgo de "inventario hueso" que tanto dolor de cabeza provoca al ferretero.

Figura 36

Point of view Arq. Sofia

PUNTO DE VISTA (POV)

ARQ. SOFÍA, ESPECIALISTA EN INTERIORES

COMPONENTE	DESCRIPCIÓN	HALLAZGO
Objetivo	Diseñadores y especialistas en acabados buscan la innovación y la exclusividad para poder dotar de valor diferencial a sus trabajos de "alta gama".	Este segmento desea la diferenciación estética para la justificación del precio de sus honorarios.
Necesidad	Requieren colecciones de melamina con texturas y diseños exclusivos (no masivos) y muestras físicas de alta calidad.	Al 17% del mercado le interesa y busca variedad; la oferta actual la perciben como uniforme por parte de los prescriptores.
Conocimiento	Sus palancas de éxito dependen de la diferenciación estética en sus trabajos; los productos estandarizados limitan su capacidad para justificar sus precios de honorarios y la creación de trabajos únicos. La exclusividad es el pilar de su propuesta de valor.	La falta de materiales estéticos y vanguardistas condiciona a este segmento a recurrir a proveedores de provincias vecinas o encorsetar su creatividad.

La perspectiva de Sofia resalta una oportunidad de mercado poco explotada por la oferta masiva: la demanda de exclusividad. Este nicho es, numéricamente, menor, pero genera valor de marca y permite desarrollar proyectos de gran ticket. Que la escasa variedad local (17%) se considera un problema es suficiente como para validar la elección de los proveedores en China. Estos proveedores deberán ofrecer catálogos de tendencias (piedra, alto brillo, texturas sincronizadas).

Concebido estratégicamente, este POV respalda la Diversificación del Portafolio de Importación. Ya no es suficiente "*traer blanco y maderado*"; hay que importar un porcentaje de Stock Premium en el contenedor. La propuesta de valor responde a la Diferenciación: la empresa le ofrece las herramientas estéticas para que ella sea capaz de cobrar más a partir de sus diseños. En este sentido, la importación se convierte en una herramienta de innovación para el mercado local.

Capítulo 3: Ideación

La fase de Ideación representa el momento creativo del proceso de Design Thinking, donde se generan múltiples alternativas de solución a partir del problema previamente definido. En esta etapa se busca ampliar el panorama, romper con limitaciones iniciales y explorar ideas diversas que respondan de manera innovadora a las necesidades reales del usuario. Según Kelley y Littman (2020), *“la ideación funciona mejor cuando se promueve un ambiente libre de juicios, permitiendo que las ideas fluyan sin evaluar su viabilidad inmediata”* (p. 31), lo que facilita la creatividad colectiva y permite que surjan propuestas originales.

3.1 Brainstorming

La técnica de brainstorming es un método creativo que busca generar la mayor cantidad posible de ideas en un ambiente libre de críticas, permitiendo que los participantes aporten propuestas espontáneas y diversas para resolver un problema, fomentar la colaboración y estimular el pensamiento innovador dentro de un equipo (Osborn, 2013).

Figura 37
Brainstorming



La sesión de Generación de Ideas, que terminó en la producción de 50 ideas de solución, nos situó ante un cambio radical en la mentalidad que hemos estado planteando en el proyecto: la solución a los problemas del mercado no es solo cosa de un solo paradigma. Categorizar las mismas ideas ya nos hace ver que la importación de melamina desde China está a lejos del único aprovechar precios bajos (Precio), sino que tiene que hacer, además, de medio para solucionar los fallos estructurales del mercado local.

El análisis de las ideas generadas nos muestra que, para capturar al segmento mayoritario (Carlos), hay que plantear soluciones de tipo práctico (logística y corte); para penetrar el canal de distribución (Roberto), la solución tiene que ser de tipo financiero (crédito y margen); para captar el nicho de alto valor (Sofía), la cosa ha de ser estética (innovación).

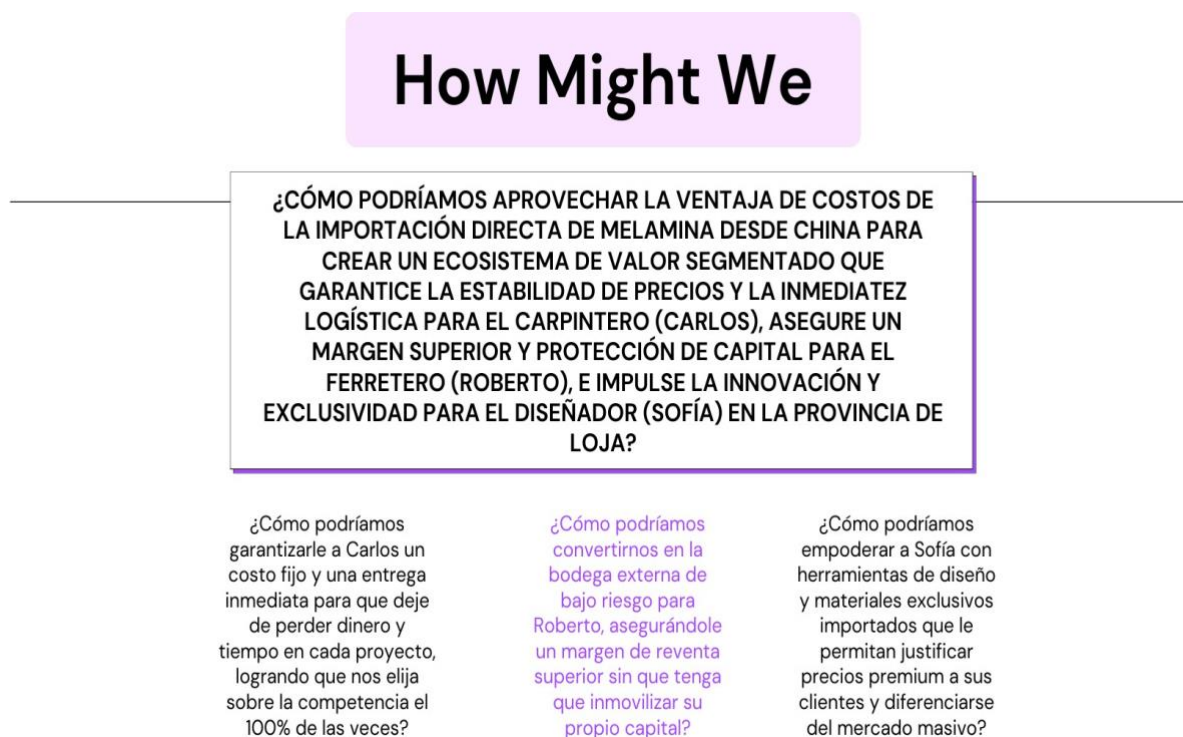
Esta dispersión de ideas nos valida que ESCAR no puede solo ser un simple *"vendedor tableros"*, sino que se ha convertido en un ecosistema integral de servicios. Las ideas no seleccionadas (como la App nativa) se eliminan no por no ser creativas (lo eran), sino porque no dan solución al núcleo del que ya se hablaba en la fase de Empatía, que era el de certidumbre humana y financiera, no tecnológica.

3.2 How might we?

La técnica How Might We (HMW) es un método utilizado en el diseño centrado en el usuario para transformar problemas amplios en preguntas accionables que estimulan la creatividad, facilitando la generación de soluciones innovadoras y permitiendo que los equipos enfoquen los desafíos desde una perspectiva abierta y colaborativa (IDEO, 2015).

Figura 38

How might we?



La formulación unificada de las preguntas How Might We constituye el eje en torno al cual queda estructurada toda la estrategia de negocio. Al condensar las necesidades de los tres arquetipos en una única cuestión, se retó al modelo de negocio de importación, el cual quedaba amenazado por esta saturada forma del modelo de negocio. El estudio de esta pregunta concluye que la ventaja competitiva real de la empresa consiste en el arbitraje estratégico: hacer valer el margen de compra en China (origen) para compensar las ineficiencias en el mercado local (destino).

La pregunta HMW obligaba a definir cómo convertir mercaderías (la melamina) en una propuesta de valor diferenciada. La respuesta a esta pregunta confirma que el propósito del proyecto no es competir vendiendo más barato que el competidor local, sino que permite explotar

esta holgura financiera para financiar la logística Just-in-Time para el ferretero, y para poder pedagogizar su exclusividad para el diseñador. Es decir: HMW cambió el registro de "Importar para vender" a "Importar para resolver".

3.3 Matriz de priorización (Impacto vs Esfuerzo)

La matriz de priorización Impacto–Esfuerzo es una herramienta usada en la gestión de proyectos para comparar alternativas según el beneficio que aportan y el nivel de recursos que requieren, permitiendo organizar acciones en función de su impacto y esfuerzo con el fin de tomar decisiones más eficientes y seleccionar iniciativas que generen mayor valor estratégico (Project Management Institute, 2017).

Figura 39

Matriz de priorización



La Matriz de Priorización es la herramienta que asegura viabilidad financiera y operativa a la tesis.

El análisis del Cuadrante 1 (Victorias Rápidas) pone en evidencia una estrategia de penetración inteligente: el "Club de Precios" o los "*Kits de Muestras*" permiten obtener cuota de mercado instantánea a un costo casi inexistente si se ejecutan bajo pautas de gestión eficientes aprovechando el 94 % de intención de cambio que presentan los clientes, pero en este análisis, no debemos dejar de lado el análisis del Cuadrante 2 (Proyectos Estratégicos) en donde la tesis resultante de esta matriz justifica la decisión de apostar por un Alto Esfuerzo (inversión en camiones para entrega 24h y soporte a crédito B2B), aunque ello implica incrementar el riesgo operativo y la preservación de las barreras de entrada; pues en nuestro análisis resultante de este apartado se indica como indispensable. ¿Por qué? Porque el mayor dolor del mercado viene determinado por la Inestabilidad Logística (% 39).

Si la empresa, no tiene que asumir el "esfuerzo" de una logística propia pasa a ser un operador más que compite por precio en la guerra de tarifas. La matriz es capaz de indicarnos que la inversión en logística y prima de las acciones no es un costo sino el activo estratégico que hace que la propuesta de valor sea sostenible y muy difícil de replicar por los actuales competidores que dependen de terceros.

3.4 Propuesta de Idea de Negocio a Implementar

Para encarar la cuestión estratégica de cómo aprovechar el beneficio de la importación directa, se sugiere establecer el "Ecosistema ESCAR: Modelo de Gestión de Abastecimiento Segmentado con Estrategia de Valor Compartido". Esta es una propuesta que se entiende como una reingeniería del modelo comercial convencional, pues permite que la empresa, pase de ser un importador de commodities a convertirse en un centro de soluciones completas.

La clave de esta idea consiste en aprovechar el margen financiero superior que la compra directa en China brinda, para financiar una arquitectura diferenciada de servicios que va a atender simultáneamente a los tres actores clave del mercado.

Es así como la operación se traducirá en el despliegue del programa "*Socio Productivo*" para el sector transformador que ofrece contratos de precio fijo y logística inmediata; en la consolidación de una "*Alianza Logística B2B*" para el canal ferretero actuando como bodega externa y eliminando el riesgo de cambio de inventario; en el lanzamiento de la línea "ESCAR Signature" para el nicho de diseño, garantizando exclusividad y tendencias globales.

La importación pasa de ser el fin por convertirse en el medio para dar respuesta a las ineficiencias estructurales de la cadena de suministro local.

Desde un punto de vista humano y mercantil, esta idea es sumamente deseable ya que ataca el origen del sufrimiento emocional de las frustraciones puestas de manifiesto en la parte de la investigación. Para el carpintero medio, la solución que se plantea no es otra que una oferta de certidumbre operativa en lugar de una simple venta de madera; con la garantía de una entrega en 24 horas y precios congelados, el 39% de los usuarios que manifiestan deterioro en la estabilidad logística y el 33% que lo sufrirían por la variabilidad del coste de la madera ya no tendrían necesidad de sufrir de ansiedad.

En un mismo sentido para el ferretero la propuesta elimina la amenaza del riesgo financiero y al conflicto de canal, ofreciendo un entorno seguro de reventa. En cuanto a la solución planteada para el segmento de diseño, satisfaría la necesidad de autorrealización profesional para el 17% de las quejas citadas respecto a la falta de variedad estética en la provincia. La validación empírica de esta deseabilidad se encuentra en la contundente intención de cambio del 94% de los

encuestados, quienes muestran una demanda latente para el proveedor capaz de entender y de resolver estas necesidades concretas.

Desde el punto de vista estrictamente técnico, en base al plan de importación, la propuesta de la innovación presentada es viable y se construye sobre capacidades operativas que son escalables y potencialmente realistas.

La innovación no requiere la creación de infraestructuras complejas, sino más bien una adecuada dirección del abastecimiento internacional, que permita equilibrar un mix donde el 80% está conformado por productos de escalabilidad importante y alta rotación para los segmentos masivos y el 20% está conformado por productos de alta especificación de características exclusivas para el nicho de especificación.

Para la capacidad logística local, cumplir con entregas inmediatas, en un máximo de tiempo de 24 horas es perfectamente ejecutable y factible en virtud de la ubicación de la bodega en Catamayo, que es un hub natural de distribución para la provincia.

En área de tecnología, la factibilidad queda garantizada al no recurrir a desarrollos de software costosos y optar por métodos de integración, canales de comunicación de uso habitual que requieren un bajo esfuerzo como WhatsApp Business API para hacer gestión de pedidos y el rastreo de estos, es una herramienta que ya forma parte del hábito de compra digital del mercado objetivo.

Por último, la sostenibilidad financiera del modelo es muy fuerte y tiene como base el principio de arbitraje de costes, al hacer competencia a los intermediarios predominantes existentes, la empresa recupera un margen de comercialización importante de doble dígito, que se va a convertir en una fuente de financiación muy útil para poder subvencionar los costes operativos

de los servicios añadidos (flete gratuito, coste de crédito comercial, etc.) sin renunciar a la competitividad del precio final vs. marcas tradicionales.

El modelo también va a garantizar la sostenibilidad del negocio a largo plazo al diversificar el riesgo de ingresos; mientras que carpinteros y ferreteros garantizan el volumen e ingresos a diario requerido para operar, los proyectos de diseño son los que aportan rentabilidad neta elevada, creando una estructura financiera resistente ante las oscilaciones de mercado.

Capítulo 4: Prototipo

A continuación, se procede a desarrollar el prototipo el cual se trata del diseño de un plan de importación, que ordena, justifica y “*aterriza*” una compra internacional para que sea ejecutable, controlable y rentable. Se entiende como “*una guía diseñada para mejorar una propuesta de venta internacional y mostrar los beneficios que se obtendrían con su aplicación en ámbitos indispensables como la logística interna, el transporte internacional y la cadena de suministros*” (Muñoz Carine et al., 2021, p. 40).

Esto es especialmente relevante para la empresa, ya que una importación de melamina desde China no solo implica comprar un producto, sino gestionar un sistema completo de abastecimiento, costos, tiempos, calidad y cumplimiento normativo, considerando que “*el proceso de importación puede resultar complejo y costoso si no se conocen los requisitos legales y los proveedores adecuados*” (Jaramillo Batallas & Espinoza Molina, 2023, p. 12).

Aplicado al proyecto 2025–2026, el plan de importación debe integrar la selección y evaluación de proveedores en China, la negociación de condiciones (precio, volúmenes, empaques e Incoterm), la planificación del embarque (consolidación, seguro y calendario), y la preparación documental para la nacionalización.

En la práctica, la eficiencia del plan depende de reducir inconvenientes en trámites y documentos; por ello, es clave aprovechar esquemas de “*ventanilla única*”, entendida como la posibilidad de “*presentar información y los documentos estandarizados a través de un único punto de entrada*” para cumplir exigencias oficiales de importación (ALADI, 2023, p. 4). Esta lógica de simplificación es útil para estructurar el cronograma operativo y evitar demoras por errores documentales o duplicidad de requisitos. En el componente de costos y legalidad, el plan debe dejar cerrado el modelo de costos y contemplar los tributos aplicables. En Ecuador, por ejemplo,

la norma tributaria establece que el Impuesto al valor agregado (IVA) “*grava... la importación de bienes muebles de naturaleza corporal*” (SRI, 2023, p. 59), por lo que el plan debe prever el impacto financiero de impuestos y liquidez para desaduanización.

Se debe incluir la gestión de riesgos y contingencias logísticas. El comercio marítimo puede cambiar por factores externos (rutas, congestión, conflictos), y la Organización de la Conferencia de las Naciones Unidas sobre Comercio y Desarrollo advierte que ciertos eventos “*han provocado que el transporte marítimo y el comercio se desplacen hacia rutas más largas*” (UNCTAD, 2024, p. 8).

Debe incorporar márgenes de tiempo (buffers), alternativas de naviera/forwarder, criterios de aseguramiento y políticas internas para decisiones (por ejemplo: qué hacer si sube el flete, si se retrasa el zarpe, si hay inspecciones, o si un lote no cumple especificaciones), asegurando continuidad de stock y estabilidad de precios en el mercado provincial.

4.1 Descripción del producto a importar

El producto para importar es el Tablero de Melamina (también conocido como tablero melaminizado). Este se clasifica como un insumo industrial, esencial para el sector de la carpintería, la fabricación de muebles y los acabados interiores. Su demanda está directamente relacionada con el dinamismo del sector de la construcción y el crecimiento de actividades vinculadas al mejoramiento del hogar.

Su composición consta de un sustrato base (generalmente tableros de partículas o MDF) recubierto en ambas caras con una lámina de papel decorativo, la cual ha sido impregnada con resinas melamínicas termoendurecibles. Las características de la melamina la han consolidado como un material clave en la fabricación de muebles y revestimientos, debido a su versatilidad, durabilidad, facilidad de mantenimiento y variedad de diseños.

Su funcionalidad radica en proporcionar una superficie de alto rendimiento para interiores, con propiedades medibles que definen su calidad:

- Resistencia al rayado.
- Resistencia a las manchas y la abrasión.
- Resistencia al rajado (desprendimiento del recubrimiento).
- Capacidad de ofrecer una amplia variedad de diseños y colores, siendo el blanco 33% y los acabados tipo nogal/madera 30% los más solicitados en el mercado de Loja.

El tablero melamínico es un material de uso interior que se destina principalmente a:

- La fabricación de muebles funcionales (escritorios, almacenamiento).
- La producción de elementos para el hogar como cocinas, clósets y armarios.
- Carpintería y ferretería especializada.
- Revestimientos y acabados residenciales y comerciales.

Para asegurar la calidad percibida y reducir reclamos postventa, el producto importado debe cumplir con estándares técnicos verificables. El desempeño del tablero está vinculado a la verificación de normas técnicas específicas.

Un factor de control obligatorio y crítico para la calidad es la emisión de formaldehído. Los tableros deben ser de baja emisión de formaldehído, y a menudo se exige la clasificación de Clase E1, conforme a normas europeas de referencia (Masisa, 2021, p. 2). El control de esta y otras propiedades se vincula con la verificación de normas como la UNE-EN 14322:2017 y los ensayos asociados. Por lo tanto, la empresa debe exigir al proveedor la documentación técnica verificable y certificaciones de emisiones para asegurar la calidad del producto para su uso en interiores.

4.2 Análisis del Mercado Nacional

La demanda por este producto se mantiene sostenida a nivel nacional, impulsada principalmente por el sector de la construcción y las actividades de mejoramiento del hogar (Cuji Cuji, 2022).

- **Indicadores de Construcción y Vivienda:** La construcción de viviendas y edificaciones genera una necesidad directa de acabados y mobiliario, siendo la melamina un insumo habitual (INEC, 2024). Las estadísticas a inicios de 2024 mostraban una proyección de construcción de 2.908 edificaciones y 4.063 viviendas en las principales zonas de cobertura del país (INEC, 2024).
- **Aceptación del Consumidor:** La melamina goza de una aceptación relevante como material para muebles debido a su estética, practicidad y facilidad de mantenimiento. Estudios de mercado confirman que la mayoría de los consumidores en el sur del país sí ha adquirido muebles de melamina y los valora positivamente frente a los tradicionales (Cuji Cuji, 2022).
- **Segmentos Clave:** Los principales consumidores se concentran en segmentos de producción y comercialización: carpinterías y talleres de fabricación de muebles, ferreterías medianas y grandes, y distribuidores de materiales de diseño de interiores (Muñoz et al., 2021). Estos segmentos son la población objetivo del plan en la provincia de Loja.

El mercado ecuatoriano de tableros está históricamente concentrado por fabricantes nacionales y distribuidores de alto volumen (Chica Mosquera & Vargas Bravo, 2024). La importación directa surge como una estrategia para mitigar la dependencia hacia ellos.

- **Estructura de la Competencia:** La alta concentración del mercado en pocos proveedores nacionales, como Novopan, Aglomerados Cotopaxi y Masisa (basado en el análisis de la encuesta), permite que distribuidores más pequeños y nuevos competidores puedan entrar ofreciendo diferenciación en precio y logística (Jaramillo Batallas & Espinoza Molina, 2023).
- **Efecto del Precio:** El costo es un factor determinante para el consumidor final en Ecuador (Cuji Cuji, 2022). La importación se justifica porque el mercado global ofrece una escala que se traduce en precios más competitivos y mayor variedad, lo cual es valorado por los importadores nacionales (MPCEIP, 2025). La clave del éxito para la empresa será asegurar la calidad mientras se optimiza el costo (*landed cost*).

A pesar de que existe una oferta establecida, el mercado presenta fallas significativas que la empresa puede capitalizar mediante la importación planificada:

Tabla 6

Brecha de la oferta actual

Brecha de la Oferta Actual	Impacto en el Cliente/Oportunidad para la empresa
Volatilidad y tiempo de tránsito	Según (UNCTAD, 2024), las interrupciones marítimas globales (2023-2024) han generado aumento de distancias y tiempos de tránsito, traducándose en mayores costos y retrasos en la reposición de inventario.
Costo total elevado	Los sobrecostos logísticos y los tributos internos presionan al alza el precio final. Una importación directa y eficiente reduce la cadena de intermediación y ofrece un mejor precio competitivo (SRI, 2024; Muñoz et al., 2021).
Apertura al cambio de proveedor	Según (Jaramillo Batallas & Espinoza Molina, 2023), la insatisfacción del mercado (en precio, <i>stock</i> y tiempos) hace que exista una alta receptividad a nuevos proveedores que puedan demostrar calidad consistente y valor agregado.

Esta oportunidad se centra en el equilibrio estratégico de los tres factores principales para el cliente: Calidad, Precio y Tiempos de Entrega (Jaramillo Batallas & Espinoza Molina, 2023).

4.3 Selección del país proveedor

En esta sección evalúa y justifica la elección de la República Popular China como país de origen para la importación de melamina, basándose en el análisis de ventajas competitivas y los criterios logísticos necesarios para el periodo 2025–2026.

La selección del país se sustenta en tres pilares principales:

- **Escala y Costo:** La escala y dinámica industrial de China sugieren una alta disponibilidad de oferta y competencia entre fabricantes. Esto abre oportunidades de negociación (volumen, acabados, MOQ, tiempos de fabricación) para la empresa.
- **Volumen de Importación Nacional:** China es el principal origen de importaciones no petroleras de Ecuador. Cerca del 27% de las importaciones no petroleras del Ecuador provinieron de ese país.
- **Necesidad de Variedad:** El mercado lojano reporta problemas de escasez o poca variedad de melamina, lo que se soluciona aprovechando la diversidad de la oferta china.

El entorno logístico, regido por el transporte marítimo, impone riesgos clave que deben mitigarse en el plan:

- **Riesgo de Volatilidad y Tiempos de Tránsito:** El riesgo principal para el periodo 2025–2026 no es solo el flete, sino la volatilidad y los tiempos de tránsito. Nuevas perturbaciones desde finales de 2023 (Mar Rojo/Canal de Suez) han generado aumento de distancias y tiempos de tránsito y mayores gastos operacionales.
- **Impacto en Costos:** La escalada de costos por las disrupciones logísticas "se traduce en un aumento de las tarifas de transporte marítimo".

- **Mitigación de Riesgos:** Un plan de importación debe incorporar políticas de inventario (stock de seguridad), rutas alternativas y cláusulas contractuales para que la empresa no pierda ventas por quiebres de stock ni destruya margen por compras "de emergencia"

4.3.1 Identificación del proveedor

La identificación del proveedor internacional es un elemento estratégico dentro del plan de importación, ya que incide directamente en la calidad del producto, la continuidad del abastecimiento y la eficiencia logística. De acuerdo con Llamazares (2020), *“la selección del proveedor extranjero debe basarse en criterios técnicos, comerciales y logísticos que reduzcan los riesgos y aseguren estabilidad en la cadena de suministro”* (p. 87). Se ha identificado como proveedor potencial a **Linyi Consmos Wood Industry Co., Ltd.**, empresa especializada en la fabricación y exportación de tableros melamínicos.

La empresa se encuentra ubicada en la ciudad de Linyi, provincia de Shandong, República Popular China, una de las principales zonas industriales del país en la producción de tableros derivados de la madera. Según la International Tropical Timber Organization, *“la provincia de Shandong concentra una elevada capacidad productiva de paneles a base de madera orientados al mercado internacional”* (ITTO, 2024, p. 14), lo que garantiza disponibilidad constante y diversidad de productos.

El proveedor cuenta con más de 15 años de experiencia en el mercado internacional, lo cual resulta relevante, ya que, como señala la UNCTAD (2021), *“los proveedores con trayectoria exportadora presentan menores probabilidades de incumplimiento técnico, logístico y documental”* (p. 56). En cuanto a la calidad del producto, el proveedor declara el cumplimiento de certificaciones internacionales como ISO 9001:2015 e ISO 14001:2015, además de estándares de control de emisiones de formaldehído como CARB Phase 2 y clase E1.

La European Panel Federation indica que *“El garantiza que los tableros a base de madera sean aptos para uso en interiores, al mantener niveles bajos de emisión de formaldehído”* (EPF, 2022, p. 3), mientras que la Agencia de Protección Ambiental de los Estados Unidos establece que *“los estándares de emisión buscan proteger la salud humana y asegurar la calidad de los productos de madera compuesta”* (EPA, 2021, p. 2).

Estos criterios técnicos reducen el riesgo de reclamos postventa y refuerzan la percepción de calidad del producto en el mercado local. La capacidad productiva del proveedor supera los 300.000 m³ anuales, gracias a líneas industriales automatizadas que permiten fabricar tableros en diversos espesores, colores y acabados. Según ITTO (2024), *“la producción a gran escala en plantas industriales chinas permite atender pedidos de volumen medio y alto con economías de escala y plazos competitivos”* (p. 18), lo que resulta favorable para la planificación del abastecimiento de la empresa.

Las condiciones de pago ofrecidas se alinean con las prácticas habituales del comercio internacional, contemplando un anticipo del 30% mediante transferencia bancaria y un saldo del 70% previo al embarque o contra documentos, con posibilidad de carta de crédito para pedidos mayores. Al respecto, UNCTAD (2021) señala que *“el esquema de pago 30/70 es uno de los más utilizados en las transacciones comerciales con Asia, al equilibrar el riesgo entre las partes”* (p. 72).

En cuanto a los plazos, el tiempo estimado de entrega contempla entre 15 y 25 días para la producción y entre 35 y 45 días para el tránsito marítimo desde China hasta Ecuador, dando un total aproximado de 50 a 70 días calendario. Este plazo debe considerarse dentro de la planificación de inventarios, especialmente si se toma en cuenta que, según UNCTAD (2024), *“las disrupciones*

recientes en el transporte marítimo han incrementado los tiempos de tránsito y la volatilidad logística” (p. 4).

4.4 Requisitos de importación en Ecuador

Aquí se investigan las exigencias nacionales:

A. Aranceles

Dentro del proceso de importación, el componente arancelario representa uno de los factores más relevantes en la estructura del costo total del producto importado.

En Ecuador, los tributos aplicables a la importación se determinan a partir de la correcta clasificación arancelaria de la mercancía, la cual define la tarifa *ad-valorem*, la contribución al Fondo para el Desarrollo Infantil (FODINFA) y la aplicación del IVA. Según el Servicio Nacional de Aduana del Ecuador, *“la correcta determinación de la partida arancelaria es fundamental, ya que de ella dependen los tributos, restricciones y beneficios aplicables a la importación”* (SENAE, 2023, p. 18).

Para los tableros melamínicos utilizados en la fabricación de muebles y acabados interiores, la mercancía se clasifica en la **partida arancelaria 4411.14.00.00**, correspondiente a Tableros de fibras (tableros de Fibras de Densidad Media o MDF) de espesor superior a 9 mm, utilizados como elementos de construcción, de acuerdo con el Arancel del Ecuador vigente. Esta clasificación es coherente con la naturaleza del producto, ya que se trata de tableros de madera aglomerada recubiertos con papel melamínico decorativo (SENAE, 2024).

La tarifa *ad-valorem* corresponde a un porcentaje aplicado sobre el valor en aduana de la mercancía. De acuerdo con la información oficial del Ministerio de Producción, Comercio Exterior, Inversiones y Pesca, *“el arancel ad-valorem constituye un impuesto que grava las*

importaciones y su objetivo es regular el comercio y proteger la producción nacional” (MPCEIP, 2023, p. 9).

Adicionalmente, se aplica el *FODINFA*, que corresponde al 0,5% del valor CIF. Este aporte tiene carácter obligatorio y se destina a programas sociales. El Servicio de Rentas Internas establece que *“el FODINFA se liquida sobre el valor CIF de la importación y es exigible en todas las operaciones de comercio exterior, salvo excepciones expresamente señaladas”* (SRI, 2023, p. 41).

Se debe considerar el IVA en la importación, el cual grava la nacionalización de bienes. El SRI señala de forma expresa que *“el IVA grava la importación de bienes muebles corporales, y su base imponible está constituida por el valor en aduana más los tributos al comercio exterior”* (SRI, 2024, p. 2). Desde abril de 2024, la tarifa general del IVA en Ecuador es del 15%.

La correcta identificación de la partida arancelaria y el conocimiento de los tributos aplicables permite evaluar la viabilidad económica del proyecto y aprovechar de forma adecuada los beneficios derivados del acuerdo comercial vigente entre Ecuador y China.

B. Requisitos no arancelarios

La importación de melamina en Ecuador está sujeta al cumplimiento de requisitos no arancelarios, los cuales buscan garantizar la seguridad, calidad y adecuada información del producto que ingresa al mercado nacional.

La Conferencia de las Naciones Unidas sobre Comercio y Desarrollo señala que *“las medidas no arancelarias incluyen requisitos técnicos, procedimientos de evaluación de la conformidad y formalidades administrativas que inciden directamente en el comercio internacional”* (UNCTAD, 2021, p. 3). Por ello, su correcta identificación es fundamental para evitar retrasos, sanciones o rechazos en el proceso de nacionalización. En el caso de los permisos

previos, la importación de tableros melamínicos no requiere, de manera general, autorizaciones anticipadas especiales, siempre que el producto no tenga uso sanitario, alimenticio o agropecuario.

El SENA E establece que *“los permisos previos solo son exigibles para mercancías expresamente controladas por entidades competentes”* (SENAE, 2023, p. 22). Por lo tanto, este material es destinado a muebles y acabados interiores no se encuentra sujeta a registro sanitario o técnico, licencias previas, salvo disposiciones específicas emitidas por la autoridad competente.

Respecto a los certificados de organismos de control, es importante señalar que entidades como ARCSA y Agrocalidad no intervienen en la importación de tableros melamínicos, debido a que estos no corresponden a productos de consumo humano, medicamentos ni insumos agropecuarios.

No obstante, desde un enfoque preventivo y técnico, resulta recomendable disponer de documentación que respalde el cumplimiento de estándares de emisión de formaldehído y seguridad para uso interior. La European Panel Federation señala que *“la certificación de bajas emisiones, como la clase E1, es clave para garantizar la seguridad del usuario final en productos a base de madera”* (EPF, 2022, p. 3).

Un requisito no arancelario relevante es el etiquetado obligatorio. De acuerdo con la normativa ecuatoriana de defensa del consumidor, *“los productos importados deben contener información clara y veraz que permita identificar su origen, composición y uso”* (Defensoría del Pueblo, 2022, p. 11). En el caso de la melamina, el etiquetado debe incluir al menos: país de origen, tipo de producto, dimensiones, uso recomendado y datos del importador, ya sea en el empaque o en documentación comercial asociada, sin inducir a error al consumidor.

Las normas de seguridad constituyen un elemento clave dentro de los requisitos no arancelarios. La Agencia de Protección Ambiental de los Estados Unidos indica que *“los*

estándares de emisión de formaldehído en productos de madera compuesta buscan reducir riesgos para la salud humana” (EPA, 2021, p. 2).

Las normas técnicas ecuatorianas (INEN) sí resulta relevante. El Servicio Ecuatoriano de Normalización indica que *“las normas técnicas permiten asegurar que los productos industrializados cumplan requisitos mínimos de calidad, seguridad y desempeño”* (INEN, 2021, p. 5). En este sentido, aunque la melamina no requiere un certificado INEN obligatorio específico al momento de la importación, se recomienda que el proveedor cuente con fichas técnicas y ensayos que evidencien conformidad con estándares internacionales equivalentes.

En concordancia, la exigencia de fichas técnicas, certificaciones de baja emisión y control de calidad del proveedor contribuye a garantizar que la melamina importada sea segura para su uso en interiores, alineándose con las buenas prácticas internacionales y con la normativa ecuatoriana de protección al consumidor.

Aunque la importación de tableros melamínicos no está sujeta a permisos sanitarios ni agropecuarios, sí requiere el cumplimiento de requisitos técnicos, de etiquetado y de seguridad, los cuales deben ser considerados dentro del plan de importación para asegurar una nacionalización sin contratiempos y una comercialización responsable en el mercado ecuatoriano.

C. Documentos requeridos

El proceso de importación exige la presentación de una serie de documentos obligatorios que permiten identificar la mercancía, verificar su origen, sustentar el valor en aduana y autorizar su nacionalización. La SENA E señala que *“la documentación de soporte es indispensable para la correcta determinación de tributos, control aduanero y aplicación de beneficios comerciales”* (SENAE, 2023, p. 37). Estos documentos deben ser consistentes entre sí y presentarse de forma digital a través del sistema ECUAPASS.

La factura comercial constituye el documento base de la operación, ya que acredita la transacción internacional entre el exportador y el importador. De acuerdo con la Organización Mundial de Aduanas, *“la factura comercial es el principal documento para determinar el valor en aduana y debe contener información clara sobre vendedor, comprador, descripción, cantidad y precio de la mercancía”* (OMA, 2022, p. 18). El proveedor emitirá una factura en idioma inglés, con valores en dólares estadounidenses, bajo el Incoterm FOB, detallando los productos entregados.

- **Aplicación práctica de la factura comercial en este proceso**

La factura comercial incluirá: datos completos del exportador, datos del importador, número y fecha de factura, descripción detallada del producto (melamine faced particle board), partida arancelaria, cantidad de tableros, precio unitario, valor total FOB, moneda, país de origen e Incoterm. Esta información será utilizada por la aduana ecuatoriana para calcular tributos y validar el origen.

La lista de empaque complementa la factura comercial y detalla la forma en que se distribuye la mercancía dentro del contenedor. Según SENAE (2023), *“la lista de empaque permite verificar pesos, volúmenes y número de bultos, facilitando los controles físicos y documentales”* (p. 39). En este caso, la lista de empaque especificará número de pallets, cantidad de tableros por pallet, peso bruto y neto.

El conocimiento de embarque (*Bill of Lading – BL*, en transporte marítimo) acredita el contrato de transporte y la titularidad de la carga. UNCTAD (2021) indica que *“el conocimiento de embarque cumple funciones de recibo de la mercancía, prueba del contrato de transporte y documento representativo de la carga”* (p. 81). Este documento será emitido por la naviera y es indispensable para retirar la mercancía en el puerto ecuatoriano. La póliza de seguro cubre los

riesgos asociados al transporte internacional. Aunque en Incoterm FOB el seguro no es obligatorio para el vendedor, se recomienda que el importador lo contrate. Según ICC (2020), *“el seguro de transporte protege al importador frente a pérdidas o daños durante el tránsito internacional”* (p. 9), siendo una práctica recomendable en operaciones de larga distancia como China–Ecuador.

El mandato aduanero es el documento mediante el cual la empresa (en caso de que sea necesario) autoriza a un agente de aduanas a realizar los trámites de nacionalización. El SENA E establece que *“el mandato aduanero es obligatorio para que el agente actúe en representación del importador ante la autoridad aduanera”* (SENAE, 2023, p. 42).

La Declaración Aduanera de Importación (DAI) es el documento electrónico mediante el cual se formaliza la importación en el sistema ECUAPASS. En palabras del SENA E, *“la DAI contiene la información completa de la operación y permite la liquidación de tributos y el control aduanero”* (SENAE, 2023, p. 45). Su correcta elaboración depende de la coherencia entre todos los documentos previamente descritos.

La correcta gestión de estos documentos garantiza una importación ordenada, reduce riesgos de observaciones aduaneras y asegura la viabilidad operativa del plan de importación de melamina para el período 2025–2026.

4.5 Incoterm seleccionado

El *Incoterm* seleccionado es *FOB (Free On Board)*, conforme a las reglas Incoterms® 2020 de la Cámara de Comercio Internacional. Su elección constituye una decisión estratégica, ya que define con precisión la distribución de costos, riesgos y responsabilidades entre exportador e importador. Según la ICC, *“los Incoterms® establecen las obligaciones mínimas del vendedor y del comprador en relación con la entrega de la mercancía”* (International Chamber of Commerce [ICC], 2020, p. 5). Este incoterm permitirá a la empresa asumir el control del transporte principal

y del seguro internacional, optimizando el costo total de importación y seleccionando directamente a los operadores logísticos. Llamazares (2020) señala que *“FOB es recomendable cuando el importador cuenta con capacidad para negociar fletes y desea mayor transparencia en los costos logísticos”* (p. 121). Lo que resulta clave para mitigar sobrecostos y variaciones en el flete marítimo.

El importador asumirá los riesgos a partir del momento en que la mercancía es cargada a bordo del buque en el puerto de salida. Esto implica que la empresa debe cubrir los riesgos asociados al transporte marítimo internacional, como pérdida o daño durante el tránsito.

Por su parte, las responsabilidades del proveedor incluyen la fabricación del producto conforme a lo acordado, el embalaje adecuado, el despacho aduanero de exportación en China y la entrega de la mercancía a bordo del buque designado por el comprador. De acuerdo con Llamazares (2020), *“el vendedor en FOB cumple su obligación cuando la mercancía ha sido colocada a bordo del buque en el puerto convenido”* (p. 123), debiendo además proporcionar la documentación comercial correspondiente (factura, lista de empaque y certificado de origen).

El punto de transferencia del riesgo se produce en el puerto de embarque en China, exactamente cuando los tableros melamínicos cruzan la borda del buque. A partir de ese momento, cualquier daño, pérdida o retraso es asumido por el importador.

Esta definición permite a la empresa planificar adecuadamente la contratación del seguro, la logística internacional y los tiempos de reposición de inventario, reduciendo la incertidumbre operativa. El Incoterm FOB se ajusta a los objetivos del plan de importación 2025–2026, ya que equilibra responsabilidades entre proveedor e importador, permite un mayor control logístico y facilita la optimización del costo total de la operación.

4.6 Proceso logístico internacional

El proceso logístico internacional comprende un conjunto de actividades secuenciales que permiten trasladar la mercancía desde el proveedor en el país de origen hasta la bodega del importador en el país de destino. Según la UNCTAD (2021), *“la logística internacional integra todas las operaciones necesarias para mover bienes a través de fronteras, incluyendo negociación, transporte, documentación y despacho aduanero”* (p. 4).

El proceso de importación será el siguiente:

El primer paso corresponde a la negociación con el proveedor, donde se acuerdan las especificaciones técnicas del producto, precios, cantidades, condiciones de pago, Incoterm y plazos de entrega. Como señala Llamazares (2020), *“una negociación mal definida genera riesgos posteriores en costos, tiempos y responsabilidades dentro de la operación logística”* (p. 87).

También se establece el Incoterm y los documentos que respaldarán la operación.

Posteriormente, se procede a la emisión de la orden de compra, formalizando así el acuerdo comercial entre las partes. El documento incluye datos del proveedor y del importador, descripción detallada del producto, precios unitarios, condiciones de pago e Incoterm. De acuerdo con la Organización Mundial del Comercio (OMC), *“la orden de compra permite asegurar coherencia documental y facilita el control de las operaciones de comercio exterior”* (OMC, 2024, p. 56).

Una vez confirmada la orden, el proveedor realiza el empaque y embalaje del producto, asegurando la protección de los tableros durante el transporte. En operaciones internacionales, el embalaje debe cumplir normas técnicas y fitosanitarias cuando se utiliza madera como material de soporte. La FAO indica que *“el estándar ISPM 15 regula el uso de embalajes de madera para prevenir la propagación de plagas en el comercio internacional”* (FAO, 2023, p. 2), lo cual resulta aplicable a pallets o estibas utilizados en el envío.

El siguiente paso es el transporte interno en el país de origen, mediante el cual la mercancía se traslada desde la planta del proveedor hasta el puerto de embarque en China. Bajo el Incoterm FOB, esta responsabilidad corresponde al proveedor. La Cámara de Comercio Internacional aclara que *“en FOB, el vendedor asume los costos y riesgos hasta que la mercancía es colocada a bordo del buque en el puerto convenido”* (ICC, 2020, p. 18).

Luego se ejecuta la carga al barco y el despacho de exportación. En esta fase, la mercancía es cargada en el buque designado y se produce el punto de transferencia del riesgo. Según la ICC (2020), *“el riesgo se transfiere del vendedor al comprador cuando la mercancía está a bordo del buque”* (p. 19), lo cual marca un momento crítico dentro del proceso logístico.

Con la salida del buque se da inicio al embarque internacional, durante el cual se emite el conocimiento de embarque. UNCTAD (2021) explica que *“el conocimiento de embarque cumple funciones de recibo de la mercancía, prueba del contrato de transporte y documento representativo de la carga”* (p. 81). Este documento es indispensable para el retiro de la mercancía en el puerto ecuatoriano.

Una vez que la carga llega al puerto ecuatoriano, se realizan las operaciones portuarias correspondientes, como descarga, almacenamiento temporal y notificación al importador. En esta etapa pueden generarse costos adicionales si no se planifican adecuadamente los tiempos. La UNCTAD advierte que *“las demoras portuarias incrementan significativamente el costo logístico total de la importación”* (UNCTAD, 2024, p. 6).

Si la carga arriba como consolidada, se procede a la desconsolidación, proceso mediante el cual se separa la mercancía del importador del resto de cargas. Según la OMC (2024), *“la desconsolidación es una operación logística necesaria en envíos LCL y debe realizarse en depósitos autorizados”* (p. 61).

El siguiente paso es la nacionalización de la mercancía, que se formaliza mediante la DAI registrada en el sistema ECUAPASS. El Servicio Nacional de Aduana del Ecuador establece que *“la DAI es el documento electrónico que contiene la información necesaria para la liquidación de tributos y el control aduanero de la mercancía importada”* (SENAE, 2023, p. 45). En esta etapa se adjuntan todos los documentos de soporte y se cancelan los tributos correspondientes.

Una vez obtenida la autorización de salida, se realiza el transporte interno hasta la empresa, trasladando la mercancía desde el puerto o depósito temporal hasta la bodega de la empresa en la provincia de Loja. Esta fase concluye el proceso logístico internacional y permite la incorporación del producto al inventario. Según Ballou (2020), *“el transporte interno final es determinante para cumplir los plazos de abastecimiento y asegurar la satisfacción del cliente”* (p. 214).

El tipo de transporte seleccionado es el transporte marítimo, debido a su mayor capacidad, menor costo unitario y adecuación para mercancías voluminosas y pesadas. La UNCTAD señala que *“el transporte marítimo es el principal medio del comercio internacional, ya que moviliza más del 80% del volumen del comercio mundial”* (UNCTAD, 2021, p. 7), lo que lo convierte en la opción más eficiente para productos como la melamina.

El tiempo estimado total del proceso logístico comprende varias etapas. La producción y preparación del pedido por parte del proveedor toma aproximadamente entre 15 y 25 días calendario, mientras que el transporte interno y los procedimientos portuarios en origen requieren entre 3 y 5 días adicionales.

El tránsito marítimo desde puertos chinos (como Shanghái o Ningbó) hacia puertos ecuatorianos (Guayaquil o Manta) tiene una duración promedio de 35 a 45 días, dependiendo de la ruta y escalas. Finalmente, los procesos de descarga, nacionalización y transporte interno hasta la bodega de la empresa en Loja demandan entre 5 y 10 días.

En conjunto, el tiempo total estimado del proceso logístico se ubica entre 58 y 85 días calendario. Este rango es coherente con lo indicado por UNCTAD (2024), quien afirma que *“las disrupciones recientes en el transporte marítimo han incrementado los tiempos de tránsito y exigen una mayor planificación logística”* (p. 4).

En cuanto a la frecuencia disponible, las rutas marítimas entre China y la costa del Pacífico de América del Sur cuentan con salidas semanales o quincenales, operadas por navieras internacionales. La Organización Marítima Internacional indica que *“las rutas Asia–América Latina mantienen frecuencias regulares que permiten planificar abastecimientos periódicos”* (IMO, 2023, p. 11). Esta regularidad facilita la programación de compras y la definición de inventarios de seguridad para evitar quiebres de stock.

Respecto a los costos estimados, estos dependen del mercado de fletes y de las condiciones internacionales. Para un contenedor de 40 pies, el costo referencial del flete marítimo China–Ecuador puede oscilar entre USD 3.500 y USD 5.000, según temporada y naviera. A este valor se suman costos portuarios, desconsolidación (si aplica), honorarios del agente de aduanas, seguro de transporte (aproximadamente entre 0,3% y 0,6% del valor CIF) y transporte interno hasta la provincia de Loja. La UNCTAD advierte que *“la volatilidad del mercado de fletes impacta directamente en el costo total de importación y debe ser considerada dentro de la estructura financiera del proyecto”* (2024, p. 6).

4.7 Costos de importación

Los costos de importación representan el conjunto de gastos necesarios para que una mercancía adquirida en el exterior pueda ser trasladada, nacionalizada y puesta a disposición del importador en el país de destino. Estos costos no se limitan al precio de compra del producto, sino que incluyen elementos logísticos, aduaneros, tributarios y administrativos.

Según la UNCTAD (2021), *“los costos de importación comprenden todos los pagos realizados desde la adquisición del bien hasta su liberación en aduana y entrega en el mercado interno”* (p. 15). En este sentido, una correcta identificación de dichos costos es fundamental para evaluar la viabilidad económica de un proyecto de importación.

De forma complementaria, Ballou (2020) sostiene que *“la estructura de costos en operaciones internacionales permite al importador conocer el costo real del producto puesto en destino y tomar decisiones informadas sobre precios y rentabilidad”* (p. 203). Por ello, en el plan de importación de melamina desde China para la empresa, la estructura de costos se organiza por componentes, iniciando con los costos asumidos directamente con el proveedor.

A. Costos del proveedor

Los costos del proveedor corresponden a los valores asociados directamente a la fabricación y venta del producto en el país de origen. Estos costos constituyen la base del valor de la importación y tienen un impacto directo en el cálculo del valor en aduana. La Organización Mundial de Aduanas indica que *“el precio pagado o por pagar por las mercancías constituye el elemento central para la determinación del valor en aduana”* (OMA, 2022, p. 19).

El precio del producto corresponde al valor unitario de los tableros melamínicos acordado entre el proveedor chino y la empresa, el cual se establece en la factura comercial y el Incoterm FOB. Este precio refleja las características del producto, como espesor, diseño, calidad y volumen negociado. Según la UNCTAD (2021), *“el precio de compra internacional suele variar en función de la escala de producción, la calidad del producto y las condiciones de negociación”* (p. 27).

El embalaje especial forma parte de los costos del proveedor cuando se requiere protección adicional para garantizar la integridad del producto durante el transporte internacional. En el caso de la melamina, el embalaje incluye pallets, cantoneras, flejes y recubrimientos protectores. Ballou

(2020) señala que *“el embalaje adecuado reduce riesgos de daño, pero incrementa el costo unitario del producto”* (p. 211), por lo que debe ser considerado dentro de la estructura de costos desde la etapa inicial.

El costo por volumen o peso está relacionado con la cantidad de producto adquirida y su forma de presentación. En operaciones internacionales, los proveedores suelen ofrecer precios diferenciados en función del volumen del pedido, lo que permite aprovechar economías de escala. La OMC (2024) indica que *“los costos unitarios tienden a disminuir a medida que aumenta el volumen negociado, siempre que la capacidad productiva lo permita”* (p. 58). Para la empresa este componente es relevante, ya que la importación de mayores volúmenes puede reducir el costo unitario del tablero melamínico y mejorar la competitividad en el mercado local.

B. Costos logísticos

Los costos logísticos corresponden a los gastos asociados al movimiento físico de la mercancía desde el país de origen hasta la bodega del importador en el país de destino. Estos costos incluyen transporte internacional, seguros, manejo portuario, almacenaje y transporte interno. De acuerdo con la UNCTAD (2021), *“los costos logísticos abarcan todos los gastos necesarios para trasladar la mercancía a través de la cadena de suministro internacional, desde el exportador hasta el importador”* (p. 16).

El flete internacional representa uno de los principales componentes de los costos logísticos en la importación. En el transporte marítimo, este costo depende del tipo de contenedor, la ruta, la temporada y las condiciones del mercado naviero el cual resulta la opción más viable desde el punto de vista económico.

El seguro internacional es otro costo logístico relevante, especialmente cuando se utiliza el Incoterm FOB, donde el importador asume el riesgo desde el puerto de embarque. La Cámara de

Comercio Internacional señala que *“en Incoterms como FOB, la contratación del seguro recae en el comprador, quien debe protegerse frente a pérdidas o daños durante el transporte”* (ICC, 2020, p. 18).

El almacenaje en puerto se genera cuando la mercancía permanece en depósitos temporales mientras se completan los trámites aduaneros. La UNCTAD (2024) advierte que *“los retrasos en la liberación de mercancías incrementan los costos logísticos debido a cargos por almacenaje y uso de infraestructura portuaria”* (p. 6). Por ello, una adecuada planificación documental reduce este tipo de gastos y mejora la eficiencia del proceso de importación.

El transporte interno corresponde al traslado de la mercancía desde el puerto ecuatoriano hasta la bodega de la empresa en la provincia de Loja-Catamayo. Este costo depende de la distancia, el tipo de vehículo, el volumen de carga y las condiciones de seguridad. Ballou (2020) sostiene que *“el transporte interno representa la última etapa del costo logístico y tiene un impacto directo en el tiempo de entrega y el nivel de servicio al cliente”* (p. 214).

Estos costos constituyen un componente significativo dentro de la estructura de costos de importación y deben ser analizados de manera integral para garantizar la rentabilidad del proyecto de importación de melamina desde China.

C. Costos aduaneros

Los costos aduaneros corresponden a los pagos obligatorios que el importador debe realizar a la autoridad aduanera y a terceros autorizados para lograr la nacionalización de la mercancía. Estos costos incluyen tributos al comercio exterior y tasas por servicios relacionados con el despacho.

De acuerdo con el Servicio Nacional de Aduana del Ecuador, *“la nacionalización de mercancías implica el cumplimiento de obligaciones tributarias y administrativas determinadas*

por la normativa aduanera vigente” (SENAE, 2023, p. 12). Su adecuada estimación es indispensable para calcular el costo total puesto en bodega.

D. Costos totales

Los costos totales de importación representan la suma de todos los gastos necesarios para que la mercancía sea adquirida en el exterior, transportada, nacionalizada y puesta a disposición del importador en su bodega. En términos de comercio internacional, este resultado suele expresarse como costo puesto en destino o *landed cost*. La UNCTAD (2021) define que *“el costo total de importación integra el valor del producto, los costos logísticos, los tributos aduaneros y los gastos administrativos necesarios para su liberación y entrega”* (p. 15). Su correcta determinación permite evaluar con precisión la rentabilidad del proyecto.

El costo *CIF (Cost, Insurance and Freight)* constituye una base fundamental para el cálculo de los tributos aduaneros. Este costo se obtiene de la suma del valor del producto (FOB), el costo del flete internacional y el seguro de transporte. La Organización Mundial de Aduanas señala que *“el valor CIF refleja el costo de la mercancía más los gastos necesarios para llevarla hasta el puerto de destino”* (OMA, 2022, p. 21).

En el plan de importación de melamina, el costo CIF sirve como referencia para la liquidación de aranceles, FODINFA e IVA, incluso cuando el Incoterm utilizado sea FOB. Una vez determinado el costo CIF, se procede a calcular el costo de nacionalización.

Consta de todos los tributos y cargos asociados al despacho aduanero. Este costo comprende el arancel ad-valorem, el FODINFA, el IVA en importación, la Tasa de Servicio Aduanero (TSA) y los honorarios del agente de aduanas. El SENAE establece que *“la nacionalización de mercancías implica el pago de tributos y tasas, así como la presentación de*

documentos que permitan su levante legal” (SENAE, 2023, p. 12). Estos valores deben ser considerados dentro de la planificación financiera.

El costo final por unidad se obtiene al dividir el costo total de importación entre el número de unidades importadas. Ballou (2020) indica que *“el costo unitario final permite al importador establecer precios de venta, márgenes de utilidad y estrategias comerciales basadas en información real”* (p. 203). En el caso de la melamina, este cálculo resulta esencial para definir precios competitivos en el mercado de la provincia de Loja, asegurando que el producto importado cubra todos los costos incurridos y genere rentabilidad para la empresa.

4.8 Análisis de precios en el mercado ecuatoriano

El análisis de precios permite identificar los rangos de comercialización de la melamina, evaluar la competitividad del producto importado y definir una estrategia de precios coherente con la estructura de costos y las condiciones del mercado local. Según Kotler y Keller (2021), *“el precio es el único elemento del marketing mix que genera ingresos y debe fijarse considerando costos, competencia y percepción de valor del cliente”* (p. 425). El análisis se centra en precios mayoristas, minoristas, márgenes de comercialización y competidores existentes.

En el segmento mayorista, el precio promedio de los tableros melamínicos en Ecuador se sitúa en un rango medio, influenciado por factores como el origen del producto, el volumen de compra y la disponibilidad en inventario. Estudios de mercado señalan que *“los precios al por mayor suelen ser más competitivos cuando se negocian volúmenes constantes y relaciones comerciales estables”* (CEPAL, 2022, p. 19). Estos precios reflejan costos de producción nacional o importada, gastos logísticos y márgenes reducidos orientados a alta rotación.

En cuanto al precio minorista, este incorpora mayores costos operativos, tales como almacenamiento, transporte local, personal y comercialización. De acuerdo con Kotler y Keller

(2021), *“el precio minorista incluye márgenes más amplios debido a los costos adicionales y al valor del servicio ofrecido al consumidor final”* (p. 431). El precio minorista de la melamina suele presentar una diferencia porcentual significativa respecto al precio mayorista, especialmente en ferreterías y puntos de venta especializados.

Los márgenes de comercialización varían según el canal de venta y el tipo de cliente. Los márgenes mayoristas son menores y se compensan con volumen, mientras que los márgenes minoristas son más altos debido a menores volúmenes y mayores costos unitarios. La CEPAL (2022) indica que *“los márgenes de comercialización reflejan el equilibrio entre costos operativos, riesgo asumido y nivel de servicio ofrecido”* (p. 22). Los márgenes serán considerados de manera referencial y alineados con las prácticas habituales del sector de materiales de construcción y acabados en Ecuador.

La comparación con competidores locales muestra que el mercado ecuatoriano de melamina está dominado por proveedores nacionales e importadores consolidados. Según el Ministerio de Producción, Comercio Exterior, Inversiones y Pesca, *“la competencia en mercados de insumos industriales se intensifica cuando existen productos sustitutos y múltiples proveedores con capacidad de abastecimiento”* (MPCEIP, 2023, p. 14). La melamina importada desde China puede posicionarse como una alternativa competitiva, siempre que mantenga estándares de calidad y precios alineados al mercado.

La justificación del precio final se sustenta en la combinación de tres factores principales: costos de importación estimados, precios de referencia del mercado ecuatoriano y percepción de valor del cliente. Kotler y Keller (2021) sostienen que *“un precio bien justificado es aquel que el mercado está dispuesto a pagar porque percibe coherencia entre calidad, beneficio y costo”* (p. 437). El precio final propuesto busca ubicarse dentro del rango de mercado, ofreciendo una

relación calidad–precio competitivo, sin comprometer la rentabilidad ni la sostenibilidad del plan de importación durante el período 2025–2026.

4.9 Plan comercial

El plan comercial define la forma en que el producto importado será introducido, distribuido y vendido en el mercado ecuatoriano, considerando los canales más adecuados para alcanzar a los clientes objetivos y asegurar una rotación eficiente del inventario. De acuerdo con Kotler y Keller (2021), *“un canal de distribución es el conjunto de organizaciones interdependientes que participan en el proceso de poner un producto a disposición del consumidor o usuario industrial”* (p. 482).

En el caso de la melamina importada, el plan comercial se orienta a un enfoque multicanal que permita maximizar cobertura, flexibilidad y competitividad en la provincia de Loja y zonas aledañas.

Uno de los principales canales de venta será el de distribuidores, tales como ferreterías y comercializadoras de materiales para construcción y carpintería. Este canal permite una alta capilaridad en el mercado y facilita el acceso al producto por parte de talleres y pequeños compradores.

La CEPAL (2022) señala que *“los distribuidores cumplen un rol clave en la expansión territorial de productos industriales, al reducir costos de transacción y mejorar la disponibilidad local”* (p. 25). Para la empresa, trabajar con distribuidores permite aumentar el volumen de ventas mediante compras recurrentes y relaciones comerciales estables.

Otro canal relevante es la venta a empresas industriales, como carpinterías, mueblerías y talleres de fabricación de muebles. Este segmento demanda volúmenes constantes y valora la continuidad del abastecimiento, la calidad del producto y precios competitivos. Según Porter

(2020), *“los clientes industriales toman decisiones de compra basadas en costos totales, confiabilidad del proveedor y capacidad de respuesta”* (p. 41).

El comercio electrónico se considera un canal complementario dentro del plan comercial, orientado principalmente a la difusión del portafolio de productos, la captación de nuevos clientes y la atención de pedidos específicos. Kotler y Armstrong (2021) indican que *“los canales digitales permiten ampliar el alcance del mercado y mejorar la experiencia del cliente mediante información inmediata y accesible”* (p. 506). Por lo que funcionará como un canal de apoyo a las ventas físicas, más que como un canal exclusivo de comercialización.

La venta directa desde las instalaciones de la empresa constituye otro componente del plan comercial, especialmente para clientes locales que buscan disponibilidad inmediata del producto. Este canal permite reducir intermediarios, mejorar márgenes de comercialización y ofrecer un servicio más personalizado. De acuerdo con la CEPAL (2022), *“la venta directa favorece el control del precio final y fortalece la relación empresa–cliente”* (p. 27), aspectos clave para la fidelización en mercados regionales como el de Loja.

El uso de representantes comerciales permitirá ampliar la cobertura territorial sin incurrir en altos costos fijos. Estos representantes actúan como intermediarios entre la empresa y los clientes, promoviendo el producto y generando oportunidades de negocio. Kotler y Keller (2021) señalan que *“los representantes comerciales son especialmente útiles en mercados B2B, donde la venta consultiva y el contacto personal influyen en la decisión de compra”* (p. 489). Este canal resulta adecuado para atender zonas alejadas o segmentos específicos del mercado.

La estrategia de marketing tiene como objetivo posicionar la melamina importada en el mercado ecuatoriano, generar confianza en los clientes y apoyar el cumplimiento de los objetivos comerciales del plan. De acuerdo con Kotler y Keller (2021), *“la estrategia de marketing define*

cómo la empresa crea valor para los clientes y construye relaciones sólidas y rentables con ellos” (p. 37). La estrategia se orienta principalmente al mercado B2B, priorizando acciones que refuercen la calidad, confiabilidad y competitividad del producto.

Respecto al branding, la estrategia se enfoca en construir una imagen de marca asociada a calidad, durabilidad y buen desempeño del producto. Aunque la melamina no se comercializa como una marca de consumo masivo, la identidad visual, el nombre comercial y la presentación del producto cumplen un rol relevante en la percepción del cliente industrial. Kotler y Armstrong (2021) señalan que *“el branding permite diferenciar productos similares y generar confianza, incluso en mercados industriales”* (p. 258).

La estrategia contempla el uso de muestras o pruebas piloto, especialmente dirigidas a carpinterías, mueblerías y empresas industriales. Este enfoque permite que los clientes evalúen directamente la calidad, acabado y resistencia del producto antes de realizar compras en volumen. Según Porter (2020), *“la reducción del riesgo percibido es un factor decisivo en la adopción de nuevos proveedores en mercados industriales”* (p. 45). Las muestras funcionan como una herramienta efectiva para generar confianza y acelerar la decisión de compra.

Las promociones B2B se plantean como incentivos comerciales orientados al volumen y a la fidelización de clientes. Estas promociones pueden incluir descuentos por compras recurrentes, precios preferenciales por volumen o condiciones especiales de pago para clientes estratégicos. La CEPAL (2022) indica que *“las promociones en mercados B2B deben enfocarse en relaciones de largo plazo más que en incentivos de corto plazo”* (p. 31),

Se consideran alianzas empresariales con distribuidores, ferreterías y talleres de fabricación de muebles, con el fin de ampliar la cobertura del mercado y fortalecer la cadena de valor. De acuerdo con Kotler y Keller (2021), *“las alianzas estratégicas facilitan el acceso a nuevos*

mercados y reducen costos operativos” (p. 602), siendo una herramienta clave para empresas en procesos de expansión.

El uso de redes sociales se plantea como un canal complementario, principalmente para comunicación institucional, presentación del portafolio de productos y contacto con clientes potenciales. Aunque no constituye el canal principal de venta, Kotler y Armstrong (2021) destacan que *“las redes sociales permiten fortalecer la relación con el cliente y apoyar las estrategias comerciales tradicionales”* (p. 534). Su aplicación se orienta al ámbito informativo y de posicionamiento.

Los clientes objetivo del plan de importación de melamina para la empresa están claramente definidos a partir del estudio de mercado realizado en la provincia de Loja, el cual identifica tres segmentos principales con capacidad de decisión y consumo recurrente del producto: carpinterías y talleres de fabricación de muebles, ferreterías medianas y grandes, y distribuidores de materiales para interiores.

Segmentos que fueron seleccionados por su participación directa en la cadena de valor de la melamina y por su influencia en la rotación y comercialización del producto, lo que configura un mercado objetivo real y relevante.

El primer segmento corresponde a las carpinterías especializadas y talleres de fabricación de muebles, considerados los principales consumidores directos de melamina en la provincia. Este grupo presenta un consumo frecuente y sostenido, ya que utiliza el producto como insumo base para la elaboración de mobiliario y acabados interiores.

El estudio de campo evidencia que este segmento enfrenta problemas asociados a precios elevados, escasa variedad y falta de continuidad en el abastecimiento, lo cual limita su competitividad y capacidad productiva. Estas necesidades coinciden con lo señalado por Porter

(2020), quien afirma que “*los clientes industriales valoran principalmente la confiabilidad del suministro, el costo total y la calidad consistente del insumo*” (p. 41).

El segundo segmento está conformado por ferreterías, las cuales actúan como canal de distribución para talleres pequeños y consumidores finales. Este segmento presenta dificultades para competir con grandes cadenas debido a márgenes ajustados y dependencia de intermediarios nacionales, lo que afecta su rentabilidad y disponibilidad de stock.

El tercer segmento corresponde a distribuidores mayoristas y diseñadores de interiores, quienes valoran principalmente la variedad, innovación y diferenciación del producto, así como la estabilidad en el abastecimiento para proyectos de mayor escala. El estudio evidencia que este grupo demanda proveedores capaces de ofrecer soluciones integrales y disponibilidad constante.

En cuanto a los beneficios del producto, la melamina importada desde China ofrece la mejor relación calidad–precio, la mayor variedad de diseños y acabados, y la posibilidad de garantizar continuidad en el abastecimiento, reduciendo la dependencia de intermediarios nacionales.

De acuerdo con Kotler y Keller (2021), “*un producto genera valor cuando resuelve problemas específicos del cliente y supera las alternativas existentes en el mercado*” (p. 38). El producto importado responde directamente a los factores críticos identificados en la investigación: precio, disponibilidad y variedad.

4.10 Evaluación económica

La evaluación económica tiene como finalidad determinar la viabilidad financiera del plan de importación y comercialización de melamina, analizando la relación entre la inversión requerida, los costos operativos y los ingresos esperados. De acuerdo con Gitman y Zutter (2020),

“la evaluación financiera permite determinar si un proyecto genera rendimientos suficientes para compensar la inversión y el riesgo asumido” (p. 317).

En este proyecto, la evaluación se desarrolla con base en proyecciones y supuestos razonables, alineados al contexto del mercado ecuatoriano para el período 2025–2026.

La inversión inicial corresponde al capital necesario para poner en marcha el plan de importación. Esta inversión incluye, de manera referencial, la adquisición del primer lote de melamina, costos logísticos iniciales, gastos de nacionalización, adecuación de inventarios, promoción comercial y capital de trabajo. Según Ross et al. (2021), *“la inversión inicial comprende todos los desembolsos requeridos antes de que el proyecto genere ingresos”* (p. 113).

El punto de equilibrio representa el nivel de ventas necesario para cubrir la totalidad de los costos fijos y variables del proyecto. A partir de este punto, la empresa comienza a generar utilidades. Gitman y Zutter (2020) señalan que *“el punto de equilibrio permite identificar el volumen mínimo de ventas requerido para que los ingresos igualen a los costos totales”* (p. 334). Este resultado se analiza de forma proyectada, considerando los costos de importación, logística, comercialización y administración.

La rentabilidad esperada se evalúa en función de la relación entre los ingresos proyectados y los costos totales del proyecto. Refleja la capacidad del plan para generar beneficios económicos sostenibles en el tiempo. De acuerdo con Ross (2021), *“un proyecto es financieramente viable cuando la rentabilidad esperada supera el costo de oportunidad del capital”* (p. 129). En este caso, se estima bajo escenarios, coherentes con la competencia y los márgenes del sector de materiales para construcción y acabados.

La recuperación de la inversión o *payback* mide el tiempo estimado que tardará el proyecto en recuperar la inversión inicial a través de los flujos netos de efectivo generados. Gitman y Zutter

(2020) indican que “*el periodo de recuperación es un indicador de liquidez y riesgo, ya que muestra la rapidez con la que se recupera el capital invertido*” (p. 352).

El flujo de caja proyectado permite visualizar los ingresos y egresos esperados durante un período determinado, generalmente anual. Este flujo considera entradas por ventas y salidas por costos operativos, logísticos, tributarios y administrativos. Según Ross (2021), “*el flujo de caja es el elemento central para evaluar la capacidad real de un proyecto de generar liquidez*” (p. 101). En este plan, el flujo de caja se proyecta como una herramienta de análisis financiero, no como un registro contable real.

El margen bruto y el margen neto son indicadores clave de desempeño financiero. El margen bruto refleja la diferencia entre las ventas y el costo de los productos vendidos, mientras que el margen neto considera todos los gastos operativos y financieros. Kotler y Keller (2021) señalan que “*los márgenes permiten evaluar la eficiencia operativa y la sostenibilidad del modelo de negocio*” (p. 410).

4.10.1 Plan financiero de importación

Un plan financiero de importación es un instrumento de análisis que permite identificar, organizar y evaluar todos los costos, ingresos y flujos monetarios asociados a una operación de importación, con el fin de determinar su viabilidad económica y financiera.

Este tipo de plan integra los costos del producto, los gastos logísticos, los tributos aduaneros y los márgenes comerciales, permitiendo estimar el costo real del bien importado y su impacto en la rentabilidad del negocio. De acuerdo con Gitman y Zutter (2020), “*la planificación financiera permite anticipar necesidades de recursos, evaluar la rentabilidad esperada y reducir la incertidumbre en la toma de decisiones*” (p. 318).

En el ámbito del comercio internacional, debe cumplir funciones estratégicas, ya que conecta las decisiones logísticas y comerciales con los resultados económicos del proyecto. Según la UNCTAD (2021), *“la evaluación financiera de una importación es esencial para determinar si los costos totales permiten competir en el mercado de destino y generar beneficios sostenibles”* (p. 15).

Asimismo, Ross (2021) señala que *“un proyecto es financieramente viable cuando los flujos de caja proyectados son suficientes para cubrir la inversión inicial y generar rendimientos acordes al riesgo asumido”* (p. 129). Por ello, se convierte en una herramienta clave para evaluar la conveniencia económica de introducir un producto importado, especialmente en contextos de alta competencia y variabilidad de costos logísticos y comerciales.

4.10.2 Introducción del plan financiero de importación

El presente plan financiero de importación tiene como finalidad evaluar la viabilidad, factibilidad económica del proyecto y una correcta toma de decisiones estratégicas del proceso de importación de tableros melamínicos destinados a la comercialización en la provincia de Loja, a través de la empresa.

La modalidad de transporte considerada para este plan es el transporte marítimo, debido a su eficiencia económica para mercancías voluminosas y pesadas como la melamina. Este medio de transporte permite optimizar costos logísticos y asegurar disponibilidad periódica del producto. La UNCTAD (2021) señala que *“el transporte marítimo es el medio más utilizado en el comercio internacional por su menor costo unitario y mayor capacidad de carga”* (p. 7).

Se desarrolla a partir de estimaciones referenciales y escenarios proyectados, basados en normativa vigente, información secundaria confiable y resultados del estudio de mercado, sin representar una operación comercial ejecutada.

4.10.3 Costos del proveedor y costos logísticos

Para efectos del presente plan financiero, se considera una importación realista de un contenedor de 40 pies (FCL) de tableros melamínicos procedentes de China, bajo Incoterm FOB, con arribo al puerto de Guayaquil y transporte final a la ciudad de Loja. Las cifras utilizadas corresponden a valores de mercado referenciales actuales, aplicables al período 2025–2026, y se emplean exclusivamente con fines académicos.

a) Costos del proveedor

Los costos del proveedor corresponden a todos los valores cobrados antes del transporte internacional, y permiten determinar el costo FOB de la operación.

Tabla 7

Costos del proveedor

Sub-rubro	Descripción	Cantidad	Valor unitario	Total
Precio del producto	Tableros melamínicos	1.250	\$31,00	\$38.750,00
Pallet de madera	Unidad	60	\$9,10	\$546,00
Film stretch (rollo ~2 kg)	Rollo	40	\$6,57	\$262,80
Protección antihumedad	Lote (3.000 unidades)	1	\$250,00	\$250,00
Cantoneras	Lote (4.000 unidades)	1	\$141,20	\$141,20
Total FOB				\$39.950,00

Nota: Linyi Consmos Wood Industry (Shandong)

Se contempla que el costo FOB total de la importación asciende a \$39.950,00, que es el valor del precio del producto en origen más el embalaje que es necesario para proteger los tableros en el período del transporte internacional. Se indica que el precio del producto es el rubro más importante, pues el precio por la adquisición de 1.250 tableros de melamina a \$31,00 cada uno es de \$38.750,00 lo cual se convierte en el rubro principal del costo de compra, reflejando que la decisión del proveedor incide directamente sobre la inversión inicial.

Se añade el packaging al FOB por la razón en que este tipo de carga requiere protección para que no haya riesgos de que el producto llegue dañado ya sea por golpes, humedad o fricciones entre tableros y por ello se consideran pallets de madera, filme stretch, protección antihumedad y cantoneras que suman \$1.200,00. La suma de estos costos es menor al total del producto, aunque son necesarios porque aseguran que la melamina llegue en buenas condiciones como para no perder el suministro y tener reclamos posteriores.

Se utiliza el Incoterm FOB pues permite al proveedor hacerse cargo de la mercancía hasta el embarque, y al importador hacerse cargo del flete internacional y la logística posterior. Facilita comparar navieras, ajustar costos de transporte y tener más control del proceso. De acuerdo con la UNCTAD (2021), *“los precios internacionales disminuyen cuando se negocian grandes volúmenes, debido a economías de escala”* (p. 27).

Sin embargo, para efectos de aduana en Ecuador, el valor utilizado para el cálculo de tributos no es el FOB, sino el valor CIF, ya que incluye el transporte internacional y seguro internacional obteniendo como resultado el valor real de la mercancía al llegar al país.

b) Costos logísticos

Los costos logísticos incluyen el traslado internacional, protección de la carga y manejo portuario hasta la aduana ecuatoriana.

Tabla 8

Costos logísticos

Sub-rubro	Descripción	Cantidad	Valor Unitario	Total
Flete internacional	Naviera	1	\$ 1.800,00	\$ 1.800,00
Almacenaje en puerto	Días	4	\$ 400,00	\$ 400,00
Total				\$ 2.200,00

El costo del transporte internacional y almacenamiento portuario es un total de \$2.200,00, donde el principal rubro corresponde al flete internacional con un valor de \$1.800,00, pagado a la naviera Cosco por el traslado marítimo de la mercancía. Este costo es fundamental, ya que permite que los tableros melamínicos lleguen desde el país de origen hasta el puerto ecuatoriano. La UNCTAD (2024) señala que “*el flete marítimo es uno de los costos más volátiles del comercio internacional y debe ser incorporado de forma realista en los análisis financieros*” (p. 6).

Por otro lado, el almacenaje en puerto, con un valor de \$400,00 por 4 días, se genera debido al tiempo necesario para realizar los trámites de revisión y nacionalización del contenedor.

Costo CIF

$$\text{Costo CIF} = \text{Costo FOB} + \text{Costos Logísticos} + \text{Seguro internacional}$$

$$\text{Costo CIF} = \$39.950,00 + \$2.200,00 + \$421,50$$

$$\text{Costo CIF} = \$ 42.571,50$$

Tabla 9

Cálculo del costo CIF

Concepto	Valor
Seguro internacional	\$ 421,50
Costo FOB	\$ 39.950,00
Costos logísticos	\$ 2.200,00
Costo CIF	\$ 42.571,50

Se observa que el costo CIF alcanza \$42.571,50, lo que significa que el CIF representa el valor de la mercancía ya con el transporte internacional incluido, pero aún sin considerar los impuestos y trámites de nacionalización en Ecuador. En otras palabras, este valor permite tener una idea más real del costo antes de llegar a aduana, y es clave porque a partir de aquí se puede continuar con el cálculo de los tributos a pagar para nacionalizar las mercancías, del costo final de importación y la rentabilidad del proyecto.

Tabla 10*Costos aduaneros y nacionalización*

Sub-rubro	Descripción / Incluye	Valor Unitario	Total	
Seguro	0,01 del valor FOB	\$421,50	\$ 421,50	0,0
Arancel	Tributo ad valorem sobre CIF	15%	\$ 6.322,50	
FODINFA	0,5% sobre CIF	0,50%	\$ 210,75	
IVA	15% sobre base imponible (CIF + arancel + FODINFA)	15%	\$ 7.302,49	
Total			\$ 14.257,24	

El rubro más significativo es el IVA, ya que este tributo es calculado sobre la base imponible (CIF + arancel + FODINFA), el cual da como resultado un valor de \$7.302,49, incrementando considerablemente el costo final de la importación. El arancel del 15% también representa un costo importante al momento de nacionalizar, alcanzando la suma de \$6.322,50.

Si sumamos arancel, FODINFA e IVA se puede llegar a un total de \$14.257,24, lo que demuestra que los costos aduaneros pueden representar un también una parte importante del monto total del presupuesto y que por lo tanto existen que tener en cuenta para la evaluación de la rentabilidad del proyecto. Según el SRI (2024), “*el IVA grava la importación de bienes y se liquida al momento de la nacionalización*”.

Tabla 11*Costo del agente de aduana*

Sub-rubro	Descripción	Cantidad	Valor Unitario	Total
Agente aduana	Servicio de agente de aduana para nacionalizar	1	\$ 300,00	\$ 300,00

En este apartado se presenta el costo del agente aduanal, el cual tiene un costo total de \$300,00 por cada operación. Este pago es importante puesto que el agente es la persona que realiza el proceso de nacionalización, es decir, es capaz de gestionar la documentación, declarar la mercadería en la aduana y coordinar la documentación necesaria para liberar el contenedor. A

pesar de no ser el costo más alto que se da dentro del total de la importación, es un costo importante porque si no se accede a este servicio el proceso puede extenderse y generar otros costos adicionales como el de almacenaje o de multa.

Tabla 12

Flete interno

Sub-rubro	Descripción	Cantidad	Valor Unitario	Total
Manipulación portuaria agente de carga China	servicio	1	\$500,00	\$500,00
Despacho	Despacho para sacar de naviera	1	\$300,00	\$300,00
Transporte interno	Flete interno a bodega (Guayaquil–Loja)	1	\$600,00	\$600,00
Candado de seguridad	Candado de seguridad para contenedor	1	\$ 50,00	\$50,00
Despacho de contenedor	Salida del contenedor de la naviera	1	\$ 300,00	\$300,00
Turno para devolver contenedor	Turno/gestión operativa en terminal	1	\$ 40,00	\$40,00
Devolución	Devolución de contenedor	1	\$ 40,00	\$40,00
Total				\$1.830,00

Se analizan los costos adicionales que se producen en el país, una vez que el contenedor haya llegado, y que están relacionados con la operación portuaria y el transporte desde el puerto hasta Loja. El costo más elevado es el de transporte interno Guayaquil–Loja \$600,00, el cual implica movilizar una carga pesada a lo largo de una cierta distancia. También destaca la manipulación portuaria \$500,00, necesaria para cargar el contenedor en el buque y se dirija al país de destino.

Pero como los costos que se generan no son únicamente el transporte interno y la manipulación portuaria, aparecen otros costos de obtener los costos operativos como son el despacho \$300,00, candado de seguridad \$50,00 y los valores recuperación del contenedor y su devolución \$40,00 + \$40,00 que, aunque son evidentemente menores son imprescindibles para

cerrar la acción y devolver el contenedor. La importación no implica en exclusiva el flete internacional, sino que hay varios otros costos locales que determinan el costo final del producto.

Costo total de importación

$$\text{Total importación: } 42.150,00 + \$14.257,24 + 300,00 + 1.830,00$$

$$\text{Total importación} = 58.537,24$$

Tabla 13

Costo total de importación

Concepto	Valor
Total CIF	\$ 42.150,00
Costos aduaneros	\$ 14.257,24
Agente de aduana	\$ 300,00
Flete interno	\$ 1.830,00
Costo total de importación	\$ 58.537,24

El total de la importación del contenedor de melamina es \$58.537,24. Este valor corresponde al desembolso efectivo que hace la empresa para que el producto sea nacionalizado y entregado en su bodega de la provincia de Loja. Por lo tanto, esta cifra representa la base para el cálculo del costo unitario, de los precios de venta y del análisis de la rentabilidad del proyecto.

- **Costo final por unidad**

Al tener 1,250 tableros en el contenedor:

$$\text{Costo unitario} = \$58.537,24 / 1.250 = \$46,83 \text{ C/U}$$

El costo final por unidad de USD 46,83 por tablero representa el valor real del producto puesto en el país, incluyendo costos de compra, logística y nacionalización. Este valor constituye

la base para la fijación del precio de venta y el análisis de rentabilidad, permitiendo a la empresa definir márgenes adecuados y evaluar la competitividad del producto en el mercado ecuatoriano.

4.10.4 *Análisis de rentabilidad*

El análisis de rentabilidad permite evaluar si el costo total de importación del producto puede ser recuperado a través de las ventas y si la operación genera beneficios económicos sostenibles. De acuerdo con Ross, Westerfield y Jordan (2021), “*la rentabilidad de un proyecto se mide comparando los ingresos esperados con los costos totales incurridos*” (p. 128).

- **Precio de venta sugerido**

Tomando base en:

- Costo total de importación
- Precios del mercado ecuatoriano
- Márgenes habituales del sector de materiales de construcción

Se considera un precio de venta sugerido de USD 75,00 por tablero, valor que se mantiene competitivo frente al mercado local y permite absorber variaciones de costos.

Tabla 14

Precio de venta público (PVP)

Concepto	Valor
Costo total de importación	\$58.537,24
Unidades importadas	1.250
Costo unitario	\$ 46,83
Precio de venta sugerido	\$ 75,00

Kotler y Keller (2021) señalan que “un precio adecuado debe cubrir los costos, generar rentabilidad y mantenerse alineado con el valor percibido por el cliente” (p. 425).

- **Margen bruto**

El margen bruto mide la rentabilidad directa del producto antes de gastos operativos.

$$\text{Margen bruto unitario} = \text{PVP} - \text{Costo unitario final}$$

$$\text{Margen bruto unitario} = \$75,00 - \$46,83$$

$$\text{Margen bruto unitario} = \mathbf{\$28,17}$$

$$\text{Margen bruto total} = \text{Margen bruto unitario} \times \text{Total tableros}$$

$$\text{Margen bruto total} = \$28,17 \times 1250$$

$$\text{Margen bruto total} = \mathbf{\$35.212,50}$$

$$\text{Margen Bruto \%} = (\text{Ventas} - \text{Costo de importación}) / \text{Ventas} \times 100$$

$$\text{Margen Bruto \%} = ((\$93.750,00 - \$58.537,24) / \$93.750,00) \times 100$$

$$\text{Margen Bruto \%} = \mathbf{37,56\%}$$

Tabla 15

Margen bruto

Concepto	Resultado
Costo unitario final	\$46,83
Precio de venta	\$75,00
Margen bruto unitario	\$28,17
Margen bruto total	\$35.212,50
Margen bruto (%)	37,56%

Este margen se considera saludable para un negocio de importación B2B, donde los márgenes suelen ubicarse entre el 20 % y 40 %.

- **Margen neto**

Para el cálculo del margen neto se consideran gastos operativos estimados (administración, comercialización, transporte local adicional, promoción):

$$\text{Margen Neto} = (\text{Utilidad neta} / \text{ventas}) \times 100$$

$$\text{Margen Neto} = (\$35.212,50 / \$93.750,00) \times 100$$

$$\text{Margen Neto} = 37,56\%$$

Tabla 16

Margen neto

Concepto	Resultado
Ingreso total proyectado	\$93.750,00
Costo total de importación	\$58.537,24
Utilidad neta estimada	\$35.212,50
Margen neto (%)	37,56%

Gitman y Zutter (2020) indican que “el margen neto refleja la eficiencia total del proyecto y su capacidad de generar beneficio real” (p. 334).

- **Punto de equilibrio**

El punto de equilibrio indica el volumen mínimo de ventas necesario para cubrir todos los costos.

$$PQ (\text{unidades}) = \text{Costo total de importación} / PVP$$

$$PQ (\text{unidades}) = \$58.537,24 / \$ 75,00$$

$$PQ (\text{unidades}) = 780$$

$$PQ (\$) = \text{Unidades a vender} \times PVP$$

$$PQ (\$) = 780 \times \$ 75,00$$

$$PQ (\$) = \$58.537,24$$

Tabla 17*Punto de equilibrio*

Concepto	Resultado
Punto de equilibrio (unidades)	780
Punto de equilibrio (\$)	\$58.537,24

En esta tabla puede verse que el punto de equilibrio del proyecto se alcanza cuando se venden aproximadamente 780 tableros y este valor es el nivel mínimo de ventas necesario para recuperar toda la inversión realizada en la importación. Es decir, si la empresa vende menos de estos tableros no ha alcanzado a cubrir completamente el costo total del proceso.

Por otra parte, al calcularlo en dinero el punto de equilibrio también se puede expresar en dinero y se obtiene \$58.537,24, cifra que se aproxima a la inversión realizada. Por lo tanto, vendiendo a partir del 780 tablero, la empresa ya estaría obteniendo una utilidad real en esta importación. En síntesis, este indicador nos muestra que la operación resulta viable siempre que se otorgue un giro suficiente al inventario durante el año.

- **ROI de la importación**

El Retorno sobre la Inversión (ROI) mide la rentabilidad del capital invertido.

$$ROI = (Utilidad\ neta / Inversión\ total) \times 100$$

$$ROI = \$35.212,50 / \$58.537,24 \times 100$$

$$ROI = \mathbf{60,15\ \%}$$

Tabla 18*Retorno de la inversión (ROI)*

Concepto	Valor
Utilidad neta	\$35.212,50
Inversión total	\$58.537,24
ROI	60,15 %

Un ROI superior al 30 % se considera altamente atractivo para proyectos comerciales de importación.

Tabla 19

Flujo de caja proyectado para 12 meses

Mes	Unidades ventas	Ingreso mensual	Egreso mensual	Flujo neto mensual	Flujo acumulado
1	104	7.800,00	58.537,24	-50.737,24	-50.737,24
2	104	7.800,00	0	7.800,00	-42.937,24
3	104	7.800,00	0	7.800,00	-35.137,24
4	104	7.800,00	0	7.800,00	-27.337,24
5	104	7.800,00	0	7.800,00	-19.537,24
6	104	7.800,00	0	7.800,00	-11.737,24
7	104	7.800,00	0	7.800,00	-3.937,24
8	104	7.800,00	0	7.800,00	3.862,76
9	104	7.800,00	0	7.800,00	11.662,76
10	104	7.800,00	0	7.800,00	19.462,76
11	104	7.800,00	0	7.800,00	27.262,76
12	106	7.950,00	0	7.950,00	35.212,76

La proyección financiera del primer año permite observar claramente el comportamiento del proyecto desde el momento en que se realiza la inversión inicial hasta la recuperación del capital. En el primer mes se refleja un impacto negativo considerable debido al desembolso correspondiente a la importación del contenedor; sin embargo, a partir del segundo mes el negocio empieza a generar ingresos constantes gracias a la comercialización sostenida del producto.

El flujo acumulado muestra una recuperación progresiva y estable, lo cual evidencia que la estrategia de ventas planteada es realista y suficiente para absorber la inversión inicial en un período relativamente corto. El punto de equilibrio se alcanza dentro del mismo año de operación, lo que representa un indicador favorable de liquidez y viabilidad financiera. Al finalizar el período

anual, el proyecto no solo ha recuperado el capital invertido, sino que genera un excedente positivo, demostrando que la importación de melamina es rentable en el corto plazo.

Desde una perspectiva financiera, este comportamiento indica que el riesgo de recuperación es bajo y que el modelo de negocio presenta una estructura saludable de ingresos frente a costos.

Tabla 20

Flujo de caja proyectado para 5 años

Año	Unidades vendidas	Ingreso anual	Egreso anual
1	1.250	93.750,00	58.537,24
2	1.288	98.445,84	59.654,30
3	1.327	103.363,03	60.794,70
4	1.367	108.507,79	61.959,86
5	1.408	113.886,88	63.151,31

La proyección a cinco años incorpora un ajuste por inflación y un crecimiento moderado en la demanda, lo que permite evaluar el desempeño del proyecto en el mediano plazo bajo un escenario más realista. A diferencia del primer año, en este análisis se observa una tendencia creciente en los ingresos, producto del posicionamiento progresivo en el mercado y de la actualización anual de precios conforme al entorno económico.

El flujo neto anual presenta una evolución positiva sostenida, lo que indica que el negocio no depende únicamente de la recuperación inicial, sino que consolida su rentabilidad con el paso del tiempo. Además, el flujo acumulado evidencia un incremento constante, reforzando la idea de que el proyecto tiene capacidad para generar liquidez y fortalecer el capital de la empresa.

Este comportamiento demuestra que la importación no solo es viable en el corto plazo, sino que también tiene potencial de expansión y estabilidad financiera en el mediano plazo. La incorporación del crecimiento proyectado en unidades vendidas permite justificar ante el tribunal

que el negocio no se mantiene estático, sino que responde a una lógica de desarrollo comercial progresivo.

En términos generales, la evaluación a cinco años confirma que el proyecto presenta sostenibilidad financiera, generación continua de utilidades y una estructura que permite reinversión o expansión futura.

Tabla 21

Análisis de sensibilidad del costo unitario frente a variaciones en el flete marítimo

Escenario	Costo del flete	Variación del flete %	Costo total de importación	Costo unitario	Variación del costo unitario %
Escenario base	1.800	0 %	58.537,24	46,83	0 %
Escenario moderado	2.500	+38,9 %	59.237,24	47,39	+1,2 %
Escenario alto	3.500	+94,4 %	60.237,24	48,19	+2,9 %

Nota. Elaboración propia con base en la estructura de costos del proyecto de importación de tableros de melamina. El análisis considera un volumen estimado de 1.250 tableros por contenedor y evalúa la sensibilidad del costo unitario frente a variaciones en el costo del flete marítimo.

El análisis de sensibilidad presentado permite ver en qué medida pueden afectar las variaciones del costo del flete marítimo a la estructura de costos del proyecto de importación de tableros de melamina. En el escenario base, se considera un flete de USD 1.800, valor que a su vez corresponde a una estimación media en condiciones normales de mercado logístico. Se simulan a posteriores incrementos del costo del transporte hasta USD 3.500, con la finalidad de someter a análisis el comportamiento que pueda tener el costo unitario del producto.

Los resultados indican que, aunque el flete marítimo se puede incrementar hasta en valores porcentuales nada despreciables hasta un 94,4%, el impacto que puede tener sobre el costo unitario

del producto es reducido. Es más, el costo por tablero pasa de \$46,83 en el escenario base a \$48,19 en el escenario de mayor costo logístico, lo que equivale a una variación cercana al 2,9%, todo ello debido a que el costo del flete se reparte entre un importante volumen de unidades transportadas dentro del contenedor, lo que diluye su incidencia en cada producto.

Las conclusiones que se extraen son que, el flete marítimo éste se puede incrementar hasta porcentajes considerables (incluso hasta un 94,4% con el escenario más elevado), el impacto que pueda tener sobre el coste unitario del producto es escaso, todo ello debido a que el costo del flete se comparte entre un considerable volumen de unidades transportadas en el interior del contenedor, lo que hace caer su incidencia en cada producto.

4.11 Riesgos financieros y estrategias de mitigación

La variación en el tipo de cambio es uno de los principales riesgos financieros a los que se enfrentan las actividades de comercio internacional. Efectivamente, esta variación puede afectar el precio de adquisición del producto y, por tanto, la rentabilidad esperada del proyecto. A pesar de que Ecuador no cuenta con una moneda nacional, sino que utiliza el dólar estadounidense como moneda oficial, los movimientos en el mercado de divisas a nivel internacional pueden influir de forma indirecta en el precio que las compañías extranjeras están dispuestas a ofrecer.

Hill y Hult (2020) nos indican que “*los tipos de cambio, de un modo u otro, afectarán los costos de la importación y la competitividad de las empresas*” (p. 346). Como forma de mitigar el riesgo, se propone utilizar los precios planteados por las empresas en dólares y planificar en una forma conservadora la limitación de las variaciones en los precios.

El riesgo financiero también es el incremento del costo del flete internacional, el cual puede implicar un aumento considerable en el costo total de importaciones. El mercado del transporte

marítimo es altamente volátil y es afectado por la estacionalidad, la congestión en los puertos y por diversas razones internacionales.

Tal y como lo indica la UNCTAD (2024), *“los aumentos inesperados de los fletes marítimos son completamente imprevisibles y afectan directamente a los costos del comercio internacional”* (p. 6). Como medida para mitigar este problema, se plantea la comparación de tarifas entre compañías de transporte marítimo, la negociación de fletes con anticipación y la consideración de contratos a medio plazo con agentes de carga.

Los retrasos en el proceso de despacho en aduanas presentan un riesgo adicional que se traduce en costos por almacenamiento, entregas tardías y afectación al flujo de caja. Los retrasos pueden darse por fallos documentales, por inspecciones adicionales, y/o por congestión portuaria. La UNCTAD (2021) menciona que *“la demora en los despachos aduaneros provoca que aumenten los costos logísticos y dé lugar a una reducción de la eficiencia del comercio”* (p. 16).

Al objeto de mejorar la disminución del riesgo, la correcta preparación de los documentos, el uso de un agente en la aduana con experiencia, y la programación de los tiempos del proceso de nacionalización, se considera fundamental para conseguirlo.

Perder la mercancía o dañarla en el transporte representa un riesgo financiero muy importante, dependiendo de que existan mecanismos adecuados de protección para hacer frente a pérdidas considerables. Se trata de un riesgo claramente habitual en el transporte internacional de mercancía de gran tamaño y/o frágil, como pueden ser los tableros de melamina, por ejemplo. En ese sentido la Cámara de Comercio Internacional sostiene que *“el seguro del transporte internacional permite la protección del importador ante el riesgo logístico”* (ICC, 2020, p. 18). Por lo tanto, considerar la contratación del seguro internacional para este tipo de contingencias resulta absolutamente necesario.

Las modificaciones en la normativa arancelaria o tributaria constituyen un riesgo financiero de índole externa, debido a que pueden transformar la configuración de costos de la importación. Alteraciones en los aranceles, impuestos o tarifas de aduana pueden incidir de una manera directa sobre el coste final del bien y su competitividad en el mercado. Según el Ministerio de Producción, Comercio Exterior, Inversiones y Pesca, "*las políticas comerciales y arancelarias pueden cambiar a partir de la situación económica y la falta o existencia de recursos financieros del país*" (MPCEIP, 2023, p. 11). En relación con este riesgo, es conveniente llevar a cabo un seguimiento constante de las normativas en vigor y llevar a cabo una evaluación de los escenarios alternativos para la toma de decisiones.

El análisis de los riesgos financieros pone en evidencia que, aunque la importación de melamina tiene riesgos inherentes derivados del comercio internacional, estos pueden ser gestionados adecuadamente mediante una planificación financiera correcta, el adecuado establecimiento de estrategias de mitigación y la capacidad de realizar una gestión eficiente de los procesos logísticos y aduaneros.

Capítulo 5: Estudio técnico y modelo de gestión organizacional

En base al plan de importación de tableros melamínicos para la empresa, el estudio técnico se desarrolla para comprobar si la operación puede ejecutarse de manera eficiente y segura desde lo operativo: volúmenes a importar, requerimientos de empaque/embalaje, capacidad de almacenamiento, recursos (equipos, personal), y el diseño del flujo logístico desde origen hasta bodega en Loja. En términos de formulación de proyectos, el estudio técnico se enfoca en variables clave como el tamaño y la localización, ya que “*está relacionado con la optimización de la producción, tamaño, localización y la ingeniería del proceso*” (Astudillo & Jiménez, 2022, p. 68). Para esta importación, esto se traduce en definir, por ejemplo, cuántos tableros caben por contenedor, cómo se protegerán contra humedad y golpes, qué capacidad de bodega se requiere y cómo se coordina el transporte interno Guayaquil–Loja para evitar costos por demoras.

El modelo de gestión organizacional explica cómo se organiza la empresa para ejecutar y controlar la importación: qué áreas participan, quién toma decisiones, cómo se aprueban pagos y documentos, y cómo se supervisan tiempos, costos y calidad. En enfoques de gestión por procesos, se sostiene que “*la gestión por procesos (BPM) es una herramienta de mejora*” y que su aplicación implica ejecutar estrategias para alcanzar niveles de calidad y simplificación administrativa (Mescua Ampuero et al., 2020, párr. 2). En una empresa como la empresa (estructura pequeña), esto significa estandarizar el procedimiento de importación (cotización → orden de compra → embarque → nacionalización → entrega), asignando responsables claros para reducir errores documentales y costos de puerto.

Este capítulo conecta la estructura organizacional con el control de la operación: cuando se define un organigrama funcional (gerencia, importación, contabilidad, bodega/logística y comercial), se establecen líneas de autoridad y seguimiento para que la importación no dependa

de acciones improvisadas. En el análisis de estructuras y control, se destaca la importancia de considerar “*la estructura organizacional y el control*” como elementos centrales dentro de un modelo de gestión (Tejada Estrada et al., 2020, párr. 1). En el caso de la empresa, esto se justifica porque una importación requiere coordinación permanente entre documentación, pagos, logística y recepción de mercadería; por eso, un modelo organizacional básico pero formal ayuda a disminuir riesgos de retrasos, sobrecostos y fallas en la nacionalización.

5.1 Localización

La localización en un estudio técnico se refiere a la identificación del lugar donde se desarrolla la actividad empresarial y al área geográfica donde se concentra el público objetivo, considerando factores como cercanía al mercado, acceso a servicios, costos operativos y facilidades logísticas. En términos generales, la localización busca asegurar que la empresa opere en un entorno que facilite la atención eficiente de la demanda y el cumplimiento de sus objetivos comerciales. Según Sapag Chain, “*la localización del proyecto tiene por objeto seleccionar el sitio que permita lograr la mayor rentabilidad o el menor costo unitario*” (Sapag Chain, 2021, p. 181).

La localización en un estudio técnico se refiere a la identificación del lugar donde se desarrolla la actividad empresarial y al área geográfica donde se concentra el público objetivo, considerando factores como cercanía al mercado, acceso a servicios, costos operativos y facilidades logísticas. En términos generales, la localización busca asegurar que la empresa opere en un entorno que facilite la atención eficiente de la demanda y el cumplimiento de sus objetivos comerciales. Según Sapag Chain, “*la localización del proyecto tiene por objeto seleccionar el sitio que permita lograr la mayor rentabilidad o el menor costo unitario*” (Sapag Chain, 2021, p. 181).

La localización de la empresa dentro de la provincia de Loja permite una mejor comprensión de las necesidades del cliente local y un control más eficiente de las operaciones

comerciales y logísticas. Desde un enfoque organizacional, se reconoce que *“una adecuada decisión de localización contribuye al desempeño operativo y a la sostenibilidad de la empresa en el tiempo”* (Ballou, 2020, p. 97). Por tanto, la localización de la empresa en la provincia de Loja se considera coherente con el alcance del proyecto, ya que alinea la operación empresarial con el mercado objetivo definido, fortaleciendo la competitividad y viabilidad del plan de importación.

La empresa ecuatoriana con sede principal en Machala, provincia de El Oro, cuya casa matriz se encuentra en el sector Rocafuerte. La empresa opera en el sector de comerciantes al por mayor de electrodomésticos y aparatos eléctricos y electrónicos, y fue fundada el 08 de septiembre de 2021. A pesar de contar con una estructura organizacional pequeña (4 colaboradores en 2024), la empresa ha mostrado un crecimiento relevante, registrando un incremento de ingresos netos del 114,97% en 2024 y un crecimiento del activo total del 125,2%, lo que evidencia capacidad de expansión operativa, aun cuando su margen neto presentó una leve caída del 1,54% en el mismo período.

La localización cobra especial importancia porque el mercado objetivo se concentra en la provincia de Loja, donde se identificó la demanda de tableros melamínicos por parte de carpinterías, ferreterías y pequeños distribuidores. En estudios de formulación de proyectos se destaca que *“la cercanía al mercado permite reducir tiempos de entrega, costos de transporte interno y mejorar el nivel de servicio al cliente”* (Astudillo & Jiménez, 2022, p. 74). Por ello, aunque la casa matriz de la empresa se encuentra en Machala, la operación comercial y logística del proyecto se orienta a atender directamente al mercado lojano. Por lo cual el proyecto resulta coherente, ya que combina una base administrativa y financiera en Machala con una estrategia comercial enfocada en la provincia de Loja, permitiendo a la empresa aprovechar su estructura existente y, al mismo tiempo, atender de manera eficiente a su público objetivo. De acuerdo con

Ballou (2020), *“una correcta decisión de localización fortalece la competitividad de la empresa y contribuye a la sostenibilidad del negocio en el largo plazo”* (p. 97), lo cual respalda la viabilidad del presente plan de importación.

5.2 Operaciones

Las operaciones se refieren al conjunto de actividades planificadas y coordinadas que permiten transformar recursos (materiales, información y trabajo) en productos o servicios que satisfacen las necesidades del cliente. En el ámbito empresarial, las operaciones abarcan desde la adquisición de insumos, el manejo de inventarios y la logística, hasta la entrega final del producto, buscando eficiencia, calidad y control de costos. En este sentido, se señala que *“la gestión de operaciones se encarga de diseñar, operar y mejorar los sistemas que crean y entregan el producto o servicio principal de una organización”* (Slack et al., 2022, p. 4).

En el comercio internacional, las operaciones adquieren un enfoque logístico y administrativo más amplio, ya que incluyen procesos como la negociación con proveedores, la gestión de pedidos, el transporte internacional, la nacionalización y la distribución interna. De acuerdo con Heizer, Render y Munson (2020), *“las operaciones integran decisiones relacionadas con compras, logística, inventarios y distribución, con el objetivo de asegurar que los productos lleguen al cliente en el tiempo, costo y calidad esperados”* (p. 12). Por ello, una correcta gestión operativa es clave para evitar retrasos, sobrecostos y pérdidas durante el proceso de importación.

5.2.1 Mapa de procesos

El mapa de procesos del proyecto de importación de tableros melamínicos para la empresa, permite identificar, ordenar y relacionar las actividades clave de la empresa, clasificándolas en procesos estratégicos, procesos operativos y procesos de apoyo. Esta clasificación facilita la gestión y el control de las operaciones, ya que *“la organización por procesos permite visualizar*

cómo se crea valor dentro de la empresa y cómo cada actividad contribuye al logro de los objetivos estratégicos” (Slack et al., 2022).

El mapa de procesos se encuentra distribuido de la siguiente manera:

Los procesos estratégicos son aquellos que orientan la dirección general del proyecto y establecen los lineamientos para la toma de decisiones. En ESCAR, estos procesos están directamente vinculados con la alta dirección y la planificación del negocio.

Los procesos operativos constituyen el núcleo del proyecto, ya que son los que generan valor directo y permiten que el producto llegue al cliente final.

Los procesos operativos constituyen el núcleo del proyecto, ya que son los que generan valor directo y permiten que el producto llegue al cliente final.

Figura 40

Mapa de procesos del proyecto de importación de la empresa



A continuación de la figura 41 vamos a explicar los procesos de acuerdo con la empresa:

Los procesos estratégicos son los que definen el rumbo del negocio y alinean a toda la empresa con metas claras (ventas, rentabilidad, rotación de inventario y cumplimiento). Esto se justifica porque la gestión por procesos busca que la organización se enfoque en los procesos para cumplir objetivos y habilitar la mejora continua; por ejemplo, se plantea que BPM *“promueve que una organización se enfoque en los procesos que realiza para cumplir con sus objetivos de negocio... permitiendo su mejora continua”* (Delgado & Calegari, 2014, p. 35).

Desde Gerencia General, se realiza la planificación anual de importaciones (cuántos tableros traer, cuándo importar, qué puertos usar, y a qué precio vender) y se controlan indicadores como margen neto, punto de equilibrio y ROI. En este nivel también se decide el Incoterm y la forma de negociación con el proveedor, porque el Incoterm define responsabilidades y el punto donde se transfiere el riesgo; por ejemplo, en FOB *“the risk of loss or damage transfers to the buyer”* cuando la carga se coloca a bordo en el puerto de embarque (Bustamante Morales, 2025).

El componente estratégico de Marketing y Comercial convierte el estudio de mercado en acciones: define segmentos (carpinterías, ferreterías, distribuidores, etc.), propuesta de valor (calidad, disponibilidad, asesoría y rapidez), políticas de precios (mayorista/minorista), y campañas B2B. Aquí la lógica es que la estrategia no es *“hacer publicidad”*, sino asegurar demanda suficiente para rotar el stock y sostener el flujo de caja del proyecto importador.

Los procesos operativos son el *“corazón”* del proyecto porque transforman la decisión de importar en un resultado tangible: tableros en bodega y ventas al cliente. Inician con el abastecimiento internacional, donde se cierra la compra con el proveedor (Linyi Consomos Wood Industry – Shandong), se confirman especificaciones del tablero, cantidades, embalaje (pallets, film stretch, cantoneras, antihumedad), y se emite la orden de compra. Aquí se controla un riesgo clave: que el producto llegue conforme y en el tiempo acordado, porque *“risk of loss or damage*

transfers” bajo FOB en el puerto de embarque, por lo que la coordinación documental y de embarque es crítica (Bustamante Morales, 2025).

Luego viene logística internacional: coordinación con naviera, booking, BL, consolidación y salida desde el puerto en China (por ejemplo, Shanghái) hasta Guayaquil. Esta etapa se gestiona con cronograma (ETD/ETA), control de costos (flete y recargos) y control de documentación.

Operativamente, esta fase se conecta directamente con la nacionalización, que implica preparar la Declaración Aduanera y adjuntar documentos, porque SENA E enfatiza que en el llenado de la DAI se revisa “*la información que se debe ingresar*” y “*los principales documentos que se deben adjuntar*”, además de los campos que usa Ecuapass para el cálculo de tributos (Servicio Nacional de Aduana del Ecuador [SENAE], 2024).

Una vez nacionalizada la carga, el proceso continúa con recepción, almacenamiento y control de inventario, donde se verifica cantidad y estado del tablero, se asignan ubicaciones, y se registran entradas/salidas. Finalmente, se ejecuta la distribución y ventas hacia Loja (entrega a ferreterías, carpinterías o distribuidores). En esta etapa se materializa la rentabilidad del proyecto: si no hay una buena rotación (ventas constantes), el capital se inmoviliza en inventario y se presiona el flujo de caja.

Los procesos de apoyo permiten que los operativos funcionen sin fallas y con evidencia documental (clave en una importación). Por ejemplo, Contabilidad y Finanzas registran el costo total importación, calculan costo unitario, márgenes y punto de equilibrio; además programan pagos (proveedor, naviera, agente), controlan impuestos y generan reportes para la toma de decisiones.

El soporte Legal y Cumplimiento es necesario para contratos, revisión de condiciones (FOB, fechas, penalidades), y verificación normativa. Esto se vuelve sensible porque el entorno

aduanero puede cambiar, y SENAE publica información vigente sobre “*tasas por servicios aduaneros vigentes*” vinculadas a resoluciones y normativa aplicable (SENAE, 2024).

En Calidad, el apoyo se enfoca en asegurar que el tablero cumpla lo ofrecido (espesor, acabado, estado superficial, embalaje y humedad). Aunque ESCAR no fabrique tableros, sí necesita control de calidad en la recepción, porque cualquier defecto impacta devoluciones, reputación y margen. Y en Alianzas/Proveedores, el apoyo consiste en mantener cartera de forwarders, transportistas internos y alternativas de proveedor para mitigar riesgos (flete, retrasos, cambios de precio).

Ahora en al aplicarlo a nuestro proyecto el proceso estratégico define “*qué y cuánto importar*” (según demanda y capacidad de venta en Loja), el operativo ejecuta “*cómo llega el tablero y cómo se vende*”, y el de apoyo garantiza que todo se haga con control financiero, legal, documental y de calidad. Esta lógica coincide con el enfoque de gestión por procesos como herramienta para identificar procesos clave y mejorar continuamente para elevar la eficiencia organizacional (Morales Escobar, 2024).

5.3 Organigrama

El organigrama es la representación gráfica de la estructura organizacional de una empresa, que permite identificar los niveles jerárquicos, las áreas funcionales y las líneas de autoridad y comunicación. Su importancia radica en que facilita la coordinación de actividades y la asignación clara de responsabilidades, especialmente en proyectos que involucran procesos complejos como el comercio exterior. Según Chiavenato (2020), “*el organigrama muestra cómo se distribuyen las funciones y responsabilidades dentro de la organización*”, contribuyendo a una gestión más ordenada y eficiente. En el caso de la empresa, el organigrama propuesto responde a una estructura funcional sencilla, acorde al tamaño de la empresa, pero suficiente para coordinar las áreas de

gerencia, importación, contabilidad, logística y comercial, permitiendo un adecuado control del proceso de importación y la atención eficiente del mercado objetivo.

Figura 41

Organigrama Estructural de la empresa



El organigrama de la empresa refleja una estructura funcional simple, acorde al tamaño actual de la empresa y a la naturaleza de sus operaciones comerciales e importadoras. Esta estructura permite una clara distribución de responsabilidades entre la Junta General de Accionistas, la Gerencia General y las áreas operativas de importación, contabilidad, logística y comercial. De acuerdo con Chiavenato (2020), “*el organigrama facilita la visualización de las relaciones de autoridad y responsabilidad dentro de la organización*”, lo cual resulta fundamental para coordinar procesos que involucran comercio exterior y logística internacional.

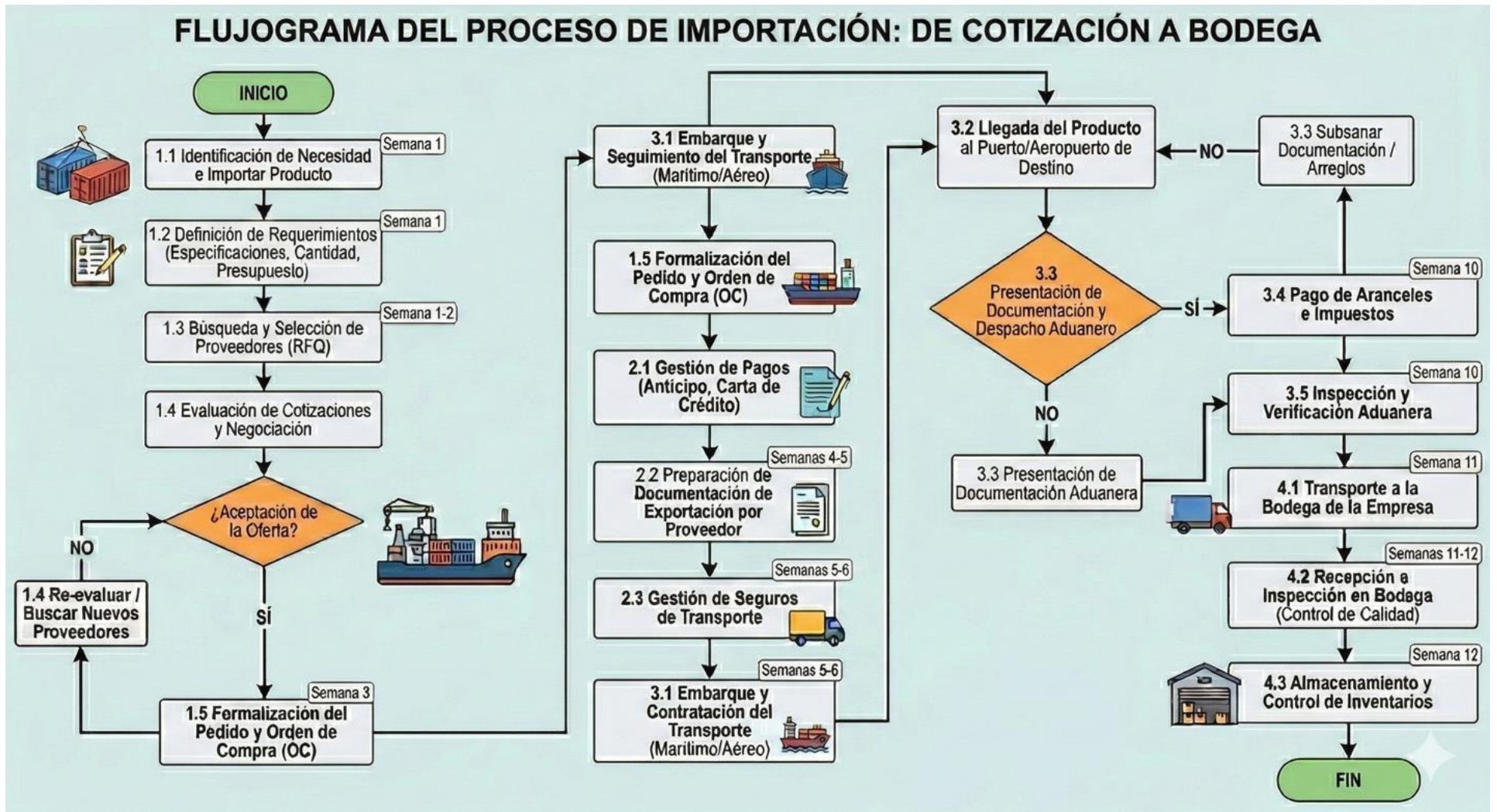
Desde el enfoque del proyecto de importación de tableros melamínicos, el organigrama cumple una función clave al establecer una línea directa de control y comunicación entre la gerencia y las áreas involucradas en la operación. Robbins y Coulter (2022) señalan que “*una estructura organizacional bien definida mejora la eficiencia operativa y reduce la duplicidad de funciones*”, lo que en el caso de ESCAR permite minimizar errores en trámites aduaneros, pagos

y coordinación logística. Esto es especialmente relevante en empresas con equipos reducidos, donde cada cargo cumple funciones estratégicas.

La incorporación de un área específica de Importación dentro del organigrama fortalece la gestión del proyecto, ya que centraliza la negociación con proveedores, la coordinación del transporte y la nacionalización de la mercancía. Daft (2021) sostiene que “*la especialización funcional incrementa el control y la eficiencia en procesos complejos*”, como los relacionados con el comercio internacional. En consecuencia, el organigrama propuesto no solo responde a la realidad organizacional de la empresa, sino que también contribuye a la viabilidad técnica y operativa del plan de importación.

Figura 42

Flujograma del proceso de importación



El flujograma que se ofrece refleja un proceso de importación global y ordenado, diseñado para ejecutarse en un periodo que se aproxima a las 12 semanas, es decir, desde el momento que se concibe la necesidad hasta el momento que se llega al almacenamiento a la llegada del producto. Se puede observar una secuencia lógica que se ramifica en las fases clave: en la planificación y en la elección de los proveedores (semanas 1-2), la formalización y preparación documental (semanas 3-6), transporte y complejo despacho aduanero (semanas 7-10) y la logística interna de recepción y control (semanas 11-12). En el diagrama controlado se refleja aquellos puntos en el que tomar decisiones tiene un peso específico, por ejemplo, la aceptación de la oferta o el punto clave de la presentación de la documentación aduanera, con bucles desde las conexiones ("No aceptar oferta" o "Subsanar documentación") que muestran una óptima gestión del riesgo y de la contingencia. La señalización de los tiempos por actividad e iconografía (barcos, camiones, aduanas) favorecen la comprensión del flujo y precisan la complejidad operativa, en la que la coordinación empresa-proveedores-transportistas-autoridades aduaneras evita el incumplimiento del cronograma determinado.

Conclusiones

Se concluye que el estudio de mercado realizado permitió al público objetivo en la provincia de Loja y describir sus características de compra, criterios de decisión y nivel de aceptación hacia los tableros melamínicos, considerando variables como precio, calidad, disponibilidad y preferencia por diseños.

Se determinó el proceso completo de importación desde China hasta Ecuador, incluyendo la selección del proveedor, el Incoterm FOB, la documentación requerida, el transporte internacional y la nacionalización. Además, se calcularon los costos FOB, flete, tributos aduaneros y costos operativos locales, obteniendo el costo total de importación y el costo unitario por tablero.

El plan financiero elaborado permitió proyectar el estado de resultados, balance general y flujo de caja, así como calcular indicadores financieros. Información con la cual se estableció el precio de venta sugerido y se definió la factibilidad económica del proyecto para su ejecución por parte de la empresa.

Recomendaciones

ESCAR Cía. Ltda. mantenga un monitoreo constante del mercado de la provincia de Loja mediante encuestas periódicas y contacto directo con carpinterías y ferreterías, con el fin de actualizar la información sobre preferencias de diseños, niveles de precios y frecuencia de compra, asegurando que la oferta de tableros melamínicos se mantenga alineada con las necesidades del cliente.

Continuar utilizando el Incoterm FOB en futuras operaciones de importación, ya que permite mayor control sobre los costos logísticos y la selección de proveedores de transporte. Además, es conveniente mantener un análisis actualizado de los tributos aduaneros y tarifas logísticas para optimizar el costo unitario del producto importado.

Establecer políticas claras de rotación de inventario y estrategias comerciales que permitan alcanzar el punto de equilibrio en el tiempo proyectado, priorizando ventas mayoristas y alianzas comerciales en la provincia de Loja, con el objetivo de asegurar la recuperación de la inversión y mantener la rentabilidad del proyecto.

Referencias Bibliográficas

AITIM. (2021). Reglamento del Sello de Calidad AITIM para tableros derivados de la madera recubiertos (tableros melaminizados).

https://infomadera.net/uploads/sellos_calidad/reglamento_66_Sello%20Tableros%20melaminizados_2021.04.06.pdf

Amador-Mercado, C. Y. (2022). El análisis PESTEL. UNO Sapiens Boletín Científico de la Escuela Preparatoria No. 1, 4(8), 1–2.

<https://repository.uaeh.edu.mx/revistas/index.php/prepa1/article/download/8263/8494/>

Asamblea Nacional del Ecuador. (2021). Ley Orgánica de Economía Circular Inclusiva (RO Suplemento 486).

<https://procuraduria.utpl.edu.ec/NormativaExterna/LEY%20ORG%C3%81NICA%20DE%20ECONOM%C3%8DA%20CIRCULAR%20INCLUSIVA.pdf>

Asociación Latinoamericana de Integración (ALADI). (2023). Relevamiento del estado de situación de las VUCE en los países miembros de la ALADI.

<https://www2.aladi.org/SitioAladi/documentos/facilitacionComercio/Relevamiento%20Estado%20de%20Situaci%C3%B3n%20de%20las%20VUCE%20en%20los%20pa%C3%ADses%20miembros%20de%20la%20ALADI.pdf>

Astudillo, D., & Jiménez, J. (2022). Proyecto de factibilidad para la creación de una microempresa dedicada a la producción y comercialización de productos alimenticios a base de zapallo en el sector de la Universidad Central del Ecuador [Tesis de pregrado, Universidad Central del Ecuador]. DSpace UCE.

<https://www.dspace.uce.edu.ec/bitstreams/8b983492-0e16-49d4-b0c9-4ab458ea7176/download>

Ballou, R. H. (2020). *Logística: administración de la cadena de suministro* (6.^a ed.). Pearson Educación. <https://www.pearson.com/en-us/subject-catalog/p/logistica-administracion-de-la-cadena-de-suministro/P200000006327>

Brown, T., & Katz, B. (2020). *Change by design: How design thinking transforms organizations and inspires innovation* (Revised & Updated ed.). Harper Business. <https://www.harpercollins.com/products/change-by-design-tim-brown>

Bustamante Morales, M. A. (2025, 13 mayo). *Incoterms® 2020: FAS or FOB?* ICC Academy. <https://academy.iccwbo.org/incoterms/article/incoterms-2020-fas-or-fob/>

Cabrero-Olmos, R. (2021). *Cuaderno de empatía: una buena práctica para conocer al usuario desde el inicio del proyecto*. En *JIDA'21. IX Jornadas sobre Innovación Docente en Arquitectura* (pp. 672–682). Iniciativa Digital Politècnica UPC. <https://doi.org/10.5821/jida.2021.10598>

Cairns, P., Pinker, I. H., Ward, A., Watson, E. D., & Laidlaw, A. H. (2021). *Empathy maps in communication skills training*. *The Clinical Teacher*, 18(2), 142–146. <https://doi.org/10.1111/tct.13270>

Cámara de Comercio de Quito. (2024). *Reporte Comercio Exterior Ecuador No. 03-2024*. <https://ccq.ec/wp-content/uploads/2024/05/ReporteComercioExterior-CCQ-03-2024.pdf>

Cámara de Comercio de Quito. (2024). ReporteComercioExterior-CCQ 11-2023.

<https://ccq.ec/wp-content/uploads/2023/11/ReporteComercioExterior-CCQ-11-2023.pdf>

Carbon Market Watch. (2024, septiembre). Previsiones del transporte marítimo: Evaluación de las propuestas de medidas de mercado para la descarbonización del transporte marítimo en el marco de la estrategia de la OMI (Resumen ejecutivo).

<https://carbonmarketwatch.org/wp-content/uploads/2024/12/RESUME1.pdf>

Chase, R. B., Jacobs, F. R., & Aquilano, N. J. (2020). Administración de operaciones para ventaja competitiva (14.^a ed.). McGraw-Hill Education.

<https://www.mheducation.com/highered/product/administracion-operaciones-ventaja-competitiva-chase/M9781456264862.html>

Chiavenato, I. (2020). Introducción a la teoría general de la administración (10.^a ed.). McGraw-Hill Education. <https://www.mheducation.com.mx/introduccion-a-la-teoria-general-de-la-administracion-chiavenato-9786071514322>

Chica Mosquera, S. L., & Vargas Bravo, B. M. (2024). Análisis comparativo del sistema Ecuapass con otros sistemas internacionales y su incidencia en la competitividad en el comercio exterior [Trabajo de titulación, Universidad Politécnica Salesiana].

<https://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/28931/1/UPS-GT005657.pdf>

Comisión Económica para América Latina y el Caribe. (2022). Comercialización y distribución de insumos industriales. <https://www.cepal.org>

Comisión Económica para América Latina y el Caribe. (2022). Estructura de precios y márgenes de comercialización en mercados de insumos industriales. <https://www.cepal.org>

Comité Científico AESAN. (2021). Informe del Comité Científico de la AESAN sobre el riesgo asociado al uso de tableros MDF como material en contacto con frutas y hortalizas frescas o refrigeradas.

https://www.aesan.gob.es/AECOSAN/docs/documentos/seguridad_alimentaria/evaluacion_riesgos/informes_comite/TABLEROS_MDF.pdf

Conferencia de las Naciones Unidas sobre Comercio y Desarrollo (UNCTAD). (2024). Informe sobre el transporte marítimo 2024: Navegar por los puntos de estrangulamiento marítimos (Panorama general). https://unctad.org/system/files/official-document/rmt2024overview_es.pdf

Corrêa, C. E. C., Lopes, G. P., Silva, C. B., Paulin, J. N., Oliveira, N. D., & Graeff, M. S. (2022). Aplicación del mapa de empatía en acciones educativas realizadas por profesionales de enfermería. *Revista Brasileira de Enfermagem*, 75(4), e20210478. <https://doi.org/10.1590/0034-7167-2021-0478>

Corte Constitucional del Ecuador. (2023). Dictamen 8-23-TI/23.

https://esacc.corteconstitucional.gob.ec/storage/api/v1/10_DWL_FL/e2NhcNBlDGE6J3RyYW1pdGUUnLCB1dWlkOic1ZmIxOWQ4NC0wNjhmLTQyZWItYWQ1Ny04YzEwNTk2NzgwYTMucGRmJ30%3D

Creswell, J. W., & Creswell, J. D. (2021). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches* (5th ed.). SAGE Publications. <https://us.sagepub.com/en-us/nam/research-design/book255675>

Creswell, J. W., & Poth, C. N. (2021). *Qualitative inquiry and research design: Choosing among five approaches* (4th ed.). SAGE Publications. <https://us.sagepub.com/en-us/nam/qualitative-inquiry-and-research-design/book246896>

Cuji Cuji, C. D. (2022). *El comportamiento del consumidor post pandemia con relación a los muebles fabricados en melamina en los cantones de Biblián, Azogues y Cañar* [Trabajo de titulación, Universidad Católica de Cuenca].

<https://dspace.ucacue.edu.ec/bitstreams/f7671e76-943d-4ad0-84ba-6ba194470b97/download>

Daft, R. L. (2021). *Organization theory and design* (13th ed.). Cengage Learning.

<https://www.cengage.com/c/organization-theory-and-design-13e-daft/>

Defensoría del Pueblo del Ecuador. (2022). *Derechos del consumidor y etiquetado de productos*.

<https://www.dpe.gob.ec>

Delgado, A., & Calegari, D. (2014). *Business Process Management (BPM): aspectos clave para la construcción de software de soporte e impacto en la mejora continua de las*

organizaciones. INNOTEC Gestión, (6). <https://ojs.latu.org.uy/index.php/INNOTEC-Gestion/article/view/274>

- El Universo. (2025, 27 de junio). Ecuador entra a la iniciativa china de la Franja y la Ruta.
<https://www.eluniverso.com/noticias/economia/iniciativa-la-franja-y-la-ruta-ingreso-china-comercio-exterior-ecuador-2025-nota/>
- European Panel Federation. (2022). Formaldehyde emission classes for wood-based panels.
<https://www.epf.org>
- Fondo Monetario Internacional. (2024, julio). Actualización de Perspectivas de la economía mundial: La economía mundial contra las cuerdas. <https://www.imf.org/-/media/files/publications/weo/2024/update/july/spanish/text.pdf>
- Food and Agriculture Organization of the United Nations. (2023). International standards for phytosanitary measures No. 15 (ISPM 15). <https://www.fao.org>
- Gitman, L. J., & Zutter, C. J. (2020). Principles of managerial finance (15th ed.). Pearson Education. <https://www.pearson.com>
- Gobierno de la República del Ecuador, & Gobierno de la República Popular China. (2024). Tratado de Libre Comercio entre el Gobierno de la República del Ecuador y el Gobierno de la República Popular China (texto del tratado). https://observatoriolegislativo.ec/wp-content/uploads/2024/02/FTA-COPY-ECUADOR-SPANISH_.pdf
- Gobierno Vasco, Departamento de Seguridad. (2020). Pliego de bases técnicas (incluye requisitos para tableros melaminizados UNE-EN 14322:2017).
<https://www.contratacion.euskadi.eus/webkpe00->

kpeperfi/es/contenidos/anuncio_contratacion/expjaso29581/es_doc/adjuntos/pliego_bases_tecnicas1.pdf

Heizer, J., Render, B., & Munson, C. (2020). Principios de administración de operaciones (11.^a ed.). Pearson Educación. <https://www.pearson.com/en-us/subject-catalog/p/principios-de-administracion-de-operaciones/P200000003247>

Hernández-Sampieri, R., & Mendoza, C. P. (2022). Metodología de la investigación: Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta (7.^a ed.). McGraw-Hill Education. <https://www.mheducation.com.mx/metodologia-de-la-investigacion-hernandez-sampieri-9786071515428>

Herrera-Vinelli, L. (2024). La negociación de tratados de libre comercio entre Ecuador y Panamá con la República Popular China. *Revista de Relaciones Internacionales (SciELO Costa Rica)*. https://www.scielo.sa.cr/scielo.php?pid=S2215-45822024000100128&script=sci_arttext

Hill, C. W. L., & Hult, G. T. M. (2020). *International business: Competing in the global marketplace* (12th ed.). McGraw-Hill Education. <https://www.mheducation.com>

Hirs-Garzón, J., & Vargas, J. (2023). *Prioridades para la digitalización empresarial en América Latina y el Caribe*. Banco Interamericano de Desarrollo. <https://publications.iadb.org/es/prioridades-para-la-digitalizacion-empresarial-en-america-latina-y-el-caribe>

Instituto Ecuatoriano de Normalización. (2021). Normas técnicas ecuatorianas y evaluación de la conformidad. <https://www.normalizacion.gob.ec>

Instituto Nacional de Estadística y Censos. (2024). Encuesta Nacional de Empleo, Desempleo y Subempleo (ENEMDU) anual 2024: Boletín técnico.
https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/EMPLEO/2024/Anual/Boletin_tecnico_ENEMDU_anual_2024.pdf

Instituto Nacional de Estadística y Censos. (2024). Tecnologías de la Información y Comunicación (TIC) 2024: Boletín estadístico.
https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas_Sociales/TIC/2024/202407_Boletin_Tics.pdf

Instituto Nacional de Estadística y Censos. (2024, 31 de julio). Estadísticas de edificaciones – I trimestre 2024: Boletín informativo Nro. 002.
https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas_Economicas/Encuesta_Edificaciones/2024/Trimestral_I/3.2024_ESED_Boletin_informativo_IT.pdf

International Chamber of Commerce. (2020). Incoterms® 2020 rules. <https://iccwbo.org>

International Tropical Timber Organization. (2024). Global timber and wood-based panel market report. <https://www.itto.int>

- International Tropical Timber Organization (ITTO), & Global Green Supply Chain (GGSC). (2024). Informe del Índice Global de Paneles basados en madera (GTI-WBP) (GGSC No. 05/2024). <https://es.itto-ggsc.org/static/upload/file/20240623/1719114685174661.pdf>
- Jaramillo Batallas, J. F., & Espinoza Molina, M. P. (2023). Manual de importación para la compra internacional de herramientas rotativas eléctricas en la Ferretería Espinoza en la provincia de El Oro en el año 2022–2023 [Trabajo de titulación, Universidad Técnica de Machala]. <https://repositorio.utmachala.edu.ec/bitstreams/94d1a784-7bec-459a-b834-eb9f203b3f1b/download>
- Kelley, T., & Littman, J. (2020). The art of innovation: Lessons in creativity from IDEO, America's leading design firm (Revised & Updated ed.). Currency. <https://www.penguinrandomhouse.com/books/119292/the-art-of-innovation-by-tom-kelley/>
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2021). Principles of marketing (18th ed.). Pearson Education. <https://www.pearson.com>
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2021). Dirección de marketing (16.^a ed.). Pearson Educación. <https://www.pearson.com/en-us/subject-catalog/p/direccion-de-marketing/P200000003274>
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2021). Marketing management (16th ed.). Pearson Education. <https://www.pearson.com>

- Lasio, V., Amaya, A., Zambrano, J., & Ordeñana, X. (2020). Global Entrepreneurship Monitor Ecuador 2019/2020. ESPAE–ESPOL. https://www.espae.edu.ec/wp-content/uploads/2021/02/GEM_Ecuador_2019.pdf
- Lexis. (2024, 28 de mayo). Se promulga TLC entre República del Ecuador y Gobierno de República Popular China. <https://www.lexis.com.ec/noticias/se-promulga-tlc-entre-republica-del-ecuador-y-gobierno-de-republica-popular-china>
- Liedtka, J. (2021). Design thinking at work: How innovative organizations are embracing design. Columbia University Press. <https://cup.columbia.edu/book/design-thinking-at-work/9780231187891>
- Llamazares, O. (2020). Guía práctica de los Incoterms® 2020. <https://globalnegotiator.com/files/guia-Incoterms-2020-CCI.pdf>
- Malhotra, N. K. (2020). Investigación de mercados: Conceptos esenciales (4.ª ed.). Pearson Educación. <https://www.pearson.com/en-us/subject-catalog/p/investigacion-de-mercados-malhotra/P200000003067>
- Mankiw, N. G. (2021). Principios de economía (9.ª ed.). Cengage Learning. <https://www.cengage.com/c/principios-de-economia-9e-mankiw/>
- Masisa. (2021). Guía de recomendaciones prácticas 2021 [Documento técnico]. https://production-masisa.s3.amazonaws.com/assets/footer/Guia_de_Recomendaciones_Practicas_2021_ALTA.pdf

- Maurizio, R. (2021). Desafíos y oportunidades del teletrabajo en América Latina y el Caribe (Serie Panorama Laboral en América Latina y el Caribe 2021). Organización Internacional del Trabajo.
https://www.ilo.org/sites/default/files/wcmsp5/groups/public/%40americas/%40ro-lima/documents/publication/wcms_811301.pdf
- Mescua Ampuero, L. E., Ampuero Fernández, E., & Delgado Bardales, J. M. (2020). Modelo de gestión “Business Process Management” para mejorar los resultados del Centro de Salud de Morales - San Martín, 2020. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 4(2), 655–683. https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v4i2.106
- Ministerio de Producción, Comercio Exterior, Inversiones y Pesca. (2025). Análisis trimestral de comercio exterior 2024 (enero–diciembre). <https://www.produccion.gob.ec/wp-content/uploads/2025/02/Analisis-trimestral-de-comercio-exterior-2024.pdf>
- Ministerio de Producción, Comercio Exterior, Inversiones y Pesca. (s. f.). Tratado de Libre Comercio Ecuador – China. <https://www.produccion.gob.ec/tratado-de-libre-comercio-ecuador-china/>
- Ministerio de Producción, Comercio Exterior, Inversiones y Pesca (MPCEIP). (2024, 1 de mayo). Tratado de Libre Comercio entre Ecuador y China entrará en vigencia el 01 de mayo. <https://www.produccion.gob.ec/tratado-de-libre-comercio-entre-ecuador-y-china-entrara-en-vigencia-el-01-de-mayo/>
- Morales Escobar, M. J. (2024). Gestión por procesos. Un enfoque desde el servicio al cliente. Caso FUNDASOF [Trabajo de titulación, Pontificia Universidad Católica del Ecuador

Sede Ambato]. Repositorio PUCE.

<https://repositorio.puce.edu.ec/handle/123456789/42331>

Municipio de Loja. (2024, 5 de abril). Unión de instituciones del Estado hizo posible una feria productiva. <https://www.loja.gob.ec/noticia/2024-04/union-de-instituciones-del-estado-hizo-posible-una-feria-productiva>

Muñoz Carine, L. U., Barzola Salguero, Y. M., & Cabrera Cuello, Y. A. (2021). Análisis de un plan de importación sobre equipos de detección y diagnóstico en pérdida auditiva.

Espíritu Emprendedor TES, 5(4), 40–58.

<https://www.espirituemprededortes.com/index.php/revista/article/download/289/343/10>

77

Organización Mundial de Aduanas. (2022). Customs valuation and commercial invoices.

<https://www.wcoomd.org>

Organización Mundial del Comercio. (2024). World Tariff Profiles 2024: Ecuador.

https://www.wto.org/english/res_e/publications_e/world_tariff_profiles24_e.htm

Ortiz, C. S. (2024). Diseño centrado en las personas: el desafío de empatizar [Tesis de maestría, Universidad Nacional de La Plata]. SEDICI – Repositorio Institucional UNLP.

<https://sedici.unlp.edu.ar/handle/10915/171399>

Osborn, A. F. (2013). Applied imagination: Principles and procedures of creative problem-solving (3rd ed.). Charles Scribner's Sons.

<https://archive.org/details/appliedimaginati0000osbo>

Porter, M. E. (2020). *Competitive strategy: Techniques for analyzing industries and competitors*. Free Press. <https://www.harpercollins.com>

Project Management Institute. (2017). *A guide to the project management body of knowledge (PMBOK® Guide) (6th ed.)*. Project Management Institute. <https://www.pmi.org/pmbok-guide-standards>

Radio Pichincha. (2025, 27 de junio). Ecuador se unió a la Iniciativa de la Franja y la Ruta impulsada por China. <https://www.radiopichincha.com/ecuador-iniciativa-franja-ruta-china/>

Registro Oficial (Ecuador). (2024, 28 de mayo). *Tratado de Libre Comercio entre la República del Ecuador y la República Popular China (Segundo Suplemento al Registro Oficial No. 566)*. <https://www.registroficial.gob.ec/segundo-suplemento-al-registro-oficial-no-566/>

Robbins, S. P., & Coulter, M. (2022). *Administración (14.ª ed.)*. Pearson Educación. <https://www.pearson.com/en-us/subject-catalog/p/administracion/P200000003282>

Ross, S. A., Westerfield, R. W., & Jordan, B. D. (2021). *Fundamentals of corporate finance (13th ed.)*. McGraw-Hill Education. <https://www.mheducation.com>

Sapag Chain, N. (2021). *Preparación y evaluación de proyectos (6.ª ed.)*. McGraw-Hill Education. <https://www.mheducation.com.mx/preparacion-y-evaluacion-de-proyectos-sapag-chain-9786071514148>

Servicio de Rentas Internas. (2024). Circular Nro. NAC-DGECCGC24-00000002 [Normativa / circular oficial]. <https://www.sri.gob.ec/o/sri-portlet-biblioteca-alfresco->

internet/descargar?id=0620a32d-24e2-44bc-9070-3a664278ceae&nombre=NAC-DGECCGC24-00000002.pdf

Servicio de Rentas Internas (SRI). (2023, 20 de junio). Ley de Régimen Tributario Interno [PDF]. https://www.sri.gob.ec/o/sri-portlet-biblioteca-alfresco-internet/descargar/1c04850c-093e-44bf-ba98-e9bc8baae57e/Ley_Regimen_Tributario_Interno_20_jun_2023.pdf

Servicio Nacional de Aduana del Ecuador. (2023). Manual específico para la aplicación de despacho con pago garantizado (SENAE-MEE-2-2-032, versión 2) y disposiciones operativas relacionadas con DAI/Ecuapass [Registro Oficial, Cuarto Suplemento N.º 266]. https://www.edicioneslegales-informacionadicional.com/webmaster/directorio/RO_230310_0266S4.pdf

Servicio Nacional de Aduana del Ecuador. (2024, 26 febrero). Revisión de las tasas por servicios aduaneros vigentes (Boletín 39-2024). <https://www.aduana.gob.ec/gaceta-boletin/revision-de-las-tasas-por-servicios-aduaneros-vigentes/>

Servicio Nacional de Aduana del Ecuador. (2024, 10 septiembre). Convocatoria capacitación sobre el registro y consideraciones en el llenado de la Declaración Aduanera de Importación a Consumo. <https://www.aduana.gob.ec/gaceta-boletin/convocatoria-capacitacion-sobre-el-registro-y-consideraciones-en-el-llenado-de-la-declaracion-aduanera-de-importacion-a-consumo-/>

- Slack, N., Brandon-Jones, A., & Burgess, N. (2022). *Operations management* (10th ed.). Pearson Education. <https://www.pearson.com/en-gb/subject-catalog/p/operations-management/P200000005569>
- Suárez, C. (2021). *Transformación digital en el transporte marítimo y su impacto en los puertos y la facilitación del comercio*. CEPAL. https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/47453/S2100110_es.pdf
- Tejada Estrada, G. C., Rengifo Lozano, R. A., Boy Barreto, A. M., & Rodríguez Chirinos, J. V. (2020). Estructura organizacional y control en modelo gestión burocrático. *Revista Venezolana de Gerencia*, 25(89), 66–78. <https://doi.org/10.37960/revista.v25i89.31385>
- United Nations Conference on Trade and Development (UNCTAD). (2021). *Medidas no arancelarias: de la A a la Z*. https://unctad.org/system/files/official-document/ditctab2012d4_es.pdf
- United Nations Conference on Trade and Development (UNCTAD). (2022). *Informe sobre el transporte marítimo 2022: Panorama general*. https://unctad.org/system/files/official-document/rmt2022overview_es.pdf
- United Nations Conference on Trade and Development (UNCTAD). (2024). *Informe sobre el transporte marítimo 2024: Panorama general*. https://unctad.org/system/files/official-document/rmt2024overview_es.pdf

United Nations Conference on Trade and Development (UNCTAD). (2024). Informe sobre el transporte marítimo 2024: Panorama general (Informe, PDF).

https://unctad.org/system/files/official-document/dtltlb2024d1_overview_es.pdf

United States Environmental Protection Agency. (2021). Formaldehyde emission standards for composite wood products. <https://www.epa.gov/formaldehyde>

World Trade Organization. (2024). A handbook for businesses and entrepreneurs.

<https://www.wto.org>

Anexos

Anexo 1

Encuestas

ENCUESTA PARA ESTUDIO DE MERCADO – IMPORTACIÓN DE MELAMINA

Título del proyecto:

*Plan de Importación de Melamina para la Empresa ESCAR Cía. Ltda., Provincia de Loja,
Período 2025–2026.*

Objetivo de la encuesta:

Recopilar información de carpinterías, ferreterías y distribuidores de materiales para conocer su comportamiento de compra, necesidades, volúmenes de consumo y percepción sobre proveedores de melamina en la provincia de Loja.

Instrucciones:

Esta encuesta es anónima y la información será utilizada únicamente con fines académicos. Por favor, responda de manera honesta según la realidad de su negocio.

SECCIÓN A. IDENTIFICACIÓN DEL NEGOCIO

Tipo de negocio:

Carpintería con taller

Ferretería grande

Distribuidor de materiales

Años de funcionamiento:

Menos de 1 año

1 a 3 años

4 a 7 años

Más de 7 años

Número de empleados:

1–3

4–10

11–20

Más de 20

SECCIÓN B. CONSUMO Y COMPRA DE MELAMINA

¿Con qué frecuencia compra melamina para su negocio?

Semanal

Quincenal

Mensual

Según proyectos

No utilizo melamina frecuentemente

Volumen promedio que compra por pedido:

1 a 10 tableros

11 a 30 tableros

31 a 60 tableros

Más de 60 tableros

¿Cuál es su gasto mensual aproximado en melamina?

Menos de \$300

\$300 – \$800

\$801 – \$1500

Más de \$1500

Espesores que utiliza con mayor frecuencia (marque todos los que aplique):

15 mm

18 mm

25 mm

Otros: _____

Diseños o colores más solicitados por sus clientes:

Blanco

Nogal / Madera

Gris

Mármol

Otros: _____

SECCIÓN C. PROVEEDORES ACTUALES Y SATISFACCIÓN

¿De qué proveedor compra melamina actualmente?

Placacentro Massisa

Novoplaza

Indiferente

Insatisfecho

Muy insatisfecho

Nivel de satisfacción con su proveedor actual:

- Muy satisfecho
- Satisfecho
- Indiferente
- Insatisfecho
- Muy insatisfecho

Las principales limitaciones que encuentra en su proveedor actual son:

- Precio alto
- Tiempos de entrega largos
- Poco stock disponible
- Poca variedad de colores
- Calidad baja
- Servicio insuficiente
- Ninguna
- Otras: _____

SECCIÓN D. FACTORES DE DECISIÓN

¿Qué factores considera más importantes al escoger un proveedor de melamina?

(Seleccione hasta 3)

- Precio competitivo
- Calidad del tablero
- Variedad de diseños

- Tiempos de entrega rápidos
- Atención y soporte
- Garantía / certificaciones
- Corte y transporte incluidos
- Ubicación cercana

¿Estaría dispuesto a cambiar a un nuevo proveedor si ofreciera mejores condiciones?

- Sí
- No
- Tal vez

SECCIÓN G. PERCEPCIÓN DE CALIDAD Y ORIGEN DE LA MELAMINA

¿Cómo calificaría la calidad de la melamina que se comercializa actualmente en la provincia de Loja?

- Muy alta
- Alta
- Aceptable
- Baja
- Muy baja

En su experiencia, la melamina que ha comprado presenta los siguientes problemas con mayor frecuencia (puede marcar más de uno):

- Se astilla con facilidad
- El laminado se despega o se levanta

- Tableros se rayan con facilidad
- Diferencias en tonos o acabados
- Falta de uniformidad en grosor
- Ninguno
- Otros (especifique): _____

¿Ha trabajado anteriormente con melamina de origen chino?

- Sí, frecuentemente
- Sí, ocasionalmente
- No, nunca
- No lo sé

¿Qué opinión tiene sobre la calidad de la melamina de origen chino?

- Muy buena, cumple con los estándares
- Buena, aunque podría mejorar
- Regular, a veces tiene inconsistencias
- Baja calidad, no es confiable
- Muy mala, no la recomendaría
- No tengo opinión

Si pudiera elegir el origen de la melamina que compra, ¿cuál preferiría?

- China (precio competitivo y variedad)
- Brasil (calidad industrial superior y certificaciones)
- Chile (mejor acabados y estabilidad)

- Ecuador (entrega rápida y soporte local)
- Otro país (especifique): _____
- Me es indiferente, depende más del precio y disponibilidad

¿Estaría dispuesto a comprar melamina importada de China si el proveedor garantiza certificaciones de calidad y un precio más bajo?

- Sí, sin problema
- Tal vez, si la calidad está comprobada
- No, preferiría otro origen
- No estoy seguro

En una escala del 1 al 5, ¿qué nivel de importancia tiene la calidad del tablero al momento de elegir proveedor?

(1 = nada importante / 5 = muy importante)

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

Si un proveedor nuevo (como ESCAR Cía. Ltda.) ofrece melamina importada con mejor calidad y certificaciones internacionales, ¿qué nivel de interés tendría en probar el producto?

- Muy interesado
- Interesado

Poco interesado

Nada interesado

SECCIÓN E. EXPECTATIVAS Y OPORTUNIDAD PARA NUEVOS
PROVEEDORES

¿Qué debería ofrecer un nuevo proveedor para que usted considere comprarle?

Mejor precio

Más variedad

Disponibilidad inmediata

Entrega a domicilio

Servicios de corte y dimensionado

Crédito o facilidades de pago

Garantía / certificaciones técnicas

Otro: _____

¿Qué porcentaje de sus compras estaría dispuesto a destinar a un nuevo proveedor confiable para empezar su compra?

Menos del 25%

25% – 50%

51% – 75%

Más del 75%

¿Considera que existe escasez o poca variedad de melamina en la provincia de Loja?

Sí

No

A veces

¿Le interesaría un proveedor que importe directamente desde fábrica y ofrezca precios más bajos?

Sí, definitivamente

Tal vez

No

FIN DE LA ENCUESTA

Agradecemos su tiempo y colaboración. Su participación es fundamental para el desarrollo de este proyecto académico.

Anexo 2

Entrevistas

Anexo 3

Cotización referencial del proveedor internacional

La cotización referencial constituye un documento de respaldo que permite estimar el costo del producto, analizar la viabilidad económica de la importación y comparar alternativas de abastecimiento. De acuerdo con UNCTAD (2021), *“las cotizaciones internacionales cumplen un rol fundamental en la planificación de importaciones, ya que permiten proyectar costos, negociar condiciones y evaluar riesgos comerciales”* (p. 64).

Datos generales de la cotización (referencial):

Proveedor: Linyi Consmos Wood Industry Co., Ltd.

Producto: Tableros melamínicos

Espesores: 15 mm y 18 mm

Formato: 2440 x 1220 mm

Colores: Blanco, gris, madera/nogal

Precio unitario referencial: USD XX – XX por tablero

Incoterm: FOB – Puerto de China

Moneda: Dólares estadounidenses (USD)

Condiciones de pago: 30% anticipo / 70% previo al embarque

Validez de la oferta: 30 días

Esta cotización es utilizada únicamente con fines académicos y de análisis, permitiendo calcular el costo total de importación y sustentar la toma de decisiones dentro del plan 2025–2026.

Anexo 4

Catálogo de productos del proveedor

El catálogo de productos permite identificar la variedad, características y acabados disponibles, facilitando la alineación entre la oferta del proveedor y las preferencias del mercado local. Según Kotler y Keller (2021), *“los catálogos industriales permiten al comprador evaluar atributos técnicos, estéticos y funcionales del producto antes de concretar una decisión de compra”* (p. 312).

Contenido del catálogo (resumen académico):

Tipos de tablero:

Tablero melamínico estándar

Tablero melamínico resistente a la humedad

Espesores disponibles:

9 mm, 12 mm, 15 mm, 18 mm

Colores y diseños:

Blanco

Gris

Tonos madera (nogal, roble, cedro)

Diseños lisos y texturizados

Aplicaciones:

Fabricación de muebles

Cocinas y clósets

Acabados interiores

La información contenida en el catálogo permite seleccionar los productos con mayor rotación y aceptación en el mercado de la provincia de Loja, contribuyendo a la planificación del inventario y a la reducción del riesgo comercial.

ANEXO 5

Ficha técnica del tablero melamínico

La ficha técnica es un documento esencial para garantizar el cumplimiento de estándares de calidad, seguridad y desempeño del producto importado. De acuerdo con la European Panel Federation (2022), *“las fichas técnicas permiten verificar que los tableros cumplan con los requisitos de resistencia, estabilidad y emisiones para su uso en interiores”* (p. 2).

Especificaciones técnicas referenciales:

Producto: Tablero melamínico

Sustrato: Tablero de partículas

Revestimiento: Papel melamínico decorativo

Densidad promedio: 630 – 680 kg/m³

Emisión de formaldehído: Clase E1

Resistencia al rayado: Cumple norma EN 14322

Uso recomendado: Interior (muebles y acabados)

Tolerancia dimensional: $\pm 0,3$ mm

Estas especificaciones permiten evaluar la idoneidad del producto frente a las exigencias del mercado local y reducen el riesgo de problemas de calidad, tales como astillamiento, diferencias de acabado o desprendimiento del laminado.

ANEXO 6

Cotización



LINYI CONSMOS WOOD INDUSTRY (SHANDONG)

1015, Dingshuiwan Rd, Lanshan District, Linyi City,
Shandong, China

Web: +593-consmos.com

Phone : +86-539-8765 4321

Web: www.consmos.com

RUC: 0791840015001

QUOTATION

Quotation No. 2024-0417

Attn: **Vanesa**

October 10, 2025

Company: **ESCAR**, Ecuador

Address: Guayaquil, Ecuador

Phone: +593 987654321

Valid Dity: 15 days

Delivery Term: FOB Linyi, China

Payment Term: FOB Linyi, China

NO	DESCRIPTION	QTY	UNIT PRICE (USD)	TOTAL (USD)
1	Melamine Particle Board 4'x8' (2440 x 1220 mm) • 15 mm and 18 mm thick (1rot) • Melamine-faced particle board (MDF-MDF available). • White, maple, oak, walnut (basic colors), • Packed 50 boards per pallet	1,250	\$31,00	\$38,750,00
2	Wooden Pallet	60	\$9,10	\$546,00
3	Film Stretch	40	\$6,57	\$262,80
4	Moisture Protection • PE film roll + desiccant Bga humidity control • Corner protector sets (basic onlie)	lot	\$250,00	\$25000,00
5	Corner Protector	lot	\$141,20	\$141,20
SUBTOTAL:				\$39,950,00

Shipping Information: 1x40'HQ Container (= 25 CBM);=23,750 KG

Delivery Time: 10-15 days after deposit

Special discounts available, contact us for more details!

Thank you for your business!

Steven Liu
Sales Manager

Steven Liu

Sales Manager



Bank Details:

Bank Name: Bank of China Linyi Branch

Bank Address: 158 Lanshan Rd, Linyi, China.

Account No.: 6789 1012 3456 7890

SWIFT Code: BKCHCNBJ515

Account No.: 6789 1012 3456 7890

SWIFT Code: BKCHCNBJ515