

**UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL**

**FACULTAD DE ESPECIALIDADES EMPRESARIALES  
CARRERA DE COMERCIO Y FINANZAS INTERNACIONALES**

**TEMA:**

**“Análisis de la viabilidad para la exportación de muebles armables de madera a  
la ciudad de Miami, Florida”**

**AUTORAS:**

**Cabezas Rivera Doménica Paola  
Cazar Bohórquez Andrea Lizbeth**

**Trabajo de titulación previo a la obtención del título de  
INGENIERÍA EN COMERCIO Y FINANZAS INTERNACIONALES  
BILINGÜE**

**TUTOR:**

**Ing. Galarza Hernández, Max Alberto, Msc**

**Guayaquil, Ecuador**

**2019**



**UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL  
FACULTAD DE ESPECIALIDADES EMPRESARIALES  
CARRERA DE COMERCIO Y FINANZAS INTERNACIONALES**

**CERTIFICACIÓN**

Certificamos que el presente trabajo de titulación, fue realizado en su totalidad por **Cabezas Rivera, Doménica Paola y Cazar Bohórquez, Andrea Lizbeth**, como requerimiento para la obtención del título de Ingeniería en Comercio y Finanzas Internacionales Bilingüe.

**TUTOR**

f. \_\_\_\_\_

**Ing. Galarza Hernández, Max Alberto, Msc**

**DIRECTORA DE LA CARRERA**

f. \_\_\_\_\_

**Ing. Knezevich Pilay, Teresa Susana, PhD.**

**Guayaquil, a los 11 días del mes de septiembre del año 2019**



**UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL  
FACULTAD DE ESPECIALIDADES EMPRESARIALES  
CARRERA DE COMERCIO Y FINANZAS INTERNACIONALES**

**DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD**

Cabezas Rivera, Doménica Paola

**DECLARO QUE:**

El Trabajo de Titulación, **Análisis de la viabilidad para la exportación de muebles armables de madera a la ciudad de Miami, Florida** previo a la obtención del título de “INGENIERÍA EN COMERCIO Y FINANZAS INTERNACIONALES BILINGÜE”, ha sido desarrollado respetando derechos intelectuales de terceros conforme las citas que constan en el documento, cuyas fuentes se incorporan en las referencias o bibliografías. Consecuentemente este trabajo es de mi total autoría.

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

**Guayaquil, a los 11 días del mes de septiembre del año 2019**

**LA AUTORA**

f. \_\_\_\_\_

Cabezas Rivera, Doménica Paola



**UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL  
FACULTAD DE ESPECIALIDADES EMPRESARIALES  
CARRERA DE COMERCIO Y FINANZAS INTERNACIONALES**

**DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD**

Cazar Bohórquez, Andrea Lizbeth

**DECLARO QUE:**

El Trabajo de Titulación, **Análisis de la viabilidad para la exportación de muebles armables de madera a la ciudad de Miami, Florida** previo a la obtención del título de “INGENIERÍA EN COMERCIO Y FINANZAS INTERNACIONALES BILINGÜE”, ha sido desarrollado respetando derechos intelectuales de terceros conforme las citas que constan en el documento, cuyas fuentes se incorporan en las referencias o bibliografías. Consecuentemente este trabajo es de mi total autoría.

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

**Guayaquil, a los 11 días del mes de septiembre del año 2019**

**LA AUTORA**

f. \_\_\_\_\_

Cazar Bohórquez, Andrea Lizbeth



**UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL  
FACULTAD DE ESPECIALIDADES EMPRESARIALES  
CARRERA DE COMERCIO Y FINANZAS INTERNACIONALES**

**AUTORIZACIÓN**

Cabezas Rivera, Doménica Paola

Autorizo a la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil a la publicación en la biblioteca de la institución del Trabajo de Titulación, **Análisis de la viabilidad para la exportación de muebles armables de madera a la ciudad de Miami, Florida** cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y total autoría.

**Guayaquil, a los 11 días del mes de septiembre del año 2019**

**LA AUTORA**

f. \_\_\_\_\_

Cabezas Rivera, Doménica Paola



**UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL  
FACULTAD DE ESPECIALIDADES EMPRESARIALES  
CARRERA DE COMERCIO Y FINANZAS INTERNACIONALES**

**AUTORIZACIÓN**

Cazar Bohórquez, Andrea Lizbeth

Autorizo a la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil a la publicación en la biblioteca de la institución del Trabajo de Titulación, **Análisis de la viabilidad para la exportación de muebles armables de madera a la ciudad de Miami, Florida** cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y total autoría.

**Guayaquil, a los 11 días del mes de septiembre del año 2019**

**LA AUTORA**

f. \_\_\_\_\_

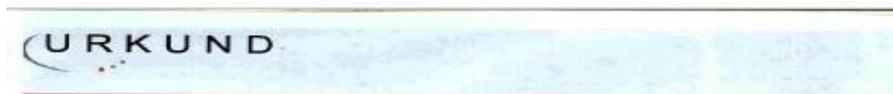
Cazar Bohórquez, Andrea Lizbeth



**UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL  
FACULTAD DE ESPECIALIDADES EMPRESARIALES  
CARRERA DE COMERCIO Y FINANZAS INTERNACIONALES**

**Certificación de Antiplagio**

Certifico que después de revisar el documento final del trabajo de titulación denominado **“Análisis de la viabilidad para la exportación de muebles armables de madera a la ciudad de Miami, Florida”** presentado por las estudiantes **Cabezas Rivera, Doménica Paola y Cazar Bohórquez, Andrea Lizbeth**, fue enviado al Sistema Antiplagio URKUND, presentando un porcentaje de similitud correspondiente al (4 %), por lo que se aprueba el trabajo para que continúe con el proceso de titulación.



**Urkund Analysis Result**

Analysed Document: TESIS CABEZAS CAZAR (12 AGO 2019).docx (D54855703)  
Submitted: 8/16/2019 6:35:00 PM  
Submitted By: max.galarza@cu.ucsg.edu.ec  
Significance: 4 %

Sources included in the report:

TESIS - CAJAMARCA & MARTÍNEZ 27 DE JUNIO.docx (D54196381)  
Mario Solari - Avance Tesis.pdf (D47779158)  
TESIS PIERINA HEREDIA ALOMIA ANALIS DEL SECTOR FORESTAL.docx (D40781081)  
Análisis de la industria de la Confección NAZATE-VALENCIA.docx (D54280619)  
FACTIBILIDAD DE LA PRODUCCION Y EXPORTACION DE FRUTAS TROPICALES LIOFILIZADAS HACIA JAPON.docx (D48096960)  
Almazan - Escandon.docx (D54709730)  
PROYECTO MERCADOS.docx (D54511617)  
<http://www.eumed.net/cursecon/ecolat/mx/2017/muebles.html>  
<https://www.bbc.com/mundo/noticias-america-latina-38830556>  
<https://www.icex.es/icex/es/navegacion-principal/todos-nuestros-servicios/informacion-de-mercados/paises/navegacion-principal/el-mercado/estudios-informes/DOC2016674009.html?idPais=US>  
<https://www.billtrust.com/blog/4-ar-lessons-from-ikea-business-model/9be3f6b4-5cb4-4127-9ebf-b7df94b24d6c>

Instances where selected sources appear:

31

  
0102160368

## Agradecimiento

Principalmente quiero agradecer a Dios por permitirme hoy estar aquí, aunque muchas veces pensé en abandonar, sé que él me mantuvo de pie y con fuerzas para poder salir adelante durante todas las adversidades que se me presentaron a lo largo de esta etapa, no solo en la formación de lo profesional sino también en lo personal, poder culminar esta etapa no fue nada fácil, pero me dejó infinitas enseñanzas.

Gracias a mis padres y hermana por ser mi pilar fundamental, el impulso de mi día a día y por su apoyo incondicional siempre.

Agradezco a mi familia, mi esposo y mi hija que lo son todo, mi apoyo incondicional, mi refugio, mi pilar, mis ganas de seguir adelante en este camino largo que se llama vida.

Agradezco a mi tía, Piedad Ernestina Cabezas Lara, que, gracias a sus oraciones y consejos permanentes durante mi crecimiento, ha sido parte fundamental en mi vida.

A mi compañera de tesis Andrea Lizbeth Cazar Bohórquez que hizo más llevadera esta etapa, por brindarme su hogar y hacerme sentir como su familia y a los amigos que hice en el camino, los llevaré siempre en mi corazón, aunque no fueron muchos, pero sí los necesarios.

De igual forma agradezco a mi tutor de tesis Ing. Max Alberto Galarza Hernández, Msc, que gracias a sus consejos y correcciones hoy puedo culminar mi trabajo de titulación. Gracias a los profesores por sus enseñanzas, por brindarnos sus conocimientos, hoy por hoy me siento muy feliz y agradecida.

*Doménica Paola Cabezas Rivera.*

## **Agradecimiento**

En primer lugar, agradezco a Dios por darme la fortaleza necesaria para no rendirme diariamente en todas las decisiones que he tomado en este transcurso de mi carrera profesional como en mi vida personal, agradezco a mis padres por el apoyo incondicional y el trabajo duro que realizaban para que yo pueda tener la mejor educación, especialmente a mi mamá que es y siempre ha sido mi pilar, mi roca y mi fortaleza, por quien ha hecho posible que siga con mis estudios a pesar de las dificultades que se presentaban día a día, siempre estando para mí las 24/7 en estos 27 años de mi vida; a mis hermanas por siempre aconsejarme en todo momento, porque sin ellas no podría seguir adelante; a mi enamorado Aldo Antonio Arana Guerra por siempre alentarme, entenderme y aconsejarme a continuar durante estos siete años de relación.

Agradezco a mi compañera de titulación Doménica Paola Cabezas Rivera, que ha sido de gran ayuda en todo momento no solo en el trabajo de titulación; también a mis amigos de la universidad, Joselyn Fátima López Toledo, Bryan Estuardo Baldeón Cáceres y Kassandra Mikaela Cuadro Guerrero por ser mis amigos incondicionales, que me han brindado su verdadera amistad, ayuda y apoyo sincero en todo este trayecto.

Agradezco también a mis profesores por su enseñanza, paciencia y ayuda continua a lo largo de mi carrera profesional; especialmente a mi tutor Ing. Max Alberto Galarza Hernández, Msc, por ser mi guía fundamental para la realización de mi trabajo de titulación.

*Andrea Lizbeth Cazar Bohórquez*

## **Dedicatoria**

Dedico mi trabajo de titulación principalmente a Dios, a mi familia por el apoyo incondicional, por creer en mí.

Por último, a mi hija Leah Barberán que, aunque este muy chiquita y no pueda leer esto aún, ella es el arranque que le faltaba a mi vida, mi inspiración, mi motivo día a día por el cual me levanto y quiero ser mejor, gracias por hacerme un poco más valiente.

*Doménica Paola Cabezas Rivera*

## **Dedicatoria**

Dedico mi logro profesional a mi Dios por encima de todo, ya que me ha dado esa fortaleza de todos los días para seguir adelante y nunca rendirme, también a mi mamá Sonia Bohórquez Briones por darme siempre la mejor educación, su amor, su paciencia, su esfuerzo y apoyo incondicional, por ser mi motor, mi mano derecha y mi consejera de vida, este logro va para ti madre, porque siempre has estado conmigo en cada caída y me has brindado tu mano para levantarme con la frente en alto, has dado tu vida para yo seguir adelante y te admiro demasiado por estar siempre pendiente de mí, eres mi vida entera, mi todo.

*Andrea Lizbeth Cazar Bohórquez*



**UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL  
FACULTAD DE ESPECIALIDADES EMPRESARIALES  
CARRERA DE COMERCIO Y FINANZAS INTERNACIONALES**

**TRIBUNAL DE SUSTENTACIÓN**

---

**Ing. Galarza Hernández, Max Alberto, Msc**  
TUTOR

---

**Ing. Knezevich Pilay, Teresa Susana, PhD.**  
DIRECTORA DE CARRERA O DELEGADO

---

**Econ. Guim Bustos, Paola Elizabeth, Mgs.**  
COORDINADORA DEL ÁREA

---

**Ing. Echeverría Bucheli, Mónica Patricia, Mgs.**  
OPONENTE

## Tabla de Contenidos

|   |      |
|---|------|
| Índice de Tablas .....  | XVII |
| Índice de Figuras.....  | XIX  |
| Resumen.....  | XXI  |
| Abstract.....   | XXII |
| Introducción .....  | 2    |
| Capítulo 1.....   | 3    |
| Problema de Investigación.....                                | 3    |
| 1.1 Antecedentes .....  | 3    |
| 1.2 Planteamiento del problema.....                           | 5    |
| 1.2.1 Formulación del problema .....                          | 6    |
| 1.2.2 Sistematización .....                                   | 6    |
| 1.3 Objetivos .....   | 7    |
| 1.3.1 Objetivo General.....                                   | 7    |
| 1.3.2 Objetivos Específicos .....                             | 7    |
| 1.4 Justificación.....  | 7    |
| 1.5 Delimitación de la investigación.....                     | 8    |
| Capítulo 2.....   | 9    |
| Marco Teórico.....  | 9    |
| 2.1 Marco Referencial .....                                   | 9    |
| 2.1.1 Proyectos académicos sobre exportación de muebles ..... | 9    |
| 2.1.2 El Caso IKEA: Un concepto diferente de muebles.....     | 11   |
| 2.1.3 Sector maderero en Ecuador .....                        | 17   |
| 2.2 Bases Teóricas.....                                       | 20   |
| 2.2.1 La internacionalización de empresas .....               | 20   |
| 2.2.2 La Ventaja Competitiva de las Naciones .....            | 21   |

|                                   |   |    |
|-----------------------------------|---|----|
| 2.2.3                             | La Ventaja Comparativa de David Ricardo .....                         | 23 |
| 2.3                               | Marco Conceptual .....  | 24 |
| 2.3.1                             | La Madera de Teca .....   | 24 |
| 2.3.2                             | El concepto: Ready-to-assemble furniture.....                         | 27 |
| 2.4                               | Marco Legal .....   | 27 |
| 2.4.1                             | Acuerdos Comerciales entre Ecuador y Estados Unidos.....              | 28 |
| 2.4.2                             | Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones (COPCI) .... | 29 |
| 2.4.3                             | Plan Nacional de Desarrollo 2017 – 2021 .....                         | 30 |
| Capítulo 3.....                   |   | 31 |
| Metodología de Investigación..... |   | 31 |
| 3.1                               | Métodos.....  | 31 |
| 3.2                               | Tipo de estudio .....   | 31 |
| 3.3                               | Enfoque .....   | 31 |
| 3.4                               | Técnicas e Instrumentos .....   | 32 |
| 3.5                               | Población.....  | 32 |
| 3.6                               | Muestra.....  | 33 |
| 3.7                               | Análisis de Resultados .....  | 35 |
| 3.8                               | Análisis de los resultados de la encuesta.....                        | 48 |
| Capítulo 4.....                   |   | 49 |
| Plan de Exportación .....         |   | 49 |
| 4.1                               | Análisis del entorno.....   | 49 |
| 4.1.1                             | Análisis PESTEL .....   | 49 |
| 4.1.2                             | Análisis de las Cinco Fuerzas de Porter.....                          | 58 |
| 4.2                               | Descripción del negocio .....   | 62 |
| 4.2.1                             | Idea del Negocio .....  | 62 |
| 4.2.2                             | Misión .....  | 63 |
| 4.2.3                             | Visión.....   | 63 |

|                       |  |    |
|-----------------------|--|----|
| 4.2.4                 | Imagen Corporativa .....                             | 63 |
| 4.2.5                 | FODA.....  | 63 |
| 4.2.6                 | Aspectos legales.....                                | 66 |
| 4.2.7                 | Estructura Organizacional.....                       | 67 |
| 4.3                   | Plan de Marketing .....                              | 68 |
| 4.3.1                 | Estrategias de Producto.....                         | 68 |
| 4.3.2                 | Estrategias de Precio .....                          | 69 |
| 4.3.3                 | Estrategias de Promoción.....                        | 69 |
| 4.3.4                 | Estrategias de imagen y comunicación .....           | 71 |
| 4.3.5                 | Estrategias de fidelización .....                    | 72 |
| 4.4                   | Plan de Operaciones .....                            | 73 |
| 4.4.1                 | Requisitos de Acceso al Mercado .....                | 73 |
| 4.4.2                 | Términos de Negociación: Incoterms .....             | 75 |
| 4.4.1                 | Condiciones del empaque, embalaje, contenedores..... | 76 |
| 4.4.2                 | Proceso de exportación .....                         | 76 |
| Capítulo 5.....       |  | 78 |
| Plan Financiero ..... |  | 78 |
| 5.1                   | Inversión.....                                       | 78 |
| 5.2                   | Financiamiento .....                                 | 81 |
| 5.3                   | Presupuestos de Operación.....                       | 82 |
| 5.3.1                 | Estimación de Ingresos .....                         | 82 |
| 5.3.2                 | Presupuesto de Costos .....                          | 83 |
| 5.3.3                 | Presupuesto de gastos .....                          | 83 |
| 5.3.4                 | Cálculo del Punto de Equilibrio.....                 | 84 |
| 5.4                   | Proyección de Estados Financieros .....              | 86 |
| 5.4.1                 | Estado de Situación Financiera.....                  | 86 |
| 5.4.2                 | Estado de Resultados .....                           | 87 |

|       |  |    |
|-------|--|----|
| 5.5   | Evaluación Financiera .....                  | 88 |
| 5.5.1 | Flujo de Caja .....                          | 88 |
| 5.5.2 | Análisis de Rentabilidad: TIR y VAN .....    | 89 |
| 5.5.3 | Período de Recuperación de la inversión..... | 89 |
| 5.5.4 | Índices Financieros .....                    | 90 |
| 5.5.5 | Análisis de sensibilidad .....               | 91 |
|       | Conclusiones.....                            | 93 |
|       | Recomendaciones .....                        | 94 |
|       | Referencias.....                             | 95 |
|       | Apéndices.....                               | 99 |

## Índice de Tablas

|          |   |    |
|----------|---|----|
| Tabla 1  | <i>Rango de precios del ensamblaje de los muebles de IKEA</i> .....   | 14 |
| Tabla 2  | <i>Composición del mercado de destino de los muebles ecuatorianos (Valores en miles USD \$)</i> .....               | 19 |
| Tabla 3  | <i>Características técnicas de la Teca</i> .....  | 25 |
| Tabla 4  | <i>Exportaciones de manufacturas de madera por parte de Ecuador a EE. UU., según programa de preferencias</i> ..... | 29 |
| Tabla 5  | <i>Descripción de la técnica, instrumento y población objetivo</i> .....  | 32 |
| Tabla 6  | <i>Identificación de la población objetivo en la ciudad de Miami</i> .....  | 33 |
| Tabla 7  | <i>Distribución por género</i> .....  | 35 |
| Tabla 8  | <i>Distribución por edad</i> .....  | 36 |
| Tabla 9  | <i>Idioma del encuestado</i> .....  | 37 |
| Tabla 10 | <i>Interés de comprar muebles de madera armables</i> .....  | 38 |
| Tabla 11 | <i>Regularidad con la que cambia los muebles del hogar</i> .....  | 39 |
| Tabla 12 | <i>Razones por las que prefiere muebles de madera</i> .....   | 40 |
| Tabla 13 | <i>Personas que han escuchado sobre madera de teca</i> .....  | 41 |
| Tabla 14 | <i>Presupuesto que destina para la compra de muebles de madera</i> .....  | 42 |
| Tabla 15 | <i>Tipo de mueble que prefiere comprar</i> .....  | 43 |
| Tabla 16 | <i>Idioma para el manual de instrucciones</i> .....   | 44 |
| Tabla 17 | <i>Factores que inciden en la decisión de compra del cliente</i> .....  | 45 |
| Tabla 18 | <i>Medios de comunicación de preferencia</i> .....  | 46 |
| Tabla 19 | <i>Disposición de recomendar el producto</i> .....  | 47 |
| Tabla 20 | <i>Identificación de los factores del entorno externo según el Análisis PEST</i> .....                              | 58 |
| Tabla 21 | <i>Empresas proveedoras de madera en el Ecuador</i> .....   | 59 |
| Tabla 22 | <i>Matriz FODA</i> .....  | 65 |
| Tabla 23 | <i>Obligaciones del importador (FOB)</i> .....  | 75 |
| Tabla 24 | <i>Obligaciones del exportador (FOB)</i> .....  | 75 |
| Tabla 25 | <i>Inversión en activos no corrientes o fijos</i> .....   | 78 |
| Tabla 26 | <i>Inversión en gastos de pre operación</i> .....   | 79 |
| Tabla 27 | <i>Inversión en capital de trabajo</i> .....  | 80 |
| Tabla 28 | <i>Inversión Inicial Total</i> .....  | 80 |
| Tabla 29 | <i>Estructura de la inversión</i> .....   | 81 |
| Tabla 30 | <i>Condiciones del financiamiento</i> .....   | 81 |

|  |    |
|--|----|
| Tabla 31 <i>Resumen de la amortización del préstamo</i> .....        | 81 |
| Tabla 32 <i>Estimación de la demanda</i> .....                       | 82 |
| Tabla 33 <i>Estimación de los ingresos</i> .....                     | 83 |
| Tabla 34 <i>Presupuesto de costos de producción</i> .....            | 83 |
| Tabla 35 <i>Presupuesto de gastos de administración</i> .....        | 84 |
| Tabla 36 <i>Presupuesto de gastos de ventas</i> .....                | 84 |
| Tabla 37 <i>Presupuesto de gastos de logística</i> .....             | 84 |
| Tabla 38 <i>Cálculo de Punto de Equilibrio Multi productos</i> ..... | 85 |
| Tabla 39 <i>Punto de Equilibrio en Ventas</i> .....                  | 85 |
| Tabla 40 <i>Estado de Situación Financiera</i> .....                 | 86 |
| Tabla 41 <i>Estado de Resultados</i> .....                           | 87 |
| Tabla 42 <i>Flujo de Efectivo del Proyecto</i> .....                 | 88 |
| Tabla 43 <i>Cálculo del WACC</i> .....                               | 89 |
| Tabla 44 <i>Análisis de la TIR y VAN</i> .....                       | 89 |
| Tabla 45 <i>Cálculo del período de recuperación</i> .....            | 90 |
| Tabla 46 <i>Resultados del análisis de sensibilidad</i> .....        | 92 |

## Índice de Figuras

|  |    |
|--|----|
| <i>Figura 1.</i> Evolución de la balanza comercial durante el período 2015 – 2018 .....                      | 3  |
| <i>Figura 2.</i> Exportaciones de muebles .....  | 5  |
| <i>Figura 3.</i> Local de IKEA en Estados Unidos .....   | 13 |
| <i>Figura 4.</i> Ilustración del modelo de negocio de Ikea .....   | 15 |
| <i>Figura 5.</i> Modelo Canvas aplicado al proyecto de Muebles Armables.....                                 | 16 |
| <i>Figura 6.</i> Composición del sector maderero .....   | 17 |
| <i>Figura 7.</i> Evolución de las exportaciones del sector maderero, período 2013 - 2018 ...                 | 18 |
| <i>Figura 8.</i> Evolución de las exportaciones de muebles de madera y sus partes, período 2014 - 2018. .... | 19 |
| <i>Figura 9.</i> Factores que condicionan la ventaja de una nación.....                                      | 22 |
| <i>Figura 10.</i> Aspectos claves de la Teoría de David Ricardo .....  | 24 |
| <i>Figura 11.</i> Plantación de Teca.....  | 25 |
| <i>Figura 12.</i> Cortes de madera Teca.....   | 26 |
| <i>Figura 13.</i> Producción de madera en Ecuador .....  | 26 |
| <i>Figura 14.</i> Ilustración de los muebles armables (Ready to assambly). ....                              | 27 |
| <i>Figura 15.</i> Importaciones de Estados Unidos desde Ecuador, según programa de preferencias.....         | 28 |
| <i>Figura 16.</i> Distribución por género .....  | 35 |
| <i>Figura 17.</i> Distribución por edad .....  | 36 |
| <i>Figura 18.</i> Idioma del encuestado .....  | 37 |
| <i>Figura 19.</i> Interés de comprar muebles de madera armables .....  | 38 |
| <i>Figura 20.</i> Regularidad con la que cambia los muebles del hogar.....                                   | 39 |
| <i>Figura 21.</i> Razones por las que prefiere muebles de madera.....  | 40 |
| <i>Figura 22.</i> Personas que han escuchado sobre madera de teca .....                                      | 41 |
| <i>Figura 23.</i> Presupuesto que destina para la compra de muebles de madera .....                          | 42 |
| <i>Figura 24.</i> Tipo de mueble que prefiere comprar.....   | 43 |
| <i>Figura 25.</i> Idioma para el manual de instrucciones.....  | 44 |
| <i>Figura 26.</i> Factores que inciden en la decisión de compra del cliente. ....                            | 45 |
| <i>Figura 27.</i> Medios de comunicación de preferencia .....  | 46 |
| <i>Figura 28.</i> Disposición de recomendar el producto .....  | 47 |
| <i>Figura 29.</i> Ilustración del mapa de los Estados Unidos de América.....                                 | 50 |

|   |    |
|---|----|
| <i>Figura 30.</i> Producto Interno Bruto en el Ecuador 2014-2018. Adaptado de “Estadísticas Macroeconómicas” por Banco Central del Ecuador, 2019..... | 51 |
| <i>Figura 31.</i> Riesgo País en el Ecuador 2014-2019 .....   | 52 |
| <i>Figura 32.</i> Inflación en el Ecuador 2014-2018.....  | 53 |
| <i>Figura 33.</i> Exportación de muebles de madera de Ecuador a Estados Unidos, período 2014-2018 .....   | 53 |
| <i>Figura 34.</i> Uso de aparatos electrónicos en el Ecuador 2017 .....   | 55 |
| <i>Figura 35.</i> Acceso a internet en Ecuador 2012 – 2017 .....  | 55 |
| <i>Figura 36.</i> Muebles armables elaborados con madera de teca .....  | 56 |
| <i>Figura 37.</i> Modelo de las Cinco Fuerzas de Porter. ....   | 61 |
| <i>Figura 38.</i> Ilustración de los muebles armables que comercializará el negocio .....   | 62 |
| <i>Figura 39.</i> Logotipo propuesto para la empresa “C <sup>2</sup> Furniture”. ....   | 63 |
| <i>Figura 40.</i> Organigrama propuesto para la empresa “C <sup>2</sup> Furniture” .....  | 67 |
| <i>Figura 41.</i> Ilustración del producto con el logotipo .....  | 68 |
| <i>Figura 42.</i> Ilustración de tarjeta de descuento para clientes.....  | 69 |
| <i>Figura 43.</i> Ilustración de la página de Facebook.....   | 70 |
| <i>Figura 44.</i> Ilustración de obsequios para los clientes.....   | 70 |
| <i>Figura 45.</i> Ilustración de la página web – catálogo virtual .....   | 71 |
| <i>Figura 46.</i> Propuesta de logotipo . ....  | 71 |
| <i>Figura 47.</i> Ejemplo de conversación vía WhatsApp.....   | 72 |
| <i>Figura 48.</i> Partida arancelaria de los muebles armables de madera.....  | 73 |
| <i>Figura 49.</i> Registro de Ecuador en el Ecuapass .....  | 77 |
| <i>Figura 50.</i> Trámite de declaración juramentada de origen (DJO) .....  | 77 |
| <i>Figura 51.</i> Return on Sales .....   | 90 |
| <i>Figura 52.</i> Return on Investment.....   | 91 |
| <i>Figura 53.</i> Return on Equity.....   | 91 |

## Resumen

La presente investigación se hizo con el propósito de analizar la viabilidad de exportación de muebles armables de madera, a la ciudad de Miami, EE. UU., debido a que representa una oportunidad de mercado interesante, la misma que se fundamenta en el alto poder adquisitivo que tienen los habitantes de esta ciudad, y de igual forma, considerando que ha habido un crecimiento importante de las exportaciones de este rubro hacia el mercado meta. Estados Unidos es el socio comercial más importante del Ecuador, y sus productos se acogen a un Sistema Generalizado de Preferencias (SGP) que permite el acceso a este país, sin pagar arancel. Por otra parte, para obtener datos del mercado potencial se hizo una encuesta digital utilizando la plataforma de Google, en la cual se analizó la opinión de 381 personas que se mostraron bastante interesadas en adquirir el producto. Es así como se diseñó un plan de exportación en donde se tomaron en cuenta aspectos como: análisis del entorno, descripción del negocio, el plan de marketing, el plan de operaciones; y finalmente, en cuanto a los recursos financieros se determinó que la inversión inicial corresponde a \$ 66 mil, de los cuales \$ 30 mil corresponden a fondos propios del negocio, y la diferencia será financiada a través de un préstamo bancario. Al momento de hacer el análisis de rentabilidad se determinó que el proyecto es viable debido a que la TIR del proyecto fue 50%, mientras que la TIR del inversionista arrojó 65%, ambos valores por encima de la tasa de descuento.

***Palabras claves:*** mueble armable, exportación, balanza comercial, plan de exportación, plan de marketing, preferencias arancelarias.

## **Abstract**

The present investigation was made with the purpose of analyzing the feasibility of export of wooden furniture, to the city of Miami, USA. UU., Because it represents an interesting market opportunity, the same that is based on the high purchasing power that the inhabitants of this city have, and in the same way, considering that there has been an important growth of exports of this item towards The target market. The United States is Ecuador's most important trading partner, and its products are covered by a Generalized System of Preferences (GSP) that allows access to this country, without paying a fee. On the other hand, to obtain data on the potential market, a digital survey was carried out using the Google platform, in which the opinion of 381 people who were quite interested in acquiring the product was analyzed. This is how an export plan was designed where aspects such as: environment analysis, business description, marketing plan, operations plan were taken into account; and finally, in terms of financial resources, it was determined that the initial investment corresponds to \$ 66 thousand, of which \$ 30 thousand correspond to the company's own funds, and the difference will be financed through a bank loan. At the time of making the profitability analysis it was determined that the project is viable because the IRR of the project was 50%, while the IRR of the investor threw 65%, both values above the discount rate.

***Keywords:*** furniture, export, trade balance, export plan, marketing plan, tariff preferences

## **Introducción**

La globalización trajo consigo diversos cambios en la forma de hacer negocios, especialmente porque rompió las fronteras comerciales y hoy, gracias a los avances tecnológicos y la rápida difusión de la comunicación, es posible que las personas estén conectadas, aún si no se encuentran en el mismo país o continente. Esta situación, evidentemente influyó en la dinámica del comercio exterior ecuatoriano, el mismo que en la última década se ha convertido en uno de los pilares de la economía nacional pues, mediante la exportación de los recursos del sector agrícola y petrolero, se han tratado de compensar los déficits que el país presenta en su balanza comercial (Macas, 2016).

La dependencia del petróleo y los productos agrícolas tradicionales ya generaron una señal de alerta para el gobierno ecuatoriano en 2015, debido al desplome del precio del barril de petróleo, lo que determinó que el modelo económico nacional era y, sigue siendo, sensible a la volatilidad de los precios que manejan en los mercados internacionales (Alvarado, 2014). Razón por la cual es evidente la necesidad de diversificar la oferta exportable, con miras a lograr una mayor entrada de divisas, pero no sustentadas en una economía extractivista, sino en una que promueva la exportación de productos terminados.

Es así como surge la idea de impulsar la exportación de muebles de madera hacia el mercado de Miami, EE. UU., debido a que el país posee gran cantidad de recursos forestales que actualmente son comercializados en su estado bruto, es decir, sin ningún tipo de procesamiento técnico, lo que ha restado competitividad a lo largo del tiempo. Por eso, a través de este proyecto se pretende determinar la viabilidad para exportar muebles de madera en teca, con el valor agregado de que sean armables, cuyo propósito es garantizar una mejor manipulación del producto y facilitar su acceso a los mercados internacionales. No obstante, se ha escogido a los Estados Unidos como el principal destino de este producto, debido a que presenta el país mayor demanda a nivel mundial, por lo tanto, existe un nicho de mercado que debe ser aprovechado en favor del desarrollo del comercio exterior ecuatoriano. De esta manera, este trabajo se divide en cinco capítulos, donde se abordan los antecedentes y el problema de investigación; luego, se presenta el marco teórico que evidencia datos referentes al sector maderero y los volúmenes de exportación de muebles; posteriormente, se muestra la información del mercado que permite evaluar el grado de aceptación que tendría el producto; también se analizan los requisitos que implica su exportación para acceder a EE. UU.; y finalmente se incluye la evaluación financiera para la determinación de su viabilidad.

# Capítulo 1.

## Problema de Investigación

### 1.1 Antecedentes

Los diferentes cambios políticos que ha atravesado el país durante su vida republicana han traído consigo una situación complicada en su modelo económico pues, este se sustenta mayormente, en la agricultura a través de productos como: el banano, el cacao y las flores, pero también de los recursos que se obtienen del sector petrolero. Si bien estos dos sectores son totalmente distintos, tienen en común el hecho de que ambos están inmersos dentro de un modelo que se conoce como extractivismo.

De acuerdo con el planteamiento de Portillo (2014) el extractivismo tiene que ver con “la explotación de recursos, renovables o no, que poseen un bajo o nulo nivel de procesamiento o tecnicismo, para destinarlos a su exportación” (p. 15). Por lo tanto, el país es básicamente un productor y exportador de bienes primarios, que son comercializados en los mercados internacionales, y luego son importados como productos terminados o derivados, lo que genera un comercio desigual, y durante varios años, ese ha sido el detonante de una balanza comercial deficitaria.

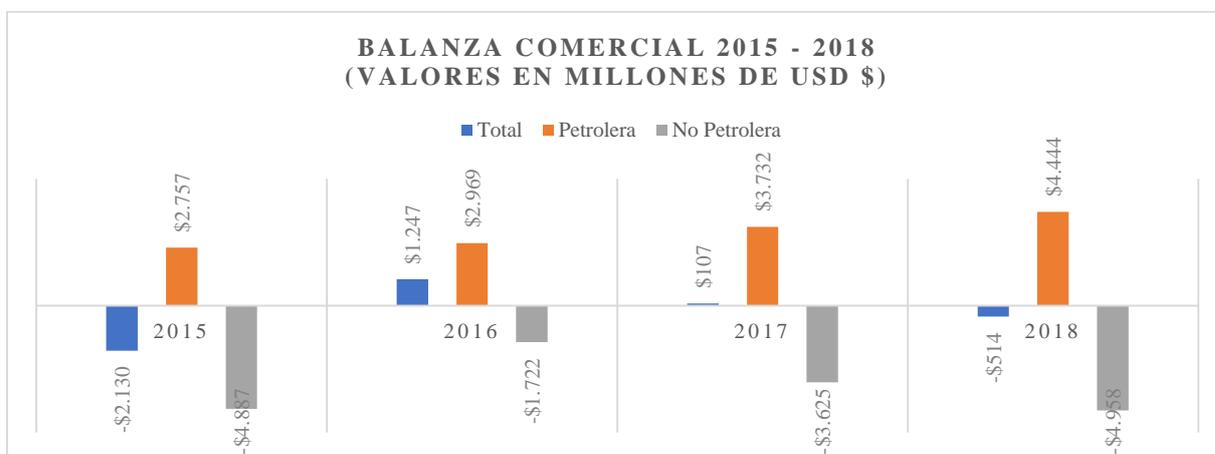


Figura 1. Evolución de la balanza comercial durante el período 2015 – 2018. Adaptado de “Balanza Comercial”, por Banco Central, 2018.

En la Figura 1 se puede observar cómo durante el período 2015 – 2018 la balanza comercial no petrolera presentó déficits, cuyo promedio es -\$ 3,798 millones de dólares; mientras que, la balanza petrolera, ha presentado superávits durante todo ese tiempo. A pesar de esto, la balanza total ha generado déficits en 2015 y 2018 por - \$ 2,130 millones y luego -\$ 514 millones respectivamente (Banco Central del Ecuador, 2019). Sólo en 2016 y 2017 hubo un superávit neto, debido a que durante ese período se aplicaron medidas restrictivas como salvaguardias a los bienes importados.

Es por ello que, el gobierno nacional, en su afán de mejorar la situación económica y revertir este modelo deficitario, se ha propuesto transformar su matriz productiva mediante el cumplimiento de cuatro ejes que son:

- 1) Diversificación productiva.
- 2) Agregación de valor en la producción nacional.
- 3) Sustitución selectiva de importaciones de bienes y servicios.
- 4) Fomento a las exportaciones de nuevos productos (Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo, 2012).

En Ecuador, la producción y comercialización de muebles de madera están dirigidas, mayormente, al mercado nacional; sin embargo, a nivel mundial este mercado alcanza la cifra de \$ 56 mil millones de dólares, y Estados Unidos es el principal comprador representando casi el 30 % del mercado, con \$ 15 mil millones en importación de muebles (Región de Murcia, 2012). De esta forma, el presente proyecto se relaciona con el cuarto eje, debido a que se propone fomentar las exportaciones de nuevos productos, como es el caso de muebles armables hacia el mercado de los Estados Unidos, específicamente a Miami, considerando que es una de las ciudades más latinas de ese país pues, concentra la mayor cantidad de residentes de habla hispana (Fajardo, 2017). Asimismo, esta ciudad se ha convertido en un sitio atractivo para la inversión inmobiliaria, lo que implica también un dinamismo de diversos sectores relacionados como la construcción y del diseño de interiores, en donde los compradores de viviendas exigen mobiliarios de calidad, con un diseño elegante, minimalista y de vanguardia, por lo que podría convertirse en una oportunidad de mercado, ofrecer muebles a precios razonables y acorde a las necesidades de los clientes.

Actualmente, las empresas que exportan muebles tienen una ventaja competitiva en el mercado estadounidense, pues su producto no grava arancel al momento de nacionalizarse en ese país, pero hace falta impulsar más este sector para ofrecer un producto terminado en donde su característica diferenciadora se fundamente en: costos competitivos y diseños personalizados, a fin de competir en los mercados internacionales. De acuerdo con la ficha técnica de Pro Ecuador (2019) el país ha exportado en promedio \$ 6 millones de dólares anuales en valores FOB, y son 56 las empresas que exportan, siendo el 82 % microempresas y PYMES; mientras que el 18% restante lo constituyen las grandes empresas; por lo que es necesario seguir impulsando este tipo de proyectos para darle más espacio a los productos

ecuatorianos, en el mercado estadounidense y así, mejorar la entrada de divisas que ayude a compensar los saldos negativos que presenta la balanza comercial.

## 1.2 Planteamiento del problema

La industria de muebles está inmersa dentro de la fase secundaria del sector maderero o forestal, convirtiéndose en uno de los segmentos más importantes de este sector pues, constituye el procesamiento de la madera que se obtiene del sector primario como aserraderos, fábricas de contrachapado, aglomerado y astillas; para dar origen a un producto terminado como es el caso de los muebles (Cevallos, 2012). Sin embargo, la mayoría de las empresas que integran la industria de muebles, son fábricas y talleres de pequeñas dimensiones, principalmente, regidas bajo una estructura familiar; por lo que poseen diversas limitaciones en temas tecnológicos y de maquinaria, debido a la falta de capital de inversión para ofrecer productos innovadores (Gómez, 2018), que tengan proyección internacional.

Además, otra problemática que puede identificarse dentro de la industria de muebles está relacionada con el bajo volumen de exportación que presenta, donde la cifra promedio ronda los \$ 4.88 millones de dólares por año, en valores FOB durante el período 2013 – 2018 (Corporación Financiera Nacional, 2018). Por lo que se percibe una baja promoción de estos productos para ser comercializados en los mercados internacionales, ver Figura 2. Por tanto, este sector presenta algunos problemas que han afectado su desarrollo, comenzando por la falta de políticas e incentivos económicos como financiamiento o deducción de tributos, para garantizar un fortalecimiento adecuado de esta industria; las mismas que se ven mermadas con las crecientes exigencias del mercado internacional, en cuanto a tecnificación pues, requieren un mayor nivel de innovación y procesamiento.

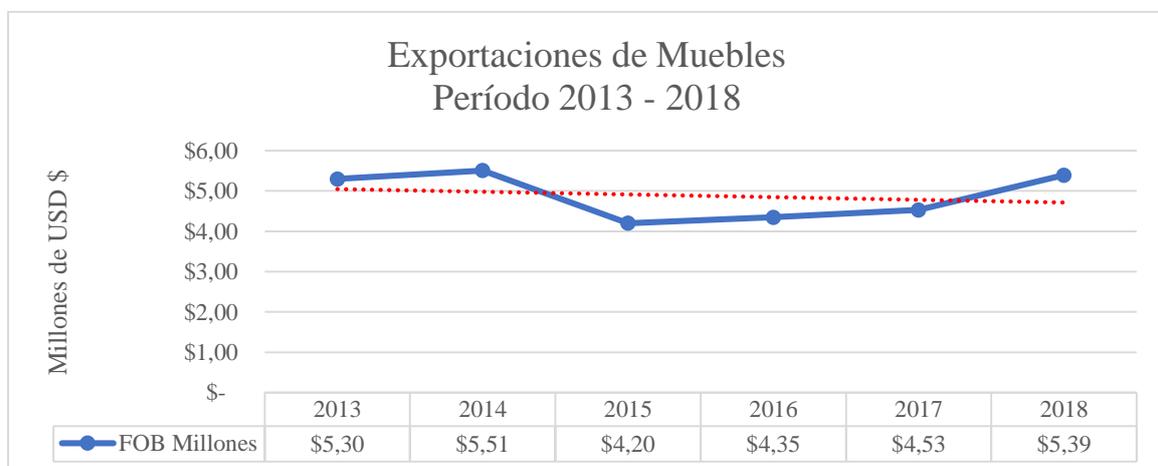


Figura 2. Exportaciones de muebles. Adaptado de “Ficha Sectorial de Fabricación de Muebles de madera y sus partes” por Corporación Financiera Nacional, 2018.

A pesar de esto, no todo es negativo en la industria de muebles de madera pues, si bien presentó una caída del 20 % de las exportaciones durante el año 2015, se puede notar también una recuperación de las mismas, cuya tasa de crecimiento promedio es cercana al 8.9 % anual, lo que significa un indicador que podría aprovecharse por parte de los talleres y fábricas de muebles de madera, para impulsar la exportación hacia el mercado de los Estados Unidos, el cual durante el período 2013 – 2017, acumuló un total de \$ 6.40 millones de dólares en importaciones de muebles de madera provenientes de Ecuador, es decir cerca de \$ 1.3 millones anuales (Corporación Financiera Nacional, 2018).

De esta manera, es importante que se aproveche la oportunidad de mercado existente en los Estados Unidos, específicamente en la ciudad de Miami, debido a que la gran calidad de muebles que presentan algunos talleres es del interés de algunas empresas extranjeras que, por su atractivo diseño y bajo costo, podrían adquirir muebles desde Ecuador, promoviendo así las exportaciones de este sector.

Por esta razón, se propone analizar la viabilidad financiera para la exportación de muebles armables de madera que, posteriormente, serán comercializados a los habitantes de Miami, EE. UU., a fin de satisfacer las necesidades de este mercado; decisión que no sólo permitiría estar cerca del mercado objetivo, sino que se convertiría en un generador socioeconómico, debido a que presenta la oportunidad de emplear mano de obra calificada y, asimismo, incentiva al emprendimiento local para diseñar estrategias comerciales que ayuden a elaborar productos de calidad, para así aprovechar el crecimiento de este sector.

### **1.2.1 Formulación del problema**

¿Es viable en términos financieros la exportación de muebles armables de madera a Miami, Florida?

### **1.2.2 Sistematización**

- ¿Qué fundamentos teóricos se relacionan con el plan de exportación?
- ¿Cuál es el grado de aceptación de los muebles armables de madera en Miami, Florida?
- ¿Qué requerimientos deben cumplir los muebles armables de madera para su acceso al mercado de Miami, Florida?
- ¿Qué recursos financieros se necesitan para la exportación de muebles armables de madera en Miami, Florida?

### **1.3 Objetivos**

#### **1.3.1 Objetivo General**

Determinar la viabilidad financiera de la exportación de muebles armables de madera a Miami, Florida.

#### **1.3.2 Objetivos Específicos**

- Analizar los fundamentos teóricos que se relacionan con el plan de exportación.
- Identificar el grado de aceptación de los muebles armables de madera en Miami, Florida.
- Definir los requerimientos que deben cumplir los muebles armables de madera para su acceso al mercado de Miami, Florida.
- Evaluar los recursos financieros que se necesitan para la exportación de muebles de madera a Miami, Florida.

### **1.4 Justificación**

El presente proyecto es relevante debido a que constituye una oportunidad para que los muebles de madera de teca se conviertan en una nueva presentación con potencial de exportación, especialmente para fortalecer la diversificación de la oferta exportable no tradicional del país, la cual ha estado concentrada en productos del sector agrícola y en el petróleo, como ya se mencionó. Por tanto, a través de este tipo de proyectos se busca incrementar la entrada de divisas para el país y así, aportar en la reducción de los déficits en la balanza comercial. Además, se estaría cumpliendo con los ejes que promueven la transformación de la matriz productiva pues, además de fomentar la exportación de nuevos productos, se estaría impulsando también el desarrollo del conocimiento, el tecnicismo y la innovación, mediante la oferta de productos que no sólo sean atractivos, funcionales y prácticos en los mercados internacionales, sino que también cuenten con procesos técnicos que permitan su producción masiva, a fin de garantizar la sostenibilidad de las exportaciones.

Por otra parte, el desarrollo de este proyecto se justifica desde varios enfoques:

- En el ámbito económico: el proyecto promueve el dinamismo de la economía, principalmente porque impulsa las exportaciones, pero también, genera inversión, y esa inversión genera empleo, contribuyendo a mejorar la calidad de vida de los ecuatorianos. Además, la industria de muebles genera plazas de trabajo directas e indirectas pues, involucra una cadena de abastecimiento que va desde el sector

primario, que empieza con el aprovisionamiento de la madera en estado bruto, para luego ser procesada, terminada, exportada y comercializada en los mercados internacionales, en este caso los Estados Unidos.

- En el ámbito social: el proyecto guarda coherencia con el Plan Nacional de Desarrollo (2017) que en su Eje 2 promueve una Economía al servicio a la Sociedad, impulsando la productividad y competitividad para el crecimiento económico sostenible; y también con el Artículo 283 de la Constitución de la República del Ecuador (2008) que manifiesta que el sistema económico es social y solidario, reconociendo al ser humano como sujeto y fin, para garantizar una relación dinámica y equilibrada entre sociedad y mercado que fomenten el buen vivir.
- En el ámbito tecnológico: se tratará de promover muebles de madera que sean armables, para facilitar su exportación y funcionalidad en el mercado de Estados Unidos, debido a que es una forma práctica de transportar los muebles, garantizando también que este llegue en óptimas condiciones. De manera que, también se pondrá en consideración el ingenio de los artesanos ecuatorianos para la creación de muebles funcionales y prácticos.
- En el ámbito académico: este proyecto se relaciona con las línea de investigación de la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil, que en su dominio 3 destaca una “Economía para el desarrollo Social y Empresarial” (Universidad Católica de Santiago de Guayaquil, 2019), impulsando así el conocimiento del área profesional que le concierne a la carrera de Comercio y Finanzas Internacionales.

### 1.5 Delimitación de la investigación

La presente investigación se realizará bajo el cumplimiento de los siguientes lineamientos:

- **Tiempo:** abril – agosto 2019
- **Segmento:** Exportación de muebles armables de madera de teca.
- **Problemática:** Bajos niveles de exportación de muebles de madera.
- **Oportunidad:** Creciente demanda de importación de muebles por parte de los Estados Unidos.
- **Mercado objetivo:** Miami, EE. UU.
- **Limitaciones del estudio:** Se limitó al mercado de Miami, EE. UU., y el proyecto propuesto se realizó en la ciudad de Guayaquil.

## **Capítulo 2.**

### **Marco Teórico**

#### **2.1 Marco Referencial**

Una vez que se ha determinado los antecedentes del problema y la problemática central que será objeto de estudio, se pudo comprender la importancia de promover la exportación de muebles de madera hacia los mercados internacionales, pero para tener una noción de la forma y las condiciones en las que debe diseñarse el plan de exportación propuesto en este trabajo, es necesario que se analicen proyectos similares que han sido abordado por otros autores, para tener una base que sirva de marco de referencia para establecer las pautas de este proyecto, razón por la cual se escogieron algunas publicaciones académicas y científicas relativas a esta, las mismas que son presentadas a continuación.

##### **2.1.1 Proyectos académicos sobre exportación de muebles**

Cevallos (2012) realizó un plan de negocios para la exportación de muebles rústicos de madera al mercado de los Estados Unidos, planteando como problema la necesidad de encontrar una alternativa que dinamice a la economía ecuatoriana y, darle a los muebles de madera rústicos, un espacio en los mercados internacionales para romper paradigmas como la baja calidad de materiales y diseños poco atractivos de los artesanos ecuatorianos, y más bien aprovechar su talento para fabricar muebles rústicos que capten el interés de los residentes de Miami, Estados Unidos; escogiendo este mercado por presentar una tendencia creciente del 11% en la importación de muebles procedentes de Ecuador.

Además, las actividades que propuso para la ejecución del proyecto se resumieron en cuatro actividades principales: 1) la preparación; 2) la construcción; 3) la instalación y 4) las pruebas y ajustes finales del producto. Su proyecto se desarrolló en la ciudad de Cuenca, Ecuador constituyendo un taller bajo la marca “Kaspi Huasi”, para generar identidad en los mercados extranjeros y posicionarlo en la mente del consumidor, como una joya de la artesanía maderera ecuatoriana. Esta empresa estaría conformada por 13 miembros entre personal de administración y de producción, distribuyendo así las tareas que cada empleado debería cumplir dentro del proceso de producción y exportación de muebles.

Finalmente, al momento de hacer las proyecciones financieras, determinó una inversión inicial de \$ 457 mil dólares para implementar el proyecto, lo cual se financió en 40 % por capital propio y 60% con un préstamo bancario a 10 años, con una tasa de interés del 10% anual. Al final de la evaluación financiera, el proyecto resultó viable porque presentó una

tasa interna de retorno (TIR) de 33.36 %, la cual estuvo por encima de su tasa de descuento (14.36 %) y además, que obtuvo un valor actual neto (VAN) de \$ 550 mil dólares, recuperando la inversión dentro del plazo de 3 años.

Romero (2015) propuso un plan de exportación de muebles hacia los Estados Unidos, fundamentado en impulsar un cambio en la matriz productiva, para lo cual planteó la realización de un estudio de mercado en los Estados Unidos para evaluar el comportamiento de la demanda interna y así, evaluar las barreras arancelarias y no arancelarias, así como requisitos que debe cumplir el etiquetado, empaque y embalaje del producto. Su plan de exportación tiene que ver mucho con la difícil comercialización de muebles de madera en el mercado quiteño, debido a la competencia desleal, lo que obligó a diseñar un canal de exportación hacia el país norteamericano.

Un aspecto a destacar dentro de este proyecto se relaciona con la identificación de la partida arancelaria en la que se ubica el producto “muebles”, siendo su clasificación dentro de la subpartida 9403.30.00.00, 9403.40, 9403.50 y 9403.60 que en sus derivaciones agrupa muebles de oficina, cocina, dormitorios y muebles de madera, respectivamente. Además, dentro de su investigación pudo determinar que Estados Unidos importa muebles de madera de los mercados asiáticos, siendo: China, Vietnam, Malasia e Indonesia los más relevantes.

Luego de identificar los procedimientos para la exportación de su producto al mercado estadounidense, así como los términos de negociación, concluyó que existe potencial de exportación de muebles de madera hacia este país, debido a que son pocas las empresas que lo hacen actualmente en el país, por lo que hay un sector poco aprovechado y hasta cierto punto, incipiente, por lo que es necesario fomentar su crecimiento a través de la aplicación de financiamiento por parte de entidades bancarias que faciliten la adquisición de maquinaria con tecnología de punta, que permita crear muebles de calidad.

Finalmente, Yáñez y Palacios (2017) abordaron un proyecto de investigación en donde plantearon el diseño de un manual de procedimientos para la exportación de muebles rústicos hacia Estados Unidos, tomando en consideración el favorable panorama que presenta el negocio del mobiliario a escala mundial, donde se evidenció que el consumo de muebles alcanzó la cifra de \$ 455 mil millones de dólares hasta el 2015, y una dinámica de crecimiento del 2.8 % anual, siendo un sector muy atractivo para promover la compra de muebles para el hogar y la oficina, según las necesidades del mercado. Asimismo, se

determinó que los países que mayor demanda presentan son: Estados Unidos, Alemania, Francia, Reino Unido y Canadá, principalmente en los últimos cinco años.

Bajo este contexto, determinan que la exportación de muebles de madera genera ciertas ventajas porque permite el acceso a nuevos mercados, ayuda al desarrollo empresarial, genera nuevos ingresos, contribuye al aprovechamiento de la capacidad instalada, es decir, no necesariamente se necesita crear un taller, sino más bien alianzas entre talleres existentes que fabriquen muebles de calidad, para que mediante un modelo asociativo pueden exportar de forma sostenible su producto a los mercados internacionales.

### **2.1.2 El Caso IKEA: Un concepto diferente de muebles**

IKEA es una empresa de origen sueco que se destaca en la producción de muebles para el hogar, cuyo valor agregado es un diseño atractivo y la funcionalidad que estos tienen, a precios muy competitivos, trayendo consigo una gama de productos para todos los gustos y preferencias. Esta idea de negocio surgió debido a que Älmhult, la ciudad donde se fundó esta compañía se encuentra en una zona bastante remota de Suecia, y por tanto, era difícil llegar a clientes potenciales en las ciudades más grandes. Como consecuencia de esto, el catálogo de IKEA nació en 1951 y su fundador Ingvar Kamprad tomó la decisión de que su compañía debía ofrecer muebles de calidad a precios bajos, pero sobre todo que puedan ser fácilmente transportados (IKEA, 2019).

Al inicio, los precios de IKEA eran tan bajos que muchas personas dudaban de la calidad de los productos, de manera que Ingvar tuvo la idea de hacer una sala de exposición en un taller que tenía en su ciudad natal, para que la gente pudiera valorar la calidad de sus productos antes de realizar un pedido. Con el paso del tiempo, IKEA se forjó bajo la premisa de que las mejores ideas provienen de los más grandes desafíos, y creen que eso es lo que los hace diferentes. Actualmente, es reconocida como una de las marcas de muebles para el hogar con mayor prestigio a nivel mundial, la misma que da trabajo a casi un millón de personas.

El impacto duradero del modelo de fabricación y ventas de IKEA ha cambiado la forma en que los fabricantes enmarcan su negocio en la actualidad. Independientemente de si se trata de un fabricante B2B o B2C (*Business to Business o Business to Consumer*), las lecciones que ha enseñado esta compañía sirven de apoyo para mantenerse al día con las tendencias de vanguardia. En este sentido, la pregunta es ¿cuáles son los pilares de éxito sobre los que se asienta el modelo de negocio de IKEA? Desde la perspectiva de Adina

Rubin (2019) se tratará contestar esta pregunta, resumiendo cuatro premisas que se destacan en su modelo de negocio:

1. **Reducción de los costos en todas partes:** IKEA siempre busca formas innovadoras de minimizar el costo de fabricación y venta de sus productos, por ejemplo, a través de canales de ventas como *modelo de paquete plano* y *tráigalo usted mismo*; inclusive posee un portal de autoservicio con atención 24/7 donde se reduce la cantidad de llamadas que recibe su departamento de servicio al cliente. De esta forma, la eficiencia de sus procesos le ayuda a reducir costos, y aumentar márgenes, manteniendo siempre precios competitivos.
2. **Esfuerzo por conveniencia:** Otro de los distintivos de Ikea es lo conveniente que es comprar un mueble y llevarlo a casa el mismo día. En este caso, la compañía tomó una industria que se encontraba dominada por salas de exhibición elegantes, donde la entrega tomaba mucho tiempo; hoy en día la historia es diferente pues, el hecho de adquirirlo el mismo momento y llevar el mueble para armarlo en el hogar, es un nuevo nivel de comodidad que disfrutaron los consumidores.
3. **La confianza es lo más importante:** En 2006 se llevó a cabo una encuesta a los consumidores suecos, en donde se determinó que el 80 % confiaba en IKEA. Posteriormente, en 2007 el *Reputation Institute* realizó una encuesta global en donde ubicó a IKEA como la marca número 2 más confiable del mundo, debido a que los clientes manifestaron que se sienten seguros comprando sus productos y utilizando sus tarjetas de débito y crédito para realizar sus pagos. Es decir que no sólo confían en la calidad de los materiales con que son elaborados los productos, sino que también en la plataforma tecnológica que se utiliza en los sistemas de pago pues, IKEA ofrece soluciones de pago seguras, flexibles y compatibles con PCI (*Peripheral Component Interconnect*), lo que hace posible que sus clientes puedan pagar en línea.
4. **Enfoque en la experiencia del cliente:** La compañía trata de que la experiencia del cliente sea de vanguardia en todos sus productos, por ejemplo, a través de su sitio web es posible que los usuarios agreguen artículos a una lista de compras virtual, la misma que se puede imprimir con la ubicación en la tienda donde se encuentra cada artículo. Además, ofrecen espacios de almacenamiento gratuitos, comidas económicas, servicio de guardería y un sinnúmero de ventajas que hacen

que su experiencia de compra enfocada en el cliente sea única, y esto los motiva a que sean más leales a la marca.

Bajo este contexto, si se analizan estos cuatro pilares que sustentan el modelo de negocio de IKEA, se puede entender que el desarrollo de una estrategia centrada en la satisfacción del cliente es vital, puesto que ayuda a desarrollar un ambiente de confianza, lealtad y permite incrementar las ventas. La incorporación de plataformas tecnológicas es otro valor agregado que tiene IKEA porque genera comodidad en sus clientes, quienes perciben una experiencia excepcional, incluso dentro de los sistemas de facturación y los pagos, lo que eleva aún más los niveles de satisfacción (ReasonWhy, 2019).

De hecho, la competencia está maximizando la eficiencia y manteniendo los costos bajos al utilizar soluciones seguras basadas en la nube para automatizar la facturación y los pagos, al mismo tiempo que manejan los pagos cortos, las tarjetas de crédito virtuales y otras excepciones que están fuera del proceso estándar. Es así como todo esto en conjunto le ha generado una ventaja competitiva para esta compañía, lo que se ve reflejado en la posición que tiene IKEA a escala mundial, como una de las tiendas de muebles armables más prestigiosas. En la Figura 3 se muestra un local de la compañía IKEA.



Figura 3. Local de IKEA en Estados Unidos. Tomado de “IKEA explora ciudades para su desembarco en México y América Latina”, por Reason Why, 2019.

El concepto de muebles armables de IKEA representa un valor agregado para el mercado pues, sus muebles están diseñados de tal forma que los clientes sean los encargados de su propio ensamblaje, con el propósito de que ahorren dinero. Sin embargo, esta compañía está

asociada con “*TaskRabbit*” que es una empresa que brinda el servicio de ensamblaje y distribución a precios relativamente accesibles, según el tipo de mueble. Por ejemplo, el servicio de ensamblaje comienza a partir de \$ 89.00 más impuestos; mientras que el servicio de entrega es a partir de \$ 59.00 (IKEA, 2019). Una vez que el cliente compra sus muebles armables, sólo debe coordinar la fecha y hora a su conveniencia, y luego un representante de la compañía se contactará con el cliente para coordinar ciertos aspectos relativos al montaje del producto, sin costo extra. En la Tabla 1, se presenta el rango de precios de ensamblaje según el tipo de producto:

Tabla 1  
*Rango de precios del ensamblaje de los muebles de IKEA*

| <b>Mobiliario</b>   | <b>Precio</b>  |
|---------------------|----------------|
| Camas               | \$ 76 - \$ 120 |
| Cómodas             | \$ 29 - \$ 90  |
| Armarios            | \$ 67 - \$ 450 |
| Sofás               | \$ 48 - \$ 90  |
| Escritorios         | \$ 19 - \$ 67  |
| Libreros / Vitrinas | \$ 29 - \$ 67  |

*Nota:* Adaptado de “*Assembly Services*”, por IKEA, 2019.

Una vez que se ha analizado el caso de IKEA como un modelo de negocios exitoso en la venta de muebles armables a nivel mundial, se describe de forma breve los aspectos claves que generar valor agregado en sus clientes, para lo cual se diseñó una plantilla del modelo de negocios Canvas, debido a que recoge información sobre: socios claves, actividades claves, propuesta de valor, relaciones con los clientes, segmentación de clientes, canales de venta, recursos claves, estructura de costos y flujos de ingresos, para comprender por qué esta empresa se ha diferenciado de sus competidores (Canvanizer, 2019). En la Figura 4 se presenta el modelo de negocio Canvas aplicado a la empresa IKEA, mientras que en la Figura 5 el modelo está aplicado al presente proyecto de investigación.

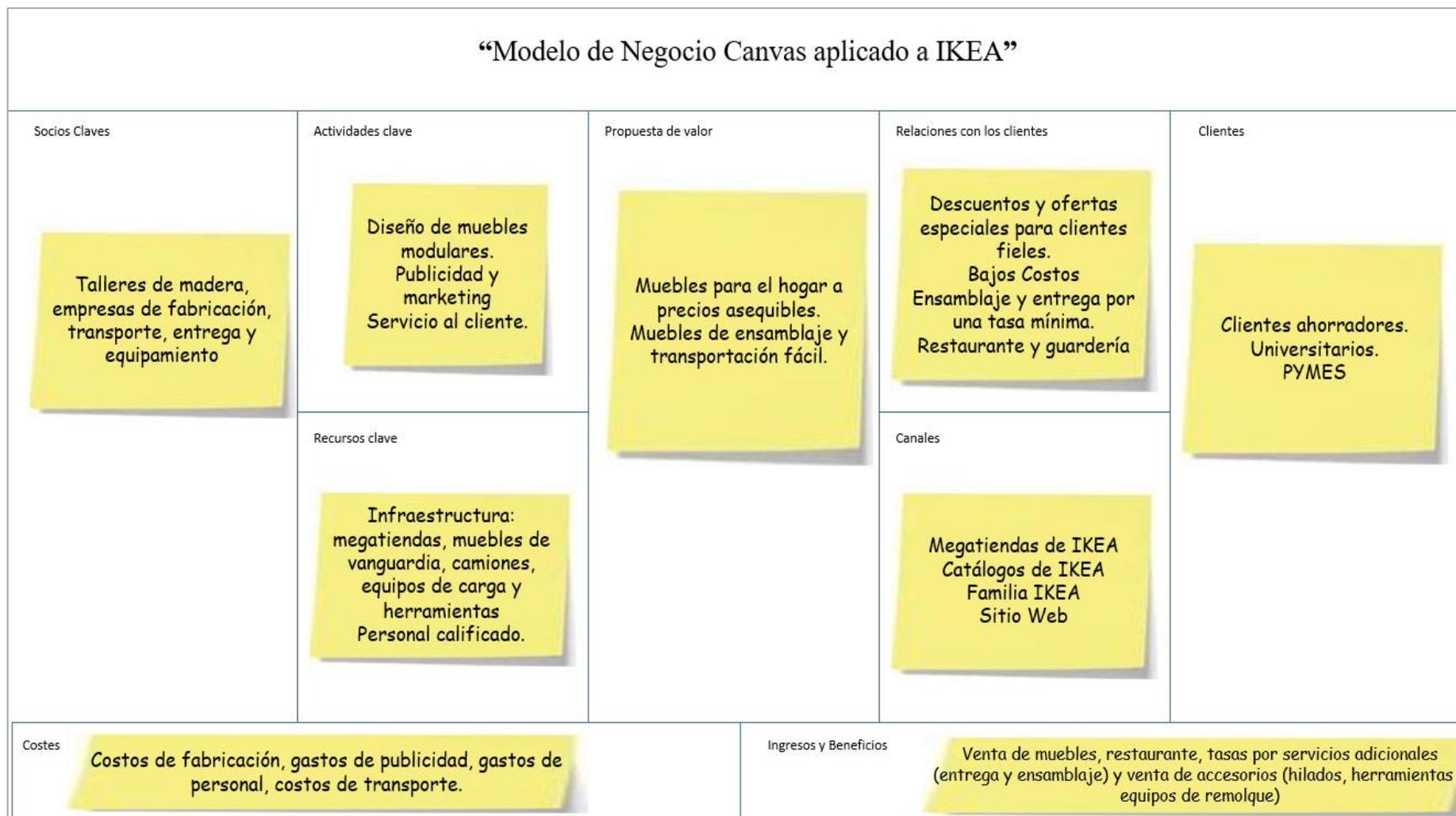


Figura 4. Ilustración del modelo de negocio de Ikea. Adaptado de "IKEA Business Model Canvas", por Canvanizer, 2019.

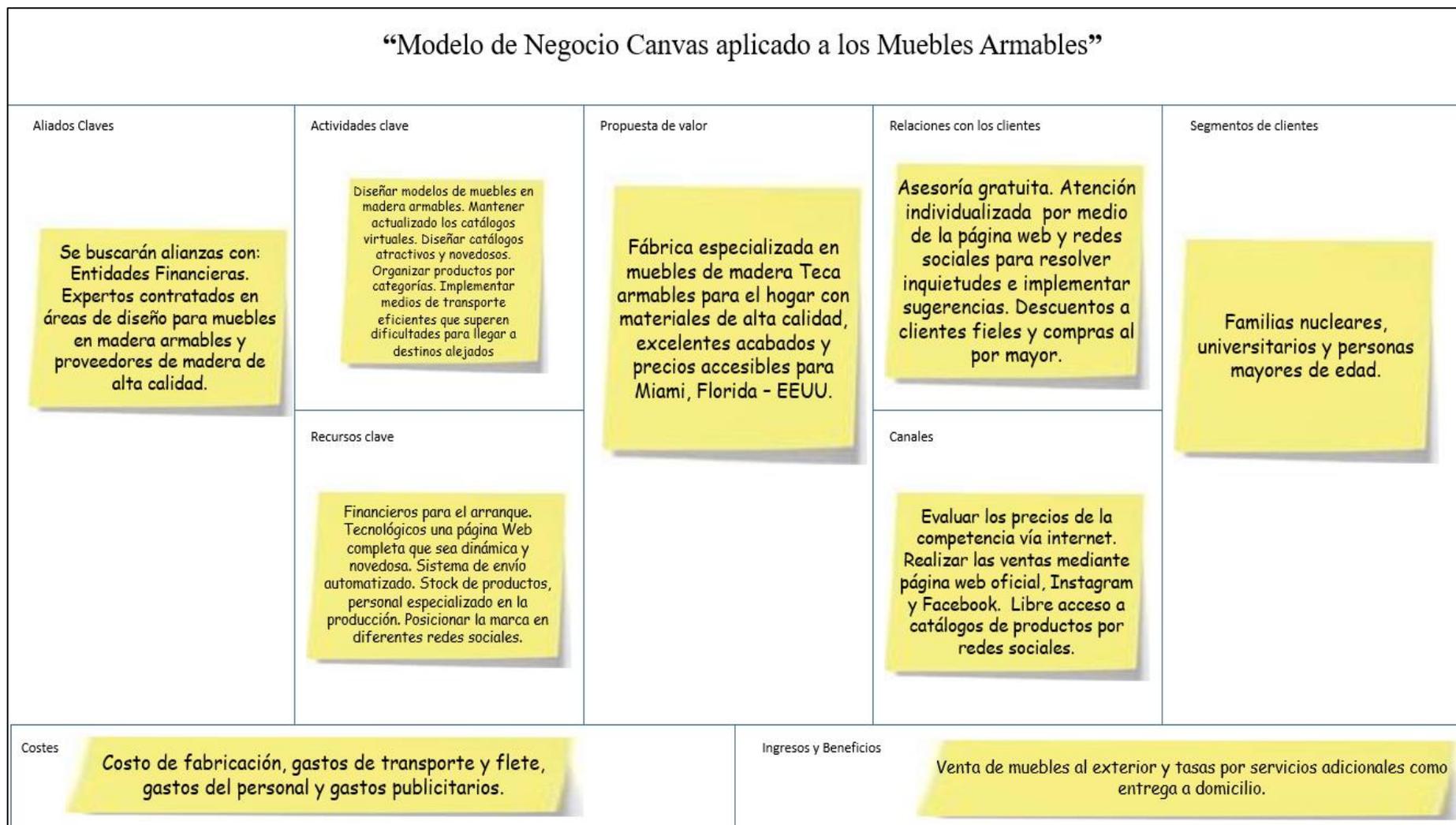


Figura 5. Modelo Canvas aplicado al proyecto de Muebles Armables.

### 2.1.3 Sector maderero en Ecuador

El sector maderero o forestal en el Ecuador se compone de dos fases: primaria y secundaria. La fase primaria de la madera está relacionada con la materia prima, es decir con la madera en estado bruto que proviene de los bosques, en donde las empresas que se dedican a la tala y corte son los aserraderos, las fábricas de contrachapado y las fábricas de aglomerado. Mientras que la fase secundaria implica la construcción de muebles, pallets, puertas y pisos, es decir, se fundamenta en las actividades de transformación de la madera, pero un aspecto destacable es que estas trabajan de manera sistemática con los aserraderos, quienes son sus proveedores (Cevallos, 2012).

En cuanto a la estructura de la mayor parte de estas empresas, se podría decir que el 90% son micro, pequeñas y medianas empresas, quienes mantienen una estructura organizacional netamente familiar, por lo que una de las principales limitaciones, se relaciona con la falta de recursos económicos para la adquisición de maquinaria que permita una producción continua y sostenible de muebles a escala, sino que más bien se producen en pequeñas cantidades, debido a que el 95 % de estos productos (muebles de madera) se comercializan en el mercado interno (Jácome, Oleas, & Trávez, 2012), tal como se aprecia en la Figura 6.

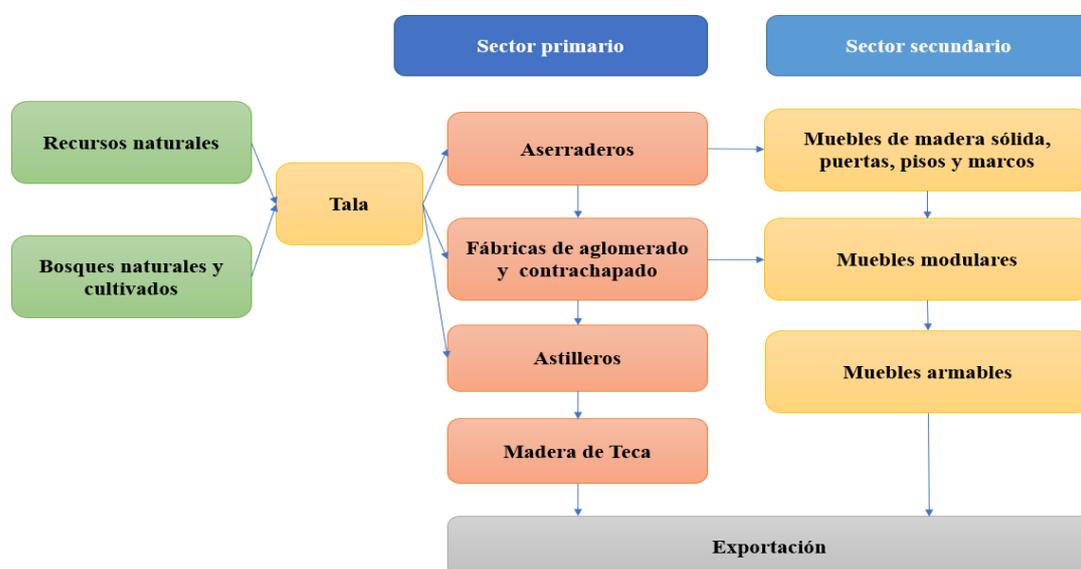


Figura 6. Composición del sector maderero. Adaptado de “Boletín Mensual de Análisis Sectorial de MIPYMES. Muebles de madera sólida para exportación”, por Jácome, Oleas y Trávez, 2012.

En el ámbito del comercio exterior, se puede observar que el sector maderero exporta en promedio \$ 368 millones de dólares por año, significando un total de exportaciones equivalentes a \$ 2,577 millones de dólares durante el período 2013 – 2018, presentando tasas de crecimiento bastante altas entre 2014 y 2018, siendo 19.7 % y 12 % respectivamente.

De acuerdo con lo Figura 7, se puede notar que este sector tiene una tasa de crecimiento muy atractiva, siendo 7.5 % en promedio anual (Pro Ecuador, 2019). Además, el sector forestal se encuentra en el top 10 de los productos no petroleros de exportación, estando por debajo del banano y plátano, acuicultura, pesca, cacao y elaborados, flores y plantas, agroindustria, metalmecánico, otros y alimentos procesados; situación que determina que la exportación de madera es uno de los pilares de la economía nacional; sin embargo, la mayor parte de estas exportaciones, casi en 95 %, son representadas por bienes en estado bruto; es decir corresponde a cortes de madera en su estado original, siendo la teca, la balsa, el laurel y el bambú, las variedades más destacadas en el contexto local para ser exportadas al extranjero.



Figura 7. Evolución de las exportaciones del sector maderero, período 2013 - 2018. Adaptado de “Boletín Exportaciones de Pro Ecuador (Enero a Diciembre).”, por ProEcuador, 2019.

Mientras que, en lo que corresponde exclusivamente a la exportación de muebles de madera, la relación es bastante incipiente y con tendencia a la baja pues, analizando las estadísticas de exportaciones según la partida 9304 que corresponde a muebles y sus partes, las cifras de TradeMap (2019) durante el período 2014 – 2018 determinan que se han exportado en total \$ \$ 29 millones de dólares, lo que significó una exportación anual equivalente a un promedio de \$ 5.8 millones de dólares, y donde su tasa de variación interanual fue es 7.6 %, similar a la presentada por el sector forestal en general. Tal como se describe en la Figura 8.



Figura 8. Evolución de las exportaciones de muebles de madera y sus partes, período 2014 - 2018. Adaptado de “Boletín de Estadísticas”, por TradeMap, 2019.

En lo que corresponde a los principales mercados de destino de los muebles ecuatorianos, la tabla 2 permite determinar que, de los \$ 29 millones de dólares exportados durante 2014 – 2018, fueron tres los mercados más importantes, destacándose los Estados Unidos con el 27% de participación y, un total acumulado por \$ 7.93 millones de dólares; seguido de Panamá con el 20 %, es decir \$ 5.77 millones de dólares y, en tercera casilla, Perú con el 15 % o un equivalente a \$ 4.26 millones de dólares, significando en conjunto el 62 % de las exportaciones ecuatorianas de muebles, mientras que el 38 % restante se divide en países como Colombia y Chile con 6 % de participación cada uno, y la diferente entre otros 44 países a nivel mundial (TradeMap, 2019).

Tabla 2

Composición del mercado de destino de los muebles ecuatorianos (Valores en miles USD \$)

| <b>Mercado de Destino</b>    | <b>2014 - 2018</b> | <b>Participación</b> |
|------------------------------|--------------------|----------------------|
| <b>EE. UU.</b>               | \$ 7,931.00        | 27%                  |
| <b>Panamá</b>                | \$ 5,778.00        | 20%                  |
| <b>Perú</b>                  | \$ 4,269.00        | 15%                  |
| <b>Colombia</b>              | \$ 1,786.00        | 6%                   |
| <b>Chile</b>                 | \$ 1,603.00        | 6%                   |
| <b>Los demás (44 países)</b> | \$ 7,690.00        | 26%                  |
| <b>Total</b>                 | \$ 29,057.00       | 100%                 |

Nota: Adaptado del “Boletín de Estadísticas”, por TradeMap, 2019.

## **2.2 Bases Teóricas**

Entrando en el contexto de las bases teóricas de la presente investigación es pertinente tener claro algunos conceptos que están inmersos durante su desarrollo.

### **2.2.1 La internacionalización de empresas**

El comercio internacional presenta diversos beneficios para aquellas compañías que le apuestan a esta forma de hacer negocios, siendo su principal objetivo la internacionalización de sus bienes, servicios y marcas, por lo que si bien la premisa inicial se sustenta en conseguir beneficios económicos, ya sea mediante el crecimiento de las ventas, como resultado de una estrategia de expansión y diversificación de nuevos mercados, es importante también que las empresas aprendan a minimizar los costos que están implícitos en la distribución de su producto. Bajo este contexto, la internacionalización de una compañía puede generar un mayor prestigio ante los ojos de potenciales inversores, a nivel local o en el exterior, así como también una mejor valoración de la marca y posterior, lealtad de los clientes en el contexto donde se desarrolla (Mercado, 2014).

El camino hacia la internacionalización de una compañía está cargado de diversos riesgos y cambios importantes, por lo que resulta crucial que los directivos tengan el panorama claro sobre los motivos que son relevantes para traspasar las fronteras comerciales y, sólo así, diseñar una táctica acertada de internacionalización. En este sentido, se deben enmarcar todas las disposiciones que son requeridas para cumplir los objetivos organizacionales y corregir a tiempo cualquier acción en las diferentes etapas de la mezcla de la mercadotecnia o marketing mix: producto, precio, plaza y promoción (Mercado, 2014).

De acuerdo con Suquilanda (2006) la herramienta más empleada para la internacionalización de negocios es el diseño de un plan de exportación que se emplea como una guía que le muestra a los inversionistas, hacia dónde deben dirigir sus esfuerzos como exportador, y la forma en que sus bienes y servicios podrían competir en el contexto internacional; de esta forma, garantiza que las exportaciones sean seguras y vayan en aumento, con miras a incrementar la rentabilidad. Por ello, el exportador debe estar consciente que los requisitos de acceso y permanencia de su producto en los mercados internacionales demandan ciertas normativas que deben ser cumplidas para evitar algún tipo de discrepancia que impida su internacionalización. De esta forma, el plan de exportación podría otorgar algunos beneficios que se detallan a continuación:

- Reducir al mínimo la presencia de decisiones irracionales frente a los imprevistos suscitados.
- Disminuir los conflictos relacionados con los objetivos a los cuales la empresa quiere llegar.
- Aumentar la preparación de la empresa en lo referente al cambio, pudiendo adaptarse a distintos momentos.
- Suministrar a la empresa un esquema para la constante evaluación de sus actividades.
- Disciplinar, de manera sistemática, el planteamiento de la razón de ser de la entidad.

### **2.2.2 La Ventaja Competitiva de las Naciones**

Esta teoría contempla la vinculación de dos de los principales factores que inciden en la administración, los mismos que son la productividad y la competitividad, aspectos con los que cuenta una industria de valor agregado, expandiendo de esta forma sus fronteras hasta lograr el desarrollo y la captación de inversiones provenientes de otros países, es decir, el exterior (Porter, 1990). Lo mencionado previamente se refleja en aquellos momentos en los que una nación u organización sobresale por sobre sus competidores, esto por medio de costos, aspectos como liderazgo, brindar un mejor servicio, prestigio o calidad; estos factores se consideran como diferenciadores y se encuentran relacionados de forma directa con el valor agregado, siendo este aspecto un producto de la innovación y la creatividad de los gestores corporativos necesarios para conseguir un adecuado posicionamiento en el mercado.

Dentro del macro contexto, la ventaja competitiva de las naciones se encuentra fundamentada bajo el mismo principio de la productividad y la competitividad, sin embargo, en el campo de las naciones, las variantes que deben tomarse en consideración son las políticas de gobierno tales como los impuestos, las salvaguardias y los aranceles de orden macroeconómico, los cuales influyen de una u otra forma el desarrollo comercial que tiene un país. Los factores en los cuales una nación se desarrolla se dan dentro de las áreas presentadas en la Figura 9.



*Figura 9.* Factores que condicionan la ventaja de una nación. Adaptado de “Ventaja competitiva: creación y sostenimiento de un desempeño superior”, por Porter, 1990.

Es de esta manera que, las naciones buscan impulsar diferentes propuestas que se encuentran fundamentadas principalmente en el cambio de las matrices productivas de los países que se basen principalmente en la extracción y comercialización de recursos naturales, intentando buscar el desarrollo de las industrias mediante aquellos procesos generadores de valor agregado en diferentes productos.

De acuerdo al nivel que posean los campos mencionados previamente, los factores para conseguir una ventaja en las naciones se desarrollarían de mejor o peor manera de acuerdo a cada país; las ventajas con las que una nación puede contar en función a los distintos acuerdos comerciales que se llevan a cabo con las naciones de la región siempre están enfocados en conseguir el equilibrio en la balanza comercial de cada nación, evitando entonces la creación de un perjuicio en las industrias nacionales. Finalmente, los aspectos que hacen que un país sea diferente a otros se presentan a continuación:

- **Innovación en la producción y la infraestructura:** Dependiendo del grado de inversión que el gobierno de un país efectuará en los sectores productivos, como son las áreas de infraestructura, esto se puede dar en carreteras, los sistemas de telecomunicaciones y demás elementos que permitan un mejor desarrollo de la logística; así como la creación de tecnologías limpias y eficientes dentro de los países, nuevos productos y todo lo relacionado con favorecer una estructura en temas de costos de producción. Este factor se encuentra relacionado de forma

directa también con la generación de valor agregado, así como con la transformación de la matriz productiva, lo cual se puede llevar a cabo con el objetivo principal de abandonar a un modelo económico extractivista.

- **Talento humano:** En esta área se toma en consideración el nivel educativo que posee la población de un país, ya que entonces el conocimiento se vuelve una ventaja para el desarrollo de la innovación; siendo entonces que un país al contar con una gran cantidad de habitantes con mano de obra económica, podría entonces lograr una ventaja competitiva, puesto que esto incide de manera directa en la disminución de los costos de producción; esta situación se encuentra presente en naciones asiáticas como India y China, países en los que naciones de Europa y Norteamérica realizan la subcontratación de personal.
- **Recursos naturales:** Esto se da en el momento en el que existe una abundancia de recursos dentro de una nación, siendo así que este país se encuentra en la capacidad de exportar sus productos o transformarlos en diferentes derivados para entonces agregarles valor, logrando de esta manera que su costo de producción se incremente y se vea mejorado.

### 2.2.3 La Ventaja Comparativa de David Ricardo

Esta es una teoría que fue primeramente intuida por parte de Adam Smith y posteriormente diseñada por David Ricardo, la cual indica que las naciones deberían especializarse en lo que les resulta más fácil producir y luego comercializar para obtener aquellos productos que les es difícil producir (Bordera, 2012).

Adam Smith dentro de su escrito de mayor prestigio en el que abordaba la riqueza de las naciones, efectuando una investigación sobre la naturaleza y la causa de la riqueza de los países, intuyó que el comercio desarrollado tanto entre personas como entre las naciones se vuelve beneficioso para los dos participantes del proceso, aunque no se dé igual medida para ambos (Bordera, 2012). Resulta importante que se presenten los tres principales aspectos claves de la ventaja comparativa de David Ricardo y en los cuales se basa la ventaja que puede alcanzar una nación por sobre otra, como se muestra en la Figura 10.

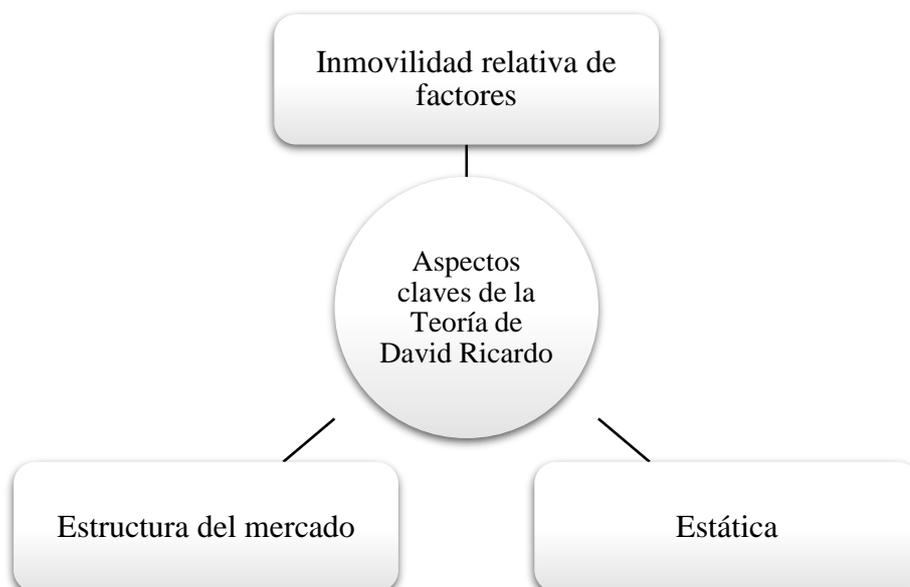


Figura 10. Aspectos claves de la Teoría de David Ricardo. Adaptado de “David Ricardo y la ventaja comparativa” por Bardera, 2012.

Dentro de la teoría se considera que el beneficio provenía de las ventajas que logran los países al especializarse en un producto en particular para producir de manera más fácil, ya sea porque cuentan con facilidades tecnológicas, por tener una mayor tradición y por contar con habilidades específicas en cuanto a su producción o también por poseer más fuentes de recursos y mejores condiciones naturales. La cuestión radica en que si un actor del mercado se dedica a producir únicamente lo que le resulta fácil y parte de esa producción se la cambia a otra participante que se encarga de la producción de otro bien que el primero carece de facilidades para su elaboración, entonces ambos resultan beneficiados, dado que solo producirán lo que les resulta más fácil y sin embargo los dos podrán contar con los bienes que desean para su uso (Riquelme, 2017).

## 2.3 Marco Conceptual

### 2.3.1 La madera de teca

La teca es una madera tropical nativa de países asiáticos como India, Indonesia, Myanmar, Tailandia y Laos; en Ecuador su origen data del año 1950 cuyo propósito de siembra fue evaluar su desempeño en el territorio nacional (Ecuador Forestal, 2012). Entre las características más relevantes de esta madera, se mencionan las siguientes:

- **Árbol:** puede alcanzar alturas hasta 30 metros y un diámetro de 80 cm.
- **Tronco:** es recto, con ramificaciones.

- **Corteza:** la corteza externa es color castaño, mientras que la corteza interna tiene un aspecto blanquecino.
- **Copa:** mientras el árbol es joven, la copa es angosta, ampliándose en la etapa adulta.
- **Hojas:** de color verde oscuro, son simples, grandes y de forma oval.
- **Flores:** presentan una tonalidad blanca, y se agrupan en panículas terminales erectas (Asoteca, 2017)



Figura 11. Plantación de Teca. Tomado de “Estadísticas del mercado de la Teca”, por Asoteca, 2017.

Para su exportación, el producto necesita cumplir con las siguientes características que se detallan en la Tabla 3.

Tabla 3  
*Características técnicas de la teca*

|                              | Características de la Teca  |
|------------------------------|---|
| Características de la madera | Amarillo-oro oscuro<br>Marrón oscuro  |
| Ventajas                     | Resistencia a las plagas, hongos, insectos y a la humedad<br>Gran durabilidad<br>Acabados finos                                   |
| Volumen                      | Mínimo 480 kg/m <sup>3</sup><br>Máximo 850 kg/m <sup>3</sup><br>Normal 610-750 kg/m <sup>3</sup>                                  |
| Grano de madera              | Recto<br>Ondulado<br>Ligeramente internudado  |
| Textura                      | Gruesa y áspera   |
| Altura del árbol             | 50 metros en promedio   |
| Diámetro del tallo           | 2 metros en promedio  |
| Requerimientos ambientales   | Suelo a una altura entre 0 y 1,300 msnm <sup>2</sup><br>Precipitaciones entre 800 y 2,500 mm<br>Temperaturas entre 13 42 grados C |
| Precios referenciales        | \$150.00 (60 duramen X 40 albura)   |
| Usos de la madera            | Construcción<br>Barcos<br>Carpintería en general<br>Instrumentos musicales<br>Fabricación de barriles<br>Muebles                  |

Nota: Adaptado de “Estadísticas del mercado de la Teca”, por Asoteca, 2017.

La teca se exporta en *trozas*, es decir que los troncos pasan por un proceso de corte, para obtener tablones que permitan su acceso a los contenedores al momento de ser exportados a los mercados internacionales. Así, las trozas presentan un gran peso, volumen y son complejas de transportar y embalar, lo que genera costos elevados para quienes comercializan esta madera. Asimismo, los tablones deben ser trasladados en pallets para evitar golpes, compresión, partiduras, manchas, rayones o arañazos. La Figura 12 permite visualizar la forma en que la madera de teca es exportada:

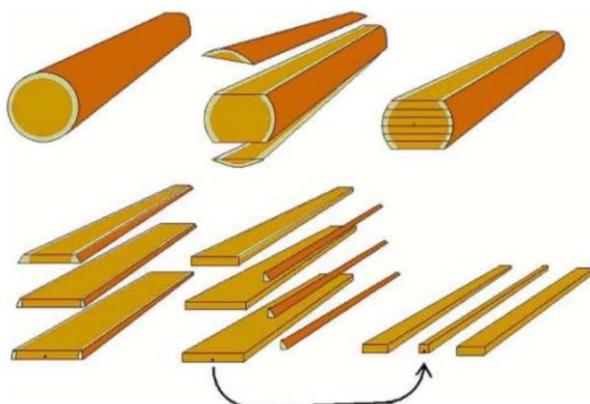


Figura 12. Cortes de madera Teca. Tomado de “Estadísticas del mercado de la Teca”, por Asoteca, 2017.

A pesar del gran prestigio que tiene la madera de teca en los mercados internacionales, no es necesariamente la primera madera que se produce en el país, pero sí ocupa un lugar bastante importante dentro del top 10 de maderas ecuatorianas. Como se presenta en la Figura 13, la balsa es la madera que mayor volumen de producción presenta por metro cúbico, significando 794.359 m<sup>3</sup> a nivel nacional, y una participación del 21.53%; mientras que la madera de teca se ubica en la sexta casilla con una producción de 181.915 m<sup>3</sup> y una participación del 4.93% (Asoteca, 2017).

| NOMBRE COMÚN                                       | VOLUMEN AUTORIZADO<br>(en metros cúbicos) | PARTICIPACION TOTAL<br>(%) |
|--|---|----------------------------|
| BALSA  | 794 359,45                                | 21,53                      |
| EUCALIPTO  | 619 243,35                                | 16,79                      |
| PINO   | 470 493,80                                | 12,75                      |
| LAUREL   | 284 644,57                                | 7,72                       |
| PACHACO  | 188 986,82                                | 5,12                       |
| TECA   | 181 915,43                                | 4,93                       |
| PIGUE  | 132 948,35                                | 3,60                       |
| SANDE  | 66 247,84                                 | 1,80                       |
| PICHANGO   | 61 772,54                                 | 1,67                       |
| LECHERO  | 43 908,35                                 | 1,19                       |
| Otras especies autorizadas a nivel nacional (348 ) | 844 659,69                                | 22,90                      |
| <b>VOLUMEN DE MADERA TOTAL AUTORIZADO</b>          | <b>3 689 180,19</b>                       | <b>100,00</b>              |

Figura 13. Producción de madera en Ecuador. Tomado de “Estadísticas del mercado de la Teca”, por Asoteca, 2017.

### 2.3.2 El concepto: Ready-to-assemble furniture

Este concepto es una terminología anglosajona que se utiliza para describir aquellos muebles que están *listos para ser ensamblados*. También se los conoce como muebles desmontables, o muebles de empaque plano, o kit de muebles, porque son vendidos con la finalidad de que el cliente los arme por cuenta propia. Por ello, los fabricantes se encargan de colocar todos los componentes por separado, en cajas de cartón, pero incluyendo diagramas que contienen instrucciones de su montaje. Por lo general este tipo de mobiliario es fácil de ensamblar debido a que utiliza herramientas básicas como destornilladores, y unas que otras llaves de tuercas, que suelen venir incluidas en las cajas. Esta modalidad de venta beneficia a productores y consumidores pues, son escogidos por clientes que deben ahorrar dinero y tiempo, especialmente porque la mayoría de los muebles (no armables) demanda largas esperas e incluye costos de distribución. De manera que, aquí los clientes son quienes tienen la potestad de escoger su producto, llevarlo hasta su hogar y armarlos ellos mismos, tal como se visualiza en la Figura 14.

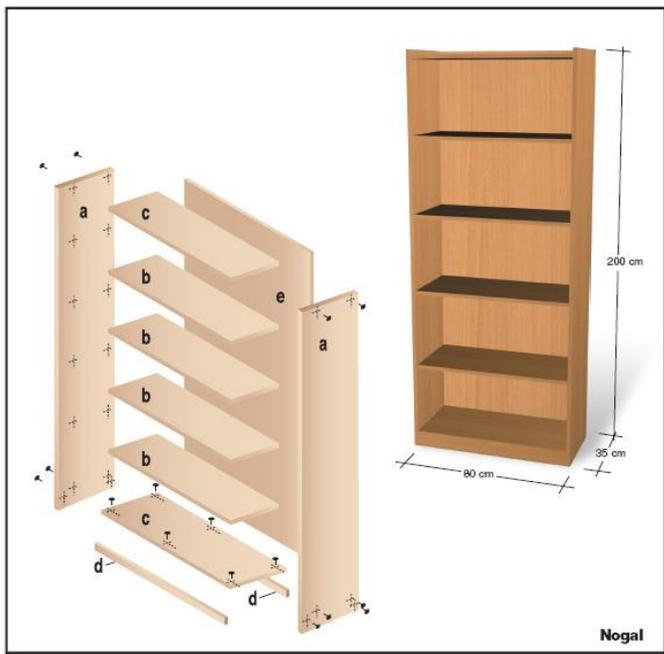


Figura 14. Ilustración de los muebles armables (Ready to assembly).

## 2.4 Marco Legal

Dentro del marco legal se incluyen aquellas normativas que deben contemplarse dentro del proyecto para acceder al mercado de los Estados Unidos, razón por la cual es importante conocer los acuerdos comerciales que mantiene Ecuador con el país norteamericano, a fin de identificar alguna ventaja al momento de realizar la exportación, ya sea en temas de

reducción de aranceles o requisitos sanitarios o fitosanitarios. Además, se revisa la normativa ecuatoriana que podría favorecer la exportación de productos terminados a mercados internacionales, a través incentivos económicos que se encuentran en el Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones (COPCI) y el Plan Nacional de Desarrollo, para establecer la viabilidad legal del proyecto.

#### 2.4.1 Acuerdos Comerciales entre Ecuador y Estados Unidos

Actualmente, entre Ecuador y Estados Unidos se encuentra vigente la aplicación del Sistema Generalizado de Preferencias (SGP) bajo los programas de Nación Más Favorecida (NMF), que otorga preferencias arancelarias a un total de 3.500 productos de 127 países en desarrollo y a 1.500 productos adicionales de 43 países menos adelantados. El 100 % de las subpartidas beneficiadas por este SGP-NMF gozan de un 0 % de arancel. En términos generales, son 552 productos agrícolas y 2.909 productos no agrícolas del Ecuador los que están dentro de esta categoría. Anteriormente, el país tenía un acuerdo de ATPDEA basado en la Ley de Preferencias Arancelarias Andinas y Erradicación de la Droga, mediante el cual, el país norteamericano otorgaba acceso libre a una amplia de productos que importaba, pero este acuerdo no ha sido renovado por Ecuador desde el año 2013. La Figura 15 presenta datos en donde se puede apreciar el volumen de importaciones que Estados Unidos hizo desde Ecuador bajo los diferentes programas de preferencias arancelarias durante el período 2010 – 2016.

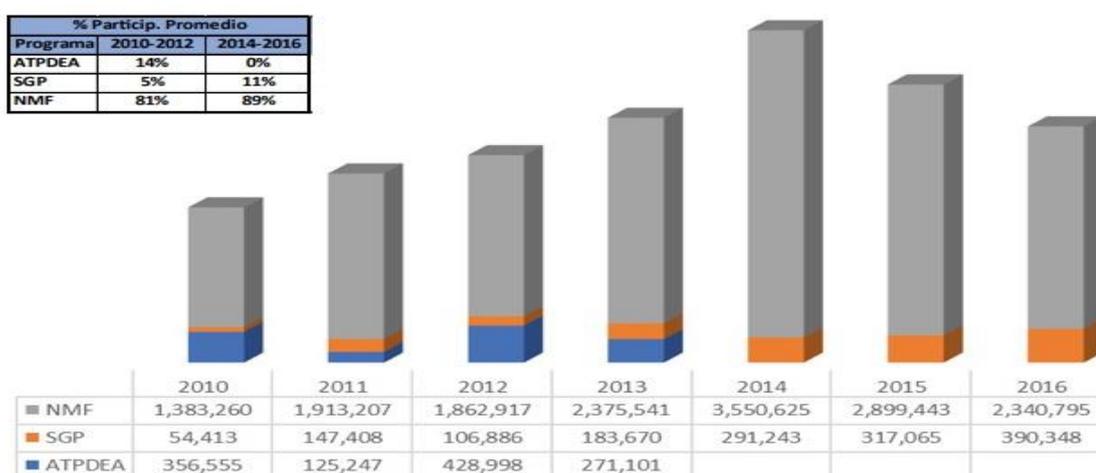


Figura 15. Importaciones de Estados Unidos desde Ecuador, según programa de preferencias. Tomado de ProEcuador, 2018.

Dentro del boletín de los programas de preferencias arancelarias a los que se acoge Ecuador con los Estados Unidos, a través de la Tabla 4 se puede determinar que los

principales competidores en el contexto de las manufacturas de madera (muebles y otros derivados), se encuentran China, Canadá, México y Brasil, como los más competitivos, inclusive llegando a cifras mayores a los 100 millones de dólares en exportaciones; mientras que las exportaciones ecuatorianas apenas llegaron a \$ 7 millones en 2012 y hasta 2016 se registró la cifra de \$ 1.2 millones, en productos de manufacturas de madera bajo el Sistema Generalizado de Preferencias (SGP). A pesar de esto, algo positivo es el hecho de que los muebles armables de madera de teca, ingresarían al mercado estadounidense sin aranceles.

Tabla 4

*Exportaciones de manufacturas de madera por parte de Ecuador a EE. UU., según programa de preferencias*

**Producto: 4421.90 Manufacturas de madera**

**Miles USD**

| Exportadores | Arancel | Programa | 2010    | 2011    | 2012    | 2013    | 2014    | 2015    | 2016    |
|--------------|---------|----------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|
| China        | 10.7%   | NMF      | 412,583 | 408,179 | 408,849 | 457,006 | 515,910 | 562,699 | 575,012 |
| Canadá       | 0%      | CAFTA    | 285,015 | 305,722 | 327,700 | 330,910 | 328,581 | 341,618 | 352,319 |
| México       | 0%      | CAFTA    | 79,391  | 85,952  | 87,086  | 98,797  | 106,496 | 115,918 | 109,245 |
| Brasil       | 0%      | SGP      | 53,473  | 58,562  | 65,856  | 82,864  | 98,813  | 93,833  | 101,521 |
| Ecuador      | 0%      | SGP      | 231     | 1,655   | 7,447   | 4,173   | 5,459   | 4,701   | 1,221   |

*Nota:* Tomado de exportaciones de manufactura de madera por ProEcuador, 2018.

#### 2.4.2 Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones (COPCI)

Es el instrumento legal más utilizado por el sector empresarial ecuatoriano, especialmente por quienes realizan actividades de comercio exterior y nuevos emprendimientos, como el caso del presente estudio. Su importancia radica en el hecho de promover el desarrollo de nuevas inversiones en el país, a través de los diferentes acuerdos comerciales suscritos por el Ecuador, en este caso con Estados Unidos; pero también ofreciendo incentivos económicos y de carácter tributario para diversificar la oferta exportable del país. En lo que concierne a las nuevas inversiones, no requieren de autorizaciones especiales, a excepción de aquellas que se encuentran explícitas en las Leyes ecuatorianas, pero mediante el uso de este código, se regulan los diversos beneficios y garantías, sin perjuicio para los participantes en el extranjero (Asamblea Nacional, 2010). Dentro de los artículos que guardan relación con el presente estudio se mencionan:

- **Art. 24 Clasificación de incentivos:** El COPCI ofrece incentivos fiscales para nuevas inversiones que se ejecuten dentro del territorio ecuatoriano, siendo las más importantes: la reducción progresiva de tres puntos porcentuales del impuesto a la renta; facilidades de pago en tributos al comercio exterior, exoneración del impuesto a salida de divisas (ISD) para operaciones de financiamiento externo y beneficios para la apertura del capital social de las empresas a favor de sus trabajadores.

- **Art. 85. Certificación de Origen.-** por tratarse de exportación, todo producto debe constar con un documento que certifique el origen del producto, como 100%, a fin de acogerse a los beneficios arancelarios que goza el país con la nación norteamericana.
- **Art. 93. Fomento a la exportación.-** el Estado es el encargo de promover las exportaciones a través de incentivos económicos y tributarios, que permitan que los beneficiarios puedan acceder a créditos, paguen menos impuestos y en algunos casos hasta sean exonerados del pago de impuestos durante un período específico.
- **Art. 95 Promoción no financiera de exportaciones.-** A través de este artículo se creó el Instituto de Promoción de Exportaciones e Inversiones Extranjeras adscrito al Ministerio de Comercio Exterior, como una entidad que brinde apoyo a los nuevos exportadores principalmente, en temas de asesoría y acceso a mercados internacionales.
- **Art. 154.- Exportación definitiva.** - Es el régimen aduanero que permite la salida definitiva de mercancías en libre circulación, es decir fuera del territorio aduanero ecuatoriano, según lo establecido en la normativa legal (Asamblea Nacional, 2010).

#### **2.4.3 Plan Nacional de Desarrollo 2017 – 2021**

La Constitución de la República en su artículo 280 manifiesta que este Plan es un instrumento en el que se sustentan las políticas, programas y proyectos de carácter público; por tanto, su observancia será de carácter obligatorio para el sector público e indicativo para los demás sectores. Este Plan se desarrolla en 9 objetivos nacionales, distribuidos en 3 ejes de acción, pero el presente proyecto se relaciona con el objetivo 5, que promueve la productividad y competitividad para el crecimiento económico sostenible de forma redistributiva y solidaria, perteneciente al eje 2: “Economía al Servicio de la Sociedad” (Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo, 2017). Bajo este contexto, el gobierno nacional se convierte en un dinamizador de los sectores productivos y un promotor de las exportaciones nacionales, a fin de diversificar mercados que permitan la suscripción de nuevos acuerdos comerciales, en favor de la economía local.

## Capítulo 3.

### Metodología de Investigación

#### 3.1 Métodos

La presente investigación se desarrolla bajo los métodos inductivo – deductivo. Según autores como Abreu (2014) el método inductivo se caracteriza por ir de lo particular a lo general; debido a que se concentra en el análisis de premisas particulares para llegar a conclusiones generales. Para el caso de estudio, esto se relaciona con el hecho de identificar las variables que ayuden a facilitar la exportación de los muebles armables de madera en el mercado de Miami, Florida; por ello, es importante conocer los patrones de comportamiento que exigen los clientes potenciales, para estar a la altura de sus expectativas. Luego, la investigación emplea el método deductivo que consiste en la interpretación o conclusión general, desarrollada a partir de las premisas particulares (Abreu, 2014). En este sentido, la deducción es el método que se aplica cuando ya se ha recopilado toda la información concerniente al mercado objetivo, y permite entender el perfil de compra de los consumidores para tener una base que permita el desarrollo de estrategias que capten su interés.

#### 3.2 Tipo de estudio

El tipo de estudio es descriptivo pues, Arias (2012) lo define como “la caracterización de un hecho, fenómeno, individuo o grupo, con el propósito de establecer su estructura o comportamiento” (p. 24). Lo que sí guarda relación con este trabajo, debido a que se espera obtener información de los clientes potenciales para entender su comportamiento de compra, así como sus gustos y preferencias; por ello, el estudio es descriptivo porque se identifican patrones como: presupuesto, disposición o interés de comprar el producto desde Ecuador, canales de distribución, estrategias de promoción, tipo de mobiliario que se ajuste a la demanda, entre otros factores.

#### 3.3 Enfoque

Por tratarse de un estudio descriptivo, el enfoque más apropiado según las autoras es el de carácter cuantitativo porque implica una medición numérica de las variables que son objeto de estudio (Hernández, Fernández, & Baptista, 2015), por ejemplo, determinar el porcentaje de clientes potenciales que comprarían el producto. Entonces, a través de este enfoque se cuantifican las variables, ya sea en valores absolutos o frecuencias, y valores relativos o porcentajes. En este sentido la recolección de información se hizo a través de fuentes primarias, debido a que se encuestó a un grupo de habitantes de Miami, utilizando

la herramienta digital Google Docs., que permite enviar un formulario digital y recolectar los datos en línea para el procesamiento y análisis de los resultados.

### 3.4 Técnicas e instrumentos

La técnica utilizada para la recolección de datos fue la encuesta, en este caso se apoyó en un instrumento conocido como cuestionario de preguntas cerradas debido a que posee opciones que deben ser escogidas por las personas que participan en el muestreo. Sin embargo, por la dificultad de acudir hasta la ciudad de Miami, EE. UU. para recolectar la información, se utilizó un cuestionario digital a través de la herramienta de Formularios de Google que permite su difusión tanto en redes sociales como Facebook y WhatsApp, así como en correo electrónico. En la Tabla 5 se resume la técnica e instrumento utilizado.

Tabla 5  
*Descripción de la técnica, instrumento y población objetivo*

| <b>Técnica</b>  | <b>Instrumento</b>                 | <b>Dirigida a:</b>         | <b>Objetivo</b>                              |
|-----------------|------------------------------------|----------------------------|--|
| <b>Encuesta</b> | Cuestionario de preguntas cerradas | Cliente potencial en Miami | Nivel de aceptación de los muebles armables. |

Para poder realizar la encuesta, en primera instancia se solicitó la colaboración de un grupo de familiares y amigos de las autoras, quienes residen en la ciudad de Miami, Florida; a su vez que dichas personas remitieron la encuesta a sus allegados y también proporcionaron correos electrónicos y números de teléfono para que pudieran ser contactados y realizar el levantamiento de información, la cual duró alrededor de un mes, entre el 15 de junio y el 18 de Julio del 2019.

En lo que respecta al diseño del cuestionario de preguntas, este utilizó un total de 13 preguntas, de las cuales 3 eran para recolectar ciertos datos demográficos del segmento, mientras que las 10 restantes utilizaron preguntas cerradas y bajo la escala de Likert, con el propósito de evaluar aspectos como: probabilidad de compra de muebles, frecuencia de cambio de muebles, gustos y preferencias, presupuesto que destina para la compra de muebles, y factores de decisión de compra, tal como se puede apreciar en el Apéndice A.

### 3.5 Población

La población del presente trabajo se determina por la cantidad de habitantes que posee la ciudad de Miami, específicamente el Condado de Miami – Dade, la misma que corresponde a un total de 1.2 millones de personas (Miami Downtown Development Authority, 2011). Se escogió a esta ciudad, debido a que presenta una de las mayores tasas de crecimiento

poblacional, y de la misma manera, el de ingreso de los núcleos familiares podría considerarse como alto, debido a que en promedio corresponde a casi \$ 44 mil dólares anuales. No obstante, el producto estaría segmentado para aquellas personas cuyo rango de edad comprenda entre los 20 y 65 años pues, son considerados como la población económicamente activa. En este caso, la población objetivo corresponde a un total de 45.987 familias de la ciudad de Miami, tal como se muestra en la Tabla 6.

Tabla 6  
*Identificación de la población objetivo en la ciudad de Miami*

|                                       |           |
|---------------------------------------|-----------|
| Población Total del Condado de Miami: | 1'211.082 |
| Población de la ciudad de Miami;      | 176.991   |
| Población Downtown Miami:             | 65.696    |
| Población de entre 20 y 65 años       | 70%       |
| Mercado Objetivo:                     | 45.987    |

*Nota:* Tomado de Miami Downtown Development Authority, 2011.

### 3.6 Muestra

La muestra se define como una porción lo suficientemente representativa de toda la población (Arias, 2012), la cual permite que un estudio sea más accesible. En este caso, del total de familias de Miami se calculó una muestra a través de la fórmula de poblaciones finitas, bajo los siguientes parámetros:

$$n = \frac{Z^2 pqN}{(N - 1)e^2 + Z^2 pq}$$

- N (mayúscula): corresponde a la población objetivo, determinada por 45.987 familias de Miami.
- Z: es la desviación estándar, y en este caso fue 1.96, debido a que se aplicó un nivel de confianza del 95%.
- P y Q: son las probabilidades que un evento llegue a ocurrir o no, en este caso se asigna 50% para ambos casos, debido a que el encuestado tiene dos probabilidades, es encuestado o simplemente no lo es.
- E: corresponde al error máximo permitido, en este caso, fue 5%.

- N (minúscula): es el resultado de la muestra, en este caso, reemplazando cada una de las variables, se obtuvo que 381 era el número idóneo de familias que debería encuestarse. A continuación, se presentan los cálculos.

|             |        |            |  |
|-------------|--------|------------|--|
| <b>n/c=</b> | 95%    | <b>n =</b> | $\frac{Z^2 (p)(q)(N)}{(N-1) e^2 + Z^2 (p)(q)}$   |
| <b>z=</b>   | 1.96   |            |  |
| <b>p=</b>   | 50%    |            |  |
| <b>q=</b>   | 50%    |            |  |
| <b>N=</b>   | 45.987 | <b>n =</b> | $\frac{(1.96)^2 (0.50) (0.50) (45987)}{(45987 - 1) (0.05)^2 + (1.96)^2 (0.50) (0.50)}$ |
| <b>e=</b>   | 5%     |            |  |
| <b>n=</b>   | ?      |            |  |
|             |        | <b>n =</b> | $\frac{44165.91}{115.93}$  |
|             |        | <b>n =</b> | 381  |

En cuanto al tipo de muestreo que se aplicó fue aleatorio simple, debido a que cada elemento de la población objetivo, y cada posible muestra de un tamaño determinado, tuvo la misma probabilidad de ser seleccionado, esa es la razón por la cual las proporciones p y q se asignaron con valores de 50% cada una.

### 3.7 Análisis de Resultados

#### a) Género

La muestra de 381 personas residentes en la ciudad de Miami está dividida entre un 59% de género masculino y 41% de género femenino; quienes detallan a través de las preguntas posteriores sus gustos, preferencias y necesidades respecto a muebles y enseres para su hogar. Es así como a través de este medio se podrá identificar la potencialidad de la demanda y ciertas características relevantes del mercado meta, con el propósito de diseñar una propuesta que llene sus expectativas. Los resultados se visualizan en la Tabla 7 y Figura 16.

Tabla 7  
*Distribución por género*

| <b>Respuesta</b> | <b>Frecuencia</b> | <b>%</b> |
|------------------|-------------------|----------|
| <b>Masculino</b> | 225               | 59%      |
| <b>Femenino</b>  | 156               | 41%      |
| Subtotal         | 381               | 100%     |

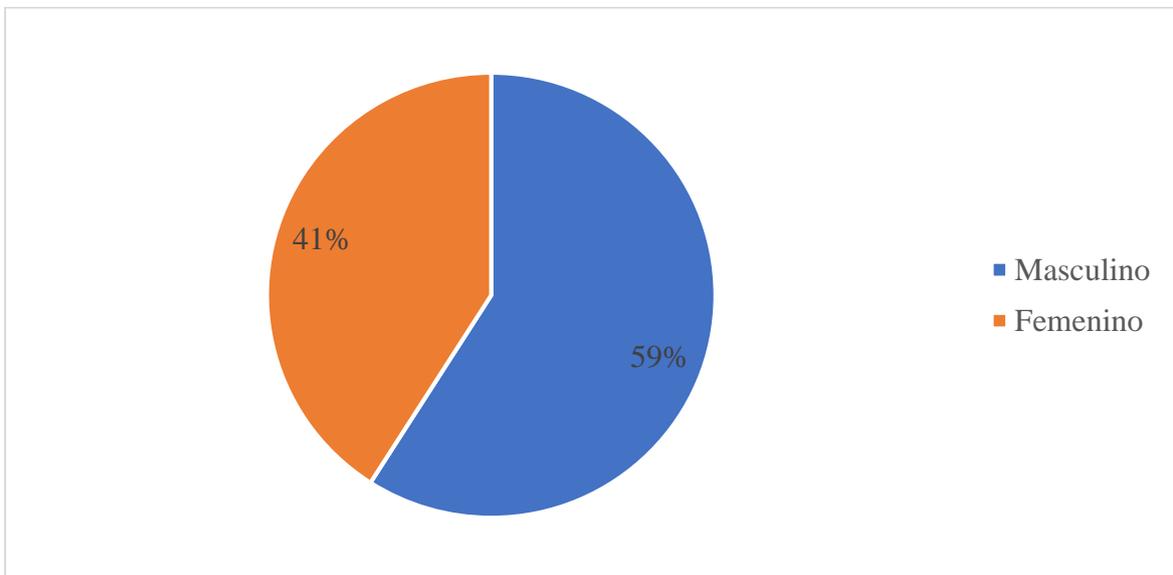


Figura 16. Distribución por género.

## b) Edad

De acuerdo con la Tabla 8 y Figura 17, la edad de los encuestados sirve como característica que permite identificar los gustos, intereses y necesidades del mercado objetivo, donde el 38% detalla que tiene entre 26 y 30 años, el 28% entre 20 y 25 años, el 15% entre 31 y 35 años, el 10% es mayor a 40 años, el 9% posee entre 36 y 40 años. De esta manera se demuestra que la mayoría de la muestra posee una edad adulta conveniente para el desarrollo de la presente investigación por el poder adquisitivo que poseen jóvenes adultos, además de que la propuesta de muebles armables es la de tener una presentación versátil y original.

Tabla 8  
*Distribución por edad*

| <b>Respuesta</b>          | <b>Frecuencia</b> | <b>%</b> |
|---------------------------|-------------------|----------|
| <b>Entre 20 y 25 años</b> | 107               | 28%      |
| <b>Entre 26 y 30 años</b> | 145               | 38%      |
| <b>Entre 31 y 35 años</b> | 56                | 15%      |
| <b>Entre 36 y 40 años</b> | 33                | 9%       |
| <b>Mayor a 40 años</b>    | 40                | 10%      |
| Subtotal                  | 381               | 100%     |

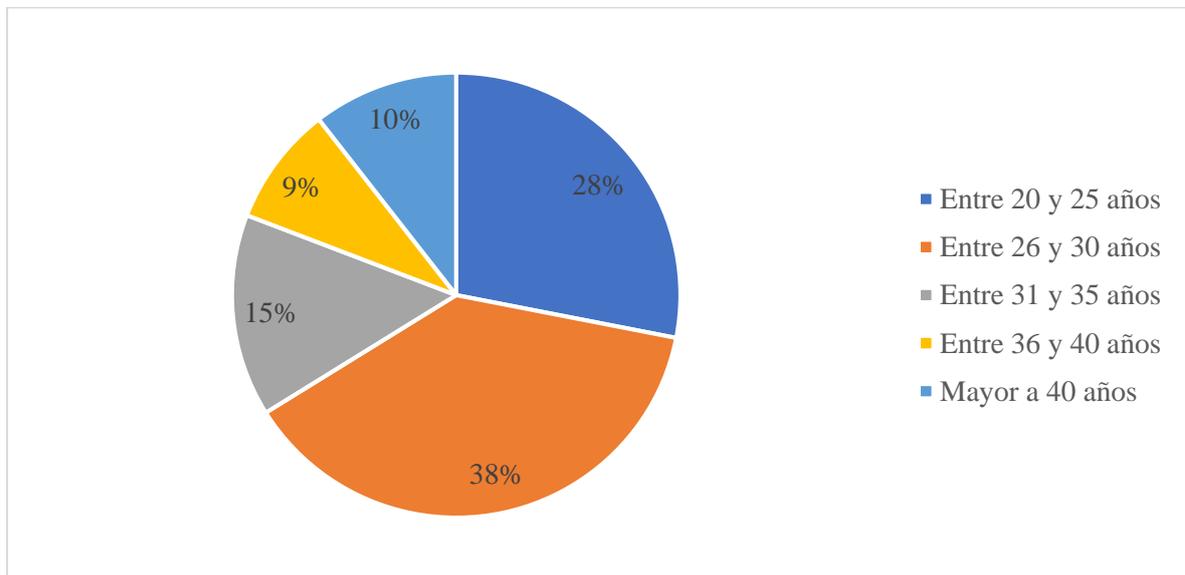


Figura 17. Distribución por edad.

### c) Idioma

Conforme a lo expresado en la Tabla 9 y Figura 18, el idioma es un aspecto fundamental en las negociaciones, ya que por este se puede presentar cualquier tipo de confusión en el caso de no dominar variables gramaticales o algún tipo de diferencia coloquial en el vocabulario. El 64% de los encuestados menciona que habla español y el 36% inglés. Esta condición demuestra la necesidad de estar preparado con un personal que domine el idioma inglés para su efecto poder tener relaciones comerciales duraderas y de satisfacción para el cliente.

Tabla 9  
*Idioma del encuestado*

| <b>Respuesta</b> | <b>Frecuencia</b> | <b>%</b> |
|------------------|-------------------|----------|
| <b>Inglés</b>    | 139               | 36%      |
| <b>Español</b>   | 242               | 64%      |
| <b>Subtotal</b>  | 381               | 100%     |

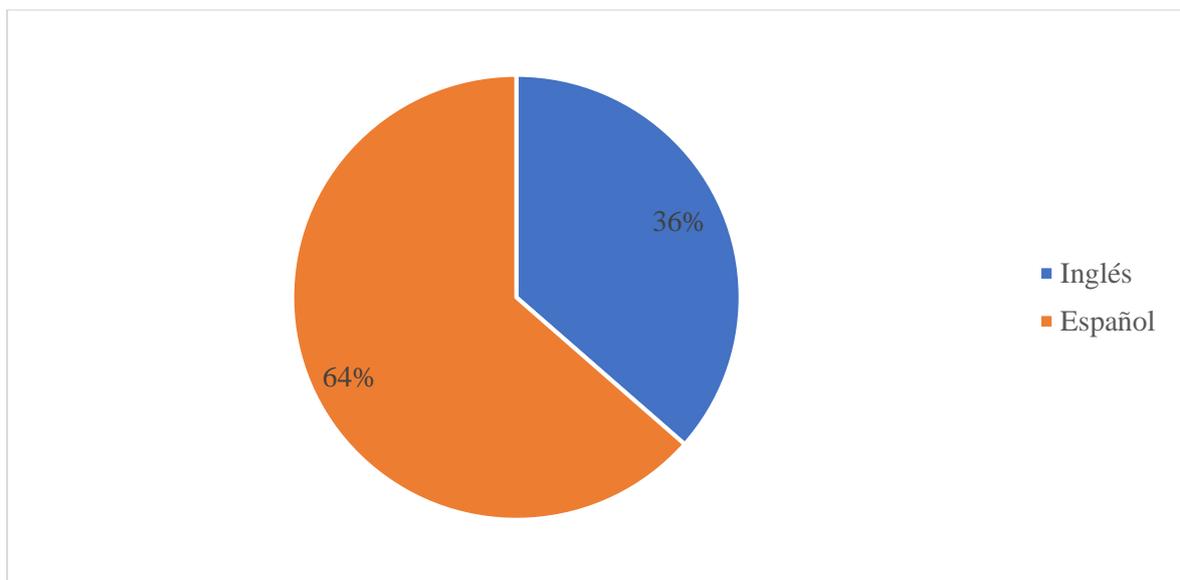


Figura 18. Idioma del encuestado.

**1. En una escala del 1 al 5, donde 5 es más probable y 1 es menos probable, ¿qué tan interesado estaría de comprar muebles de madera armables para su hogar?**

Según la información presentada en la Tabla 10 y Figura 19, el interés de los encuestados en comprar muebles de madera armable es alto, así lo manifestó el 84% de la muestra; el 10% está de acuerdo con lo manifestado; el 4% medianamente de acuerdo y el 2% restante en desacuerdo. Se demuestra un alto grado de aceptación ante la propuesta por caracterizarse en ser un mobiliario eficiente para su uso, portabilidad, facilidad de armar y desarmar y otras características que fortalecen el diseño propuesto.

Tabla 10  
Interés de comprar muebles de madera armables

| Respuesta | Frecuencia | %    |
|-----------|------------|------|
| 1         | 1          | 0%   |
| 2         | 8          | 2%   |
| 3         | 16         | 4%   |
| 4         | 37         | 10%  |
| 5         | 319        | 84%  |
| Subtotal  | 381        | 100% |

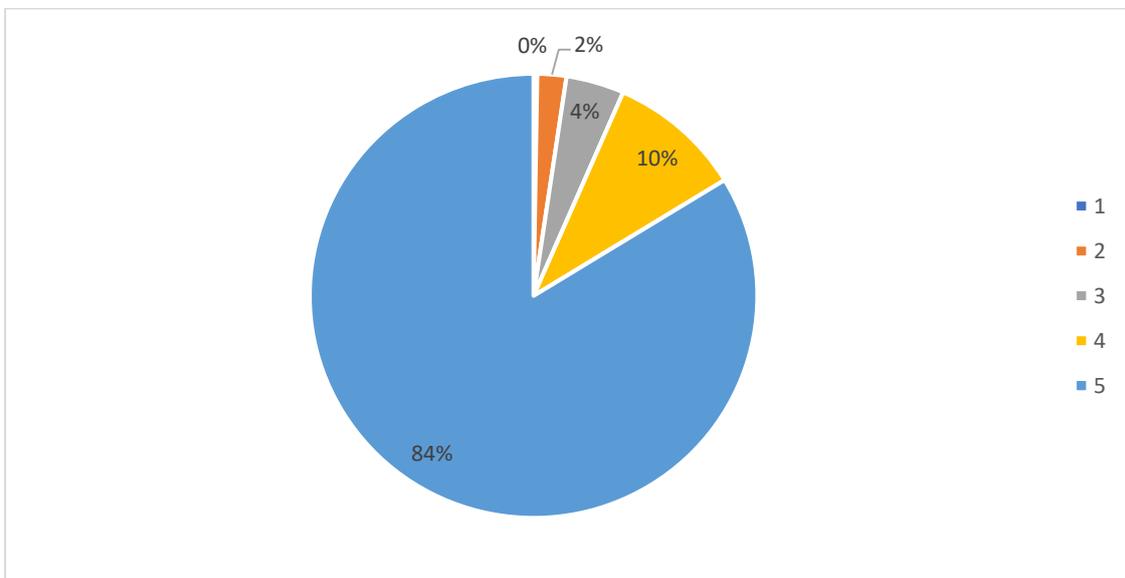


Figura 19. Interés de comprar muebles de madera armables.

## 2. ¿Con que regularidad cambia sus muebles de hogar?

De acuerdo con la Tabla 11 y Figura 20, la frecuencia de compra de los encuestados oscila entre 1 y 3 años, esto mencionó el 79% de los encuestados; el 20% menciona que compra cada 5 años o más y el 1% restante cada 6 meses. La demanda promedio de muebles es alta, sin embargo, la frecuencia de compra depende de la durabilidad de estos, por lo que es necesario que la propuesta se enfoque en presentar nuevos diseños y modelos al mercado donde se refuerce la funcionabilidad, versatilidad, modernidad y confort de cada modelo.

Tabla 11  
*Regularidad con la que cambia los muebles del hogar*

| <b>Respuesta</b>         | <b>Frecuencia</b> | <b>%</b>    |
|--------------------------|-------------------|-------------|
| <b>Cada 6 meses</b>      | 5                 | 1%          |
| <b>Entre 1 y 3 años</b>  | 300               | 79%         |
| <b>Cada 5 años o más</b> | 76                | 20%         |
| <b>Subtotal</b>          | <b>381</b>        | <b>100%</b> |

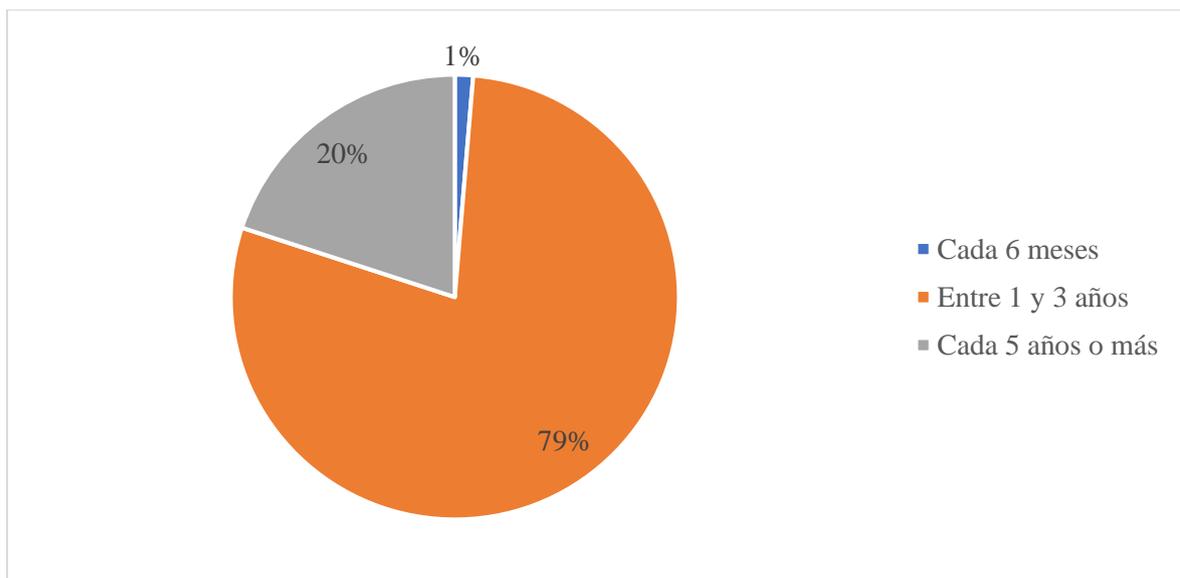


Figura 20. Regularidad con la que cambia los muebles del hogar.

### 3. ¿Por qué prefiere muebles de madera?

Según los resultados de la Tabla 12 y Figura 21, el 63% de los encuestados menciona que prefiere muebles de madera por la frescura en la decoración que este ofrece, el 29% por durabilidad, el 8% por precio. Se demuestra que la necesidad de los encuestados es satisfacer aspectos de decoración utilizando la madera por su característica robusta y de acabados macizos, es así como buscan colocar y combinar elementos funcionales que le ofrezcan frescura al entorno.

Tabla 12  
*Razones por las que prefiere muebles de madera*

| <b>Respuesta</b>   | <b>Frecuencia</b> | <b>%</b> |
|--------------------|-------------------|----------|
| <b>Durabilidad</b> | 109               | 29%      |
| <b>Precio</b>      | 31                | 8%       |
| <b>Decoración</b>  | 240               | 63%      |
| <b>Desconoce</b>   | 1                 | 0%       |
| Subtotal           | 381               | 100%     |

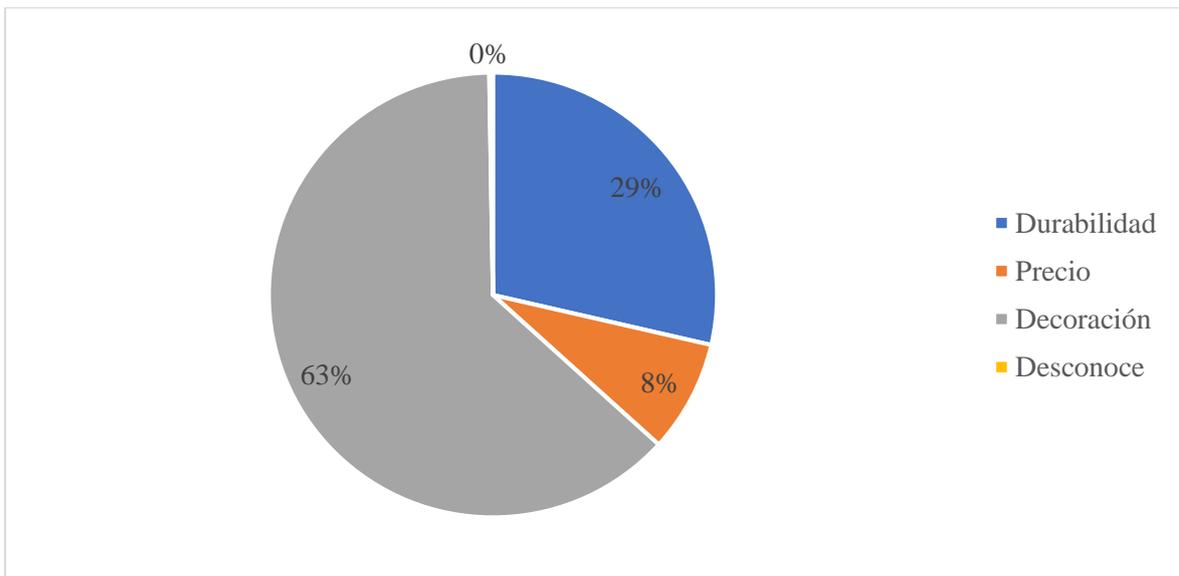


Figura 21. Razones por las que prefiere muebles de madera.

**4. En una escala del 1 al 5, donde 5 es más probable y 1 es menos probable, ¿Ha escuchado sobre la madera teca?**

La Tabla 13 y Figura 22 determinan que el 81% de los encuestados detalla que sí conoce la madera de teca, el 11% menciona que la ha escuchado y tiene buenas referencias de esta, el 3% no sabe mucho del tema, el 2% no ha escuchado sobre el tema y el 3% desconoce totalmente este tipo de madera. Se evidencia que la muestra tiene una excelente referencia de la materia prima que se ofrecería en el producto propuesto, el mismo que se caracteriza por su resistencia y durabilidad ante cualquier clima; esto permite contar con una demanda accesible, a la que se le debe enfatizar las ventajas del mueble por su materia prima que puede permanecer al aire libre sin que se vea afectada su condición.

Tabla 13  
*Personas que han escuchado sobre madera de teca*

| <b>Respuesta</b> | <b>Frecuencia</b> | <b>%</b> |
|------------------|-------------------|----------|
| <b>1</b>         | 10                | 3%       |
| <b>2</b>         | 9                 | 2%       |
| <b>3</b>         | 10                | 3%       |
| <b>4</b>         | 43                | 11%      |
| <b>5</b>         | 309               | 81%      |
| Subtotal         | 381               | 100%     |

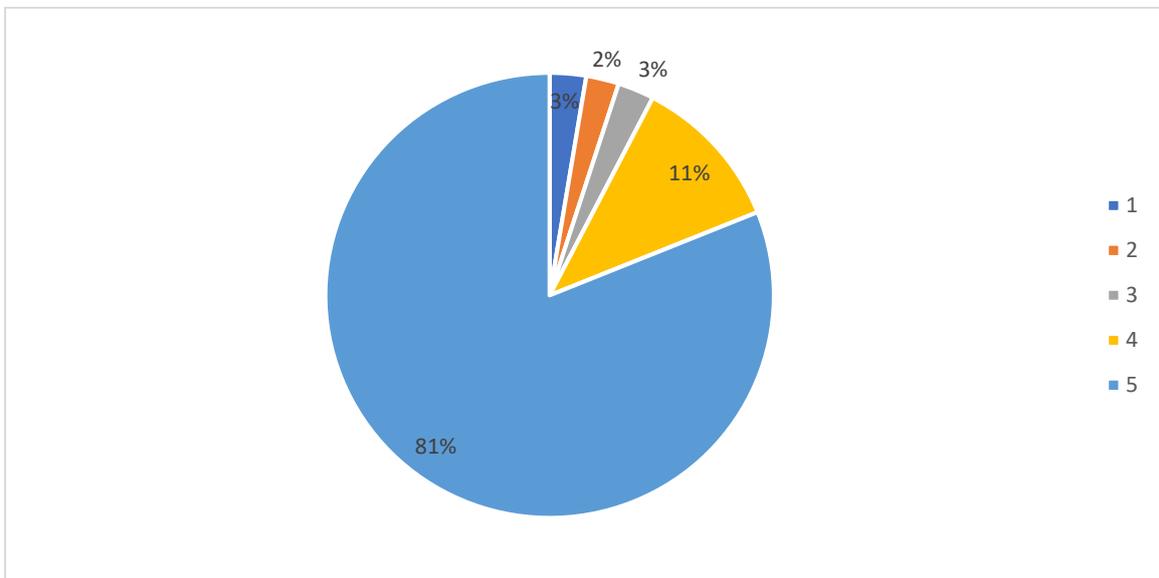


Figura 22. Personas que han escuchado sobre madera de teca.

**5. ¿Cuál es el presupuesto que usted destinaría para la compra de muebles de madera durante un año?**

El 92% de los encuestados menciona que tiene un presupuesto entre \$500 y \$1.000,00; el 4% menor a \$500,00 y el 4% restante mayor a \$1.000,00. Bajo este parámetro, el precio que ofrece la demanda se podría considerar aceptable para la propuesta, sin embargo, es necesario realizar los estudios y requerimientos de costos de transporte y logística, además del tiempo que requieren los trámites de desaduanización para que la mercadería llegue a su lugar de destino. Para mayor comprensión revisar Tabla 14 y Figura 23.

Tabla 14  
*Presupuesto que destina para la compra de muebles de madera*

| <b>Respuesta</b>              | <b>Frecuencia</b> | <b>%</b> |
|-------------------------------|-------------------|----------|
| <b>Menos de \$ 500</b>        | 14                | 4%       |
| <b>Entre \$ 500 y \$ 1000</b> | 351               | 92%      |
| <b>Más de \$ 1000</b>         | 16                | 4%       |
| Subtotal                      | 381               | 100%     |

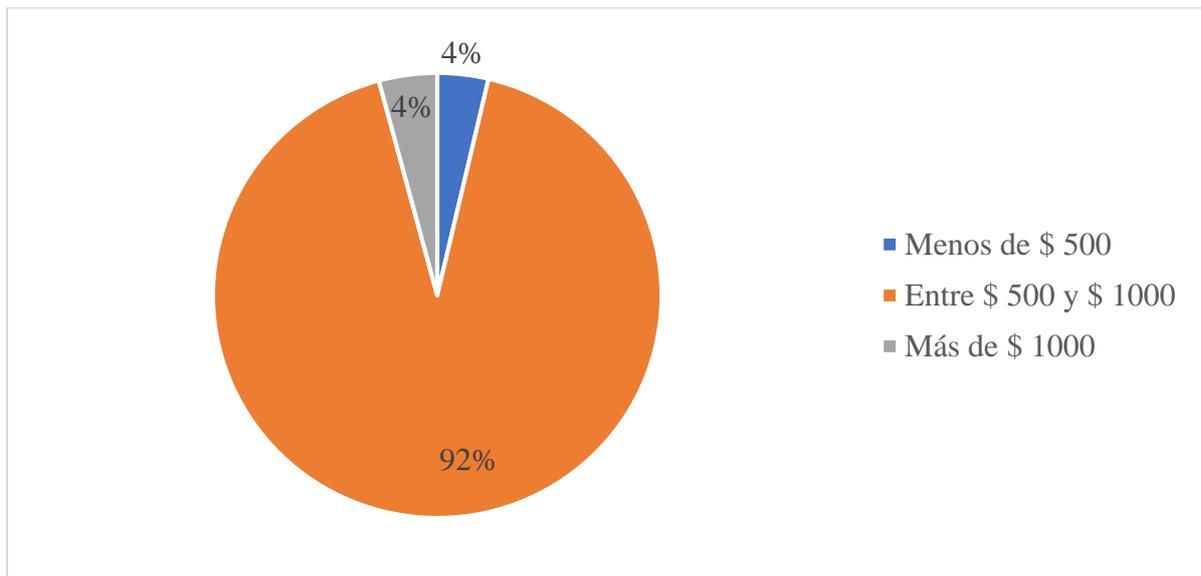


Figura 23. Presupuesto que destina para la compra de muebles de madera.

## 6. De los siguientes muebles, ¿cuál de ellos estaría interesado en adquirir?

Con la finalidad de analizar los requerimientos de la demanda, la Tabla 15 y Figura 24 permite evidenciar que el 48% estaría interesado en adquirir un juego de comedor, el 29% un juego de sala y el 23% restante un juego de dormitorio. Dejando demostrado que todos los posibles productos que se ofrezcan como mobiliario producido en madera de tipo teca son aceptados por el mercado, sin embargo, es preciso fortalecer la campaña de mercado, dando a conocer las bondades de la madera.

Tabla 15  
*Tipo de mueble que prefiere comprar*

| <b>Respuesta</b>           | <b>Frecuencia</b> | <b>%</b> |
|----------------------------|-------------------|----------|
| <b>Juego de sala</b>       | 111               | 29%      |
| <b>Juego de comedor</b>    | 181               | 48%      |
| <b>Juego de dormitorio</b> | 89                | 23%      |
| Subtotal                   | 381               | 100%     |

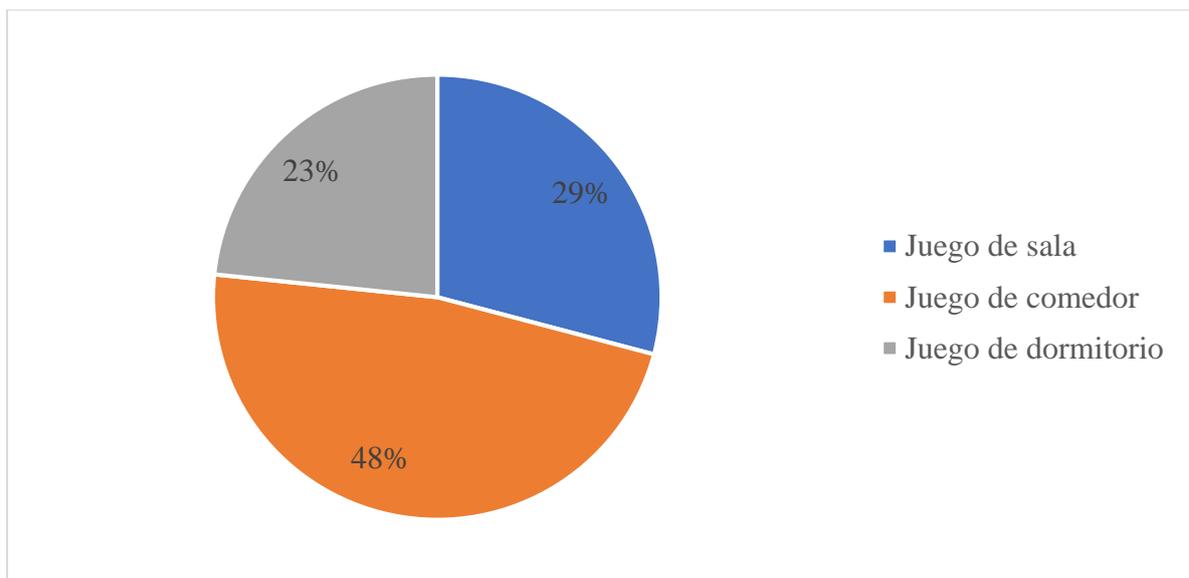


Figura 24. Tipo de mueble que prefiere comprar.

## 7. ¿Qué idioma prefiere usted en el manual de instrucciones?

Conforme a la información de la Tabla 16 y Figura 25, el 50% de los encuestados considera que ambos idiomas deben ser empleados como marco de referencia en el manual de instrucciones, el 37% eligió el español y el 13% el inglés. Dejando así demostrado que la necesidad es la de dar a conocer el montaje y desmontaje del mueble en ambos idiomas, también es preciso informar otros detalles, como: cualidades y beneficios de la teca, información de contacto para sugerencias o requerimientos y demás referencias que ofrezcan satisfacción y seguridad al cliente.

Tabla 16  
*Idioma para el manual de instrucciones*

| <b>Respuesta</b> | <b>Frecuencia</b> | <b>%</b> |
|------------------|-------------------|----------|
| <b>Inglés</b>    | 49                | 13%      |
| <b>Español</b>   | 143               | 38%      |
| <b>Ambas</b>     | 189               | 50%      |
| <b>Subtotal</b>  | 381               | 100%     |

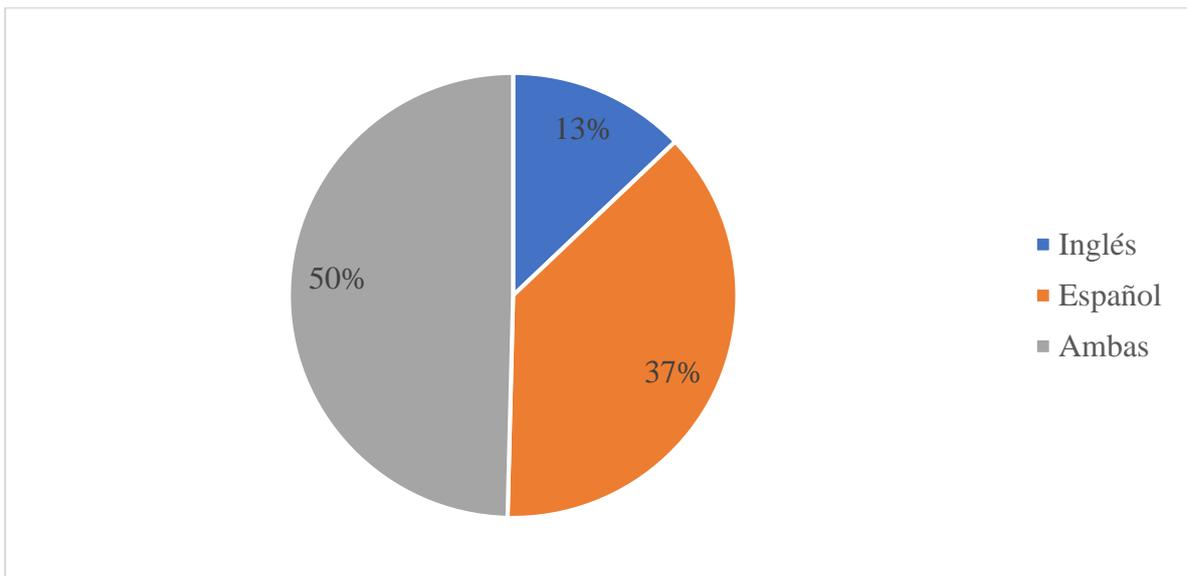


Figura 25. Idioma para el manual de instrucciones.

## 8. ¿Qué factores inciden en su decisión de compra de un mueble armable?

En cuanto a los resultados de la Tabla 17 y la Figura 26, los factores que inciden en la decisión de compra están relacionados con el diseño, así lo detallo el 62% de la muestra, el 12% considera importante la calidad, el 14% la facilidad del armado, el 7% la funcionalidad, el 2% entrega inmediata y el 3% restante considera el precio. Se demuestra que la decoración es un factor muy importante en la presente investigación de mercado, ya que se considera el diseño del mobiliario que posea fortalezas como: características únicas o poco comunes, funcionalidad y utilidad.

Tabla 17  
*Factores que inciden en la decisión de compra del cliente*

| <b>Respuesta</b>         | <b>Frecuencia</b> | <b>%</b> |
|--------------------------|-------------------|----------|
| <b>Precio</b>            | 13                | 3%       |
| <b>Diseño</b>            | 238               | 62%      |
| <b>Funcionalidad</b>     | 26                | 7%       |
| <b>Fácil armado</b>      | 54                | 14%      |
| <b>Entrega inmediata</b> | 6                 | 2%       |
| <b>Calidad</b>           | 44                | 12%      |
| <b>Subtotal</b>          | 381               | 100%     |

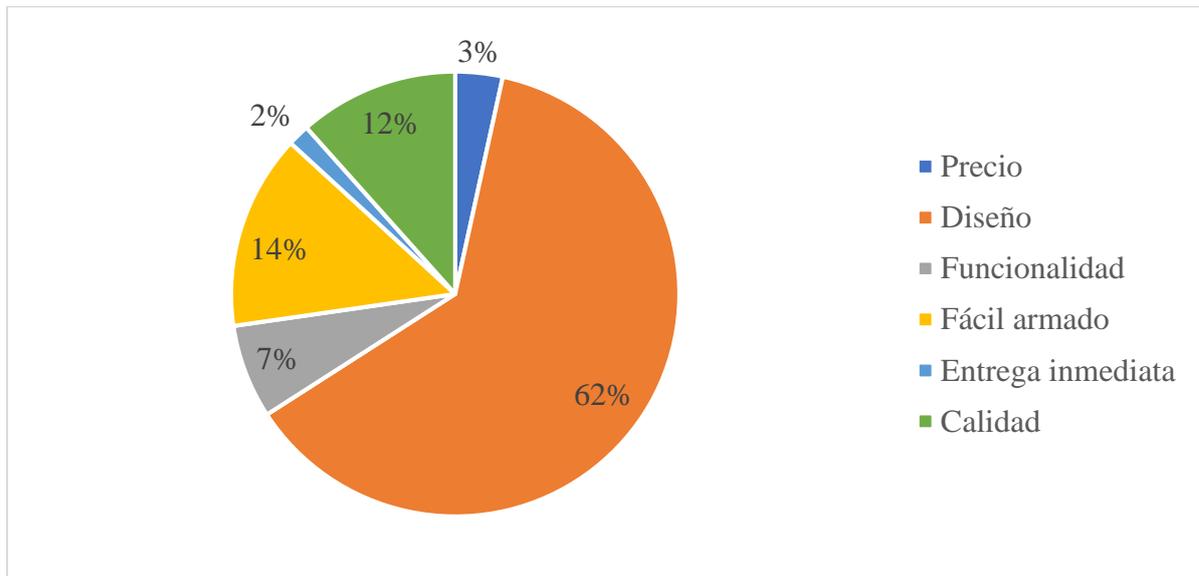


Figura 26. Factores que inciden en la decisión de compra del cliente.

### 9. ¿En qué medios de comunicación desearía conocer mayor información del producto (muebles armables de madera)?

De acuerdo con la Tabla 18 y Figura 27, el 88% de los encuestados prefiere las redes sociales como medio de comunicación, el 7% la televisión o radio y el 5% el correo electrónico. Debido a la influencia que actualmente tienen las redes sociales en el medio digital, facilidad de uso, bajo costo y un elevado porcentaje de conectividad, se recomienda la utilización de este medio para promocionar los muebles de madera armables, su diseño, funcionalidad y demás características que realcen el valor del producto.

Tabla 18  
*Medios de comunicación de preferencia*

| <b>Respuesta</b>          | <b>Frecuencia</b> | <b>%</b> |
|---------------------------|-------------------|----------|
| <b>Redes sociales</b>     | 334               | 88%      |
| <b>Televisión - radio</b> | 28                | 7%       |
| <b>Correo electrónico</b> | 19                | 5%       |
| <b>Subtotal</b>           | 381               | 100%     |

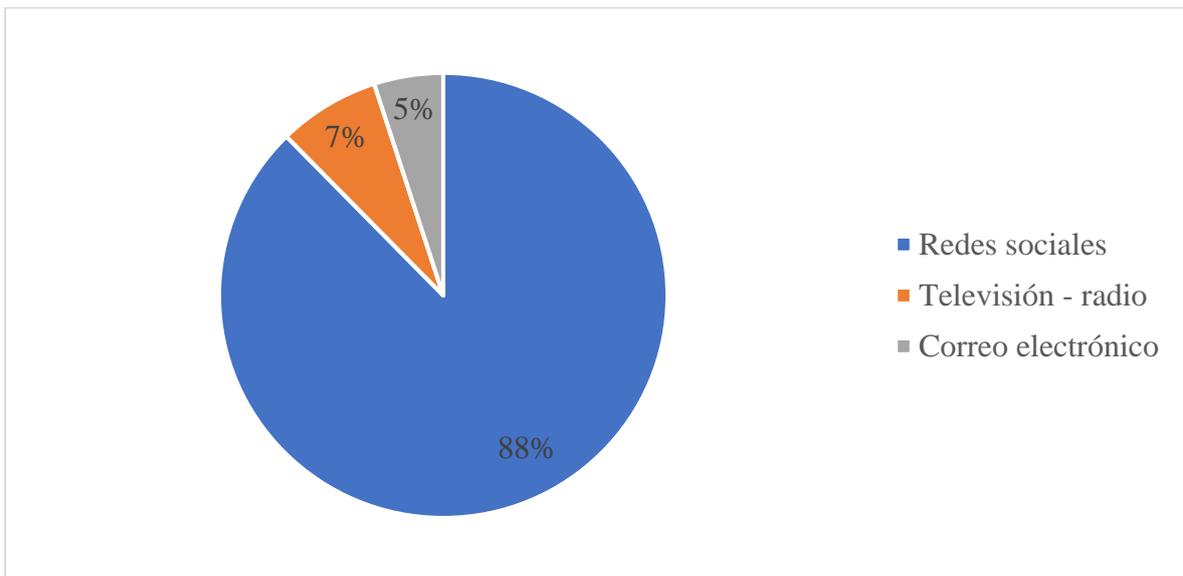


Figura 27. Medios de comunicación de preferencia.

### 10. ¿Si el producto satisficiera su necesidad, estaría dispuesto a recomendarlo?

La Tabla 19 y Figura 28 dejan de manifiesto que las recomendaciones que pueda ofrecer un cliente sobre un producto o servicio son muy valiosas en los negocios y son consideradas como un valor diferenciador entre la competencia; ya que es considerada la valoración positiva de un cliente satisfecho, es así como el 93% si estuviese dispuesto a recomendar el producto y el 7% restante detalla que no por motivos de desconfianza entre la eficacia de un producto con otro. Por tal motivo es preciso mantener un elevado estándar de calidad y atención, evitando posible inconformidad con el cliente, ya sea con el producto o con el proceso de entrega y negociación.

Tabla 19  
*Disposición de recomendar el producto*

| <b>Respuesta</b> | <b>Frecuencia</b> | <b>%</b>    |
|------------------|-------------------|-------------|
| <b>Sí</b>        | 356               | 93%         |
| <b>No</b>        | 0                 | 0%          |
| <b>Tal vez</b>   | 25                | 7%          |
| <b>Subtotal</b>  | <b>381</b>        | <b>100%</b> |

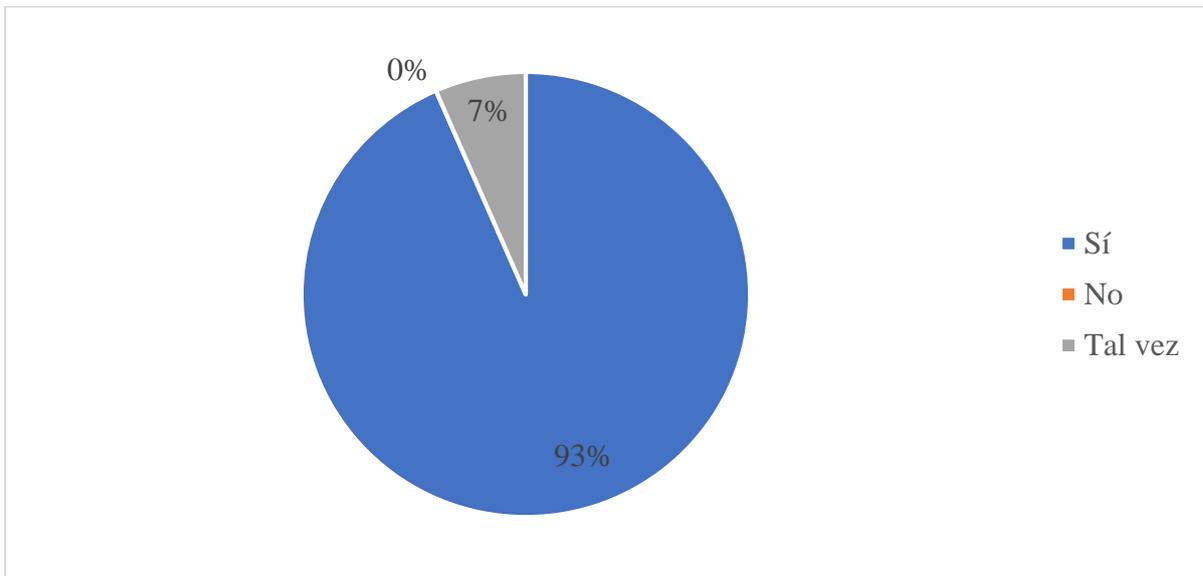


Figura 28. Disposición de recomendar el producto.

### **3.8 Análisis de los resultados de la encuesta**

La encuesta permitió establecer las siguientes conclusiones, en base a los resultados obtenidos de la muestra de 381 personas de la ciudad de Miami:

- Se pudo notar que si bien, no hubo mucha diferencia entre el género de las personas interesadas en adquirir el producto, hubo mayor presencia de respuestas del género masculino, cuyos rangos de edad más relevantes se concentraron en aquellos que tienen entre 20 y 35 años que en su mayoría hablan español, según el 64 % de opiniones.
- Un aspecto muy favorable para al proyecto es el 84% está muy interesado en adquirir el producto ofrecido, debido a que fueron quienes dieron una calificación 5 sobre 5, pero su frecuencia de compra sería al menos entre 1 y 3 años. Y esto es algo lógico debido a que las personas rara vez cambian de mobiliario, al menos si son de calidad, los productos duran varios años y lo que se tiene que promover es que exista una compra recurrente de otros productos que complementen a los que ya tienen.
- Otro aspecto positivo está ligado con el hecho de que la gente prefiere el producto por el diseño, por encima del precio, y también si se trata de teca, si hay probabilidades de que compren el producto, debido al prestigio que tiene esta madera, destinando así un presupuesto entre \$ 500 y \$ 1,000 para la compra de estos productos.
- Finalmente, debido a que el producto se exportará al mercado de Miami, es importante que la empresa cuente con una presencia importante en medios digitales como las redes sociales y una página web, en donde exista una interacción permanente con el cliente, tanto al momento de realizar un pedido, como durante el proceso de exportación pues, en caso de cumplir con las expectativas de los clientes, hay muchas probabilidades de que recomienden a otros familiares, amigos o allegados.

## **Capítulo 4.**

### **Plan de Exportación**

#### **4.1 Análisis del entorno**

Una vez que se ha realizado la investigación de mercado a los clientes potenciales en la ciudad de Miami, es importante analizar el entorno en el cual se desenvolverá la empresa; razón por la cual debe aclararse que el proyecto estará ubicado en la ciudad de Guayaquil y desde esta ciudad se realizará la exportación de los muebles armables para ser distribuidos en el mercado estadounidense; sin embargo, también se considerarán algunos aspectos que son claves para garantizar el acceso del producto en el país norteamericano. Bajo este contexto, se desarrollan los análisis PEST y Cinco Fuerzas de Porter, para la obtención de los factores internos y externos que forman parte del entorno, y que sirven de base para la formulación de estrategias que ayuden a desarrollar ventajas competitivas.

##### **4.1.1 Análisis PESTEL**

Empezando con el análisis PESTEL, se denomina así porque contempla el impacto de los factores políticos, económicos, social, tecnológico, ecológicos y legales, que pudieran intervenir de forma directa o indirecta en la constitución de la compañía y durante el proceso de exportación; razón por la cual, estos seis aspectos identificarán las oportunidades o amenazas que presenta el sector de muebles para la empresa propuesta, a fin de concluir el grado de atractivo del entorno. En pocas palabras, este análisis permite establecer los argumentos bajo los cuales es atractivo o no exportar muebles hacia este mercado, según las barreras de entrada que se presenten.

##### **4.1.1.1 Entorno político**

Como parte del entorno político se tomarán en cuenta aspectos relevantes del mercado objetivo, en este caso los Estados Unidos, para conocer acerca de su superficie, población, moneda, idiomas oficiales, entre otros factores que podrían tener incidencia en los resultados del proyecto de exportación de muebles armables hacia este país.

Oficialmente, Estados Unidos de América, es un país que limita al norte con Canadá; al sur con México; al este con el Océano Atlántico y al oeste con el Océano Pacífico. Su población asciende a 328'572.786 habitantes, de los cuales el 72% pertenecen a la raza blanca, mientras el 28% restante se divide en grupos étnicos de población asiáticos, latinos y nativos. Su capital es Washington D.C., y entre las ciudades más importantes destacan: Nueva York, Los Ángeles, Chicago y Houston. En el ámbito religioso, el cristianismo es la

religión oficial del país, siendo el 46.5 % protestantes y el 20.8 % católicos; mientras que la diferencia se divide en otras religiones como judaísmo, islamismo e hinduismo. El idioma oficial es el inglés, mientras que el español es el idioma secundario; así como también idiomas nativos que se hablan en Estados como Hawái y Alaska. Su división administrativa corresponde a 50 Estados y 1 distrito federal (Instituto de Comercio Exterior - Gobierno de España, 2019). En la figura 29 se presenta un mapa de los Estados Unidos, donde se distingue la ciudad de Miami, en la costa del Océano Atlántico.



Figura 29. Ilustración del mapa de los Estados Unidos de América. Tomado de la “Ficha Técnica”, por Instituto de Comercio Exterior – Gobierno de España, 2019.

En lo que respecta a los indicadores socioeconómicos de este país, su tasa de crecimiento población es 0.7 % anual, y el 65.7 % de sus habitantes se concentra en edades entre los 15 y 64 años de edad. En cuanto al Índice de Desarrollo Humano [IDH] está en el puesto 10 en el ranking mundial; su coeficiente de Gini es 0.411. Los niveles de inflación que maneja este país son bastante bajos, promediando el 2.1 % anual; su moneda oficial es el dólar estadounidense (USD \$), y posee un PIB de 19 billones de dólares, mientras que su PIB per

cápita es de \$ 59,774. La tasa de empleo es 62 % y el desempleo se mantiene en niveles del 4 %. Es considerado el país más competitivo del mundo, encontrándose en el puesto 1 del ranking de competitividad global, y su PIB se distribuye mayormente en el sector de servicios con el 80 %; la industria con el 19 % y, apenas el 1 %, en la agricultura. En lo que respecta a la facilidad para hacer negocios, se encuentra en la casilla 5 del ranking *Doing Business* (Instituto de Comercio Exterior - Gobierno de España, 2019).

Por tratarse de la mayor economía del mundo, Estados Unidos siempre es un mercado atractivo para los negocios, y por ello, es el principal receptor y emisor de inversiones a nivel mundial, debido a la inversión extranjera directa. En cuanto a los sectores más atractivos para la inversión se destacan: la construcción, la energía renovable y la infraestructura de transportes como autopistas y ferrocarril. Finalmente, un aspecto vital del proyecto es que existe una creciente presencia hispana, en donde alrededor de 55 millones de habitantes son hispanoparlantes, siendo la primera minoría de este país con el 17 %.

#### 4.1.1.2 Entorno Económico

En lo que concierne al entorno económico del Ecuador, actualmente se está pasando por una época de recesión, en donde la economía se desaceleró y empezó a crecer a tasas muy bajas. De acuerdo con las cifras del Banco Central del Ecuador (2019) y según la Figura 30, el producto interno bruto (PIB) presentó el mayor crecimiento hasta el año 2014, siendo 3.6 %; luego en 2015 debido a la caída del precio del barril del petróleo este indicador fue negativo, presentando un decrecimiento del PIB en -2.5 %; y desde el 2016 hasta el 2018 se han presentado tasas inferiores al 1 %. Según los pronósticos de este año 2019 es posible que el PIB cierre con una tasa del 0.25 %, lo cual refleja el lento crecimiento de la economía.

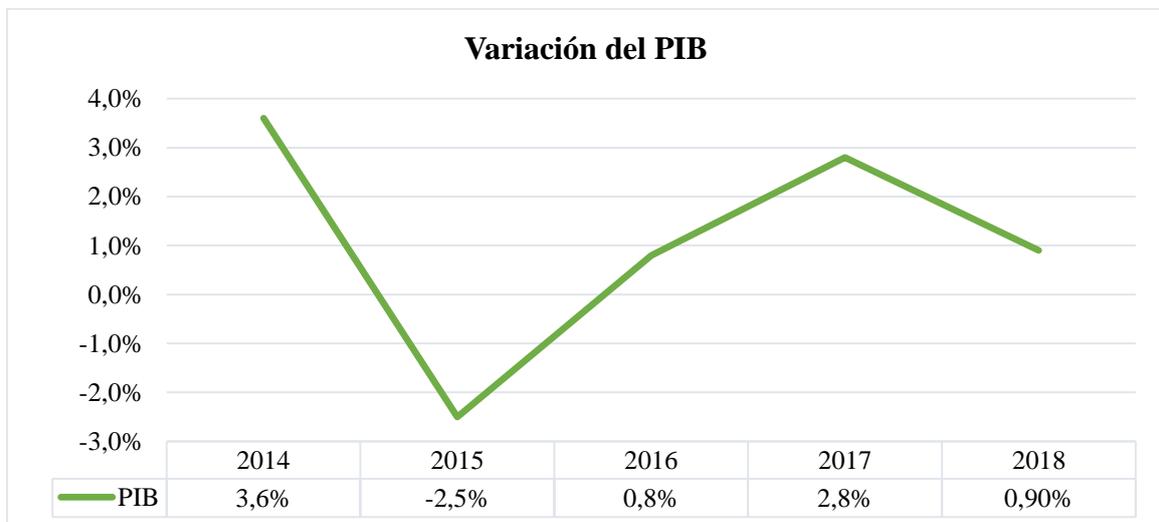


Figura 30. Producto Interno Bruto en el Ecuador 2014-2018. Adaptado de “Estadísticas Macroeconómicas” por Banco Central del Ecuador, 2019.

Por otra parte, en lo que respecta al riesgo país, en la Figura 31 se determina que su variación ha sido una de las más favorables en los últimos cinco años, especialmente porque luego de la situación recesiva que atravesó el país a partir del 2015, este indicador se ubicó entre 8.30 % y 8.22 % hasta el año 2018; sin embargo, hasta el mes de junio del 2019 se evidenció una recuperación importante, alcanzando un índice de 5.66 %, lo que significa que el riesgo país es menor y, por ende, hay un mejor escenario político, jurídico y económico para los nuevos inversionistas. Y seguramente, esto se debe a los cambios que se están promoviendo desde las esferas estatales para frenar casos de corrupción y reactivar los procesos productivos, a fin de generar mayores plazas de empleo para la sociedad.

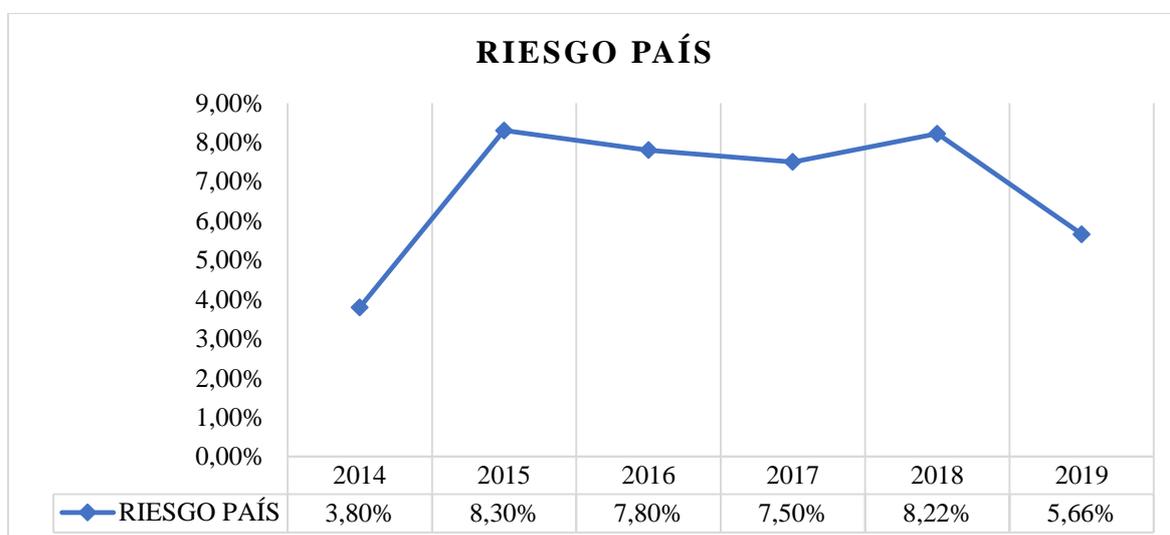


Figura 31. Riesgo País en el Ecuador 2014-2019. Adaptado de “Estadísticas Macroeconómicas” por Banco Central del Ecuador, 2019.

En la Figura 32, se puede analizar otro indicador económico que es importante para la presente investigación: la inflación, cuya variación ha sido de las más favorables en los últimos cinco años, especialmente porque pasó de 3.67 % en 2014 a ubicarse en -0.10 % en 2018, lo que presenta una clara estabilidad de los precios y, difícilmente, esto afecte a los presupuestos de operaciones de la empresa; es decir, al haber una inflación baja, es posible que no se incrementen los costos de operación del negocio, lo que garantizaría una mayor estabilidad en los precios para la exportación también al mercado de Miami.

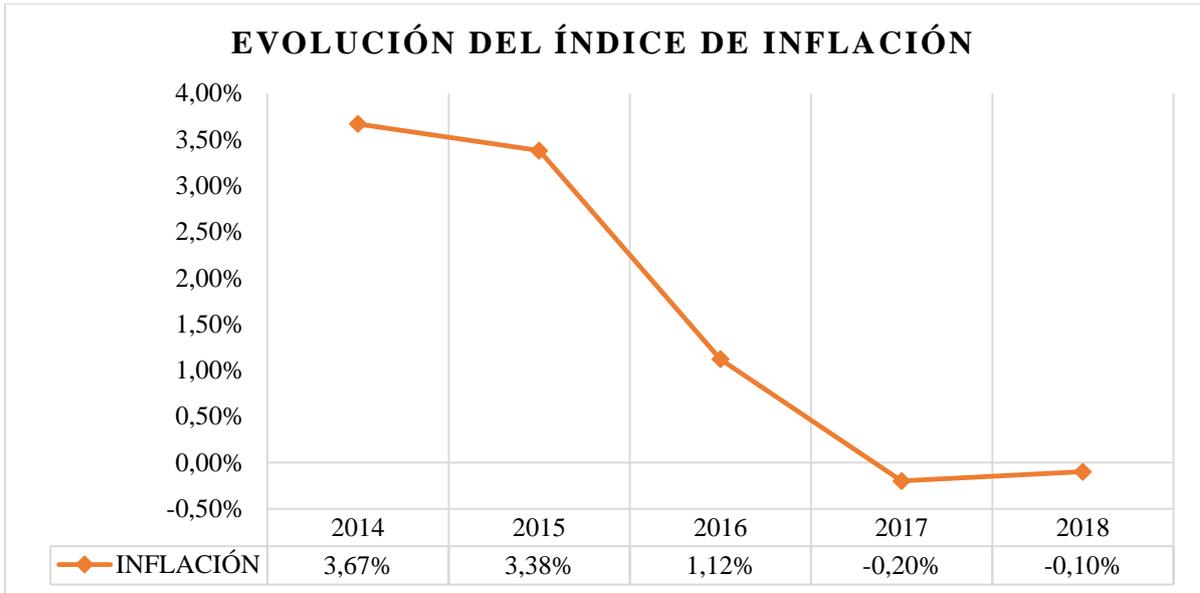


Figura 32. Inflación en el Ecuador 2014-2018. Adaptado de “Estadísticas Macroeconómicas” por Banco Central del Ecuador, 2019.

En lo que respecta a la exportación de muebles de madera desde Ecuador hacia los Estados Unidos, la Figura 33 demuestra que este país es el principal destino del producto ecuatoriano, presentando una cifra total de \$ 7.93 millones durante el período 2014 – 2018, y presentando un volumen promedio entre \$ 1.32 y \$2.14. Además, la tasa de crecimiento en todo este tiempo ha sido 14 % lo que significa que las exportaciones de este producto, pese a ser bajas, se encuentran en crecimiento, lo cual es favorable para dinamizar el sector.

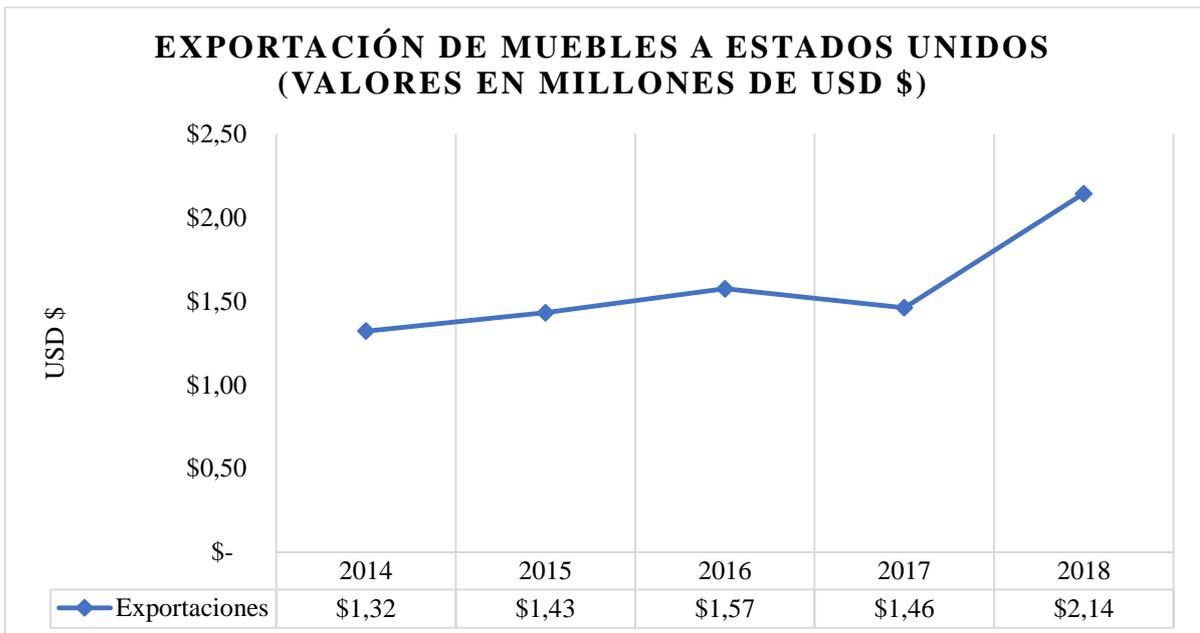


Figura 33. Exportación de muebles de madera de Ecuador a Estados Unidos, período 2014-2018. Adaptado de Trade Map, 2019.

#### **4.1.1.3 Entorno Social**

En cuanto al entorno social, se hace una breve descripción del perfil del consumidor estadounidense para comprender los principales patrones de comportamiento que tendrían incidencia al momento de entablar negociaciones con este mercado. La ciudad de Miami, es la sexta ciudad más poblada de este país al tener una población total de 5.805.883 habitantes; estando por debajo de ciudades más grandes como Los Ángeles, Nueva York, Chicago, San Francisco y Houston (Santander Trade, 2019).

A raíz de la crisis mundial hubo mayor sensibilidad a los precios por parte de los compradores en los Estados Unidos, quienes optaron por ser un poco más juiciosos al momento de adquirir algún bien o servicio. A pesar de esto, los norteamericanos siguen siendo fieles a sus marcas favoritas, pero también buscan la forma de gastar en marcas más económicas (Santander Trade, 2019). Además, otro factor vital en el comportamiento de compra de los estadounidenses está asociado al consumo responsable, dando prioridad a aquellos productos que son más conscientes del medio ambiente, y tienen algún plan de contingencia para contaminar menos o integrar menos químicos en sus componentes.

De igual forma, los consumidores norteamericanos son muy abiertos a la compra de bienes extranjeros, principalmente si satisfacen sus necesidades y más allá del precio, está elaborado de materiales de calidad para satisfacer sus necesidades. La mayoría de ellos valora mucho la comodidad en casa, por lo que ofrecer un bien o servicio mediante una plataforma digital sería un factor muy apreciado por este mercado, especialmente por la generación millennial (Santander Trade, 2019).

#### **4.1.1.4 Entorno Tecnológico**

Como parte de los factores tecnológicos que se consideran dentro del entorno, es importante evaluar la forma en que ha ido mejorando el uso de dispositivos electrónicos en el Ecuador, como una forma de hacer negocios en los mercados internacionales; en donde el uso de estas plataformas hoy en día representa una ventaja competitiva para impulsar la venta y promoción de todo tipo de bienes y servicios, segmentando a los mercados a los que realmente está dirigido. En este sentido, las estadísticas del INEC (2017) presentadas en la Figura 34 determinan que la mayoría de los usuarios navega a través de internet utilizando la computadora y sus teléfonos móviles, como principal medio de comunicación; pero también es importante considerar que el uso y acceso a internet en el país es cada vez más mayor, debido a que las compañías proveedoras de este servicio ofrecen planes para hogares a precios competitivos.

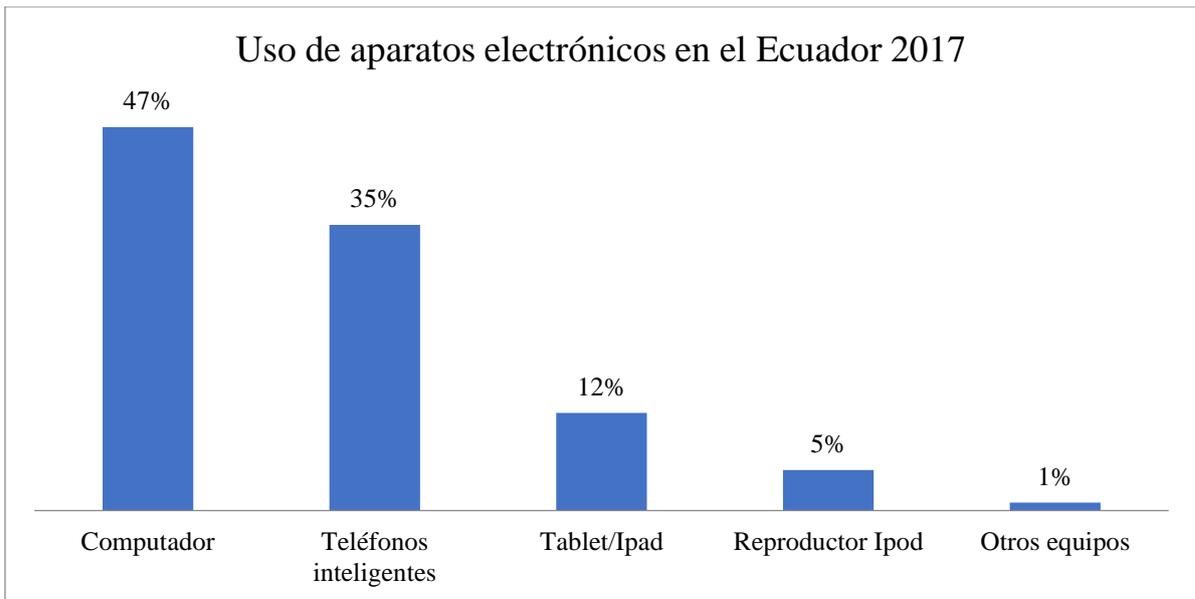


Figura 34. Uso de aparatos electrónicos en el Ecuador 2017. Adaptado de “Boletín sobre las TIC”, por INEC, 2017.

Es así como observando la Figura 35, se puede apreciar que el acceso a internet en los hogares ha crecido significativa del 31% en 2012 hasta 47% prácticamente en el 2017. Por lo que el internet, al igual que el agua y la luz, se ha convertido en otro servicio básico que deben tener las familias ecuatorianas para satisfacer la necesidad de comunicación, ya sea mediante el uso de computadoras o celulares.

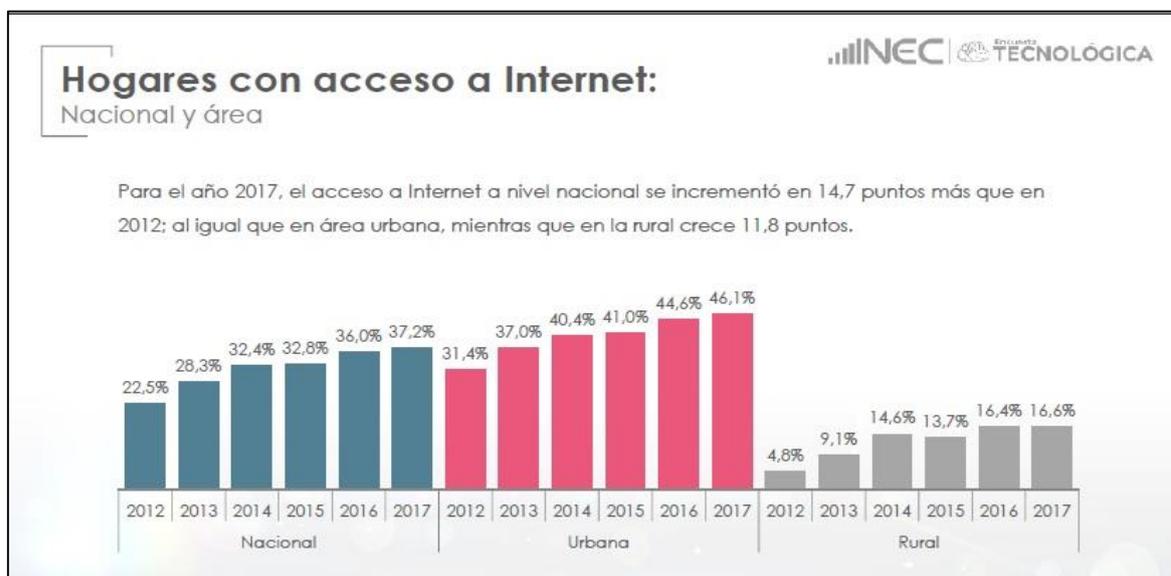


Figura 35. Acceso a internet en Ecuador 2012 – 2017. Adaptado de “Boletín sobre las TIC”, por INEC, 2017.

#### 4.1.1.5 Entorno Ecológico

Se dice que la teca destaca por sus características ecológicas, y eso se sustenta en el hecho de su larga vida útil en comparación con otro tipo de madera, lo que evita la tala

indiscriminada de los bosques, porque a diferencia de la mayoría de maderas duras como el roble o guayacán que tal vez duran bien los primeros 30 años, la teca puede durar hasta 70 años (Asoteca, 2017), inclusive a la intemperie, por lo que en algunos casos estos muebles son considerados como una verdadera reliquia. Asimismo, esta madera no necesita estar protegida, sino que al darle un buen acabado se obtiene un estado y color natural que la hace especial y distintiva de otras maderas más comerciales; sin embargo, esto no significa que no pueda aplicarse algún tipo de barniz, sino que inclusive aún si no se lo aplicase se garantiza un buen acabado y durabilidad extrema, tal como se ve en la figura 36.



Figura 36. Muebles armables elaborados con madera de teca. Tomado de IKEA, 2019.

#### **4.1.1.6 Entorno Legal**

En este aspecto se contemplan aquellos recursos legales que son claves para el proyecto, y que de alguna forma regulan la actividad económica del proyecto. Para lo cual, es importante que se tomen en cuenta los incentivos que ofrece el Código Orgánico de la Producción Comercio e Inversiones (COPCI); programas de desarrollo empresarial y acceso a crédito por parte de instituciones financieras como la Corporación Financiera Nacional (CFN) y la Ley de Fomento productivo, para promover la actividad empresarial en el país.

Según lo establece el COPCI, en su artículo 23 existen incentivos de tipo fiscal, debido a que las nuevas inversiones que se enfoquen en la exportación, pueden acogerse a la exoneración tanto del impuesto a la renta por un período de cinco años, como también a la

exoneración del impuesto a salida de divisas (ISD) si esta empresa realiza operaciones de financiamiento en el exterior o pago de dividendos, o si se requiere la importación de alguna maquinaria que impulsará la industria local, entonces se pueden acoger a este beneficio. Esto es importante porque la empresa propuesta, al momento de iniciar su actividad económica, podrá ahorrarse el pago de estos impuestos, y, por ende, tendrán mayores oportunidades para recuperar su inversión en el mediano plazo.

Asimismo, la Ley de Fomento Productivo propone la extensión de estos beneficios por plazo mayor, siendo la meta 10 años, pero aún el pleno de la Asamblea no resuelve este proyecto y por lo pronto se impulsan programas de acceso a crédito para PYMES, a través entidades como la CFN que otorga créditos para el sector empresarial desde montos a partir de los \$ 25.000.00. De igual manera, hay programas de capacitación que impulsa el Servicio de Rentas Internas (SRI) para conocer el procedimiento a realizarse en el pago de impuestos locales; y en el Servicio Nacional de Aduanas del Ecuador – SENA, también se facilita información para guiar a los exportadores en la otorgación de licencias y demás, trámites que deben llenarse al momento de enviar su producto a mercados internacionales, así como la adquisición de la firma electrónica o TOKEN que le permitirá trabajar en la plataforma ECUAPASS que es el sistema utilizado para la declaración de la mercadería que se importa y exporta desde el país, mediante el llenado de formulación como la Declaración Aduanera de Exportación -DAE.

Finalmente, el comercio bilateral entre Ecuador y Estados Unidos mantiene vigente un acuerdo comercial se preferencias arancelarias mediante el programa SGP, en donde los muebles armables de madera ingresarían pagando 0% de arancel al mercado de Miami, por lo que también se tiene una oportunidad desde este aspecto. Todo esto es positivo porque también guarda relación con los objetivos de la Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo que promueve la transformación de la matriz productiva, a través de las exportaciones no tradicionales y diversificación de mercados.

Una vez que se ha hecho el análisis PEST, se procede a la identificación de los principales factores que podrían tener una incidencia en los resultados del negocio, y ante lo cual se asignará una valoración como: negativa, positiva o neutral, a fin de establecer si existen más oportunidades o amenazas, y ver de qué manera esto se puede complementar con el análisis del ambiente interno para establecer una estrategia a favor del negocio. Los resultados de este análisis se aprecian en la Tabla 20.

Tabla 20

*Identificación de los factores del entorno externo según el Análisis PEST*

| Factores  | Negativo | Neutral | Positivo |
|---|----------|---------|----------|
| Incentivos tributarios por el COPCI.                                      |          |         | X        |
| Ley de Fomento Productivo para incentivar exportaciones                   |          |         | X        |
| Acceso a crédito por Instituciones Públicas.                              |          |         | X        |
| Sistema Generalizado de Preferencias (SGP) entre Ecuador y Estados Unidos |          | X       |          |
| Desaceleración del PIB  | X        |         |          |
| Bajos niveles de inflación  |          |         | X        |
| Aumento de las exportaciones de muebles armables                          |          |         | X        |
| Mayor sensibilidad a precios por parte de mercado estadounidense (Miami). | X        |         |          |
| Apertura del mercado estadounidense por adquirir bienes extranjeros       |          |         | X        |
| Aumento del uso de internet, redes sociales, etc.                         |          | X       |          |

Conforme a los resultados del análisis PEST, se pudo determinar que el entorno externo ofrece más oportunidades que amenazas, para el desarrollo del presente proyecto, por lo que hay que aprovecharlas a fin de minimizar el impacto de las amenazas, las cuales son más de carácter económico, como la desaceleración de la economía ecuatoriana, según la variación del PIB; y la mayor sensibilidad a precios por parte del mercado de Miami; de manera que hay que ser muy creativos al momento de diseñar una estrategia que capte el interés del cliente, y así posicionarse en su mente, como una marca que además de satisfacer sus necesidades, le ofrece un producto de calidad a un precio competitivo.

#### 4.1.2 Análisis de las Cinco Fuerzas de Porter

A través del análisis de las Cinco Fuerzas de Porter se identificará el grado de atractivo del ambiente interno o microentorno, basado en los poderes de negociación entre clientes y proveedores; amenaza de nuevos competidores y productos sustitutos; así como la rivalidad de los competidores existentes. Para tener un panorama claro, el entorno que manejaría la empresa se desarrollaría desde dos perspectivas, debido a que combinaría aspectos que

tienen influencia en Ecuador y Estados Unidos para encontrar una unidad de criterio que permita una entrada exitosa del producto en la ciudad de Miami.

#### **4.1.2.1 Poder de negociación de los proveedores**

En lo que respecta a los proveedores, estos serían las empresas que conforma la industria de la madera en el Ecuador, pero específicamente del sector primario cuya actividad principal es la extracción de madera para su comercialización, ya sea en troncos o tablones, que permitan la elaboración de muebles. En este sentido, el sector maderero se compone de 116 empresas, clasificadas en la Tabla 21.

Tabla 21  
*Empresas proveedoras de madera en el Ecuador*

| <b>Tipo de Empresa</b> | <b>Cantidad</b> |
|------------------------|-----------------|
| <b>Grande</b>          | 3               |
| <b>Mediana</b>         | 17              |
| <b>Pequeña</b>         | 33              |
| <b>Micro</b>           | 63              |
| <b>Total</b>           | 116             |

Evidentemente, al haber un amplio número de proveedores se podría creer que el nivel de negociación de ellos sería bajo, pero la realidad es que de este grupo, son pocas las empresas que producen y comercializan teca, por lo que si se determina el número de proveedores de madera de teca, entonces el nivel de negociación de ellos sería más competitivo, considerando que esta madera está destinada más a la exportación a mercados internacionales que para consumo nacional; sin embargo, si se hace una alianza estratégica con la Asociación Ecuatoriana de Productores y Comercialización de Teca y Maderas Tropicales, es posible que se llegue a un acuerdo con empresas como FORESCAN, MULTITEAK S.A. o FORESTVIDA CÍA. LTDA., para definir una cantidad de madera de teca que permita la sostenibilidad de los procesos de producción, a un precio estable, llegando así a un poder de negociación de los proveedores medio.

#### **4.1.2.2 Poder de negociación de los clientes**

Como se ha mencionado, el mercado objetivo para la exportación de los muebles armables de teca, serían los residentes de la ciudad de Miami, quienes mantienen un alto estándar de vida y obviamente, preferirán un producto de calidad, con diseños atractivos; por lo que sus exigencias y expectativas van a ser muy altas, y en caso de no satisfacer sus necesidades en cuanto a relación precio – calidad, podría verse afectada la negociación con

los clientes; por ello, se concluye que su poder de negociación es alto, debido a que ellos podrán decidir si compran o no el producto, conforme a los aspectos que capten su interés, pero sobre todo que satisfaga su necesidad.

#### **4.1.2.3      *Amenaza de nuevos competidores***

Entrando en el contexto de los nuevos competidores, se ha podido apreciar que el volumen de exportación de muebles de madera del Ecuador, hacia el mercado estadounidense, está presentado una tendencia de crecimiento, pero en cuanto a volumen las cifras siguen siendo relativamente bajas, si se comparan con otros países que también le venden productos similares a los Estados Unidos. Además, considerando que el país del norte es uno de los principales demandantes de muebles, motivado por el crecimiento de su industria inmobiliaria y el diseño de interiores, se podría decir que hay alto nivel de amenaza de nuevos competidores, especialmente por parte de países asiáticos como China, que por sus bajos costos de producción podrían representar un importante rival a considerar; sin embargo, el mercado estadounidense no se deja llevar tanto por los bajos precios, sino por la calidad, ante lo cual Ecuador debe ofrecer un producto que cumpla las expectativas a fin de mantenerse en el mercado.

#### **4.1.2.4      *Amenaza de productos sustitutos***

Los productos sustitutos de los muebles armables de madera de teca, serían todo tipo de mobiliario tradicional, que no sea armable, y que estén elaborado por otra clase de madera como roble, guayacán o caoba, pero también podrían considerarse como sustitutos a los muebles fabricados en otros materiales como plástico, mimbre o de cualquier otro material que cumpla la función de un mueble. En este sentido, el mercado estadounidense al ser un país capitalista que promueve el libre comercio, seguramente posee una gama de productos sustitutos y ante lo cual, el nivel de amenaza podría ser alto; por lo que deben diseñarse estrategias para destacar en cuanto a precio, calidad y diseño.

#### **4.1.2.5      *Rivalidad de los competidores actuales***

En lo que concierne a la venta de muebles en el mercado de Miami, existe una gran cantidad de mueblerías locales y extranjeras que se dedican a su comercialización, pero si se consideran solo los muebles armables, IKEA sería el principal competidor en este mercado de momento; sin embargo, existen noticias que ubican a AMAZON como un posible nuevo competidor, ya que se encuentra en la realización de un proyecto similar al de IKEA para la venta de muebles armables con entregas gratuitas, lo cual significaría una rivalidad muy importante, ya que IKEA ofrece el despacho y el ensamblaje pero con un

recargo adicional, por lo que si este escenario se hace realidad, es posible que la rivalidad sea alta. De momento, podría decirse que la rivalidad entre los competidores existentes es media debido a que, si bien IKEA se destaca como la principal empresa de muebles armables, hay otras mueblerías tradicionales que ofrecen productos parecidos a precios competitivos. La Figura 37 presenta un resumen del modelo de las cinco fuerzas de Porter, aplicado a la presente investigación.

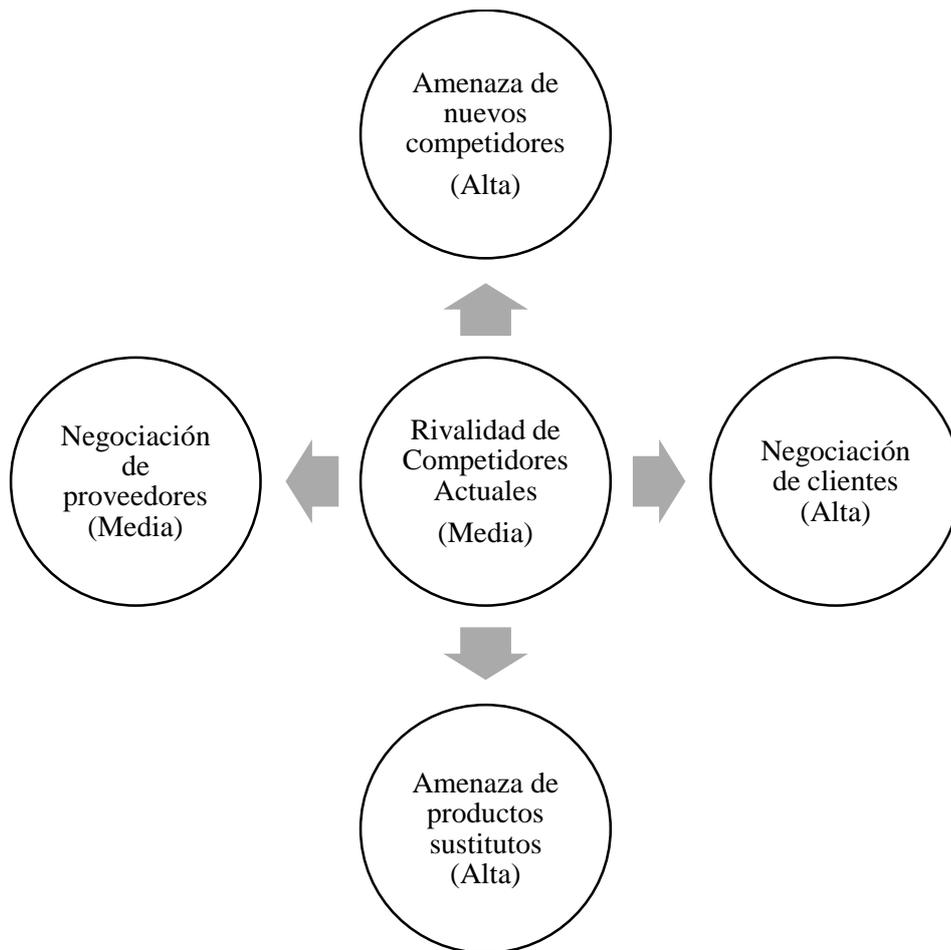


Figura 37. Modelo de las Cinco Fuerzas de Porter.

A simple vista, con la realización del análisis de las Cinco Fuerzas de Porter, podría determinarse que la comercialización de muebles armables en la ciudad de Miami, presenta un gran potencial debido a que exista una alta demanda por parte de los consumidores por adquirir un producto de calidad, que responde a su necesidad y esté acorde a la relación calidad – precio que están dispuestos a pagar. Por otra parte, las barreras de entrada son altas, pero manejables; esto significa que, si bien hay gran amenaza de productos sustitutos y de nuevos entrantes, no sólo de Ecuador sino de otros países que exportan sus productos a Estados Unidos, la empresa debe destacarse ofreciendo un producto de excelente calidad y

a bajo costo, por lo que la estrategia que se podría diseñar debería estar basada en la diferenciación, a fin de darle al consumidor de Miami, algo que la competencia no le brinda. También, buscar la manera que el precio de los muebles esté dentro del valor del mercado, o preferiblemente por debajo, a fin de lograr un mayor grado de atractivo y a hacer frente a las amenazas que se pudieran suscitar.

## 4.2 Descripción del negocio

### 4.2.1 Idea del negocio

La presente empresa será reconocida por su nombre comercial “C<sup>2</sup> FURNITURE”, como una referencia del apellido de las autoras de este proyecto, cuyas iniciales comienzan con C (Cabezas y Cazar); y se pronunciará “C Square Furniture”. Además, al emplear elementos matemáticos como la potencia al cuadrado, da un indicio tácito de que los muebles serán armables, ya que las personas los recibirán en cajas cuadradas o rectangulares, para luego proceder a su ensamblaje. Por este motivo, la actividad económica de la empresa será la fabricación y exportación de muebles armables de teca de los siguientes tipos:

- Closet.
- Repisa tipo biblioteca.
- Modular o centro de entretenimiento.
- Escritorios.
- Mesas.
- Cómodas.
- Camas.
- Sofás.

La Figura 38 presenta una ilustración de los muebles armables que comercializará el negocio.



Figura 38. Ilustración de los muebles armables que comercializará el negocio.

#### **4.2.2 Misión**

Exportar un mueble de madera armable que cumpla con los parámetros de calidad que exige el cliente, en temas de diseño, durabilidad y entrega oportuna, fundamentado en valores como la honestidad y puntualidad, logrando así la plena satisfacción de las necesidades de los clientes.

#### **4.2.3 Visión**

Convertirse en una empresa líder en la exportación de muebles de madera armables, posicionándose como una de las marcas más prestigiosas en la ciudad de Miami, durante los próximos cinco años de actividades.

#### **4.2.4 Imagen Corporativa**

El logotipo bajo el cual se identificarán los productos de la empresa será el que se presenta en la Figura 39.



*Figura 39.* Logotipo propuesto para la empresa “C<sup>2</sup> Furniture”.

#### **4.2.5 FODA**

Después de haber recogido los factores del entorno externo a través del PEST, y el entorno interno a través de las Cinco Fuerzas de Porter, se identificaron las principales variables que se resumen como Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas. El objetivo de este análisis es definir el tipo de estrategias que se deben formular, con el propósito de aprovechar las fortalezas y oportunidades y así contrarrestar el impacto de las debilidades y amenazas.

##### **4.2.5.1 Fortalezas**

- Producto de alta calidad 100% teca.
- Mano de obra calificada.
- Estratégica localización geográfica.

- Precios competitivos.
- El mueble desarmado paga menos impuestos de importación.

#### **4.2.5.2 Oportunidades**

- Incentivos tributarios por el COPCI.
- Ley de Fomento Productivo para incentivar exportaciones.
- Acceso a crédito por Instituciones Públicas.
- Aumento de las exportaciones de muebles armables.
- Acceso del mercado estadounidense a través de Miami.
- Guayaquil y Miami se declararon ciudades hermanas
- Aumento del uso de internet, redes sociales, etc.

#### **4.2.5.3 Debilidades**

- Dependencia de proveedores.
- Baja innovación en procesos productivos.
- Poca experiencia en el tema de exportación de muebles.
- Débil proyección de marca (nueva) en el mercado

#### **4.2.5.4 Amenazas**

- Desaceleración del PIB en el Ecuador.
- Mayor sensibilidad a precios por parte de mercado estadounidense (Miami).
- Alta posibilidad de nuevos competidores en el mercado.

La Tabla 22 presenta una matriz FODA consolidada que sirve de base para la formulación de estrategias de carácter ofensivo y defensivo que debe aplicar el negocio, para el desarrollo de ventajas competitivas.

Tabla 22  
Matriz FODA

|   |   |  |
|---|---|--|
| <p><b>Matriz Consolidada</b></p>  | <p><b>Fortalezas</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• F1: Producto de alta calidad 100% Teca.</li> <li>• F2: Mano de obra calificada.</li> <li>• F3: Estratégica localización geográfica.</li> <li>• F4: Precios competitivos.</li> <li>• F5: El mueble desarmado paga menos impuestos de importación.</li> </ul> | <p><b>Debilidades</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• D1: Dependencia de proveedores.</li> <li>• D2: Baja innovación en procesos productivos.</li> <li>• D3: Poca experiencia en el tema de exportación de muebles.</li> <li>• D4: Débil proyección de marca (nueva) en el mercado</li> </ul> |
| <p><b>Oportunidades</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• O1: Incentivos tributarios por el COPCI.</li> <li>• O2: Ley de Fomento Productivo para incentivar exportaciones.</li> <li>• O3: Acceso a crédito por Instituciones Públicas.</li> <li>• O4: Aumento de las exportaciones de muebles armables.</li> <li>• O5: Acceso del mercado estadounidense a través de Miami.</li> <li>• O6: Guayaquil y Miami se declararon ciudades hermanas</li> <li>• O7: Aumento del uso de internet, redes sociales, etc.</li> </ul> | <p><b>FO</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Utilizar las redes sociales para promocionar los productos de C2 Furniture, destacando la calidad y los diseños innovadores de la marca.</li> </ul>   | <p><b>DO</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Énfasis en la diferenciación del producto, basado en precios competitivos.</li> </ul>  |
| <p><b>Amenazas</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• A1: Desaceleración del PIB en el Ecuador.</li> <li>• A2: Mayor sensibilidad a precios por parte de mercado estadounidense (Miami).</li> <li>• A3: Alta posibilidad de nuevos competidores en el mercado.</li> </ul>   | <p><b>FA</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Desarrollar amplia gama de diseños y estilos</li> <li>• Actualización constante de estudios de mercado para conocer tendencias del mercado</li> </ul>   | <p><b>DA</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Precios competitivos mediante acuerdos comerciales con proveedores, y así lograr productos con materiales de calidad.</li> </ul>   |

## **4.2.6 Aspectos legales**

### **4.2.6.1 Constitución de compañía**

Una vez que se han definido las directrices del negocio, es importante tomar en cuenta los requisitos y normativas legales que exigen los organismos de control para que el negocio pueda ejercer sus actividades de manera lícita. A continuación, se presentan los trámites más importantes que la empresa debe cumplir:

- Obtener R.U.C. en el Servicio de Rentas Internas (SRI).
- Obtener permiso de funcionamiento del Municipio de Guayaquil.
- Acta de constitución de la compañía, otorgado por la Superintendencia de Compañías.
- Imprimir facturas en imprentas autorizadas por el SRI.
- Inscripción de los empleados al Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (IESS).
- Permiso otorgado por el Cuerpo de Bomberos.
- Obtener una licencia de exportador y TOKEN (Firma electrónica) para la realización de trámites a través de la plataforma ECUAPASS, exigido por el SENA E.

### **4.2.6.2 Tipo de sociedad**

Considerando que en el país los tipos de sociedad más utilizados son: compañía limitada y compañía anónima, para efectos del presente trabajo se consideró que el modelo legal más conveniente sería el de compañía anónima que, de acuerdo a lo que la Ley de Compañías establece en su artículo 143 determina:

“La compañía anónima es una sociedad cuyo capital, dividido en acciones negociables, está formado por la aportación de los accionistas que responden únicamente por el monto de sus acciones. Las sociedades o compañías civiles anónimas están sujetas a todas las reglas de las sociedades o compañías mercantiles anónimas”. (Congreso Nacional, 1999).

De esta manera, las características de la sociedad o compañía anónima son las siguientes:

- Mínimo dos personas para conformar la sociedad.
- No hay límite máximo de socios.
- Los socios se denominan accionistas y tienen obligaciones y derechos.
- Las participaciones se denominan acciones y pagan dividendos.
- La negociación de las acciones es simple, basta con el endoso.
- El capital mínimo suscrito debe ser \$ 800.00.

El órgano de mayor autoridad y jerarquía de la empresa es el Directorio de Accionistas, quienes deben ser mínimo dos socios, mayores de edad y con suficiente capacidad legal para contratar y obligarse. En el estatuto de la compañía, debe tomarse en cuenta aspectos como:

- Razón social.
- Representante legal.
- Nombre comercial.
- Domicilio principal.
- Actividad económica.

Una vez constituida, la compañía tiene la potestad de ejercer toda actividad mercantil, comercial y de inversiones. Normalmente, estas compañías se establecen con un plazo de 50 años, según lo que permite la Ley, pero puede extenderse según lo acuerden los accionistas en la junta general que realicen cada mes. De igual forma, la administración del negocio se define por jerarquías, conforme el siguiente organigrama estructural que se puede visualizar en la Figura 40.

#### 4.2.7 Estructura Organizacional

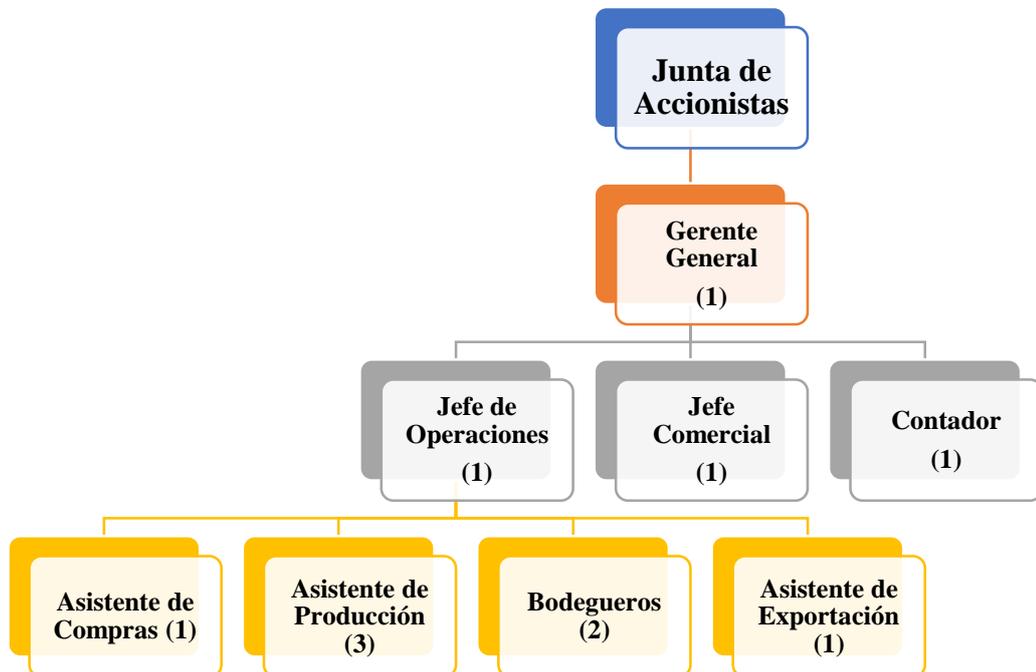


Figura 40. Organigrama propuesto para la empresa “C<sup>2</sup> Furniture”.

### 4.3 Plan de Marketing

#### 4.3.1 Estrategias de Producto

La empresa “C<sup>2</sup> Furniture” se dedicará a la exportación de muebles armables de madera con el propósito de satisfacer las necesidades de los hogares de la ciudad de Miami, en cuanto a la comercialización de: muebles, butacas, sillas, mesas, escritorios, modulares o centros de entretenimiento, entre otros; los cuales tendrán las siguientes características:

- Diseños de vanguardia y con excelentes acabados.
- Colecciones, de tal forma que varíen los modelos.
- Asesoría en temas de decoración, cuando el cliente lo solicite. Especialmente cubriendo necesidades como: colores, espacio, dimensión del mueble, mejor ubicación en el hogar, entre otros aspectos de interés.

Es así como las estrategias de producto deben hacer énfasis en la calidad, con el propósito de potenciar esa percepción por parte del cliente. De esta manera, cada producto debería tener una imagen que sirva como distintivo, y permita crear una estrategia de branding adecuado, sin que eso afecte el diseño del producto, por lo que se procurará que estas imágenes vayan en los manuales, en las cajas y en partes interiores del mueble, tal como se aprecia en la Figura 41.



Figura 41. Ilustración del producto con el logotipo.

- Con el paso del tiempo se podría diversificar en las líneas de producto, tratando de elaborar inclusive mobiliario a medida.
- Evidentemente, para garantizar la calidad de los productos, se contratará a personal calificado para que la experiencia del cliente sea la más alta posible.
- Crear un vínculo entre la empresa y el cliente, a fin de que se traduzca en un efecto de fidelidad.

### 4.3.2 Estrategias de Precio

En cuanto a las estrategias de precio, como ya se mencionó se busca crear un ambiente de fidelización de parte de los clientes, y esto podría lograrse con las siguientes actividades:

- Entrega de tarjetas de descuento en línea para clientes frecuentes, de manera que perciban un beneficio o ahorro económico durante la compra. Ver Figura 42.
- Otorgar facilidades de pago, conforme al historial crediticio de cada cliente, principalmente reforzando el uso de tarjetas de crédito y pagos diferidos. Esto podría incrementar el volumen de compra también.
- Ofrecer precios competitivos para diferenciarse de las demás empresas del mercado y así, generar una ventaja por liderazgo en costos, sin que esto implique un perjuicio o competencia desleal.



Figura 42. Ilustración de tarjeta de descuento para clientes.

### 4.3.3 Estrategias de promoción

Las estrategias de promoción con los clientes van orientadas a generar un canal de comunicación permanente entre la empresa y el cliente, con la finalidad de obtener información que ayude al diseño de estrategias que capten su interés. Entre las actividades más importantes se consideran las siguientes:

- Desarrollar un fan page en la red social Facebook, en donde no sólo se puedan mostrar los productos que se ofrecen, sino que también se convierte en una plataforma para atender inquietudes de los clientes. En la Figura 43 se presenta un ejemplo de cómo sería la página de Facebook del negocio, vale destacar que las imágenes que se presentan solo sirven de referencia.



Figura 43. Ilustración de la página de Facebook.

- Obsequiar pequeños detalles para los clientes por cada compra, como el caso de llaveros, plumas, gorras, vasos o que puedan ser utilizados por el cliente, de manera que se acuerden de la marca de manera recurrente y se alcance un posicionamiento óptimo en la mente del consumidor. La Figura 44 presenta un ejemplo del tipo de artículo que se podría regalar a los clientes.



Figura 44. Ilustración de obsequios para los clientes.

#### 4.3.3.1 Estrategias de Plaza

La temática del proyecto implica la creación de una página web en donde los clientes puedan visualizar el catálogo de productos que ofrece la compañía, por tanto, la estrategia de plaza estará orientada en ese aspecto, para aquellos clientes que residan en la ciudad de Miami exclusivamente. La idea de este sitio web es que el cliente conozca el producto, seleccione el producto de su interés en base a los diseños propuestos, realice el pago y coordine la entrega del producto. En la página 45 se presenta una ilustración del catálogo virtual que se mostrará en la página web del negocio.

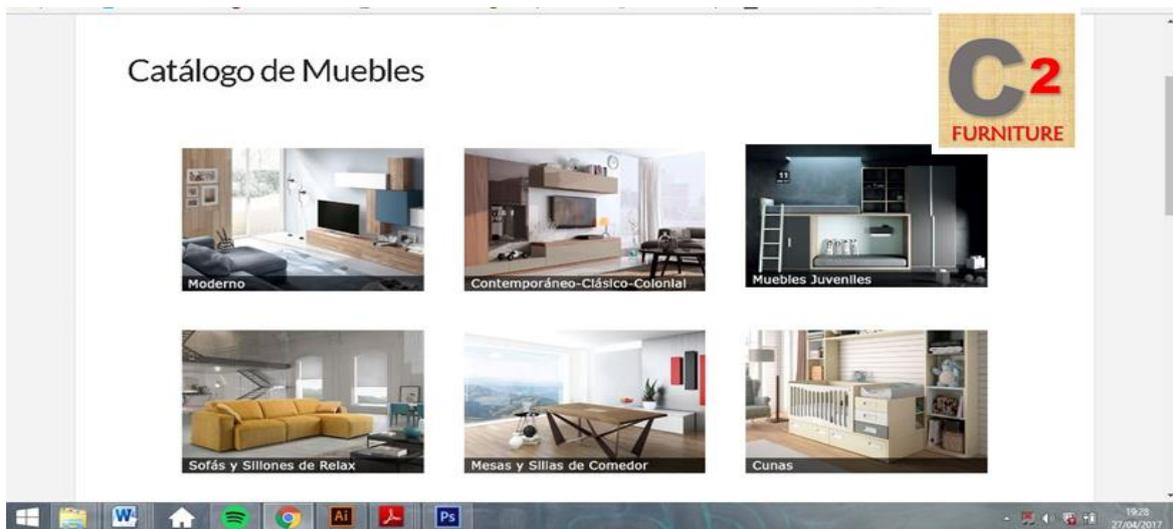


Figura 45. Ilustración de la página web – catálogo virtual.

#### 4.3.4 Estrategias de imagen y comunicación



Figura 46. Propuesta de logotipo.

Como se aprecia en la Figura 46, la empresa “C<sup>2</sup> Furniture” contará con un logotipo que emplee un color que haga alusión a la madera, y, además, posea unas letras que resalten entre el gris y rojo, para captar el interés del cliente y contar con una estética basada en la

simplicidad y en las líneas estilizadas, lo que busca enviar un mensaje de que el negocio cuenta con diseños vanguardistas y flexibles conforme a las necesidades de los clientes. Además, al utilizar la letra C y la potencia al cuadrado, se busca crear afinidad con las promotoras del proyecto Cabezas y Cazar, utilizando las iniciales de su apellido como una estrategia que permita crear un ambiente más familiar con el cliente.

#### 4.3.5 Estrategias de fidelización

En lo que concierne a la estrategia de fidelización, lo que se pretende es una interacción con los clientes para que estén al tanto del proceso de exportación, iniciando con el pedido, pago, transferencia, coordinación de la entrega y demás aspectos que se pueden manejar tranquilamente por vía telefónica, o en su defecto, a través de la plataforma *WhatsApp* que ofrece mensajería instantánea.



Figura 47. Ejemplo de conversación vía WhatsApp.

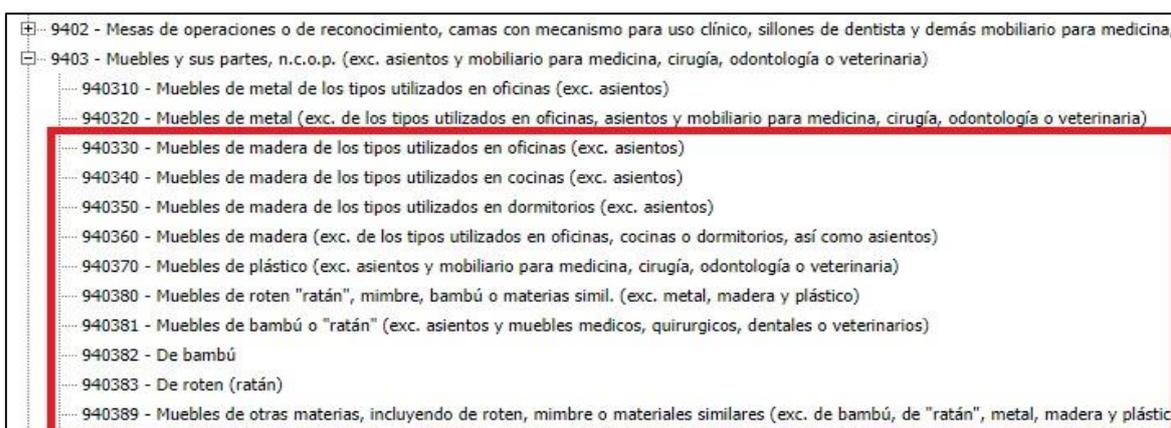
## 4.4 Plan de Operaciones

### 4.4.1 Requisitos de Acceso al Mercado

Es importante mencionar que la normativa norteamericana es un poco compleja pues, no está centralizada, sino que existen requisitos que varían entre el gobierno federal, las autoridades estatales y locales; por ello, para que el producto ingrese exitosamente deberá cumplir todos los requisitos en cada uno de estos niveles. En esta sección se exponen los requisitos que deben cumplir los muebles de madera, de conformidad con la normativa estadounidense para lograr su acceso al mercado de Miami.

#### 4.4.1.1 Regulaciones aduaneras

La importación de muebles de madera se sujeta a las regulaciones generales aduaneras que administra el organismo federal *Customs and Border Protection* (Aduana de Estados Unidos). La documentación que se solicita en esta etapa corresponde a la factura comercial y documentos de transporte, la inspección aduanera, el pago de aranceles y los gastos adicionales, más conocidos como “*user fees*”. Por otra parte, es importante definir la clasificación arancelaria, la misma que se sustenta en el sistema armonizado que también posee Ecuador, encajando entre las partidas 9401 hasta 9403. Sin embargo, se considera que el producto podría estar dentro de las partidas 940330 hasta la 940389, tal como se muestra en la siguiente figura, debido a que esta clasificación hace más énfasis en muebles de madera, pero varía el tipo de uso al que está dirigido; por ejemplo, si es para cocina, para dormitorio y según el material. La Figura 48 presenta la partida arancelaria del producto.



|   |
|---|
| 9402 - Mesas de operaciones o de reconocimiento, camas con mecanismo para uso clínico, sillones de dentista y demás mobiliario para medicina, |
| 9403 - Muebles y sus partes, n.c.o.p. (exc. asientos y mobiliario para medicina, cirugía, odontología o veterinaria)                          |
| 940310 - Muebles de metal de los tipos utilizados en oficinas (exc. asientos)   |
| 940320 - Muebles de metal (exc. de los tipos utilizados en oficinas, asientos y mobiliario para medicina, cirugía, odontología o veterinaria) |
| 940330 - Muebles de madera de los tipos utilizados en oficinas (exc. asientos)  |
| 940340 - Muebles de madera de los tipos utilizados en cocinas (exc. asientos)   |
| 940350 - Muebles de madera de los tipos utilizados en dormitorios (exc. asientos)   |
| 940360 - Muebles de madera (exc. de los tipos utilizados en oficinas, cocinas o dormitorios, así como asientos)                               |
| 940370 - Muebles de plástico (exc. asientos y mobiliario para medicina, cirugía, odontología o veterinaria)                                   |
| 940380 - Muebles de roten "ratán", mimbre, bambú o materias simil. (exc. metal, madera y plástico)  |
| 940381 - Muebles de bambú o "ratán" (exc. asientos y muebles medicos, quirurgicos, dentales o veterinarios)                                   |
| 940382 - De bambú   |
| 940383 - De roten (ratán)   |
| 940389 - Muebles de otras materias, incluyendo de roten, mimbre o materiales similares (exc. de bambú, de "ratán", metal, madera y plástico)  |

Figura 48. Partida arancelaria de los muebles armables de madera. Tomado de Trade Map, 2019.

Otro documento importante es el certificado de origen del despacho de la mercadería; en este caso determinando donde fue elaborado el producto y desde donde se lo envía, pero además, cada artículo mobiliario debe tener debidamente marcada la leyenda de “*Made in Ecuador*” (por ejemplo), de forma visible, tangible, imborrable y permanente. En caso de no

cumplir debidamente este aspecto, puede suscitarse dos escenarios: 1) que la Aduana de Estados Unidos imponga una tasa adicional; o 2) que sean reexportados o corregidos sus respectivos marcajes bajo la supervisión de los servicios aduaneros.

#### **4.4.1.2      *Protección de plantas y recursos forestales***

Al momento de exportar los muebles, es necesario cerciorarse de que la especie forestal bajo la cual están elaborados los productos, no se encuentren afectados por el “Convenio para el Comercio Internacional de Especies de Fauna y Flora Silvestre Amenazados de Extinción”; en inglés resumido bajo las siglas CITES. Es decir, si el mobiliario se elabora con alguna madera que esté bajo amenaza de extinción, simplemente se niega su acceso al mercado, pero en el caso de la madera de teca esto no ocurriría, ya que no se encuentra dentro de este convenio. No obstante, como medida de trazabilidad de recursos forestales importados, se exige la presentación de una declaración de importación aprobada por el *Animal and Plant Health Inspection Service* - APHIS; cuyo trámite se puede hacer en línea llenando un formulario en el sitio web:

[https://www.aphis.usda.gov/aphis/ourfocus/planthealth/import-information/SA\\_Lacey\\_Act](https://www.aphis.usda.gov/aphis/ourfocus/planthealth/import-information/SA_Lacey_Act)

#### **4.4.1.3      *Requisitos sanitarios de la madera***

El organismo APHIS también exige el control sanitario en la importación de productos de origen vegetal, cuyo propósito es evitar la entrada y propagación de plagas y sus enfermedades asociadas. De esta forma, el importador en Estados Unidos debe contar con un permiso que cumpla con el tratamiento anti-plaga, pero, además, se exige que inclusive los pallets y embalajes de madera deben pasar por un tratamiento de calentamiento o secado en horno, o una fumigación que evite la presencia de plagas en los contenedores y, por ende, en el producto final.

#### **4.4.1.4      *Comercialización***

Este tipo de medidas incluye regulaciones ligadas a la protección del consumidor contra información comercial confusa o engañosa, para lo cual es importante que se cumplan con regulaciones generales del etiquetado comercial como: país de origen, si contienen algún material textil debe estar descrita la composición de las fibras textiles; y garantías (de carácter opcional). En cuanto a la descripción de las camas, por ejemplo, la denominación más usada es: *single/twin, double, queen y king*, que en el entorno ecuatoriano es equivalente a cama de 1 ½ plaza, de 2 plazas, de 2 ½ plazas y de 3 plazas respectivamente. Además, es importante que se defina el grado de inflamabilidad de aquellos muebles que son tapizados,

a fin de proteger a los usuarios ante posibles riesgos de incendios por cerillos, encendedores o uso de cigarrillos. Es preferible que, en cuanto al barniz de los muebles, esta sea realizada con pintura sin plomo, especialmente si se trata de muebles para niños, como cunas.

#### 4.4.1.5 Patentes y marcas

Para establecer los derechos de una marca pues, no es imprescindible registrarla ante el organismo federal Patent & Trademark Office (PTO) ya que el mero uso de esta ya confiere ciertos derechos derivados de la *Common Law*. Sin embargo, la protección de la marca por esta vía es mucho más débil por lo que el registro ante PTO puede asegurar unos mayores beneficios que van más allá de los derechos adquiridos simplemente por el uso una marca. En la ley estadounidense, la patente es la concesión por parte del gobierno, al inventor (o a las personas que este autorice), de la titularidad del derecho sobre el invento (nuevo producto), por el cual se prohíbe a otros el uso, disfrute o venta de la invención en los Estados Unidos, así como su importación dentro de este país. La duración de la patente es de 20 años computables a partir de la solicitud de esta.

#### 4.4.2 Términos de Negociación: Incoterms

Para efectos de la negociación con el importador en Miami, la empresa *C<sup>2</sup> Furniture* se acogerá al Incoterms FOB (Libre a Bordo), en donde se establecen las obligaciones que se deben cumplir, tanto el comprador (importador) y el vendedor (exportador), conforme a los parámetros que se determinan en la Tabla 23 y Tabla 24.

Tabla 23

*Obligaciones del importador (FOB)*

| <b>Obligaciones del importador</b> |   |
|------------------------------------|---|
| 1.                                 | Asume gastos de transporte marítimo                                       |
| 2.                                 | Gasto de seguro para la carga.  |
| 3.                                 | Gastos adicionales en caso de darse algún retraso en la llegada del buque |

*Nota:* Tomado de ProEcuador, 2017.

Tabla 24

*Obligaciones del exportador (FOB)*

| <b>Obligaciones del exportador</b> |  |
|------------------------------------|--|
| 1.                                 | Asumir todos los gastos de exportación                                   |
| 2.                                 | No asume responsabilidades en el pago del transporte de la carga.        |
| 3.                                 | Culminan las obligaciones cuando la carga ha sido embarcada en el buque. |
| 4.                                 | Cumplir con las condiciones del contrato en cuanto a fecha y hora.       |
| 5.                                 | No debe contratar seguro   |
| 6.                                 | Gastos de embalaje   |

*Nota:* Tomado de ProEcuador, 2017.

#### **4.4.1 Condiciones del empaque, embalaje y contenedores**

Para acceder al mercado de los Estados Unidos, específicamente a la ciudad de Miami, es necesario que el exportador cumpla con las siguientes disposiciones en cuanto a etiquetado de productos y envases se refiere, contemplando los siguientes puntos:

- Nombre de la empresa (el exportador)
- Nombre del producto
- Datos de la carga
- Normas de seguridad
- Contactos
- Fecha de envío
- Nombre del importador (ProEcuador, 2018).

#### **4.4.2 Proceso de exportación**

De acuerdo a ProEcuador (2018), los requisitos para poder exportar desde territorio ecuatoriano son los siguientes:

- 1) Contar con el Registro Único del Contribuyente (RUC) el mismo que se otorga por parte del Servicio de Rentas Internas (SRI) indicando la actividad económica que se pretende desarrollar.
- 2) Obtener el certificado de firma digital o TOKEN, el mismo que es entregado por las siguientes entidades:
  - Registro Civil: <http://www.eci.bce.ec/web/guest/>
  - Security Data: <https://www.securitydata.net.ec/>
- 3) Registrarse como un nuevo exportador en Ecuapass dentro de la dirección electrónica (<https://ecuapass.aduana.gob.ec/>), en la cual se podrá:
  - Actualizar su información en la base de datos
  - Crear usuario y contraseña
  - Aceptar las políticas de uso
  - Registrar firma electrónica

A continuación, la Figura 49 y Figura 50 esquematizan cada uno de los pasos a realizarse para ser un exportador en el Ecuador:

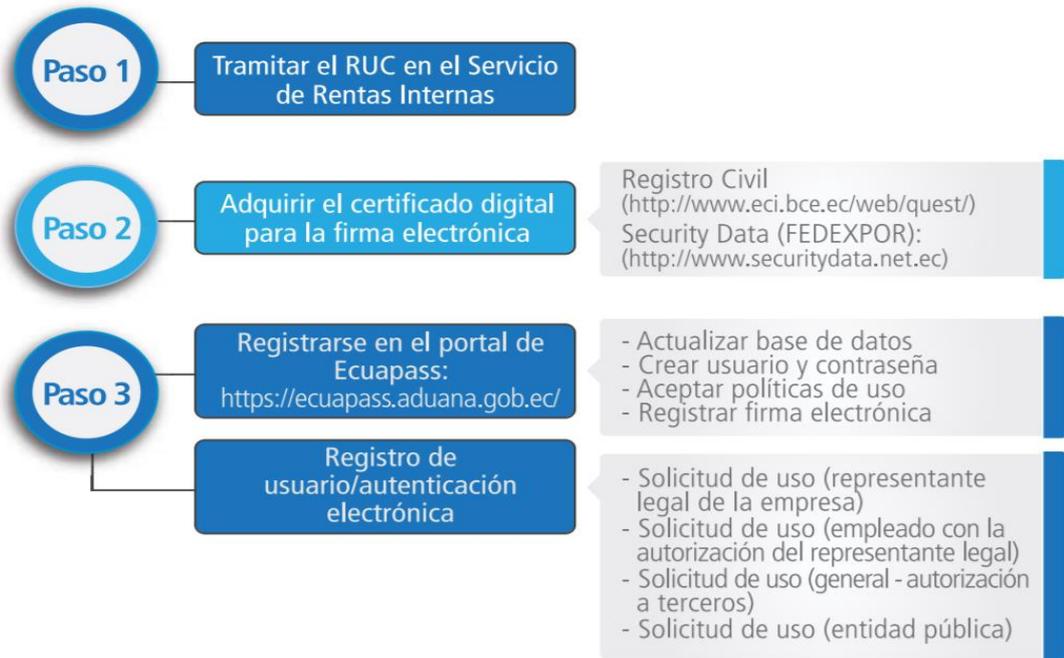


Figura 49. Registro de Ecuador en el Ecuapass. Tomado de “Guía del Exportador” de ProEcuador, 2018.

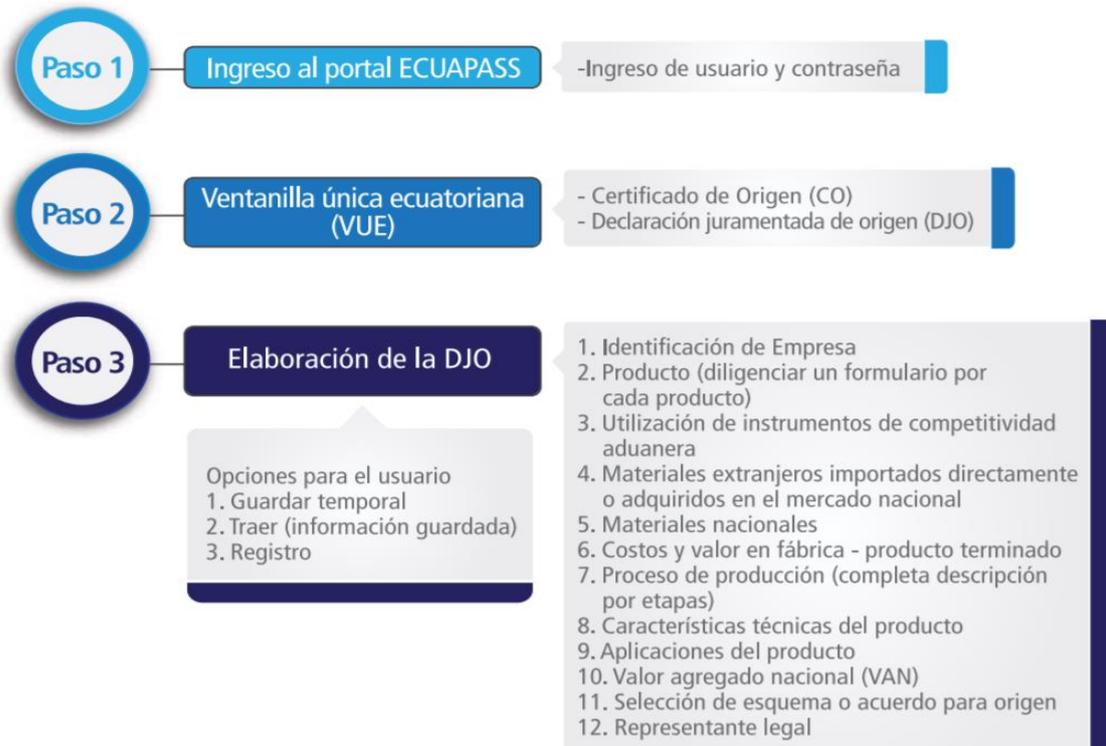


Figura 50. Trámite de declaración juramentada de origen (DJO). Tomado de “Guía del Exportador” de ProEcuador, 2018.

## Capítulo 5.

### Plan Financiero

#### 5.1 Inversión

El presente proyecto implica una inversión en activos fijos, o no corrientes, en donde se incluye la adquisición de bienes muebles, dado que la empresa no comprará edificios, sino más bien alquilará un pequeño galpón y oficina para la elaboración de los distintos mobiliarios armables que se exportarán a la ciudad de Miami. Como se puede notar en la Tabla 25, la inversión por estos rubros significa un monto de \$ 15,808.00; desagregándose en: muebles de oficina, equipos de oficina, equipos de cómputo y equipos de operación.

Tabla 25  
*Inversión en activos no corrientes o fijos*

| Cuenta                        | Descripción                                       | Cantidad | Precio Unitario | Subtotal           |
|-------------------------------|---|----------|-----------------|--------------------|
| <b>Muebles de Oficina</b>     | Sillas ejecutivas                                 | 4        | \$ 109.00       | \$ 436.00          |
|                               | Sillas estándar                                   | 4        | \$ 23.00        | \$ 92.00           |
|                               | Archivadores                                      | 4        | \$ 110.00       | \$ 440.00          |
|                               | Escritorios Ejecutivos                            | 4        | \$ 220.00       | \$ 880.00          |
|                               | <b>SUB TOTAL</b>                                  |          |                 | <b>\$ 1,848.00</b> |
| Cuenta                        | Descripción                                       | Cantidad | Precio Unitario | Subtotal           |
| <b>Equipos de oficina</b>     | Telefono de fax                                   | 1        | \$ 150.00       | \$ 150.00          |
|                               | Dispensador de Agua                               | 1        | \$ 90.00        | \$ 90.00           |
|                               | Acondicionador de aire 24000 btu                  | 1        | \$ 1,700.00     | \$ 1,700.00        |
|                               | Cafetera  | 1        | \$ 85.00        | \$ 85.00           |
|                               | <b>SUB TOTAL</b>                                  |          |                 | <b>\$ 2,025.00</b> |
| Cuenta                        | Descripción                                       | Cantidad | Precio Unitario | Subtotal           |
| <b>Equipos de computación</b> | Computadora Desktop                               | 2        | \$ 900.00       | \$ 1,800.00        |
|                               | Impresora Multifuncional                          | 1        | \$ 150.00       | \$ 150.00          |
|                               | Laptop  | 2        | \$ 850.00       | \$ 1,700.00        |
|                               | <b>SUB TOTAL</b>                                  |          |                 | <b>\$ 3,650.00</b> |
| Cuenta                        | Descripción                                       | Cantidad | Precio Unitario | Subtotal           |
| <b>Equipos de operación</b>   | Banco de carpintero de 180 cm x 56 cm x 10 cm     | 3        | \$ 250.00       | \$ 750.00          |
|                               | Tornillo de banco                                 | 3        | \$ 350.00       | \$ 1,050.00        |
|                               | Sierra de cinta                                   | 3        | \$ 500.00       | \$ 1,500.00        |
|                               | Cepilladora y reguesadora                         | 3        | \$ 250.00       | \$ 750.00          |
|                               | Sierra de disco                                   | 3        | \$ 450.00       | \$ 1,350.00        |
|                               | Sierra de calar portátil                          | 3        | \$ 250.00       | \$ 750.00          |
|                               | Trozadora   | 1        | \$ 500.00       | \$ 500.00          |
|                               | Tomo para madera                                  | 1        | \$ 250.00       | \$ 250.00          |
|                               | Sierra circular portátil                          | 1        | \$ 280.00       | \$ 280.00          |
|                               | Taladro y brocas                                  | 3        | \$ 75.00        | \$ 225.00          |
|                               | Lijadora orbital, delta y de banda                | 3        | \$ 120.00       | \$ 360.00          |
|                               | Amoladoras angulares y rectas                     | 3        | \$ 90.00        | \$ 270.00          |
|                               | Engalletadora                                     | 1        | \$ 250.00       | \$ 250.00          |
|                               | <b>SUBTOTAL</b>                                   |          |                 | <b>\$ 8,285.00</b> |
|                               | <b>INVERSIÓN EN ACTIVOS FIJOS / NO CORRIENTES</b> |          |                 |                    |

Asimismo, luego de que ya se disponen de los activos fijos para iniciar las actividades, también se deben considerar los gastos de pre operación, de los cuales derivan los rubros de constitución del negocio, así como rubros de instalación de equipos y adecuación de instalaciones. Todo esto da un monto de \$ 4,400.00 en conjunto, tal como se aprecia en la Tabla 26.

Tabla 26  
*Inversión en gastos de pre operación*

| <b>Descripción</b>  | <b>Cantidad</b> | <b>V. Unitario</b> | <b>Subtotal</b>    |
|---|-----------------|--------------------|--------------------|
| <b><u>Gastos Legales de Constitución</u></b>                      |                 |                    |                    |
| Aprobación del nombre de la compañía                              | 1               | \$ -               | \$ -               |
| Integración de la cuenta capital                                  | 1               | \$ 800.00          | \$ 800.00          |
| Elevar escritura pública  | 1               | \$ 100.00          | \$ 100.00          |
| Aprobación de la escritura pública                                | 1               | \$ -               | \$ -               |
| Anotaciones marginales  | 1               | \$ -               | \$ -               |
| Publicación en diarios  | 1               | \$ 50.00           | \$ 50.00           |
| Inscripción de la constitución de la cía en el Registro Mercantil | 1               | \$ 100.00          | \$ 100.00          |
| Nombramiento del representante legal                              | 1               | \$ -               | \$ -               |
| Inscripción del nombramiento del representante en el R. Merc.     | 1               | \$ 100.00          | \$ 100.00          |
| Certificado de Seguridad del Cuerpo de Bomberos                   | 1               | \$ 50.00           | \$ 50.00           |
| Obtención del RUC   | 1               | \$ -               | \$ -               |
| Registro del Empleador en el IESS                                 | 1               | \$ -               | \$ -               |
| Obtención del permiso de funcionamiento en el Municipio           | 1               | \$ 50.00           | \$ 50.00           |
| Registro de Marca en IEPI   | 1               | \$ 650.00          | \$ 650.00          |
| <b>Subtotal</b>   |                 |                    | <b>\$ 1,900.00</b> |
| <b><u>Gastos de Instalación y Adecuación</u></b>                  |                 |                    |                    |
| Adecuación del galpón de ebanistería                              | 1               | \$ 2,500.00        | \$ 2,500.00        |
| Subtotal  |                 |                    | \$ 2,500.00        |
| <b>Total Gastos de Pre Operación</b>                              |                 |                    | <b>\$ 4,400.00</b> |

Y como punto final, dentro del contexto de la inversión debe considerarse un monto por capital de trabajo, el mismo que corresponde al efectivo que debe contar la compañía para poner en marcha sus procesos operativos, tanto para la fabricación de los muebles armables, así como para la financiación de los gastos de administración, ventas y logística. En este caso, tomando en cuenta que se realizarán al menos 4 exportaciones por año, es decir cada 3 meses, estos rubros se han estimado mediante un presupuesto para solventar las operaciones de los tres primeros meses, y es así como dentro de este capital de trabajo están implícitos los rubros de materia prima, mano de obra, costos indirectos de fabricación y demás gastos que, en conjunto totalizan \$ 48,572.92. A continuación, la Tabla 27 presenta el detalle de los componentes del capital de trabajo.

Tabla 27  
Inversión en capital de trabajo

| <b>MÉTODO CONTABLE</b>                          |     |                     |                     |                     |                     |
|---|-----|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|
| <u>Presupuesto de costos de producción</u>      |     | MES 1               | MES 2               | MES 3               | SUBTOTAL            |
| Materia prima                                   | 50% | \$ 3,439.74         | \$ 3,439.74         | \$ 3,439.74         | \$ 10,319.22        |
| Mano de Obra                                    | 40% | \$ 2,751.79         | \$ 2,751.79         | \$ 2,751.79         | \$ 8,255.38         |
| Costos Indirectos (CIF)                         | 10% | \$ 687.95           | \$ 687.95           | \$ 687.95           | \$ 2,063.84         |
| <b>Subtotal</b>                                 |     | <b>\$ 6,879.48</b>  | <b>\$ 6,879.48</b>  | <b>\$ 6,879.48</b>  | <b>\$ 20,638.45</b> |
| <br>  |     |                     |                     |                     |                     |
| <u>Presupuesto de Gastos de Administración</u>  |     |                     |                     |                     |                     |
| Sueldos y beneficios del Personal               |     | \$ 6,321.49         | \$ 6,321.49         | \$ 6,321.49         | \$ 18,964.47        |
| Pago de servicios básicos                       |     | \$ 200.00           | \$ 200.00           | \$ 200.00           | \$ 600.00           |
| Alquiler de galpón + Oficina                    |     | \$ 600.00           | \$ 600.00           | \$ 600.00           | \$ 1,800.00         |
| Telefonía                                       |     | \$ 35.00            | \$ 35.00            | \$ 35.00            | \$ 105.00           |
| Internet  |     | \$ 60.00            | \$ 60.00            | \$ 60.00            | \$ 180.00           |
| Suministros de oficina                          |     | \$ 30.00            | \$ 30.00            | \$ 30.00            | \$ 90.00            |
| Suministros de limpieza                         |     | \$ 25.00            | \$ 25.00            | \$ 25.00            | \$ 75.00            |
| Honorarios Asesor Contable                      |     | \$ 300.00           | \$ 300.00           | \$ 300.00           | \$ 900.00           |
| Honorarios Asesor de Marketing y Redes Sociales |     | \$ 300.00           | \$ 300.00           | \$ 300.00           | \$ 900.00           |
| <b>Subtotal</b>                                 |     | <b>\$ 7,871.49</b>  | <b>\$ 7,871.49</b>  | <b>\$ 7,871.49</b>  | <b>\$ 23,614.47</b> |
| <br>  |     |                     |                     |                     |                     |
| <u>Presupuesto de Gastos de Ventas</u>          |     |                     |                     |                     |                     |
| Elaboración de gorras, bolígrafos y camisetas   |     | \$ 375.00           | \$ 375.00           | \$ 375.00           | \$ 1,125.00         |
| Elaboración de tomatodos, llaveros y varios     |     | \$ 375.00           | \$ 375.00           | \$ 375.00           | \$ 1,125.00         |
| Folletería                                      |     | \$ 150.00           | \$ 150.00           | \$ 150.00           | \$ 450.00           |
| <b>Subtotal</b>                                 |     | <b>\$ 900.00</b>    | <b>\$ 900.00</b>    | <b>\$ 900.00</b>    | <b>\$ 2,700.00</b>  |
| <br>  |     |                     |                     |                     |                     |
| <u>Presupuesto de Gastos de Logística</u>       |     |                     |                     |                     |                     |
| Costo de Flete de Contenedor de 20 pies (32m3)  |     | 700 \$              | - \$                | - \$                | 700.00              |
| Certificados de emisión, fitosanitarios         |     | 250 \$              | - \$                | - \$                | 250.00              |
| Agente de Aduana                                |     | 220 \$              | - \$                | - \$                | 220.00              |
| Inspección Antinarcoótico                       |     | 100 \$              | - \$                | - \$                | 100.00              |
| Trámite para calificación como exportador       |     | 150 \$              | - \$                | - \$                | 150.00              |
| Gastos varios de exportación                    |     | 200 \$              | - \$                | - \$                | 200.00              |
| <b>Subtotal</b>                                 |     | <b>\$ 1,620.00</b>  | <b>\$ -</b>         | <b>\$ -</b>         | <b>\$ 1,620.00</b>  |
| <b>Capital de Trabajo</b>                       |     | <b>\$ 17,270.97</b> | <b>\$ 15,650.97</b> | <b>\$ 15,650.97</b> | <b>\$ 48,572.92</b> |

Con la información consolidada, se puede establecer en la Tabla 28 que la inversión inicial del proyecto asciende a \$ 68,780.92, en donde el 70.62% corresponde a capital de trabajo.

Tabla 28  
Inversión Inicial Total

| <u>DESCRIPCIÓN</u>                               | <u>VALOR</u>        | <u>% PART.</u> |
|--|---------------------|----------------|
| <b><u>INVERSIÓN EN ACTIVOS NO CORRIENTES</u></b> |                     |                |
| Muebles de Oficina                               | \$ 1,848.00         | 2.69%          |
| Equipos de oficina                               | \$ 2,025.00         | 2.94%          |
| Equipos de computación                           | \$ 3,650.00         | 5.31%          |
| Equipos de operación                             | \$ 8,285.00         | 12.05%         |
| <b>SUBTOTAL INVERSIÓN ACTIVOS NO C.</b>          | <b>\$ 15,808.00</b> | <b>22.98%</b>  |
| <b>INVERSIÓN DIFERIDA</b>                        | <b>\$ 4,400.00</b>  | <b>6.40%</b>   |
| <b><u>INVERSIÓN EN ACTIVOS CORRIENTES</u></b>    |                     |                |
| Capital de Trabajo                               | \$ 48,572.92        | 70.62%         |
| <b>SUBTOTAL INVERSIÓN ACTIVOS CORRIENTES</b>     | <b>\$ 48,572.92</b> | <b>70.62%</b>  |
| <b>TOTAL INVERSIÓN INICIAL</b>                   | <b>\$ 68,780.92</b> | <b>100.00%</b> |

## 5.2 Financiamiento

Para el financiamiento del proyecto se diseñó un escenario en donde el aporte de capital propio corresponde a \$ 30,000.00, es decir 43.62% de la inversión; mientras que la diferencia sería cubierta por un préstamo bancario a la Corporación Financiera Nacional (CFN). Véase la Tabla 29.

Tabla 29  
*Estructura de la inversión*

| <b>FUENTES</b>      | <b>APORTE</b>       | <b>% PART</b>  |
|---------------------|---------------------|----------------|
| Aporte Propio       | \$ 30,000.00        | 43.62%         |
| Préstamos Bancarios | \$ 38,780.92        | 56.38%         |
| <b>TOTAL</b>        | <b>\$ 68,780.92</b> | <b>100.00%</b> |

En la Tabla 30 se describen las condiciones de financiamiento por un monto de \$ 38.780.92, a un plazo de 5 años, o 60 meses, con frecuencia de pago mensual y un interés del 10.50% anual, lo que dejaría una cuota fija por \$ 833.55 calculada bajo el método francés.

Tabla 30  
*Condiciones del financiamiento*

| <b>INSTITUCION FINANCIERA:</b> | <b>CFN</b>          |
|--------------------------------|---------------------|
| <b>MONTO:</b>                  | <b>\$ 38,780.92</b> |
| <b>TASA:</b>                   | <b>10.50%</b>       |
| <b>PLAZO:</b>                  | <b>5</b>            |
| <b>FRECUENCIA PAGO:</b>        | <b>12</b>           |
| <b>CUOTA MENSUAL:</b>          | <b>\$ 833.55</b>    |

Haciendo un resumen de la tabla de amortización, la Tabla 31 determina que el pago total por cada año, sería \$ 10,002.64 incluido capital e interés, de tal forma que, para el quinto año, se estaría pagando el capital total, más intereses por \$ 11,232.27 que hacen que la deuda sea \$ 50,013.19 al término del plazo. En el Apéndice B se muestra con mayor detalle la tabla completa durante los 60 períodos que dura el préstamo.

Tabla 31  
*Resumen de la amortización del préstamo*

| <b>PERIODO</b> | <b>CAPITAL</b> | <b>INTERESES</b> | <b>PAGO</b>  |
|----------------|----------------|------------------|--------------|
| 1              | \$ 6,224.54    | \$ 3,778.09      | \$ 10,002.64 |
| 2              | \$ 6,910.51    | \$ 3,092.13      | \$ 10,002.64 |
| 3              | \$ 7,672.07    | \$ 2,330.57      | \$ 10,002.64 |
| 4              | \$ 8,517.56    | \$ 1,485.08      | \$ 10,002.64 |
| 5              | \$ 9,456.23    | \$ 546.41        | \$ 10,002.64 |
|                | \$ 38,780.92   | \$ 11,232.27     | \$ 50,013.19 |

### 5.3 Presupuestos de Operación

Luego de haber detallado la inversión y las fuentes de financiamiento, se debe calcular los presupuestos de operación, a fin de estimar la manera en que el negocio generará ventas que sean capaces de cubrir sus costos y gastos, pero lo más importante es que pueda generar utilidades que permitan la recuperación del monto de la inversión, a fin de obtener una tasa de retorno que esté por encima de la expectativa de los accionistas.

#### 5.3.1 Estimación de Ingresos

Para el cálculo de los ingresos, se hizo una proyección de la demanda tomando como base la muestra de clientes que fue encuestada (381); y de ahí se los segmentó conforme a los que manifestaron estar dispuestos en comprar muebles armables, en este caso fue el 84 %, que representa 320; y de ese grupo se calculó la cantidad de artículos según la preferencia de los clientes de cada tipo de producto.

Los resultados determinaron que el producto *juego de comedor* tuvo mayor participación con 48 %, seguido de “juego de sala” con 29 % y “juego de dormitorio” 23 %. En cantidades esto significó 8, 13 y 6 productos mensuales respectivamente, pero además se incluyó una cantidad mensual para productos de estantería y un de centro de entretenimiento, ya que estos también forman parte del portafolio de productos que la empresa desea exportar a Miami. Como resultado final, según la Tabla 32, la empresa tendría capacidad para fabricar 29 unidades mensuales, que al año representarían 344 productos.

Tabla 32  
*Estimación de la demanda*

|                                     |            |                     |                       |
|-------------------------------------|------------|---------------------|-----------------------|
| <b>MUESTRA CLIENTES:</b>            | <b>381</b> |                     |                       |
| <b>Probabilidad de compra (p1):</b> | 84%        |                     |                       |
| <b>MERCADO OBJETIVO:</b>            | <b>320</b> | <b>Unidad Anual</b> | <b>Unidad Mensual</b> |
| <b>Juego de Sala</b>                | 29%        | 93                  | 8                     |
| <b>Juego de Comedor</b>             | 48%        | 154                 | 13                    |
| <b>Juego de Dormitorio</b>          | 23%        | 74                  | 6                     |
| <b>Cantidad de Productos</b>        |            | 320                 | 27                    |
| <b>Estanterías</b>                  |            | 12                  | 1                     |
| <b>Centros de Entretenimiento</b>   |            | 12                  | 1                     |
| <b>Total</b>                        |            | <b>344</b>          | <b>29</b>             |

Con esta información se hizo la proyección de ventas donde se asignaron los diferentes precios de venta que tentativamente se asignarán para la exportación de cada producto hacia el mercado de Miami. En este caso, se obtuvo que en el primer año el total de ventas anuales sería \$ 235,867.98, tal como se aprecia en la Tabla 33.

Tabla 33  
*Estimación de los ingresos*

| DESCRIPCIÓN                              | UNIDADES<br>MENSUALES | UNIDADES<br>ANUALES | PRECIO<br>DE VENTA | VENTAS<br>ANUALES    |
|--|-----------------------|---------------------|--------------------|----------------------|
| Sofá, mueble o butaca armable (unidad)   | 8                     | 93                  | \$ 400.00          | \$ 37,124.64         |
| Juego de comedor (sillas y mesa armable) | 13                    | 154                 | \$ 1,000.00        | \$ 153,619.20        |
| Velador - Coqueta armable                | 6                     | 74                  | \$ 450.00          | \$ 33,124.14         |
| Estanterías armables                     | 1                     | 12                  | \$ 300.00          | \$ 3,600.00          |
| Centro de entretenimiento armable        | 1                     | 12                  | \$ 700.00          | \$ 8,400.00          |
| <b>TOTALES</b>                           | <b>29</b>             | <b>344</b>          | <b>\$ 570.00</b>   | <b>\$ 235,867.98</b> |

### 5.3.2 Presupuesto de Costos

En lo que respecta a los costos de producción, se determinó que al primer año este sería \$ 82,553.79, lo que equivale a un 35 % del precio de venta de cada producto, ya que ahí se desagregan rubros como: materia prima, mano de obra y costos indirectos de fabricación (CIF), según lo que se detalla en la Tabla 34.

Tabla 34  
*Presupuesto de costos de producción*

| PRODUCTOS                                | UNIDADES<br>MENSUALES | UNIDADES<br>ANUALES | COSTO<br>UNITARIO | TOTAL<br>ANUAL      |
|--|-----------------------|---------------------|-------------------|---------------------|
| Sofá, mueble o butaca armable (unidad)   | 8                     | 93                  | \$ 140.00         | \$ 12,993.62        |
| Juego de comedor (sillas y mesa armable) | 13                    | 154                 | \$ 350.00         | \$ 53,766.72        |
| Velador - Coqueta armable                | 6                     | 74                  | \$ 157.50         | \$ 11,593.45        |
| Estanterías armables                     | 1                     | 12                  | \$ 105.00         | \$ 1,260.00         |
| Centro de entretenimiento armable        | 1                     | 12                  | \$ 245.00         | \$ 2,940.00         |
| <b>TOTALES</b>                           | <b>29</b>             | <b>344</b>          | <b>\$ 199.50</b>  | <b>\$ 82,553.79</b> |

### 5.3.3 Presupuesto de gastos

Finalmente, para completar los presupuestos se incluyen los gastos de administración, gastos de ventas y gastos de logística, los cuales crecen a partir del año 2, según el índice de inflación que, en promedio, representa 1.57% anual. En este sentido, el total de gastos de administración para el primer año representa \$ 94,457.88 y luego se incrementaría hasta \$ 105,718.98 en el quinto año. Los gastos de ventas fluctuarían entre \$ 10,800.00 y \$ 11,821.12; y finalmente, los gastos de logística que sólo se consideran en promedio 4 exportaciones al año, corresponden a un monto que variaría entre \$ 6,480.00 y \$ 7,092.67. Estos rubros detallados se pueden apreciar en las Tablas 35, 36 y 37. En el Apéndice C se muestra el detalle de los sueldos y beneficios sociales, mientras que en el Apéndice D, se presentan las variables económicas que se utilizaron para la proyección de los escenarios.

Tabla 35  
Presupuesto de gastos de administración

| DESCRIPCION                                     | AÑO 1               | AÑO 2               | AÑO 3               | AÑO 4                | AÑO 5                |
|---|---------------------|---------------------|---------------------|----------------------|----------------------|
| Sueldos y beneficios del Personal               | \$ 75,857.88        | \$ 78,129.42        | \$ 80,468.99        | \$ 82,878.61         | \$ 85,360.39         |
| Pago de servicios básicos                       | \$ 2,400.00         | \$ 2,454.82         | \$ 2,510.90         | \$ 2,568.25          | \$ 2,626.92          |
| Alquiler de galpón + Oficina                    | \$ 7,200.00         | \$ 7,364.47         | \$ 7,532.69         | \$ 7,704.75          | \$ 7,880.75          |
| Telefonía                                       | \$ 420.00           | \$ 429.59           | \$ 439.41           | \$ 449.44            | \$ 459.71            |
| Internet  | \$ 720.00           | \$ 736.45           | \$ 753.27           | \$ 770.48            | \$ 788.07            |
| Suministros de oficina                          | \$ 360.00           | \$ 368.22           | \$ 376.63           | \$ 385.24            | \$ 394.04            |
| Suministros de limpieza                         | \$ 300.00           | \$ 306.85           | \$ 313.86           | \$ 321.03            | \$ 328.36            |
| Honorarios Asesor Contable                      | \$ 3,600.00         | \$ 3,682.23         | \$ 3,766.34         | \$ 3,852.38          | \$ 3,940.37          |
| Honorarios Asesor de Marketing y Redes Sociales | \$ 3,600.00         | \$ 3,682.23         | \$ 3,766.34         | \$ 3,852.38          | \$ 3,940.37          |
| <b>TOTAL</b>                                    | <b>\$ 94,457.88</b> | <b>\$ 97,154.29</b> | <b>\$ 99,928.43</b> | <b>\$ 102,782.55</b> | <b>\$ 105,718.98</b> |

Tabla 36  
Presupuesto de gastos de ventas

| DESCRIPCION                                   | AÑO 1               | AÑO 2               | AÑO 3               | AÑO 4               | AÑO 5               |
|---|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|
| Elaboración de gorras, bolígrafos y camisetas | \$ 4,500.00         | \$ 4,602.79         | \$ 4,707.93         | \$ 4,815.47         | \$ 4,925.47         |
| Elaboración de tomatodos, llaveros y varios   | \$ 4,500.00         | \$ 4,602.79         | \$ 4,707.93         | \$ 4,815.47         | \$ 4,925.47         |
| Folletería                                    | \$ 1,800.00         | \$ 1,841.12         | \$ 1,883.17         | \$ 1,926.19         | \$ 1,970.19         |
| <b>TOTAL</b>                                  | <b>\$ 10,800.00</b> | <b>\$ 11,046.70</b> | <b>\$ 11,299.03</b> | <b>\$ 11,557.13</b> | <b>\$ 11,821.12</b> |

Tabla 37  
Presupuesto de gastos de logística

| DESCRIPCION   | AÑO 1              | AÑO 2              | AÑO 3              | AÑO 4              | AÑO 5              |
|---|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|
| Costo de Flete de Contenedor de 20 pies (32m <sup>3</sup> ) | \$ 2,800.00        | \$ 2,863.96        | \$ 2,929.38        | \$ 2,996.29        | \$ 3,064.73        |
| Certificados de emisión, fitosanitarios                     | \$ 1,000.00        | \$ 1,022.84        | \$ 1,046.21        | \$ 1,070.10        | \$ 1,094.55        |
| Agente de Aduana  | \$ 880.00          | \$ 900.10          | \$ 920.66          | \$ 941.69          | \$ 963.20          |
| Inspección Antinarcótico                                    | \$ 400.00          | \$ 409.14          | \$ 418.48          | \$ 428.04          | \$ 437.82          |
| Trámite para calificación como exportador                   | \$ 600.00          | \$ 613.71          | \$ 627.72          | \$ 642.06          | \$ 656.73          |
| Gastos varios de exportación                                | \$ 800.00          | \$ 818.27          | \$ 836.97          | \$ 856.08          | \$ 875.64          |
| <b>TOTAL</b>  | <b>\$ 6,480.00</b> | <b>\$ 6,628.02</b> | <b>\$ 6,779.42</b> | <b>\$ 6,934.28</b> | <b>\$ 7,092.67</b> |

### 5.3.4 Cálculo del Punto de Equilibrio

Para determinar cuál debe ser la cantidad mínima de unidades que el proyecto debería vender para que se generen ingresos que equiparen al total de costos y gastos, se calculó el punto de equilibrio para multi productos, en donde se asignó un margen ponderado a cada producto, conforme a la participación que representaría cada producto dentro del presupuesto de ventas. En la Tabla 38 se identifica el punto de equilibrio por cada producto.

Tabla 38

*Cálculo de Punto de Equilibrio Multi productos*

| <b>Costos Fijos: \$ 115,050.35</b> |   |   |                                  |                             |  |                               |  |
|------------------------------------|---|---|----------------------------------|-----------------------------|--|-------------------------------|--|
| <b>Productos:</b>                  | <b>Sofá, mueble o butaca armable (unidad)</b> | <b>Juego de comedor (sillas y mesa armable)</b> | <b>Velador - Coqueta armable</b> | <b>Estanterías armables</b> | <b>Centro de entretenimiento armable</b> | <b>Margen Ponderado Total</b> |  |
| PVU                                | \$ 400.00                                     | \$ 1,000.00                                     | \$ 450.00                        | \$ 300.00                   | \$ 700.00                                |                               |  |
| CVU                                | \$ 140.00                                     | \$ 350.00                                       | \$ 157.50                        | \$ 105.00                   | \$ 245.00                                |                               |  |
| Margen                             | \$ 260.00                                     | \$ 650.00                                       | \$ 292.50                        | \$ 195.00                   | \$ 455.00                                |                               |  |
| % Part. Ventas                     | 15.74%  | 65.13%  | 14.04%                           | 1.53%                       | 3.56%                                    |                               |  |
| Margen Ponderado                   | \$ 40.92                                      | \$ 423.34                                       | \$ 41.08                         | \$ 2.98                     | \$ 16.20                                 | <b>\$ 524.52</b>              |  |

$$\text{Punto Equilibrio} = \frac{\text{Costos Fijos}}{\text{Margen Ponderado}} = \frac{\$ 115,050.35}{\$ 524.52} = 219 \text{ unidades}$$

Al final, se pudo determinar que el margen ponderado mínimo de cada producto es \$ 524.52, mientras que el total de costos fijos es \$ 115,050.35, por lo que mínimo se requieren 219 unidades en total, las mismas que se desagregan en 35 sofás, 143 juegos de comedor, 31 veladores o coquetas armables, 3 estanterías y 8 centros de entretenimiento. O su equivalente a generar un total de ingresos que como mínimo sea \$ 177,000.53. En la Tabla 39 se describe el punto de equilibrio en ventas.

Tabla 39

*Punto de Equilibrio en Ventas*

| <b>Productos</b>                                | <b>PE (Unidades)</b> | <b>% Participación</b> | <b>Unidades por Producto</b> | <b>PVU</b>            |                      |  |
|---|----------------------|------------------------|------------------------------|-----------------------|----------------------|--|
| <b>Sofá, mueble o butaca armable (unidad)</b>   | 219                  | 15.74%                 | 35                           | \$ 400.00             | \$ 13,809.51         |  |
| <b>Juego de comedor (sillas y mesa armable)</b> | 219                  | 65.13%                 | 143                          | \$ 1,000.00           | \$ 142,857.03        |  |
| <b>Velador - Coqueta armable</b>                | 219                  | 14.04%                 | 31                           | \$ 450.00             | \$ 13,861.60         |  |
| <b>Estanterías armables</b>                     | 219                  | 1.53%                  | 3                            | \$ 300.00             | \$ 1,004.34          |  |
| <b>Centro de entretenimiento armable</b>        | 219                  | 3.56%                  | 8                            | \$ 700.00             | \$ 5,468.06          |  |
|   |                      | 100.00%                |                              | <b>Ventas Totales</b> | <b>\$ 177,000.53</b> |  |

## 5.4 Proyección de Estados Financieros

### 5.4.1 Estado de Situación Financiera

Tabla 40

*Estado de Situación Financiera*

|                                    | AÑO 0               | AÑO 1               | AÑO 2                | AÑO 3                | AÑO 4                | AÑO 5                |
|------------------------------------|---------------------|---------------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|
| <b>ACTIVOS CORRIENTES</b>          |                     |                     |                      |                      |                      |                      |
| Caja/Bancos                        | \$ 48,572.92        | \$ 67,645.50        | \$ 90,166.11         | \$ 116,338.39        | \$ 145,934.11        | \$ 179,616.45        |
| <b>TOTAL ACTIVOS CORRIENTES</b>    | \$ 48,572.92        | \$ 67,645.50        | \$ 90,166.11         | \$ 116,338.39        | \$ 145,934.11        | \$ 179,616.45        |
| <b>ACTIVOS NO CORRIENTES</b>       |                     |                     |                      |                      |                      |                      |
| Muebles de Oficina                 | \$ 1,848.00         | \$ 1,848.00         | \$ 1,848.00          | \$ 1,848.00          | \$ 1,848.00          | \$ 1,848.00          |
| Equipos de oficina                 | \$ 2,025.00         | \$ 2,025.00         | \$ 2,025.00          | \$ 2,025.00          | \$ 2,025.00          | \$ 2,025.00          |
| Equipos de computación             | \$ 3,650.00         | \$ 3,650.00         | \$ 3,650.00          | \$ 3,650.00          | \$ 3,650.00          | \$ 3,650.00          |
| Equipos de operación               | \$ 8,285.00         | \$ 8,285.00         | \$ 8,285.00          | \$ 8,285.00          | \$ 8,285.00          | \$ 8,285.00          |
| (-) Depreciación acumulada         | \$ -                | \$ (2,432.47)       | \$ (4,864.93)        | \$ (7,297.40)        | \$ (8,513.20)        | \$ (9,729.00)        |
| <b>TOTAL ACTIVOS NO CORRIENTES</b> | \$ 15,808.00        | \$ 13,375.53        | \$ 10,943.07         | \$ 8,510.60          | \$ 7,294.80          | \$ 6,079.00          |
| <b>ACTIVOS DIFERIDOS</b>           |                     |                     |                      |                      |                      |                      |
| Gastos pre operacionales           | \$ 4,400.00         | \$ 4,400.00         | \$ 4,400.00          | \$ 4,400.00          | \$ 4,400.00          | \$ 4,400.00          |
| (-) Amortización Acumulada         | \$ -                | \$ (880.00)         | \$ (1,760.00)        | \$ (2,640.00)        | \$ (3,520.00)        | \$ (4,400.00)        |
| <b>TOTAL ACTIVOS DIFERIDOS</b>     | \$ 4,400.00         | \$ 3,520.00         | \$ 2,640.00          | \$ 1,760.00          | \$ 880.00            | \$ -                 |
| <b>TOTAL ACTIVO</b>                | <b>\$ 68,780.92</b> | <b>\$ 84,541.04</b> | <b>\$ 103,749.17</b> | <b>\$ 126,608.99</b> | <b>\$ 154,108.91</b> | <b>\$ 185,695.45</b> |
| <b>PASIVOS</b>                     |                     |                     |                      |                      |                      |                      |
| Préstamo Bancario                  | \$ 38,780.92        | \$ 32,556.37        | \$ 25,645.86         | \$ 17,973.79         | \$ 9,456.23          | \$ -                 |
| <b>TOTAL PASIVOS</b>               | \$ 38,780.92        | \$ 32,556.37        | \$ 25,645.86         | \$ 17,973.79         | \$ 9,456.23          | \$ -                 |
| Capital Social                     | \$ 30,000.00        | \$ 30,000.00        | \$ 30,000.00         | \$ 30,000.00         | \$ 30,000.00         | \$ 30,000.00         |
| Utilidades del Ejercicio           | \$ -                | \$ 21,984.66        | \$ 26,118.65         | \$ 30,531.89         | \$ 36,017.47         | \$ 41,042.77         |
| Utilidades Retenidas               | \$ -                | \$ -                | \$ 21,984.66         | \$ 48,103.31         | \$ 78,635.20         | \$ 114,652.68        |
| <b>PATRIMONIO</b>                  | \$ 30,000.00        | \$ 51,984.66        | \$ 78,103.31         | \$ 108,635.20        | \$ 144,652.68        | \$ 185,695.45        |
| <b>TOTAL PASIVO + PATRIMONIO</b>   | <b>\$ 68,780.92</b> | <b>\$ 84,541.04</b> | <b>\$ 103,749.17</b> | <b>\$ 126,608.99</b> | <b>\$ 154,108.91</b> | <b>\$ 185,695.45</b> |

Lo más destacado de la Tabla 40 es notar que en la medida que el negocio va realizando sus operaciones de exportación, la liquidez corriente se va incrementando, los pasivos se van reduciendo y el patrimonio total se va incrementado, debido a las utilidades generadas cada año y las que son retenidas. Estableciendo un patrimonio que se incrementaría de \$ 30,000.00 en el primer año, hasta \$ 185,695.45 en el quinto período.

## 5.4.2 Estado de Resultados

Tabla 41

*Estado de Resultados*

| <b>PERÍODOS</b>                         | <b>AÑO 0</b> | <b>AÑO 1</b>         | <b>AÑO 2</b>         | <b>AÑO 3</b>         | <b>AÑO 4</b>         | <b>AÑO 5</b>         |
|---|--------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|
| VENTAS                                  |              | \$ 235,867.98        | \$ 246,643.55        | \$ 257,911.39        | \$ 269,694.00        | \$ 282,014.90        |
| COSTO DE PRODUCCIÓN                     |              | \$ 82,553.79         | \$ 84,439.52         | \$ 86,368.32         | \$ 88,341.17         | \$ 90,359.09         |
| <b>MARGEN BRUTO</b>                     |              | <b>\$ 153,314.19</b> | <b>\$ 162,204.03</b> | <b>\$ 171,543.07</b> | <b>\$ 181,352.83</b> | <b>\$ 191,655.81</b> |
| <b>GASTOS OPERATIVOS</b>                |              |                      |                      |                      |                      |                      |
| (-) GASTOS ADMINISTRATIVOS              |              | \$ 94,457.88         | \$ 97,154.29         | \$ 99,928.43         | \$ 102,782.55        | \$ 105,718.98        |
| (-) GASTOS DE VENTAS                    |              | \$ 10,800.00         | \$ 11,046.70         | \$ 11,299.03         | \$ 11,557.13         | \$ 11,821.12         |
| (-) GASTOS DE LOGÍSTICA                 |              | \$ 6,480.00          | \$ 6,628.02          | \$ 6,779.42          | \$ 6,934.28          | \$ 7,092.67          |
| (-) DEPRECIACIONES                      |              | \$ 2,432.47          | \$ 2,432.47          | \$ 2,432.47          | \$ 1,215.80          | \$ 1,215.80          |
| (-) AMORTIZACIONES                      |              | \$ 880.00            | \$ 880.00            | \$ 880.00            | \$ 880.00            | \$ 880.00            |
| SUBTOTAL DE GASTOS OPERATIVOS           |              | \$ 115,050.35        | \$ 118,141.47        | \$ 121,319.34        | \$ 123,369.75        | \$ 126,728.57        |
| <b>UTILIDAD OPERATIVA</b>               |              | <b>\$ 38,263.84</b>  | <b>\$ 44,062.55</b>  | <b>\$ 50,223.73</b>  | <b>\$ 57,983.08</b>  | <b>\$ 64,927.23</b>  |
| (-) GASTOS FINANCIEROS - NO OPERATIVOS  |              | \$ 3,778.09          | \$ 3,092.13          | \$ 2,330.57          | \$ 1,485.08          | \$ 546.41            |
| <b>UTILIDAD ANTES DE PARTICIPACIÓN</b>  |              | <b>\$ 34,485.75</b>  | <b>\$ 40,970.43</b>  | <b>\$ 47,893.16</b>  | <b>\$ 56,498.00</b>  | <b>\$ 64,380.82</b>  |
| (-) PARTICIPACIÓN DE TRABAJADORES (15%) |              | \$ 5,172.86          | \$ 6,145.56          | \$ 7,183.97          | \$ 8,474.70          | \$ 9,657.12          |
| <b>UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS</b>      |              | <b>\$ 29,312.88</b>  | <b>\$ 34,824.86</b>  | <b>\$ 40,709.19</b>  | <b>\$ 48,023.30</b>  | <b>\$ 54,723.70</b>  |
| (-) IMPUESTO A LA RENTA (25%)           |              | \$ 7,328.22          | \$ 8,706.22          | \$ 10,177.30         | \$ 12,005.82         | \$ 13,680.92         |
| <b>UTILIDAD NETA</b>                    |              | <b>\$ 21,984.66</b>  | <b>\$ 26,118.65</b>  | <b>\$ 30,531.89</b>  | <b>\$ 36,017.47</b>  | <b>\$ 41,042.77</b>  |

Como se puede apreciar en la Tabla 41, los ingresos por ventas de los muebles armables fluctuarían entre \$ 235 y \$ 282 mil, debido a que se fijó una meta de crecimiento 4.57% que equivale a la suma de la variación de la inflación (1.57%) y la variación anual de los sueldos (2.99%). Mientras que los costos de producción y los gastos operativos se incrementarían conforme a la inflación. Este escenario dejaría una utilidad neta, después de participación de trabajadores y pago de impuesto a la renta, por un monto de \$ 21,984.66 en el año 1 y \$ 41,042.77 en el quinto año.

## 5.5 Evaluación Financiera

### 5.5.1 Flujo de Caja

Tabla 42

*Flujo de Efectivo del Proyecto*

| PERÍODOS                             | AÑO 0          | AÑO 1          | AÑO 2         | AÑO 3         | AÑO 4         | AÑO 5         |
|--------------------------------------|----------------|----------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
| <b>UTILIDAD OPERATIVA</b>            |                | \$ 38,263.84   | \$ 44,062.55  | \$ 50,223.73  | \$ 57,983.08  | \$ 64,927.23  |
| (+) Depreciaciones y amortizaciones  |                | \$ 3,312.47    | \$ 3,312.47   | \$ 3,312.47   | \$ 2,095.80   | \$ 2,095.80   |
| (-) Inversiones en activos fijos     | \$ (15,808.00) |                |               |               |               |               |
| (-) Inversiones en activos diferidos | \$ (4,400.00)  |                |               |               |               |               |
| (-) Capital de trabajo               | \$ (48,572.92) |                |               |               |               |               |
| (-) Capital del préstamo             |                | \$ (6,224.54)  | \$ (6,910.51) | \$ (7,672.07) | \$ (8,517.56) | \$ (9,456.23) |
| (+) Recuperación de cap. Trab.       |                |                |               |               |               |               |
| (+) Valor de desecho del proyecto    |                |                |               |               |               |               |
| <b>Flujo de Caja Neto</b>            | \$ (68,780.92) | \$ 35,351.76   | \$ 40,464.51  | \$ 45,864.12  | \$ 51,561.31  | \$ 57,566.81  |
| <b>Payback</b>                       | \$ (68,780.92) | \$ (33,429.16) | \$ 7,035.35   | \$ 52,899.48  | \$ 104,460.79 | \$ 162,027.60 |

Finalmente, en la Tabla 42 se presenta el flujo de caja del proyecto donde se incluyó la inversión inicial (\$ 68,780.92) y además se sumaron las depreciaciones y amortizaciones, debido a que no representan una salida real del dinero. Además, se restó el pago del capital del préstamo en cada año, y como resultado se obtuvo el flujo de caja neto del proyecto, el mismo que fue de \$ 35,351.76 en el año 1, y luego se incrementó hasta \$ 57,566.81 para el año 5. Por otra parte, si se analiza el Payback o flujo descontado de la inversión, se puede notar que a partir del segundo año se observa un valor positivo, lo que significa que alrededor de 2 años tomaría la recuperación de la inversión inicial.

### 5.5.2 Análisis de Rentabilidad: TIR y VAN

Para tener mayor precisión en cuanto a los índices de rentabilidad de la inversión se procede al cálculo de la tasa mínima atractiva de retorno del proyecto TMAR, para tener una base que sirva para comparar y evaluar la tasa interna de retorno TIR que arroje el proyecto. Para esto se utilizó el método del WACC *Weighted Average Cost of Capital*, ya que se cuenta con un proyecto cuyo financiamiento es mixto, es decir, por fondos propios y por préstamo bancario. De esta manera, la TMAR es 12.43% tal como se describe en la Tabla 43.

Tabla 43  
Cálculo del WACC

| FINANCIAMIENTO DE LA INVERSIÓN |                     |                |             |               |  |
|--------------------------------|---------------------|----------------|-------------|---------------|--|
| FUENTES                        | APORTE              | % PART         | TASA        | PONDERACIÓN   |  |
| Aporte Propio                  | \$ 30,000.00        | 43.62%         | 14.91%      | 6.51%         |  |
| Préstamos Bancarios            | \$ 38,780.92        | 56.38%         | 10.50%      | 5.92%         |  |
| <b>TOTAL</b>                   | <b>\$ 68,780.92</b> | <b>100.00%</b> | <b>TMAR</b> | <b>12.43%</b> |  |

Al momento de calcular la TIR a cinco años, se determinó que esta sería 53.64%, la cual está por encima de la TMAR y, por tanto, se acepta. Asimismo, el valor actual neto (VAN) confirma la viabilidad del proyecto, debido a que el resultado neto después de recuperar la inversión sería \$ 91,281.41, tal como se aprecia en la Tabla 44.

Tabla 44  
Análisis de la TIR y VAN

|             |               |
|-------------|---------------|
| <b>TMAR</b> | <b>12.43%</b> |
| <b>TIR</b>  | 53.64%        |
| <b>VAN</b>  | \$ 91,281.41  |

### 5.5.3 Período de Recuperación de la inversión

Finalmente, para definir el tiempo exacto de la recuperación de la inversión se hizo un cálculo, el cual es presentado en la Tabla 45, donde se define que la inversión tomaría 22 meses en ser recuperada, debido a que al restar de la inversión el flujo del año 1, se obtiene un saldo de \$ 33,429.16, mientras que el flujo del año 2 es \$ 40,464.51; lo que significa que para llegar a esa cantidad tomaría 10 meses más, y por tanto al sumar los 12 meses del primer año, se obtiene como dato 22.

Tabla 45  
Cálculo del período de recuperación

| Recuperación de la inversión        |              |
|-------------------------------------|--------------|
| <b>Inversión Inicial</b>            | \$ 68,780.92 |
| <b>Flujo Al Año 1</b>               | \$ 35,351.76 |
| <b>Saldo Por Recuperar</b>          | \$ 33,429.16 |
| <b>Flujo Al Año Siguiete</b>        | \$ 40,464.51 |
| <b>Flujo Mensual (Año Siguiete)</b> | \$ 3,372.04  |
| <b>Meses por recuperar</b>          | 10           |
| <b>Meses Totales por Recuperar</b>  | 22           |

### 5.5.4 Índices Financieros

Por otra parte, en lo que corresponde a los ratios se establecen los siguientes comentarios:

- El Return on Sales - ROS de la empresa fluctuaría entre 9.32 % y 14.55 %, lo que significa que por cada dólar que la empresa vende obtiene entre \$ 0.09 y \$ 0.14 de ganancia neta. Ver Figura 51.

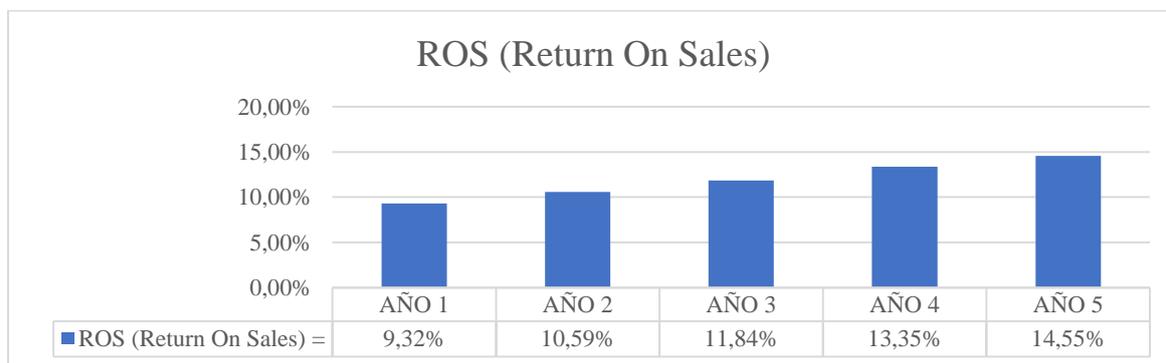


Figura 51. Return on Sales.

- Conforme a la Figura 52, el Return on Investment - ROI varía entre 31.96 % y 59.67% que representa el porte que la inversión genera para la generación de utilidades en el negocio.

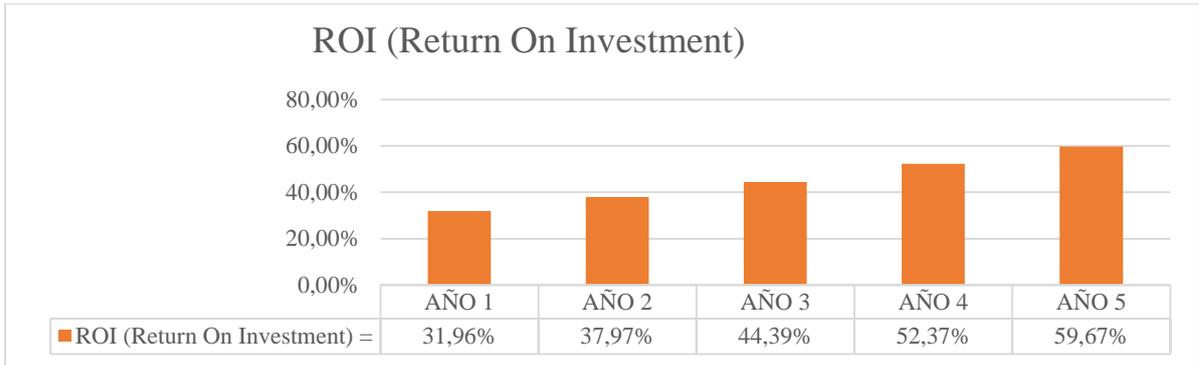


Figura 52. Return on Investment.

- Finalmente, en la Tabla 53 el Return On Equity- ROE, determina que este indicador varía entre 73% y 137%, lo que significa que, por cada dólar en aporte de capital, se generaron utilidades entre \$ 0.73 y \$ 1.37, concluyendo así que el proyecto es viable y rentable en términos financieros.

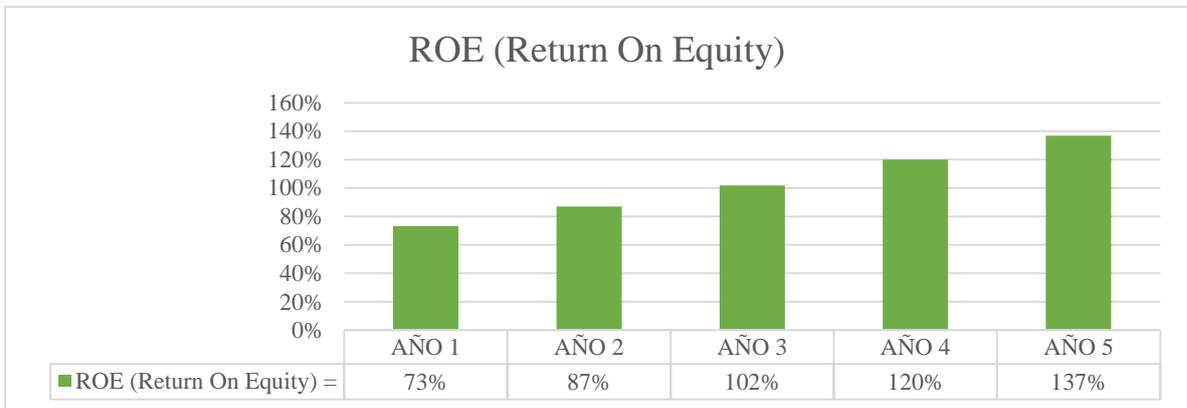


Figura 53. Return on Equity.

### 5.5.5 Análisis de sensibilidad

Finalmente, en lo que respecta al análisis de sensibilidad se diseñaron dos escenarios además del conservador que ya se calculó. Los resultados son los siguientes:

- Para un escenario pesimista, si los resultados caen en 30%, es decir qué pasar si los flujos netos son menores al conservador en un 30%; y el resultado determinó que se obtiene una TIR del 31.35% y un VAN de \$ 38,275.88.
- Mientras que, para un escenario optimista, al crecer los beneficios en 5%, la TIR crecería hasta 57.10%, y el VAN sería \$ 100,115.67, lo que significa que el proyecto aún en un escenario pesimista seguiría siendo rentable. En la Tabla 46 se hace un comparativo de los escenarios pesimista, conservador y optimista.

Tabla 46  
*Resultados del análisis de sensibilidad*

| COMPARATIVO      | PESIMISTA    | CONSERVADOR  | OPTIMISTA     |
|------------------|--------------|--------------|---------------|
| FACTOR DE CAMBIO | <b>-30%</b>  | <b>0%</b>    | <b>+5%</b>    |
| <b>TMAR</b>      | 12.43%       | 12.43%       | 12.43%        |
| <b>TIR</b>       | 31.35%       | 53.64%       | 57.10%        |
| <b>VAN</b>       | \$ 38,275.88 | \$ 91,281.41 | \$ 100,115.67 |

## Conclusiones

Luego de haber desarrollado la presente investigación, a continuación, se presentan las siguientes conclusiones, en función de los objetivos específicos planteados:

- Entre los fundamentos teóricos que se relacionan con el plan de exportación, se identificó que el comercio internacional presenta diversos beneficios para aquellas compañías que le apuestan a esta forma de hacer negocios, siendo su principal objetivo la internacionalización de sus bienes, servicios y marcas, mediante una estrategia de expansión y diversificación hacia nuevos mercados. El plan de exportación se emplea como una guía para identificar hacia dónde dirigir sus esfuerzos como exportador, y la forma en que sus bienes y servicios podrían competir en el contexto internacional.
- Una vez que se aplicó la investigación de mercado, se pudo identificar algunas características relevantes de los clientes potenciales en Miami, en donde el 84% estuvo interesado en adquirir el producto si satisface algunos aspectos como: diseño, calidad y durabilidad, por encima del precio. En este sentido, es importante que la empresa cuente con una presencia importante en medios digitales como las redes sociales y una página web, para lograr una interacción permanente con el cliente, tanto al momento de realizar un pedido, como durante el proceso de exportación.
- Dentro de los requerimientos que se deben cumplir para el acceso al mercado de Miami, la compañía ecuatoriana debe disponer de una licencia de exportación, y, además, presentar en la aduana los documentos de transporte, inspección aduanera, factura comercial, certificado de origen, pago de aranceles y tasas. La partida que abarca este producto va desde la clasificación arancelaria 9401 hasta la 9403. Como medida de trazabilidad de recursos forestales importados, se exige la presentación de una declaración de importación aprobada por el “*Animal and Plant Health Inspection Service*” (APHIS).
- Finalmente, en cuanto a los recursos financieros se determinó que la inversión inicial corresponde a \$ 66 mil, de los cuales \$ 30 mil corresponden a fondos propios del negocio, y la diferencia será financiada a través de un préstamo bancario. Al momento de hacer el análisis de rentabilidad se determinó que el proyecto es viable debido a que la TIR del proyecto fue 50%, mientras que la TIR del inversionista arrojó 65%, ambos valores por encima de la tasa de descuento.

## **Recomendaciones**

- Realizar una encuesta de retroalimentación que permita identificar el nivel de satisfacción de los clientes, luego de haber comprado los productos, con el propósito de mejorar los procesos operativos, o implantar algún tipo de correctivo en caso de ser necesario.
- Como parte de los procesos de internacionalización, es posible que en un futuro se diversifique el mercado de destino, no sólo en la ciudad de Miami, sino a otras zonas de Estados Unidos en donde hay mayor interés para la adquisición de muebles, y también son comunidades de habla hispana como Fort – Lauderdale, Tampa, Orlando o la ciudad de Nueva York. Asimismo, según el éxito conseguido, intentar con la exportación en otros países de la comunidad europea, por ejemplo, España, debido a que se maneja el mismo idioma.
- Con los resultados del análisis financiero, las utilidades podrían ser reinvertidas para el mejoramiento las instalaciones donde se fabrican los muebles, así como la apertura de sucursales en las ciudades mencionadas, a fin de tener un contacto más directo con los clientes.

## Referencias

- Abreu, J. L. (2014). El método de investigación. *International Journal of Good Conscience*. Vol. 9, 195-204.
- Alvarado, J. (2014). Evolución macroeconómica del Ecuador: un análisis de sensibilidad del sector externo. *Revista FLACSO*, 5-15.
- Arias, F. (2012). *El Proyecto de Investigación. Introducción a la metodología científica*. 6ta. Edición. Caracas, Venezuela: Editorial Espisteme.
- Asamblea Constituyente. (2008). *Constitución de la República del Ecuador*. Obtenido de [https://www.oas.org/juridico/mla/sp/ecu/sp\\_ecu-int-text-const.pdf](https://www.oas.org/juridico/mla/sp/ecu/sp_ecu-int-text-const.pdf)
- Asamblea Nacional. (2010). *Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones*. Quito, Ecuador: Registro Oficial Suplemento 351 de 29 de dic 2010.
- Asoteca. (2017). *Estadísticas sobre el mercado de la Teca*. Obtenido de <https://www.asoteca.org.ec/category/estadisticas/>
- Banco Central del Ecuador. (2019). *Evolución de la Balanza Comercial de Enero a Diciembre*. Quito: Dirección de Estadística Económica.
- Banco Central del Ecuador. (2019). *Indicadores económicos*. Obtenido de <https://www.bce.fin.ec/index.php/informacioneconomica>
- Bordera, M. (2012). *David Ricardo y la ventaja comparativa*. Obtenido de <http://www.manubordera.com/david-ricardo-y-la-ventaja-comparativa/>
- Canvanizer. (6 de junio de 2019). *Ikea Businees Model Canvas*. Obtenido de [https://canvanizer.com/canvas/1MaI4WS\\_4Bc](https://canvanizer.com/canvas/1MaI4WS_4Bc)
- Cevallos, J. (2012). *Plan de Negocios de Exportación de Muebles Rústicos de Madera Kaspi Huasi hacia el mercado de Estados Unidos*. Cuenca: Universidad Politécnica Salesiana.
- Congreso Nacional. (1999). *Ley de Companias*. Quito.
- Corporación Financiera Nacional. (2018). *Ficha Sectorial: Explotación de Viveros forestales y madera en pie*. Quito: Subgerencias de Análisis e información. Obtenido de Subgerencia de análisis e información.

- Ecuador Forestal. (2012). *Ficha Técnica N° 1: TECA*. Obtenido de <http://ecuadorforestal.org/fichas-tecnicas-de-especies-forestales/ficha-tecnica-no-1-teca/>
- Fajardo, L. (1 de febrero de 2017). *Cómo Miami se convirtió en la capital de la clase media de América Latina*. Obtenido de BBC News: <https://www.bbc.com/mundo/noticias-america-latina-38830556>
- Gómez, L. (2018). *Madeval exporta muebles de diseño exclusivo*. Obtenido de Revista Líderes: <https://www.revistalideres.ec/lideres/madeval-exporta-muebles-diseno-exclusivo.html>
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2015). *Metodología de investigación. 5ta Edición*. México: McGraw Hill.
- IKEA. (6 de junio de 2019). *Assembly Services*. Obtenido de [https://www.ikea.com/ms/en\\_US/service-offer/assembly.html](https://www.ikea.com/ms/en_US/service-offer/assembly.html)
- IKEA. (6 de junio de 2019). *The IKEA Concept: Doing it a different way*. Obtenido de [https://www.ikea.com/ms/en\\_US/this-is-ikea/the-ikea-concept/index.html](https://www.ikea.com/ms/en_US/this-is-ikea/the-ikea-concept/index.html)
- Instituto de Comercio Exterior - Gobierno de España. (4 de julio de 2019). *Ficha técnica de los Estados Unidos*. Obtenido de <https://www.icex.es/icex/es/navegacion-principal/todos-nuestros-servicios/informacion-de-mercados/paises/navegacion-principal/el-mercado/estudios-informes/DOC2016674009.html?idPais=US>
- Instituto Nacional de Estadísticas y Censo. (2017). *Tecnologías de la información y comunicación*. . Quito, Ecuador: ENEMDU - TIC.
- Jácome, H., Oleas, J., & Trávez, C. (2012). *Boletín mensual de análisis sectorial MIPYME, muebles de madera sólida para exportación*. Quito: FLACSO.
- Macas, G. (2016). *Ecuador y su futuro en el comercio internacional*. Samborondón, Ecuador: Universidad Ecotec.
- Mercado, S. (2014). *Comercio Internacional*. México: Editorial Limusa.
- Miami Downtown Development Authority. (2011). *Población y perfil demográfico*. Miami, EE. UU.: Goodkin Consulting - Focus.
- Porter, M. (1990). *Ventaja competitiva: creación y sostenimiento de un desempeño superior*. New York: Pirámide.

- Portillo, L. H. (2014). Extractivismo clásico y neoextractivismo, ¿Dos tipos de extractivismos diferentes? *Revista Tendencias de la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas. Universidad de Nariño. Vol. XV. No. 2*, 11-29.
- Pro Ecuador. (2019). *Monitoreo de Exportaciones: Sector forestal y elaborados*. Obtenido de <https://www.proecuador.gob.ec/monitoreo-de-exportaciones/>
- ProEcuador. (2017). *Guía del Exportador*. Quito.
- ProEcuador. (2018). *Guía del Exportador*. Quito.
- ReasonWhy. (5 de junio de 2019). *IKEA explora ciudades para su desembarco en México y América Latina*. Obtenido de <https://www.reasonwhy.es/actualidad/comision-europea-multa-google-1490-millones-2019>
- Región de Murcia. (2012). *Análisis de mercados de oportunidad sector del mueble*. Murcia, España: INFO, Instituto de Fomento de la Región de Murcia.
- Riquelme, M. (2017). *Ventaja Comparativa: La teoría de importancia en el comercio*. Obtenido de <https://www.webyempresas.com/ventaja-comparativa/>
- Romero, E. (2015). *Exportación de muebles hacia los Estados Unidos*. Quito: Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas.
- Rubin, A. (6 de junio de 2019). *4 A/R lessons you can learn from IKEA's business model*. Obtenido de Billtrust: <https://www.billtrust.com/blog/4-ar-lessons-from-ikea-business-model/>
- Santander Trade. (28 de junio de 2019). *Estados Unidos: Perfil del Consumidor*. Obtenido de <https://es.portal.santandertrade.com/analizar-mercados/estados-unidos/llegar-al-consumidor>
- Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo. (2012). *Transformación de la Matriz Productiva. Revolución productiva a través del conocimiento y el talento humano*. Quito: Ediecuatorial.
- Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo. (2017). *Plan Nacional de Desarrollo 2017 - 2021*. Quito, Ecuador: Consejo Nacional de Planificación (CNP).
- Suquilanda, C. (2006). *Plan de exportación de aceite rojo de palma africana al mercado venezolano, para extractoras de aceite del Ecuador, en el período 2006-2015*. Quito, Pichincha, Ecuador: Universidad Tecnológica Equinoccial.

- TradeMap. (2019). *Boletín Estadístico de la exportación de muebles de madera y sus partes, período 2014 - 2018*. Obtenido de [https://www.trademap.org/Country\\_SelProductCountry\\_TS.aspx?nvpm=3%7c218%7c%7c%7c%7c9403%7c%7c%7c4%7c1%7c1%7c2%7c2%7c1%7c2%7c1%7c1](https://www.trademap.org/Country_SelProductCountry_TS.aspx?nvpm=3%7c218%7c%7c%7c%7c9403%7c%7c%7c4%7c1%7c1%7c2%7c2%7c1%7c2%7c1%7c1)
- Universidad Católica de Santiago de Guayaquil. (2019). *Dominios científicos - tecnológicos - humanistas de la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil*. Guayaquil: Vicerrectorado de Investigación y Posgrado.
- Yáñez, J., & Palacios, D. M. (2017). *Manual de procedimientos para la exportación de muebles rústicos a Estados Unidos*. México D.F.: Observatorio de la Economía Latinoamericana.

## Apéndices

### Apéndice A. Formato de encuesta

Dirigido a: residentes de la ciudad de Miami, EE. UU.

Objetivo: Identificar el grado de aceptación de los muebles armables de madera en Miami, EE. UU.

a) **Género:** Masculino \_\_\_ Femenino \_\_\_

b) **Edad:** \_\_\_\_\_

c) **Idioma:**

Inglés  español  Otros

1. En una escala del 1 al 5, donde 5 es más probable y 1 es menos probable, ¿qué tan interesado estaría de comprar muebles de madera armables para su hogar?

5  4  3  2  1

2. ¿Con que regularidad cambia sus muebles de hogar?

6 meses  1-3 años  5 años o más

3. ¿Por qué prefiere muebles de madera?

Durabilidad  Precio  Decoración

4. En una escala del 1 al 5, donde 5 es más probable y 1 es menos probable, ¿Ha escuchado sobre la madera teca?

5  4  3  2  1

5. ¿Cuál es el presupuesto que usted destinaría para la compra de muebles de madera durante un año?

Menos de \$ 500.00  \$500-\$1,000  Mayor a \$ 1,000

6. De los siguientes muebles, ¿cuál de ellos estaría interesado en adquirir?

Juego de sala  Juego de comedor  Juego de dormitorio

7. ¿Qué idioma prefiere usted en el manual de instrucciones?

Inglés  Español  Ambos

8. ¿Qué factores inciden en su decisión de compra de un mueble armable?

Precio  Diseño  Funcionalidad  
 Fácil armado  Entrega inmediata  Calidad

9. ¿En qué medios de comunicación desearía conocer mayor información del producto (muebles armables de madera)?

Redes Sociales  Televisión/radio  Correo electrónico

10. ¿Si el producto satisficiera su necesidad, estaría dispuesto a recomendarlo?

Sí  No  Tal Vez.

**Apéndice B. Tabla de Amortización del Préstamo**

| <b>RIODO</b> | <b>CAPITAL</b> | <b>INTERESES</b> | <b>PAGO</b> | <b>AMORTIZACION</b> |
|--------------|----------------|------------------|-------------|---------------------|
| 0            |                |                  |             | \$ 38,780.92        |
| 1            | \$ 494.22      | \$ 339.33        | \$ 833.55   | \$ 38,286.70        |
| 2            | \$ 498.54      | \$ 335.01        | \$ 833.55   | \$ 37,788.15        |
| 3            | \$ 502.91      | \$ 330.65        | \$ 833.55   | \$ 37,285.25        |
| 4            | \$ 507.31      | \$ 326.25        | \$ 833.55   | \$ 36,777.94        |
| 5            | \$ 511.75      | \$ 321.81        | \$ 833.55   | \$ 36,266.19        |
| 6            | \$ 516.22      | \$ 317.33        | \$ 833.55   | \$ 35,749.97        |
| 7            | \$ 520.74      | \$ 312.81        | \$ 833.55   | \$ 35,229.23        |
| 8            | \$ 525.30      | \$ 308.26        | \$ 833.55   | \$ 34,703.93        |
| 9            | \$ 529.89      | \$ 303.66        | \$ 833.55   | \$ 34,174.04        |
| 10           | \$ 534.53      | \$ 299.02        | \$ 833.55   | \$ 33,639.51        |
| 11           | \$ 539.21      | \$ 294.35        | \$ 833.55   | \$ 33,100.30        |
| 12           | \$ 543.93      | \$ 289.63        | \$ 833.55   | \$ 32,556.37        |
| 13           | \$ 548.68      | \$ 284.87        | \$ 833.55   | \$ 32,007.69        |
| 14           | \$ 553.49      | \$ 280.07        | \$ 833.55   | \$ 31,454.20        |
| 15           | \$ 558.33      | \$ 275.22        | \$ 833.55   | \$ 30,895.87        |
| 16           | \$ 563.21      | \$ 270.34        | \$ 833.55   | \$ 30,332.66        |
| 17           | \$ 568.14      | \$ 265.41        | \$ 833.55   | \$ 29,764.52        |
| 18           | \$ 573.11      | \$ 260.44        | \$ 833.55   | \$ 29,191.40        |
| 19           | \$ 578.13      | \$ 255.42        | \$ 833.55   | \$ 28,613.27        |
| 20           | \$ 583.19      | \$ 250.37        | \$ 833.55   | \$ 28,030.09        |
| 21           | \$ 588.29      | \$ 245.26        | \$ 833.55   | \$ 27,441.80        |
| 22           | \$ 593.44      | \$ 240.12        | \$ 833.55   | \$ 26,848.36        |
| 23           | \$ 598.63      | \$ 234.92        | \$ 833.55   | \$ 26,249.73        |
| 24           | \$ 603.87      | \$ 229.69        | \$ 833.55   | \$ 25,645.86        |
| 25           | \$ 609.15      | \$ 224.40        | \$ 833.55   | \$ 25,036.71        |
| 26           | \$ 614.48      | \$ 219.07        | \$ 833.55   | \$ 24,422.23        |
| 27           | \$ 619.86      | \$ 213.69        | \$ 833.55   | \$ 23,802.37        |
| 28           | \$ 625.28      | \$ 208.27        | \$ 833.55   | \$ 23,177.09        |
| 29           | \$ 630.75      | \$ 202.80        | \$ 833.55   | \$ 22,546.33        |
| 30           | \$ 636.27      | \$ 197.28        | \$ 833.55   | \$ 21,910.06        |
| 31           | \$ 641.84      | \$ 191.71        | \$ 833.55   | \$ 21,268.22        |
| 32           | \$ 647.46      | \$ 186.10        | \$ 833.55   | \$ 20,620.76        |
| 33           | \$ 653.12      | \$ 180.43        | \$ 833.55   | \$ 19,967.64        |

|    |    |           |    |           |    |           |    |           |
|----|----|-----------|----|-----------|----|-----------|----|-----------|
| 34 | \$ | 658.84    | \$ | 174.72    | \$ | 833.55    | \$ | 19,308.81 |
| 35 | \$ | 664.60    | \$ | 168.95    | \$ | 833.55    | \$ | 18,644.21 |
| 36 | \$ | 670.42    | \$ | 163.14    | \$ | 833.55    | \$ | 17,973.79 |
| 37 | \$ | 676.28    | \$ | 157.27    | \$ | 833.55    | \$ | 17,297.51 |
| 38 | \$ | 682.20    | \$ | 151.35    | \$ | 833.55    | \$ | 16,615.31 |
| 39 | \$ | 688.17    | \$ | 145.38    | \$ | 833.55    | \$ | 15,927.14 |
| 40 | \$ | 694.19    | \$ | 139.36    | \$ | 833.55    | \$ | 15,232.95 |
| 41 | \$ | 700.26    | \$ | 133.29    | \$ | 833.55    | \$ | 14,532.68 |
| 42 | \$ | 706.39    | \$ | 127.16    | \$ | 833.55    | \$ | 13,826.29 |
| 43 | \$ | 712.57    | \$ | 120.98    | \$ | 833.55    | \$ | 13,113.72 |
| 44 | \$ | 718.81    | \$ | 114.75    | \$ | 833.55    | \$ | 12,394.91 |
| 45 | \$ | 725.10    | \$ | 108.46    | \$ | 833.55    | \$ | 11,669.81 |
| 46 | \$ | 731.44    | \$ | 102.11    | \$ | 833.55    | \$ | 10,938.37 |
| 47 | \$ | 737.84    | \$ | 95.71     | \$ | 833.55    | \$ | 10,200.53 |
| 48 | \$ | 744.30    | \$ | 89.25     | \$ | 833.55    | \$ | 9,456.23  |
| 49 | \$ | 750.81    | \$ | 82.74     | \$ | 833.55    | \$ | 8,705.42  |
| 50 | \$ | 757.38    | \$ | 76.17     | \$ | 833.55    | \$ | 7,948.03  |
| 51 | \$ | 764.01    | \$ | 69.55     | \$ | 833.55    | \$ | 7,184.03  |
| 52 | \$ | 770.69    | \$ | 62.86     | \$ | 833.55    | \$ | 6,413.33  |
| 53 | \$ | 777.44    | \$ | 56.12     | \$ | 833.55    | \$ | 5,635.90  |
| 54 | \$ | 784.24    | \$ | 49.31     | \$ | 833.55    | \$ | 4,851.66  |
| 55 | \$ | 791.10    | \$ | 42.45     | \$ | 833.55    | \$ | 4,060.56  |
| 56 | \$ | 798.02    | \$ | 35.53     | \$ | 833.55    | \$ | 3,262.53  |
| 57 | \$ | 805.01    | \$ | 28.55     | \$ | 833.55    | \$ | 2,457.53  |
| 58 | \$ | 812.05    | \$ | 21.50     | \$ | 833.55    | \$ | 1,645.48  |
| 59 | \$ | 819.16    | \$ | 14.40     | \$ | 833.55    | \$ | 826.32    |
| 60 | \$ | 826.32    | \$ | 7.23      | \$ | 833.55    | \$ | 0.00      |
|    | \$ | 38,780.92 | \$ | 11,232.27 | \$ | 50,013.19 |    |           |

### Apéndice C. Detalle del pago de sueldos y beneficios sociales

| CANT     | CARGO                          | SUELDO BASE        | IESS<br>9.45%    | APORTE PATRONAL<br>12.15% |
|----------|--------------------------------|--------------------|------------------|---------------------------|
| 1        | Gerente Administrativo         | \$ 1,500.00        | \$ 141.75        | \$ 182.25                 |
| 3        | Asistente de Carpintero        | \$ 500.00          | \$ 47.25         | \$ 60.75                  |
| 1        | Asistente de Diseño            | \$ 700.00          | \$ 66.15         | \$ 85.05                  |
| 1        | Asesor Comercial (Exportación) | \$ 600.00          | \$ 56.70         | \$ 72.90                  |
| <b>6</b> | <b>TOTAL</b>                   | <b>\$ 3,300.00</b> | <b>\$ 311.85</b> | <b>\$ 400.95</b>          |

| XIII<br>SUELDO   | XIV<br>SUELDO    | FONDO DE<br>RESERVA | VACACIONES       | TOTAL<br>BENEFICIOS | NETO A PAGAR       |
|------------------|------------------|---------------------|------------------|---------------------|--------------------|
| \$ 125.00        | \$ 32.83         | \$ 124.95           | \$ 62.50         | \$ 669.28           | \$ 2,169.28        |
| \$ 41.67         | \$ 32.83         | \$ 41.65            | \$ 20.83         | \$ 244.98           | \$ 2,234.95        |
| \$ 58.33         | \$ 32.83         | \$ 58.31            | \$ 29.17         | \$ 329.84           | \$ 1,029.84        |
| \$ 50.00         | \$ 32.83         | \$ 49.98            | \$ 25.00         | \$ 287.41           | \$ 887.41          |
| <b>\$ 275.00</b> | <b>\$ 131.33</b> | <b>\$ 274.89</b>    | <b>\$ 137.50</b> | <b>\$ 1,531.52</b>  | <b>\$ 6,321.49</b> |

| CANT     | CARGO                          | SUELDO MENSUAL     | AÑO 1               |
|----------|--------------------------------|--------------------|---------------------|
| 1        | Gerente Administrativo         | \$ 2,169.28        | \$ 26,031.40        |
| 3        | Asistente de Carpintero        | \$ 2,234.95        | \$ 26,819.40        |
| 1        | Asistente de Diseño            | \$ 1,029.84        | \$ 12,358.12        |
| 1        | Asesor Comercial (Exportación) | \$ 887.41          | \$ 10,648.96        |
| <b>6</b> | <b>TOTAL</b>                   | <b>\$ 6,321.49</b> | <b>\$ 75,857.88</b> |

## Apéndice D. Variables económicas para las proyecciones financieras

| VARIABLES                                  |               |
|--|---------------|
| Inflación 2019                             | 1.57%         |
| Riesgo País 2019                           | 7.42%         |
| Tasa de Interés Pasiva 2019                | 5.92%         |
| <b>Tasa de descuento del inversionista</b> | <b>14.91%</b> |

| VARIACIÓN DE SUELDOS         |           |              |
|------------------------------|-----------|--------------|
| SUELDO 2014                  | \$ 340.00 |              |
| SUELDO 2015                  | \$ 354.00 | 4.12%        |
| SUELDO 2016                  | \$ 366.00 | 3.39%        |
| SUELDO 2017                  | \$ 375.00 | 2.46%        |
| SUELDO 2018                  | \$ 386.00 | 2.93%        |
| SUELDO 2019                  | \$ 394.00 | 2.07%        |
| <b>VARIACIÓN 2014 - 2017</b> |           | <b>2.99%</b> |



Presidencia  
de la República  
del Ecuador



Plan Nacional  
de Ciencia, Tecnología,  
Innovación y Saberes



**SENESCYT**  
Secretaría Nacional de Educación Superior,  
Ciencia, Tecnología e Innovación

## DECLARACIÓN Y AUTORIZACIÓN

Yo, Cabezas Rivera, Doménica Paola, con C.C. # 0930171897 autora del trabajo de titulación: **“Análisis de la viabilidad para la exportación de muebles armables de madera a la ciudad de Miami, Florida”** previo a la obtención del título de **Ingeniera en Comercio y Finanzas Internacionales Bilingüe** en la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil.

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

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

Guayaquil, a los **11 días del mes de Septiembre de 2019**

f. DOMÉNICA CABEZAS R.  
Cabezas Rivera, Doménica Paola  
C.C. # 0930171897



Presidencia  
de la República  
del Ecuador



Plan Nacional  
de Ciencia, Tecnología,  
Innovación y Saberes



**SENESCYT**  
Secretaría Nacional de Educación Superior,  
Ciencia, Tecnología e Innovación

## DECLARACIÓN Y AUTORIZACIÓN

Yo, Cazar Bohórquez, Andrea Lizbeth, con C.C: # 0950426304 autora del trabajo de titulación: **“Análisis de la viabilidad para la exportación de muebles armables de madera a la ciudad de Miami, Florida”** previo a la obtención del título de **Ingeniera en Comercio y Finanzas Internacionales Bilingüe** en la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil.

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

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

Guayaquil, a los **11 días del mes de Septiembre de 2019**

f.

Cazar Bohórquez, Andrea Lizbeth  
C.C: # 0950426304



Presidencia  
de la República  
del Ecuador



Plan Nacional  
de Ciencia, Tecnología,  
Innovación y Saberes



SENESCYT

Secretaría Nacional de Educación Superior,  
Ciencia, Tecnología e Innovación

## REPOSITORIO NACIONAL EN CIENCIA Y TECNOLOGÍA

### FICHA DE REGISTRO DE TESIS/TRABAJO DE TITULACIÓN

|  |  |   |            |
|--|--|---|------------|
| <b>TEMA Y SUBTEMA:</b>   | “Análisis de la viabilidad para la exportación de muebles armables de madera a la ciudad de Miami, Florida”  |   |            |
| <b>AUTOR(ES)</b>   | Cabezas Rivera, Doménica Paola y Cazar Bohórquez, Andrea Lizbeth   |   |            |
| <b>REVISOR(ES)/TUTOR(ES)</b>                                       | Ing. Galarza Hernández, Max Alberto, Msc   |   |            |
| <b>INSTITUCIÓN:</b>  | Universidad Católica de Santiago de Guayaquil  |   |            |
| <b>FACULTAD:</b>   | Especialidades Empresariales   |   |            |
| <b>CARRERA:</b>  | Ingeniería en Comercio y Finanzas Internacionales  |   |            |
| <b>TÍTULO OBTENIDO:</b>  | Ingeniera en Comercio y Finanzas Internacionales Bilingüe  |   |            |
| <b>FECHA DE PUBLICACIÓN:</b>                                       | <b>11 de Septiembre de 2019</b>  | <b>No. DE PÁGINAS:</b>  | <b>127</b> |
| <b>ÁREAS TEMÁTICAS:</b>  | <b>Comercio y relaciones Internacionales, Logística, Análisis de Investigación de Mercado</b>  |   |            |
| <b>PALABRAS CLAVES/ KEYWORDS:</b>                                  | Mueble armable, Exportación, Balanza Comercial, Plan de exportación, Plan de Marketing, Preferencias arancelarias.   |   |            |
| <b>RESUMEN/ABSTRACT (150-250 palabras):</b>                        | <p>La presente investigación se hizo con el propósito de analizar la viabilidad de exportación de muebles armables de madera, a la ciudad de Miami, EE. UU., debido a que representa una oportunidad de mercado interesante, la misma que se fundamenta en el alto poder adquisitivo que tienen los habitantes de esta ciudad, y de igual forma, considerando que ha habido un crecimiento importante de las exportaciones de este rubro hacia el mercado meta. Estados Unidos es el socio comercial más importante del Ecuador, y sus productos se acogen a un Sistema Generalizado de Preferencias (SGP) que permite el acceso a este país, sin pagar arancel. Por otra parte, para obtener datos del mercado potencial se hizo una encuesta digital utilizando la plataforma de Google, en donde se analizó la opinión de 381 personas que se mostraron bastante interesadas en adquirir el producto. Es así como se diseñó un plan de exportación en donde se analizaron aspectos como: análisis del entorno, descripción del negocio, el plan de marketing, el plan de operaciones; y finalmente, un estudio financiero que, mediante proyecciones e indicadores de rentabilidad, ayuden a confirmar si efectivamente el proyecto es viable o no.</p> |   |            |
| <b>ADJUNTO PDF:</b>  | <input checked="" type="checkbox"/> SI   | <input type="checkbox"/> NO   |            |
| <b>CONTACTO CON AUTOR/ES:</b>                                      | <b>Teléfono:</b> +593 95-917-2840 / +593 99 304-2958   | <b>E-mail:</b> <a href="mailto:dpcr_30@hotmail.com">dpcr_30@hotmail.com</a><br><a href="mailto:andrecazarb91@gmail.com">andrecazarb91@gmail.com</a> |            |
| <b>CONTACTO CON LA INSTITUCIÓN (COORDINADOR DEL PROCESO UTE)::</b> | <b>Nombre:</b> Econ. Guim Bustos, Paola Elizabeth, Mgs.  |   |            |
|  | <b>Teléfono:</b> +593-97-948-2245  |   |            |
|  | <b>E-mail:</b> <a href="mailto:paola.guim@cu.ucsg.edu.ec">paola.guim@cu.ucsg.edu.ec</a>  |   |            |
| <b>SECCIÓN PARA USO DE BIBLIOTECA</b>                              |  |   |            |
| <b>Nº. DE REGISTRO (en base a datos):</b>                          |  |   |            |
| <b>Nº. DE CLASIFICACIÓN:</b>                                       |  |   |            |
| <b>DIRECCIÓN URL (tesis en la web):</b>                            |  |   |            |