



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
SISTEMA DE POSGRADO
MAESTRIA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

TEMA:

**Propuesta de un plan de negocios para la creación de una empresa
maderera en la ciudad de Manta**

AUTOR:

Ordóñez Jaramillo, John Andrés

**Previo a la obtención del grado Académico de:
Magíster en Administración de Empresas**

TUTOR:

Ing. Castro Peñarreta, Ángel Mgs.

Guayaquil, Ecuador

2022



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
SISTEMA DE POSGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

CERTIFICACIÓN

Certificamos que el presente trabajo fue realizado en su totalidad por el **Ing. John Andrés Ordóñez Jaramillo**, como requerimiento parcial para la obtención del Grado Académico de **Magíster en Administración de Empresas**.

DIRECTOR DE PROYECTO DE INVESTIGACIÓN

Ing. Ángel Castro Peñarreta, Mgs.

REVISORA

Econ. Glenda Gutiérrez Candela, Mgs

DIRECTORA DEL PROGRAMA

Econ. María de Carmen Lapo Maza, PhD

Guayaquil, a los 2 días del mes de septiemnte del año 2022



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
SISTEMA DE POSGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD

Yo, John Andrés Ordóñez Jaramillo

DECLARO QUE:

El Proyecto de Investigación **Propuesta de un plan de negocios para la creación de una empresa maderera en la ciudad de Manta**, previa a la obtención del **Grado Académico de Magíster en Administración de Empresas**, ha sido desarrollada en base a una investigación exhaustiva, respetando derechos intelectuales de terceros conforme las citas que constan al pie de las páginas correspondientes, cuyas fuentes se incorporan en la bibliografía. Consecuentemente este trabajo es de mi total autoría.

En virtud de esta declaración, me responsabilizo del contenido, veracidad y alcance científico del proyecto de investigación del Grado Académico en mención.

Guayaquil, a los 2 días del mes de septiembre del año 2022

EL AUTOR

John Andrés Ordóñez Jaramillo



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
SISTEMA DE POSGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

AUTORIZACIÓN

Yo, John Andrés Ordóñez Jaramillo

Autorizo a la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil, la **publicación** en la biblioteca de la institución del **Proyecto de Investigación previa la obtención de título de Magister en Administración de Empresas** titulada: **Propuesta de un plan de negocios para la creación de una empresa maderera en la ciudad de Manta**, cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y total autoría.

Guayaquil, a los 2 días del mes de septiembre del año 2022

EL AUTOR:

John Andrés Ordóñez Jaramillo



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
SISTEMA DE POSGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

REPORTE URKUND

URKUND * Abrir sesión

Documento	Lista de fuentes	Bloques																
<p>Documento: ORDÓÑEZ JARAMILLO REVISADO MCLM y AO 1 04072022.docx (D142835090)</p> <p>Presentado: 2022-08-11 14:05 (-05:00)</p> <p>Presentado por: andres_o_j@hotmail.com</p> <p>Recibido: maria.lapo.ucsg@analysis.urkund.com</p> <p>Mensaje: RE: Informe revisión de contenido y metodología Mostrar el mensaje completo</p> <p>2% de estas 77 páginas, se componen de texto presente en 10 fuentes.</p>	<table border="1"> <thead> <tr> <th>Categoría</th> <th>Enlace/nombre de archivo</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td><input type="checkbox"/></td> <td>UNIVERSIDAD ESTATAL AMAZÓNICA / D128093375</td> </tr> <tr> <td><input type="checkbox"/></td> <td>Universidad Santa María / D132228512</td> </tr> <tr> <td><input type="checkbox"/></td> <td>Universidad Técnica Particular de Loja / D119406558</td> </tr> <tr> <td><input checked="" type="checkbox"/></td> <td>https://www.elataformaarquitectura.cl/cl/929976/7-tendencias-en-madera-que-vere-mos-en-2020</td> </tr> <tr> <td><input type="checkbox"/></td> <td>UNIVERSIDAD DE GUAYAQUIL / D40847537</td> </tr> <tr> <td><input type="checkbox"/></td> <td>Universidad Técnica Particular de Loja / D137491571</td> </tr> <tr> <td><input type="checkbox"/></td> <td>http://www.biblioteca.usac.edu.gt/tesis/03/03_4056.pdf</td> </tr> </tbody> </table>	Categoría	Enlace/nombre de archivo	<input type="checkbox"/>	UNIVERSIDAD ESTATAL AMAZÓNICA / D128093375	<input type="checkbox"/>	Universidad Santa María / D132228512	<input type="checkbox"/>	Universidad Técnica Particular de Loja / D119406558	<input checked="" type="checkbox"/>	https://www.elataformaarquitectura.cl/cl/929976/7-tendencias-en-madera-que-vere-mos-en-2020	<input type="checkbox"/>	UNIVERSIDAD DE GUAYAQUIL / D40847537	<input type="checkbox"/>	Universidad Técnica Particular de Loja / D137491571	<input type="checkbox"/>	http://www.biblioteca.usac.edu.gt/tesis/03/03_4056.pdf	
Categoría	Enlace/nombre de archivo																	
<input type="checkbox"/>	UNIVERSIDAD ESTATAL AMAZÓNICA / D128093375																	
<input type="checkbox"/>	Universidad Santa María / D132228512																	
<input type="checkbox"/>	Universidad Técnica Particular de Loja / D119406558																	
<input checked="" type="checkbox"/>	https://www.elataformaarquitectura.cl/cl/929976/7-tendencias-en-madera-que-vere-mos-en-2020																	
<input type="checkbox"/>	UNIVERSIDAD DE GUAYAQUIL / D40847537																	
<input type="checkbox"/>	Universidad Técnica Particular de Loja / D137491571																	
<input type="checkbox"/>	http://www.biblioteca.usac.edu.gt/tesis/03/03_4056.pdf																	

56%	#1 Activo	56%
<p>Mgs.</p> <p>Guayaquil, Ecuador 2022</p> <p>UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL FACULTAD DE ESPECIALIDADES EMPRESARIALES MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS</p> <p>CERTIFICACIÓN</p> <p>Certificamos que el presente trabajo fue realizado en su totalidad por el Ing. John Andrés Ordóñez Jaramillo, como requerimiento parcial para la obtención del Grado Académico de Mgs. en Administración de Empresas.</p> <p>DIRECTOR DE PROYECTO DE INVESTIGACIÓN</p> <p>_____ (nombres, apellidos)</p> <p>REVISOR(ES)</p> <p>_____ (nombres, apellidos)</p> <p>_____ (nombres, apellidos)</p> <p>DIRECTORA DEL PROGRAMA</p> <p>_____ (nombres, apellidos)</p> <p>Guayaquil, a los (día) del mes de (mes) del año (año)</p> <p>UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL FACULTAD DE ESPECIALIDADES EMPRESARIALES MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS</p>	<p>Archivo de registro Urkund: Universidad Católica de Santiago de Guayaquil / D65266173</p> <p>Mgs.</p> <p>Guayaquil, Ecuador 2020</p> <p>UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL SISTEMA DE POSGRADO MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS</p> <p>CERTIFICACIÓN</p> <p>Certificamos que el presente trabajo fue realizado en su totalidad por el Ingeniero Rainier Rómulo Romero Rojas, como requerimiento parcial para la obtención del Grado Académico de Master en Administración de Empresas.</p> <p>DIRECTOR DE PROYECTO DE INVESTIGACIÓN</p> <p>Petroche, Mgs</p> <p>REVISOR(ES)</p> <p>_____ (Nombres, apellidos)</p> <p>_____ (Nombres, apellidos)</p> <p>DIRECTORA DEL PROGRAMA</p> <p>Lapo, PhD</p> <p>Guayaquil, a los 2 días del mes 03 del año 2020</p> <p>UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL SISTEMA DE POSGRADO MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS</p>	

AGRADECIMIENTO

A Dios Todopoderoso, mi familia, mis maestros y tutores, la UCSG, la Facultad de Especialidades Empresariales, profesores de la Maestría en Administración de Empresas y todo su equipo que con su guía y enseñanza hicieron posible la creación de este gran anhelo.

JOHN ANDRÉS ORDÓÑEZ JARAMILLO

DEDICATORIA

A mis padres y mis amigos Tucutús, quienes siempre confiaron en mí y me apoyaron en cada etapa de este proceso. Recuerdo con sentimiento cuando propuse la idea aprovechando el estudio académico y entre miedo e incertidumbre nunca dejaron de confiar en mí. Hoy MADECENTRO es un hecho y tenemos grandes oportunidades. Tengo una deuda infinita con ustedes y siempre los llevaré en mi corazón.

JOHN ANDRÉS ORDÓÑEZ JARAMILLO

Índice general

Introducción	1
Antecedentes	3
Origen de la Empresa	3
PYMES relevancia en la economía y generación de empleo	5
Realidad del negocio maderero en el Ecuador	5
Problema de Investigación	6
Formulación del Problema	7
Justificación.....	8
Preguntas de investigación	9
Objetivos	10
Objetivo General	10
Objetivos Específicos	10
Capítulo I. Marco Teórico.....	11
Tendencias en el mercado de la madera.....	11
Políticas de acción climática	12
El plan de negocios	13
Estructura de un plan de negocios.....	14
Desarrollo local	18
Desarrollo sostenible.....	19
Indicadores de sostenibilidad	20
Emprendimiento	23
Tipos de emprendimientos	23
Investigación de mercados	24
Viabilidad económica financiera.....	25

Estrategias de mercados	26
Comunidad local	27
Capítulo II. Marco Referencial.....	29
La industria de la madera	29
Mercado Interno	30
Sector Externo	32
Empresas Activas en el Ecuador	34
Panorama frente al COVID-19.....	36
Aspectos legales	40
Capitulo III. Marco metodológico.....	43
Tipo de investigación	43
Operacionalización de variables.....	44
Formas de pago	44
Mercado.....	44
Modalidad de.....	44
comercialización.....	44
Métodos.....	45
Técnicas de recopilación de la información	45
Población y muestra	46
Procedimientos	47
Entrevistas	49
Capitulo IV. Plan de negocios.....	70
Resumen ejecutivo	70
Concepto del negocio	71
Nombre de la idea del negocio.....	74
Políticas empresariales	76

Análisis del mercado	77
Análisis FODA	82
Análisis de la competencia	84
Estrategias de plaza y distribución	99
Descripción de las características de la localización del negocio	103
4.4. Plan económico financiero	116
Inversiones diferidas	122
Conclusiones	145
Recomendaciones	147
Bibliografía.....	149

Índice de tablas

Tabla 1 Características y tareas de un plan de negocios.....	14
Tabla 2 Fuerzas internas y externas.....	17
Tabla 3 Indicadores de sostenibilidad.....	22
Tabla 4 Tipos de emprendimientos.....	24
Tabla 5. Operacionalización de variables	44
Tabla 6 Edad	55
Tabla 7. Género	56
Tabla 8. Estado civil	57
Tabla 9. Ingresos familiares.....	58
Tabla 10. Frecuencia en que adquiere productos derivados de la madera	61
Tabla 11. Lugar donde encuentra productos derivados de la madera	61
Tabla 12. Tipo de productos en madera le gustaría adquirir.....	62
Tabla 13 Forma de pago con más comodidad	63
Tabla 14. modalidad de comercialización que le gustaría.....	64
Tabla 15. Herramienta diagnóstica FODA.....	65
Tabla 16. Provincias que se dedican a la actividad maderera.....	63
Tabla 17 .Producción en el país	70
Tabla 18. Precio de producción de Centro Maderero Tungurahua	72
Tabla 19. Precio de producción de Centro Maderero Tungurahua.....	94
Tabla 20. Precio de producción de Centro Maderero Tungurahua	94
Tabla 21. Precio de producción de Centro Maderero Tungurahua	95
Tabla 22 Precio de producción de Centro Maderero Tungurahua	83
Tabla 23 Precio de producción de Centro Maderero Tungurahua	84
Tabla 24 Precio de producción de Centro Maderero Tungurahua.....	85
Tabla 25 Precio de producción de Centro Maderero Tungurahua	86
Tabla 26. Equipos y herramientas	109
Tabla 27. Precio de producción	105
Tabla 28. Precio de producción	106
Tabla 29. Precio de producción	106
Tabla 30. Proyección de ventas	107

Tabla 31. Precio de producción	109
Tabla 32. Precio de producción.....	110
Tabla 33. Precio de producción	111
Tabla 34. Costo de producción.....	111
Tabla 35. Costos radiales	115
Tabla 36. Costos televisivos.....	115
Tabla 37. Descripción de medios.....	115
Tabla 38. Equipos y herramientas	125
Tabla 39. Inversión fija y diferida	139
Tabla 40. Línea de financiamiento.....	134
Tabla 41. Aportación socios	134
Tabla 42. Financiamiento	135
Tabla 43. Proyección de ventas	136
Tabla 44. Crecimiento de ventas por año.....	137
Tabla 45. Adecuamiento de infraestructura.....	137
Tabla 46. Muebles y enseres.....	138
Tabla 47. Equipos de oficina	138
Tabla 48. Equipos de computación	138
Tabla 49. Bodegas y almacén	139
Tabla 50. Inversiones diferidas	139
Tabla 51. Capital de trabajo	140
Tabla 52 Costos de ventas	140
Tabla 53 Gastos de publicidad	141
Tabla 54 Indicadores de sostenibilidad.....	1221
Tabla 55 Ingresos proyectados	142
Tabla 56. Materia prima directa	143
Tabla 57. Mano de obra directa	144
Tabla 58 Gastos administrativos	145

Tabla 59. Gastos consultorias	146
Tabla 60. Gastos seguros... ..	146
Tabla 61. Provisión de sueldos y salarios por año	146
Tabla 62. Provisión de sueldo y salarios por año	147
Tabla 63. Provisión de sueldo y salarios por año	148
Tabla 64 Provisión de sueldo y salarios por año	149
Tabla 65. Provisión de sueldo y salarios por año.....	149
Tabla 66. Gastos de publicidad.....	150
Tabla 67. Gastos de publicidad	150
Tabla 68 .Depreciación	151
Tabla 69. Educación financiera	152
Tabla 70. Flujo de efectivo proyectado.....	153
Tabla 71. Flujos netos	157
Tabla 72. Calculo del TMAR	157
Tabla 73 Tiempo de recuperación	158
Tabla 74 Resultados TMAR, VAN, TIR.....	158
Tabla 75 Tasa de inflación	158
Tabla 76 Razones	159

Indice de figuras

Figura 1 Participación por provincia en el VAB	29
Figura.2 Ventas locales de silvicultura y extracción de madera.	31
Figura 3. Participación por actividad en las ventas locales	31
Figura 4. Participación por provincia en las ventas locales de extracción de madera.	32
Figura 5. Exportaciones totales, no tradicionales y de madera.	33
Figura 6. Participación por producto	34
Figura 7 Participación por provincia en los números de RUC activos	35
Figura.8 Participación por provincia	36
Figura 9 Estructura del plan de negocios, en base a estudios de	16
Figura. 10. Fases principales de un estudio de viabilidad financiera	26
Figura 11 Edad de la población encuestada	55
Figura 12. Género de la población encuestada.....	56
Figura 13.Estado civil de la población encuestada.....	58
Figura 14. Ingresos de la población encuestada	59
Figura 15. Formación de una empresa maderera	
Figura 16. Frecuencia de consumo de la población encuestada.....	
Figura17. Facilidad para adquirir productos derivados de la madera	62
Figura 18 Productos de preferencia.....	
Figura 19. Forma de pago de productos	65
Figura 20. Modalidad de comercialización	
Figura 21. Logo y Eslogan de la marca.....	69
Figura. 22. Macro localización.....	73
Figura 23. Centro maderero Chimborazo.....	92
Figura 24. Distribución	93
Figura 25. Diagrama de procesos	94
Figura 26 Organigrama de administración de la empresa de maderera	100
Figura 27 Publicidad enemisoras de radio	115
Figura 28 Ubicación MADECENTRO CMT.	118
Figura 29 Macrolocalización	122
Figura 30 Distribución	123

Figura 32 Diagrama de procesos	125
Figura 33 Diagramas de procesos	124
Figura 34 Organigrama.	130

Resumen

La propuesta de un plan de negocios permite conocer la viabilidad de ideas o proyectos productivos, al mismo tiempo la industria maderera ocupa un lugar destacado en el crecimiento socioeconómico de los países, desde el enfoque anterior se plantea el objetivo general de diseñar un plan de negocios para la creación de una PYME de la industria maderera en la ciudad de Manta, basada en los resultados del estudio de mercado. Para conseguirlo se acudió a una metodología de enfoque no experimental exploratoria con alcance descriptivo, con un tipo de investigación mixta, cualitativa y cuantitativa. Se realizó un diagnóstico FODA y encuesta que sirvieron de base para el diseño de la propuesta del plan de negocios. Como conclusiones principales se obtuvo que derivado del diagnóstico y estudio de mercado aplicado se pudo observar gran potencial del mercado de la ciudad puerto de Manta para incursionar con estrategias innovadoras en áreas de la industria maderera, se estimó la factibilidad económica financiera para la apertura de una empresa maderera con una inversión inicial de \$ 199.293,43, el VAN es de \$ 86.812,30 y una TIR del 26 % consideraron viabilidad positiva de inversión esperando tener un crecimiento sostenido desde el primer mes de operaciones, y una recuperación de la inversión total a 2 años, recomendándose la inversión.

Palabras claves: Plan de negocios, PYME, industria maderera, viabilidad, factibilidad.

Abstract

The proposal of a business plan allows to know the viability of ideas or productive projects, at the same time wood production occupies a prominent place in the socioeconomic growth of the countries, from the previous approach the general objective of designing a business plan is proposed for the creation of a SME of the wood industry in the city of Manta, based on the results of the market study. To achieve this, a non-experimental exploratory approach methodology was used with a descriptive scope, with a mixed, qualitative and quantitative type of research. A SWOT diagnosis and survey were carried out that served as the basis for the design of the business plan proposal. As main conclusions it was obtained that derived from the diagnosis and applied market study, it was possible to observe great potential of the market of the port city of Manta to enter with innovative strategies in areas of the wood industry, it was possible to estimate the financial economic feasibility for the opening of A logging company initial capital investment is \$ 199.293,43, the calculation of the NPV (\$ 86.812,30), TIR(26 %) estimated positive investment viability, expecting to have sustained growth from the first month of operations, and a recovery of the total investment to 2 years, recommending the investment.

Keywords. Business plan, SME, timber industry, viability, feasibility.

Introducción

La presente investigación obedece a un deseo profundo de dar respuesta a la creciente demanda del mercado de productos derivados de la madera a través de la creación de un negocio que brinde alternativas para la construcción, basada en productos y servicios de madera, como la venta fabricación de acabados maderados, productos derivados de la madera y consumibles para la conservación, tratamiento, elementos de unión, accesorios mueblería y modulares de madera en la ciudad de Manta, Provincia de Manabí en Ecuador. Tiene como premisas la trayectoria de una empresa familiar que se denomina CMT – El Bosque, constituida legalmente con personería del tipo natural y que actualmente cuenta con tres sucursales; una en la ciudad de General Villamil en la provincia del Guayas, y otras dos en las ciudades de Santa Elena y La Libertad en la Provincia de Santa Elena.

Adicionalmente esta investigación pretende ser guía para la propuesta de planes de negocios de PYMES de distintos sectores, e intenta captar la atención de lectores, personas interesadas, inversionistas y comunidad científica en general basado en las ventajas competitivas, el manejo de estrategias, estudio de mercado del sector, los análisis técnicos, estadísticos, económicos - financieros, sociales y de medio ambiente. También, promueve alcanzar diversas técnicas y herramientas didácticas que integren e involucren las fases de para constituir un plan de negocios.

La meta de este trabajo de investigación es también promover y aplicar los conceptos educativos en la formulación de estrategias y permanencia en el tiempo de las organizaciones; además exponer las prácticas de emprendimiento con un enfoque de carácter académico. A este enfoque se adhiere el desarrollo de plan de negocios que involucra el componente conceptual y metodológico con el que se formula. El plan de negocios pretende constituirse en una premisa

aplicable de una futura empresa para promover las prácticas sostenibles y sustentables en la producción, consumo y operación de la madera.

Por otra parte, los productos derivados de la madera mantienen gran demanda, siendo elemento de importancia y de referencia para la regulación en la ordenación forestal de los diferentes países, si bien cambios a corto plazo inciden en las decisiones de manera individual, la fluctuación del mercado de la demanda a largo plazo tiene un mayor predominio en las inversiones realizadas en la actividad e industria forestal. De acuerdo con estudios de la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura FAO (2018) países como España en Europa y Chile en Latinoamérica han experimentado cambios muy importantes en referencia a la industria maderera, quienes inicialmente se destacaron por comercializar la madera en rollos y pasaron en años recientes a ofertar desde residuos de la industria de aserrado, a chapas, tableros contrachapados, diversos muebles y otros productos que le dan valor agregado a la madera, comercializando de acuerdo a los requerimientos de los mercados nacionales e internacionales.

En parte preliminar del estudio, puntualmente en la introducción se bosqueja un compendio de todo el trabajo, compuesto por el problema de investigación relacionado con estudios aplicados en el mundo, la región y Ecuador, así como la formulación del problema, justificación, objetivo general y específicos. El Capítulo I contiene el marco teórico, donde se consultó en la bibliografía especializada, los principales conceptualizaciones y teorías asumidas por autores versados en temas de la industria maderera. El Capítulo II hace referencia al marco metodológico, donde se expone las variables de investigación, diseño de estudio, tipo de investigación, población, muestra, así como técnicas e instrumentos de recolección de datos utilizados, en el Capítulo III se presenta los resultados de investigación y el estudio de mercado.

En el Capítulo IV se despliega la propuesta sobre el desarrollo de un plan de negocios para la creación de una empresa maderera en la ciudad de Manta. En la parte final se exponen las conclusiones derivadas del trabajo realizado, recomendaciones, referencias bibliográficas de acuerdo a la información recopilada durante todo el trabajo y los anexos. Además, durante todo el trabajo se expone la experiencia adquirida en el manejo del negocio y la propuesta de negocios está fundamentada en la medición de la calidad del servicio y producto, análisis costo beneficio; costo efectividad, índices de rentabilidad y sustentabilidad; todo en aplicación a las líneas de investigación de la Maestría de Administración de Empresas de la Universidad Católica Santiago de Guayaquil.

Antecedentes

Origen de la Empresa

Maderera El Bosque (1996) y Centro Maderero Tungurahua (2015), son empresas familiares dedicadas al acopio, corte, cepillado, canteado y comercialización de maderas estructurales y decorativas. Adicionalmente fabrica puertas, recubrimientos maderados de piso, pared, techo (decks) y pérgolas, todos ellos productos de valor agregado derivados de piezas de madera sólida.

La materia prima con la que trabaja proviene de los bosques tropicales de las cuencas de los ríos Cayapas, Santiago, Ónzole, Verde localizados en la Provincia de Esmeraldas. Maneja un Centro de Acopio en Borbón – Cantón Eloy Alfaro localizado en la misma provincia, del cual se distribuye a sus sucursales y clientes mayoristas en distintas ciudades del Ecuador.

Los productos son obtenidos de la parte maderable del árbol, es decir de albura y duramen de troncos previamente seleccionados que se ajusten a las medidas requeridas. Se comercializan en tres estados de humedad (verde, seco, anhidro) según requerimiento de clientes o fines de uso.

Todas las secciones comerciales se derivan de cortes a trozas según su orientación siendo de tipo radial, tangencial y oblicuo. Las secciones en estado verde son sometidas a tratamientos sin presión de barrido, brocha e inmersión con soluciones de insecticidas y fungicidas de carácter comercial.

La empresa comercializa distintos tipos de madera que según sus propósitos varían en densidad, tonos y precio. Las especies más relevantes y cuyo nombre científico ha sido tomadas del Manual de Diseño para Maderas del Grupo Andino son: Chanul – *Humiriastrum Procerum*; Guayacán, Pechiche, *Huambula – Minquartia Guianensis*; Caimitillo – *Chrysophyllum Cainito*; Mascarey, Calum – *Hyeronima Chocoensis*; Amarillo Alcanfor – *Ocotea Spp. – Nectandra Spp*; Fernán Sánchez, Muchina - *Triplaris Guayaquilensis*; Cedro - *Cedrela Odorata*; Figueroa Tangaré – *Carapa Guianensis*; Copal, Anime, Pulgante – *Trattinickia Barbouri – Dacryodes Occidentalis*; Sande Sandi – *Brosimun Utile*; Laurel de Cera – *Morella Pubescens*; Laurel Costeño – *Cordia Alliodora*; Carrá – *Huberodendron Patinoi*; Machare – *Shymponia Globulitera*; Laguno – *Vochysia Macrophylla*, etc. (Junta del Acuerdo de Cartagena, 1984).

La comercialización de la madera se realiza por lo general en función de las dimensiones iniciales, o sea de las nominales, y que únicamente se utilizan para la determinación del volumen facturado al comprador, ya que finalmente las dimensiones resultantes son menores. La diferencia es originada además de las pérdidas por corte y cepillado, por las contracciones naturales de la pieza debidas a la disminución del contenido de humedad durante el secado. Las

dimensiones reales de la escuadría son las que se usan en el diseño y las que se deben tener al momento de emplearlas.

PYMES relevancia en la economía y generación de empleo

Las pequeñas y medianas empresas conocidas como PYMES cobran cada vez más importancia en su contribución tanto a la economía de la región, como al bienestar de sus habitantes; ganan participación a las grandes empresas en volumen de producción y plazas de empleo que se generan en el país. De la misma manera aumentan la participación en el Producto Interno Bruto y las exportaciones (Vargas, 2002).

Según Vargas (2002) “estudios realizados en 1988 en el Banco Interamericano de Desarrollo y el Centro de Desarrollo Empresarial, se encontró que la principal debilidad de la Pymes es la planeación” (p. 1). Las entidades que pueden prestar ayuda para superar esta debilidad son de dos tipos: instituciones cuyo objetivo es promover la creación y desarrollo de empresas, y empresas que se dedican a la consultoría con propósitos comerciales. Sin prejuicio de ello, existe un vacío en lo referente a la generación de procesos propios de planeación o lo que se considera como la autogeneración de un Plan de Negocios.

Realidad del negocio maderero en el Ecuador

La demanda de madera aserrada para el sector agroindustrial y de la construcción tiene un constante crecimiento. Las especies de densidades altas y medias tienen un mejor precio en el mercado y se orientan principalmente a satisfacer las necesidades de acabado y construcción en general. Según lo reportado por *Stichting Nederlandse Vrijwilligers* (SNV) el sector de la construcción absorbe un 45 % del mercado de Ecuador de madera aserrada y sus manufacturas (SNV, 2020).

Finalmente, el aporte de la industria maderera en el Ecuador al desarrollo del país es de innegable importancia, en la creación de fuentes de trabajo, producción de bienes y servicios, y generación de riqueza; aspectos claves del convivir nacional. Por lo anterior se debe prestar especial atención a los problemas que están afectando su desarrollo y que además impiden potenciar la competitividad de las empresas de este importante sector productivo del Ecuador, para de esta manera abordar adecuadamente las exigencias del mercado nacional e internacional (Organización Ecuador Forestal, 2012).

Problema de Investigación

La demanda de productos provenientes de la madera se encuentra en continuo crecimiento en el mundo, y en Ecuador no es la excepción; en el cantón Manta hay constantes requerimientos de materiales de decoración en madera con diferentes acabados, puertas, ventanas, parqués, maderas MDF, aglomerados, armarios, muebles para diferentes ambientes, entre otros. Existiendo un déficit en este mercado debido a que hay aserraderos que se encargan de comercializar la madera en bruto y ebanisterías tradicionales que no abastecen por las escasas empresas dedicadas a transformar o dar valor agregado a la madera. Debido a lo anterior las personas optan por adquirir los productos ofertados en empresas nacionales, quienes destinan su producción a mercados con más poder adquisitivo, derivando en una demanda potencialmente insatisfecha y que se puede solucionar con empresas ubicadas localmente que diversifiquen producción y costos.

Al mismo tiempo informes de la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura FAO (2018) consideran que factores como trabas legales, competencia desleal, madera de origen ilegal, sustitutos de metal y plástico, lentitud en trámites, limitado acceso a financiamientos, escasa disponibilidad de especies maderables e informalidad del sector entre

otras barreras; afectan de una u otra manera el sistema de mercado y demás actores de la cadena de valor del sector maderero.

Por otra parte, el desarrollo sostenido del mercado maderero ha hecho destacar a países de América Latina y el Caribe, que intentan cumplir con la alta demanda local, nacional e internacional de productos madereros. Atendiendo al criterio de Gatto, Mbairamadji y Reeb (2019) pese al gran aporte como parte de la cadena productiva y comercializadora de la madera y de los desafíos por convertir la actividad en un medio de subsistencia sostenible, los actores públicos suelen ignorar el enorme potencial del sector, se suma marcos regulatorios ineficientes que impiden competir o negociar, escasa tecnificación, falta capacitación en contabilidad, en gestión empresarial y mejores planes de manejo forestal, realidades que están impidiendo un mejor desarrollo del sector maderero; no obstante el enorme potencial de la región.

De acuerdo con Sabando, (2016) en Ecuador existe un promedio de 3,6 millones de tierras disponibles para repoblación forestal, que correctamente aprovechadas podrían cubrir la demanda insatisfecha de la actualidad, similar a lo anterior en el puerto de Manta el sector empresarial maderero es uno de los que tiene mejor proyección, debido a la demanda constante tanto de madera en bruto como las que han tenido algún proceso de manufacturación o industrialización, necesitándose un mejor manejo de entornos legales, institucionales y económicos para cumplir con el aprovechamiento sustentable y al mismo tiempo cubrir la creciente demanda interna.

Formulación del Problema

Lo establecido en los párrafos precedentes permite formular la interrogante ¿Cuál es la viabilidad operativa, organizacional, financiera y económica de un plan de negocios para la creación de una PYME en la Ciudad de Manta?

Justificación

El sector forestal, madera y muebles, genera alrededor de 200.000 plazas de trabajo directo y 100.000 puestos adicionales indirectos, siendo la producción, comercialización y utilización de la madera uno de los aspectos claves para el desarrollo del país (Organización Ecuador Forestal, 2012). De lo anterior se deriva la relevancia teórica/ práctica para proponer el diseño del presente estudio, siendo necesario y útil desarrollar un plan de negocios para la creación de una empresa maderera en la ciudad de Manta.

El tema a abordar es de transcendencia científica, metodológica, económica, ambiental y social, debido a que aportará a un mejor entendimiento del modelo de negocio, identificación de clientes, mercado potencial, valoración de capacidades, estudio de riesgos, definir objetivos, bosquejar estrategias, así como necesidades de financiamiento e inversión de recursos, definición del talento humano y demás parámetros necesarios en la generación de un plan de negocios.

Desde el punto de vista metodológico proporcionará datos reales sobre el sector maderero y con ello posibilitará alternativas concretas para conseguir lo que se propone, la información que se pretende encontrar estará en capacidad de alinearse con las ideas, planificación, planteamiento de estrategias y resultados exitosos para la ejecución del proyecto y la dimensión económica ayudará en la comprensión de elementos relacionados con el desarrollo local, inversión, comercialización, competencia, mercados rentabilidad, entre otros; así como a identificar el panorama al que se enfrenta el sector empresarial maderero, asegurando mejores garantías ante cualquier eventualidad.

La novedad e innovación en la generación del plan de negocios se encuentra en la obtención de información primaria a través de un estudio de mercado que permitirá explorar ámbitos escasamente conocidos de la industria maderera. Al mismo tiempo, su utilidad social y ambiental

tiene que ver con la adquisición de competencias en espacios de un desarrollo empresarial maderero sostenible y sustentable. Los beneficiarios directos de la propuesta son los empresarios madereros de la ciudad de Manta, como beneficiarios indirectos se considera a empresarios de otras industrias y la sociedad en general.

Por lo descrito el desarrollo de la propuesta es viable y de naturaleza factible, pese a la escasa información a nivel nacional y provincial acerca del sector empresarial maderero, por otro lado se debe resaltar que se cuenta con los recursos humanos, económicos, financieros, tecnológicos para llevarla a la práctica. Razones que justifican el trabajo, ya que contribuirá con información relevante que podrá ser utilizada como fundamento para mantener sostenible diferentes propuestas e iniciativas empresariales.

Preguntas de investigación

¿Cuál es la situación actual y contexto del mercado maderero?

¿Cuáles elementos impiden un mejor desarrollo del sector maderero?

¿Cuál es la demanda de productos provenientes de la madera para el sector forestal?

¿Cómo contribuye el plan de negocios para impulsar el sector maderero de la ciudad de Manta?

¿Cuál es la factibilidad económica y financiera de un plan de negocios para una empresa maderera en la ciudad de Manta?

Objetivos

Objetivo General

- Diseñar un plan de negocios para la creación de una PYME de la industria maderera en la Ciudad de Manta, basada en los resultados del estudio de mercado.

Objetivos Específicos

- Revisar la literatura especializada relacionada con el sector de la madera y los planes de negocios.
- Realizar un estudio de mercado que permita la apertura de una PYME de la industria maderera en la Ciudad de Manta
- Identificar el nivel de demanda potencial, modelo de oferta y costos de producción en la creación de una empresa comercializadora de derivados de la madera
- Estimar la factibilidad económica financiera para la apertura de una PYME de la industria maderera en la Ciudad de Manta

Capítulo I. Marco Teórico

Tendencias en el mercado de la madera

La demanda de madera aumenta, hoy día, en cantidades tan fabulosas que impone un grave esfuerzo a la capacidad de muchas de las fuentes de suministro tradicionales. El uso de la madera está también cambiando de carácter, absorbiendo la mayor parte del necesario aumento de volumen la madera destinada a las industrias de la pasta y los tableros, que exigen más bien fibra leñosa que madera normal de dimensiones especiales. Estos cambios plantean, con creciente apremio, la cuestión de dilucidar si bastan aún o no los conceptos y las prácticas de ordenación forestal actuales. ¿Se orienta la ordenación forestal a producir, del mejor modo posible, el tipo de madera que hará falta en los años venideros, en las cantidades que se necesitarán, y en la forma que aprovecha del modo más racional los recursos del sector? (Rosero, 2020).

El ritmo y la magnitud del aumento de las necesidades plantean también la cuestión de la adecuación de la actual estructura geográfica de la oferta, que aún se halla concentrada, intensa y estrechamente, en el hemisferio septentrional. Parece haber necesidad de que los recursos y las industrias forestales de otras partes del mundo se desarrollen de modo considerable para satisfacer su creciente demanda interna y también para contribuir a colmar el déficit que están surgiendo en algunos de los países de elevado consumo. Pero los países de estas otras partes del mundo son, generalmente, los que todavía se hallan insuficientemente dotados del capital, conocimientos técnicos, pericia y demás recursos necesarios para mantener el impulso de crecimiento de los países industrializados. Surge por ello la cuestión de determinar el modo de lograr esta expansión necesaria (Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación, FAO 2016).

La sociedad se encuentra en un emocionante momento de florecimiento y evolución de la madera. Nutrida y fortalecida por avances tecnológicos, nuevos sistemas de prefabricación, y una serie de procesos que aumentan su sostenibilidad, seguridad y eficiencia, la madera está comenzando a colonizar los skylines de las ciudades y a su vez, está reconectando los espacios interiores con lo natural a través de su calidez, textura y belleza (Franco, 2020).

Políticas de acción climática

Las preocupaciones globales por mitigar el cambio climático han impulsado a algunas ciudades y gobiernos a considerar las emisiones incorporadas de los materiales que utilizamos para construir sus edificios, haciendo referencia a la suma de toda la energía requerida para extraer, procesar, fabricar, transportar, construir y mantener cada material. Con esto en mente, la madera aparece como una opción atractiva, ya que, según muchos estudios, puede alcanzar menos emisiones incorporadas y operativas que el concreto y al acero. Además, la prefabricación de componentes en madera con una alta precisión puede ofrecer envolventes altamente eficientes, mejorando el aislamiento, ahorrando en calefacción y refrigeración, y minimizando los puentes térmicos (Franco, 2020).

En conclusión, la industria maderera en el mundo y Ecuador no es la excepción, ha experimentado un crecimiento pronunciado incesante, lo que hace que dentro de su ciclo de vida continúe en crecimiento y pueda ser atractivo generar un plan de negocios para las Pymes del segmento.

El plan de negocios

Emprender o hacer progresar un negocio ya existente; en opinión de Valencia y Pinto, (2013) el plan de negocios es un instrumento de gestión empresarial que detalla como un mapa cada uno de los pasos que se darán en función de concretar la iniciativa de emprendimiento, se lo debe realizar planificadamente ya que representa una guía para gestionar el financiamiento y posterior implementación.

El paso considerado como más importante a la hora de iniciar un emprendimiento o expandir uno existente es la estructuración de un plan de negocios. Este debe incluir los objetivos de la empresa, los de carácter inmediato y los de largo plazo; la descripción de los productos y servicios que se ofrecen y las oportunidades de mercado que se han anticipado; finalmente una explicación de los recursos que se emplearán para alcanzar los objetivos respecto a los competidores (Barrow, Barrow, y Brown, 2012).

De acuerdo a lo descrito, es evidente la utilidad de un plan de negocios como herramienta de apoyo necesaria para que el emprendedor pueda implementar su visión de lo que desea desarrollar de manera organizada, representa una guía técnica, económica y financiera que contribuye al éxito empresarial. Contrario a lo anterior, la omisión de un plan de negocios tiene gran incidencia en el fracaso de un emprendimiento, así mismo, el desarrollo de un plan de negocio requiere tiempo y esfuerzo; el tiempo depende del tipo de estructura, negocio y cantidad de datos recopilados. Las características y tareas derivadas de la elaboración de un plan de negocios se describen en la tabla 1.

Tabla 1
Características y tareas de un plan de negocios

Características	Tareas
Define etapas	Delinear el tipo de emprendimiento
Establece metas	Estudiar el mercado
Pronostica errores	Concretar productos o servicios
Establece criterios	Conocer la competencia
Identifica oportunidades	Definir costos
Identifica participantes e interesados	Necesidad de financiación
Establece responsables	Marketing.
Define resultados	Proceso productivo
Revi	Panificación financiera
Es informativo	Proyección futura

Nota. En la tabla 1 se describe las principales características y tareas que se debe tener en cuenta para la elaboración de un plan de negocios. Tomado de (Maldonado, León, y Tello, 2018)

Entre los beneficios más destacados al preparar un plan de negocios, se menciona el poder realizar el análisis de los datos recopilados, preparar estrategias, conocer la competencia, al mismo tiempo le dota al emprendedor de elementos para descubrir errores y preparar estrategias, le trasmite confianza para concretar sus ideas. Se contará con información clave para incursionar con el producto o servicio, contar con planificación financiera viable para poner en marcha el negocio, así como adquirir el conocimiento necesario para mantenerlo competitivo y proyectarlo a futuro (Barrow, Barrow, y Brown, 2012).

Estructura de un plan de negocios

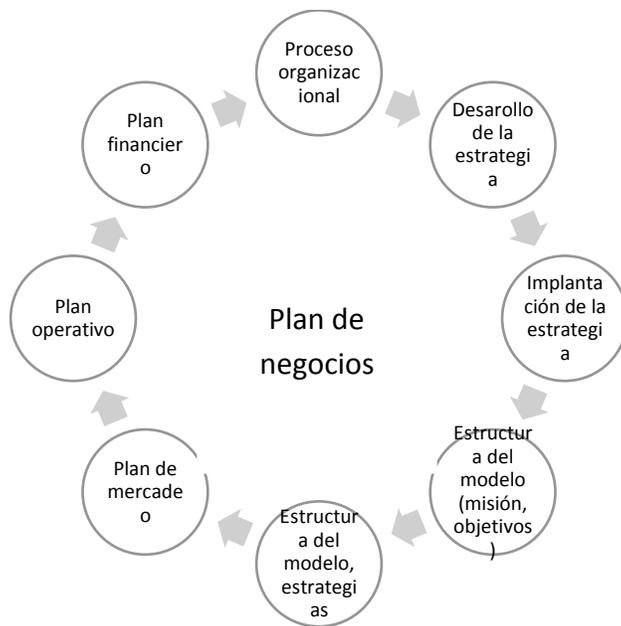
Quien se proponga elaborar un plan de negocios debe contemplar cada uno de los elementos necesarios que le ayudaran a dar forma a sus ideas, sumado a esto el documento debe contemplar una estructura clara; el empresario debe exponer con claridad sus estrategias y las posibilidades con las que cuenta.

Sobre lo anterior explica Vargas, (2013) que existen varios modelos de plan de negocios, pero es necesario que sus planes cumplan con los requerimientos, propósitos y políticas del tipo de empresa y el campo de acción corporativa; ente los principales puntos a desarrollar no puede faltar definición del proyecto, bosquejo del equipo humano, elaboración del plan de marketing, diseño de la planeación operativa, identificación del recursos humano necesario, proceso económico financiero, y descripción de parámetros jurídicos relacionados al plan de negocios.

De manera semejante plantean Arnaut e Iberbrokers (2010) que el desarrollo de un plan de empresa debe ser lo más completo posible, debiéndose desarrollar áreas como la definición del proyecto, presentación del equipo humano, plan de marketing, plan operativo, plan de recursos humanos, plan económico/ financiero, y por último el plan jurídico formal. Previo a lo anterior se debe cumplir con una descripción o introducción del proyecto, con el objeto de conferir una visión general del plan de negocios, exponer todas las investigaciones llevadas a cabo, sin olvidar las conclusiones finales de la propuesta.

Un plan de negocios debe contemplar cada una de los factores que incidirán de una u otra manera en el emprendimiento empresarial, Una de las estructuras de plan de negocios más conocidas es la desarrollada por Mintzberg y Quinn, (1988), que integra varios procesos como elementos útiles para definir políticas, planes de acción, y proyectar ideas. La estructura del plan de negocios se observa en la Figura 1

Figura 1.
Estructura del plan de negocios



Nota. Se presenta la estructura que debe de tener un plan de negocios. Elaborado: Por autor. Fuente. Tomado de (Mintzberg y Quinn, 1988),

En la obra, *The Business Plan Workbook* de los anteriormente citados; Barrow, Barrow, y Brown, (2012). La estructura de un plan de negocios debe contemplar siete fases bien definidas: Historia y posición actual o análisis de entorno, investigación de mercado al que se desea entrar, Estrategia del negocio competitiva que implica la explicación exacta de cómo se pretende satisfacer el target de los consumidores, con los productos o servicios que se proveerán frente a la competencia, Personal y operaciones donde se define el proceso productivo a seguir, así como el recurso humano, pronósticos de resultados que incluye procesos de finanzas y contabilidad para la toma de decisiones, controles comerciales del negocio donde se describe las estrategias de precios, producto, ventas y distribución, la última que corresponde a la escritura y presentación

del plan de negocios como factor ineludible debido a que permite identificar la rentabilidad de la empresa.

Al mismo tiempo los empresarios deben tomar en cuenta la existencia de dos fuerzas (internas y externas) muy importantes a la hora de generar ideas de negocios. Las fuerzas internas y externas se describen en la tabla 2.

Tabla 2.
Fuerzas internas y externas

Internas	Externas
Es la actitud emprendedora	Es lo que ocurre en el entorno empresarial
Necesidad de realización personal o de proyectarse a iniciar nuevos negocios	Fuerzas políticas y legales gubernamentales, económicas provenientes del gobierno, ministerios, leyes
Vocación o espíritu innovador	Fuerzas sociales, culturales, ambientales y demográficas, los entornos socioculturales
Integridad y responsabilidad social	Fuerzas tecnológicas o avances tecnológicos
Orientación al reconocimiento o recompensa a los esfuerzos	
Visión optimista, esperanza visionaria	Fuerzas competitivas, o lo que se conoce como la competencia del sector
Armonía organizacional, optimización de recursos	
Autonomía o independencia	

Nota. Se detalla las fuerzas internas y externas necesarias a la hora de generar ideas de negocios (Hidalgo, Sánchez, & Guaicha, 2018).

Las fuerzas internas y externas, hacen que el emprendedor pueda contar con las condiciones idóneas para concretar las ideas, ya que estas deben encontrarse de acuerdo a las exigencias del mercado y de los potenciales consumidores (Hidalgo, Sánchez y Guaicha, 2018), esto quiere decir que una vez que las personas tienen una iniciativa y se ven en la necesidad de emprender deben planificar para tener negocios de éxito, de lo anterior se deriva la relevancia de contar con un plan de negocios bien estructurado; es preciso señalar que todo plan de negocios se lo debe

diseñar tomando en cuenta cada uno de los pasos, lo que brinda al emprendedor la ocasión de cumplir sus metas.

Desarrollo local

Se concibe al desarrollo local desde una concepción dinámica, donde se integran varias dimensiones como la social, económica y comunitaria en un territorio determinado, aquí es donde surge el protagonismo o la capacidad estratégica de los actores locales, además del compromiso para cooperar y coordinar diferentes acciones compartidas para obtener mejoras actuales y a futuro (OECD, 2019).

Es necesario resaltar que el término desarrollo local no se puede considerar un concepto sencillo, ya que reúne procesos y cambios permanentes, en espacios ambientales, económicos y ambientales. en este sentido, Mayoral y Martínez (2018) describen que desarrollo local necesariamente debe incluir lo ambiental, lo económico y lo social identificado como el triángulo de la sostenibilidad; otros estudios como el de *Wuppertal Institute for Climate, Environment and Energy* (2018) sostienen que al triángulo de la sostenibilidad se debe incluir una cuarta dimensión que es la política-institucional, de modo que los actores locales deben gestionar sus actividades desde estas cuatro dimensiones.

Entonces, el desarrollo local se construye desde procesos de crecimiento y cambio estructural de la economía de una ciudad, comarca o región, en el que se pueden identificar, la dimensión económica, sociocultural, y otra político-administrativa en que las iniciativas locales crean un entorno local favorable a la producción e impulsan el desarrollo sostenible (Morales, 2006).

Mencionado lo anterior y en vista de un territorio cada vez más globalizado, donde los cambios y actividades de sus habitantes afectan a todos por igual, se torna necesario impulsar y

generar cambios con los actores locales, donde se fomente la responsabilidad social, el desarrollo local sostenible, y emprendimientos dentro de los territorios locales, que sea de manera sostenible y que al mismo tiempo impacten globalmente, aunque si bien es cierto cada localidad representa factores diferentes a la hora de generar procesos de desarrollo, también es verdad que las diferencias es necesario aprovecharlas como oportunidades.

Desarrollo sostenible

La noción de desarrollo sostenible se empieza a conocer a inicios de los años sesenta, como una propuesta teórica y práctica con el fin de contrarrestar los conflictos provenientes de la relación de actividades económicas, sociedad y medio ambiente. De igual manera alrededor de los años noventa este paradigma se ubicó en lugar destacado de la agenda política internacional (Brito y Cánovas, 2019), en el año 1987 se definió el concepto de sostenibilidad como “el desarrollo que satisface las necesidades de la generación actual sin comprometer la capacidad de la generación futura para que pueda asegurar sus propias necesidades” (Banos, Martínez, Esteve, y Pérez, 2019, p 70).

Hoy día, se entiende por desarrollo sostenible a las gestiones que lleva a cabo una sociedad orientadas a cubrir sus necesidades sin perjudicar el medio ambiente; a criterio de Rincón, (2015) “es el mantenimiento o el mejoramiento de las condiciones de calidad del sistema de interrelaciones sociedad/naturaleza” (p 145).

Si bien es cierto, se reconoce a la industrialización y comercialización de los productos forestales madereros como altamente convenientes a la hora de garantizar el desarrollo socioeconómico de las localidades y de los países (fuente importante de trabajo e ingresos) como

contrapartida es una actividad que por su naturaleza puede tener un alto impacto ambiental. De acuerdo con Schmincke (2018) en los procesos productivos de la madera, pueden coincidir elementos de desarrollo sostenible con fuerzas destructivas o degradación forestal y biológicas, con la consiguiente disminución de ventajas ambientales. Sin embargo, el sector maderero es considerado una de pocas actividades que para algunos países emergentes como Ecuador podría garantizar la sostenibilidad a largo plazo.

Ahora bien, cabe decir que tal y como mencionan Rodríguez, Aguirre, y Chiriboga (2016) la visión de sostenibilidad a largo plazo ha estado ausente en la mayoría de las actividades económicas de los países emergentes, y los emprendimientos madereros no son la excepción. En tal sentido es conveniente destacar la opinión de Uzcátegui, Solano y Figueroa (2016) cuando mencionan que en el análisis de la gestión de los recursos naturales en América Latina y puntualmente en Ecuador, se utiliza el término Naturaleza, mientras que se ha demostrado que es la interacción naturaleza/ser humano desde un enfoque económico el complemento necesario para lograr el bienestar y el desarrollo sostenible.

Indicadores de sostenibilidad

Según la Organización Mundial del Turismo OMT (2019), los indicadores de sostenibilidad son instrumentos que proporcionan la información adecuada para la toma de decisiones, permiten aplicar soluciones pertinentes para mejorar la gestión y planificación, teniendo relación con dimensiones medioambiental, social, cultural y económico.

El desarrollo sostenible exige la participación activa de los actores locales, junto a la implementación de diversas herramientas y los indicadores de sostenibilidad adecuados, de

acuerdo con Rueda, Cáceres, Rafael, Cuchi, y Braun, (2012) es necesario tener en cuenta el sistema de indicadores de sostenibilidad, que permite sintetizar en valores numéricos muchos de los aspectos que determinan el grado de sostenibilidad de una ciudad.

Como se ha especificado, para alcanzar un desarrollo sostenible es necesario seleccionar los indicadores adecuados y realizar un profundo análisis de la realidad local, así como del entorno, revisión en base de datos o investigaciones realizadas sobre el tema, que aporten en la identificación de factores que impiden de una u otra manera alcanzar el desarrollo local sostenible y al mismo tiempo ayuden en la identificación de los indicadores de sostenibilidad adecuados.

Con una adecuada gestión los emprendimientos empresariales madereros se convierten en una base productiva que aporta al desarrollo sostenible de las localidades, existen estudios, especialmente en la Unión Europea sobre indicadores de sostenibilidad que pueden relacionárselos con los emprendimientos del sector maderero. Las dimensiones y los indicadores de sostenibilidad se describen en la Tabla 3.

Tabla 3
Indicadores de sostenibilidad

Dimensiones	Indicadores
Espacio económico:	<ul style="list-style-type: none"> • Grado de utilidad económica, Indicador: avance monto de venta - precio de producción. • Grado de deuda, Indicador: cumplimiento • Grado de diversificación productiva, Indicador: acabados de madera para comercializar.
Espacio ambiental:	<ul style="list-style-type: none"> • Grado de deforestación, Indicador: bosques nativos • Grado de huella de carbono, Indicador: energía • Certificaciones, Indicador: observancia de modelos medioambientales.
Espacio social y de territorio:	<ul style="list-style-type: none"> • Situaciones laborales, Indicador: observancia de normativa laboral • Grado de apoyo al empleo local, Indicador: generación de puestos de trabajo • Perfil del sector maderero: Indicador: aporte al desarrollo comercial y local

Nota. Se describe dimensiones e indicadores de sostenibilidad, tomado de (López 2016)

La sostenibilidad para López, Arriaga, y Pardo, (2018), es una aproximación a múltiples factores como el económico, social, ambiental, territorial, aunque el centro de todo tiene que ver con la justicia social en relación a la protección del medioambiente; debido a lo anterior, es permanente la preocupación por asuntos medioambientales, que con sus múltiples aportes contribuyen al impulso y mejoramiento del concepto de desarrollo sostenible.

Debe señalarse que asumir una visión de sostenibilidad a largo plazo no se ha hecho en la mayor parte de las actividades económicas y sobre todo en relación al sector empresarial maderero de la mayor parte de países emergentes dedicados a la explotación forestal. Razón por la que es necesario considerar diversos criterios que aporten en la medición de sostenibilidad en un plan de negocios relacionado con la actividad empresarial de la madera.

Emprendimiento

La Real Academia de la Lengua Española (2021) describe que el término emprendimiento proviene del latín *in 'en'* y *prendĕre* 'coger', traducido al español tiene que ver con acometer y comenzar una obra, un negocio, un empeño, especialmente si encierra dificultad o peligro.

La conceptualización del vocablo emprendimiento permite comprender que un emprendedor es el iniciador de un negocio, empresa o idea. De acuerdo con Chuñi (2019) el emprendedor traspassa la manera habitual de hacer las cosas, siendo capaz de poseer características de liderazgo, identificar oportunidades donde otras personas observan problemas, por lo que se considera que un emprendedor es una persona con actitudes especiales.

Para que se de origen a un emprendimiento, es necesario un emprendedor, que pueden ser de pequeñas y grandes empresas, generalmente los innovadores de pequeñas empresas suelen explorar rutinas de negocios, mientras que los emprendedores de grandes empresas requieren esfuerzos innovadores. Sobre lo anterior mencionan Muñoz y Ruiz (2016) que “se debería dejar de explorar quiénes son los emprendedores e indagar qué hacen los emprendedores. Mucho del pensamiento contemporáneo ha sido impulsado desde entonces por un deseo de explicar qué hacen los emprendedores y cómo lo hacen” (p2).

Tipos de emprendimientos

Generalmente las clasificaciones sobre el emprendimiento son diferentes según su autor, y difieren porque son elaborados de acuerdo con la perspectiva con que se ha llevado a cabo, actualmente es bastante aceptada la clasificación de Aulet y Murray (2013) citados por Muñoz y

Ruiz, (2016) quienes clasifican emprendimientos tipo IDE (*Innovation-Driven Entrepreneurship*) y SME (*Small Business Entrepreneurship*), los que se describen en la tabla 4.

Tabla 4.

Tipos de emprendimientos

Emprendimientos	SME (Small Business Entrepreneurship)	IDE (Innovation-Driven Entrepreneurship)
Enfoque	Comprende mercados locales o regionales	Se enfoca en mercados mundiales
Requerimiento	No se considera necesario para el establecimiento o crecimiento	El emprendimiento se fundamenta en innovación (técnica, proceso o modelo de negocios) que se convierte en ventaja competitiva
Tipos de empleos forjados	Los trabajos son realizados localmente	Los trabajos por lo general no deben llevarse a cabo de manera local o regional
Tipo de empresa establecida	Suelen ser negocios tipo familiar con escaso capital externo	Existen algunos tipos de propietarios o accionistas, con capitales externos
Tipo de desarrollo	El crecimiento del emprendimiento es lineal al invertir en la empresa el sistema devuelve rápida y positivamente	El emprendimiento empieza con pérdida de dinero, pero si tiene éxito obtiene un crecimiento exponencial, se necesita inversión inicial y el sistema no responde de inmediato.

Nota. En la tabla 4 se describe los tipos de emprendimientos. Fuente. Tomado de (Muñoz & Ruiz, 2016)

Investigación de mercados

Las organizaciones sean nacionales o internacionales e independientemente de la actividad, producto o servicio que manejen, para operar más eficientemente se respaldan en estudios de mercados “son procedimientos que buscan la aplicación de unas técnicas apropiadas como es la

recolección de datos, el análisis y la presentación de la información para la posterior toma de decisiones” (Mercados, 2017).

Hoy en día, la investigación de mercados es visualizada como una ciencia o procedimiento científico metodológico, ya que tal y como describen Mosquera y Mancero (2015) que “es una disciplina estratégica de decisión, un medio académico y científico, que sirve para poner de manifiesto la pertinencia de las ciencias administrativas en el contexto de la planificación productiva, comercial, social, política, económica y cultural” (p 16).

Lo que anterior quiere decir que la disciplina de investigación de mercados, por lo general está asociada a gran cantidad de ciencias y actividades, aunque la mejor relación tiene que ver con las actividades comerciales, por lo que se constituye en disciplina científica estratégica para varios sectores del emprendimiento.

Viabilidad económica financiera

Se comprende el término viabilidad a partir de la capacidad que tiene un proyecto para lograr el trabajo desde el punto de vista económico financiero, o lo que significa obtener una tasa de rentabilidad favorable, considerándolo como el compendio, estudio y estimación de información proveniente de la recopilación de datos diferentes con el fin de decidir si se debe instalar o ampliar una idea de empresa (Ramos, Romero, y otros, 2017).

En palabras simples se puede decir que un análisis financiero que permita conocer la viabilidad de un emprendimiento, negocio o empresa, se encuentra integrado de varias fases, además si no se lleva a cabo la viabilidad financiera podría ser motivo determinante para el fracaso de la empresa o negocio. Siendo preciso tener una visión clara de los escenarios posibles y de

problemas que se podrían presentar, que ayudará a fomentar la confianza del emprendedor para la toma de decisiones. En la tabla 5 se explica las fases principales de un estudio de viabilidad financiera que debe llevar un emprendimiento.

Tabla 5

Fases de un estudio de viabilidad

Fases de estudio	Descripción
Económico	Análisis del contexto económico
Financiación	Análisis fundamentado en las fuentes de financiación de la empresa
Patrimonio	Análisis basado en lo patrimonial
Circulante	Análisis basado en el circulante

Nota. En la tabla 5 se describe las principales fases para realizar un estudio de viabilidad financiera Tomado de (Huerta, 2015)

Estrategias de mercados

Las estrategias de mercadeos, de marketing, o de mercado, tienen que ver con la promoción de productos, de incentivar las ventas aplicando diferentes medios o estrategias, con el fin de ponerlos a disposición de los consumidores, fidelizar y atraer nuevos clientes (García, Yáñez, y otros, 2013).

En los estudios de mercados se presentan varias estrategias, siendo el empresario o emprendedor quien debe escoger o tomar decisiones, estas decisiones deben estar acorde a sus conocimientos del mercado objetivo, por lo que resulta muy importante especialmente para quien empieza a emprender tener conocimiento y hasta dominar las estrategias de mercado adecuadas para su empresa o negocio.

Cabe destacar el criterio de Villegas y Arteaga, (2012) para quien el escenario donde el emprendedor toma las decisiones, tradicionalmente se ha asentado en la satisfacción de la demanda, esta realidad ya no es un criterio sostenible a largo plazo, ahora las estrategias de mercado se encuentran orientadas a la superación de las expectativas y lograr la atención de una sociedad cada vez más exigente, diversa y compleja, el éxito depende de la estrategia escogida para por un lado fidelizar a sus clientes y por otro conquistar a la demanda futura.

Comunidad local

Para Madoery (2010) la comunidad local se conforma como un sistema de relaciones de la sociedad, de la que forman parte los actores locales o que se encuentran fuera de la localidad pero que de alguna manera se relacionan con la misma, y que persiguen de acuerdo a sus capacidades diferentes estructuras desde dimensiones culturales, económicas, étnicas, sociales, políticas, etc.

Los pequeños y medianos emprendedores son parte importante de la comunidad donde se desempeñan y trabajan, sus decisiones afectan a la comunidad local además de la participación directa por medio de plazas de trabajo y acciones de responsabilidad social, formándose a menudo nexos importantes para el desarrollo empresarial y de las personas que conforman la comunidad (Santoyo, 2021).

El desarrollo empresarial constituye una de las bases del desarrollo económico local. No se trata sólo de que el surgimiento y el desarrollo de las empresas faciliten la creación de empleo, sino, sobre todo, de que fomenten la regeneración del propio tejido productivo mediante la mejora de las capacidades de emprender y de gestionar (Albuquerque y Cortés, 2001, p 43).

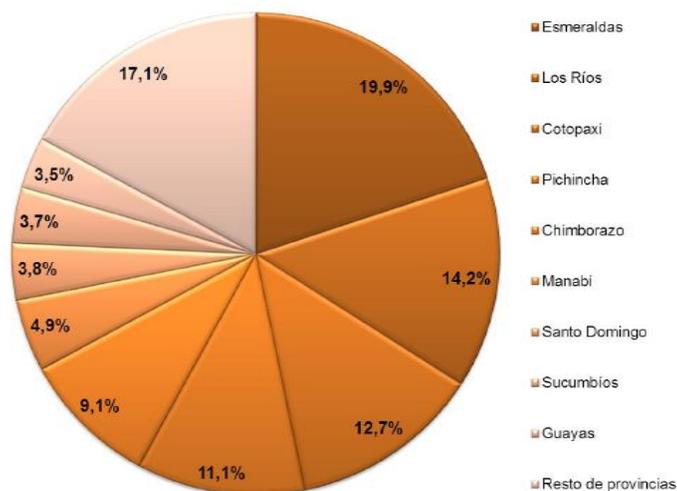
De lo anterior se desprende que la comunidad local tiene que ver con territorios de diferentes tamaños y con la modalidad de desarrollo, lleva inmerso la visión de espacios locales dentro de una región, provincia o país, la mirada desde un espacio más amplio, representa una contraposición entre lo local y global, estando siempre relacionados ambos contextos. Son múltiples los instrumentos que impulsan las estrategias de desarrollo económico de las localidades de acuerdo a las necesidades de la región, teniendo en este entorno muchísima importancia las iniciativas de emprendimiento empresariales aportando con la introducción de innovación, tecnología y empleos, impulsando de esta manera el desarrollo económico y social de los pueblos.

Capítulo II. Marco Referencial

La industria de la madera

La silvicultura, extracción de madera y actividades relacionadas es una industria que se ha venido desarrollando en el país con el pasar del tiempo. Las cifras del Banco Central del Ecuador – BCE, indican un crecimiento a través de los años, ubicándose en el puesto 17 de 47 industrias a nivel nacional, con un aporte de \$ 1.364,5 millones de dólares en 2018 (1,3% del PIB) y, una tasa promedio de variación interanual de 7,5% entre 2009 y 2018. Cabe señalar que, en 2018, el 67,1% del Valor Agregado Bruto (VAB) de esta industria lo generaron las provincias de Esmeraldas, Los Ríos, Cotopaxi, Pichincha y Chimborazo (Sánchez, Vayas, Mayorga , & Freire, 2020).

Figura 2.
Participación por provincia en el VAB



Nota. Se indica la participación por provincia en el VAB silvicultura, extracción de madera y actividades relacionadas. Ecuador 2018. Tomado del (boletín Sector Maderero Ecuador BCE, Cuentas Provinciales, 2018)

Según estudios de la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura – FAO (por sus siglas en inglés), el 40 % del territorio nacional está cubierto de bosques naturales (la mayoría en la Amazonía), y el 1% de plantaciones forestales, además, el 45% del área total del país es apto para uso forestal (Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación, 2016).

Ecuador registró 180.000 ha de plantaciones forestales comerciales en 2019, lo que equivale a una masa aproximada de 180 millones de árboles plantados. El 65% de las plantaciones forestales comerciales estuvieron en Cotopaxi, Los Ríos, Guayas, Pichincha y Santo Domingo de los Tsáchilas, además, 160.000 ha del total fueron cultivadas con pino, teca, eucalipto, melina y balsa; esto según el Ministerio de Agricultura – MAG. Los datos del BCE posicionaron a las exportaciones de madera (materia prima) por encima de las maderas terciadas y prensadas (industrializadas) en 2019 (Sánchez, Vayas, Mayorga , & Freire, 2020).

Mercado Interno

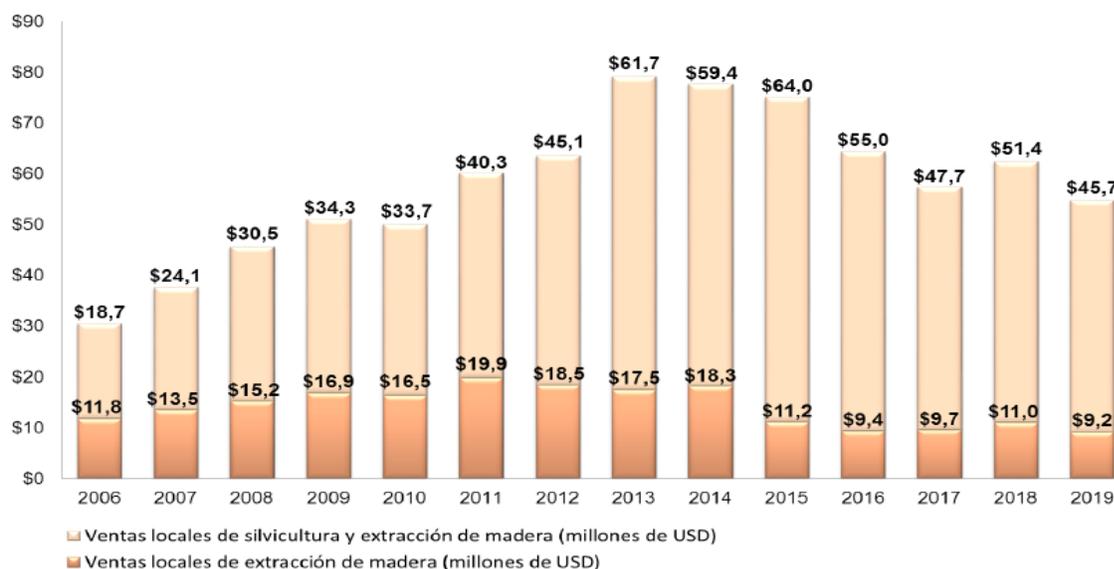
Según Ecuador Forestal (programa del sector forestal productivo del Ecuador), el mercado nacional de madera es pequeño en comparación al consumo mundial, los principales factores responsables del bajo consumo doméstico de madera son: la baja renta per cápita, la crisis económica en los últimos años, los altos precios y la falta de cultura en la utilización de este recurso (Ecuador Forestal, 2020).

De acuerdo al sistema SAIKU del Servicio de Rentas Internas – SRI, en las declaraciones 101, las ventas locales de extracción de madera fueron de \$9,2 millones de dólares en 2019 (17% menos que en 2018), lo que representó el 20, 0% del total de ventas locales de silvicultura y extracción de madera en general, además tuvieron una tasa promedio de variación interanual de -2,0% entre 2006

y 2019. Es importante señalar que el 98,9% de las ventas locales de 2019 fueron abarcadas por las provincias de Pichincha, Los Ríos y Cotopaxi (Servicio de Rentas Internas, 2021).

Figura 3.

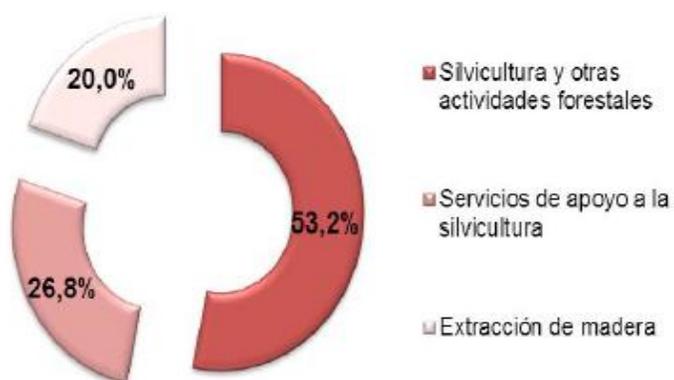
Ventas locales de silvicultura y extracción de madera



Nota. Se describe las ventas locales de silvicultura y extracción de madera. Ecuador 2006 - 2019. Fuente: (SRI, SAIKU Declaraciones 101, 2019).

Figura 4.

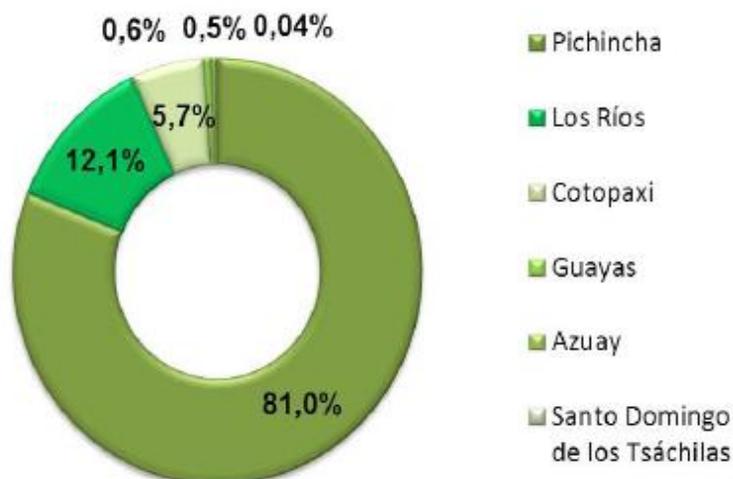
Participación por actividad en las ventas locales de silvicultura



Nota. Se detalla la participación por actividad en las ventas locales de silvicultura y extracción de madera. Ecuador 2019. Tomado de (SRI, Saiku Declaraciones 101. 2019).

Figura 5.

Participación por actividad en las ventas locales de silvicultura



Nota. Se indica la participación por provincia en las ventas locales de extracción de madera. Ecuador 2019. Tomado de (SRI, Saiku Declaraciones 101. 2019).

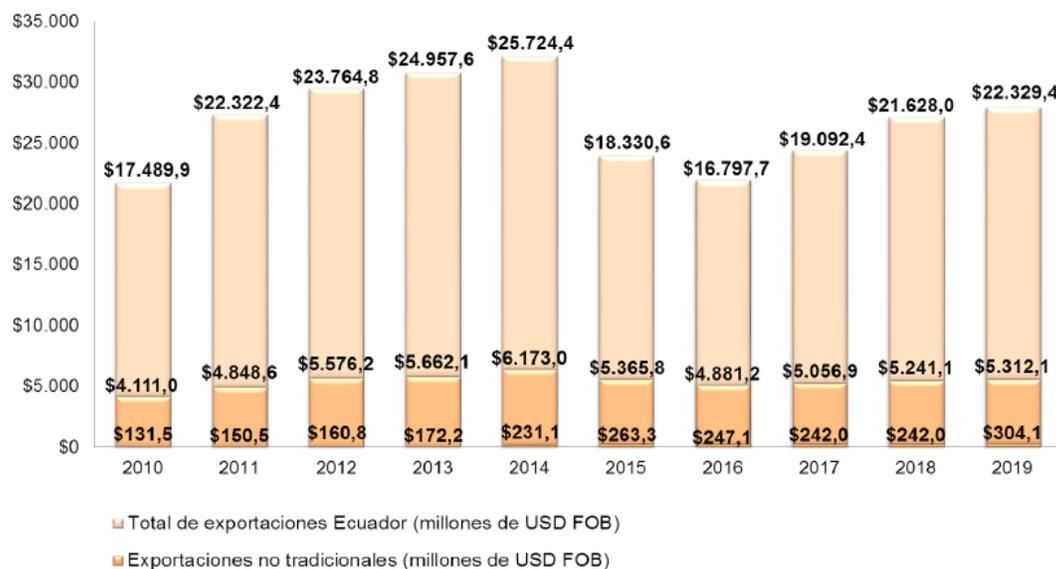
Sector Externo

Según el BCE, las exportaciones totales de Ecuador alcanzaron un valor de \$22.329,4 millones de dólares FOB en 2019, de los cuales 80,5% se destinaron a América y Asia, además, tuvieron una tasa promedio de variación interanual de 2,8% entre 2010 y 2019.

Ecuador exportó \$304,1 millones de dólares FOB de madera durante el 2019 (1,4% del total de exportaciones), lo que equivale a 637.000 toneladas métricas. La tonelada métrica de madera tuvo un valor promedio de \$495,7 dólares entre 2010 y 2019. La exportación de madera aumentó en un 25,6% en relación al 2018 y tuvo una tasa promedio de variación interanual de 9,8% entre 2010 y 2019 (BCE, 2020).

Figura 6.

Participación por actividad en las ventas locales de silvicultura



Nota. Exportaciones totales, no tradicionales y de madera. Ecuador 2010 – 2019. tomado de SRI, Saiku Declaraciones 101. 2019).

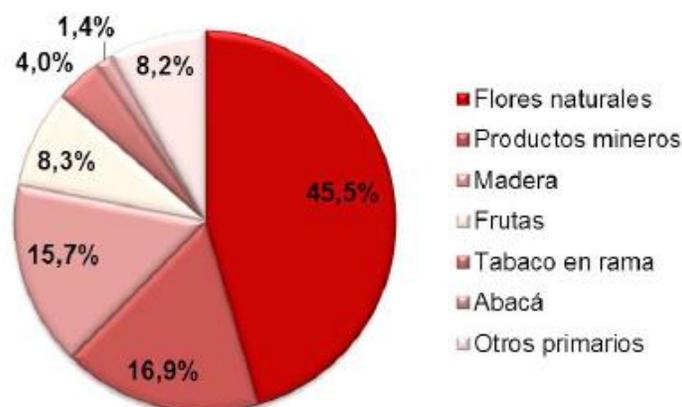
Así mismo, de acuerdo a la federación Ecuatoriana de Exportadores FEDEXPOR, se exportan 19 variedades de madera, pero la balsa y la teca son la mayor demanda en el exterior, además sus principales destinos India, Japón Estados Unidos, China entre otros países. Para ganar mercado, en 2013 se presentó el Programa de Incentivos para la reforestación con Fines Comerciales, con los objetivos de generar materia prima, reducir la importación de madera, fomentar las exportaciones y reducir la tala indiscriminada de bosque nativo (Federación Ecuatoriana de Exportadores, 2020).

Las estadísticas del Banco Central del Ecuador (BCE) muestran que las exportaciones no tradicionales fueron de \$5.312,1 millones de dólares FOB en 2019, de los cuales la madera contribuyó con el 5,7%, ubicándose en el puesto 6 de 22 productos; además, los productos

primarios representaron el 36,4% de las exportaciones no tradicionales. La madera junto con las flores naturales, productos mineros y frutas abarcaron el 86,4% de las exportaciones de productos primarios no tradicionales (Sánchez, Vayas, Mayorga , & Freire, 2020).

Figura 7.

Participación por productos



Nota. Se muestra la participación de las exportaciones de productos primarios no tradicionales. Ecuador 2019.
Fuente: (Sánchez, et al, 2020).

Empresas Activas en el Ecuador

El sistema SAIKU del SRI indica que existen 417 números de RUC activos dedicados a la extracción de madera, 82,5% de estos se encuentran en las provincias de Esmeraldas, Cotopaxi, Pichincha, Guayas, Azuay, Chimborazo, Manabí, Orellana y Los Ríos (Servicio de Rentas Internas, 2021).

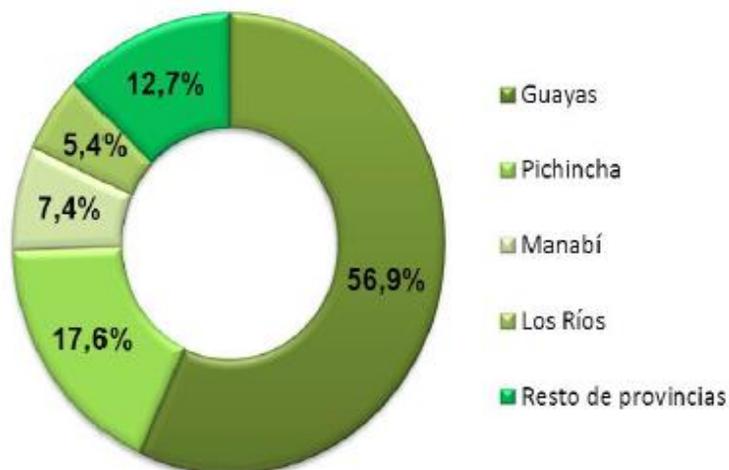
Figura 8.
Participación por provincias



Nota. Se indica la participación por provincia en los números de RUC activos dedicados a la extracción de madera. Ecuador 2019 Tomado de (Servicio de Rentas Internas, 2021).

De acuerdo a la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros – SUPERCIAS, existen 204 compañías a nivel nacional dedicadas a la extracción de madera, de las cuales el 87,3% están en Guayas, Pichincha, Manabí y Los Ríos (SUPERCIAS, 2020).

Figura 9.
Participación por provincias



Nota. Se indica la participación por provincia en el número compañías dedicadas a la extracción de madera Ecuador 2019. Tomado de (SUPERCIAS, 2020).

Cabe indicar que, según la Organización Internacional de las Maderas Tropicales – ITTO (por sus siglas en inglés), el sector forestal genera alrededor de 235.000 puestos de trabajo directo y miles de puestos adicionales indirectos. La importancia de este sector radica en que gran parte de este empleo es generado a nivel rural y en ciudades pequeñas donde se concentra mucha actividad artesanal (ITTO, 2020).

Panorama frente al COVID-19

Según el Ministerio de Producción, Ecuador registró \$15.863 millones de dólares en pérdidas acumuladas desde el 16 de marzo hasta el 31 de mayo de 2020, el promedio diario de pérdidas se redujo de 205 a 170 millones de dólares diarios. Las actividades con mayores resultados negativos fueron el comercio, servicios y manufactura, además, según el Ministerio de Trabajo 115.00 trabajadores fueron despedidos durante la emergencia. El sector maderero junto al de la construcción, centros comerciales, automotor, metalmecánico y textil empezaron el reinicio de

actividades a través de planes piloto, con ello, alrededor de 80.000 empleos se retomaron en 744 empresas y proyectos (Sánchez, Vayas, Mayorga y Freire, 2020).

Las cifras anteriores no dejan dudas del impacto de la pandemia Covid – 19 en todas las áreas productivas, La pandemia se ha presentado de manera inesperada generando pérdidas y crisis socioeconómicas en todos los sectores, y la industria de la madera no es ajena al escenario descrito. Aunque es muy difícil predecir su intensidad o durabilidad, se agrava la situación por ser un fenómeno que afecta por igual a naciones fuertes económicamente como a los países emergentes. Por lo que es necesario que organismos privados y públicos pongan en marcha planes de fortalecimiento, de reactivación económica, así como estrategias tendientes a desarrollar y mejorar la productividad de la industria y el comercio.

De acuerdo a la literatura examinada, se pudo determinar que se han desarrollado a nivel global, regional y en el país, estudios similares con propuestas afines con la industria de la madera, se relacionan los trabajos debido a que todos los estudios presentan planes de negocios, utilizando como materia prima la madera, además de utilizar estrategias o pasos semejantes para que al implementarse, los emprendimientos propuestos funcionen generando plazas de trabajo y rentabilidad para los inversionistas, lo que se analiza a continuación.

En España, Mesa (2012) planteó un plan de negocios de una empresa de decoración que trabaja con madera. Concha Bay S.L por muchos años dedicada a la venta de mobiliario y elementos de decoración de alta gama, diseñando, fabricando y exportando productos originales a varias partes del mundo. Debido a la crisis económica han reducido los pedidos por lo que el plan de negocios contempla una reactivación del negocio, abandonado el stock y trabajando con catálogos bajo pedido. Se propuso como objetivo general diseñar un plan de negocios sobre la

viabilidad de la idea, con la que se pueda relanzar la actividad empresarial y alcanzar excelentes niveles de ventas, para lo cual se realizó un estudio de mercado, bosquejo de la línea de trabajo que incluye diseño, comercialización, producción y distribución, para atraer nuevos clientes y al mismo tiempo generar rentabilidad.

En México, Meneses (2017), elaboró un plan de negocios para una empresa de productos de madera con un enfoque sustentable en el municipio de villa de Tezontepec, Hidalgo, desde el enfoque de la necesidad de generar fuentes de trabajo, pero con una cultura ecológica ambiental y con el fin de transformar los residuos de productos forestales en inmobiliario corporativo y bienes decorativos para el hogar. Se pudo demostrar la viabilidad del proyecto mediante un estudio técnico, financiero, la relación de costos e ingresos esperados, recursos humanos, y aspectos físicos para la concreción de la propuesta. Se concluyó que existe variedad de artículos y muebles que se pueden fabricar a partir de productos forestales reciclados con las debidas especificaciones de manufactura, permitirá dar un valor agregado a desechos forestales urbanos.

Vidal (2017) desarrolló un plan de negocios en Chile sobre la fabricación y comercialización de muebles con la idea de crear diseños multifuncionales destinado a un sector de mercado escasamente explotado. Se planteó una estructura operativa que permitió en base a inversión de 34 millones, con un plazo de recuperación de 25 meses y una TIR del 23.9%, un descuento del 11.9% generando un VAN favorable. Se concluyó que la elaboración de un concienzudo plan de márketing, sólido manejo financiero, así como un buen estudio de mercado, llevan a que la implementación del plan de negocios propuesto sea ventajosa.

En Ecuador puntualmente en la ciudad de Cuenca, Sinchi y Paidá (2014) plantearon la creación de una empresa de diseño, producción y comercialización de muebles ecológicos

convertibles e innovadores Meci. S.A. determinado inversión inicial de 289. 723.72 dólares a 5 años plazo, arrojando un VAN positivo de \$372.761.80 superior a 0, un TIR de 37.55% y aversión al riesgo de entre 16% al 20%, compensando el riesgo inicial con ingresos provenientes de ingresos de los productos innovadores, sosteniendo una recuperación de inversión a 2 años plazo, se determina que si al momento de iniciar la empresa se cumple con lo establecido en la propuesta se obtendrá buenos márgenes de rentabilidad, proyectándose como una empresa innovadora en el campo de los negocios.

Así mismo en Cuenca, se desarrolló un plan de negocios dirigido a la empresa de Muebles Madrearte, elaborado por Barros (2010), quien aprovechó el buen momento que la industria de la madera está pasando y las condiciones de mano de obra artística de artesanos de Cuenca, para diseñar una empresa innovadora en la oferta de muebles con el fin de que genere empleos directos e indirectos.

Por otra parte, Quijije (2015) planteó un plan de negocios para exportar las artesanías de balsa al mercado de Barcelona, España, por medio de un análisis estratégico FODA, plan técnico organizacional, y un análisis financiero se pudo demostrar la viabilidad y rentabilidad de la propuesta. A través de los resultados recopilados en el plan comercial y teniendo en cuenta que Manabí es una zona estratégica en el sembrío de la balsa; se recomienda ampliamente incursionar en la microempresa propuesta, ya que aparte de su contribución al desarrollo local sería generadora de divisas para el país.

La revisión bibliográfica precedente permite comprobar que existen algunas propuestas de planes de negocios originados en los procesos productivos y de transformación de la madera, pero no hay aportes significativos o evidencias de propuestas similares al presente tema.

Aspectos legales

El trabajo se encuentra asentado en la Constitución de la República del Ecuador (2008), Ley Forestal y de Conservación de Áreas Naturales y Vida Silvestre (2004) y demás políticas de estado sobre la preservación medioambiental, así como los objetivos del Plan Nacional del Buen Vivir.

En la Carta Magna vigente, puntualmente artículos 71, 73 y 14 se reconoce a la naturaleza como titular de derechos, como bien jurídico protegido digno de respuesta Penal.

La naturaleza o Pacha Mama, donde se reproduce y realiza la vida, tiene derecho a que se respete integralmente su existencia y el mantenimiento y regeneración de sus ciclos vitales, estructura, funciones y procesos evolutivos. (Constitución de la República del Ecuador, 2008, Art. 71)

Declara de interés público la preservación del ambiente, la conservación de los ecosistemas, la biodiversidad y la integridad del patrimonio genético del país, la prevención del daño ambiental y la recuperación de los espacios naturales degradados (Constitución de la República del Ecuador, 2008, Art. 14).

El estado aplicará medidas de precaución y restricción para las actividades que puedan conducir a la extinción de especies, la destrucción de ecosistemas o la alteración permanente de los ciclos naturales (Constitución de la República del Ecuador, 2008, Art. 73).

También en Ecuador se encuentran organizaciones públicas y privadas encargadas y que trabajan por la protección ambiental, para lograrlo se apoyan en la legislación en vigencia; el más importante organismo público que controla todo lo referente al medioambiente es el Ministerio de Ambiente.

En la legislación que protege la biodiversidad en Ecuador (2004). El artículo 1 declara.

Se considerarán bienes nacionales de uso público, las especies que integran la diversidad biológica del país, esto es, los organismos vivos de cualquier fuente, los ecosistemas terrestres y marinos, los ecosistemas acuáticos y los complejos ecológicos de los que forman parte. El Estado Ecuatoriano tiene el derecho soberano de explotar sus recursos en aplicación de su propia política ambiental. Su explotación comercial se sujetará a las leyes vigentes y a la reglamentación especial, que, para este efecto, dictará el Presidente Constitucional de la República, garantizando los derechos ancestrales de los pueblos indígenas, negros o afroecuatorianos, sobre los conocimientos, los componentes intangibles de biodiversidad y los recursos genéticos a disponer sobre ellos (Ley que protege la biodiversidad en Ecuador, 2004, Art. 1).

Además, en el capítulo XI especialmente en los art. 63, 64, y 65 de la Ley Forestal, de Conservación de Áreas Naturales y Vida Silvestre (2004), se hace referencia a las industrias forestales y se menciona el contexto en que se manejará las industrias que utilizan productos derivados de explotación forestal.

La instalación y funcionamiento de los aserraderos e industrias que utilicen madera o cualquier otro producto forestal diferente de la madera como materia prima se sujetarán a las disposiciones de esta Ley en lo que a utilización de recursos forestales se refiere (Ley Forestal, de Conservación de Áreas Naturales y Vida Silvestre 2004, Art. 63).

Los establecimientos de transformación primaria e industrias forestales y de vida silvestre, sólo podrán adquirir y utilizar materia prima cuyo aprovechamiento se halle autorizado. A este efecto llevarán registros obligatorios de las actividades que realicen con dicha materia y, cuando el Ministerio del Ambiente lo solicite, le proporcionarán la información respectiva, con fines estadísticos y de control (Ley Forestal, de Conservación de Áreas Naturales y Vida Silvestre 2004, Art. 64).

Con el fin de racionalizar el aprovechamiento de los recursos forestales, los Ministerios del Ambiente; de Comercio Exterior, Industrialización, Pesca y Competitividad; y de Economía y Finanzas, prohibirán temporal o definitivamente la importación o

fabricación de maquinaria, equipos, herramientas y demás implementos relacionados con la actividad (Ley Forestal, de Conservación de Áreas Naturales y Vida Silvestre 2004, Art. 65).

En referencia a las sanciones de quienes atenten contra diversidad existen sanciones estipuladas en el Código Orgánico Integral Penal COIP (2014)

La persona que cace, pesque, capture, recolecte, extraiga, tenga, transporte, trafique, se beneficie, permute o comercialice especímenes o sus partes, sus elementos constitutivos, productos y derivados, de flora o fauna silvestre terrestre, marina o acuática, de especies amenazadas, en peligro de extinción y migratorias, listadas a nivel nacional por la Autoridad Ambiental Nacional así como instrumentos o tratados internacionales ratificados por el Estado, será sancionada con pena privativa de libertad de uno a tres años (Codigo Organico Integral Penal COIP, 2014, Art. 247).

Capítulo III. Marco metodológico

Enfoque de investigación

El enfoque de estudio correspondió al mixto es decir cualitativo (entrevista, focus group, documentos) y cuantitativa (encuesta). Porque de acuerdo con Bernal (2010) el enfoque de investigación mixto contribuyó para la obtención de bases narrativas escritas y datos numéricos en una misma investigación.

Tipo de investigación.

Se utilizó un tipo de investigación no experimental, exploratorio con alcance descriptivo. Según describen Sampieri, Collado, y Lucio (2017), es no experimental porque se fundamentó en categorías, conceptos, sucesos o contextos sin que se manipulen las variables, exploratorio porque permitió obtener información e identificar el contexto del tema que no ha sido lo suficientemente conocido y descriptivo porque permitió detallar cada una de las fases de investigación tal y como se fueron presentando.

Operacionalización de variables

Tabla 6.

Operacionalización de variables

Variables	Dimensiones	Indicadores	Instrumentos			
Propuesta de un plan de negocios	Datos sociodemográficos	Edad	Encuesta			
		Género				
		etnia				
		Estado civil				
		Ingresos				
	Estrategias del producto	Precio máximo a pagar				
		Atributos de productos de la madera				
		Formas de pago				
		Empresa maderera en la ciudad de Manta		Estrategias de calidad y precios	Mercado	Entrevista
					Modalidad de comercialización	
Estrategias de promoción	Tipo de productos					
	Competencia directa					
	Competencia indirecta					
Publicidad						
Gustos						
Posicionamiento						
Promoción						

Nota. Se describe la operacionalización de variables. Elaborado por: Autor (2022)

Métodos. Se utilizó los siguientes métodos:

Método inductivo. Aportó para realizar un análisis del mercado que va desde algo particular a algo general que está relacionado con el tema y objetivos de investigación (Sampieri, Collado, & Lucio, 2017).

Método descriptivo. Se lo aplicó para conocer cómo se encuentra la situación actual de la industria maderera, para luego llevar a cabo una exposición narrativa, detallada y exhaustiva de lo investigado (Bernal, 2010).

Método analítico sintético. Este método se empleó para desplegar las conclusiones y recomendaciones derivadas de los resultados obtenidos en el estudio de mercado y la factibilidad económico financiero aplicados (Sampieri, Collado, & Lucio, 2017).

Método estadístico. La información recopilada en el estudio de mercado, se la procesó en un software de almacenamiento de datos (Microsoft Excel). Permitiendo su presentación en tablas y figuras para su posterior interpretación y análisis de resultados.

Técnicas de recopilación de la información. Las técnicas utilizadas para obtener información como fuentes primarias son: entrevista, encuesta, focus group y como fuentes secundarias: información proveniente de la literatura especializada, la bibliográfica o documental.

Población y muestra

Población

Según censo de población INEC (2010) la población de Manta era de 217.600 habitantes para esa fecha, según la tasa de crecimiento del 1.93%/Año, la proyección de la población a 2021 corresponde a 268 576 habitantes. Por lo que en base a esta cifra se aplica la siguiente fórmula según lo propuesto por (Gallego, 2005).

Población

$$n = \frac{N}{E^2(N-1)+1}$$

Dónde:

N= población 268 576

n= tamaño de la muestra

E= Error admisible de la muestra: 5%

Se tiene entonces:

$$n = \frac{268\ 576}{0.05^2(268\ 576 - 1) + 1}$$

$$n = \frac{268\ 576}{0.0025(268\ 575) + 1}$$

$$n = \frac{268\ 576}{671.43 + 1}$$

$$n = \frac{268\ 576}{672.43}$$

$$n = 399$$

Ecuación 1. Cálculo de muestra según método propuesto por (Gallego, 2005).

Muestra

La muestra se la escogió por muestreo probabilístico, se accedió aplicando una fórmula poblacional y criterios de inclusión y exclusión para su selección. Por lo que la muestra representativa para aplicar el instrumento de indagación (encuesta) correspondió a 399 habitantes de la población económicamente activa (PEA) del cantón Manta.

Criterios de inclusión

- Población mayor a 18 años y menor a 56 años
- Que pertenezca a la población económicamente activa (PEA) del cantón Manta
- Que desee colaborar en el estudio

Criterios de exclusión

- Que al momento de aplicar el cuestionario decline contestar las preguntas
- Que no maneje recursos tecnológicos o aplicaciones como *WhatsApp*, correo electrónico, *Zoom*
- Que no esté relacionado con microempresas, emprendedores o comerciantes del sector maderero del cantón Manta

Procedimientos

El trabajo se desarrolló mediante pasos ordenados, en primer término, se buscó información relevante sobre las variables en estudio en la bibliografía especializada, en segundo lugar, se elaboró los instrumentos que permitieron extraer información sobre el estudio de mercado, como son la entrevista (ver anexo A) y la encuesta (Ver anexo B) *Focus Group* y un diagnóstico FODA derivado de información recabada en la bibliografía especializada y los instrumentos aplicados.

Los participantes para aplicar los instrumentos fueron seleccionados en la base de datos de microempresas, emprendedores, y comerciantes de servicios en línea del Portal Ciudadano (Gobierno Municipal del cantón Manta, 2021).

Todas las herramientas de investigación fueron aplicadas vía telemática (*WhatsApp*, correo electrónico, *Zoom*) por efectos del distanciamiento social determinado por autoridades debido a pandemia Covid 19. Los datos obtenidos de las entrevistas, encuestas, y *Focus Group* aportaron para la aplicación de la herramienta diagnóstica FODA. A continuación, se elaboró la viabilidad económica financiera de la propuesta.

La entrevista semiestructurada se aplicó a cinco dueños de negocios que utilizan como materia prima la madera (Ver anexo B), para conocer la opinión de los principales actores empresarios madereros locales sobre el contexto en que se manejan las empresas en el mercado del cantón Manta, luego se entrevistó a personas que trabajan con la madera (constructores, ebanistas, carpinteros) para conocer sus preferencias al utilizar la madera y accesibilidad a la materia prima (Ver anexo C). Al ser la entrevista una técnica cualitativa, para desarrollar el análisis se utilizó el método inductivo de comparación, propuesto por Báez y Tudela (2014), primero se agrupó las respuestas con más opciones generando una matriz de contingencia de categorías, para después analizarlas y compararlas entre ellas.

Para afianzar conocimientos sobre el mercado de la industria maderera se organizó un *Focus Groups online*, utilizando la plataforma *zoom*, asistieron empresarios y otros expertos en el área maderera, en total se reunieron ocho personas, esta técnica cualitativa se dio en un ambiente natural, los participantes opinaron libremente sobre el tema descrito al inicio de la reunión, siendo

moderado y controlado por quien realiza el trabajo de investigación, se grabó la reunión para después realizar un breve análisis. Esta técnica ha sido propuesta por (Báez y Tudela, 2014).

El instrumento para la encuesta fue un cuestionario de doce preguntas aplicadas a 399 habitantes del cantón Manta vía correo electrónico (Ver anexo A). Su confiabilidad se determinó con el coeficiente alfa de Cronbach, analizado en el programa SPSS; se calculó con el 5% de margen de error y 95% de nivel de confianza, el resultado fue de 0.95 %, derivando en que las preguntas de la encuesta son confiables.

Entrevistas

Se realizaron entrevistas en el cantón Manta a seis empresarios dueños de negocios que utilizan como materia prima la madera, siguiendo indicaciones de Báez y Tudela (2014) se elaboró una matriz de contingencia donde se agrupó los resultados de la pregunta que obtuvieron más respuestas similares.

Tabla 7

Matriz de preguntas y respuestas de entrevista a empresarios madereros de Manta

Preguntas	Respuestas más relevantes
¿Cuánto tiempo tiene en la ciudad de Manta su empresa maderera?	4 años 10 años 8 años
¿Cuáles son las principales restricciones o impedimentos que se le han presentado en el trabajo empresarial maderero?	Burocracia excesiva para tramitar permisos, normas y certificaciones incremento de precios de materia prima(madera) escaso apoyo de autoridades públicas para el sector maderero
¿Ha invertido en tecnología e innovación en los últimos meses?	Si porque se necesita en el sector ventajas competitivas ante la competencia desleal Es necesario invertir continuamente en mejores tecnologías, ya que las personas exigen productos de calidad Invertir, se encuentra dentro de las metas empresariales, aunque en los últimos meses se ha hecho difícil por motivos de pandemia, se hace el esfuerzo para mantenerse en el mercado.
¿Piensa que en el mercado maderero de Manta existen	Una de las ventajas principales es que la ciudad de Manta es puerto por lo que existe un mercado con muchas necesidades para revestimientos y decoración en madera.

condiciones para el crecimiento?	La ciudad se encuentra bien ubicada para el suministro continuo de la materia prima (madera) Existencia de mano de obra cualificada para trabajar con la madera
¿Ha contado con facilidades para acceder a financiamiento para sus actividades productivas?	Los bancos privados me han dado más facilidad de préstamos empresariales Las oportunidades de financiamiento son escasas La banca pública no tiene verdaderas estrategias de apoyo al sector maderero, sin embargo, es uno de los sectores productivos que mantiene excelente aportación al producto interno bruto nacional
¿Cuál es la principal restricción que se presenta durante la etapa de comercialización?	Por percepción errónea, los clientes prefieren comprar o encargar producción en otras provincias. Escaso apoyo de los gobiernos locales en estrategias de promoción y mercadeo, organización de ferias, control de calidad etc.
¿Han realizado gestiones para asociarse y para recibir capacitación en temas relacionados a la actividad maderera?	Estamos en conversaciones para asociarnos como empresas madereras, pero aún no hemos concretado. A nivel individual privado se asiste a capacitaciones empresariales en otras provincias y seminarios virtuales que se organizan a nivel nacional. El GAD parroquial ha organizado capacitaciones en el área de cuidado medioambiental y sobre certificaciones de control de calidad.

Nota. Se detalla las principales respuestas de los empresarios de la madera. Elaborado por: Autor (2022)

Se entrevistó vía telemática a empresarios madereros de la ciudad de Manta, de sus respuestas se destaca que la mayor parte de los empresarios lleva entre ocho y diez años de actividad en el medio, lo que los convierte en personas con experiencia en el área. A lo largo del tiempo que llevan laborando con la madera han encontrado impedimentos para realizar la actividad, entre otras se nombró en primer lugar burocracia excesiva para tramitar permisos, normas y certificaciones, deben hacer colas, y se demoran las respuestas, también nombraron que no existe un precio estándar de la madera y que continuamente suben los precios, afectando la comercialización; se suma un escaso apoyo de autoridades para el sector, ya que siempre están en la mira de ambientalistas o de personas mal informadas, pues se trabaja con estrictas normas medioambientales.

En relación a ventajas competitivas necesitan más apoyo, pues consideran que la competencia desleal es bastante grande y necesitan invertir constantemente para mantenerse en el mercado. Al

ser Manta ciudad puerto, existe un mercado bastante amplio para revestimientos y decoración en madera, por otra parte, hay provisión constante de la materia prima y mano de obra cualificada para trabajar con la madera, existiendo más apoyo del sector privado que el público para el área maderera. Los entrevistados se han podido percatar que no existe estrategias de los gobiernos locales para promocionar la producción por tal razón las personas compran en otras ciudades. Hay predisposición para seguir capacitándose y posibilidad de asociación de los empresarios para fortalecer el sector industrial maderero.

Tabla 8

Matriz de entrevista dirigidas a personas que trabajan con la madera en el cantón Manta

Preguntas	Respuestas más relevantes
¿Cuál es la actividad a la que se dedica?	<ul style="list-style-type: none"> a. Ingeniero b. Carpintero c. Ebanista d. Arquitecto e. Decorador
¿Qué características busca con más frecuencia en la madera que adquiere para su labor?	<p>El sector carpintería y ebanistas contestaron que con frecuencia adquieren madera tipo maciza y cepillado, además compran mucha artificial (contrachapado, aglomerado, tableros de fibra (DM y DB).</p> <p>El sector de ingeniero y arquitectos especificaron que compran la madera sin pulir para ellos darle acabados diversos, y también cepillada en muchas ocasiones.</p> <p>El decorador respondió que adquiere a menudo madera contrachapada o aglomerada.</p>
¿Encuentra en el mercado local los tipos de maderas que se ajusten a sus necesidades productivas?	<p>Los entrevistados respondieron de manera similar, que siempre encuentran la materia prima para trabajar, aunque concordaron que nunca pueden hallar en un solo lugar, con alguna frecuencia deben buscar lo que desean adquirir en dos o más empresas.</p>
¿Qué características de la materia prima influyen en su decisión de compra?	<p>Los entrevistados coincidieron que cuando adquieren la madera para trabajar, siempre miran el tipo y calidad de la madera, pero también se fijan que el precio sea accesible para que el trabajo no salga con precios altos para el usuario, además consideran</p>

¿Qué ventajas tiene el uso de la madera en relación a otros materiales?	que al terminar el trabajo debe dejar un margen de ganancias. El uso de la madera es muy importante, porque le da calidez y elegancia a los interiores y exteriores. A nivel local se encuentra buena calidad de madera, y a precios accesibles.
---	---

Nota. Se indica las preguntas dirigidas a personas que trabajan en el sector maderero. Elaborado por: Autor (2022)

Se entrevistó a personas que trabajan con madera, profesionales en ingeniería, carpintería, ebanistería, arquitectura, y decoración; quienes contestaron de acuerdo a sus actividades. Los señores carpintero y ebanista manifestaron que para sus trabajos adquieren madera tipo maciza y cepillada y sobre todo madera contrachapada, aglomerada, tableros de fibra, mientras que el sector ingeniero y arquitecto compran madera sin pulir además de cepillada porque necesitan madera con esas características para sus labores de construcción, aunque también especificaron que cuando trabajan en decorados de interiores si utilizan madera ya cepillada y hasta con distintos acabados; el señor decorador puntualizó que utiliza madera cepillada pero más contrachapada o aglomerada para decoración de interiores.

En relación a las características y tipos de madera que se ajustan a las necesidades productivas de los entrevistados, manifestaron que siempre encuentran en Manta la materia prima para cumplir con sus trabajos, aunque no pueden encontrar todos los productos en un solo lugar, siendo importante que exista una empresa que oferte variedad de corte, cepillado, canteado y maderas decorativas, para que los usuarios puedan obtener sus pedidos con calidad y a buen precio en un solo lugar, debido a que supieron manifestar los entrevistados que cuando adquieren la madera para trabajar, siempre miran el tipo y calidad de la madera, aunque también se fijan que el precio sea accesible.

Las características anteriores son fundamentales en la decisión de compra de los usuarios, destacando los entrevistados que consideran el uso de la madera como muy importante, por la calidez y elegancia de sus acabados, siendo factible el trabajo con madera porque a nivel nacional y localmente encuentran buena calidad de madera y a precios accesibles.

***Focus group* con empresarios vinculados al sector madera en el cantón Manta**

Se pudo reunir vía *zoom* a un grupo de ocho personas relacionadas a la industria de la madera en el cantón Manta, se siguió indicaciones de Merton et al. (1990) citado por Pacheco y Salazar, (2020) quienes consideran en sus trabajos que el tamaño ideal para participar en esta técnica es de ocho personas.

Análisis de focus group

Durante el desarrollo de la técnica *focus group*, el autor de la presente propuesta actuó como moderador y expuso el tema logrando involucrar a los participantes, motivándolos para que den su opinión sobre el contexto en que se desarrolla la industria de la madera en el cantón Manta. Los principales comentarios son:

Los empresarios consideraron que la cadena de valor de la industria maderera se encuentra en franco crecimiento, la madera es cada día más requerida fundamentalmente en el ramo de la construcción, mueblería y decoración, en este último año se han reportado ligeras fluctuaciones en el mercado y pérdidas debido a la pandemia covid-19, pero actualmente se encuentra en recuperación como una de las industrias más destacadas en el país.

Los empresarios sostuvieron en la necesidad de contar con menores impuestos y más financiamiento, así como apoyo a emprendedores vinculados a plantaciones forestales, comercialización y uso de madera, sectores como el de la construcción, insumos, mueblería, y

decoración tiene mucha demanda. La importancia de la cadena foresto- industrial radica en la gran cantidad de puestos de trabajos directos e indirectos que genera.

Naturalmente que existen algunas condiciones con las que los emprendedores y empresarios de muchos años en el mercado deben continuamente batallar, esto es mínimo apoyo del sector público, altos precios en insumos requeridos para darle valor agregado a la madera, falta de control regulatorio de precios de las autoridades a cargo, y demasiada burocracia, especialmente en relación a normativas y requisitos medioambientales.

Los empresarios se despidieron agradecidos por la oportunidad que desde su experiencia puedan dar su punto de vista acerca del contexto en que se desarrolla este importante sector, finalmente coincidieron que el mercado del cantón Manta es amplio y dinámico por lo que es favorable para la industria de la madera especialmente para emprendedores con propuestas innovadoras.

Encuesta dirigida a pobladores del cantón Manta

En este apartado se registran los resultados de la encuesta aplicada a una muestra de la población económicamente activa del cantón Manta. El cuestionario se manejó por vía telemática, se obtuvo el correo de los participantes desde la base de datos del Portal ciudadano de emprendedores del Gobierno Municipal del cantón Manta. Se realizaron 12 preguntas, todas las personas encuestadas remitieron correo electrónico con las respectivas respuestas.

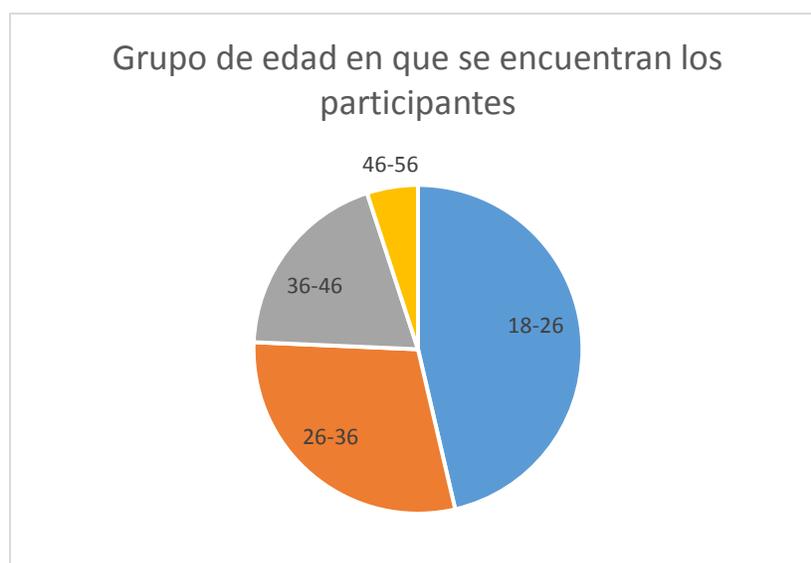
Pregunta 1. ¿En qué grupo se ubica su edad actual?

Tabla 9
Indique en que rango está su edad actual

N°	Alternativas	Frecuencias	%
1	18- 26	185	47
2	26 - 36	117	29
3	36 - 46	77	19
4	46 - 56	20	5
Total		399	100%

Nota. Rango de edad de las personas. Fuente. Habitantes del cantón Manta
Elaborado por: Autora (2022).

Figura 10.
Edad d participantes



Nota. Edad de la población encuestada. Fuente. Habitantes del cantón Manta
Elaborado por: Autora (2022).

De los 399 habitantes del cantón Manta encuestados, 185 que corresponde a un 47 % se encuentra en un rango de edad entre 18 – 26 que recae en un porcentaje del 47%, 117 de están entre 26 y 36 años que son el 29 %, y 77 de ellos se encuentran en una edad entre 36 y 46 años, o un porcentaje del 19 % y un mínimo de 20 habitantes se encuentran entre 46 – 56 años que

pertenece al 5%. Se observa que la población encuestada se encuentra dentro de un rango diferente de edad, correspondiendo a la mayor parte a un rango de edad joven, por lo que la oferta de productos derivados de la madera debe encaminarse pensando en ese nicho de mercado de población joven, económicamente activa.

Pregunta 2. ¿Con que genero se identifica más?

Tabla 10.

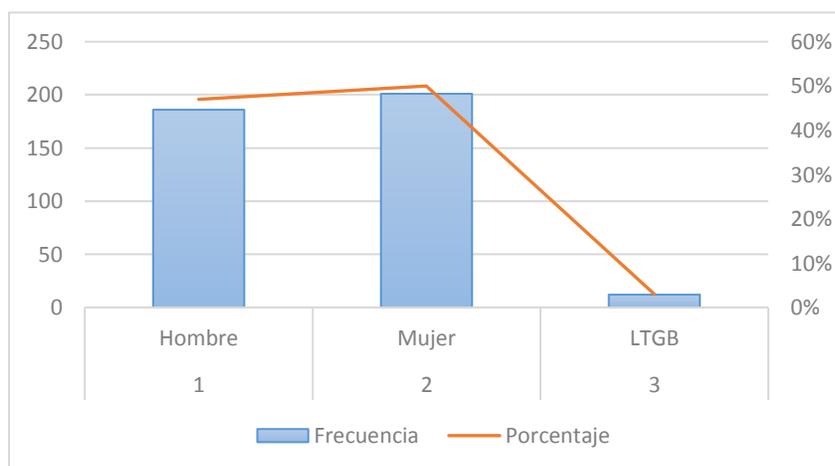
Indique con que genero se identifica más

N°	Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
1	Masculino	186	47%
2	Femenino	201	50%
3	LTGB	12	3%
Total		399	100%

Nota. Se indica el género de participantes. Fuente. Habitantes del cantón Manta
Elaborado por: Autor (2022).

Figura 11.

Género de participantes



Nota. Se indica el género de la población encuestada. Fuente. Habitantes del cantón Manta
Elaborado por: Autor (2022).

De los 399 habitantes encuestados en la ciudad de Manta de acuerdo al género, se obtuvo que la población femenina tuvo un mayor porcentaje de la encuesta con un 50%, la población masculina representó un 47 % mientras que el segmento de población LTGB fueron la menor parte con un 3 %, estas cifras demuestran que tanto la población masculina como femenina tiene destacada participación en la vida activa de la ciudad y se convertirían en demanda futura en la actividad comercial maderera del cantón Manta.

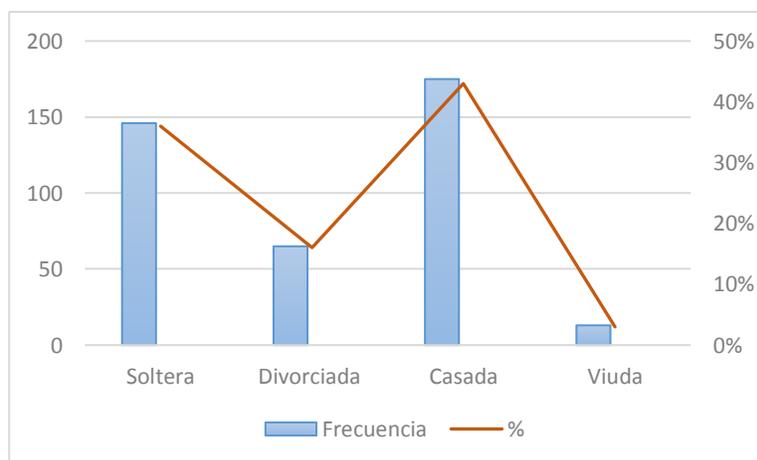
Pregunta 3. De los siguientes ¿cuál es su estado civil?

Tabla 11.
De los siguientes ¿cuál es su estado civil?

N°	Alternativas	Frecuencias	%
1	Soltero	146	36%
2	Divorciado	65	16%
3	Casado	175	43%
4	Viudo	13	3%
Total		399	100%

Nota. Estado civil de los participantes. Fuente. Habitantes del cantón Manta.
Elaborado por: Autor (2022)

Figura 12.
Estado civil de participantes



Nota. Estado civil de la población encuestada. Fuente. Habitantes del cantón Manta.
Elaborado por: Autor (2022)

El resultado derivado de las respuestas provenientes de las personas encuestadas se obtuvo que 146 personas encuestadas se encuentran solteras con 36%, 65 divorciadas que correspondió al 16%, 175 casadas con 43% y viudas con el 3%. El mayor porcentaje lo estuvo el segmento poblacional casadas lo que indica que gran cantidad de personas se encuentran en una situación emocional estable que influye en mejorar las actividades de comercialización en compra y venta de productos.

Pregunta 4 ¿Cuál es el rango de ingresos que tiene su familia?

Tabla 12.

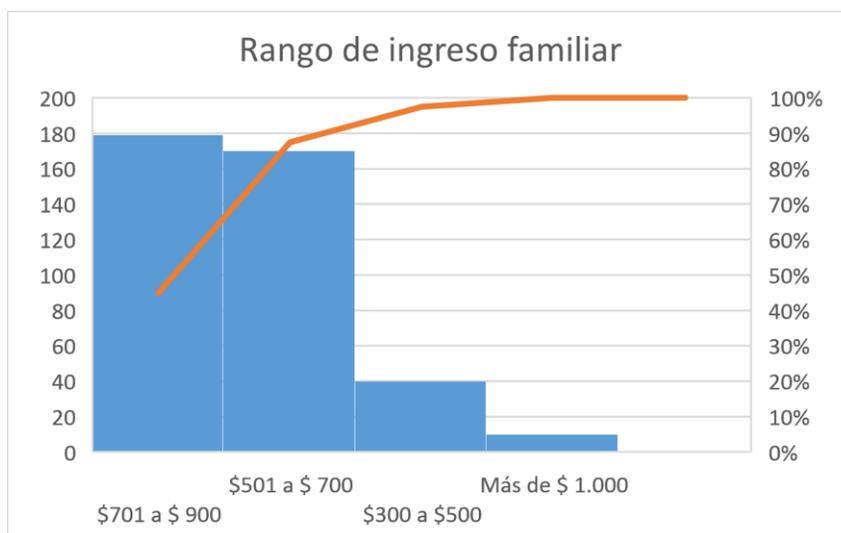
Indique el rango de ingresos que tiene su familia

N°	Alternativas	Frecuencias	%
1	\$300 a \$500	40	10%
2	\$501 a \$ 700	170	43%
3	\$701 a \$ 900	179	45%
4	Más de \$ 1.000	10	2%
Total		399	100%

Nota. Rango de ingresos. Fuente. Habitantes del cantón Manta. Elaborado por: Autor (2022)

Figura 13.

Rango de ingresos de participantes



Nota. Se indica el rango de ingresos. Fuente. Habitantes del cantón Manta. Elaborado por: Autor (2022)

En la opción de ingresos familiares se puede observar que 42 personas respondieron que ganan \$300-\$500 con un porcentaje de 10%, 175 reconocieron que tienen un sueldo de \$600-\$800 con un 44%, mientras que 182 personas que ganan de \$800-\$100 tuvieron un mayor porcentaje con 45% siendo esta la población activa con mejor capacidad de adquisición de bienes y servicios. Globalmente se puede observar en las respuestas un buen nivel de ingresos entre los habitantes del cantón Manta.

Pregunta 5 ¿Le gustaría que en Manta se forme una empresa comercializadora de productos derivados de la madera?

Tabla 13.

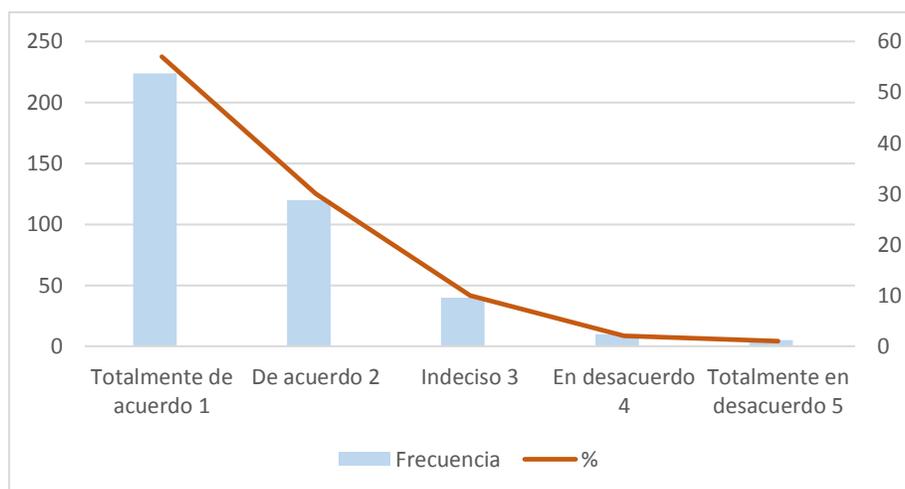
Indique su nivel de acuerdo con la siguiente expresión: Me gustaría que en Manta se forme una empresa comercializadora de productos derivados de la madera.

N°	Alternativas	Frecuencias	%
1	Totalmente de acuerdo	224	57%
2	De acuerdo	120	30%
3	Indeciso	40	10%
4	En desacuerdo	10	2%
5	Totalmente en desacuerdo	5	1%
Total		399	100%

Nota. Acuerdo sobre la creación de la empresa. Fuente. Habitantes del cantón Manta. Elaborado por: Autor (2022)

Figura 14.

Nivel de aceptación de creción de una empresa



Nota. Se describe el nivel de acuerdo sobre la creación de la empresa. Fuente. Habitantes del cantón Manta. Elaborado por: Autor (2022)

En referencia a la interrogante ¿Le gustaría que en Manta se forme una empresa para comercializar productos derivados de la madera? De las 399 personas encuestadas, 224 respondieron que están totalmente de acuerdo lo que representa el 57% siendo este el mayor porcentaje de la pregunta realizada, 120 personas respondieron que están de acuerdo lo que representa el 30%, mientras que 40 personas respondieron que están indecisas con un 10%, 10 personas en desacuerdo que corresponde al 2% y 5 personas totalmente en desacuerdo lo que significa un 1% de la interrogante de investigación. Como se puede observar el mayor porcentaje de la población encuestada está totalmente de acuerdo con que se forme una empresa para comercializar productos derivados de la madera, lo que lo convierte en una idea de negocio con proyección favorable.

Pregunta 6 ¿Con que frecuencia adquiere productos derivados de la madera?

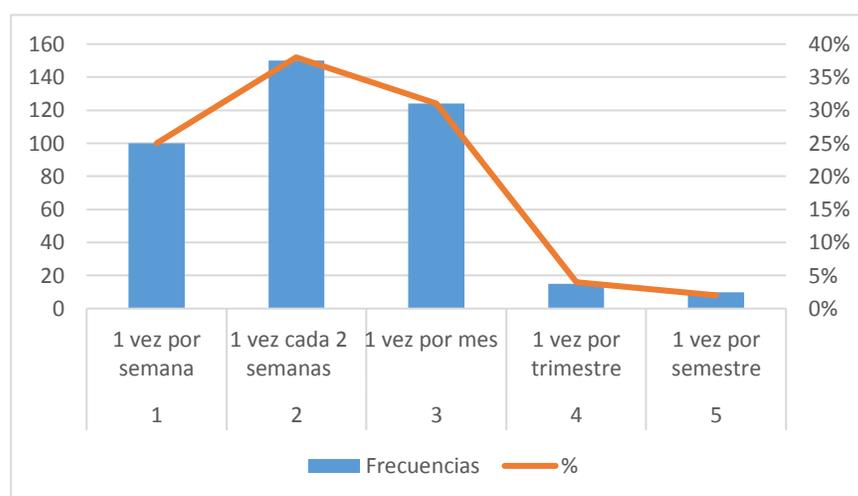
Tabla 14
Con que frecuencia adquiere productos derivados de la madera

N°	Alternativas	Frecuencias	%
1	1 vez por semana	100	25%
2	1 vez cada 2 semanas	150	38%
3	1 vez por mes	124	31%
4	1 vez por trimestre	15	4%
5	1 vez por semestre	10	2%
Total		399	100%

Nota. Frecuencia de adquisición de productos de madera. Fuente. Habitantes del cantón Manta. Elaborado por: Autor (2022)

Figura 15.

Frecuencia de adquisición de productos de madera



Nota. Frecuencia de aceptación de productos de madera. Fuente. Habitantes del cantón Manta. Elaborado por: Autor (2022).

De las respuestas obtenidas se puede observar que de 399 personas encuestadas 100 respondieron que 1 vez por semana adquieren productos derivados de la madera que corresponde al 25%, mientras que 150 personas respondieron que 1 vez cada 2 semanas adquieren productos derivados de la madera lo que equivale al 38% siendo este el porcentaje más alto de la pregunta realizada, 124 personas encuestadas respondieron que 1 vez por mes con el 31%, 1 vez por

trimestre con el 4% y 1 vez por semestre con el 2% de la encuesta aplicada. Mediante esta encuesta se pudo conocer que los habitantes de Manta si adquieren como bastante frecuencia productos derivados de madera.

Pregunta 7 La última vez que compró un producto derivado de la madera ¿lo hizo en?

Tabla 15

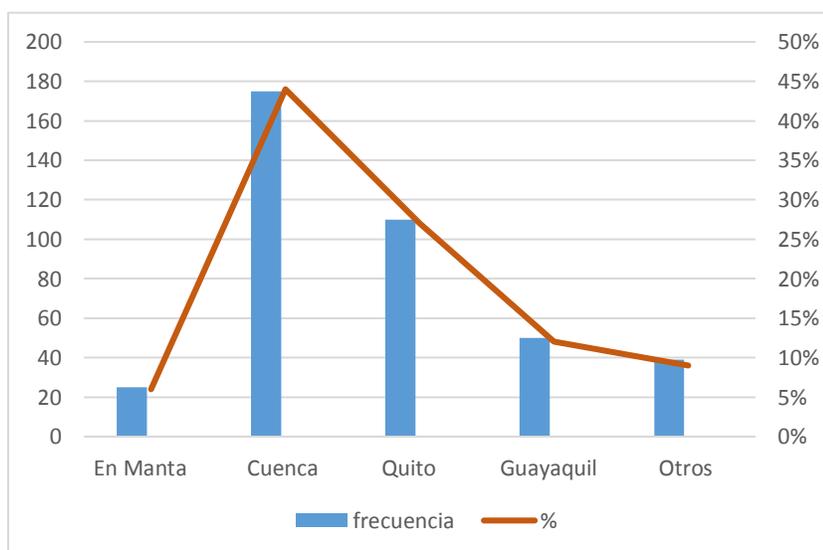
La última vez que compró un producto derivado de la madera ¿lo hizo en?

N°	Alternativas	Frecuencias	%
1	Manta	25	6%
2	Cuenca	175	44%
3	Quito	110	27%
4	Guayaquil	50	12%
5	Otros	39	9%
Total		399	100%

Nota. Lugar de compras de productos de madera. Fuente. Habitantes del cantón Manta. Elaborado por: Autor (2022)

Figura 16.

Lugar de compra de productos de madera



Nota. Lugar de compras de productos de madera. Fuente. Habitantes del cantón Manta. Elaborado por: Autor (2022)

En la siguiente interrogante ¿Cuándo necesita un producto derivado de la madera, en qué lugar los encuentra con más facilidad? Se consiguió que en 25 personas encuentran productos derivados de madera en Manta con un 6% siendo este el porcentaje más bajo de la interrogante, 175 personas respondieron que en Cuenca con un 44% teniendo este el mayor porcentaje, 110 personas adquieren derivados de madera en Quito con un 27%, 50 personas dijeron que en Guayaquil con un 12% y 39 personas en otras ciudades. Se deriva de la encuesta que el menor porcentaje de los habitantes se les dificulta conseguir productos derivados de madera en el mercado local.

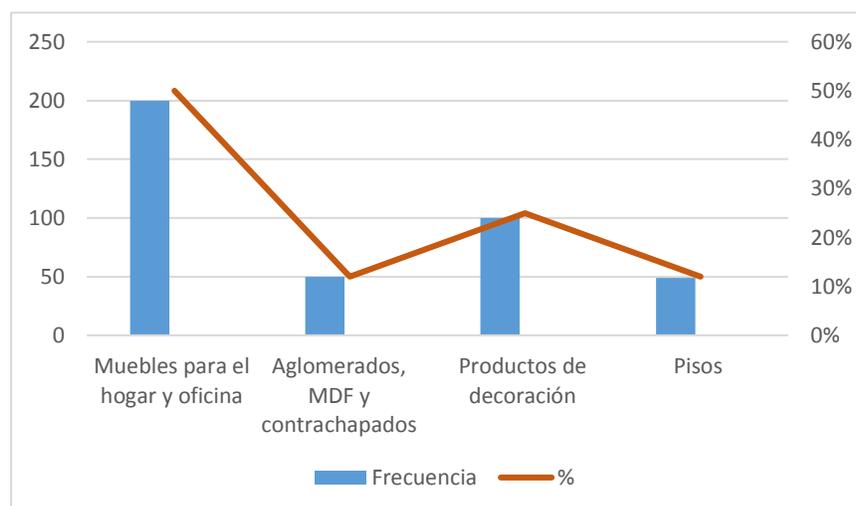
Pregunta 8. La última vez que compró un producto derivado de la madera ¿Cuáles de los siguientes compró?

Tabla 16

La última vez que adquirió productos derivados de la madera ¿Cuáles de los siguientes compró?

N°	Alternativas	Frecuencias	%
1	Muebles para el hogar y oficina	200	50%
2	Aglomerados, MDF contrachapados	50	12%
3	Productos de decoración	100	25%
4	Pisos	44	11%
5	Otros	5	1%
Total		399	100%

Nota. Clase de productos adquiridos. Fuente. Habitantes del cantón Manta. Elaborado por: Autor (2022)

Figura 17.*Que productos en madera adquiere*

Nota. Clase de productos adquiridos. Fuente. Habitantes del cantón Manta. Elaborado por: Autor (2022)

De los 399 habitantes del cantón Manta encuestados 200 indicaron que les gusta adquirir productos de madera como muebles con el 50% siendo este el porcentaje más alto de la encuesta, 50 indicaron que aglomerados MDF y contrachapados que corresponde al 12%, 100 personas dijeron que les gusta adquirir productos de decoración que corresponde al 25% y pisos con un 12%. La mayor proporción de los habitantes de Manta compran muebles y productos de decoración en madera, lo que representa una muy buena opción para una empresa que desea incursionar ofertando productos derivados de la madera.

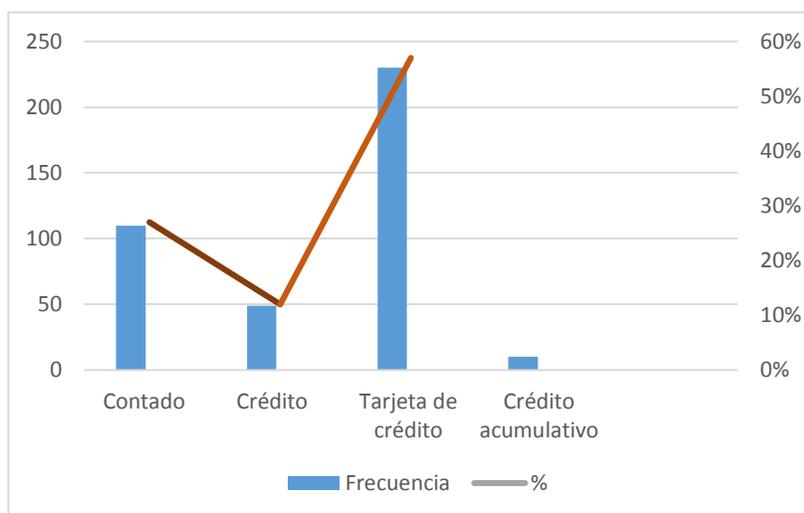
Pregunta 9. ¿Cuál es su forma de pago preferida al comprar?

Tabla 17.*¿Cuál es su forma de pago preferida al comprar?*

N°	Alternativas	Frecuencias	%
1	Contado	110	27%
2	Crédito	49	12%
3	Tarjeta de crédito	230	57%
4	Crédito acumulativo	10	2%
Total		399	100%

Nota. Se indica la forma de pago preferida. Fuente. Habitantes del cantón Manta. Elaborado por: Autor (2022).

Figura 18.
Formade pago preferida



Nota. Se indica la forma de pago preferida. Fuente. Habitantes del cantón Manta. Elaborado por: Autor (2022)

La interrogante de investigación arrojó que de 399 personas encuestadas 110 respondieron que prefieren comprar y pagar al contado con un 27%, 49 respondieron que a crédito con un 12%, mientras que el mayor porcentaje lo obtuvo la opción de tarjeta de crédito con un 57% y crédito acumulativo con un monto del 2%. Los habitantes del cantón Manta prefieren hacer sus compras con tarjeta de crédito ya que es más accesible para ellos, junto a los que eligen comprar al contado, significa que el cantón Manta cuenta mayoritariamente con un grupo poblacional de alto nivel adquisitivo.

Pregunta 10. ¿Qué modalidad de comercialización prefiere?

Tabla 18
¿Qué modalidad de comercialización prefiere?

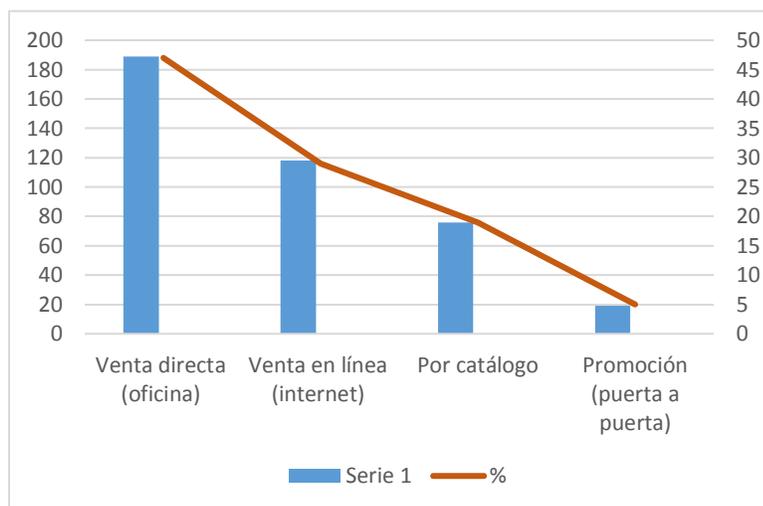
N°	Alternativas	Frecuencias	%
1	Venta directa	189	47
2	Venta en línea (internet)	118	29
3	Por catálogo	76	19

4	Promoción (puerta a puerta)	19	5
Total		399	100%

Nota. Se muestra modalidad de comercialización. Fuente. Habitantes del cantón Manta. Elaborado por: Autor (2022)

Figura 19.

Modalidad de comercialización



Nota. Se muestra modalidad de comercialización. Fuente. Habitantes del cantón Manta. Elaborado por: Autor (2022)

De la pregunta planteada en la encuesta realizada en la ciudad de Manta, 189 personas manifestaron que prefieren las ventas directas ya que obtuvo el mayor porcentaje con 47%, seguido de venta en línea mediante internet 188, que corresponde al 29% de la encuesta, 76 habitantes respondieron por catálogo con un porcentaje de 19% y por último la opción de promoción puerta a puerta con un menor porcentaje de 5%, informando los habitantes de la ciudad de manta que prefieren venta directa en los locales comerciales para adquirir los productos de una empresa.

Pregunta 11. ¿Ha asistido a ferias o algún evento de productos de madera promovidos por organizaciones públicas o privadas?

Tabla 19.

¿Ha asistido a ferias o algún evento de productos de madera promovidos por organizaciones públicas o privadas?

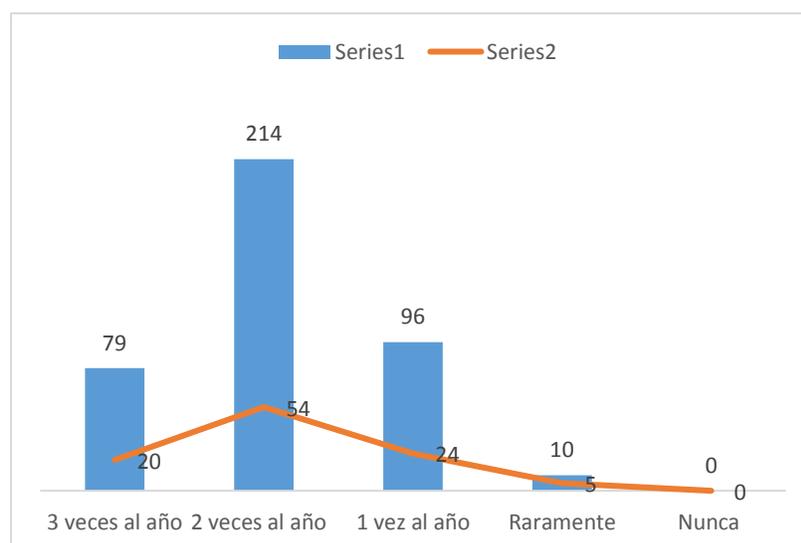
N°	Alternativas	Frecuencias	%
			20

1	3 veces al año	79	
2	2 veces al año	214	54
3	1 vez al año	96	24
4	Raramente	10	5
5	Nunca	0	0
Total		399	100%

Nota. Se indica asistencia a ferias de madera. Fuente. Habitantes del cantón Manta. Elaborado por: Autor (2022)

Figura 20.

Asistencia a ferias y eventos



Nota. Se indica asistencia a ferias de madera. Fuente. Habitantes del cantón Manta. Elaborado por: Autor (2022)

Los resultados derivados de la encuesta aplicada demuestran que 201 personas declararon tres veces al año haber asistido a ferias o eventos promovidos por organizaciones públicas o privadas que corresponde al 79%; mientras que 214 encuestados dijeron haber asistido a estos eventos un promedio de dos veces por año, que son el mayor porcentaje o el 54%; 96 personas con el 24% asistieron una vez cada año; en última opción dijeron asistir raramente que son apenas el 5%, por

las características de las respuestas un promedio bastante considerable se encuentra interesados por productos derivados de la madera.

Pregunta 12. ¿Qué factor de los siguientes es el que más valora cuando compra este tipo de productos?

Tabla 20.

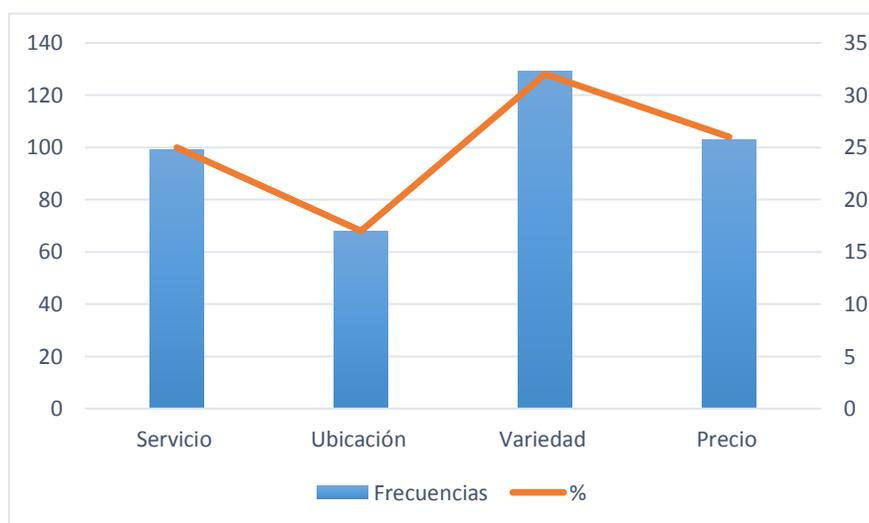
¿Qué factor de los siguientes es el que más valora cuando compra este tipo de productos?

N°	Alternativas	Frecuencias	%
1	Servicio	99	25
2	Ubicación	68	17
3	Variedad	129	32
4	Precio	103	26
Total		399	100%

Nota. Factor que más se valora de la madera. Fuente. Habitantes del cantón Manta. Elaborado por: Autor (2022)

Figura 21.

Factor que mas se valora.



Nota. Factor que más se valora de la madera. Fuente. Habitantes del cantón Manta. Elaborado por: Autor (2022)

La encuesta señala que 99 personas o 23% de respuestas buscan un buen servicio cuando compran productos de madera; el 17 % que recae en 68 personas encuestadas; 129 personas que

son el 32% buscan variedad, mientras que 103 personas prefieren precios con un 26 %.

Obteniéndose que al comprar productos derivados de la madera las personas desean encontrar variedad y buenos precios en sus adquisiciones.

Capítulo IV. Plan de negocios

Resumen ejecutivo

La empresa MADECENTRO CMT, organización con diversidad de diseños en productos derivados de la madera, destinados al mercado local nacional e internacional, se afianza en una nueva filosofía, que es mezclar la tradición y experiencia con innovación y calidad; ofrece toda clase de tableros aglomerados, canteado de maderas estructurales, contrachapados, MDF, alistados, muebles para el hogar, oficina, modulares de cocina, baños, closets, muebles de exteriores, RTA, pisos, además de productos para decoraciones en madera.

MADECENTRO CMT se ubicará en el área industrial de la ciudad puerto de Manta, en la Av. Interbarrial s/n Diagonal a Almesa, sector Las Carmelitas, operará bajo los siguientes parámetros financieros:

- Inversión requerida para iniciar la empresa :US \$ 199.293,43
- Nivel de ingresos proyectados por año: Año 1 \$ 48.023,61; año 2 \$ 51.539,96; año 3 \$ 60.151,94; año 4 \$ 68.877,28; año 5 \$ 222.830,19.
- VAN: \$ 86.812,30
- TIR: 26 %

El personal destinado para la fase operativa tendrá amplia experiencia; capacitados en varias áreas de productos en madera, como son carpinteros, ebanistas, ingenieros civiles, arquitectos y decoradores de interiores. Se contará con planta de acopio, producción y un elegante espacio para la exposición de los productos, donde clientes interesados tendrán disponible amplia visión de los

diseños. Serán atendidos por agentes de atención al cliente especializados, en un ambiente elegante, donde se ofertará la producción de primera calidad.

La atención personalizada será la característica principal del modelo, ya que permitirá tener una relación estrecha con el cliente, de no existir en stock, lo que el usuario necesita, se derivará a un especialista para conocer los problemas y necesidades, desarrollando creación personalizada con el usuario, se harán ajustes de diseño, hasta que el cliente encuentre un valor añadido en su producto. Es decir que, hasta que el cliente no encuentre su producto tal y como lo necesita, no saldrá de fábrica, por lo que el producto se desarrollará personalizado, ubicando al cliente en el centro del modelo de negocio, que junto a la experiencia de sus ejecutivos creará una empresa muy bien posicionada en un mercado cada vez más exigente.

Concepto del negocio

El concepto del negocio que se propone es la comercialización, diseño y fabricación de productos derivados de la madera. Además del acopio, corte, cepillado, canteado de maderas estructurales, decorativas, acabados maderados, mueblería, modulares de madera, puertas, recubrimientos, piso, pared, techo (decks) y pérgolas, todos ellos productos de valor agregado derivados de piezas de madera sólida. Se proyecta una amplia variedad de productos que serán destinados al mercado de la ciudad de Manta.

La producción de MADECENTRO CMT, se encuentra destinada a toda la población económicamente activa local, especialmente se dirige al sector de la construcción que requieran madera de primera línea para encofrados de columnas, pilares, pilaretes, pedestales, cabezales, vigas, losas, muros, etc., además que requieran los servicios de corte, cepillado, canteado, machimbrado de piezas de maderas estructurales, piezas de madera sólida, tableros, enchapes,

pisos, entretechos y acabados maderados; el sector pesquero camaronero que requiera madera estructural para la fabricación y reparación de barcos y botes, compuertas de camaroneras, apuntalamientos de taludes y tuberías, techos e infraestructura en general que se encuentre expuesta a medios salinos, a las familias con toda clase de muebles para el hogar, oficina, modulares de cocina, baños, closets, muebles de exteriores, para los decoradores de interiores se encuentra la línea de puertas, recubrimientos de techos y paredes (decks maderados), pérgolas, molduras, batientes y toda clase de objetos decorativos en madera.

La materia prima para la producción provendrá de distintos tipos de madera que serán utilizadas de acuerdo con el diseño o necesidades de los clientes y procederán de un centro de acopio en Borbón, cantón Eloy Alfaro de la provincia de Esmeraldas, de la que se desplazará la madera en bruto hasta el puerto de Manta, donde se le dará valor agregado aprovechando la mano de obra de artesanos locales.

Descripción del producto

Los artículos que se desean comercializar se encuentran asentados en múltiples productos derivados de la madera, proponiendo el diseño, fabricación y comercialización de acabados maderados, y consumibles para la conservación, tratamiento, elementos de unión, accesorios mueblería y modulares de madera destinados al mercado de la ciudad de Manta.

Origen de la idea de negocio

La idea del negocio que se propone inicia en un deseo de responder a la creciente demanda de todo tipo de artículos de madera. En Ecuador esta industria tiene gran demanda no satisfecha, ya que indicadores del BCE (2020), reportan que el mercado de la madera se ubica en el puesto 17 de las industrias a nivel nacional, no alcanzando a cubrir la basta demanda, ya que el mercado nacional de madera aun, es considerado pequeño en comparación con otros países de la región.

Así mismo, debido a la alta demanda mundial en madera, las exportaciones de Ecuador están creciendo en un 10 % anual, al ser Manta una ciudad puerto muchas adquisiciones se realizan en la ciudad; además de contar con gran demanda local en productos de madera, especialmente en el área de la decoración para hoteles y barcos de lujo; también existe solicitud desde varios países como Estados Unidos, Oriente Medio, India o China, para exportar productos en madera con valor agregado como muebles, y maderas decorativas, mercado que se lo puede aprovechar por la facilidad que da el puerto para exportar (Ecuador Forestal, 2020).

Por otra parte, la idea de negocio también se basa en un conocimiento en el área de comercialización de la madera, fruto de una empresa familiar que por años se ha destacado en el país; CMT – El Bosque, constituida legalmente con personería jurídica del tipo natural que cuenta con tres sucursales; una en la ciudad de General Villamil en la provincia del Guayas, y otras dos en las ciudades de Santa Elena y La Libertad en la Provincia de Santa Elena, por lo que se desarrolla el presente plan de negocios para conocer la factibilidad de iniciar en la ciudad de Manta, provincia de Manabí una empresa con estas características.

Nombre de la idea del negocio

MADECENTRO CMT

Figura 22.

Logo y Eslogan de la marca

"Si lo imaginas, lo deseas... luego lo alcanzas"



Nota. Logo y Eslogan de la marca. Elaboración. Autor (2022)

Visión y misión

Visión

La empresa MADECENTRO CMT se proyecta como organización líder en la comercialización de los mejores y más innovadores diseños en productos derivados de la madera.

Misión

Brindar soluciones en la comercialización, diseño y elaboración de productos innovadores y de calidad provenientes de la madera para constructores, hogares, oficinas y decoradores en la ciudad de Manta.

Valores empresariales

La empresa MADECENTRO CMT tiene valores que aportan para el adelanto de socioeconómico local.

Cooperación familiar: Las diferentes líneas de productos en madera son diseñados, elaborados y comercializados en un entorno familiar, se trabaja en equipo como herramienta básica fundamental para el crecimiento empresarial.

Responsabilidad: Se procura cumplir con todos los pedidos y requerimientos de clientes y proveedores puntualmente, parte importante para lograr un funcionamiento adecuado de la empresa, especialmente en lo que refiere a la entrega a tiempo de los compromisos adquiridos.

Calidad: En cada uno de los departamentos de la empresa y desde la aplicación de las normas de calidad se busca que toda la producción tenga un acabado acorde a los requerimientos del usuario, originando con esto el buen nombre de la empresa.

Compromiso: El compromiso con quienes integran la empresa y con los clientes fundamentalmente el de brindar la mejor atención hacia todas las personas que consumen el producto, garantiza el óptimo funcionamiento y adelanto empresarial.

Creatividad: La incesante propuesta de diseños originales y creativos para asegurar una excelente producción y lograr satisfacer el gusto del cliente.

Políticas empresariales

Decisiones Cooperativas: Cualquier decisión en la empresa, se tomará en consenso con los socios y de ahí con toda el área administrativa, para esto se convocará a reunión y por votación se tomará las decisiones más acertadas para el adelanto de la empresa.

Cancelación de la producción: Sólo se aceptará la cancelación de los pedidos de productos en efectivo o por medio de tarjetas de crédito.

Enfoque medio ambiental: El departamento administrativo y quienes laboren en la empresa procurarán en lo posible mitigar cualquier impacto medio ambiental, se tomarán medidas tendientes a minimizar el desperdicio de materiales en el proceso de producción, se respetarán todas las normas legales y disposiciones del Ministerio de Ambiente del país.

Enfoque de atención al cliente: La atención deberá ser prioridad, del departamento de atención al cliente, de ello dependerá que las ventas se multipliquen, para lograr que la empresa crezca, todos quienes conforman los distintos departamentos deberán esforzarse por dar la mejor atención y dejar satisfecho al cliente.

Control del personal: Se llevará un control diario de asistencia a quienes laboran en la organización, la inasistencia al trabajo deberá ser debidamente justificada, cualquier incumplimiento a las normas establecidas en la empresa serán debidamente abordadas por medio del contrato de trabajo y las leyes de Legislación Laboral del Ministerio de Trabajo.

Análisis del mercado

- Análisis PESTEL

Políticamente existe mayor estabilidad por el cambio de gobierno, con una línea empresaria y banquera, existen acuerdos bilaterales con países como Estados Unidos y Europa para impulsar el comercio y la inversión, ya que la política de apertura favorece y garantiza un ambiente seguro para hacer negocios, al mismo tiempo internacionalmente existen cambios favorables geopolíticos favorables para el comercio de productos derivados de la madera.

Desde el ámbito de la economía en Ecuador existe aumento de salario básico a los trabajadores, y a docentes lo que va a ampliar el poder adquisitivo de la población económicamente activa, nuevas líneas de créditos con disminución de intereses en la banca pública y privada, revisión de tarifas eléctricas, mientras que los ingresos de la clase media están creciendo (Chuñi, 2019).

Actualmente existe bastante impulso con apertura del turismo, lo que incrementa la comercialización de artesanías y muebles en madera en el mercado nacional e internacional, hay promoción en universidades y escuelas politécnicas, para la educación financiera en sectores vulnerables, situación que favorece el emprendimiento, la competitividad y la comercialización; también existe mano de obra con experiencia y recursos humanos disponibles para realizar el trabajo de la madera (Santoyo, 2021).

De acuerdo a la información reunida del sector tecnológico, recientemente se ha desarrollado en el país la plataforma “Exporta Fácil” para ayudar al sector comercial a exportar su producción de manera más ágil, existe en el ámbito del comercio exterior más habilidad para realizar ventas

internacionales de emprendedores y de las pequeñas y medianas empresas gracias al internet, otra opción que favorece el emprendimiento de la madera tiene que ver con la ampliación del mercado y aumento de clientes por medio de redes sociales, además de las ventajas que otorga la tecnología para el manejo administrativo y para publicitar la producción (Exporta fácil, 2021).

La existencia de múltiples insumos ecológicos para el trabajo con la madera y organizaciones públicas que protegen los bosques, así como presencia de plantaciones forestales para la obtención de madera. El cambio climático, ha traído la necesidad de cuidar el medioambiente por lo que hay más educación en protección ambiental, en colegios, institutos y universidades, que en conjunto favorecen el trabajo con los bosques y la producción de madera (Huerta, 2015).

Desde el punto de vista legal, el país y el sector comercial tiene nueva legislación en referencia a la simplificación de requisitos para la constitución, operación y cierre de negocios, reducción de aranceles, Leyes del Ministerio de trabajo que facilitan la contratación y subcontratación de empleados, como la Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública (2008), y a nivel local es el Gad Municipal quien otorga los permisos de instalación y funcionamiento de las empresas y microempresas, situación que mejora el papeleo que antes tardaba mucho por efectos de la centralización.

Lo analizado ubica a los empresarios en un momento favorable para iniciar negocios o emprender, existe cambios favorables que mejoran el contexto de competitividad, la industria maderera se ve respaldada por la cantidad de impulsos que existen nacional e internacionalmente y que indudablemente contribuyen a la sustentabilidad a largo plazo de los emprendimientos locales.

Tabla 5.
Análisis PESTEL

P	E	S	T	E	L
POLÍTICO	ECONÓMICO	SOCIAL Y CULTURAL	TECNOLÓGICO	ECOLÓGICO	LEGAL
-Estabilidad por cambio de gobierno - Acuerdos con otros países sobre comercio e inversión. -Política actual del país garantiza un ambiente seguro para hacer negocios. -Cambios geopolíticos globales favorables al comercio	-Aumento de salario básico - Emprendimientos competitivos con nuevas líneas de crédito pública y privada con intereses más bajos. -Tarifa eléctrica más económica para los negocios populares. -Presencia de crecientes ingresos en el segmento de clase media.	-Impulso del turismo favorece la comercialización de artesanías y muebles de madera -Promoción de la educación financiera en sectores vulnerables. -Mano de obra con experiencia en el trabajo de la madera -Recurso humano disponible para trabajar con la madera	-Creación de la plataforma “ <i>Exporta Fácil</i> ” -Facilidad para realizar ventas internacionales de emprendedores y de las pequeñas y medianas empresas gracias al internet. -Ampliación del mercado y aumento de clientes por medio de redes sociales -Ventajas de la tecnología para el manejo administrativo, para dar a conocer y publicitar la producción	-Innovación en insumos ecológicos para el trabajo con la madera. -Organismos públicos que protegen los bosques -Presencia de plantaciones forestales para la obtención de madera -Cambio climático y educación para la protección ambiental	-Ley de simplificación de requisitos para la constitución, operación y cierre de negocios. -Ley para reducir costos arancelarios. -Leyes del Ministerio de trabajo que facilitan la contratación y subcontratación de empleados -Gad Municipal otorga los permisos de instalación y funcionamiento para la empresa.

Nota. Se desarrolla el análisis PESTEL. Elaborado por: Autor (2022)

Análisis de las 5 fuerzas de Porter

1. Rivalidad entre competidores o de la industria

En la ciudad de Manta la rivalidad entre competidores es baja, porque existen pocos competidores; ya que los emprendedores inmediatos son aserraderos artesanales, en la clase de productos que se propone, la competencia casi no existe, ya que este concepto de empresa

maderera con producción diversa y comercializada desde un punto de venta atractivo es relativamente nuevo.

2. Amenaza de nuevos entrantes, competidores o empresas

El mercado de la industria maderera presenta barreras de entrada bajas, por lo que la amenaza de nueva competencia es alta, situación que supone la entrada permanente de competencia, estos competidores pueden aportar nuevos recursos, propuestas y capacidades para apoderarse de una parte del mercado. La calificación de la fuerza es alta.

3. Poder de negociación de los proveedores

Al poderse la madera almacenar, existiendo suficiente oferta de proveedores, representa una ventaja ya que permite tener opciones cuando no se pueda llegar a acuerdos con los que suministran la madera usualmente. Dado el bajo grado de concentración de proveedores; y que la industria de comercialización de la madera en bruto es altamente competitiva, el poder de negociación de los proveedores no es alto, inclinándose hacia los compradores de la materia prima. calificándose la fuerza como media.

4. Poder de negociación de los clientes

La industria maderera exhibe escasa concentración de consumidores, se encuentran dispersos en el cantón y hasta en otros cantones de la provincia. Los potenciales clientes no están agrupados, o asociados en alguna organización que ejecute acción o presión para reducir los precios establecidos. La empresa maderera presenta trabaja con sala de exhibición el producto que tiene un precio fijo, por lo que el cliente se debe adherir al mismo. Presentando este nuevo

concepto de empresa maderera ventaja diferenciadora con la competencia y se ubica estratégicamente. Por ello se considera que el poder de negociación del cliente es bajo.

5. Amenaza de ingresos de productos sustitutos

El mercado maderero, presenta múltiples productos sustitutos, como toda clase de acabados de madera, maderas artificiales, muebles tradicionales y artesanías en madera, aunque competitivamente la situación no se presenta crítica ni muy complicada, ya que el acabado de la madera es rústica, y los muebles tradicionales no han variado en diseño por muchos años. Mientras que los muebles que se comercializarán tienen diseños modernos, se ha empleado la ergonomía y la tecnología, los acabados de vigas, tablones y maderas poseen acabados desde rústicos hasta muy finos, encontrándose los productos a precios equivalentes a los muebles tradicionales. Calificando la amenaza de productos sustitutos de la madera como media.

Realizado el análisis del sector según las 5 fuerzas de Porter, se sintetiza que, al tener 2 fuerzas bajas, 2 medias y 1 fuerza alta, la inversión en el sector industrial maderero resulta atractivo, siempre y cuando se implementen estrategias innovadoras para tener más impacto en el mercado objetivo.

Tabla 6.
Análisis de las Fuerzas de Porter

FUERZA	INTENSIDAD	ACCION A DESARROLLAR
Rivalidad entre los competidores	Baja	Fortalecer las características innovadoras de la empresa para diferenciarse de sus competidores.
Amenaza de entrada de nuevos competidores	Alta	Desarrollar capacidades empresariales para generar ventajas competitivas
Poder de negociación con los proveedores.	Medio	Diversificar la adquisición de materia prima con diferentes proveedores para tener el poder de negociación.

Poder de negociación de los clientes.	Bajo	En la sala de exhibición se pondrán precios fijos, y promociones especiales para que no exista oportunidad de pedir descuentos del costo original. Se debe informar de los diseños, beneficios y precios de los productos a los clientes, vía redes sociales y otros medios de información masiva.
Amenaza de ingresos de productos sustitutos	Medio	Destacarse a través de diseños originales, ergonómicos y acabado original, para diferenciarse de la competencia

Nota. Se indica análisis de las fuerzas de Porter. Elaborado por: Autor (2022)

Análisis FODA

Tabla 23.

FODA de mercado maderero en el cantón Manta

Fortalezas	Debilidades
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Diversidad productiva (aserraderos, contrachapado, aglomerados, astillas, construcción, muebles, modulares, pisos, puertas y marcos etc.). ▪ Gran potencial de áreas para la siembra de bosques madereros ▪ Disponibilidad de materia prima (madera) ▪ Mano de obra cualificada 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Desconocimiento del mercado local y nacional ▪ Enfoque casi exclusivo en el mercado local ▪ Insuficiente capacitación especializada e innovadora para empresarios y recurso humano maderero. ▪ Legislación vigente orientada al control de la cadena productiva, pero no a mejorar o incentivar su comercialización.
Oportunidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Crecimiento continuo de mercado de bienes y servicios derivados de la madera ▪ Demanda insatisfecha, la convierte en mercado objetivo del sector de bienes y servicios de la madera ▪ Facilidad en el medio para iniciar negocios o empresas ▪ Existencia de socios estratégicos 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Competencia desleal y con mejores condiciones ▪ Importación de productos derivados de la madera ▪ Escasa supervisión de entes públicos ▪ Barreras de entrada a la inversión local

Nota. Se muestra análisis FODA. Elaborado por: Autor (2022)

Análisis del FODA

El análisis FODA aplicado al contexto en que se maneja el sector maderero en la ciudad de Manta, destacaron varios elementos muy importantes, ya que Ecuador se perfila con alto potencial de desarrollo. La importancia de la industria forestal nacional con información de Ecuador Forestal (2021) mantiene incremento sostenido, considerándolo como sector prioritario para realizar inversiones, al mismo tiempo esta actividad contribuye con bienes y servicios ambientales generando crecimiento y desarrollo para el país, el aporte del bosque maderero sobrepasa de los \$600 millones/año, por lo que tiene una contribución al PIB del 3,2 %.

Como fortalezas del sector maderero en la ciudad de Manta se encuentra gran diversidad productiva, se hallan aserraderos, maderas de contrachapado, aglomerados, elaboración de astillas, materiales de construcción, diseño y elaboración de muebles, modulares, pisos, puertas y marcos entre otros, además existe gran potencial de áreas disponibles para la siembra de bosques madereros, se tiene disponibilidad de materia prima y la existencia de mano de obra calificada, especialmente en el área de la artesanía que se puede aprovechar (Vargas, 2013).

Entre las oportunidades se observa en el cantón Manta un continuo crecimiento de bienes y servicios derivados de la madera, un amplio sector con demanda insatisfecha ya que deben transportarse a otras ciudades para adquirir productos elaborados en madera, existiendo una amplia demanda insatisfecha, por lo que este nicho se convierte en mercado objetivo para una empresa maderera, se suma que Manta como puerto con actividades socioeconómicas muy importantes, existen personas que se podrían convertir en socios estratégicos, por lo que la ciudad se presta como lugar idóneo para iniciar negocios u empresas.

Como amenazas el sector maderero en Manta tiene competencia desleal y con mejores condiciones, en relación a grandes empresas importadoras, que en vez de utilizar mano de obra local importan directamente los productos ya elaborados, a la vez existe escasa supervisión de entes públicos que regulen la oferta y demanda del sector, existiendo algunas barreras de entrada a la inversión local.

Se encuentra debilidades en el sentido de que para iniciar una empresa maderera se necesita un alto capital de inversión y de capacidad instalada, en comparación a que inicialmente su enfoque de distribución es el mercado local o nacional, por lo que la recuperación de inversión no es inmediata, escasamente existe capacitación especializada e innovadora para empresarios y recurso humano maderero, así mismo la Legislación vigente en el país se encuentra orientada más a controlar la cadena productiva de la madera, pero no a mejorar e incentivar su comercialización.

Como resultado del análisis FODA aplicado al contexto del mercado maderero, se encuentra que existe la facilidad para iniciar una empresa de productos derivados de la madera en la ciudad de Manta, se recomienda poner especial atención a las debilidades y amenazas detectadas que sabiéndolas manejar se pueden convertir en oportunidades y fortalezas para quienes manejen la empresa.

Análisis de la competencia

Análisis de la competencia directa

Por medio del análisis de la competencia directa se podrá reconocer con quien se competirá y del mercado real en que trabajará la empresa maderera.

Depósito el Maderal

Figura 23.
Depósito Maderal



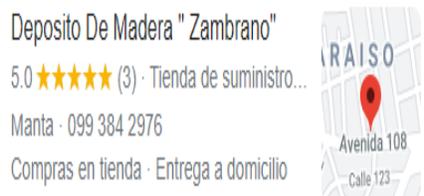
Nota. Depósito el Maderal. Tomado de
<https://www.google.com/search?q=deposito+de+madera>

El depósito de madera Maderal dio inicio a su actividad comercial el 24 de Julio de 2011, actualmente lleva un poco más de nueve años en el mercado. Su mercado objetivo está encaminado al sector de la construcción, carpinteros y fabricantes de muebles. Comercializa toda clase de maderas al por mayor y menor, especialmente vende puertas, jambas, batientes, chapas, madera semidura y para encofrado dirigido a la rama de la ebanistería y construcción, además de cañas rollizas y picadas.

Sus costos se encuentran en la media del mercado local, reportando una ganancia neta de 9.000 dólares anuales. Presenta debilidades que tanto la exhibición y la comercialización se la realiza en el mismo lugar, incomodando un poco el ruido de las maquinas a los clientes.

Depósito de madera Zambrano

Figura 24.
Deposito Zambrano



Nota. Deposito Zambrano. Tomado de <https://www.aiyellow.com/depositodemaderazambrano/>

La empresa depósito de madera Zambrano inició actividades el año 2005, llevando 16 años en el mercado, actualmente son los hijos de quien inició el negocio quienes lo administran. Se realiza comercialización de toda clase de maderas, en bruto y con diversos acabados para el sector de la construcción, carpintería y ebanistería, también producen otros productos en madera como camas, mesas, escritorios, juegos de comedor, juegos de cocina, juegos de sala y closets. Estos productos en su mayor porcentaje son acabados bajo pedido de los clientes.

La comercialización se realiza en la misma planta de industrialización. Tiene como fortalezas, el poseer una gran planta con buena imagen, la introducción de ventas por internet y la entrega a domicilio de los pedidos. Presenta como debilidades que debido a que cuentan con excelente planta de exhibición los costos son más elevados que en negocios con productos similares. Aun así, les ha ido muy bien porque es evidente los mejoramientos en la planta de producción, así

como camiones nuevos para el transporte, maquinarias y equipos; reportando ganancias anuales sobre los 15.000 dólares.

Depósito de madera Pedernales

Figura 25.
Deposito Pedernales

Deposito de Madera "Pedernales"

Cómo llegar

Guardar

5.0 ★★★★★ comentario de Google

Aserradero en Ecuador

Dirección: Via Manta - Montecristi, Manta

Horas: Abierto · Horario de cierre: 17:00 ▾

Teléfono: 098 744 6986



<https://www.google.com/search?q=deposito+de+madera>

El depósito Pedernales, inició actividades en el año 2016, estando en el medio comercial por espacio de cinco años; es muy conocido por trabajar con maderas muy apetecidas en el medio local como el laurel, caoba, guayacán, vende madera rústica y preparada al menor y mayor, comercializa la producción en la misma planta industrial.

Le ha ido bien ya que su producción está orientada especialmente a construcción, carpintería y ebanistería, además los precios de sus productos son equiparables al del mercado local, presenta debilidades que limitan el crecimiento de esta empresa, como complicaciones para abastecerse de madera, comprando muchas veces a intermediarios, situación por la que se reduce su rentabilidad, lo que se evidencia en sus equipos que no se han renovado, muchos ya han superado

su vida útil, esto sumado a infraestructura precaria y falta de actualización en diseño y acabados de las obras.

Los depósitos de maderas, el Maderal, Zambrano y Pedernales son los más grandes en el cantón Manta y constituyen la competencia directa de MADECENTRO CMT, existen múltiples depósitos, pero son pequeños y apenas ofrecen tablonés para encofrado o la venta de caña.

Figura 26.
Madecentro



Nota. Sala de exhibición de MADECENTRO CMT. Elaborado. Por autor (2022).

MADECENTRO CMT entra al mercado con un nuevo concepto competitivo, como es poseer una planta de industrialización de la madera y luego la sala de exhibición y ventas, también se diferencia de la competencia directa, en la diversificación productiva, debido a que ofrece maderas en bruto y con diferentes acabados y medidas, pero también puertas, muebles, pisos, artesanías y productos de decoración en madera. etc.

Análisis de la competencia indirecta

En datos de Ecuador Forestal, (2007), se estima que toda la producción de productos derivados de la madera es procesada por: 12 empresas grandes, 100 empresas medianas, 500 empresas pequeñas y 50.000 microempresas.

La ubicación geográfica del Ecuador lo posiciona como dueño de una gran biodiversidad, en el área maderera cuenta con innumerables especies que son utilizadas para la elaboración de variedad de artículos suntuarios y para el sector construcción. Donde se destaca que debido a la elevada cantidad de la materia prima ecuatoriana existe un potencial muy grande para el desarrollo de la industria de transformación primaria de la madera y para la transformación secundaria, es decir muebles, aserrados y acepilladuras (Pro Ecuador, 2015).

Las provincias que más se dedican a la actividad maderera se detallan en la tabla 17

Tabla 24

Provincias que se dedican a la actividad maderera

Provincias	Aserrado y acepilladura de madera	Fabricación de hojas de madera para enchapado y tableros a base de madera	Fabricación de muebles
Pichincha	41	44	1309
Guayas	19	8	1000
Azuay	27	4	543
Tungurahua	26	4	328
Manabí	11		317
Imbabura	3		199

Nota. Se detalla las provincias dedicadas a la actividad maderera. Fuente: (Pro Ecuador, 2013).
Elaborado. por autor (2022).

Una publicación de la revista Ekos (2015) menciona que al realizar un análisis de la composición del Producto Interno Bruto (PIB) de la economía ecuatoriana es posible observar algunos cambios en esta estructura en la última década. En el año 2004 el sector de mayor peso era el de petróleo y minas, con 13,2%. En 2014, esta situación cambió, de tal manera que la manufactura tiene el mayor peso en el PIB con 11,8%.

De igual manera indicadores del Instituto Nacional de Estadística y Censos INEC (2010) señalan que el número de entidades dedicadas a aserrar y cepillar la madera corresponde a 249, en tanto que las encargadas de fabricar hojas de madera para enchapados y tableros a base de madera son 100 empresas. Mientras las que se encargan de la fabricación de muebles suman 5.595 empresas a nivel nacional.

En Ecuador se confecciona una extensa variedad de productos de madera, según el análisis sectorial de Muebles y Acabados de la Construcción emitido por PROECUADOR (2015), los principales se indican en la Tabla 25.

Tabla 25.

Producción en el país

1. Tableros.
 - a. Aglomerados.
 - b. Contrachapados.
 - c. MDF.
 - d. Alistonados.
 2. Muebles de hogar.
 3. Muebles de oficina.
 4. Muebles de cocina, baños, closets, etc.
 5. Muebles de exteriores.
 6. Muebles RTA.
 7. Pisos
-

Nota. Se puntualiza producción de madera en el país. Fuente: (Pro Ecuador, 2013). Elaborado. por autor (2022).

- **Plan de marketing**

Objetivos de marketing

- Lograr una satisfacción de clientes de al menos el 95% a partir del primer año de trabajo
- Alcanzar la comercialización de la producción en un 95 % cada mes
- Obtener una participación de mercado del 10 % al cumplir el primer año de trabajo

Mix de marketing

Desarrollar una mezcla de marketing, permite efectuar un mejor análisis de la estrategia interna empresarial, en este apartado se examinan cuatro variables que son básicas para el desarrollo comercial de una empresa, como: Producto, precio, distribución, y promoción, con el propósito de desarrollar una estrategia puntual para un mejor posicionamiento de la empresa en el sector industrial de la madera.

Auditoria y estrategia del producto

Principales líneas de productos

- ⇒ Acabados maderados: Listones, vigas, tablones, duelas, aglomerados, contrachapados, MDF
- ⇒ Modulares de madera: Para cocina, baño, closets, oficinas
- ⇒ Muebles del hogar: Salas, comedores, dormitorios
- ⇒ Muebles de oficina: Escritorio, sillas, archivadores
- ⇒ Muebles de exteriores: Pérgolas, bancas

La producción aportará con todas las normas de calidad que se exige en el país, ofertando un producto con las mejores características en diseño ergonómico, calidad, eficiencia, ajustado a las necesidades y exigencias de los usuarios, en conjunto se tiene como principal estrategia el llegar

al mercado objetivo, con una idea de negocio innovadora y difícilmente igualada por la competencia.

Atributos y características de la producción que la diferencia de la competencia

Los productos en madera que se ofertarán tienen características que los distinguen de la competencia, entre ellos están:

- Innovadores diseños ergonómicos
- Diseños de estilo rustico, clásico, y modernos
- Muebles y accesorios desarrollados por artistas locales, quienes con su trayectoria de artesanos garantizan calidad, arte y belleza.
- Elaborados con materia prima, fina, de alta calidad y belleza
- Productos de alta calidad y belleza
- Acabado rustico, natural o en policromía
- Pueden ser utilizados en decoración de interiores o como el regalo perfecto
- Sirven para amueblar el hogar, la oficina, locales comerciales. En la construcción de edificios, casas, estancias de descanso.
- Los acabados de los productos son de materiales no tóxicos, amigables con el medio ambiente y la salud de los usuarios.

Características técnicas

Son múltiples los diseños y productos, pero la materia prima utilizada es la madera, así que tendrán las siguientes características:

- Tipo de madera utilizado: Nogal, laurel, ciprés, roble, cedro, caoba
- Almacenamiento/vida útil: 5 años, sin humedad
- Diseño de los productos: Amplio portafolio de productos en stock y acabados al gusto y necesidad del cliente.

Estrategias de Precio

Para que la empresa tenga éxito debe tener un precio definido de sus diferentes productos, estos estarán de acuerdo a los precios del mercado local y al poder adquisitivo de las personas del medio. En el establecimiento de precios de la producción se debe de tomar en cuenta la inclinación y necesidad de los consumidores, la evolución de precios del mercado, estrategias de los competidores, costos y requerimientos de proveedores además del porcentaje destinado al pago de impuestos y ofertas periódicas que se hacen como estrategias de ventas.

De una u otra manera se tratará de no olvidar que los precios deben estar acorde a la calidad de los productos. Otra de las estrategias empleadas por la empresa “MADECENTRO CMT” es que se ha dispuesto los precios para iniciar con productos que actualmente tienen más salida y que se encuentran en existencia en los centros a nivel nacional como son tablones, vigas, duelas, tiras, piezas, tablas en diferentes medidas y acabados, elaborados en algunos tipos de madera. luego se irá surtiendo con puertas, mueblería, pérgolas, decks, recubrimientos de piso y techo, etc.

Como estrategias de entrada para fijar los costos de la producción, se eligió la táctica precios bajos o de penetración de mercado que permita atraer a una gran cantidad de clientes. Poner precios más bajos que los del mercado, representa un buen punto para empezar ya que no perjudicará a la rentabilidad de la empresa, debido a que se aprovechará que en la sucursal existe acopio de materia prima y productos a costos aceptables, una vez que los clientes conozcan la calidad de los diferentes productos se irán regularizando los precios con los de la competencia del mercado, esto es a medida que la empresa se vaya consolidando.

A continuación, se muestra listas de precios según las especificaciones de medida.

Tabla 26.*Precio de producción de Centro Maderero Tungurahua*

TAMAÑOS NOMINALES/ESPECIES	CHANUL
7metros	
Viga - 4"x8"x7m	\$ 132,00
Tablón - 2"x8"x7m	\$ 66,00
Pieza - 4"x4"x7m	\$ 66,00
Pieza - 3"x4"x7m	\$ 44,00
Pieza - 2"x4"x7m	\$ 33,00
Cuartón - 2"x3"7m	\$ 23,10
Duela - 1"x4"x7m	\$ 22,60
Tira - 1"x3"x7m	\$ 11,55
Tabla - 1"x8"x7m	\$ 44,00

Nota. Se detalla el precio de producción. Fuente: (Pro Ecuador, 2013). Elaborado. por autor (2022).

Tabla 27.*Precio de Producción Centro Maderero Tungurahua*

Tamaño nominal/especies	Chanul	Guayacán-Pechiche
6 metros		
viga-4"x8"x6m	\$ 104,00	\$ 96,00
tablón-2"x8"x6m	\$ 52,00	\$ 48,00
pieza-4"x4"x6m	\$ 52,00	\$ 48,00
pieza-3"x4"x6m	\$ 34,00	\$ 32,00
pieza-2"x4"x6m	\$ 26,00	\$ 24,00
cuartón-2"x3"7m	\$ 17,45	\$ 16,00
duela-1"x4"x7m	\$ 17,45	\$ 16,00
tira-1"x3"x7m	\$ 8,80	\$ 8,00
tabla-1"x3"x6m	\$ 35,30	\$ 32,00

Nota. Se detalla el precio de producción. Fuente: (Pro Ecuador, 2013). Elaborado. por autor (2022).

Tabla 28.
Precio de producción Centro Maderero Tungurahua

Tamaño Nominales/Especies	Chanul	Guayacán- Pechiche	Alcanfor	Caimitillo	Mascarey
5 metros					
Viga-4"x8"x5m	\$ 90,00	\$ 80,00	\$ 70,00	\$ 60,00	\$ 54,00
Tablón-2"x8"x5m	\$ 45,00	\$ 40,00	\$ 35,00	\$ 30,00	\$ 27,00
Pieza-4"x4"x5m	\$ 45,00	\$ 40,00	\$ 35,00	\$ 30,00	\$ 27,00
Pieza-3"x4"x5m	\$ 30,00	\$ 26,00	\$ 23,40	\$ 20,00	\$ 18,00
Pieza-2"x4"x5m	\$ 23,00	\$ 20,00	\$ 17,50	\$ 15,00	\$ 13,50
Cuartón-2"x3"x5m	\$ 15,00	\$ 13,40	\$ 11,70	\$ 10,00	\$ 9,00
Duela-1"x4"x5m	\$ 15,00	\$ 134,00	\$ 11,70	\$ 10,00	\$ 9,00
Tira-1"x3"x5m	\$ 7,50	\$ 6,70	\$ 5,90	\$ 50,00	\$ 4,50
Tabla-1"x3"x5m	\$ 30,00	\$ 26,70	\$ 23,40	\$ 20,00	\$ 18,00

Nota. Se detalla el precio de producción. Fuente: (Pro Ecuador, 2013). Elaborado. por autor (2022).

Estrategias de Promoción /publicidad

La promoción o publicidad de un producto es “un conjunto de elementos, actividades, técnicas y estrategias cuyo fin es establecer una comunicación con las partes que integran el proceso comercial y que permita a la empresa obtener los máximos beneficios esperados” (Kunsting, 2015).

Por medio de la promoción se logrará llegar al mercado o población objetivo que es bastante amplio, pues se desea captar a una Población Económicamente Activa (PEA) de entre 18 a 65

años, por lo que se utilizará los medios de información de masas (*mass media*) para llegar a la mayor cantidad de potenciales consumidores. Se diseñarán el uso de varias estrategias como publicidad en radio, televisión local, redes sociales de internet, se diseñará una página web con los diseños y costos de la producción entre otros, con el propósito de relacionar el producto con la población objetivo o mercado consumidor.

Se utilizará varios canales de promoción, por la razón de que a nivel nacional el Centro Maderero Tungurahua es una empresa muy reconocida, pero en el cantón Manta recién se implementará, por lo que es de importancia inicialmente recurrir a algunos medios de información masiva con el fin de promocionar la apertura de la empresa y hacer conocer los productos que se ofertarán.

Radio

Por medio de la radio, se podrá llegar a una gran cantidad de personas en escasos minutos, debido a sus bajos costos de producción, da la opción de puede trabajar vía menciones o exponer promociones, la segmentación poblacional que escucha la radio es muy buena.

Figura 27.
Emisoras de radio



Nota. Emisoras de radio en Manta. Tomado de <https://radios.com.ec/region/manabi>

Tabla 29*Costos de radios en Manta*

RADIOS	HORARIOS	30 SEGUNDOS	N° DE VECES DIARIOS	TOTAL, DE MESES	TOTAL, MENSUAL
SONO-ONDA	Rotativos	8 c/u	3	40	\$ 260
MAREJADA	Rotativos	6 c/u	2	40	\$ 240
Totales			5	80	\$ 400

Nota. Se puntualiza costos de radio en Manta. Fuente: (Pro Ecuador, 2013). Elaborado. por autor (2022).

Televisión local

Durante los primeros tres meses se contratará publicidad en una televisora local, se puede llegar a una gran cantidad de personas en pocos segundos. Posibilidad de combinar imágenes y sonidos, se escogió Manavisión porque tiene cobertura a nivel provincial con 18 horas diarias semanales de programación.

Figura 28.
Emisoras de T.V.



Nota. Emisoras de T.V. en Manta.
Tomado de <https://www.google.com/search>

Paquete publicitario a contratar

El paquete publicitario vía Manavisión, tiene un costo total de \$ 543.20 Contiene: Transmisión de cuatro espacios publicitarios al día, con duración de hasta 40 segundos, de lunes a viernes en dos programas. Sábados y domingos se pasará dos cuñas en horarios rotativos.

Tabla 30
Cuñas publicitarias en Televisión

PROGRAMA	HORARIO	CONTENIDO	CALIFICACIÓN
Noticiero	13:00 a 13:45	Medio Día	Estelar
Programa de variedades	09:00 a 10:00	Familiar	AAA

Nota. Se detalla cuñas publicitarias en televisión. Elaborado. por autor (2022).

Plan general de medios

En el plan general de medios se describe a quien está dirigida la difusión de publicidad, tiempo inicial en que se difundirá, en que medios y los costos de los mismos (ver tabla 31).

Tabla 31
Descripción de medios

DESCRIPCIÓN	MEDIOS
Población meta	Población PEA de 18 a 65 años. Socioeconómicamente (todo nivel) Estilo de vida (todos).
Territorio	Cantón Manta
Medios de difusión	Sono-Onda Marejada Manavisión Internet (Redes sociales)
Duración de difusión televisiva	3 primeros meses
Duración de difusión radial	6 primeros meses
Costos por mes	Radio \$ 400.00 Televisión \$ 543.20 Total \$ 943.20

Nota. Se puntualiza la descripción de medios. Elaborado. por autor (2022).

Personal de ventas

El personal de ventas directo corresponde a dos asesores comerciales que reciben a las personas para mostrarle la producción disponible, costos, etc.

Ferias populares

MADECENTRO CMT participará en ferias, eventos con gran concurrencia de futuros consumidores y aquellos de carácter social, como fiestas cantonales y provinciales, ferias de muebles y maderas, se alquilará stand adecuados con banners, carteles que contengan información de los diferentes productos que se fabrican y distribuyen.

Estrategias de plaza y distribución

Es el lugar donde se comercializa el producto, en el caso de esta empresa maderera “MADECENTRO CMT”. La plaza se encuentra en la Av. Interbarrial s/n Diagonal a Almesa – Sector Las Carmelitas en aproximación con la Av. Manta – Montecristi del Cantón Manta, que es donde se van a comercializar los productos y servicios.

Canales de marketing

La producción de Madecentro CMT, se la distribuirá de varias formas: Venta directa, distribuidores, telemarketing, sitios web y redes sociales.

- Ventas directas

Las ventas directas se realizarán en el local de exhibición del MADECENTRO CMT, la manejarán los vendedores por medio de contacto directo con el posible comprador. La presentación de los productos en existencia se hará de manera muy cuidadosa y estética, mientras que los vendedores serán altamente capacitados, que emplean técnicas de marketing directo, con profundo conocimiento de los productos, de tal manera que se busque la satisfacción del cliente.

- Distribuidores

Se dará oportunidad para que empresarios emprendedores puedan distribuir la producción de MADECENTRO CMT en otras ciudades de la provincia como Portoviejo, Santa Ana, Bahía, Chone, Jipijapa etc.

- Telemarketing

Se contratará espacios publicitarios en la televisión local, especialmente durante la etapa de introducción del producto para un mejor conocimiento del mercado objetivo.

- Sitio web

Se diseñará un sitio web informativo de diseños y costos, para esto se contratará personas capacitadas, Ing. en sistemas y personas especializadas en diseño gráfico. Por este medio se contratará pedidos de diseños ya elaborados, pero también se diseñará productos en base a requisitos y exigencias del cliente.

- **E-mail marketing**

Se trabajará con mensajes de correo electrónico, donde se informará directamente al usuario de diseño y costos de interés.

- **M-marketing**

Se aprovechará la oportunidad de la telefonía móvil, especialmente las redes de wasap para promocionar diseños, costos, y acuerdos comerciales.

Estrategias de posicionamiento del producto o servicio

Existen varias estrategias de posicionamiento utilizadas por quienes desean llegar de manera efectiva hacia los clientes.

Las estrategias de posicionamiento cada vez son más utilizadas por agencias de marketing y publicidad, como por grandes y pequeñas empresas. Una sólida estrategia de posicionamiento puede marcar la diferencia entre un negocio con éxito y un negocio tradicional, ya que es una forma de llegar de una manera más efectiva a los clientes (Novoa, 2010). Entre las estrategias de posicionamiento más importante de la empresa “MADECENTRO CMT” están:

-Calidad: Madera y derivados calidad AAA, productos rigurosamente verificados en estado de humedad, rectitud, alineación, nudos y vetas controlados.

-En atención a las características: Conocer las características de la producción que oferta la competencia es importante para mejorar la calidad y ofertar la propia producción.

-En atención al precio: La relación precio razonable, es determinante para posicionar el producto en el mercado y se lo debe realizar en referencia a los precios que se ofertan en el mercado.

-En atención a la competencia. En las estrategias de posicionamiento la referencia se encuentra representada por la imagen de la competencia, ya que esta permite un posicionamiento por competidor.

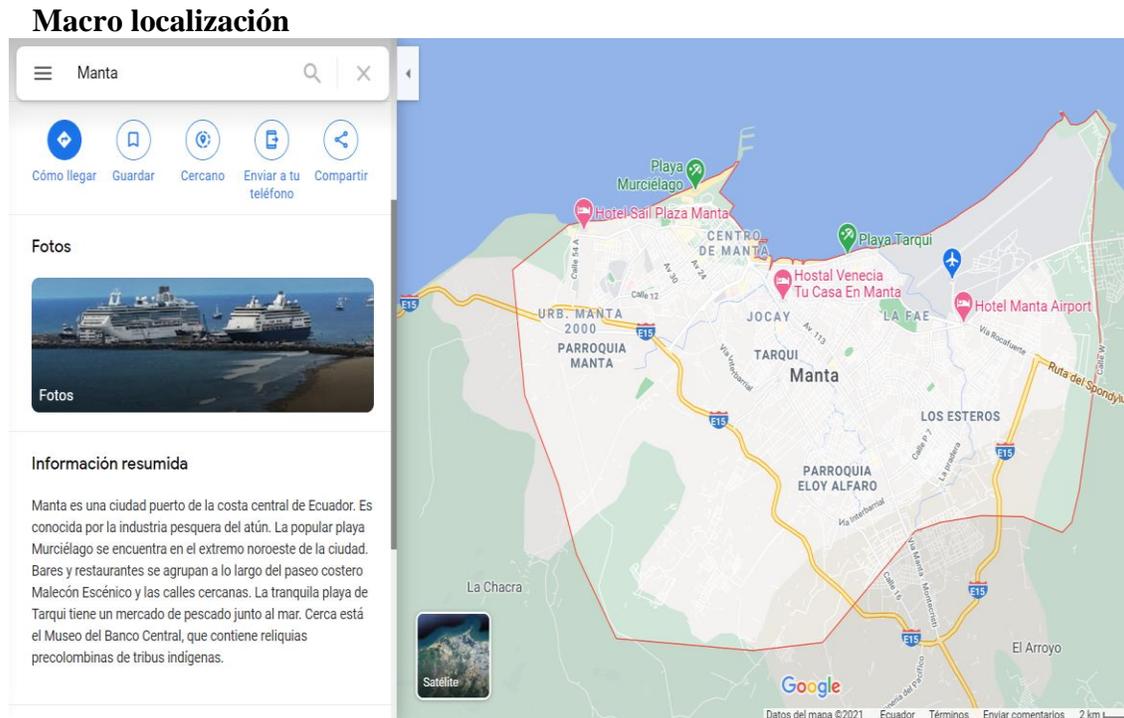
Distribución física y estudio técnico de la producción de bienes y servicios

Descripción de las características de la localización del negocio

Para lograr una buena localización de la empresa “MADECENTRO CMT”. Se consideraron algunos importantes criterios técnicos que facilitaron el diseño y desarrollo del plan de negocios; se destacan los siguientes:

- Fácil acceso al lugar
- Compradores, proveedores y público en general identifican rápidamente la dirección
- Amplio espacio físico del local
- Infraestructura apropiada para el trabajo manual
- El local se encuentra cercano al centro de la ciudad
- Los accesos viales se encuentran en buen estado, facilitando la entrada
- El enlace vehicular es óptimo, llegan a llegar varias líneas de buses, así como taxis de alquiler.
- Existen todos los servicios básicos, lo que facilita el trabajo
- La recolección de basura se la efectúa de forma diaria
- Existe en el establecimiento facilidad para parquear

Figura 30.
Localización

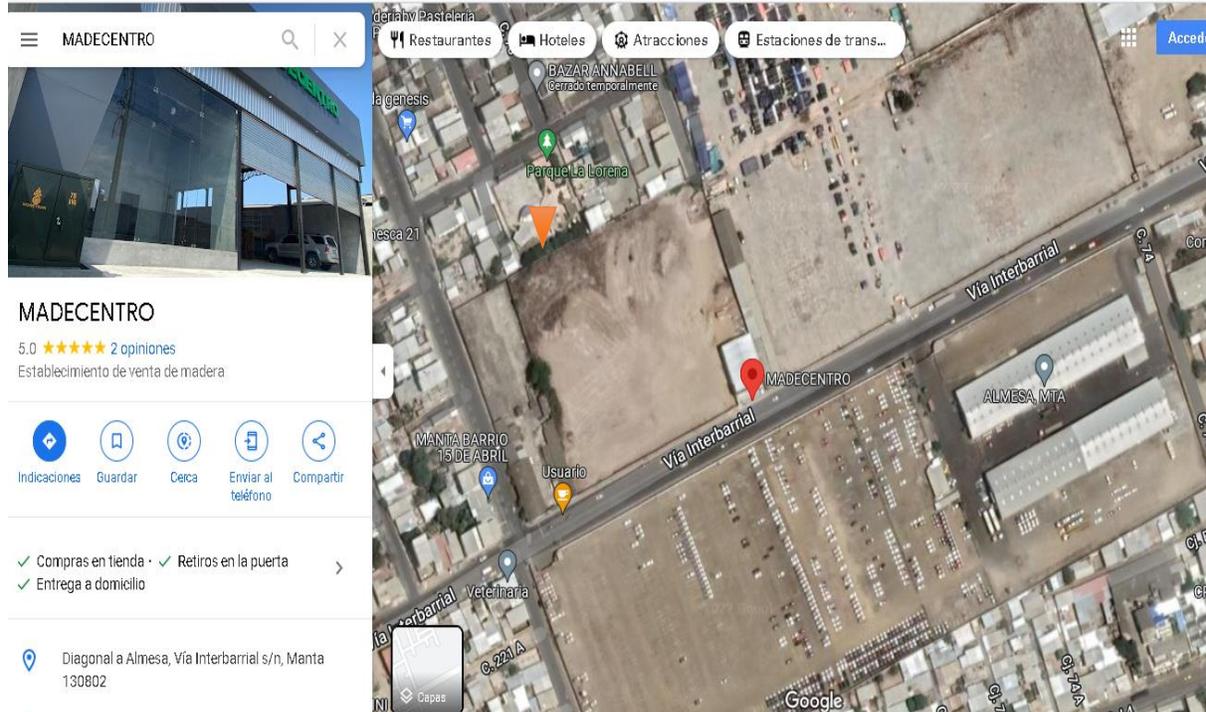


Nota. Macrolocalización. Elaborado por autor (2022). Fuente: tomado de www.google.com.ec/maps/place/Manta/@-

Micro localización

Se ha determinado que el lugar donde funcionará la empresa “MADECENTRO CMT” se encuentra ubicado en la Provincia de Manabí, Av. Interbarrial s/n – Sector Cosace Carmelita, diagonal a Almesa en aproximación con la intersección de la Av. Manta – Montecristi del cantón Manta.

Figura 31.
Microlocalización



Nota. Microlocalización de Madecentro. Elaborado. por autor (2022). Fuente: <https://goo.gl/maps/zfuUPDcSSfEVF27f6>

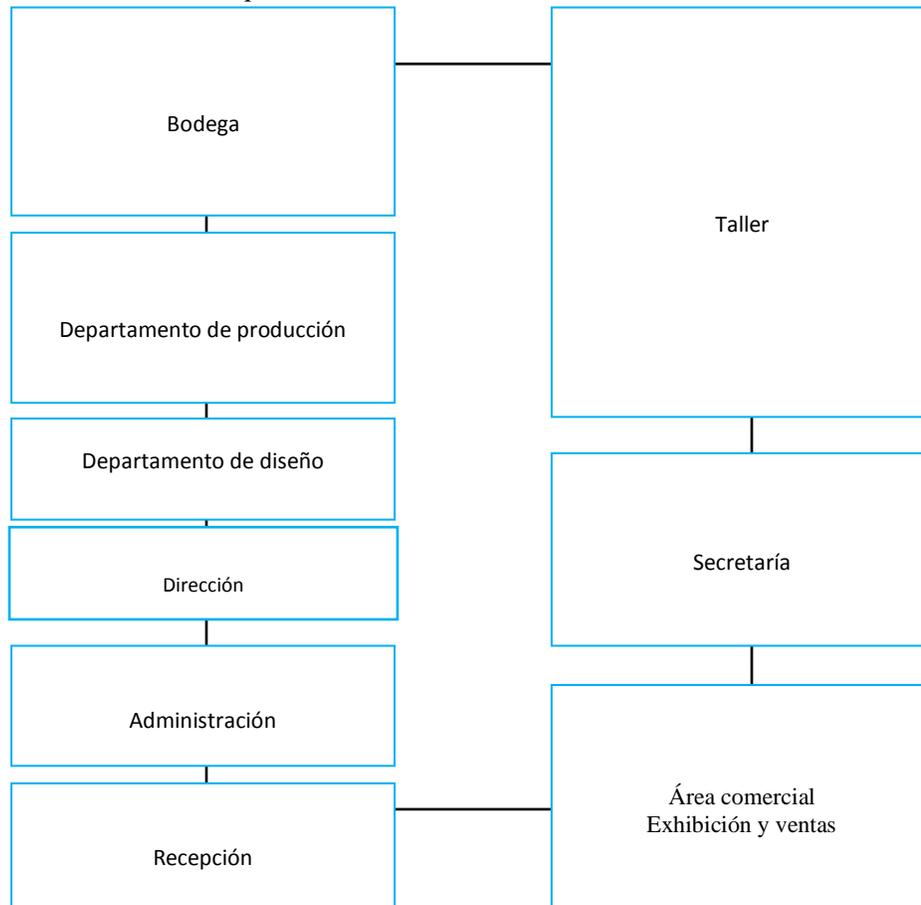
La dirección donde se ubicará el emprendimiento empresarial se encuentra en la zona industrial de la ciudad de Manta, cerca del monumento del redondel de la Tejedora Manabita.

- Esquema de la planta de trabajo

El esquema de la planta de trabajo corresponde a la distribución de cada uno de los departamentos que conformará la sala de exhibición y ventas, las oficinas administrativas, la planta de trabajo que a su vez será el taller y la bodega de la empresa “Madecentrso CMT.

- **Distribución estratégica de la empresa**

Figura 32.
Distribución de la empresa



Nota. Distribución estratégica. Elaborado. por autor (2022).

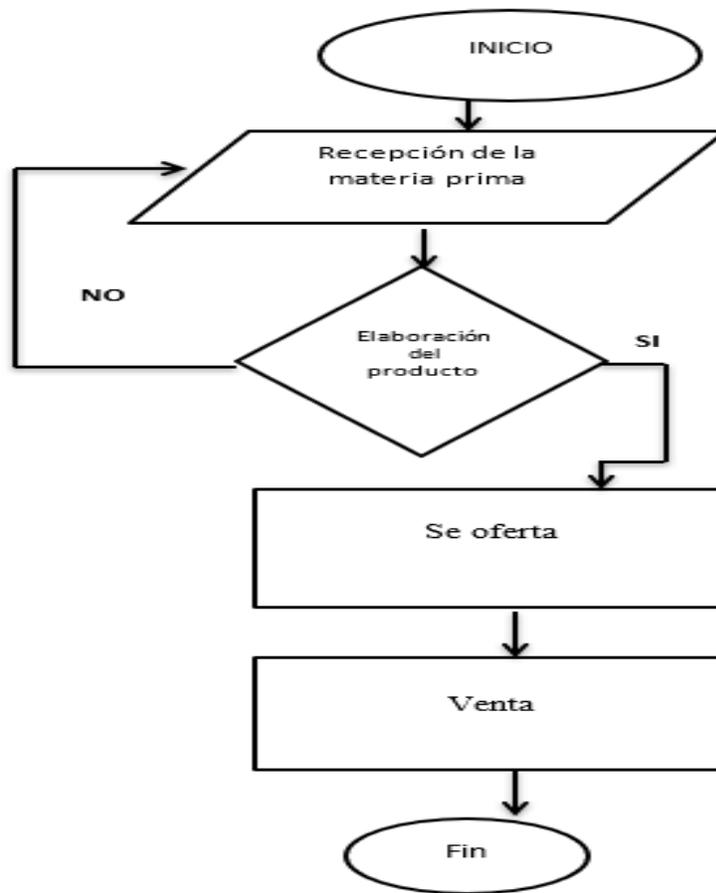
El local donde funcionará la empresa “MADECENTRO CMT” contará con las siguientes áreas o departamentos:

1. Local de exhibición y ventas
2. Área administrativa compuesta por:
 - Recepción
 - Administración
 - Dirección
 - Secretaría

3. Departamento de producción
4. Taller
5. Bodega

- **Diagrama del proceso de elaboración del producto**

Figura 33.
Diagrama de procesos



Nota. Diagramas de procesos. Elaborado por autor (2022).

Para que una empresa cumpla las expectativas para las que ha sido creada, tiene la necesidad de ofertar sus productos. Para lograr esto quienes se encuentran a cargo de su administración

dirección o gerencia se ven en la necesidad de adoptar una serie de estrategias para lograr que el producto se conozca y adquiera.

En la oferta de la producción de la empresa “MADECENTRO CMT” se deberá seguir un proceso definido estratégicamente con el objetivo de hacer conocer la variedad y calidad de la producción a los futuros clientes o consumidores.

Los pasos son los siguientes.

- ⇒ Cuando llega un cliente, se le enseña los diseños en el local destinado a exhibición de los productos
 - a. La secretaria le atiende y si la persona solo desea unos pocos productos le remiten a la sección de existencias y exhibición para que escoja y compre el producto.
 - b. Si el cliente es comerciante mayorista y desea encargar una serie de pedidos, ya sea personalizado o de los diseños ya establecidos se lo pone en contacto con la oficina de administración para ultimar los detalles del pedido.
- ⇒ Finalmente, si se llega a un acuerdo se realiza el cierre del negocio con la compra directa o encargo de diseños al por mayor

- **Máquinas, equipos y herramientas**

Tabla 32.
Equipos y herramientas

Equipos de oficina	Cantidad
Escritorios	4
Asientos de escritorios	18
Asientos para visitantes	6
Archivador	1
Mesas de taller	3
Sillas para las mesas de taller	2
Equipos informáticos	
Computadora	4
Impresora	4
Herramientas y maquinarias	
Martillo	5
Destornilladores	6
Llaves	1
Máquina Canteadora	1
Cepillo de Madera	1
Compresor	1
Compresor de Tornillo	1
Engrapadora	1
Pistolas de aire	1
Escuadradora para madera	1
Extractores de Polvo	4
Ingletador	1
Lijadora de banda	1
Lijadora Horizontal	1
Lijadoras Orbitales	1
Máquina Tupis	1
Moldurera	1
Prensas de madera	1
Router cnc (control numérico computarizado)	1
Sierra cinta	1
Sierra Circular Múltiple longitudinal o transversal	1
Taladro	1
Trozadora	1

Nota. Maquinas, equipos y herramientas. Elaborado. por autor (2022).

Como equipos informáticos se requerirá, computadoras con sus respectivas impresoras, para el área administrativa y para el taller. Para para la elaboración de los productos que se comercializarán en la empresa se requerirá maquinarias y equipos sofisticados, para dar forma a los diseños en la etapa de producción se utilizarán las siguientes:

Máquina Canteadora: Sirve para limpiar y enderezar los cantos de la madera.

Cepillo de Madera: Es una herramienta que tienes una cuchilla con una ranura, que permite romper la viruta de la madera, dejándola lisa en cada pasada.

Compresor: Es una máquina que sirve para comprimir aire.

Compresor de Tornillo: Sirve para comprimir el aire a través de dos tornillos (hembra y macho).

Engrapadora: Sirve para unir pedazos o láminas de madera, mediante una grapa.

Pistolas de aire: Es una herramienta pequeña, que se utiliza para aplicar pintura, tinte, sello, laca, entre otros; mediante aire comprimido.

Escuadradora para madera: Es una máquina que sirve para cortar tablonés y tableros de manera lineal y a escuadra.

Extractores de Polvo: Es una máquina que se ayuda a eliminar la viruta y residuos que se generan al momento de la producción.

Inglotadora: Es una herramienta eléctrica, que sirve para realizar cortes con precisión, ajustando a diferentes ángulos.

Lijadora de banda: Es una máquina de motor eléctrico, que tiene pieza de papel de lija continua y se utiliza para realizar un lijado rápido de la madera y otros materiales.

Lijadora Horizontal: Es una herramienta ideal tanto para metal como para madera, ya que ayuda a lijar los bordes de madera y a limpiar los cordones de las soldaduras.

Lijadoras Orbitales: Estas herramientas se utilizan para obtener acabados más finos, ya sea en la madera o en otros materiales.

Máquina Tupis: Es una máquina que ocupa molduras y sirve para realizar diferentes diseños como canales, destajes, vaciados, entre otros.

Moldurera: Es una máquina de gran utilidad en la industria de la madera; está compuesta por un sistema de arrastre y ejes tanto horizontales como verticales, que sirven de soporte para colocar las diferentes herramientas, que se vayan a utilizar en determinado trabajo.

Perforadora: Es una máquina que sirve para realizar perforaciones de diferentes dimensiones en tableros y tablones, mediante la utilización de brocas.

Prensa armadora de cuerpos: Es una máquina que se utiliza para el armado y prensado de los muebles.

Prensas de madera: Sirven para sujetar mediante presión piezas de madera para poder controlar la movilidad y así poder trabajar con otras herramientas con precisión y sin necesidad de que se desplace la pieza.

Router cnc (control numérico computarizado): Es una máquina que tiene un sistema que permite controlar en todo momento la posición física de una pieza.

Sierra cinta: Es una sierra, esta puede ser eléctrica o de pedal, sirve para realizar cortes de formas irregulares.

Sierra Circular Múltiple: Es una máquina eléctrica, que contiene una hoja circular que gira a gran velocidad; sirve para aserrar madera, metal y otros materiales, ya sea de forma longitudinal o transversal.

Taladro: Sirve para realizar agujeros en la madera y otros materiales duros, con la ayuda de una broca especial para cada material.

Trozadora: Es una máquina que sirve para elaborar cortes de madera de ángulos determinados y diferentes longitudes.

Se necesitará equipos de oficina como escritorios con sus respectivos asientos, asientos para los visitantes, proveedores y clientes, zona de exhibición de productos, archivador para la sección de administración.

- **Materia prima e insumos requeridos**

La empresa se dedicará al acopio, corte, cepillado, canteado y comercialización de maderas estructurales y decorativas. fabricación de puertas, recubrimientos maderados de piso, pared, techo (decks) y pérgolas, todos ellos productos de valor agregado derivados de piezas de madera sólida. Se elaborará en base a diferentes acabados y diseños utilizando materias primas de calidad, de entre las que están.

Madera aserrada: La madera aserrada es el producto final obtenido luego de cortar la troza del árbol longitudinalmente hasta convertirla en un conjunto de piezas esbeltas de sección transversal rectangular. Para que sus caras y cantos sean paralelos, perpendiculares y lisos las piezas son generalmente cepilladas.

Laca: Es un líquido para la terminación de trabajos en la madera, de color claro o con un tinte que se seca mediante la evaporación del disolvente, hay un tipo de laca utilizada para el proceso de curado para dar un acabado superficial duradero.

Diluyentes: Es un líquido que funciona como agente de dilución de elementos que no son solubles en agua.

Tintes: Sustancia que le da color a una superficie.

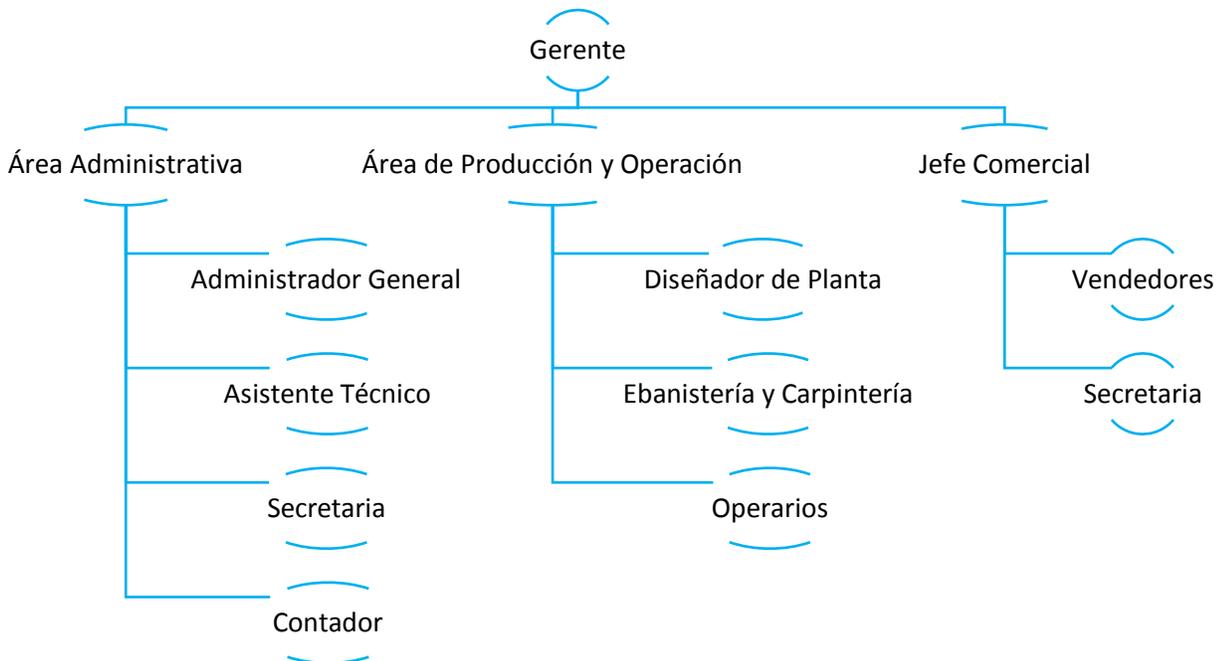
Sello poliuretano: Es un material viscoso que una vez aplicado se vuelve sólido, es utilizado para evitar la penetración de sustancias a una superficie.

Listado de proveedores

La materia prima con la que se trabajará provendrá de los bosques tropicales de las cuencas de los ríos Cayapas, Santiago, Ónzole, Verde, localizados en la Provincia de Esmeraldas. La empresa central maneja un Centro de Acopio en Borbón, Cantón Eloy Alfaro localizado en la misma provincia, del cual se distribuye a las sucursales y clientes mayoristas en distintas ciudades del Ecuador, por lo que nueva la empresa “Centro Maderero Tungurahua” seguirá el mismo procedimiento que las demás sucursales, obteniendo su materia prima del centro de acopio localizado en el cantón Eloy Alfaro.

Organización de las personas en el proceso productivo

Figura 34.
Organización productiva



Nota. Maquinas, equipos y herramientas. Elaborado. por autor (2022).

- **Funciones según las responsabilidades de cada persona**

Son varias las funciones que deberán desempeñar quienes se vinculen laboralmente a la empresa “Centro Maderero Tungurahua”, estas funciones se encuentran en relación con el grado de responsabilidad encomendado a cada recurso humano. Las personas con sus funciones y responsabilidades que formarán parte de la empresa son las siguientes.

Gerente administrativo. Es el cargo de más relevancia y será quien desempeñe funciones de administrador, porque él se encargará de dirigir todo lo referente a coordinar lo administrativo, el perfil para este puesto se lo ubicará siguiendo parámetros como formación educativa, experiencia en cargos similares, y excelentes relaciones interpersonales. El accionar del administrador debe estar estrechamente relacionado con el proceder ético, debe haber un equilibrio entre los fines que se desea conseguir y el respeto a los derechos del trabajador, por tanto, un administrador eficiente debe también mostrarse respetuoso del elemento humano que presta sus servicios a la organización.

Fundamentados en el criterio anterior el perfil del administrador será el de un profesional capacitado, con título en administración o afines de tercer nivel, profesional con excelentes recomendaciones, honesto, respetuoso, capaz de tomar decisiones acordes a los objetivos y fines planteados por los accionistas empresarios.

Administrador gerencial. Un cargo muy importante porque será la encargada de coordinar todos los departamentos y la documentación de la empresa, además de ser la mano derecha de quien administrará la empresa, por tanto, su perfil será la de una profesional con experiencia en cargos similares, debe ser egresada como secretaria de una institución de nivel superior.

Contará con excelente presencia y don de gentes, ya que es la primera persona que tratará con proveedores y clientes.

El Contador. Será un licenciado contador profesional o mínimo bachiller contable con licencia del colegio de contadores, será la o el encargado de llevar las operaciones contables y el pago de tributos de la empresa, por tanto, su perfil será el de un profesional con experiencia en cargos similares y de una honestidad comprobada.

La recepcionista. Será una señorita de muy buena presencia, con don de gentes y cordialidad, mínimo bachiller egresada de alguna institución educativa, su cargo será la de atender a las personas que llegan al local para adquirir productos al por menor, o si desean al por mayor tendrá la responsabilidad de conducirlo hacia el área administrativa para que llegue a un acuerdo. Manejará caja chica de la sala de exhibición y ventas por lo que su expediente deberá tener referencias verificables.

Diseñador de planta: Será el encargado de diseñar los pedidos, obras y la producción, trabajará en el taller para estar en contacto directo con los operarios del taller y poderles dirigir con sus ideas, al mismo tiempo deberá estar constantemente trabajando en alternativas de innovación. Su perfil será el de un profesional con conocimientos en diseño gráfico y acostumbrado a trabajar bajo presión.

Operarios del taller: Es el recurso humano, trabajadores en madera y artesanos, que se encargarán de la elaboración de la producción y pedidos, deberán ser personas creativas, con experiencia y ágiles en su trabajo.

Jefe comercial: Se encargará de toda el área comercial y de los vendedores, entre sus características están ser egresado de Ing. en marketing o administración de empresas, debe poseer capacidad de liderazgo, capacidad organizativa y de trabajo en equipo, comunicación, planificación y responsabilidad.

Vendedores: Se han capacitado en áreas relacionadas con ventas y relaciones públicas, son expertos en la generación y gestión de comercialización, que darán visibilidad a la producción de la empresa, están encargados de la atención al cliente, son luchadores incansables para lograr los objetivos planteados en el área comercial.

- **Selección del recurso humano**

Para que el funcionamiento de la empresa maderera “MADECENTRO CMT” obtenga resultados eficientes y exitosos, deberá disponer de un personal operativo altamente calificado y con experiencia en el campo requerido, evaluado con anticipación a la contratación por los accionistas.

El recurso más importante con que contará la empresa maderera se conformará por quienes trabajarán en ella, por lo tanto, su evaluación y selección, son decisiones que se tomarán en total consenso de los accionistas. Para seleccionar al personal se publicará en medios de comunicación escrita de la ciudad de Manta, solicitando de acuerdo con el perfil que se requiera.

4.4. Plan económico financiero

El plan económico financiero permitirá la puesta en marcha de la empresa “MADECENTRO CMT”. A continuación, se detallan de manera general los costos y gastos que se generarán durante la implementación de la empresa.

Tabla 33.
Inversión inicial

INVERSIÓN INICIAL		
Descripción	Valor	%
Capital de Trabajo	\$ 20.612,03	10,34%

Nota. Se muestra la inversión inicial. Elaborado. por autor (2022).

- Líneas de Financiamiento

Para que se efectivice el plan de negocios para la creación de la empresa maderera es necesario obtener líneas de financiamiento, obteniéndose el 30% en una institución financiera local, el 70% será financiado mediante el aporte de capital de los socios (30 %) y el 40% será inversión personal.

Tabla 34.

Líneas de financiamiento

Descripción	Valor	%
Fondos (Socios y personal)	\$ 59.788,03	70%
Préstamo (Institución financiera)	\$ 139.505,40	30%
TOTAL	\$ 199.293,43	100%

Nota. Se indica líneas de financiamiento. Elaborado. por autor (2022).

- Distribución de la inversión

Tabla 35.

Aportación socios

Socios	Aportación	% Participación
A	\$ 20.925,81	35%
B	\$ 20.925,81	35%
C	\$ 14.947,01	25%
D	\$ 2.989,40	5%
TOTAL	\$ 59.788,03	100%

Nota. Se detalla aportación de socios. Elaborado. por autor (2022).

Tabla 36

Financiamiento

Datos para el financiamiento			
Préstamo	139.505,40		
Tasa de Interés	11,50%	0,9583%	Mensual
Periodos	60		
Periodos de Gracia	0		
Pago	\$ 3.068,09		

Nota. Se indica el financiamiento. Elaborado. por autor (2022).

Tabla 37
Financiamiento

PERIODOS	SALDO DE CAPITAL INICIAL	PAGO	CAPITAL	INTERESES	SALDO DE CAPITAL FINAL		
0	\$ 139.505,40				\$ 139.505,40		
1	\$ 139.505,40	\$ 3.068,09	\$ 1.731,16	\$ 1.336,93	\$ 137.774,24		
2	\$ 137.774,24	\$ 3.068,09	\$ 1.747,75	\$ 1.320,34	\$ 136.026,49		
3	\$ 136.026,49	\$ 3.068,09	\$ 1.764,50	\$ 1.303,59	\$ 134.261,99		
4	\$ 134.261,99	\$ 3.068,09	\$ 1.781,41	\$ 1.286,68	\$ 132.480,58		
5	\$ 132.480,58	\$ 3.068,09	\$ 1.798,48	\$ 1.269,61	\$ 130.682,09		
6	\$ 130.682,09	\$ 3.068,09	\$ 1.815,72	\$ 1.252,37	\$ 128.866,38		
7	\$ 128.866,38	\$ 3.068,09	\$ 1.833,12	\$ 1.234,97	\$ 127.033,26		
8	\$ 127.033,26	\$ 3.068,09	\$ 1.850,69	\$ 1.217,40	\$ 125.182,57		
9	\$ 125.182,57	\$ 3.068,09	\$ 1.868,42	\$ 1.199,67	\$ 123.314,15		
10	\$ 123.314,15	\$ 3.068,09	\$ 1.886,33	\$ 1.181,76	\$ 121.427,82		
11	\$ 121.427,82	\$ 3.068,09	\$ 1.904,40	\$ 1.163,68	\$ 119.523,42		
12	\$ 119.523,42	\$ 3.068,09	\$ 1.922,65	\$ 1.145,43	\$ 117.600,77	\$	
13	\$ 117.600,77	\$ 3.068,09	\$ 1.941,08	\$ 1.127,01	\$ 115.659,69		
14	\$ 115.659,69	\$ 3.068,09	\$ 1.959,68	\$ 1.108,41	\$ 113.700,00		
15	\$ 113.700,00	\$ 3.068,09	\$ 1.978,46	\$ 1.089,63	\$ 111.721,54		
16	\$ 111.721,54	\$ 3.068,09	\$ 1.997,42	\$ 1.070,66	\$ 109.724,12		
17	\$ 109.724,12	\$ 3.068,09	\$ 2.016,56	\$ 1.051,52	\$ 107.707,55		
18	\$ 107.707,55	\$ 3.068,09	\$ 2.035,89	\$ 1.032,20	\$ 105.671,66		
19	\$ 105.671,66	\$ 3.068,09	\$ 2.055,40	\$ 1.012,69	\$ 103.616,26		
20	\$ 103.616,26	\$ 3.068,09	\$ 2.075,10	\$ 992,99	\$ 101.541,17		
21	\$ 101.541,17	\$ 3.068,09	\$ 2.094,98	\$ 973,10	\$ 99.446,18		
22	\$ 99.446,18	\$ 3.068,09	\$ 2.115,06	\$ 953,03	\$ 97.331,12		
23	\$ 97.331,12	\$ 3.068,09	\$ 2.135,33	\$ 932,76	\$ 95.195,79		
24	\$ 95.195,79	\$ 3.068,09	\$ 2.155,79	\$ 912,29	\$ 93.039,99	\$	
25	\$ 93.039,99	\$ 3.068,09	\$ 2.176,45	\$ 891,63	\$ 90.863,54		
26	\$ 90.863,54	\$ 3.068,09	\$ 2.197,31	\$ 870,78	\$ 88.666,23		
27	\$ 88.666,23	\$ 3.068,09	\$ 2.218,37	\$ 849,72	\$ 86.447,86		
28	\$ 86.447,86	\$ 3.068,09	\$ 2.239,63	\$ 828,46	\$ 84.208,23		
29	\$ 84.208,23	\$ 3.068,09	\$ 2.261,09	\$ 807,00	\$ 81.947,14		
30	\$ 81.947,14	\$ 3.068,09	\$ 2.282,76	\$ 785,33	\$ 79.664,38		
31	\$ 79.664,38	\$ 3.068,09	\$ 2.304,64	\$ 763,45	\$ 77.359,74		
32	\$ 77.359,74	\$ 3.068,09	\$ 2.326,72	\$ 741,36	\$ 75.033,02		
33	\$ 75.033,02	\$ 3.068,09	\$ 2.349,02	\$ 719,07	\$ 72.684,00		
34	\$ 72.684,00	\$ 3.068,09	\$ 2.371,53	\$ 696,55	\$ 70.312,46		
35	\$ 70.312,46	\$ 3.068,09	\$ 2.394,26	\$ 673,83	\$ 67.918,20		
36	\$ 67.918,20	\$ 3.068,09	\$ 2.417,20	\$ 650,88	\$ 65.501,00	\$	
37	\$ 65.501,00	\$ 3.068,09	\$ 2.440,37	\$ 627,72	\$ 63.060,63		
38	\$ 63.060,63	\$ 3.068,09	\$ 2.463,76	\$ 604,33	\$ 60.596,87		
39	\$ 60.596,87	\$ 3.068,09	\$ 2.487,37	\$ 580,72	\$ 58.109,51		
40	\$ 58.109,51	\$ 3.068,09	\$ 2.511,20	\$ 556,88	\$ 55.598,30		
41	\$ 55.598,30	\$ 3.068,09	\$ 2.535,27	\$ 532,82	\$ 53.063,03		
42	\$ 53.063,03	\$ 3.068,09	\$ 2.559,57	\$ 508,52	\$ 50.503,46		
43	\$ 50.503,46	\$ 3.068,09	\$ 2.584,10	\$ 483,99	\$ 47.919,37		
44	\$ 47.919,37	\$ 3.068,09	\$ 2.608,86	\$ 459,23	\$ 45.310,51		

AÑO 1

INTERES

CAPITAL

\$ 14.912,42 \$ 21.904,63

AÑO 2

INTERES

CAPITAL

\$ 12.256,28 \$ 24.560,77

AÑO 3

INTERES

CAPITAL

\$ 9.278,05 \$ 27.539,00

45	\$ 45.310,51	\$ 3.068,09	\$ 2.633,86	\$ 434,23	\$ 42.676,65		
46	\$ 42.676,65	\$ 3.068,09	\$ 2.659,10	\$ 408,98	\$ 40.017,54		AÑO 4
47	\$ 40.017,54	\$ 3.068,09	\$ 2.684,59	\$ 383,50	\$ 37.332,96	INTERES	CAPITAL
48	\$ 37.332,96	\$ 3.068,09	\$ 2.710,31	\$ 357,77	\$ 34.622,64	\$ 5.938,69	\$ 30.878,36
49	\$ 34.622,64	\$ 3.068,09	\$ 2.736,29	\$ 331,80	\$ 31.886,36		
50	\$ 31.886,36	\$ 3.068,09	\$ 2.762,51	\$ 305,58	\$ 29.123,85		
51	\$ 29.123,85	\$ 3.068,09	\$ 2.788,98	\$ 279,10	\$ 26.334,86		
52	\$ 26.334,86	\$ 3.068,09	\$ 2.815,71	\$ 252,38	\$ 23.519,15		
53	\$ 23.519,15	\$ 3.068,09	\$ 2.842,70	\$ 225,39	\$ 20.676,46		
54	\$ 20.676,46	\$ 3.068,09	\$ 2.869,94	\$ 198,15	\$ 17.806,52		
55	\$ 17.806,52	\$ 3.068,09	\$ 2.897,44	\$ 170,65	\$ 14.909,08		
56	\$ 14.909,08	\$ 3.068,09	\$ 2.925,21	\$ 142,88	\$ 11.983,87		
57	\$ 11.983,87	\$ 3.068,09	\$ 2.953,24	\$ 114,85	\$ 9.030,63		
58	\$ 9.030,63	\$ 3.068,09	\$ 2.981,54	\$ 86,54	\$ 6.049,08		AÑO 5
59	\$ 6.049,08	\$ 3.068,09	\$ 3.010,12	\$ 57,97	\$ 3.038,96	INTERES	CAPITAL
60	\$ 3.038,96	\$ 3.068,09	\$ 3.038,96	\$ 29,12	\$ 0,00	\$ 2.194,41	\$ 34.622,64

Nota. Se muestra el financiamiento de Madecentro. Elaborado. por autor (2022).

Con el monto de inversión inicial, aportado por cada uno de los socios en partes iguales, se contará con los recursos para adquirir los activos fijos necesarios para iniciar el emprendimiento empresarial maderero.

Proyección de servicios utilizados

Es importante para el buen inicio y posterior desarrollo empresarial, determinar la proyección de ventas de un negocio o empresa. En el inicio de la empresa “MADECENTRO CMT” se llevó a efectos una aproximación estimada de ventas futuras a cinco años, como base se considera la demanda estimada más un porcentaje de incremento desde el primer año de ventas, y de manera sucesiva hasta llegar al quinto año de ventas.

- Proyección de Ventas

Se muestra la proyección de ventas, el ingreso por venta representa el valor monetario en USD de la factura promedio en venta. Se lo determina en función de las ventas promedio de las otras facturas en las otras sucursales.

Tabla 38.
Proyección de ventas

Descripción	Valor moda	Cantidad mensual	Ingreso mensual	Ingreso Anual
Año 1				
Ingreso por venta	\$ 100,00	300	\$ 30.000,00	\$ 360.000,00
Año 2				
	\$ 100,00	330,00	\$ 33.000,00	\$ 396.000,00
Año 3				
	\$ 100,00	363,00	\$ 36.300,00	\$ 435.600,00
Año 4				
	\$ 100,00	399,30	\$ 39.930,00	\$ 479.160,00
Año 5				
	\$ 100,00	439,23	\$ 43.923,00	\$ 527.076,00
Tasa de crecimiento	2%			

Nota. Se describe proyección de ventas. Elaborado. por autor (2022).

Tabla 39
Crecimiento de ventas por año

	Año 1	Año 2	Año 3	año 4	Año 5
Aumento en ventas	\$ 360.000,00	\$ 403.200,00	\$ 443.664,00	\$ 488.033,28	\$ 536.836,67
Aumento en publicidad	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -

Nota. Se detalla el crecimiento de ventas por año. Elaborado. por autor (2022).

- Plan de inversión

Para lograr la implementación inicial del plan de negocios para la propuesta de una empresa “MADECENTRO CMT”, se ha estimado una inversión inicial de U S \$ 199.293,43 distribuidos de manera operativa según el porcentaje considerado necesario.

El capital inicial se ha considerado distribuirlo en la adecuación del lugar (exhibición/ventas, oficinas de administración y taller) que facilitará la operación de la empresa. Además, se tomará en cuenta, los equipos e instrumentos necesarios para trabajar, (herramientas, equipos de computación, muebles, enseres) y la materia prima necesaria para empezar a operar.

Adecuaciones de oficinas y taller

Inversiones fijas

En la inversión fija del plan de negocios para la empresa “MADECENTRO CMT”, se consideran los activos que son necesarios para la correcta organización y operatividad del emprendimiento.

Tabla 40
Muebles y enseres

Descripción	Costo Unitario	Cantidad	Total
Escritorios	\$ 180,00	5	\$ 900,00
M.conferencia	\$ 250,00	1	\$ 250,00
Sillas	\$ 11,00	10	\$ 110,00
Sofá	\$ 200,00	1	\$ 200,00
Archivadores	\$ 120,00	1	\$ 120,00
TOTAL			\$ 1.580,00

Nota. Se puntualiza la lista de muebles y enseres. Elaborado. por autor (2022).

Tabla 41
Equipos de oficina

Descripción	Costo Unitario	Cantidad	Total
Teléfonos	\$ 30,00	1	\$ 30,00
Pizarra	\$ 45,00	1	\$ 45,00
Acondicionadores de aire	\$ 500,00	3	\$ 1.500,00
Dispensador de agua	\$ 120,00	2	\$ 240,00
TOTAL			\$ 1.815,00

Nota. Se especifica los equipos de oficina. Elaborado. por autor (2022).

Tabla 42
Equipos de computación

Descripción	Costo Unitario	Cantidad	Total
Computadoras	\$ 650,00	2	\$ 1.300,00
Impresora wi fi	\$ 200,00	1	\$ 200,00
Data fast	\$ 504,00	1	\$ 504,00
Reguladores de voltaje	\$ 20,00	2	\$ 40,00
Servidor	\$ 900,00	1	\$ 900,00
TOTAL			\$ 2.944,00

Nota. Se detalla la lista de equipos de computación. Elaborado. por autor (2022).

Tabla 43
Bodega y almacén

Descripción	Costo Unitario	Canti dad	Total
Rellenos y constitución de plataformas	\$ 9.000,00	1	\$ 9.000,00
Rellenos y constitución de plataformas	\$ 9.000,00	1	\$ 9.000,00
Construcción de Hangar	\$ 50.000,00	1	\$ 50.000,00
Construcción de Oficinas	\$ 45.000,00	1	\$ 45.000,00
Maquinaria de primera y segunda línea	\$ 18.558,40	1	\$ 18.558,40
Equipos y Herramientas	\$ 4.600,00	1	\$ 4.600,00
Línea de Fuerza y Eléctrica	\$ 23.000,00	1	\$ 23.000,00
TOTAL			\$ 159.158,40

Nota. Se especifica la lista de bodega y almacén. Elaborado. por autor (2022).

Inversiones diferidas

En la inversión diferida se contempla todas aquellas inversiones que son necesarias para poner en marcha la empresa maderera, son requisitos establecidos como documentación y permisos de orden legal.

Tabla 44.

Inversiones diferidas

Descripción	Costo Unitario	Cantidad	Total
Depósito de alquiler	\$ 2.000,00	1	\$ 2.000,00
Constitución de la compañía	\$ 1.000,00	1	\$ 1.000,00
Registro de marca y símbolos identitarios	\$ 210,00	1	\$ 210,00
Creación de pagina web	\$ 2.000,00	1	\$ 2.000,00
Adecuación de instalaciones	\$ 3.000,00	1	\$ 3.000,00
Permisos de funcionamiento	\$ 870,00	1	\$ 870,00
TOTAL			\$ 9.080,00

Nota. Se enumera las inversiones diferidas. Elaborado. por autor (2022).

- Gastos Consultorías y publicidad

Tabla 45.

Gastos consultorías

Descripción	Costo Unitario	Cantidad	Total
Diseños e Ingenierías	\$ 2.500,00	1	\$ 2.500,00
		1	\$ -
TOTAL			\$ 2.500,00

Nota. Se detalla los gastos de consultoría. Elaborado. por autor (2022).

Tabla 46.*Gastos publicidad comunicación*

Descripción	Costo Unitario	Cantidad	Total
Redes Sociales	\$ 200,00	1	\$ 200,00
Medios locales de radio	\$ 900,00	1	\$ 900,00
TOTAL			\$ 1.100,00

Nota. Se explica los gastos de publicidad y comunicación. Elaborado. por autor (2022).

- **Gastos seguros**

Tabla 47.*Gastos seguros*

Descripción	Valor Asegurado	%	Prima
Pólizas de seguro contra robo y daños Fortuitos	\$ 15.000,00		\$ 450,00
SUBTOTAL			\$ 450,00
			\$ -
			\$ -
Base Imponible IVA			\$ 450,00
		12%	\$ 54,00
Prima total			\$ 504,00

Nota. Se expone los gastos de seguros. Elaborado. por autor (2022).

- **Capital de trabajo**

El capital de trabajo se encuentra destinado a la cancelación de insumos y operaciones durante el primer mes de labor de la empresa maderera.

Tabla 48.*Capital de trabajo*

Descripción	Costo Unitario	Meses	Total
Gastos Administrativos	\$ 2.920,00	2	\$ 5.840,00
Costos de Venta	\$ 14.772,03	1	\$ 14.772,03
Gastos de Publicidad	\$ 275,00	0	\$ -
TOTAL			\$ 20.612,03

Nota. Se explica el capital de trabajo. Elaborado. por autor (2022).

- **Inversión total**

Tabla 49.

Inversión total

Descripción	Valor	%
Capital de Trabajo	\$ 20.612,03	10,34%
TOTAL INVERSIÓN CORRIENTE	\$ 20.612,03	10,34%
Bodega - Almacén	\$ 159.158,40	79,86%
Muebles y Enseres	\$ 1.580,00	0,79%
Equipos de Oficina	\$ 1.815,00	0,91%
Equipos de Com.	\$ 2.944,00	1,48%
TOTAL INVERSIÓN FIJA	\$ 165.497,40	83,04%
Consultorías	\$ 2.500,00	1,25%
Gastos de constitución e instalación	\$ 9.080,00	4,56%
Publicidad y Comunicación	\$ 1.100,00	0,55%
Seguros	\$ 504,00	0,25%
Total inversión diferida	\$ 13.184,00	6,62%
Total inversión inicial	\$ 199.293,43	100,00%

Nota. Se expone la inversión inicial. Elaborado. por autor (2022).

La inversión necesaria para formalizar el plan de negocios y comenzar a operar corresponde a la cantidad de US \$ 199.293,43

- **Determinación de los Ingresos proyectados**

Tabla 50

Ingresos proyectados

Descripción	Valor moda	Cantidad mensual	Ingreso mensual	Ingreso Anual
Año 1				
Ingreso por venta	\$ 100,00	300	\$ 30.000,00	\$ 360.000,00
Año 2	\$ 100,00	330	\$ 33.000,00	\$ 396.000,00
Año 3	\$ 100,00	363	\$36.300,00	\$ 435.600,00
Año 4	\$ 100,00	399	\$ 39.930,00	\$ 479.160,00
Año 5	\$ 100,00	439	\$ 43.923,00	\$ 527.076,00
Tasa de crecimiento	2 %			

Nota. Se explica los ingresos proyectados. Elaborado. por autor (2022).

- Estructura de costos

En la estructura de costos se contempla varios factores, los mismos que serán determinantes en la planificación de producción, administración, y las ventas de los productos; mediante tablas se explica la distribución de costos para una mejor comprensión.

Materia Prima Directa

La materia prima directa se encuentra conformada por los productos básicos que se necesitarán para elaborar los diferentes productos elaborados durante el proceso, se conoce como la materia prima necesaria para llevar a cabo el producto.

Tabla 51.

Materia prima directa

Materia prima		
Especies	Costo mensual	Año 1
Chanul	1740,55	10443,30
Guayacán-Pechiche	1277,20	7663,20
Alcanfor	841,70	5050,20
Caimitillo	754,50	4527,00
Mascarey	651,50	3909,00
Dura Roja	395,70	2374,20
Dura Blanca	203,50	1221,00
Cedro	382,80	2296,80
Figueroa	349,85	2099,10
Laurel-Fernán Sánchez	276,35	1658,10
Semidura	88,58	531,48
Encofrado	60,15	360,90
Total	\$ 7022,38	\$ 42134,28

Nota. Se detalla la Materia prima directa. Elaborado. por autor (2022).

Mano de Obra Directa

La mano de obra directa se encuentra conformada por las personas que se encuentran en contacto directo con la producción, es decir con quienes se encuentran en el taller y tiene que ver en forma directa con el proceso productivo.

Tabla 52.
Mano de obra directa

Mano de obra	Cantidad
Jefe de taller	1
Diseñador de planta	1
Operarios	3
TOTAL	5

Nota. Se indica la mano de obra directa. Elaborado. por autor (2022).

- Costos indirectos producción

Son todos los costos que, aunque necesarios para el proceso productivo, no se encuentran incluidos de forma directa en la producción, se encuentran incluidos en función y elaboración del producto, pero no pueden encasillarse como material directo o como mano de obra directa.

Tabla 53.
Costos de ventas

Costos De Venta	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Margen de Proveedores 40%	\$144.000,00	\$168.480,00	185.889,60	204.507,79	\$ 224.960,06
Comisión vendedores minoristas	\$16.920,30	\$19.898,24	\$21.895,13	\$ 25.289,00	\$26.493,20
Comisión tarjeta de crédito	\$11.448,00	\$13.394,16	\$14.778,22	\$16.258,37	\$17.884,32
Costo de entrega	\$ 4.896,00	\$5.140,80	\$5.397,84	\$5.667,73	\$5.951,12
TOTAL, COSTOS DE VENTAS	\$177.264,30	\$206.913,20	\$227.960,80	\$251.722,89	\$275.288,70

Nota. Se puntualiza los costos de ventas. Elaborado. por autor (2022).

- **Gastos Administrativos**

Tabla 54.
Gastos administrativos

GASTOS ADMINISTRATIVOS	AÑO 1	
	MENSUAL	ANUAL
Servicios básicos	\$ 300,00	\$ 3.600,00
Donaciones(Social)	\$ 200,00	\$ 200,00
Capacitaciones	\$ 400,00	\$ 400,00
Mantenimiento web	\$ 150,00	\$ 1.800,00
Cloud computing and crm	\$ 200,00	\$ 2.400,00
Alquiler de terreno	\$ 1.120,00	\$ 13.440,00
Suministros de oficina	\$ 100,00	\$ 1.200,00
Limpieza	\$ 50,00	\$ 600,00
Inversion en Calidad	\$ 400,00	\$ 4.800,00
TOTAL GASTOS ADMINISTRATIVOS	\$ 2.920,00	\$ 28.440,00

Nota. Se puntualiza los gastos administrativos. Elaborado. por autor (2022).

Tabla 55.
Gastos de publicidad

GASTOS DE PUBLICIDAD	MENSUAL	ANUAL (AÑO 1)
Anuncios en Facebook	\$ 125,00	\$ 1.500,00
Google AdWords	\$ 50,00	\$ 600,00
Mailyng	\$ 75,00	\$ 900,00
Exhibidores publicitarios	\$ 200,00	\$ 2.400,00
Total, gastos de publicidad	\$ 275,00	\$ 5.400,00

Nota. Se detalla los gastos de publicidad. Elaborado. por autor (2022).

- **Sueldos**

Se presenta la provisión de sueldos y beneficios del talento humano durante los primeros cinco años de funcionamiento de la empresa.

Tabla 57.*Provisión de sueldo y beneficios año 2*

Cargo	Sueldo	13°	14°		Fondos de Reserva	Aportaciones al IESS	Total, Mensual	Total, Anual	
		Anual	Prov. Mensual	Anual					Prov. Mensual
Administrador Gerencial	\$ 630,00	\$ 630,00	\$ 52,50	\$ 343,44	\$ 28,62	\$ 52,48	\$ 70,25	\$ 833,84	\$ 10.006,13
Operador 1	\$ 446,25	\$ 446,25	\$ 37,19	\$ 343,44	\$ 28,62	\$ 37,17	\$ 49,76	\$ 598,99	\$ 7.187,84
Operador 2	\$ 446,25	\$ 446,25	\$ 37,19	\$ 343,44	\$ 28,62	\$ 37,17	\$ 49,76	\$ 598,99	\$ 7.187,84
Operador 3	\$ 446,25	\$ 446,25	\$ 37,19	\$ 343,44	\$ 28,62	\$ 37,17	\$ 49,76	\$ 598,99	\$ 7.187,84
Asistente de Caja	\$ 446,25	\$ 446,25	\$ 37,19	\$ 343,44	\$ 28,62	\$ 37,17	\$ 49,76	\$ 598,99	\$ 7.187,84
TOTAL	\$ 2.415,00	\$ 2.415,00	\$ 201,25	\$ 1.717,20	\$ 143,10	\$201,17	\$ 269,27	\$ 3.229,79	\$ 38.757,50

Nota. Se indica provisión de sueldos y beneficios. Elaborado. por autor (2022).

Tabla 58.*Provisión de sueldo y beneficios año 3*

Cargo	Sueldo	13°		14°		Fondos de Reserva	Aportaciones al IESS	Total, Mensual	Total, Anual
		Anual	Prov Mensual	Anual	Prov. Mensual				
Administrador Gerencial	\$ 694,58	\$ 694,58	\$ 57,88	\$ 400,59	\$ 33,38	\$ 57,86	\$ 77,45	\$ 921,14	\$ 11.053,70
Operador 1	\$ 491,99	\$ 491,99	\$ 41,00	\$ 400,59	\$ 33,38	\$ 40,98	\$ 54,86	\$ 662,21	\$ 7.946,54
Operador 2	\$ 491,99	\$ 491,99	\$ 41,00	\$ 400,59	\$ 33,38	\$ 40,98	\$ 54,86	\$ 662,21	\$ 7.946,54
Operador 3	\$ 491,99	\$ 491,99	\$ 41,00	\$ 400,59	\$ 33,38	\$ 40,98	\$ 54,86	\$ 662,21	\$ 7.946,54
Asistente de Caja	\$ 491,99	\$ 491,99	\$ 41,00	\$ 400,59	\$ 33,38	\$ 40,98	\$ 54,86	\$ 662,21	\$ 7.946,54
TOTAL	\$ 2.662,54	\$ 2.662,54	\$ 221,88	\$ 2.002,94	\$ 166,91	\$ 221,79	\$ 296,87	\$ 3.569,99	\$ 42.839,88

Nota. Se especifica provisión de sueldos año 3. Elaborado. por autor (2022).

Tabla 59.*Provisión de sueldo y beneficios año 4*

Cargo	Sueldo	13°		14°		Fondos de Reserva	Aportaciones al IESS	Total, Mensual	Total, Anual
		Anual	Prov. Mensual	Anual	Prov. Mensual				
Administrador Gerencial	\$661,50	\$661,50	\$55,13	\$370	\$ 30,91	\$ 55,10	\$ 73,76	\$876,39	\$10.516
Operador 1	\$468,56	\$468,57	\$ 39,05	\$ 370,92	\$ 30,91	\$ 39,03	\$52,24	\$ 629,79	\$7.557,4
Operador 2	\$468,56	\$468,56	\$ 39,05	\$ 370,92	\$ 30,91	\$ 39,03	\$ 52,24	\$ 629,79	\$ 7.557,54
Operador 3	\$468,56	\$468,56	\$ 39,05	\$ 370,92	\$ 30,91	\$ 39,03	\$ 52,24	\$ 629,79	\$ 7.557,54
Asistente de Caja	\$468,56	\$468,56	\$ 39,05	\$ 370,92	\$ 30,91	\$ 39,03	\$ 52,24	\$ 629,79	\$ 7.557,54
TOTAL	\$2.535,75	\$2.535,75	\$ 211,31	\$ 1.854,58	\$154,55	\$211,23	\$ 282,74	\$3.395,57	\$ 40.746,90

Nota. Se detalla provisión de sueldos año 4. Elaborado. por autor (2022).

Tabla 60.

Provisión de sueldo y beneficios año 5

Cargo	Sueldo	13°		14°		Fondos de Reserva	Aportaciones al IESS	Total Mensual	Total Anual
		Anual	Prov. mensual	Anual	Prov. Mensual				
Administrador Gerencial	\$ 729,30	\$ 729,30	\$ 60,78	\$ 432,64	\$ 36,05	\$ 60,75	\$ 81,32	\$ 968,20	\$ 11.618,40
Operador 1	\$ 516,59	\$ 516,59	\$ 43,05	\$ 432,64	\$ 36,05	\$ 43,03	\$ 57,60	\$ 696,32	\$ 8.355,89
Operador 2	\$ 516,59	\$ 516,59	\$ 43,05	\$ 432,64	\$ 36,05	\$ 43,03	\$ 57,60	\$ 696,32	\$ 8.355,89
Operador 3	\$ 516,59	\$ 516,59	\$ 43,05	\$ 432,64	\$ 36,05	\$ 43,03	\$ 57,60	\$ 696,32	\$ 8.355,89
Asistente de Caja	\$ 465,00	\$ 465,00	\$ 38,75	\$ 432,64	\$ 36,05	\$ 38,73	\$ 51,85	\$ 630,38	\$ 7.564,62
TOTAL	\$ 2.744,07	\$ 2.744,07	\$ 228,67	\$ 2.163,18	\$ 180,26	\$228,58	\$ 305,96	\$ 3.687,56	\$ 44.250,69

Nota. Se indica provisión de sueldos año 5. Elaborado. por autor (2022).

- Depreciación

La depreciación es la pérdida de valor que sufre un bien por motivo de su uso en la cadena productiva, la empresa “MADECENTRO CMT”, solo aplica el cálculo de depreciación en las computadoras e impresoras que se usarán en el área administrativa y en el taller para el diseño de la producción. Se calculó la depreciación en base a los costos de compra inicial con una proyección a 5 años. Considerándose este un valor hipotético hasta su deterioro final.

Tabla 61.
Amortizaciones

Descripción	Valor	%	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	TOTAL
Activos	\$ 13.184,00	20%	\$ 2.636,80	\$ 2.636,80	\$ 2.636,80	\$ 2.636,80	\$ 2.636,80	13.184,00
Diferidos								
TOTAL	\$ 13.184,00		\$ 2.636,80	\$ 2.636,80	\$ 2.636,80	\$ 2.636,80	\$ 2.636,80	13.184,00
ACUMULADA			\$ 2.636,80	\$ 5.273,60	\$ 7.910,40	\$ 10.547,20	\$ 13.184,00	

Nota. Se especifica amortización. Elaborado. por autor (2022).

Tabla 62.
Depreciación

Descripción	Valor	%	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	TOTAL
Muebles y Enseres	\$ 1.580,00	10%	\$ 158,00	\$ 158,00	\$ 158,00	\$ 158,00	\$ 158,00	\$ 790,00
Gastos de Construcción	\$ 159.158,40	5%	\$ 7.957,92	\$ 7.957,92	\$ 7.957,92	\$ 7.957,92	\$ 7.957,92	\$ 39.789,60
Equipos de Oficina	\$ 1.815,00	10%	\$ 181,50	\$ 181,50	\$ 181,50	\$ 181,50	\$ 181,50	\$ 907,50
Equipos de Computación	\$ 2.944,00	33%	\$ 981,24	\$ 981,24	\$ 981,24	\$ -	\$ -	\$ 2.943,71
TOTAL	\$ 165.497,40		\$ 9.278,66	\$ 9.278,66	\$ 9.278,66	\$ 8.297,42	\$ 8.297,42	
ACUMULADA			\$ 9.278,66	\$ 18.557,31	\$ 27.835,97	\$ 36.133,39	\$ 44.430,81	

Nota. Se especifica la depreciación. Elaborado. por autor (2022).

Resumen de Egresos Proyectados

Conocer y proyectarse en el funcionamiento de la empresa maderera, es importante para comprender su funcionamiento y estar preparado para las operaciones futuras del negocio, dentro del estado de egresos proyectados es conveniente considerar los gastos, que son los costos que se invierten en el desarrollo de los productos, pago de facturas, de impuestos, cancelación de sueldos, de préstamos, de deuda, servicios de agua o luz, y los costos en que incurre el negocio, es decir en la inversión de activos

Estado de Situación Financiera

Se considera el estado de situación financiera como el informe económico básico en determinada fecha, se encuentra conformado por los activos, los pasivos y el patrimonio con que cuenta la microempresa, el presentar el estado de situación financiera es importante especialmente para los accionistas, ya que permitirá observar el estado financiero en que se encuentra la empresa maderera a la fecha actual.

Como la empresa maderera aun no inicia actividades se presenta a continuación un estado de situación inicial. se considera un incremento en los costos de materia prima en proporción al aumento de las ventas y un margen de utilidades aproximado del 50,76% en el primer año, 48,68% en el segundo año, 48,42% tercer y cuarto año y 48,72% en el quinto año.

Tabla 63.
Evaluación financiera

RUBRO	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos	\$ 360.000,00	\$ 403.200,00	\$ 443.664,00	\$ 488.033,28	\$ 536.836,67
Costo de ventas	\$ 177.264,30	\$ 206.913,20	\$ 227.960,80	\$ 251.722,89	\$ 275.288,70
Costos fijos	\$ 95.235,27	\$ 99.476,44	\$ 101.411,38	\$ 102.341,45	\$ 103.418,26
Mark up	\$ 182.735,70	\$ 196.286,81	\$ 215.703,20	\$ 236.310,39	\$ 261.547,96
Mark up en unidades	50,76	49,57	49,52	49,32	49,62
Margen de utilidad	50,76%	48,68%	48,62%	48,42%	48,72%
Punto de equilibrio	\$ 193.410,06	\$ 193.844,09	\$ 197.369,81	\$ 198.416,73	\$ 201.674,51
Punto de equilibrio en unidades	1876	2007	2048	2075	2084
Costos fijos vivos	\$ 83.319,82	\$ 87.560,98	\$ 89.495,93	\$ 91.407,23	\$ 92.484,04
Punto de cierre en unidades	1641	1767	1807	1853	1864

Nota. Se indica la evaluación financiera. Elaborado. por autor (2022).

- Balance general de la empresa

Tabla 64

Balance general

ACTIVOS	Inicial	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Caja/Bancos	\$ 20.612,03	\$ 68.635,63	\$ 120.175,59	\$ 180.327,53	\$ 249.204,80	\$ 472.034,99
Total Activos	\$ 0.612,03	\$ 68.635,63	\$ 120.175,59	\$ 180.327,53	\$ 249.204,80	\$ 472.034,99
Muebles y Enseres	\$ 1.580,00	\$ 1.580,00	\$ 1.580,00	\$ 1.580,00	\$ 1.580,00	\$ 1.580,00
Bodega-Almacén	\$ 159.158,40	\$ 159.158,40	\$ 159.158,40	\$ 159.158,40	\$ 159.158,40	\$ 159.158,40
Equipos de Oficina	\$ 1.815,00	\$ 1.815,00	\$ 1.815,00	\$ 1.815,00	\$ 1.815,00	\$ 1.815,00
Equipos de comp.	\$ 2.944,00	\$ 2.944,00	\$ 2.944,00	\$ 2.944,00	\$ 2.944,00	\$ 2.944,00
(-) Depreciacion A.	\$ -	\$ (9.278,66)	\$ (18.557,31)	\$ (27.835,97)	\$ (36.133,39)	\$ (44.430,81)
Total Activos Fijos	\$ 165.497,40	\$ 156.218,74	\$ 146.940,09	\$ 137.661,43	\$ 129.364,01	\$ 121.066,59
Gastos preop.	\$ 13.184,00	\$ 13.184,00	\$ 13.184,00	\$ 13.184,00	\$ 13.184,00	\$ 13.184,00
(-) Amortizacion A.	\$ -	\$ (2.636,80)	\$ (5.273,60)	\$ (7.910,40)	\$ (10.547,20)	\$ (13.184,00)
Total Activos Diferidos	\$ 13.184,00	\$ 10.547,20	\$ 7.910,40	\$ 5.273,60	\$ 2.636,80	\$ -
Total Activos	\$ 199.293,43	\$ 235.401,58	\$ 275.026,08	\$ 323.262,56	\$ 381.205,62	\$ 593.101,59
Pasivos						
Prestamo Bancario	\$ 139.505,40	\$ 117.600,77	\$ 93.039,99	\$ 65.501,00	\$ 34.622,64	\$ 0,00
Total de Pasivos	\$ 139.505,40	\$ 117.600,77	\$ 93.039,99	\$ 65.501,00	\$ 34.622,64	\$ 0,00
Patrimonio						
Capital Social	\$ 59.788,03	\$ 59.788,03	\$ 59.788,03	\$ 59.788,03	\$ 59.788,03	\$ 59.788,03
Utilidad del Ejercicio	\$ -	\$ 58.012,78	\$ 64.185,27	\$ 75.775,48	\$ 88.821,41	\$ 104.839,99
Utilidades Retenidas	\$ -	\$ -	\$ 58.012,78	\$ 122.198,06	\$ 197.973,54	\$ 286.794,95
(+) Recup. de Activos						\$ 141.678,62
Total Patrimonio	\$ 59.788,03	\$ 117.800,81	\$ 181.986,09	\$ 257.761,56	\$ 346.582,97	\$ 593.101,59
Total Pasivo + Patrimonio	\$ 199.293,43	\$ 235.401,58	\$ 275.026,08	\$ 323.262,56	\$ 381.205,62	\$ 593.101,59

Nota. Se enumera el balance general de la empresa. Elaborado. por autor (2022).

- **Tasa de crecimiento**

Tabla 65
Tasas de Crecimiento

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Análisis Vertical
Unidades vendidas	3600	3960	4356	4792	5271	
Ingresos por ventas	\$ 360.000,00	\$ 403.200,00	\$ 443.664,00	\$ 488.033,28	\$ 536.836,67	83,14%
Total, Ingresos	\$ 360.000,00	\$ 403.200,00	\$ 443.664,00	\$ 488.033,28	\$ 536.836,67	100,00%
Costo de venta	\$ 177.264,30	\$ 206.913,20	\$ 227.960,80	\$ 251.722,89	\$ 275.288,70	51,28%
Total, Costos	\$ 177.264,30	\$ 206.913,20	\$ 227.960,80	\$ 251.722,89	\$ 275.288,70	51,28%
Contribución	\$ 182.735,70	\$ 196.286,81	\$ 215.703,20	\$ 236.310,39	\$ 261.547,96	48,72%
Sueldos y salarios	\$ 34.567,40	\$ 38.757,50	\$ 40.746,90	\$ 42.839,88	\$ 44.250,69	8,24%
Otros gastos	\$ 28.440,00	\$ 30.715,20	\$ 33.172,42	\$ 35.826,21	\$ 38.692,31	7,21%
Gastos de publicidad	\$ 5.400,00	\$ 5.832,00	\$ 6.298,56	\$ 6.802,44	\$ 7.346,64	1,37%
Depreciación	\$ 9.278,66	\$ 9.278,66	\$ 9.278,66	\$ 8.297,42	\$ 8.297,42	1,55%
Amortización	\$ 2.636,80	\$ 2.636,80	\$ 2.636,80	\$ 2.636,80	\$ 2.636,80	0,49%
Total, Gastos	\$ 80.322,86	\$ 87.220,16	\$ 92.133,33	\$ 96.402,75	\$ 101.223,86	18,86%
Utilidad Operativa	\$ 102.412,84	\$ 109.066,65	\$123.569,88	\$ 139.907,64	\$ 160.324,11	29,86%
Gastos Financieros	\$ 14.912,42	\$ 12.256,28	\$ 9.278,05	\$ 5.938,69	\$ 2.194,41	0,41%
Utilidad	\$ 87.500,43	\$ 96.810,37	\$114.291,82	\$ 133.968,95	\$ 158.129,70	29,46%
Pago de utilidades a empleados	\$ 13.125,06	\$ 14.521,56	\$ 17.143,77	\$ 20.095,34	\$ 23.719,46	4,42%
Utilidad antes de impuestos	\$ 74.375,36	\$ 82.288,81	\$ 97.148,05	\$ 113.873,60	\$ 134.410,25	25,04%
Impuesto a la Renta	\$ 16.362,58	\$ 18.103,54	\$ 21.372,57	\$ 25.052,19	\$ 29.570,25	5,51%
Utilidad / Pérdida Neta	\$ 58.012,78	\$ 64.185,27	\$75.775,48	\$ 88.821,41	\$ 104.839,99	19,53%

Nota. Se detalla la tasa de crecimiento. Elaborado. por autor (2022).

- **Indicadores**

Tabla 67
Flujo de efectivo proyectado

Descripción	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Utilidad / Perdida Neta	\$ 58.012,78	\$ 64.185,27	\$ 75.775,48	\$ 88.821,41	\$ 104.839,99
(-) Pago de Capital	\$ 21.904,63	\$ 24.560,77	\$ 27.539,00	\$ 30.878,36	\$ 34.622,64
(+) Depreciación	\$ 9.278,66	\$ 9.278,66	\$ 9.278,66	\$ 8.297,42	\$ 8.297,42
(+) Amortización	\$ 2.636,80	\$ 2.636,80	\$ 2.636,80	\$ 2.636,80	\$ 2.636,80
(+) Recuperación de Activos					\$ 121.066,59
(+) Recuperación de Capital de Trabajo					\$ 20.612,03
Flujo Final	\$ 48.023,61	\$ 51.539,96	\$ 60.151,94	\$ 68.877,28	\$ 222.830,19

Nota. Se especifica flujo de efectivo proyectado. Elaborado. por autor (2022).

Tabla 68
Flujos netos

Descripción	Inicial	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Flujos de efectivo		\$ 48.023,61	\$ 51.539,96	\$ 60.151,94	\$ 68.877,28	\$ 222.830,19
Inversión Inicial	\$ (199.293,43)					
Flujos Netos	\$ (199.293,43)	\$ 48.023,61	\$ 51.539,96	\$ 60.151,94	\$ 68.877,28	\$ 222.830,19

Nota. Se explica los flujos netos. Elaborado. por autor (2022).

- **Cálculo del TMAR**

La tasa mínima aceptable de rendimiento (TMAR) se expresa de forma porcentual

Tabla 69.
Cálculo del TMAR inversionista

Tasa de Inflación	1,05%
Premio al Riesgo	12,00%
(TI x PR)	0,13%
TMAR	13,18%

Nota. Se puntualiza el cálculo del TMAR. Elaborado. por autor (2022).

Tabla 70*Calculo del TMAR Global*

	TMAR	Ponderación	
TMAR Inversionista	13,18%	30%	3,95%
TMAR Banco	11,50%	70%	8,05%
		TMAR Global	12,00%

Nota. Se explica cálculo del TMAR. GLOBAL. Elaborado. por autor (2022).

Tabla 71.*Tiempo de recuperacion*

PERIODO	FLUJOS	VP FLUJOS	ACUMULADO
0	\$ (199.293,43)	\$ (199.293,43)	\$ (199.293,43)
1	\$ 48.023,61	\$42.430,74	\$ 156.862,69
2	\$ 51.539,96	\$40.234,23	\$ 116.628,45
3	\$ 60.151,94	\$41.488,44	\$ 75.140,02
4	\$ 68.877,28	\$41.973,89	\$ 33.166,12
5	\$ 222.830,19	\$119.978,42	\$ 86.812,30

Nota. Se indica el tiempo de recuperación. Elaborado. por autor (2022).

Tabla 72
Resultados Obtenidos de TMAR, VAN, TIR

TMAR	13,18%
VAN	\$ 86.812,30
TIR	26%
Payback	5 años

Nota. Se especifica Resultados Obtenidos de TMAR, VAN, TIR

. Elaborado. por autor (2022).

Como se muestra en la tabla 72, el plan de negocios tiene una Tasa Interna de Retorno del 26%, lo que es aceptable para invertir, si bien existen resultados más convenientes como el obtenido por Milián (2012) en una propuesta de "Evaluación Financiera para una empresa de madera Teca" obtuvo que el proyecto tiene un Tasa Interna de Retorno, del 17.97%, lo cual es un resultado positivo, ya que se obtuvo una tasa superior a la Tasa Mínima de Rendimiento esperado, que es 10.69%, determinando que desde el punto de vista de la Relación Beneficio Costo, aún con el efecto inflacionario, el resultado obtenido es mayor que uno (1), es decir que los beneficios superan a los costos, por lo tanto se recomendó la aceptación inmediata del proyecto.

En este proyecto, los resultados obtenidos al calcular el valor actual neto VAN, la tasa interna de retorno TIR, y la tasa mínima aceptable de rendimiento TMAR son estimados positivos para la empresa "Centro Maderero Tungurahua". Se recomienda a los socios tomar la decisión financiera de invertir, considerando algunos elementos para despejar que el emprendimiento es viable y al mismo tiempo determinar el margen o beneficio entre el costo y la rentabilidad que tendrá la inversión, resultados muy importante para los emprendedores inversionistas.

Tabla 73
Tasa de inflación

Fecha	Valor
Mar-21	0,38%
Abr-21	1,01%
May-21	0,26%
Jun-21	0,62%
Jul-21	1,16%
Ago-21	0,12%
Sep-21	1,30%
Oct-21	1,47%
Nov-21	1,94%
Dic-21	1,94%
Ene-22	2,56%
Feb-22	0,23%
Mar-22	0,72%
PROMEDIO	1,05%

Nota. Tasa de inflación . Elaborado. por autor (2022).

Tabla 74
Razones

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	Promedio
<u>Liquidez</u>						
Capital Neto de Trabajo	\$20.612,03	\$68.635,63	\$120.175,59	\$4180.327,53	\$4249.204,80	\$4127.791,12
Apalancamiento Endeudamiento	0,70	0,50	0,34	0,20	0,09	0,37
Apalancamiento Interno	0,43	1,00	1,96	3,94	10,01	3,47
Apalancamiento Externo	2,33	1,00	0,51	0,25	0,10	0,84
Autonomía	0,30	0,50	0,66	0,80	0,91	0,63
Gestión						
Rotación del Activo Fijo	2,18	2,58	3,02	3,55	4,15	3,09

Rotación del Activo						
Total	1,81	1,71	1,61	1,51	1,41	1,61
Rotación de Capital de Trabajo	17,47	19,56	21,52	23,68	26,04	21,65
Rentabilidad						
Margen de Utilidad Bruta	50,76%	48,68%	48,62%	48,42%	48,72%	49,04%
Margen de Utilidad Operativa		27,05%	27,85%	28,67%	29,86%	28,36%
Margen de UAI		20,41%	21,90%	23,33%	25,04%	22,67%
Margen de Utilidad Neta		15,92%	17,08%	18,20%	19,53%	17,68%
ROA		27,27%	27,55%	27,48%	27,50%	27,45%
ROE		54,49%	41,64%	34,46%	30,25%	40,21%
Rendimiento sobre CT		311,40%	367,63%	430,92%	508,64%	404,65%

Nota. Se presenta las razones . Elaborado. por autor (2022).

Conclusiones

En base a los objetivos específicos se concluye lo siguiente.

Se recabó información proveniente de conceptos, modelos y teorías sobre planes de negocios y en referencia a gestión y estadísticas de empresas madereras en el mundo, en la región, el país y localmente, sirviendo esta información de orientación para el desarrollo del diagnóstico y estudio de mercado, donde se pudo observar gran potencial del mercado de la ciudad puerto de Manta para incursionar con estrategias innovadoras en áreas de la industria maderera, lo recabado permitió el diseño de un plan de negocios destinado a la creación de una empresa maderera en la ciudad de Manta.

Se pudo aplicar un diagnóstico y estudio de mercado para conocer la posibilidad de aperturar una PYME de la industria maderera en la ciudad de Manta, detectándose una gran demanda insatisfecha, por lo que la implementación de una empresa que oferte productos derivados de la madera tendría repercusión positiva y estaría cubriendo un nicho de mercado no satisfecho en el mercado maderero de la ciudad de Manta.

Se identificó la demanda potencial, modelo de oferta y costos de producción, datos que se convirtieron en una guía para enlazar aspectos teóricos con los prácticos y clasificar la información básica que permitió la creación de la empresa comercializadora de derivados de la madera.

Se estimó la factibilidad económica financiera para la apertura de una empresa maderera en la ciudad de Manta, se obtuvo que la inversión de capital inicial es de US \$ 199.293,43 el cálculo del VAN (\$ 86.812,30), TIR (26%), y TMAR (13,18%), resultados que evaluaron la viabilidad positiva de la inversión; esperando tener un crecimiento sostenido desde el primer

mes de operaciones, y una recuperación de la inversión total en 6 años. Por lo que se recomienda a los futuros socios la decisión financiera de invertir.

Recomendaciones

Se recomienda a los organismos públicos y privados de la ciudad de Manta el incentivar estudios de factibilidad para encontrar alternativas, mecanismos y estrategias que identifiquen demanda de mercados no satisfechos, y al mismo tiempo impulsen la creación de empresas, microempresas y negocios en distintos ámbitos del área productiva.

Al sector empresario de la ciudad de Manta, aprovechar las ventajas competitivas que puede derivar el ser ciudad puerto y de contar con disponibilidad de recursos naturales que pueden ser aprovechados para aportar al crecimiento socioeconómico local y del país, sin descuidar el manejo eficiente desde la responsabilidad social, ambiental y productiva.

A la Universidad Católica Santiago de Guayaquil divulgar los resultados de la actual propuesta de plan de negocios para la creación de una empresa maderera en la ciudad de Manta, con la finalidad de concienciar, e incentivar a la ciudadanía en la búsqueda de alternativas para mejorar la actividad productiva y económica local.

A los jóvenes investigadores de la Facultad de Ciencias Económicas, Administrativas y Empresariales publicar resultados de impacto a nivel nacional e internacional para dar a conocer actividades empresariales que difieran de las tradicionales. A estudiantes investigadores que deseen desarrollar trabajos similares al del presente estudio, profundizar en estrategias administrativas prácticas, que aporten con diseños de nuevos productos, especialmente emplear los residuos de manera en la elaboración de joyas artesanales, un campo muy novedoso y que no se ha explotado en el país.

Durante el desarrollo del trabajo se encontraron limitaciones temporo-espaciales, existieron problemas a la hora de abordar el estudio de campo por coincidir con la declaratoria de emergencia Covid 19, en cierta manera el problema surgido se compensó utilizando medios telemáticos, por lo que, aunque en mayor tiempo del inicialmente establecido, se pudo elaborar el trabajo para su presentación.

Bibliografía

- Arcos Vera, P. G. (2020). *Aplicación y Beneficios del Plan de Negocios para la Creación y Consolidación de Empresas*. Ibarra, Imbabura, Ecuador.
- Arnaut y Iberbrokers. (2010). Estructura del Plan de Empresa. (1) 1-23. Obtenido de http://emprenderioja.es/files/recurso/modelo_plan_de_negocio.pdf
- Albuquerque, F., & Cortés, P. (2001). Desarrollo económico local y descentralización en América Latina. *CEPAL en coordinación con la Sociedad Alemana de Cooperación Técnica (Deutsche Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit, GTZ)*, (1) 2-317. Obtenido de https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/2693/S2001704_es.pdf
- Chuñi, M. G. (2019). El emprendimiento y su evolución como una alternativa laboral en el El emprendimiento y su evolución como una alternativa laboral en el. *Universidad de Cuenca*, (1)1-34. Obtenido de <https://dspace.ucuenca.edu.ec/bitstream/123456789/31772/1/EL%20EMPREDIMIENTO%20Y%20SU%20EVOLUCI%C3%93N%20COMO%20UNA%20ALTERNATIVA%20LABORA.pdf>
- Codigo Organico Integral Penal COIP. (2014). Artículo 247. Recuperado el 4 de 2 de 2019, de https://tbinternet.ohchr.org/Treaties/CEDAW/Shared%20Documents/ECU/INT_CEDAW_ARL_ECU_18950_S.pdf
- Constitución de la República del Ecuador. (2008). Art. 71, Art 14. *Asamblea Nacional*. Obtenido de <https://www.wipo.int/edocs/lexdocs/laws/es/ec/ec030es.pdf>
- Banco Central del Ecuador. (2020). Cuentas Provinciales . *Sector Maderero Ecuador*, 4.
- Barros, M. A. (2010). Plan de negocios de la Empresa de Muebles MaderArt. *Universidad de Cuenca*, 1-64. Obtenido de <http://dspace.ucuenca.edu.ec/handle/123456789/2896>
- Barrow, C., Barrow, P., & Brown, R. (2012). *The Business Plan Workbook* (Seventh edition ed.). London, United Kingdom: KoganPage.

- BCE (2020). *Banco Central del Ecuador*. Obtenido de <https://www.bce.fin.ec/index.php/comercio-exterior>
- Bertolotti, M. (2016). *Sostenibilidad y pesca responsable: las dimensiones social y económica, principios, objetivos e indicadores*. Obtenido de <http://nulan.mdp.edu.ar/2498/1/bertolotti.2016.pdf>
- Brown, J. N. (2011). *The Complete Guide Recruitment: A Step by Step Approach to Selecting, Assessing and Hiring the Right People*. Londres: Kegan Page.
- Centro Tecnológico de Castilla - La Mancha. (Enero de 2021). *Bilib*. Obtenido de <https://www.bilib.es/actualidad/blog/noticia/articulo/que-es-un-plan-de-negocio-y-por-que-es-tan-importante-a-la-hora-de-emprender/#:~:text=%C2%BFPor%20qu%C3%A9%20es%20importante%20tener,servir%C3%A1%20para%20valorar%20tus%20capacidades>.
- Christensen, C. M. (2008). *Assessing Your Organization's Capabilities: Resources, Processes and Priorities*.
- Corpei / ITTO. (2006). *Sector Forestal, Prioridad Nacional en el Ecuador*.
- ECUADOR FORESTAL. (2020). *Organización Ecuador Forestal*. Obtenido de <http://ecuadorforestal.org/>
- Federación Ecuatoriana de Exportadores. (2020). *FEDEXPOR*. Obtenido de <https://www.fedexpor.com/noticias/>
- Franco, J. T. (2020). *Plataforma Arquitectura*. Obtenido de <https://www.plataformaarquitectura.cl/cl/929976/7-tendencias-en-madera-que-veremos-en-2020>
- García, M. A., Yáñez, A. C., & Porchas, M. G. (2013). ESTRATEGIAS DE MERCADO PARA PRODUCTOS ELABORADOS A BASE DE CHILTEPÍN EN LA SIERRA DE SONORA. *Revista Mexicana de Agronegocios*, 3(2) 359-370. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/141/14125584017.pdf>

- Gatto, F. D., Mbairamadji, J., & Reeb, D. (2019). Las pequeñas empresas forestales en América Latina. *Departamento Forestal de la FAO*, (1)3-89. Obtenido de <http://www.fao.org/forestry/48463-044e15f5f6e580f5820754ba278eb6862.pdf>
- Goleman, D. (1995). *Inteligencia Emocional*.
- Hidalgo, O. R., Sánchez, A. H., & Guaicha, H. C. (2018). Plan de negocios. Un enfoque práctico. *Editorial UTMACH*, (1) 5-148. Obtenido de <http://repositorio.utmachala.edu.ec/bitstream/48000/12497/4/PlanDeNegocios>
- Huerta, P. G. (2015). La viabilidad financiera en el emprendimiento . *Universidad Pontificia de Madrid*, (1)1-69. Obtenido de <https://repositorio.comillas.edu/rest/bitstreams/7396/retrieve>
- ITTO. (2020). *Organización Internacional de las Maderas Tropicales*. Obtenido de https://www.itto.int/es/biennial_review/?mode=searchdata
- Junta del Acuerdo de Cartagena. (1984). *MANUAL DE DISEÑO PARA MADERAS DEL GRUPO ANDINO*. Lima: CARVAJAL S.A.
- LEY FORESTAL Y DE CONSERVACION DE AREAS NATURALES Y VIDA SILVESTRE. (2004). *Sitio web oficial de la Asamblea Nacional*, (1)1-19. Obtenido de <https://www.ambiente.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2012/09/ley-forestal.pdf>
- Ley que protege la biodiversidad en Ecuador. (2004). Art. 1. *Congreso Nacional Registro Oficial Suplemento 418*. Obtenido de <https://www.ambiente.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2015/06/Ley-que-protege-la-Biodiversidad-en-el-Ecuador.pdf>
- López, I., Arriaga, A., & Pardo, M. (2018). La dimensión social del concepto de desarrollo sostenible: ¿La eterna olvidada? *Revista Española de Sociología*, 27 (1), 25-41. doi:doi:10.22325/fes/res.2018
- Madoery, O. (2010). Guía práctica para el Agente de Desarrollo Local de Centroamérica y República Dominicana. *Fundación para el Desarrollo Local. Fundación DEMUCA*, (1)5-146. Obtenido de https://www.cepal.org/sites/default/files/guia_agentes_demuca.pdf

- Mercados, I. d. (2017). Amanda Vargas. *Fundación Universitaria del área Andina*, (1)2-75. Obtenido de <https://core.ac.uk/download/pdf/326425903.pdf>
- Milián, E. H. (2012). La tasa interna de retorno y el valor actual neto. *Universidad de San Carlos de Guatemala*, (1)2-141. http://www.biblioteca.usac.edu.gt/tesis/03/03_4056.pdf
- Mosquera, W. E., & Mancero, L. E. (2015). *La investigación de mercados como una disciplina estratégica*. (L. C. Editores, Ed.) Riobamba Ecuador: Escuela Superior Politécnica del Chimborazo. Obtenido de <http://cimogsys.esPOCH.edu.ec/direccion-publicaciones/public/docs/books/2019-09-17-223008->
- Muñoz, P. M., & Ruiz, S. S. (2016). Sobre el concepto de emprendimiento. *Laboratorio de innovación y emprendimiento*, (1)1-20. Obtenido de <https://www.openbeauchef.cl/wp-content/uploads/2016/12/Sobre-el-concepto-de-emprendimiento.pdf>
- Maldonado, M. V., León, S. E., & Tello, G. E. (2018). La elaboración de un Plan de negocios como alternativa para el desarrollo empresarial. *Espacios*, (1) 1-20. Obtenido de <http://www.revistaespacios.com/a18v39n50/a18v39n50p01.pdf>
- Meneses, J. A. (2017). En México se elaboró un plan de negocios para una empresa de productos de madera con un enfoque sustentable en el municipio de villa de Tesontepec, Hidalgo. *Instituto Politécnico Nacional*. Obtenido de <https://tesis.ipn.mx/bitstream/handle/123456789/22743/MAN2017%20M434j%20%20Jorge%20Antonio%20Meneses%20De%20Luis.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Mesa, J. L. (2012). Plan de negocio para una empresa decoración de madera. *Universidad Carlos III de Madrid*, (1)1-107. Obtenido de https://e-archivo.uc3m.es/bitstream/handle/10016/28194/TFG_Juan_Lizarribar_Mesa.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Mintzberg, H., & Quinn, b. (1988). El Proceso Estratégico. *Prentice Hall Hispanoamericana S.A.*, (2) 1-30.
- Morales, M. (2006). El desarrollo local sostenible. *Economía y Desarrollo*, 60-71.

- OECD. (2019). *Comunidad y Desarrollo Local*. Trento, Italia: Summer School. Obtenido de <http://www.oecd.org/cfe/leed/2019-Summer-School-Agenda-web.pdf>
- Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación. (2016). *Unasylva - No. 80-81 - La madera: Tendencias y perspectivas mundiales*. Obtenido de <http://www.fao.org/3/30164s/30164s00.htm#Contents>
- Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura –FAO. (2018). *Sitio Web mundial*, (1) 4-188. Obtenido de <http://www.fao.org/3/i8585es/I8585ES.pdf>
- Organización Ecuador Forestal. (2012). *Planeación Estratégica 2007 - 2002. Planificación Estratégica, Transformación y comercialización de Madera en el Ecuador*, 130.
- Prieto Sierra, C. (2017). *Emprendimiento Conceptos y Plan de Negocios*. México DF: Pearson.
- Quijije, S. K. (2015). *Plana de negocios para exportar las artesanías de balsa al mercado de Barcelona. Universidad Laica Vicente Rocafuerte de Manabí*, 1-92. Obtenido de <https://repositorio.ulead.edu.ec/bitstream/123456789/1080/1/ULEAM-COM-0027.pdf>
- Ramos, A. D., RojasRomero, O. R., & Callejas, I. C. (2017). Viabilidad técnica, financiera, social y de mercado de un sistema de acceso por huella dactilar basado en una metodología mixta. *Revista de Desarrollo Económico*, 4 (13) 57-63. Obtenido de https://www.ecorfan.org/bolivia/researchjournals/Desarrollo_Economico/vol4num13/Revista_de_Desarrollo_Econ%C3%B3mico_V4_N13_7.pdf
- Real Academia Española. (2021). *Diccionario de la lengua española. Sitio Web de la Asociación de Academia de la Lengua Española*. Obtenido de <https://dle.rae.es/emprender?m=form>
- Santoyo, S. (2021). *Cómo las pequeñas empresas contribuyen a la comunidad local. Diario de emprendedores*. Obtenido de <https://diariodeemprendedores.com/emprendedores-emprender/pequenas-empresas-comunidad-local%E2%80%A8.html>
- Rosero, J. (2020). *Food and Agriculture Organization of the United Nations*. Obtenido de FAO ORG: <http://www.fao.org/3/AD394S/AD394s09.htm>

- Sabando, A. C. (2016). Oportunidades comerciales de los productos forestales de Ecuador en el Mercosur. *Instituto de altos estudios Nacionales*, (1) 1-128. Obtenido de <https://repositorio.iaen.edu.ec/bitstream/24000/4066>
- Sánchez, A. M., Vayas, T., Mayorga, F., & Freire, C. (2020). Sector Maderero Ecuador. *Universidad Técnica de Ambato*, 4.
- Schmincke, K.-H. (2018). Las industrias forestales, elemento decisivo para el desarrollo socioeconómico. *Sitio Web oficial de la FAO*. Obtenido de <http://www.fao.org/3/v6585s/v6585s08.htm>
- Servicio de Rentas Internas. (2021). *Next Generation Open Source Analytics*. Obtenido de SRI en línea: <https://srienlinea.sri.gob.ec/saiku-ui/>
- Sinchi, R. A., & Paidá, C. R. (2014). empresa de diseño, producción y comercialización de muebles ecológicos convertibles e innovadores Meci. S.A. *Universidad Politécnica Salesiana*, (1)1-2010. Obtenido de <https://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/6421/1/UPS-CT002997.pdf>
- SNV. (2020). *Stichting Nederlandse Vrijwilligers*. Obtenido de <https://snv.org/>
- SUPERCIAS. (2020). *Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros*. Obtenido de <https://investigacionyestudios.supercias.gob.ec/index.php/estudios-sectoriales/>
- Supply Chain Council. (Octubre de 2016). *Supply Chain Council*. Obtenido de Modelo de Referencia Operativa SCOR: www.supply-chain.org
- Valencia, W. A., & Pinto, E. P. (2013). Los planes de negocios y los proyectos de inversión: similitudes y diferencias. *Industrial Data*, 16(1),80-84. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/816/81629469009.pdf>
- Vargas, A. (2013). Modelo para la elaboración de un plan de negocios para las empresas pequeñas y medianas. *Estudios Gerenciales*, (82),93-108. Obtenido de <https://www.redalyc.org/comocitar.ou?id=21208205>

Vidal, R. (2017). Economía y negocios. *Universidad de Chile*, (1)1-48. Obtenido de <http://repositorio.uchile.cl/bitstream/handle/2250/146047/Vidal%20Castillo%20Rodrigo.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Villegas, L. I., & Arteaga, A. M. (2012). ESTRATEGIAS DE MARKETING EN LAS EMPRESAS DEL SECTOR MANUFACTURERO DE CALDAS, QUINDÍO Y RISARALDA. *Novun segunda época*, (1) 49 - 64. Obtenido de <https://core.ac.uk/download/pdf/77273305.pdf>

Zacharakis, A., Spinelli, S., & Timmons, J. A. (2011). *BUSINESS PLANS THAT WORK*. New York, New York, Estados Unidos: Mc Graw Hill.

Anexo A. Encuesta

**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
FACULTAD DE ESPECIALIDADES EMPRESARIALES MAESTRÍA EN
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

TEMA: Propuesta de un plan de negocios para la creación de una empresa maderera en la ciudad de Manta

Objetivo: Construir un diagnóstico social, productivo y de mercado que permita el diseño de un plan de negocios para la creación de una PYME de la industria maderera en la Ciudad de Manta.

Instructivo: La Universidad Católica Santiago de Guayaquil a través de la Facultad de Especialidades Empresariales se encuentra realizando el estudio Propuesta de un plan de negocios para la creación de una empresa maderera en la ciudad de Manta. Los datos proporcionados son confidenciales, se considerará el anonimato y será utilizado solo para fines de investigación.

SEGMENTACIÓN SOCIODEMOGRÁFICA

DATOS DE UBICACIÓN GEOGRÁFICA:					
CANTÓN:					
BARRIO / SECTOR:					
DE LOS SIGUIENTES RANGOS ¿SU EDAD COMPRENDE?					
18 – 26	26 – 36	36 _ 46	46 – 56	MÁS DE 56 AÑOS	
GRUPO ÉTNICO Y GÉNERO CON QUE SE AUTOIDENTIFICA					
Mestizo: _____	Indígena: _____	Afro ecuatoriano: _____	Blanco: _____	NS/NR: _____	
Masculino: _____	Femenino: _____	LGTBI _____	_____	_____	
DE LOS SIGUIENTES RANGOS ¿CUÁL CORRESPONDE A SUS INGRESOS MENSUALES?					
Menos de \$ 400: _____	\$ 500: _____	\$ 600: _____	\$ 700: _____	Más de \$ 700: _____	

SEGMENTACIÓN PRODUCTIVA Y DE MERCADO		
¿Le gustaría que en Manta se forme una empresa para comercializar productos derivados de la madera?		
TOTALMENTE DE ACUERDO		
DE ACUERDO		
INDECISO		
EN DESACUERDO		
TOTALMENTE EN DESACUERDO		
Con que frecuencia adquiere productos derivados de la madera		
1 VEZ POR SEMANA		
1 VEZ CADA DOS SEMANAS		
1 VEZ POR MES		
1 VEZ POR TRIMESTRE		
1 VEZ POR SEMESTRE		
¿La última vez que compró un producto derivado de la madera? ¿Lo hizo en?		
MANTA		
CUENCA		
QUITO		
GUAYAQUIL		
OTROS		
La última vez que adquirió productos de madera ¿Cuáles de los siguientes compró?		
MUEBLES PARA EL HOGAR Y OFICINA		
AGLOMERADOS, MDF Y CONTRACHAPADOS		

PRODUCTOS DE DECORACIÓN		
PISOS		
OTROS		
¿Cuál es su forma de pago preferida al momento de comprar?		
CONTADO		
CRÉDITO		
TARJETA DE CRÉDITO		
CRÉDITO ACUMULATIVO		
De implementarse una empresa maderera en la ciudad de Manta ¿Qué modalidad de comercialización le interesaría?		
VENTA DIRECTA (OFICINA)		
VENTA EN LÍNEA (REDES SOCIALES)		
CATÁLOGOS		
PROMOCIÓN PUERTA A PUERTA		
¿Ha asistido a ferias o algún evento de productos de madera promovidos por organizaciones públicas o privadas?		
CUATRO VECES AL AÑO		
TRES VECES AL AÑO		
DOS VECES AL AÑO		
UNA VEZ AL AÑO		

RARAMENTE		
NUNCA		
¿Cuál es el tipo de madera que adquiere con más frecuencia?		
MACIZO		
CEPILLADO		
CONTRACHAPADO		
AGLOMERADO		
TABLEROS		
OTROS		
¿Qué busca cuando compra este tipo de producto?		
SERVICIO		
UBICACIÓN		
PRECIO		
VARIEDAD		

Anexo B. Entrevista a empresarios madereros



UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL FACULTAD DE ESPECIALIDADES EMPRESARIALES MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Guion de entrevista Para el desarrollo del trabajo “Propuesta de un plan de negocios para la creación de una empresa maderera en la ciudad de Manta” se aplica la entrevista como instrumento técnico cualitativo para recabar información que servirá para conocer el mercado de la industria de la madera en la ciudad de Manta.

Objetivo: Levantar un diagnóstico que permita conocer el mercado de la industria de la madera en la ciudad de Manta

- ¿Cuánto tiempo tiene en la ciudad de Manta su empresa maderera?
- ¿Cuál es la principal restricción que se presenta durante la etapa de comercialización de la producción?
- ¿Ha invertido en tecnología e innovación en los últimos meses?
- ¿Piensa que en el mercado maderero de Manta se dan condiciones para el crecimiento?
- ¿Ha contado con facilidades para acceder a financiamiento para sus actividades productivas?
- ¿Cuál es la principal restricción que se presenta durante la etapa de comercialización?
- ¿Ha realizado gestiones para asociarse y para recibir capacitación en temas relacionados a la actividad maderera?

Anexo C. Entrevista a personas que trabajan con la madera

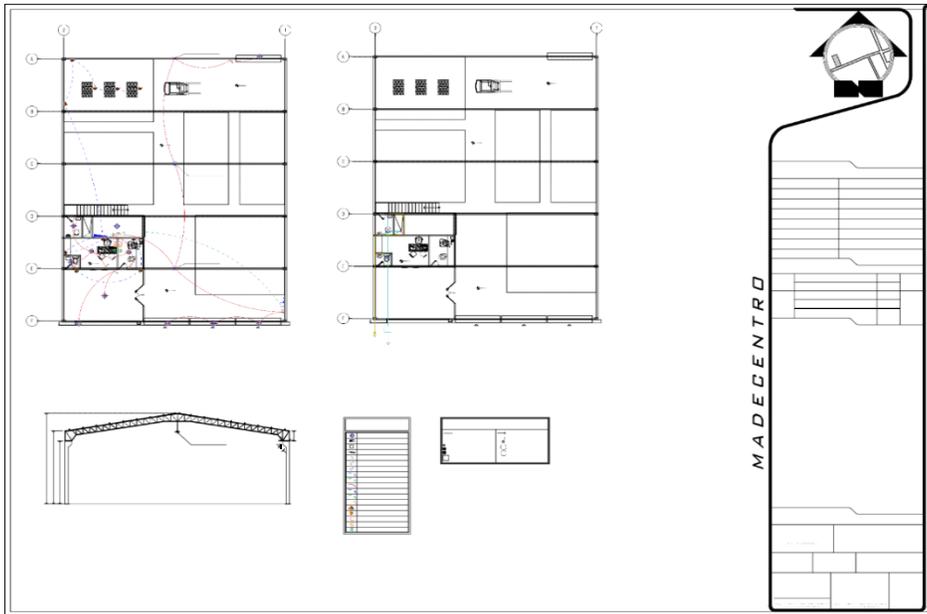
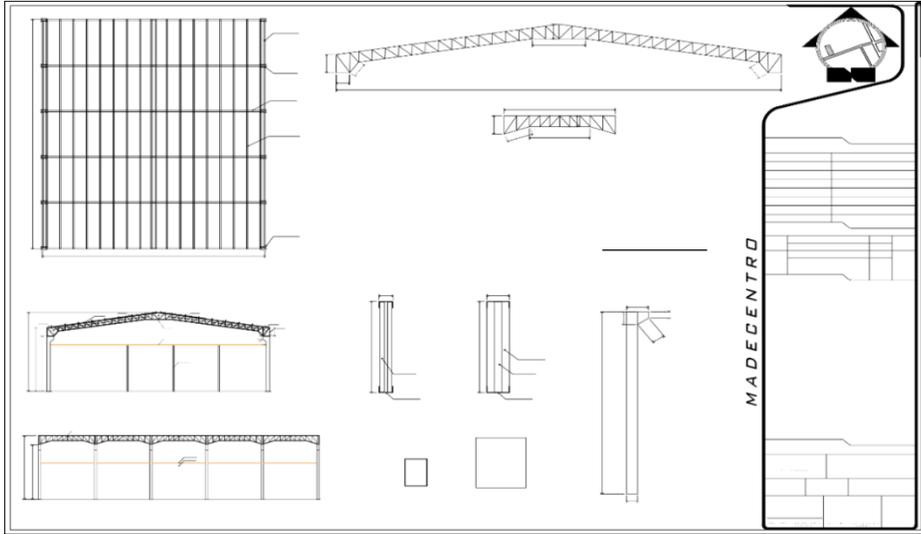


**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
FACULTAD DE ESPECIALIDADES EMPRESARIALES MAESTRÍA EN
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

Guion de entrevista. Para contribuir en la “Propuesta de un plan de negocios para la creación de una empresa maderera en la ciudad de Manta” se aplica la entrevista a personas que compran madera frecuentemente (constructores, carpinteros, ebanistas decoradores) para conseguir información sobre el funcionamiento del mercado de la madera en la ciudad de Manta.

Objetivo: Obtener un mejor conocimiento del funcionamiento del mercado de la madera en la ciudad de Manta.

- a. ¿Cuál es la actividad que realiza?
- b. ¿Qué características tiene la madera utilizada más en su trabajo?
- c. Encuentra en el mercado local los tipos de maderas que se ajusten a sus necesidades productivas
- d. ¿Qué características de la materia prima influyen en su decisión de compra?
- e. ¿Qué ventajas tiene el uso de la madera en relación a otros materiales?



Anexo D. Evidencia fotográfica de la planta de exhibición y ventas







ANEXO E: Evidencia fotográfica de la competencia directa





ANEXO F: Detalle mensual de ventas por años

Detalle mensual de ventas AÑO 1

DETALLE MENSUAL													
	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	T. Año 1
Pedidos concretados	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	3600
Ingresos por ventas	\$30.000,00	\$30.000,00	\$30.000,00	\$30.000,00	\$30.000,00	\$30.000,00	\$30.000,00	\$30.000,00	\$30.000,00	\$30.000,00	\$30.000,00	\$30.000,00	\$360.000,00
0	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$
Total ingresos	\$ 30.000,00	\$ 30.000,00	\$30.000,00	\$30.000,00	\$30.000,00	\$30.000,00	\$30.000,00	\$30.000,00	\$ 30.000,00	\$30.000,00	\$ 30.000,00	\$ 30.000,00	\$360.000,00
Margen de Proveedores 40%	\$ 12.000,00	\$ 12.000,00	\$12.000,00	\$12.000,00	\$12.000,00	\$12.000,00	\$12.000,00	\$12.000,00	\$ 12.000,00	\$12.000,00	\$ 12.000,00	\$ 12.000,00	\$144.000,00
Comisión vendedores minoristas	\$ 1.410,03	\$ 1.410,03	\$1.410,03	\$ 1.410,03	\$ 1.410,03	\$ 1.410,03	\$ 1.410,03	\$ 1.410,03	\$ 1.410,03	\$ 1.410,03	\$ 1.410,03	\$ 1.410,03	\$ 16.920,30
Comisión tarjeta de credito	\$ 954,00	\$ 954,00	\$ 954,00	\$ 954,00	\$ 954,00	\$ 954,00	\$ 954,00	\$ 954,00	\$ 954,00	\$ 954,00	\$ 954,00	\$ 954,00	\$ 11.448,00
Costo de entrega	\$ 408,00	\$ 408,00	\$ 408,00	\$ 408,00	\$ 408,00	\$ 408,00	\$ 408,00	\$ 408,00	\$ 408,00	\$ 408,00	\$ 408,00	\$ 408,00	\$ 4.896,00
Total costos de venta	\$ 14.772,03	\$ 14.772,03	\$14.772,03	\$14.772,03	\$14.772,03	\$14.772,03	\$14.772,03	\$14.772,03	\$ 14.772,03	\$14.772,03	\$ 14.772,03	\$14.772,03	\$177.264,30
Contribución Marginal	\$ 15.227,98	\$ 15.227,98	\$15.227,98	\$15.227,98	\$15.227,98	\$15.227,98	\$15.227,98	\$15.227,98	\$ 15.227,98	\$15.227,98	\$ 15.227,98	\$ 15.227,98	\$182.735,70

Elaborado por autor (2021)

Detalle mensual de ventas AÑO 2

	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Total Año 2
Unidades vendidas	330,00	330,00	330,00	330,00	330,00	330,00	330,00	330,00	330,00	330,00	330,00	330,00	3960
Ingresos por ventas	\$33.600	\$33.600	\$33.600	\$33.600	\$33.600	\$33.600	\$33.600	\$33.600	\$ 33.600	\$33.600	\$ 33.600	\$ 33.600	\$ 403.200
0	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Total Ingresos	\$33.600	\$33.600	\$33.600	\$33.600	\$33.600	\$33.600	\$33.600	\$33.600	\$ 33.600	\$33.600	\$ 33.600	\$33.600	\$ 33.200
Margen de Proveedores 40%	\$14.040	\$14.040	\$14.040	\$14.040	\$14.040	\$14.040	\$14.040	\$14.040	\$ 14.040	\$14.040	\$ 14.040	\$14.040	\$168.480
Comisión minoristas	\$ 1.658,19	\$ 1.658,19	\$ 1.658,19	\$ 1.658,19	\$ 1.658,19	\$ 1.658,19	\$ 1.658,19	\$ 1.658,19	\$ 1.658,19	\$ 1.658,19	\$ 1.658,19	\$ 1.658,19	\$ 19.898,24
Comisión tarjeta de credito	\$1.116,18	\$1.116,18	\$ 1.116,18	\$1.116,18	\$1.116,18	\$1.116,18	\$1.116,18	\$1.116,18	\$ 1.116,18	\$1.116,18	\$ 1.116,18	\$1.116,18	\$13.394,16
Costo de entrega	\$ 428,40	\$ 428,40	\$ 428,40	\$ 428,40	\$ 428,40	\$ 428,40	\$ 428,40	\$ 428,40	\$ 428,40	\$ 428,40	\$ 428,40	\$ 428,40	\$ 5.140,80
Total costos de ventas	\$17.242,77	17.242,77	\$17.242,77	\$17.242,77	\$17.242,77	\$17.242,77	\$17.242,77	\$17.242,77	\$17.242,77	\$17.242,77	\$17.242,77	\$17.242,77	\$206.913,20
contribución marginal	\$ 16.357	\$ 16.357	\$ 16.57,23	\$16.357	\$ 16.357	\$ 16.357	\$ 16.357	\$ 16.357	\$ 16.357	\$ 16.357	\$ 6.357	\$ 16.357	\$ 196.286

Elaborado por autor (2021)

Detalle mensual de ventas AÑO 3

	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Total Año 3
Unidades	363,00	363,00	363,00	363,00	363,00	363,00	363,00	363,00	363,00	363,00	363,00	363,00	4356
Vendidas													
Ingresos por ventas	\$36.97	\$36.92	\$36.972	\$36.972	\$36.972	\$36.972	\$36.972	\$36.972	\$ 36.972	\$36.972	\$ 36.972	\$ 36.972	\$443.664
0	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Total													
Ingresos	\$36.97	\$36.97	\$36.972	\$36.972	\$36.972	\$36.972	\$36.972	\$36.972	\$ 36.972	\$36.972	\$ 172	\$ 36.972	\$443.664
Margen de													
Proveedores 40%	\$15.49	\$15.40	\$15.490	\$15.490	\$15.490	\$15.490	\$15.490	\$15.490	\$ 15.490	\$15.490	\$15.490	\$ 15.490	\$ 185.8
Comisión vendedores minoristas	\$1.824	\$ 1.824	\$ 1.824	\$ 1.824	\$ 1.824	\$ 1.824	\$ 1.824	\$ 1.824	\$ 1.824	\$ 1.824	\$ 1.824	\$ 1.824	\$ 21.895
Comisión tarjeta de credito	\$1.231	\$1.231	\$1.231	\$ 1.231	\$ 1.231	\$ 1.231	\$ 1.231	\$ 1.231	\$ 1.231	\$ 1.231	\$ 1.231	\$ 1.231	\$ 14.778
Costo de entrega	\$449	\$449,8	\$449,82	\$449,82	\$449,82	\$449,82	\$449,82	\$449,82	\$ 449,82	\$ 49,82	\$ 449,82	\$ 449,82	\$ 5.397
Total Costos													
De Ventas	\$18.99	\$18.99	\$18.996	\$18.996	\$18.996	\$18.996	\$18.996	\$18.996	\$ 18.996	\$18.996	\$ 18.996	\$18.996	\$ 227.96
Contribución													
Marginal	\$17.97	\$17.97	\$17.975	\$17.975	\$17.975	\$17.975	\$17.975	\$17.975	\$ 17.975	\$417.97	\$ 17.975	\$ 17.975	215.703

Elaborado por autor (2021)

Detalle mensual de ventas AÑO 4

	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Total Año 4
Unidades Vendidas	399	399	399	399	399	399	399	399	399	399	399	399	4792
Ingresos por ventas	\$40.669,44	\$40.669,44	\$40.669,44	\$40.669,44	\$40.669,44	\$40.669	\$40.669	\$40.669,44	\$40.669,44	\$40.669,44	\$40.669,44	\$40.669	\$488.033,28
0 total ingresos	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	\$40.669	\$40.6694	\$40.6694	\$40.669,44	\$40.669	\$40.6694	\$40.669	\$ 40.669	\$40.669	\$40.669	\$40.669	\$ 40.669	\$488.033,28
Margen de Proveedores 40%	\$17.042,32	\$17.042,32	\$17.042,32	\$17.042,32	\$17.042,32	\$17.042,32	\$17.042,32	\$17.042,32	\$17.042,32	\$17.042,32	\$17.042,32	\$ 17.042,32	\$204.507,79
Comisión vendedores minoristas	\$2.107,42	\$2.107,42	\$2.107,42	\$ 2.107,42	\$2.107,42	\$2.107,42	\$2.107,42	\$2.107,42	\$2.107,42	\$ 2.107,42	\$2.107,42	\$2.107,42	\$25.289,00
Comisión tarjeta de credito	\$1.354,86	\$1.354,86	\$1.354,86	\$1.354,86	\$1.354,86	\$1.354,86	\$1.354,86	1.354,86	\$ 1.354,86	\$1.354,86	\$1.354,86	\$1.354,86	\$16.258,37
Costo de entrega	\$472,31	\$472,31	\$472,31	\$472,31	\$472,31	\$472,31	\$472,31	\$472,31	\$472,31	\$472,31	\$472,31	\$472,31	\$5.667,73
Total costos de ventas	\$20.976,91	\$20.976,91	\$ 20.976	\$20.976,91	\$20.976,91	\$20.976,91	\$20.976,91	\$20.976,91	\$20.976,91	\$20.976,91	\$ 20.976,91	\$20.976,91	\$251.722,89
contribución marginal	\$19.692,53	\$19.692,53	\$19.692,53	\$19.692,53	\$19.692,53	\$19.692,53	\$19.692,53	\$19.692,53	\$19.692,53	\$19.692,53	\$19.692,53	\$19.692,53	\$236.310,39

Elaborado por autor (2021)

Detalle mensual de ventas AÑO 5

	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Total Año 5
Unidades vendidas	439	439	439	439	439	439	439	439	439	439	439	439	5271
Ingresos por													\$4.736
ventas	\$44.736	\$444.73	\$44.736	\$44.736	\$44.736	\$44.736	\$44.736	\$44.736	\$44.736	\$44.736	\$44.736	\$44.736	\$536.836,60
	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Total Ingresos	\$44.736	\$44.73	\$44.736	\$44.736	\$44.736	\$44.736,	\$44.736	\$44.73	\$44.736,39	\$44.736	\$44.736	\$44.736	\$536.836
Margen de													
Proveedores 40%	\$18.746,	\$18.746	\$18.746	\$18.746	\$18.746	\$18.746	\$18.746	18.746,	18.746,6	\$18.746	\$18.746	\$18.746	\$224.960
Comisión													
vendedores	\$2.207	\$2.207	\$2.207	\$2.207	\$2.207	\$ 2.207	\$2.207	\$2.207	\$2.207	\$2.207	\$2.207	\$2.207	\$26.493,2
minoristas													
Comisión tarjeta													
de credito	\$1.4903	\$1.490	\$1.490	\$1.490	\$1.490	\$1.490	\$1.490	\$1.490	\$1.490	\$1.490	\$1.490	\$1.490	\$17.884,3
Costo de entrega													
	\$495	\$495	\$495	\$495	\$495	\$495	\$495	\$495	\$495,93	\$495	\$495	\$495	\$5.951,12
Total Costos DE													
VENTAS	\$22.94	\$22.940	\$2.940	\$22.94	\$22.94	\$22.9	\$22.94	\$22.9	\$22.940	\$22.9	\$22.940	\$22.940	\$275.288
CONTRIBUCIÓN													
MARGINAL	\$21.795,	\$21.7	\$21.795	\$21.79	\$2795	\$21.79	\$21.79	\$21.795	\$ 21.795	\$21.79	\$21.795	\$21.795	\$261.547

Elaborado por autor (2021)



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, Ordóñez Jaramillo John Andrés, con C.C: # 1716651664 autor del trabajo de titulación: *Propuesta de un plan de negocios para la creación de una empresa maderera en la ciudad de Manta*, previo a la obtención del grado de **MAGÍSTER EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS** 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 graduación 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 graduación, con el propósito de generar un repositorio que democratice la información, respetando las políticas de propiedad intelectual vigentes.

Guayaquil, 2 de septiembre 2022

f.

Nombre: Ordóñez Jaramillo John Andrés

C.C: 1716651664



REPOSITORIO NACIONAL EN CIENCIA Y TECNOLOGÍA

FICHA DE REGISTRO DE TESIS/TRABAJO DE GRADUACIÓN

TÍTULO Y SUBTÍTULO:	Propuesta de un plan de negocios para la creación de una empresa maderera en la ciudad de Manta		
AUTOR(ES) (apellidos/nombres):	Ordóñez Jaramillo, John Andrés		
REVISOR(ES)/TUTOR(ES) (apellidos/nombres):	Econ. Gutiérrez Candela, Glenda Ing. Castro Peñarreta, Ángel		
INSTITUCIÓN:	Universidad Católica de Santiago de Guayaquil		
UNIDAD/FACULTAD:	Sistema de Posgrado		
MAESTRÍA/ESPECIALIDAD:	Maestría en Administración de Empresas		
GRADO OBTENIDO:	Magíster en Administración de Empresas		
FECHA DE PUBLICACIÓN:	2 de septiembre de 2022	No. DE PÁGINAS:	147
ÁREAS TEMÁTICAS:	Plan de negocios, empresas madereras.		
PALABRAS CLAVES/ KEYWORDS:	Plan de negocios, PYME, industria maderera, viabilidad, factibilidad.		
RESUMEN/ABSTRACT (150-250 palabras):	<p>La propuesta de un plan de negocios permite conocer la viabilidad de ideas o proyectos productivos, al mismo tiempo la industria maderera ocupa un lugar destacado en el crecimiento socioeconómico de los países, desde el enfoque anterior se plantea el objetivo general de diseñar un plan de negocios para la creación de una PYME de la industria maderera en la ciudad de Manta, basada en los resultados del estudio de mercado. Para conseguirlo se acudió a una metodología de enfoque no experimental exploratoria con alcance descriptivo, con un tipo de investigación mixta, cualitativa y cuantitativa. Se realizó un diagnóstico FODA y encuesta que sirvieron de base para el diseño de la propuesta del plan de negocios. Como conclusiones principales se obtuvo que derivado del diagnóstico y estudio de mercado aplicado se pudo observar gran potencial del mercado de la ciudad puerto de Manta para incursionar con estrategias innovadoras en áreas de la industria maderera, se estimó la factibilidad económica financiera para la apertura de una empresa maderera con una inversión inicial de \$ 199.293,43, el VAN es de \$ 86.812,30 y una TIR del 26 % consideraron viabilidad positiva de inversión esperando tener un crecimiento sostenido desde el primer mes de operaciones, y una recuperación de la inversión total a 2 años, recomendándose la inversión.</p>		
ADJUNTO PDF:	<input checked="" type="checkbox"/> SI	<input type="checkbox"/> NO	
CONTACTO CON AUTOR/ES:	Teléfono: +593998790831	E-mail: john.ordonez@cu.ucsg.edu.ec / andres_o_j@hotmail.com	
CONTACTO CON LA INSTITUCIÓN:	Nombre: María del Carmen Lapo Maza		
	Teléfono: +593-4-3804600		
	E-mail: maria.lapo@cu.ucsg.edu.ec		
SECCIÓN PARA USO DE BIBLIOTECA			
Nº. DE REGISTRO (en base a datos):			
Nº. DE CLASIFICACIÓN:			
DIRECCIÓN URL (tesis en la web):			