



ESCUELA SUPERIOR POLITECNICA DEL LITORAL

Instituto de Ciencias Humanísticas y Económicas

PROYECTO:

“Proyecto de Inversión y Plan de Negocios para
la Creación de la Empresa: Grupo Mobiliario y
de Acabados de Construcción Castor S.A.”

Andrés Freire Paredes

Jesús Cárdenas Salazar



Diciembre del 2004



**ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DEL
LITORAL**



**INSTITUTO DE CIENCIAS HUMANÍSTICAS Y
ECONÓMICAS**

PROYECTO:

**“PROYECTO DE INVERSION Y PLAN DE NEGOCIOS
PARA LA CREACIÓN DE LA EMPRESA: GRUPO
MOBILIARIO Y DE ACABADOS DE CONSTRUCCIÓN
CASTOR S.A.”**

**ANDRÉS FREIRE PAREDES
JESÚS CÁRDENAS SALAZAR**

Diciembre del 2004

Declaración Expresa

La responsabilidad del contenido de este Proyecto de Graduación nos corresponde exclusivamente y el Patrimonio Intelectual del mismo a la Escuela Superior Politécnica del Litoral



ANDRÉS FREIRE PAREDES



JESÚS CÁRDENAS SALAZAR

Ing. Néstor Alejandro
Presidente del Tribunal de Grado

Ec. Emilio Pfister
Director de Tesis

Ec. Iván Rivadeneira
Vocal

Ec. Álvaro Moreno
Vocal

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN

- I. ANTECEDENTES
- II. DEFINICIÓN DEL NEGOCIO
- III. SITUACIÓN GLOBAL DEL SECTOR

CAPITULO 1

1.	ESTUDIO, DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS DE MERCADO	1
1.1.	DESCRIPCIÓN GENERAL DE LA ECONOMÍA DEL ECUADOR	1
1.2.	DESCRIPCIÓN DEL SECTOR	10
	1.2.1. Descripción del sector de la construcción	10
	1.2.2. Descripción del sector manufacturero	16
	1.2.3. Descripción del sector maderero	21
1.3.	DESCRIPCION DEL MERCADO	30
	1.3.1. Descripción de los productos	30
	1.3.2. Descripción de los proveedores	50
	1.3.3. Análisis de la competencia	74
	1.3.4. Análisis de la demanda y potenciales clientes	83
	1.3.5. Descripción sobre aspectos de regulación, entidades gubernamentales de control y apoyo, aspectos ambientales, legales y tributarios.	108
	1.3.6. Descripción sobre la apertura internacional	117

CAPITULO 2

2.	PLAN DE NEGOCIOS	132
2.1.	DEFINICIÓN ESTRATÉGICA DE LA EMPRESA	132
	2.1.1. Definición del negocio	132
	2.1.2. Misión	134
	2.1.3. Visión	135
	2.1.4. Filosofía y valores organizaciones(objetivos generales)	136
2.2.	ANÁLISIS DE LA EMPRESA	139
	2.2.1. Análisis de fuerzas y expectativas	139
	2.2.2. Análisis de recursos e insumos	140
	2.2.3. FODA de la empresa	141
	2.2.4. Matriz demanda-crecimiento	144
	2.2.5. Matriz de inversión	146
	2.2.6. Matriz de estrategias de empresa, ciclo de vida, marketing y penetración	147

2.3.	PLAN DE NEGOCIOS MAESTRO	149
2.4.	ORGANIGRAMA DE LA EMPRESA	157
2.5.	OBJETIVOS EMPRESARIALES DE LARGO PLAZO	158
2.6.	POSICIONAMIENTO Y DIFERENCIACIÓN	161
2.7.	ESTRATEGIAS EMPRESARIALES MAESTRAS	165
	2.7.1. Estrategias de productos: introducción y expansión de productos	165
	2.7.2. Estrategias competitivas	169
	2.7.3. Estrategia de mercado	170
	2.7.4. Estrategia maestra mix	171
2.8.	OBJETIVOS EMPRESARIALES DE MEDIANO Y CORTO PLAZO	174
2.9.	PLANES ESTRATÉGICOS	181
	2.9.1. Estrategia de Marketing	181
	2.9.2. Estrategia de producción	218
	2.9.3. Estrategias administrativas	229
	2.9.4. Estrategias financieras	236

CAPITULO 3

3.	ESTUDIO TÉCNICO	239
3.1.	FACTORES SOBRE LA PLANTA Y LAS INSTALACIONES	239
3.2.	EQUIPOS, MAQUINARIAS Y HERRAMIENTAS: CARACTERÍSTICAS Y ALTERNATIVAS, MANTENIMIENTO Y FACTORES	244
3.3.	ANÁLISIS, CARACTERÍSTICAS Y ALTERNATIVAS DE LAS MATERIAS PRIMAS E INSUMOS	248
3.4.	MANUAL TÉCNICO DE PROCEDIMIENTOS (M.P.T)	260
	3.4.1. Procesos y procedimientos.	260
	3.4.2. Materiales, Insumos y Procesos de fabricación	265
	3.4.3. Personal requerido, sueldos, salarios y jornal	279
3.5.	ESTRUCTURA PRESUPUESTARIA	281
	3.5.1 Ventas	283
	3.5.2 Materiales Directos, inventarios y compras	283
	3.5.3 Mano de Obra Directa	284
	3.5.4 Presupuestos de Producción, gastos de oficina y gastos De planta	284
	3.5.5 Presupuesto de Costo de Ventas	285
	3.5.6 Gastos Operativos	286

CAPITULO 4

4. VALORACIÓN FINANCIERA DEL NEGOCIO	287
4.1. ESTRUCTURA DE LOS ESTADOS FINANCIEROS	287
4.1.1. Inversión Inicial	287
4.1.2. Análisis del Financiamiento y aportes de capital	289
4.1.3. Presupuesto del estado de resultados y balance	290
4.2. EQUILIBRIO OPERATIVO PARA EL PRIMER AÑO	291
4.2.1. Gráfico y Análisis del Punto de Equilibrio Operativo.	292
4.3. FLUJOS DE CAJA DE CORTO Y LARGO PLAZO DEL PROYECTO Y DETERMINACIÓN DE LA TASA DE DESCUENTO, CPPC, VAN Y TIR	292
4.4. ÍNDICES FINANCIEROS PRESUPUESTADOS	293
4.5. ANÁLISIS DEL RIESGO DEL NEGOCIO Y SENSIBILIDAD	295

CAPITULO 5

5. EVALUACIÓN SOCIAL Y EXTERNALIDADES	299
5.1. ANÁLISIS Y TIPO DE EXTERNALIDADES	299
5.1.1. Aspectos sociales	299
5.1.2. Aspectos ambientales	300
5.2. VALORACIÓN AGREGADA DEL PROYECTO	307

CAPITULO 6

6. CONSIDERACIONES FINALES	309
6.1. CONCLUSIONES	309
6.2. RECOMENDACIONES	310

7. ANEXOS

8. BIBLIOGRAFÍA

INTRODUCCIÓN

I. ANTECEDENTES

El análisis de los sectores y su relación con las tendencias del país, muestran que durante los últimos años el sector de la construcción y manufacturero han crecido con buenos síntomas, manteniendo interesante índices de ganancias en sus negocios, lo que deja ver dentro de la economía que existen industrias que pueden ser rentables como atractivas para invertir.

En aspecto muy general se ve que las empresas no desarrollan todo su potencial de manufactura y esto ha desembocado en problemas de productividad, mas otro de los puntos débiles es que muchos son los que aun no han reconocido que necesitan adaptar sus productos a las necesidades cambiantes del mercado dado que no cuentan con líneas adaptables a estas necesidades.

A esto se suma la falta de un asesoramiento claro y especializado acerca de que mobiliarios y acabados para construcción se necesitan para satisfacer las necesidades variadas de los usuarios, muchas veces por no tener el conocimiento necesario(por parte de los profesionales asesores) y otras por no tener a manufactureros y talleres preparados para cumplir exigencias de diseño especializado o bien capacidad para interpretarlos y

cumplirlos, tomando en cuenta colores, tendencias, diseños de mobiliarios y acabados de construcción que definan las exigencias cotidianas del cliente.

Las estructuras cerradas de muchas de estas empresas hace que aún no logren una modernización en sus productos y procesos, más aquella compañía que ofrezca estos servicios será atractiva al mercado, logrando ganar ventajas competitivas, penetración de mercado, posicionamiento, diferenciación y atractivas utilidades, consiguiendo así que su oferta de línea de productos sea demandada por los potenciales clientes que buscan esta innovación.

Cabe rescatar también que el Ecuador es el principal proveedor para el mercado interno de las materias primas en este sector, lo que es decir que las materias primas no son necesariamente importadas, esto debido al aprovechamiento de las variedades de plantaciones y especies lo cual da incluso oportunidad para satisfacer a los mercados nacionales e internacionales. El sector maderero es un importante generador de divisas para la economía ecuatoriana como ya se lo dijo anteriormente pues esta actividad vendió a los mercados internacionales US\$ 66.8 millones en el 2002.

Inclusive se pueden mostrar ventajas en este sector por la parte de la provisión de materiales como la gran variedad de climas, diversidad de especies maderables, velocidad de crecimiento de las especies por tener exposición de 12 horas de luz todo el año, disponibilidad de tierras para

la forestación o bien cercanía a los mercados de destinos creando así fortaleza al sector al momento de generar valor comparativo en sus ofertas de productos.

La variedad de productos que ofrece la industria es alta, desde materia prima hasta manufacturas semi-elaboradas y productos terminados, pero en el momento de la producción, el manejo de lotes y comercialización se puede notar que los procesos son aun artesanales, lo cual da pauta a creer que verdaderos y técnicos procesos pueden crear factores favorables para quienes los utilicen ganando así eficiencia, eficacia, mejor desempeño, oferta de productos aceptables y mayores utilidades.

Más no se pueden descartar de los escenarios, lo que generalmente sucede en el Ecuador: los riesgos más inesperados se cristalizan. Y hay muchos que aunque posibles se pueden superar, mas si no se concretan los riesgos presentes en el horizonte, la economía debería mantener una trayectoria sana, con un crecimiento esperado entre 5 y 8% anual, lo cual pondría a Ecuador como a uno de los países de mayor crecimiento de América Latina.

Esto puede lograrse impulsado tanto el lado del consumo como de la inversión, y además por la apertura al capital privado en áreas como el petróleo, las telecomunicaciones, la electricidad o la construcción, con este proyecto se podría apostar por un mejor camino.

Realmente se presenta un escenario interesante si se utilizan verdaderas políticas desde el sector publico y mas aun desde la inversión privada, pues la confianza se esta recuperando en los inversionistas y surgen

nuevos canales de financiamiento para los proyectos sostenibles y ganadores, dado a una mejoría en los índices de riesgo país de estos últimos periodos.

El país podría estar creando un ambiente más positivo para atraer inversión extranjera. Pero es importante que esto se vea complementado por el lado de la inversión en actividades no manejadas por el estado. Más a esto hay que agregar los problemas que nosotros mismos seguimos creando: corrupción, inseguridad, cambio en las reglas del juego, que aunque podría crear ambientes negativos existe una tendencia propositiva del ecuatoriano a buscar que la incertidumbre no cubra sus oportunidades.

En aspectos mas precisos notamos un importante estabilidad en varios sectores de la economía el cual despierta mucho interés como el de la construcción que tienen una tendencia de crecimiento promedio en dólares del 13% anual nominal tomado en una muestra de 1991-2004 y del 2% anual en aspectos reales, el cual muestra una directriz positiva que es superior incluso al promedio de crecimiento de los otros sectores y del PIB.

Estos rubros fomentan un efecto multiplicador que se distribuye hacia sectores como el maderero incentivando el consumo por parte de los clientes finales, gracias a las inversiones realizadas por parte de las empresas de este mercado los cuales al iniciar una campaña de

promoción muchas veces, si tienen el incentivo correcto, generan importantes transacciones de negocios a nivel nacional e internacional.

Esta nueva tendencia en el sector ha dejado ver un enorme potencial en segmentos como el de muebles y el de acabados de la construcción que es alimentado por el efecto creciente de este mercado mostrando índices de desempeño entre el 10 y el 15% anual con rubros de 38'000000 mensuales de los cuales 18 millones son de muebles y 20 millones son de los acabados y mantenimiento de construcciones para los mercado locales e internacionales.

La industria del mueble y acabados de construcción, que se ubica en el sector secundario de producción presentando interesantes opciones al mercado nacional e internacional en los últimos años. Por esta razón, las empresas manufactureras, continuarán desempeñando un importante papel dentro de la economía nacional en los próximos períodos. Es por eso que la CORPEI en dos estudios presentados en el año 2003 para la apertura de la oferta en muebles y acabados de la construcción concluye que la industria manufacturera especialmente el de la industria maderera es una rama que esta en continua expansión.

Mas esto no es solo necesario para que un emprendimiento triunfe, además se necesita una mezcla de factores y estrategias precisamente definidas así como políticas de producción, calidad, atención al cliente y competencias decididamente innovadoras, que en conjunto con normas financieras exhaustivamente eficientes y el personal correcto permitirán

el crecimiento constante de una empresa dentro de los negocios de oportunidad.

Además en el país se están dando interesantes opciones de apoyo de ciertos organismos como la cámara de comercio, la cámara de industrias, la cámara de la pequeña industria y la cámara de construcción que están implementando herramientas para financiamiento, diseño de programas y procesos de trabajo, capacitación, respaldo institucional entre otros permitiendo así el desarrollo de la industria y el crecimiento de las empresas.

Es aquí donde se nota una importante oportunidad de ingresar a un negocio altamente rentable, con necesidades insatisfechas, con marcadas tendencias modernistas y opciones de brindar al mercado un servicio personalizado, utilizando técnicas, productos y procedimientos de vanguardia, que permitan acoplar los muebles y acabados de construcción a las exigencias actuales y futuras de los clientes, eliminando lo innecesario, superfluo y caro pero sin perder la estética y funcionalidad para la cual fueron creados.

II. DEFINICIÓN DEL NEGOCIO

La idea es crear una empresa de bosquejo, desarrollo, implementación, mantenimiento y ejecución de proyectos mobiliarios, optimizaciones de ambiente-divisiones y acabados de construcción en Hogares, Empresas, locales comerciales y turísticos en conjunto con grupos de empresas y profesionales dedicados al sector maderero, de la construcción, accesorios y acabados, metalurgia y empresas complementarias, ofreciendo un servicio totalmente garantizado y de calidad, estudiando exactamente las necesidades del cliente personalizando a medida y diseño sus requerimientos.

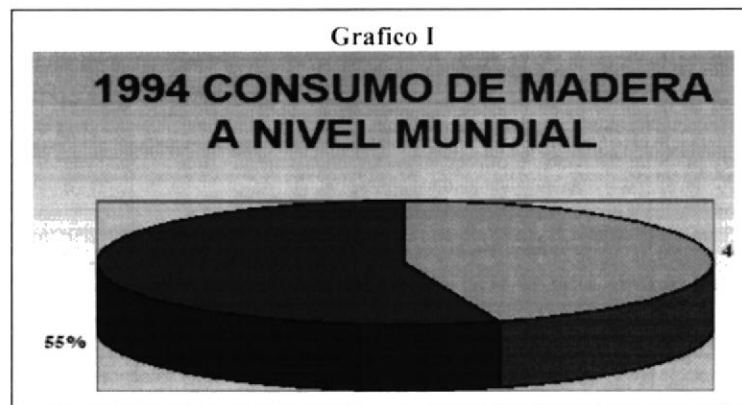
Se estará decidido a brindar un servicio ágil, eficiente, eficaz pero sobre todo profesional, el cliente es lo más importante y todos los esfuerzos estarán destinados a satisfacerlos a partir de los siguientes servicios:

- ✓ Asesoría y desarrollo de Espacio, Ambientes y Divisiones:
- ✓ Soluciones, Diseño & Desarrollo de Mobiliario y Acabados para la construcción-decoración:
- ✓ Mantenimiento de Exteriores, Interiores y Mobiliario.

III CONTEXTO GLOBAL DEL SECTOR

A partir de un estudio que la CORPEI presento en 1998 sobre el cluster maderero en el Ecuador, se han podido obtener interesantes apuntes sobre

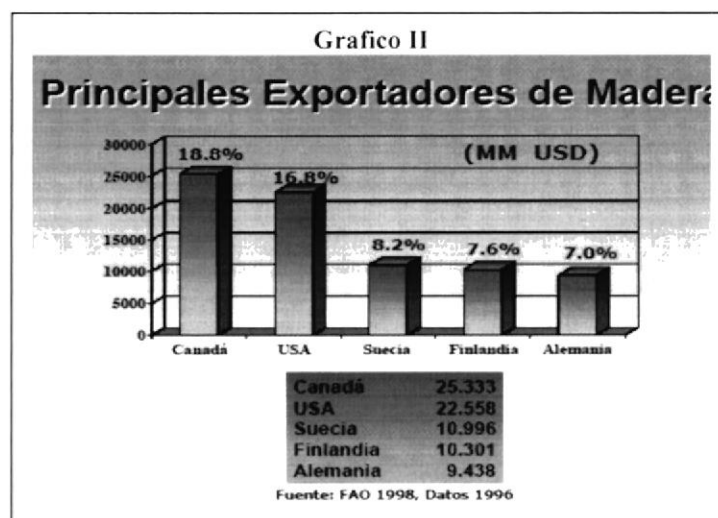
Las tendencias mundiales del uso y proveniencia de la madera, así se tiene que:



Fuente: FAO

Elaboración: CORPEI

Para 1994 el consumo mundial de madera era 34.4 billones de m³, a lo cual hay que agregar que el 55% de la utilización de la madera fue destinada para la combustión o leña y por ende el 45% para fines industriales.



Al mismo tiempo se puede apreciar que los países norteamericanos dominan con aproximadamente el 26% de la exportación total de madera hacia el mundo, también es de considerable importancia los países nórdicos y Alemania, los cuales presentan interesantes volúmenes de negocios. Esto da pauta para decir que la tendencia mundial de madera es por las maderas templadas más que por las calidas, ya que estos países la producen.

Además estas potencias implementan sistemas tecnificados y sostenibles en el manejo de la cadena de producción, desde el cultivo del bosque hasta la manufactura de la producción, marcando ante el mundo la vanguardia tecnológica e industrial, desarrollando procedimientos innovadores y eficientes, lo cual ha permitido que estos se mantengan hasta estos días en los primeros sitios de producción.

Hay que añadir un notable desarrollo de los países asiáticos, los cuales últimamente están ingresando con excelentes manufacturas y buenos precios, convirtiéndose así en importantes competidores a nivel mundial con estrategias sólidas e ingresando con muchas opciones de negocios.

CAPITULO 1

1. ESTUDIO, DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS DE MERCADO

Para este estudio se han seguido ciertas técnicas, con lo cual se logrado obtener una serie de datos e información, suficiente para describir en aspectos generales y específicos la economía ecuatoriana, el sector de la construcción, el sector manufacturero, el sector maderero, aspectos sobre el mercado y las fuerzas que actúan sobre este, definiciones de la demanda, entre otras variables de interés,¹

1.1 DESCRIPCIÓN GENERAL DEL ECUADOR Y SU ECONOMÍA

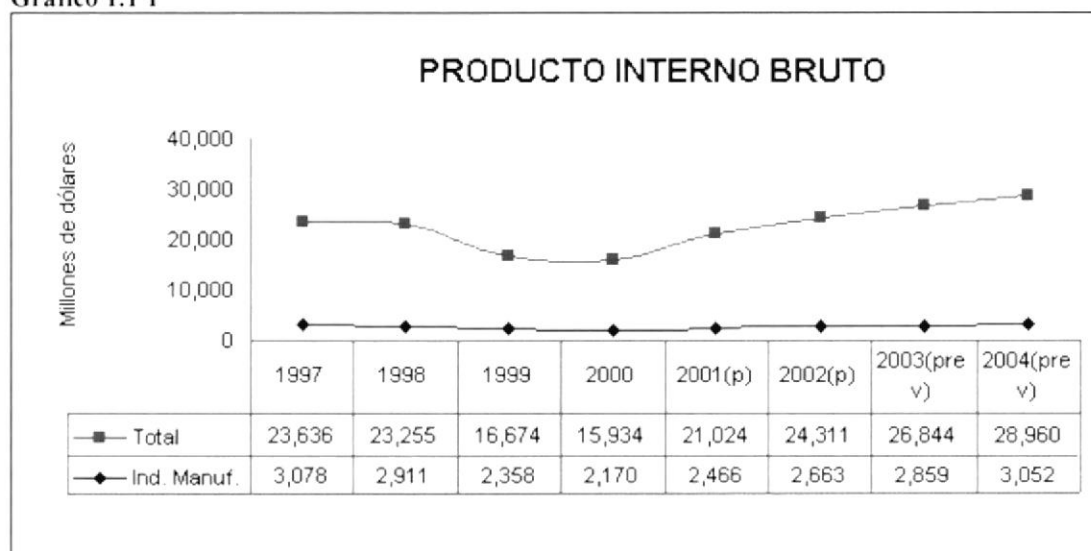
No hay duda que la economía ecuatoriana ha tomado un ritmo de crecimiento importante, según fuentes internacionales estamos alcanzado y quizás superando un ritmo anual del 5% en crecimiento de la riqueza, colocándonos entre los países de mayor crecimiento América Latina, además la demanda interna de bienes y servicios (para consumo e inversión esencialmente), crece por encima del 10% anual y parecería que la demanda externa también se ha reactivando, indica la revista ANÁLISIS SEMANAL.

¹Para un análisis de la metodología y aspectos técnicos del estudio de mercado ver anexo No 1

Este punto nos da pauta para indicar que el PIB de acuerdo a las estimaciones oficiales será de aproximadamente 28.000 millones de dólares para este año, es decir se espera un crecimiento aproximado del 6-8% con respecto al que se registro en los doce meses correspondientes al 2003.

Este porcentaje enfatiza en indicar el crecimiento sostenido que se imprime en Ecuador con respecto a los últimos años, dejando notar una recuperación de la catástrofe financiera y económica de principios e siglo, tal como nos muestra el grafico siguiente, aunque no se percibe altos porcentajes de crecimiento para el próximo año (3%) según fuentes gubernamentales, lo que también insiste en realizar cambios fundamentales en la economía:

Grafico 1.1 1



Fuente BCE

Elaboración: Los Autores

Al mismo tiempo se ve que el crecimiento de la demanda es mayor al de la oferta productiva ecuatoriana, la diferencia se cubre con importaciones, cuyo crecimiento es del orden del 30% anual. Este fuerte incremento de las compras al exterior no es necesariamente un síntoma de pérdida de competitividad ni de contra ni hacia la producción local, simplemente confirma que la economía se está reactivando y que hay muchas necesidades que se satisfacen con productos de otros países, como es el caso de materias primas o maquinaria, aunque estos puntos también son dignos de analizar pues muchos sectores productivos si se han visto afectados por el efecto de las cotizaciones del dólar y las depreciaciones de países vecinos.

Por otro lado la corriente devaluatoria de países vecinos crea ante el Ecuador, cuya moneda es el dólar, incompetencias por el efecto precio de intercambio con respecto a otros países de la región pues estos no están atados a la moneda americana, aunque esta también presenta una corriente devaluatoria desde ya hace alguno meses, frente a sus propios problemas internos y su oferta de productos al mundo. Esto referencialmente mejora en algo la situación ecuatoriana, mas no es suficiente ya que los otros países de la región tienen mayor poder de decisión.

Más al mismo tiempo el crecimiento se nota en todos los sectores de la economía recuperándose de los datos negativos de 1999, desde la construcción hasta el sector de manufactura.

Tabla 1. 1.1

NO HAY DUDA QUE LA ECONOMÍA SE RECUPERA (% de crecimiento trimestral)						
	99	I-00	II	III	IV	I-01
PIB	-9	0.1	2.4	1.5	1.8	2.1
IMPORTACIONES	-34	-2.5	9	15.3	7.7	7.3
DEMANDA INTERNA	-17	-1.5	4.9	4.3	3.7	0.4
DEMANDA EXTERNA	-4	2.6	0	1.2	-4.3	9.7
CONSTRUCCIÓN	-12	1.7	1.9	-1	0.8	4.8
INDUSTRIA	-2	-0.9	4	-0.6	2.4	1.9
AGRICULTURA	-11	1.7	1.9	-1	0.8	4.8
PETROLEO	-2.5	4.1	2.5	3.7	-0.1	1.4

Fuente BCE

Elaboración: Los Autores

Mas al mismo tiempo las tasas de interés se están volviendo un poco más atractivas porque la banca requiere de negocios para generar crecimiento y riqueza aunque aun tenga alta cartera vencida, impuestos excesivos, gastos elevados que poco a poco se están subsanando, pues la mayor solidez de la banca es un aspecto muy positivo para el futuro.

Así ahora se muestran tasas de interés que van desde el 7% hasta el 14% para créditos, lo cual es una mejoría en relación con años anteriores que se mantenían con tasas de alrededor del 25 o 20%, inclusive actualmente la banca esta generando canales de financiamiento especializados como para vivienda, consumo, automotriz y como plato fuerte canaliza recursos hacia la pequeña y mediana empresa.

Aquí mismo cabe resaltar aspectos sobre el Índice de Precios al Consumidor Urbano (IPCU) el cual se ha reducido considerablemente, por ejemplo el correspondiente al mes de septiembre la inflación mensual

fue de 0.24%, la inflación anual asciende al 1.61%; lo cual deja entrever que la economía se esta ajustando a los precio reales e internacionales en transacciones de bienes y servicios.

Lo cual también muestra que al mismo tiempo que la inflación esta disminuyendo para ajustarse a los niveles internacionales y a precios reales de la economía ecuatoriana, también hay que insistir que esta disminuye debido a que la demanda aunque es latente aun no puede suplir todas su necesidades con los niveles de ingresos disponibles actualmente, por lo que tiene que racionalizar hacia los consumos de mayor importancia, tal como lo muestra un estudio de la empresa PULSO ECUADOR y publicado por VISTAZO del mes de abril del presente año los cuales entregaron la siguiente lista de gastos:

Tabla 1.1.2

CATEGORÍA	%	MILLONES DOLARES
Alimentos y bebidas no alcohólicas	28.5	288
Servicios básicos	8.3	84
Transporte	7.5	76
Educación	4.2	42
Vestido	2.9	29
Mantenimiento vivienda	1.6	17
Muebles y artículos de casa	1.4	14
Otros	54.4	550.53

Fuente: Vistazo

Autor: Pulso Ecuador

Este resumen de tal cuadro nos hace entender que el rubro predominante es el de consumo de alimentos, servicios básicos y transporte, lo cual indica que las variables mas interesantes de analizar son las referentes a los alimentos, electricidad, telecomunicaciones, agua potable y

combustibles, pues estas definen la posibilidad de consumo y demanda por otros bienes y servicios de la economía pues la población tiene que disponer cerca del 44.3% en estas categorías teniendo disponible tan solo el 55% aproximado para otros gastos.

En un análisis sobre las remesas tenemos que el 16% de las familias que reciben remesas en el Ecuador y utiliza ese dinero para vivir diariamente. Este grupo de ecuatorianos es el de clase media el que mas recibe cada mes un promedio de 200 dólares de sus familiares que se encuentran en los Estados Unidos, España y otros países, según datos durante la cita de gobernadores del Banco Interamericano de Desarrollo (BID).

De estos el 17% de quienes reciben esos dineros lo emplea en lujos y otro 8% de los beneficiarios crean negocios pequeños. El resto ahorra, compra propiedades e invierte en educación, indica el informe fundamentado en encuestas y elaborado por Sergio Bendicen, asesor del BID.

Al Ecuador llegaron 1656 millones de dólares como remesas en el 2003 y a nivel región el 1 de cada 10 personas las reciben. El dinero es producido por personas que son jardineros, albañiles o empleadas domesticas, siendo estos una población joven y seguirá en aumento por la escasez de empleo en los países en desarrollo, según los datos del BID. El 75% de los encuestados alguna vez ha enviado dinero a sus familias en los países de la región.

El BID esta analizando las formas para que todo ese flujo de recursos se utilice en inversiones, especialmente de microempresas. Por eso, un

grupo de bancos, agencias de transferencias de la región y de los países que albergan a los emigrantes, han analizado la rentabilidad que ese gran mercado de remesas le puede generar.

La idea del Banco Interamericano de Desarrollo (BID) es que el costo del envío de remesas disminuya en 50% los próximos años. El valor de las transferencias hacia Latinoamérica y el Caribe es del 8% en promedio; a los ecuatorianos les cuesta el 5,36% del total que envían. Donald Terry, funcionario del BID, explico que el negocio de transferir los 38000 millones de dólares en remesas cuesta 3000 millones de dólares, que aun es considerado elevado, Terry comento que aunque estos dineros son privados tienen un alto impacto en el sector publico, pues mueven la economía del país.

El BID recomienda a las agencias de transferencia que los precios sean justos y que realicen alianzas y asociaciones. Actualmente estas remesas se están canalizando a través de los intermediarios financieros en la generación de microempresarios y que ahora ellos utilizan el dinero que les ingresa como remesa en el pago de micro créditos para sus negocios. Al mismo tiempo hay que tener en cuenta los factores problemas que aquejan al país y hay muchos que aunque posibles se pueden superar mas si no se cristalizan los riesgos presentes en el horizonte, la economía debería mantener una trayectoria sana, con un crecimiento esperado superior a los 6 o 8 puntos, siendo el Ecuador uno de los países de mayor crecimiento en la región.

Así se puede notar que realmente se presentan un escenarios interesantes siempre y cuando se canalicen inversiones del sector publico y fomentar el desarrollo de la inversión privada mas aun, pues la confianza se esta recuperando y surgen nuevos canales de financiamiento para los proyectos sostenibles y ganadores.

Así pues el indicador Emerging Market Bonus Index (EMBI) del banco de inversiones JP Morgan, el índice riesgo-país de Ecuador se situó en 750 puntos, el nivel más bajo desde que se dolarizó la economía en enero de 2000. El índice se redujo 130 puntos en 30 días, pues el 5 de diciembre de 2003 se situaba en 889 y para este año 2004 se estima no superar los 750 puntos. Con la reducción obtenida se espera que aumente la inversión en el país.

Al mismo tiempo se nota que el país podría estar creando un ambiente más positivo para atraer inversión extranjera por el lado de la inversión en actividades no manejadas por el estado, pero a esto hay que agregar los problemas que básicamente presenta el Ecuador como la corrupción, inseguridad, cambio en las reglas del juego, que muchas veces generan incertidumbre, aunque el Ecuador esta tomando cartas en el asunto para subsanar estas dificultades

Decimos esto pues otro punto frágil del Ecuador es su riesgo político el cual es bastante alto, debido a la inseguridad y decisión en función del cambio, la no gobernabilidad, la falta de liderazgo sostenido, la pugna de poderes, la corrupción, la partidocrácia, entre otros los cuales hacen que

el país no tenga altos índices de credibilidad y además este pugnando los mas altos puestos de corrupción de Latinoamérica y el mundo.

Los procedimientos en el Ecuador sean esto jurídicos, burocráticos, de inversión o de negocios son empañados y estancados por los problemas que nombramos anteriormente, lo cual dificulta la toma de decisiones claras, transparentes, eficientes y eficaces en el desarrollo y la operaciones de cualquier emprendimiento en el país, por lo que muchas veces las empresas deben de sujetarse a las normas y procedimientos impuestos por las entidades y organismos políticos corrompidos, para poder mantener de forma estable sus negocios.

Pero aun así en el país se están dando interesantes opciones de apoyo de ciertos organismos como la cámara de comercio, la cámara de industrias, la cámara de la pequeña industria, las cámaras de la producción y construcción que están implementando herramientas para financiamiento, diseño de programas y procesos de trabajo, capacitación, respaldo institucional entre otros permitiendo así el desarrollo de la industria y el crecimiento de las empresas, lo cual es un punto importante que genera competitividad y fortaleza empresarial.

1.2 DESCRIPCIÓN DEL SECTOR

1.2.1 DESCRIPCIÓN DEL SECTOR DE LA CONSTRUCCIÓN

En aspectos mas precisos notamos un importante estabilidad en varios sectores de la economía el cual nos despierta mucho interés como el de la construcción que tienen una tendencia de crecimiento promedio en dólares del 13% anual nominal tomado en una muestra de 1991-2004 y del 2% anual en aspectos reales, el cual muestra una directriz positiva que es superior incluso al promedio de crecimiento de los otros sectores y del PIB según datos de las cuentas nacionales del banco central.

Sabemos muy bien que este sector depende mucho de la demanda por materia y materiales importados, estos se han ido incrementando (el acero incremento 25% por ejemplo), la industria tiene que adaptarse muchas veces a estos cambios generados por los mercado internacionales, lo cual desacelera a la producción y rentabilidad de este negocio pues aun no existen incentivos y recién se empieza a notar líneas de crédito aunque de forma muy débil y no muy accesibles, dado que las inversiones son de largo plazo, pero esto no ha hecho decaer la tendencia a la alza.

Como se estaba describiendo se nota que existen debilidades con los canales de financiamiento bancarios y privados, pues se revela que el 94.4% de los compradores para los próximos 3 años requieren de crédito para financiar sus compras sobre este rubro según Gridcon Consultores, estos indican que los cliente están dispuestos a pagar cuotas de entrada y financiamiento a plazos, lo cual indica que lo que se debe es fortalecer los canales de financiamiento, pues muchas veces tan solo el 10% de los interesados pueden acceder a estos créditos.

Adicionalmente debemos de considerar que aunque la estructura familiar de las empresas, la concentración de empresas solo en Quito, Cuenca y Guayaquil, incluso muchas veces la falta de profesionalismo en el trabajo, búsqueda, cumplimiento o asesoría al pedido-proyecto-cliente han sido constante, la fortaleza a corto y mediano plazo de este mercado se deja ver incluso en las calles al constatar el desarrollo de las ciudades, barrios, empresas, centros comerciales, centros turísticos o las casas .

Este sector ha tenido un enorme progreso en buena parte a programas del gobierno y municipios para el desarrollo de carreteras, vías, regeneración urbana y obras grandes teniendo volúmenes actuales de negocios por 193 millones de dólares mensuales aproximadamente para todo el sector; esto fomenta el flujo de capitales hacia el sector privado el cual vio con buenos ojos la iniciativa e invirtió en planes habitacionales de diversos estratos sociales, que poco a poco están avanzando en esfuerzo conjunto con las entidades financieras que han apostado por una reducción a las tasas de interés (10%-14%) y con plazos convenientes, incluso se están

comercializando nuevas herramientas de financiamiento como las cédulas hipotecarias.

Esta nueva tendencia en el sector ha dejado ver un enorme potencial incluso en segmentos como el maderero y el de acabados de la construcción que es alimentado por el efecto creciente de este mercado, el cual fomenta un efecto multiplicador que se distribuye hacia estos segmentos incentivando el consumo por parte de los clientes finales, gracias a las inversiones realizadas por parte de las empresas.

Este efecto se explica debido a que las ofertas de viviendas son menores a la demanda, por lo que cualquier movimiento por parte de las empresas, si este es interesante, es siempre bien visto por el mercado ¹, para los próximos tres años existen en Guayaquil 12.416 hogares con la capacidad económica, interés y que cumplen con todas las condiciones establecidas para adquirir o realizar gastos con crédito en una vivienda a través de los bancos, convirtiéndose esta cifra en el tamaño de la demanda de viviendas de la Ciudad.

Según datos del Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC), la ciudad de Guayaquil tiene aproximadamente 413.000 hogares, de los cuales 138.149 tienen la intención de realizar gastos relacionados con la construcción y la vivienda, más solo la cifra mencionada anteriormente (12.416 hogares) estaría calificada para realizarlo. Este dato indica una

¹ Así el tamaño de la demanda potencial calificada de bienes inmobiliarios en Guayaquil, al año 2003, de acuerdo al estudio Comportamiento de la Demanda Inmobiliaria de Guayaquil, realizado por Gridcon Consultores y auspiciado por la revista EL PORTAL Inmobiliario del Grupo Capital

aproximación empírica de la propensión al gasto en vivienda, mobiliarios y acabados de la construcción en número potenciales de clientes para hogares.

Mas un análisis mas preciso seria aquel que nos expresara cantidades presupuestadas por sobre las conductas de todo el sector, así pues nosotros notamos que el nivel del PIB de la construcción representa un 8% (2316 millones de dólares) aproximado del PIB TOTAL (28960 millones de dólares) así vemos que es un importante componente, mostrando desarrollo en el largo plazo y su alto potencial dentro de la economía ecuatoriana imponiéndose como el 5 sector y de crecimiento incluso superior al promedio de los sectores. Analíticamente podemos notar que el porcentaje del PIB que corresponde a la construcción es del 8% con tendencia al alza.

Mas esta cifra es la ya actual cifra de negocios estimada de la industria de la construcción, pero esta para nuestros fines es aquella que en conjunto con la industria manufacturera y maderera muestran el desenvolvimiento de este negocio, lo cual será necesario analizar su potencial y tendencia dentro de los mercados locales y globales para ver su rentabilidad.

El direccionamiento de la industria es hacia las obras civiles públicas y privadas, proyectos habitacionales, regeneración urbana, mantenimiento entre otros rubros, teniendo para los proyecto habitacionales, construcción de casas, edificios por ejemplo un desglose de costos de la siguiente forma:

Tabla 1.2 .1.1

DESGLOSE PARA CONSTRUCCIONES TIPO MEDIO – ALTO (M2)		
CATEGORÍA	DÓLARES	PORCENTAJE
Estructura	100.12	24.64735
Albañilería	68.73	16.91982
Carpintería	47.73	11.75008
Pisos	37.65	9.268605
Pintura	27.48	6.764974
Aluminio y vidrio	25.48	6.272618
Inst. Sanitaria	23.88	5.878733
Inst. Elec.	16.1	3.963467
Cerámica	16.04	3.948696
Preliminares	11.39	2.803968
Tumbado	11.14	2.742424
Obras complementarias	10.52	2.589793
Cerrajería	6.94	1.708476
Revestimiento	3.01	0.740996
Total	406.21	

Fuente: Revista CCG

Elaboración: Los Autores ¹

Nótese que los rubros mas importantes están destinados a las estructuras, albañilería, carpintería, pisos, pintura y aluminio respectivamente los cuales consumen aproximadamente el 76% del gasto de un proyecto a nivel medio alto con acabados de calidad.

Mas al mismo tiempo hay que resaltar la importancia de las cadenas de distribución y provisión en este mercado, siendo una red extensa por todo el país los cuales distribuyen materiales de construcción, artículos ferreteros, pinturas, herramientas manuales sean estos nacionales e importados, inclusive se resalta el apoyo que estos presentan a sus

¹ Nota: los precios son por m2 y se calcula un 22 % de costos indirectos adicional, no incluye costo de financiamiento, permisos, gastos notariales, costo del proyecto, diseños, impuestos, estudios de suelo, arquitecturas e ingenierías. Datos obtenidos de la Revista Construcción y Desarrollo de la cámara de construcción de Guayaquil.

clientes, proporcionando información, oportunidades de mercado, descuentos, opciones de pago además de servicios como transporte, asesoría técnica y manipulación de productos.

Mas por otro lado se nota también que aun falta un mayor desarrollo en la industria de fabricación de materiales siendo esta aún incipiente y aunque las tecnologías son extranjeras no se muestran materiales de altísima calidad, además no existe un proceso constante de tecnificación faltando incentivar la investigación y el desarrollo de productos de vanguardia, a mas de esto hay que reconocer una tendencia a la comercialización agresiva, la cual mucha veces genera desleal competencia.

Hay que adicionar la poca competitividad en este sector debido a que aun se manejan procedimientos artesanales que no utilizan todo el potencial de trabajo que se necesita para desarrollar al sector lo cual imprimen problemas de competitividad y eficiencia inclusive hay que indicar que las estructuras organizacionales en las empresas son cerradas por lo que impiden una modernización en lo procesos y los productos al ser estas muchas veces familiares y centralizadas.

Mas el incentivo gubernamental y seccional da pauta para un constante desarrollo gracias a la concesiones de obra publica, lo cual canaliza recursos hacia el sector privado y estimulando la inversión en proyectos habitacionales, proyectos civiles privados, regeneración y mantenimiento impulsando indiscutiblemente de buena forma el crecimiento sostenido del sector.

1.2.2 DESCRIPCIÓN DEL SECTOR MANUFACTURERO.

Por otro lado notamos que la industria manufacturera ha tenido también un importante desarrollo, generando nuevas inversiones y desarrollo, aunque sabemos que ha tenido problemas de competitividad, falta de apoyo financiero e incentivos fiscales, competencia injusta y poco carácter en las negociaciones internacionales, esta aun así ha encontrado altas oportunidades dentro del mercado ecuatoriano.

Se nota que el sector manufacturero ha tenido un interesante crecimiento promedio anual en dólares del 8% aproximadamente, mostrando que esta superando la crisis de finales de los 90, esto brinda cierto atractivo y avance, especialmente gracias a la recuperación de las posibilidades de consumo privado debido a un alza en los salarios y las pensiones. Esto permitió que la demanda de las empresas manufactureras se recuperen, brindando así un alto potencial de expansión.

A esto hay que sumarle un importante apoyo gremial como las cámaras o federaciones, los cuales se han estado acoplando poco a poco a las nuevas tendencias globales de trabajo conjunto, permitiéndose así competir de forma mas organizada, teniendo fuentes de información a la mano, ágiles y confiables. Estos han buscado constantemente también nuevos canales de financiamiento (punto débil de la industria), además

de formulas de competitividad y de desarrollo industrial, comercial y de gestión empresarial.

Adicionalmente a esto el numero de inversiones en el sector se ha incrementado, así lo demuestra la cantidad de empresas que se están recapitalizando e incluso formándose, los datos demuestran que existen aproximadamente mas de 4800 nuevas empresas(compañías anónimas) en lo que va del año en todo el Ecuador, las cuales incluyen en importante numero a las manufactureras, lo cual supera al año anterior (4800 compañías anónimas al 2003), a esto se suma un crecimiento del 8.16% de las inversiones en el Ecuador el cual como es bien conocido en su gran mayoría va destinado al sector privado.

Las inversiones forman este año el 27% de la composición del PIB, incluso este en aspectos reales creció para el 2003 en alrededor del 21% con relación al año anterior, lo cual muestra un importante tendencia positiva sobre el sector, inclusive se están organizando esfuerzos por parte de organismos gubernamentales, gremiales y empresarios para fomentar la competitividad, las nuevas inversiones extranjeras, la baja de costos (servicios básicos) de operaciones y el fomento a las exportaciones como método para la recuperación de la solidez en el largo y mediano plazo, pues aun no se llega a las expectativas deseadas.

Mas la importancia del sector en el Ecuador es bastante fuerte, esta se desempeña con una representación del 10.57% (3052 millones de dólares) aproximado del PIB TOTAL (28960 millones de dólares) así

vemos que es el cuarto componente en importancia solo superado por el PETRÓLEO, EL COMERCIO y el grupo de OTROS ELEMENTOS DEL PIB.

Se sabe por informes oficiales que la exportaciones industriales han estado decreciendo, esto se debe a factores como la perdida de competitividad por el dólar, pocas estrategias de mercadeo y diferenciación, nuevos competidores inclusive la falta de políticas de competencia por grupos, esto ha pegado muy fuertemente en mercados como el metalúrgico (49%) o el de pescado (54%), mercados como el de la madera solo han tenido disminuciones cercanas al 13%.

Por otro lado con respecto a las importaciones también notamos que la materias primas se han contraído en alrededor de un 14%, llegando a rubros de 135 millones de dólares para el mes de enero, de los cuales 230 millones que son destinados para el área industrial, el otro rubro de importancia es el de bienes de capital que alcanzaron 96 millones de dólares. Esto sobre un total de 495 millones de dólares los cuales se deja notar que aun mantiene una importancia del 47% de las importaciones.

Adicionalmente vemos que la inversión extranjera ha crecido desde los años 1999-2004 llegando a niveles promedios de 62% anual, para así posicionarse en más de 60 millones de dólares, recuperándose para llegar a registros similares a la década pasada, sabiendo que provienen de países del NAFTA y EUROPEOS, así que aunque aun no se masifica la inversión extranjera ya se han posicionado sólidas empresas

internacionales las cuales han invertido e incrementado su volumen de operaciones.

Estos rubros son una aproximación, mas indican una marcada tendencia acerca de la importancia de este sector y su alto potencial dentro de la economía ecuatoriana imponiéndose como el tercer sector con parámetros superior al promedio de los sectores, con marcadas posibilidades de crecimiento y expectativas de desarrollo de las inversiones, el volumen de las transacciones a nivel local o global e incluso mejoras en calidad de los productos o de competitividad.

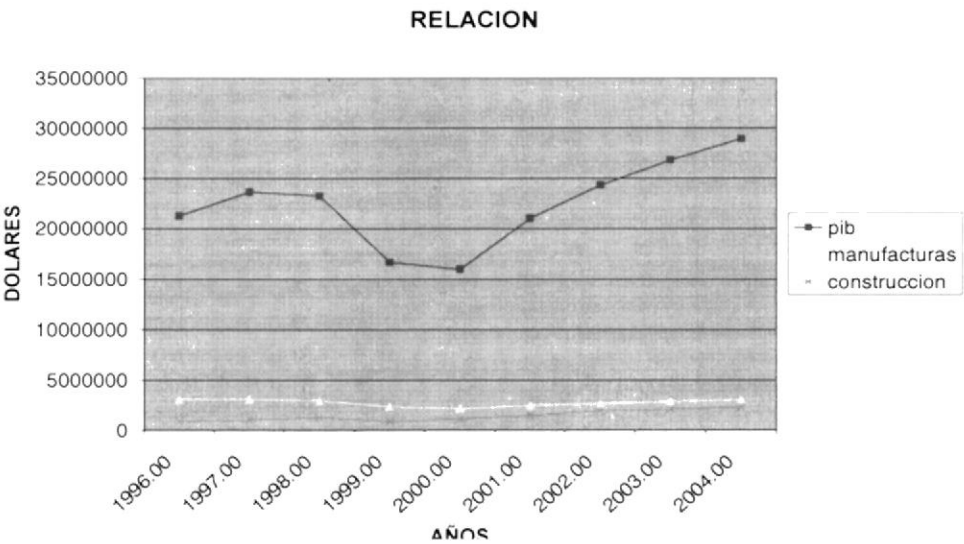
Como aspecto mas específicos es de importancia mostrar el comportamiento del sector de la madera específicamente el de muebles y de los acabados de la construcción, como sectores de gran importancia dentro de los rubros de la construcción y manufactureros, pues se debe resaltar que estos se encuentran altamente correlacionados con los dos sectores expuestos anteriormente –construcción y manufactura- pues el primero nos brinda la perspectiva acerca del comportamiento del negocios, la demanda u oferta general, su tendencia y su desarrollo, el segundo en cambio nos muestra una perspectiva por el lado de la oferta o demanda de manufacturas y su fabricación, el comportamiento de las empresas manufactureras, la participación e importancia del sector en la economía, los aspectos como la competitividad, su desempeño en cada sector, la tecnología utilizada y la capacidad de gestión.

El estudio se preocupa por esto aspecto pues se considera al proyecto una empresa manufacturera que atiende al sector de la construcción, a sus empresas y a sus clientes, pues dado la definición del negocio definitivamente la empresa se dedicará a las manufacturas en madera, metal, aluminio y vidrio dirigidos a satisfacer necesidades del sector de la construcción con muebles y acabados para la construcción.

Por lo que se ve el siguiente enfoque:

Si calculamos las correlaciones entre estos dos sectores nos damos cuenta

Grafico 1.2.2.1



Fuente: BCE

Elaboración: Los Autores

que estos se correlacionan en un parámetro de 0.25 lo cual indica que estas se correlacionan de forma positiva, aunque su relación como sectores no es alta.

Esto se debe a que la industria manufacturera no solo proporciona productos a este rubro sino que también provee de producción a otros sectores como el farmacéutico, alimenticio, bebidas, vestido entre otros, por lo que esta correlación en realidad lo que muestra es la participación del sector manufacturero en el de construcción y viceversa, lo cual indica que es un parámetro que se debe de tomar en cuenta ya que expone el comportamiento de los sectores al cual se pertenece.

El análisis se centrará en aspectos relacionados con los muebles y acabados de construcción, los cuales utilizan como materia prima principal la madera, mas también se utilizaran materiales complementarios entre los mas importantes el metal, el aluminio, el vidrio y el plástico. Por lo que un direccionamiento interesante será hacia estos sub-sectores de la economía.

1.2.3. DESCRIPCIÓN DEL SECTOR MADERERO

ENFOQUE: MUEBLES Y ACABADOS DE CONSTRUCCIÓN

En sector maderero se observan factores naturales y ambientales que presentan una variedad de bosques, en los cuales crecen alrededor de 5.000 especies arbóreas. Se estima que el país tiene 14.4 millones de hectáreas de tierra con uso preferente forestal, es decir, más del 50% del territorio nacional. El país cuenta con numerosas y crecientes especies maderables gracias a su ubicación geográfica.

Es por esta razón que la materia prima maderable disponible es 100% local y los materiales que el país produce son elaborados a partir de las más diversas especies a fin de satisfacer las demandas variadas de los mercados nacionales e internacionales. El sector maderero es un importante generador de divisas para la economía ecuatoriana. Esta actividad vendió a los mercados internacionales US\$ 66.8 millones en el 2002, de los cuales el 4% corresponde a los muebles.

Mas por el lado de la demanda en el Ecuador el porcentaje de la propensión al consumo con respecto al consumo total es de aproximadamente 3.1% mensual aproximado del total del consumo familiar (muebles, artículos para el hogar, decoración y mantenimiento) con niveles de gasto en las familias en alrededor de 420 millones de dólares anuales¹, incluso superior a negocios altamente rentables como el de la telefonía celular (2.4%), bebidas alcohólicas y cigarrillos (1.4%) o electrodomésticos (0.6%).

Este estudio fue realizado a 3700 hogares aleatoriamente, 15 ciudades, 3 estratos socio económicos y auditada por la firma DELOITTE & TOUCHE, registrando gastos mensuales totales de 1.012 millones de dólares para todo el país. Este informe coincide con el informe oficial arrojado por el INEC, aunque tiene un distinto método sobre el cálculo de los grupos de gastos pues el INEC utiliza tan solo utiliza 12 grupos.

¹ Según la Consultora PULSO ECUADOR, imponiéndose como el décimo rubro total de 39 grupos de gastos en importancia

Cabe indicar que el análisis dado por el estudio solo propone los gastos dados por el consumo de las familias, a esto hay que agregar el consumo del resto de agentes de la economía como las empresas, el sector turístico y comercial, el gobierno, entre otros a los cuales habrá que aumentar a la cifra de los hogares, notándose así una importante perspectiva acerca de este negocio.

Para aprovechar la amplia gama de maderas que posee Ecuador y el valor agregado que se les puede dar mediante la fabricación de muebles y acabados para la construcción, AIMA (ASOCIACIÓN ECUATORIANA DE INDUSTRIALES DE LA MADERA) y CORPEI han trabajado en conjunto en los últimos cinco años para impulsar la producción y exportación de estos productos, con el objetivo de encontrar importantes nichos en los mercados y puedan constituir una mayor fuente de ingreso y de trabajo para los ecuatorianos.

Si tomamos en cuenta a la industria del mueble y acabados para la construcción, que se ubica en el sector secundario de producción, esta ha mostrado un alto dinamismo de sus ventas al mercado internacional en los últimos años. Por esta razón, las empresas fabricantes continuarán desempeñando un importante papel dentro de los proyectos de exportación en los próximos períodos y que el sector industrial especialmente el de la industria maderera es una rama que esta en un proceso de expansión.

En el Ecuador, el uso, el comercio de la madera y sus derivados son actividades que siempre han estado presentes en la economía del país. De hecho, el país ha sido autosuficiente en productos madereros con excepción del papel. Además Ecuador es el principal exportador de Balsa a escala mundial, situación que brinda un gran potencial para mejorar e incrementar su comercialización.

Grafico 1.2.3.1



potencial de desarrollo y crecimiento. En cuanto a nuevas plantaciones forestales se refiere, es una actividad indispensable para el mantenimiento del sector, las últimas estadísticas disponibles señalan que en 1993 existían 78,000 hectáreas sembradas, con una concentración del 90% en la región Sierra, mientras que 1994 se plantaron 8.000 hectáreas adicionales. Las especies mayoritariamente utilizadas fueron: eucalipto, pino, especies nativas y exóticas.

Sin embargo, el III Censo Nacional Agropecuario, realizado entre el 2001 y el 2002, revela que actualmente en el país existen 3, 881,140 hectáreas de bosque, lo que representa el 31% del total de hectáreas. En la Costa y en la Sierra, los bosques ocupan cerca del 25% de hectáreas totales, mientras que en otras regiones, los bosques representan el 55% del territorio total.

Dado esto el país tiene variedad de industrias repartidas en regiones, de las cuales el que tiene mayor peso es la sierra, en la cual se mantiene la mayor cantidad de plantaciones, especies y reservas, mostrando todas las variedades de productos así en el cuadro siguiente tenemos:

Tabla 1.2.3.1

Región / Producto								
Tipo de Industria	Cant.	%	Cant.	%	Cant.	%	Cant. % Total	
	Costa		Sierra		Oriente			
Aserraderos	185	33	292	52	89	15	566	100
Contrachapados	2	33	3	50	1	17	6	100
Aglomerados	-	-	2	100	-	-	2	100
MDF	-	-	1	100	-	-	1	100
Muebles y otros	165	22	495	66	90	12	750	100
Papel/Corrug.	8	62	5	38	-	-	13	100
Otras Industrias	306	33	564	61	52	6	922	100
Total	666	29	1.362	60	232	11	2.260	100

Fuente: AIMA

Elaboración: CORPEI

Teniendo esto el Ecuador presenta las siguientes ventajas comparativas:

- Gran variedad de clima.
- Diversidad de especies maderables.
- Velocidad de crecimiento de especies forestales por disponer de 12 horas de luz solar al día.

- Experiencia en adaptación de especies demandadas por el mercado mundial
- Disponibilidad de tierras para la reforestación
- Cercanía a mercados de destino

VARIEDADES MADERABLES

- Sierra

Cotopaxi: 18% del área total reforestada del país

Cotopaxi y Chimborazo: 66% del área reforestada con *Pinus radiata*.

Chimborazo, Cañar, Azuay y Loja: 40% del área total reforestada del país.

Chimborazo, Cañar, Azuay y Loja: 60% de las plantaciones de *Eucaliptus globulus* –la principal especie en el mercado de la región.

- Costa

6000 hectáreas de *Ochroma lagopus* (balsa), plantaciones más pequeñas de *Cordia alliodora* (laurel), *Tectona grandis* (teca), *Schizolobium parahyba* (pachaco), entre otras.

- Amazonía

Las plantaciones forestales en la Amazonía son incipientes y no cubren más de 1.500 hectáreas. Se destacan experimentos con especies nativas.

PRODUCTOS

Dentro de los productos forestales primarios se consideran los obtenidos directamente del bosque como la madera rolliza y la madera de balsa.

Entre los productos semielaborados se destacan los materiales aglomerados, contrachapados, MDF, madera industrializada de balsa, duelas, molduras y enchapes decorativos, así como astillas de eucalipto que se utilizan en la elaboración de pulpa.

Entre los productos de mayor valor agregado están: muebles de hogar, centros comerciales y turísticos, educativos y de empresas, gabinetes de cocina y baño, molduras decorativas, puertas, marcos de puertas, ventanas, pisos, palillos de dientes y cucharitas baja lenguas los cuales muchos son exportados con gran aceptación.

FORTALEZAS Y DEBILIDADES DEL SECTOR DE LOS MUEBLES Y ACABADOS DE CONSTRUCCIÓN EN EL ECUADOR

FORTALEZAS	DEBILIDADES
1. Excelente calidad y aceptación del producto ecuatoriano en mercados internacionales.	1. Falta de una estrategia de promoción del producto en el mercado externo
2. Recursos Naturales Óptimos	2. No existen recursos financieros, líneas de crédito e incentivos. Falta de predisposición para invertir con recursos propios.
3. Excelente ubicación geográfica	3. Insuficiente provisión de materia prima
4. Mayor velocidad de crecimiento de las especies maderables gracias a la ubicación geográfica del país	4. Provoca deforestación del bosque tropical y subtropical
5. Empresarios con experiencia en proceso productivo y exportación	5. Gran cantidad de empresas pequeñas y medianas que producen sin la suficiente calidad y estandarización.
6. Mano de Obra Técnica Disponible	6. Alto desperdicio de la madera a lo largo de la cadena
7. Casi la totalidad de la producción nacional proviene de cultivos manejados técnicamente	7. Escasa infraestructura vial para acceder a los bosques.

8. Actualmente Negocio Rentable	8. Dificultad en la época invernal para la explotación forestal en la costa, lo que resta competitividad a las exportaciones ecuatorianas por la necesidad de mantener altos niveles de stock.
9. Alternativa a la siembra de plantaciones ilegales	9. Falta de cultura forestal de la población ecuatoriana.
10. Liderazgo mundial en la exportación de balsa.	10. Escasa integración de las empresas para poder afrontar mercados que requieren volúmenes importantes.
11. Consumo interno abastecido casi en su totalidad	11. La relación propietario – industrial es frágil debido a que pocos empresarios son propietarios de los bosques.
12. Materia prima disponible	12. Problemas tecnológicos en el tratamiento y secado de la madera.
13. Productos con alto valor agregado	13. Baja especialización de los obreros y de nivel medio.
14. Disponibilidad de transporte nacional a precios competitivos.	14. Poca utilización de medidas ambientales, disminución del bosque nativo por no manejo sustentable.
15. Recursos humanos especializados, excepto en el manejo sustentables de bosques naturales	15. no existe stock de repuestos de maquinarias, ni acceso a puertos especializados.
16. Tableros: vocación y cultura de exportadores en permanente crecimiento	
17. Tecnología actual en la fabricación de tableros	
18. Alta reinversión de la utilidades, alrededor de un 50% de estas.	

FUENTE: CORPEI

OPORTUNIDADES Y AMENAZAS DEL SECTOR DEL MUEBLE Y ACABADOS DE LA CONSTRUCCIÓN EN EL ECUATORIANO

OPORTUNIDADES	AMENAZAS
1. Creación de nuevos nichos de mercado	1. Concentración de las exportaciones ecuatorianas en pocos mercados
2. Posibilidades de ampliar la participación ecuatoriana en los mercados europeos de Francia y España y, en Latinoamérica, en Chile y Argentina.	2. Nuevos productores y exportadores entran al mercado de muebles de madera
3. La tecnología de producción tiende hacia la explotación intensiva.	3. Precios internacionales a la baja o muy volátiles: mayor incertidumbre e inseguridad
4. Incremento de la demanda mundial por parte de países desarrollados con alto nivel de ingreso per. Cápita.	4. Restricciones medioambientales
5. Fácil acceso a mercados regionales	5. Destrucción de áreas forestales para emprender labores agrícolas.
6. Mercado Mundial Grande	6. Falta de inversión para reforestación por parte de las empresas, debido a que la recuperación es a muy largo plazo.
7. Clientes exigentes: Calidad y Valor Agregado	7. Medidas gubernamentales proteccionistas (cuotas, aranceles, certificación, etc.)
8. Liberización de mercados (CAN, ALADI, USA, UE)	8. para el 2010 la tasa de crecimiento del consumo era del 50%. Para el 2030 según las tendencias actuales no habrá madera para satisfacer la demanda.
9. Incremento en el consumo de madera en el Sudeste Asiático	
10. Crecimiento anual global del 2.3%	
11. Preferencia actual por maderas claras	
12. Certificación: inicios de programas pilotos para la certificación de bosques	

FUENTE: CORPEI

1.3 DESCRIPCIÓN GENERAL DEL MERCADO

1.3.1 DESCRIPCIÓN DE LO PRODUCTOS

PRODUCTOS PRINCIPALES

Los productos principales que muestra este mercado y que son de interés para este proyecto, se encuentran dentro del grupo de manufacturas terminadas o elaboradas, las cuales se pueden dividir según su uso o el tipo que estos puedan ser tales como muebles como comedores, escritorios, juegos de sala o bien acabados para la construcción como puertas, pisos o ventanas por ejemplo.

Estos utilizan distintos tipos de materiales, pero de los mas usuales están entre las maderas el laurel, roble, cedro, teca, caoba, guayacán blanco, chanul, seike, mdf, plywood, aglomerados, alistonados; También se utilizan combinaciones con materiales metálicos como el hierro, acero, aluminio y muchas veces se utiliza el vidrio, el vidrio acrílico y la fibra de vidrio.

Normalmente los materiales metálicos son utilizados para las estructuras, patas y soportes, los cuales requieren resistencia, elegancia y algunas veces son elegidos porque estos pueden resultar económicos al uso y mantenimiento, pero el uso de madera es también muy frecuente

especialmente en anaqueles, camas, cómodas y también en estructuras para techos, paneles, entre otros.

MUEBLES

Los muebles están divididos primeramente según su destino, es decir si estos serán para hogares, empresas, locales comerciales, exposiciones, centros de diversión, etc., luego de esto se tiene que tomar en cuenta la tendencia que se le quiera otorgar, las cuales pueden ser:

Rústicos	Minimalistas
Barrocos	Tribales-autóctonos
Góticos	Maximalistas
Clásicos	Modernos
Neo clásicos	Vanguardistas
Art. deco.	Entre otros

Además de esto hay que tomar en cuenta el tipo de uso que se le dará y donde estará ubicado el mueble para analizar aspectos sobre la humedad, exposición al sol o exposición al público y espacio.

Dependiendo de esto estará direccionado el modelo, diseño, materiales, insumos, entre otros aspectos.

MUEBLES DE HOGAR

Los muebles de hogar están definidamente diferenciados por ambientes y usos, pudiendo estos utilizar distintos materiales para lograr fabricar el mismo mueble, pero al mismo tiempo presentando variedad al tan solo cambiar materiales.

En una casa o departamento como se ha pronunciado, los ambientes ya están diferenciados, en algunas veces por divisiones, muebles divisiones, mampara o comúnmente por paredes, así los principales ambiente de una casa son:

Sala: juego de sala, centro de mesa, mesas auxiliares, repisas, puf, etc.	Baño: muebles de ducha, mueble de lavabo, etc.
Sala de estar: audio/TV, repisas, sillones, sofás, estanterías, mesas, etc.	Dormitorio: cama, cómodas, cajoneras, closets, peinador, veladores, mesas auxiliares, etc
Comedor: mesa comedor, sillas, cristalera, repisas, etc.	Patio: sillones, mesas, perezosa, etc.
Cocina: anaqueles, cajoneras, repisas, estanterías, alacenas, auxiliares, etc	Biblioteca y estudio: escritorios, sillas, modulares, estanterías, archivadores, repisas, etc.

En ambientes en las cuales las divisiones son funcionales y conservando las economías de espacios, se pueden observar que los ambientes se mezclan entre si para formar menos divisiones y obtener mas espacio, como las sala y la sala de estar puede convertirse tan solo en sala de estar al unir los muebles o así también con el comedor, de tal forma que se

tiene una sala comedor; mas si las divisiones son establecidas de forma normal o clásica los ambientes son definidos y determinados tal como se mostró en la tabla anterior, esta división es preferible si se tiene mayores dimensiones en la casa.

MUEBLES DE OFICINA E INDUSTRIALES

Los muebles de oficina, están destinados a satisfacer las necesidades de los usuarios y maximizando la estética, los espacios y la economía. Principalmente los muebles de oficina, bien se pueden dividir por el ambiente o solo por tipos (escritorios, sillas, mesas, estanterías, credenza, etc).

Aquí la división por ambientes:

Recepciones o áreas de espera: counters, sillas, mesas de centro, sillones, escritorios auxiliares, archiveros, etc	Zonas de carga y bodega: anaqueles, archivadores, sillas, escritorios, estanterías, etc.
Despachos: escritorios, sillas, sillones, credenza, estanterías, escritorios auxiliares, archiveros, etc	Áreas de trabajo oficina: modulares de trabajos, sillas, sillones, escritorios, anaqueles, estanterías, archiveros, etc
Zonas de manufacturas, talleres y producción: mesas de trabajo, sillas, estanterías, archivadores, etc.	Reuniones: mesas de reunión, credenzas, sillas, anaqueles, estanterías, modulares, etc.

Los muebles de oficina deben de ser funcionales, adaptables a las necesidades del usuario, resistentes al uso, elegantes y distinguidos,

manteniendo la tendencia de estilo (normalmente no existe tendencia rustica) que elija el cliente, en relación con las tendencias del mercado.

Actualmente esta muy de moda las tendencias con colores fuertes y maderas claras, pero aun se conserva en ciertos segmentos las manufacturas de metal (clase media-baja) y los de maderas aserradas de gran calidad, tallados y de colores oscuros (clase alta); actualmente se utiliza el Mdf, aglomerado u OSB para estos diseños y de estos materiales dependen el precio y la durabilidad. La clase baja prefiere por costos los muebles de metal de estilo sencillo o los de maderas aserradas de baja calidad, los de aglomerado, plywood o combinación de todos los anteriores

LOCALES COMERCIALES Y EXPOSICIONES

Los muebles de los locales comerciales, centros de exposiciones, islas comerciales o stand de feria solo por nombrar algunos, deben de estar fabricados según los requerimientos específicos de los clientes, personalizados a tamaño, estilo, diseño, forma de uso y muy especialmente personalizados con la actividad del usuario.

Sea cual fuere la actividad, si hay que entender la diferencia entre aquellas lugares que se expenden bienes o productos y los que se ofrecen servicios, pues lo ideal seria tangibilizar y presentar en mayor medida el producto o servicio que se ofrece y esto bien se puede lograr con el

mobiliario adecuado, de tal forma que la imagen de estos realcen la imagen de los productos o servicios.

Actualmente para los puntos de venta o comercios de tangibles se utilizan mobiliarios tipo perchas, estanterías, mostradores, vitrinas, modulares para colocar y mostrar los productos, estos bien pueden ser metálicos, madera, vidrio u otro material como el plástico, existe una tendencia a utilizar las maderas de MDF, aglomerado, OSB o plywood con decorativos, en combinación con el resto de materiales, especialmente en locales modernos, los locales antiguos aun utilizan maderas aserradas, muchas veces en locales de productos de consumo de alta rotación utilizan muebles de materiales metálicos. Los locales o puntos de venta y exposición de moda combinan madera y materiales como el aluminio, acero y vidrio de formas curvas y rectas indistintamente, muchas veces con colores que contrasten, claros y oscuros o muy vivos, también esta muy en boga los colores metálicos, estucos venecianos y texturas especiales en el acabado del color.

Por otro lado los locales de servicios (salones de belleza, spa, centros de cómputos, cabinas telefónicas) utilizan el mobiliario en su mayoría como parte funcional para operar el negocio mas no para exponer sus servicios o productos, es decir los muebles son para colocar equipos, guardar enseres, dividir espacios, atención al cliente, etc. En su mayoría compra más bien muebles de oficina según sus necesidades y los adecuan a sus espacios. Mantienen la misma tendencia de diseño que los muebles de oficina, aunque ya hay una tendencia de ciertos locales a tangibilizar sus

productos por lo que encuentran formas de exponer mediante vitrinas o estanterías sus beneficios en conjunto con la publicidad.

CENTROS TURÍSTICOS Y DIVERSIÓN

Los centros turísticos y de diversión al igual que los locales comerciales, tienen su fin la atracción de personas hacia sus instalaciones, por lo que los muebles estarán destinados más que todo al uso de estos visitantes y al disfrute de estos.

Los muebles deben de ser funcionales, reflejar el estatus, estilo, imagen y servicio que se desea ofrecer en relación al mercado que se atiende, así se tienen que la variedad de muebles que se requieren es muy extensa y van desde muebles para bares, restaurantes, hoteles hasta centros comerciales, parques turísticos y zonas al aire libre, pero en todas estas variedades deben de primar los requerimientos del cliente, cumplir los objetivos de atención y servicio y ser personalizados a los gustos, imagen y estilo que quiera proyectar los propietarios o dueños del lugar.

Actualmente la tendencia se marca hacia las combinaciones en madera, metal y materiales sólidos como el cemento, granito y mármol, los cuales brindan distinción, economía de largo plazo (bajo costo de mantenimiento), resistencia y durabilidad, se toma en cuenta los materiales en relación al lugar de uso: interior o exterior.

En general los muebles sean estos de hogares, oficina, comercio o turísticos, siguen una marcada tendencia de muebles de medio oriente, de lejano oriente, funcionales tipo europeo con colores fuertes o tribales. Se utilizan conceptos de maximización funcional y utilidad del espacio, durabilidad y resistencia en el diseño de los muebles y en su fabricación.

ACABADOS PARA LA CONSTRUCCIÓN

Los acabados para la construcción, son específicamente aquellas manufacturas hechas usualmente a medida de las necesidades de los usuarios de una construcción, están pueden ser: ventanas, puertas, pisos, techos, divisiones, paredes, panelados, escaleras, etc.

Para esto hay que definir las tendencias que se marcan para cada uno de los productos, su estilo o sus formas.

Ventanas: usualmente se utilizan de aluminio con vidrio, corredizas en distintos colores de aluminio usualmente café, bronce, natural y oro. El vidrio puede tener distintas graduaciones de transparencia, desde las totales transparencias hasta aquellas que pueden colocársele una película que solo permita ver desde un solo lado.

También existen tendencias en las cuales utilizan técnicas como encristalizado de punto fijo, que es un sistema de sujeción de placas de cristal, mediante el uso de manetas de sujeción de acero inoxidable.

También esta la utilización de armazones importados para ventanas que tienen la particularidad de abrirse como puertas y no como el sistema corredizo, esta muestran colores especiales y diseños. Otra técnica que se utiliza es la de colocación de las placas de vidrio unidas por un pegante resistente el cual remplaza al armado de aluminio pues este soporta las uniones.

Puertas: estas deben dividirse entre exteriores, interiores, de cerramiento y garaje, traseras los cuales tienen cada uno sus propias características:

- Exteriores: resistencia, durabilidad, utilizan metales como el hierro o acero, maderas duras o combinaciones entre los anteriores
- Interiores: utilizan maderas livianas, mdf, plywood o aglomerado
- Cerramiento: usualmente se utilizan de metal
- Garaje: al igual que las anteriores se utilizan usualmente de metal, estas pueden ser automáticas
- Traseras: se utilizan de metal o madera según el gusto de los usuarios

Pisos: los pisos usualmente son trabajados en baldosa, cerámica o mármol, mas una nueva tendencia indica que se utilicen pisos de madera, especialmente tipo parquet para interiores. Duelas o tablones de madera dura y arcilla para exteriores.

Estos deben ser colocados según sea el lugar de uso: exterior, interior, alto tráfico, tráfico intermedio, bajo tráfico por lo que la utilización de los

materiales e insumos adecuados es indispensable, mas cada uno de los materiales nombrados bien pueden ser utilizados.

Techos: los techos usualmente, pueden llamarse techos falsos, cielos rasos o lozas, los cuales son colocados en materiales como yeso, gypsum, madera o cemento normalmente. En el caso del yeso y gypsum estos se utilizan planchas de estos materiales y se arman estructuras de aluminio.

Para el caso de la madera, hay que notar si hay loza, en tal caso se colocaría con pegamento las madera sea esta tipo duelas, tablones o tablillas, si no hay loza es necesario armar una estructura que puede ser de madera también y se procede de igual forma. Para el caso de las lozas estas pueden acabarse mediante pinturas, materiales para acabados en concreto, yeso, etc.

Paredes, divisiones y panelados: su principal misión es dividir ambientes. Normalmente estos son divididos mediante paredes de cemento, aunque una tendencia actual es dividir mediante mamparas, muebles o divisiones movibles, este caso se ven frecuentemente en las oficinas.

Para esto se utilizan materiales como el aluminio, vidrio y la madera para la manufactura de mamparas, divisiones y muebles divisorios. también se esta utilizando los paneles en la paredes los cuales recubren la pared en vez de la pintura decorativa o para colocar como mostrador (paneles acanalados en comercios), los cuales están hechos de materiales

melamínicos, folio o enchapes de madera sobre mdf, aglomerado o plywood.

Escaleras: las escaleras deben de estar en combinación con el piso, techo y paredes, con lo cual deben de crear un juego decorativo acorde a las necesidades de los usuarios, así estas bien pueden ser de metal (hierro o aluminio normalmente), madera, concreto o combinados.

Estas pueden mantener distintos estilos como circulares, rectos, cuadrados u otra forma geométrica que resulte conveniente a los requerimientos de los usuarios, en los centros comerciales especialmente es muy popular la utilización de escaleras eléctricas.

Hay que tener en cuenta el uso y lugar donde se colocara el trabajo pues de esto depende la utilización de insumos y materiales de tal forma que brinden la resistencia, durabilidad apropiada y el estilo que se requiere, sea este hogar, empresa, comercio, zona turística, etc.

PRODUCTOS COMPLEMENTARIOS

Alfombras y cortinas: las alfombras son de tejido grueso que normalmente son de lana, con que se cubren los suelos. Existen dos tipos de alfombras: las de tapicería, lisas o tejidas, y las de nudo. Las primeras, como los kilim, están formadas simplemente por unos hilos verticales (urdimbre) y unos hilos horizontales (trama). Las alfombras lisas pueden convertirse en brocados (introduciendo hebras horizontales o verticales

de oro o plata) o adornarse con bordado de aguja. Las alfombras de nudo constan de un tejido base de hilos verticales (urdimbre) que forma la trama de un telar.

Por otro lado se tienen las cortinas, persianas, venecianas entre otras, las cuales son fabricados con distintos materiales que van desde el hilo hasta material plástico, las cuales según las necesidades del usuario es escogen los colores, acabados, diseños, materiales de fabricación , diseño y tipo de cortina así muchas veces por ejemplo las persianas son utilizadas por instituciones y empresas cuando las ventanas llegan al piso, por el contrario las cortinas de tela con decoraciones son utilizadas en casa. También existen como aspecto decorativo para puertas, paredes y divisiones.

Sistemas de Intercomunicación: Los sistemas de intercomunicadores cuentan con nuevos diseños de formas suaves con acabados excepcionales y materiales nobles; son algunas de las características que distinguen y diferencian la línea de intercomunicación a 2 hilos. Tienen posibilidad de ampliación, hasta 2 teléfonos más, la instalación es sencilla, pudiéndose reemplazar el timbre convencional por este equipo y permiten la posibilidad de abrir cerraduras eléctricas.

Bañeras / Hidromasajes de Recambio: Tanto las bañeras como los hidromasajes se están presentando actualmente con materiales térmicos y dinámicos de excelente calidad, que duran mucho tiempo y cuentan con colores brillantes los cuales son importados de Europa y USA la mayor

parte de las veces. Mantienen la temperatura del agua y reduce el ruido, caben en espacios estándares desde 1.52 mts con mínima remodelación, rebordes para clavar incorporados y otras opciones.

Accesorios Eléctricos e Iluminación: Se considerará por accesorios eléctricos a aquellos implementos para uso funcional y ornamental que guarden una estética acorde a los ambientes, entre ellos se tienen a las lámparas de pedestal, de colgar, de mesa, ahorradoras, ojos de buey, etc.

Grifería: La grifería está disponible en variados acabados y diseños: cromo, cromo-oro, cromo satinado y colores combinados con detalles cromados o dorados. Además sus diversos modelos de perillas son intercambiables entre sí, por lo que se puede cambiar la apariencia de su baño con muy poca inversión.

La calidad de la Grifería se sustenta en tres factores fundamentales:

- La cuidadosa selección de insumos para la producción.
- El proceso de fundición que incorpora las más avanzadas técnicas.
- El empleo de maquinaria especializada. proyectada para la fabricación de grifería, lo cual permite una altísima precisión en la producción de las partes vitales.

Elementos de limpieza: Los lavatorios, lavaderos e inodoros, actualmente cuentan buenos materiales en cuanto a resistencia, belleza y confiabilidad, excepcional intensidad de colores, inigualable espesor del

esmalte. Hechos de muchas veces de material reciclable y funcionamiento silencioso del triturador.

Son hechos de arcilla refractaria, porcelana, acero inoxidable, acrílico durable y otros materiales, térmicamente procesados con acabados brillantes, resistentes a las ralladuras y la abrasión. Muchas veces son hechos con superficies resistente al oxido y conservan el color, sin que las capas se astillen, agrieten o descascaren.

Adicionalmente a estas líneas se puede indicar la importancia de objetos decorativos como cuadros, pinturas, telas, tapices, entre otros que combinados entre si pueden lograr aspectos modernos, minimalistas, Art. deco, clásicos entre otros

PRODUCTOS SUSTITUTOS

Para el estudio de productos sustitutos se ha identificado que los productos sustitutos dependen en buena medida a la utilización del materiales como por ejemplo un sustituto para los muebles de madera son los muebles de hierro o bien de aluminio, así mismo un sustituto para los pisos parquet o flotantes son los de cerámicas, mármol o baldosas.

Para esto se tiene que se utilizan diferentes materiales para la manufacturas de muebles y acabados de construcción como por ejemplo la madera, plástico, caucho, hierro, aluminio, concreto, mármol, marmolino, porcelanato, cerámica, fibra de vidrio, vidrio, entre otros que tienen mucha aceptación.

Para este se debe definir más bien la manufactura que se fabricara para especificar los materiales a utilizar por lo que una clasificación por el tipo de trabajo será lo más conveniente así:

- Los muebles
- Los acabados de construcción

LOS MUEBLES Y SUS MATERIALES SUSTITUTOS

Aquí se caracterizan por la utilización de diferentes materiales sustitutos a la madera, aluminio y vidrio como el hierro forjado, caucho, fibra de vidrio, acero inoxidable, plástico, inclusive concreto y mármol que es muy utilizado para zonas de alto trafico o exteriores

Los muebles plásticos

La gama de productos mobiliarios plásticos se hace énfasis en aquellos sustitutos que por su versatilidad y bajo precio ocupan un nicho en el mercado de que lo han sabido cultivar desde hace más de 3 décadas. Este tipo de empresas se especializan en productos básicos como: sillas, mesas, escritorios desarmables, aparadores, closets, puertas plegables/ corredizas, anaqueles y cortinas los cuales son más económicos que la madera.

Se caracterizan por una alta relación resistencia/densidad, unas propiedades excelentes para el aislamiento térmico y eléctrico y una buena resistencia a los ácidos, álcalis y disolventes.

Los muebles inflables de caucho

Dentro del rubro de los muebles de plástico se debe de considerar aparte a los inflables de caucho, los cuales por su flexibilidad se elaboran directamente a partir del látex con sustancias emulsionantes. Se bate mecánicamente la mezcla en una máquina espumante, formando una espuma con millones de burbujas de aire, que se vierte en moldes y se vulcaniza por calentamiento para fabricar muebles inflables, muebles de caucho rellenos de espuma, etc.

El nivel de fricción del caucho, alto en superficies secas y bajo en superficies húmedas, se aprovecha para camas y cojinetes con agua.

Estos son muy utilizados para sillas y sillones de tipo informal muy utilizados por público juvenil, decoración de locales comerciales o bien en otros ambientes como cuartos o salas de televisión

Muebles con fibra de vidrio

En la actualidad, la mayoría de los muebles con los que cuentan las unidades de transporte público así como las instituciones y barcos

pequeños se moldean a partir de materiales compuestos de fibras de vidrio. El molde es una cavidad que tiene la forma exacta del barco.

Muebles con materiales metálicos

Dentro de estos están aquellos hechos con acero inoxidable o bien de hierro forjado, estos pueden ser utilizados en cualquier área si se les ofrece el tratamiento adecuado, como desde exteriores hasta habitaciones (para camas, accesorios, closets, consolas) así también en salas, escritorios, mesas, sillas, etc.

Su calidad depende del proceso que utilice el artesano y el acabado que este le brinde, por lo que un trabajo excelente puede tener un costo elevado con relación a los anteriores materiales, por lo que este es uno de los sustitutos directos a las manufacturas en madera debido a la elegancia que estos presentan y la variedad de modelos que se pueden desarrollar.

Para su manufactura se utilizan altas temperaturas, en el caso del hierro además para otorgarle la forma se hace mediante golpes exactos, en el caso del acero se utilizan cortes, utilización de calor y para definir se golpea. Además se utiliza la fundición o bien por soldadura para la unión o estructuración de las partes antes del acabado final.

Se tiene que utilizar materiales no óxidos o que otorguen una capa de protección contra la humedad para los acabados para tener cuidado

contra la oxidación, muchas veces se utiliza el horno a bajas temperaturas para secar las pinturas

El nivel de aceptación es alto, pero estos la mayoría de las veces tienen que utilizar materiales complementarios para la terminación de la manufactura, tal como madera, plástico, vidrio, mármol por ejemplo, dependiendo el destino, tipo y uso que se le de.

El concreto, el mármol y similares

Estos son muy utilizados por su resistencia en ambientes exteriores, de alta humedad como baños y cocinas y de alto tráfico como parques, discotecas, bares, zonas comunales, etc.

Bien puede ser hecha por maestros albañiles que sepan trabajar el material y su duración es alta, por lo que en el largo plazo resultan económicos, mas no son cómodos y dependiendo el acabado esta la belleza.

Dada las bondades que estos presentan: no requieren de alto mantenimiento, resistencia y durabilidad están siendo utilizados como estructuras para escritorios, sillones, mesas, camas pues así estos resultan económicos.

Más uno de los grandes problemas que estos presentan es lo estático y poco funcional de su uso, pues no permiten movilidad, adaptación a

nuevos ambientes y flexibilidad por lo que es imposible moverlos de lugar sin dañarlos lo que no sucede con los anteriores.

ACABADOS DE CONSTRUCCIÓN Y SUS MATERIALES

Al mismo tiempo se debe de analizar a los acabados de construcción y los materiales que estos utilizan para su manufactura, así se tiene que para estos trabajos se utilizan muchas veces los mismos materiales que se utilizan para la fabricación de muebles (excepto el plástico y caucho), por lo que para este análisis se deben de tomar en cuenta elementos como el concreto, mármol y similares, cerámica, hierro, acero, metales varios, granito, corcho, inclusive elementos alternativos con cualidades térmicas, de flexibilidad, resistencia y acústicas.

Las puertas son hechas por ejemplo de materiales metálicos los cuales otorgan resistencia, durabilidad. Muchas veces son preferidas por estas cualidades, las cuales otorgan al usuario protección dado a su dureza.

Los pisos, escaleras y techos muchas veces son hechos en materiales como cemento-concreto, mármol, en especial los pisos que dado la durabilidad, resistencia, fácil mantenimiento y excelente acabado son preferidos pues también son durables.

Para construcciones de calidad son muy utilizados aparte de la madera, los mármoles y similares, al igual que la cerámica (especialmente en pisos de baños) que muestran excelentes acabados (de esto depende el

precio) los cuales son fáciles de poner pues existen en el mercado una cantidad importantes y de calidad de aditivos e insumos que sirven para estas labores.

Para pisos en exteriores la tendencia se marca hacia la arcilla y similares los cuales ofrecen productos de gran resistencia, colores y tonalidades que bien pueden ser combinados para crear figuras o contrastes, su mantenimiento es muy económico por lo que a largo plazo son una muy buena inversión.

Mas para las escaleras estas bien pueden ser de material de cemento-concreto, metal, mármol o bien pueden combinarse entre si para crear formas y belleza, pues el metal puede dársele forma, así como al concreto se le puede colocar molduras para darle belleza, las escaleras necesitan resistencia y durabilidad por lo que estos materiales muchas veces son también preferidos.

En los techos dependen de los requerimientos del usuario pues por ejemplo si lo que se requieren son techos falsos son muy utilizados también el yeso y el gympsum los cuales pueden agregársele formas decorativas. Para losas se utiliza el concreto y cemento, reforzado muchas veces con estructuras de acero o hierro especialmente en edificios y construcciones altas por su característica antisísmica que pueden tener ciertos productos y su alta resistencia.

Las paredes, divisiones y panelados son hechas de concreto-cemento especialmente cuando estas quieren ser paredes y divisiones perennes, que no requieren ser removidas o cambiarlas de posición. Para su recubrimiento se utilizan muchas veces también el porcelanato, cerámica, el mármol o similares, o también pinturas especiales de alta decoración.

Las ventanas definitivamente que lo que mas se utiliza es madera y aluminio mas por protección muchas veces se utilizan cerramientos de metal los cuales se presentan con diseño y su costo depende de estos y las dimensiones.

Lo que si se debe exponer que cada usuario tiene una preferencia por cada material, sea madera, aluminio, cemento, concreto, mármol, arcilla, cerámica, porcelanato, hierro, acero u otros los cuales son elegido de acuerdo a los presupuestos, necesidades, usos, lugar donde se utilizarán y otros factores ya todos tienen una aceptación muy alta.

1.3.2 DESCRIPCIÓN DE LOS PROVEEDORES

Para tener una perspectiva correcta de los proveedores del sector y aquellos que sirven al funcionamiento de la empresa, se tiene que tomar en cuenta las empresa que proveen materias prima que ingresan directamente al producto como materiales directos de fabricación (madera, aluminio, vidrio y metal), insumos y materiales que se van agregando a lo largo de la cadena de producción como los materiales indirectos de fabricación, manufacturas semi-elaboradas y manufacturas

preelaboradas que siendo productos terminados ingresan a producto en procesos finales o para conformar parte de un todo.

Hay que tener en cuenta que los proveedores en su cadena de producción a partir de sus diferentes procesos obtienen diferentes productos: productos primarios, semi-elaborados y terminados; así se tiene que como principales productos para la fabricación de muebles y acabados para la construcción se tiene a la madera, metal, aluminio y vidrio. Estos 3 últimos se obtienen bajo distintos procesos industriales de los cuales resultan planchas, perfilerías o productos semi-elaborados y terminados.

Hay que indicar que actualmente el sector de la construcción presenta una creciente ola de apertura de locales distribuidores acercando al consumidor final o al manufacturero los productos necesarios, permitiendo ahorros en costos de transporte, productos a buenos precios y sobre todo asesoría técnica lo que deja ver una cierta madurez en la comercialización de productos e insumos para la manufactura de muebles y acabados para la construcción lo cual es importante.

DETERMINACIÓN Y PERFIL DE LOS PROVEEDORES

En el país existen 566 aserraderos (185 en la Costa, 292 en la Sierra y 89 en el Oriente); 6 productores de contrachapados (2 en la Costa, 3 en la Sierra y uno en el Oriente); tan sólo dos productores de Aglomerados ubicados en la Sierra; un productor de MDF localizado también en la Sierra; un sin numero de locales de ferretería, distribución de materiales

de construcción entre otros de tal forma que muchas veces hay 1,2 o hasta 3 en cada barrio o zona los cuales sirven a entre 700 a 800 productores de muebles y acabados de construcción aproximadamente (22% en la Costa, 66% en la Sierra y 12% en el Oriente) y trece productores de papel (8 en la Costa y 5 en la Sierra).

Tabla 1.3.2.1

Región / Producto								
Tipo de Industria	Cant.	%	Cant.	%	Cant.	%	Cant. % Total	
	Costa		Sierra		Oriente			
Aserraderos	185	33	292	52	89	15	566	100
Contrachapados	2	33	3	50	1	17	6	100
Aglomerados	-	-	2	100	-	-	2	100
MDF	-	-	1	100	-	-	1	100
Muebles y otros	165	22	495	66	90	12	750	100
Papel/Corrug.	8	62	5	38	-	-	13	100
Otras Industrias	306	33	564	61	52	6	922	100
Total	684	29	1.325	60	231	11	2.024	100

Fuente: AIMA

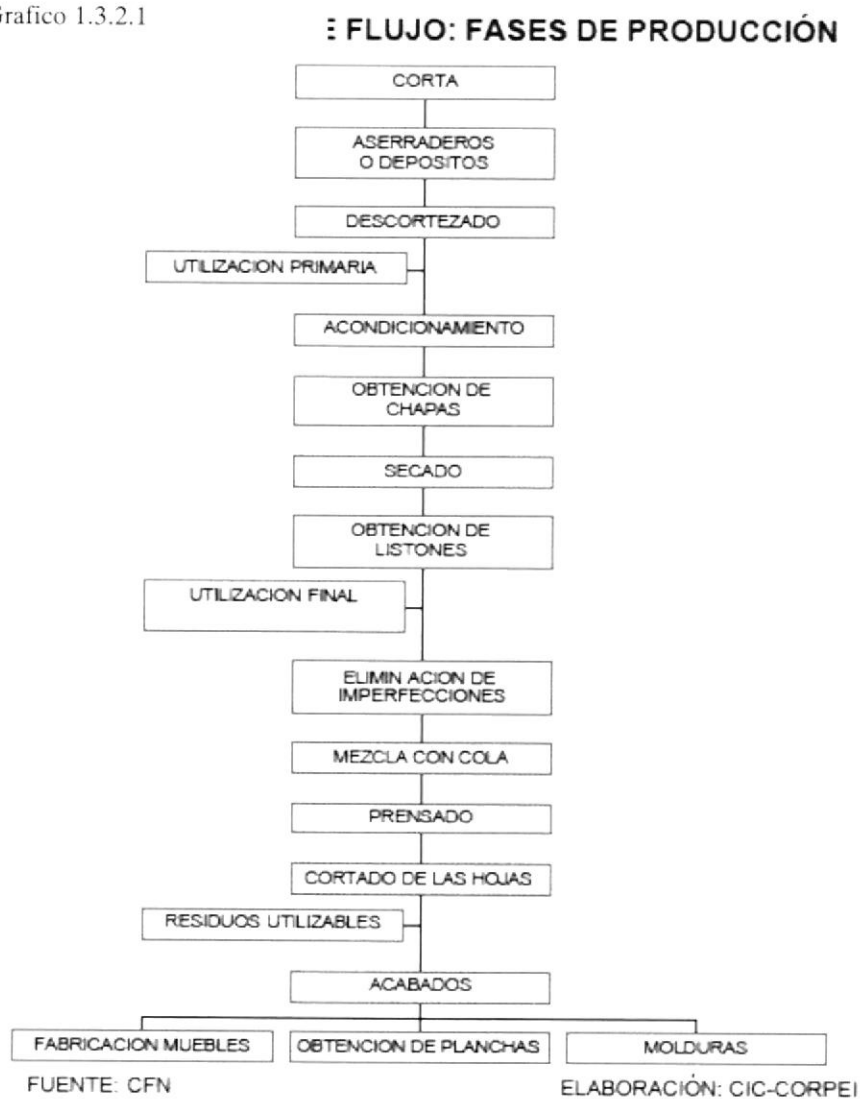
Elaboración: CORPEI

Estos fabrican un número importantes de productos primarios y semi-elaborados de madera como troncos, madera aserrada, chapas, tableros (plywood, aglomerados, mdf, osb), molduras, parquet, puertas y ventanas, componentes para la construcción, etc., de los cuales se describirá sus características, usos y propiedades de los productos que se comercializan en el posterior apartado

La variedad de productos fabricados, los distintos tipos de madera y su utilización final, dificultan la exposición de un solo proceso productivo, por lo que a continuación se presenta un esquema general de las fases por las que deben pasar los productores para su generar productos dispuestos

a la utilización en los distintos sub-sectores. Cabe destacar que durante todo este proceso, se producen pérdidas importantes de material, en especial debido al uso generalizado de motosierras en las diferentes etapas de transformación y a la escasa preparación del personal que maneja los equipos. Por lo cual el INEFAN dentro del proyecto PD 154/91, estima que las tasas de aprovechamiento se sitúan en niveles absolutamente ineficientes (entre 5% y 10% de la madera en pie).

Grafico 1.3.2.1



Por otro lado en otros sectores como el de metales, aluminio y vidrio es de importancia rescatar que según cálculos realizados para el presente estudio existen mas de 150 empresas formalizadas en la provincia del Guayas dedicadas a este sector las cuales se dedican a la fabricación y

procesamiento de elaborados en hierro, acero, bronce, aluminio principalmente y vidrio.

Estos sirven principalmente a distribuidores de productos ferreteros, depósitos de materiales para la construcción, distribuidores de elaborados y semi-elaborados de estos materiales, fabricas de productos arquitectónicos, fabrica y talleres de muebles, decoraciones y acabados de construcción.

Además de los proveedores en madera, metal, aluminio y vidrio existen una variedad de insumos, materiales indirectos, manufacturas semi-elaboradas y prefabricadas que son necesarios e ingresan en los distintos procesos de la producción de muebles y acabados para la producción los cuales debido a su variedad de precios, calidad y servicios que ofrecen sus distribuidores inciden directamente en los costos, calidad y mejoramiento de la producción, así tenemos que estos pueden ser:

- Clavos, tornillos, tuercas y tarugos que forman parte de los ensambles del producto
- Brocas, soportes, sierras disco, discos abrasivos, sierras caladoras y otros insumos para maquinas y herramientas
- Lija para disco, lija de banda, hojas de lija para lijados orbitales y roto-orbital, brochas y wiper para pintar entre otros insumos de trabajo
- Bisagras, escuadras metálicas, placas de montaje, correderas y guías para cajones o teclados, ruedas, patas y toda clase de herrajes o manufacturas pre-fabricadas de distintos materiales sean estos bajo

catalogo, a diseño o medidas especificadas que se incorporan en el producto final.

- Manufacturas semi-elaboradas como molduras, paneles, tableros, duelas, rastreras, puertas y marcos, trabajos sin terminar y por encargos (obra muerta) entre otros productos semi-elaborados de distintos materiales sean estos bajo catalogo, a diseño o medidas especificadas que se incorporan en el producto final y que son necesarios darle acabado junto con el producto o realizar algún procedimiento preliminar antes de incorporar a los productos finales y darle acabado.
- Textiles, tapices, cuero, cuerina u otras telas que sirven para hacer recubrimientos de muebles, paneles, divisiones, etc.
- Lacas, pinturas, barnices, polvos de colores, pegamentos, gomas, químicos y componentes que se utilizan en los diferentes procesos de fabricación y que su calidad, precio y utilización están correlacionados directamente con la calidad, costo y acabado final de un producto

Dado esto se tiene que tomar en cuenta de forma general el perfil que presentan los proveedores de los distintos grupos nombrados, de tal forma que en contexto general se puede presentar de la siguiente forma:

LÍNEA	PROVEEDORES	CARACTERÍSTICAS DEL PRODUCTO	CARACTERÍSTICAS PROVEEDORES
Clavos, tornillos, tuercas, pernos, tarugos y herrajes de unión	Las fabricas de estos productos los distribuyen a las ferreterías, depósitos de materiales de construcción o	Los productos que se distribuyen son en su gran mayoría de calidad, mas esta depende de los procesos de la fábrica o del precio que el	Las ferreterías normalmente distribuyen a los clientes pequeños, maestros, albañiles y

	carpintería, depósitos de maderas, distribuidores de tableros y afines	distribuidor presenta para estos productos. Hay que tomar en cuenta que para esta clase de trabajos se necesitan productos de calidad y en la mayoría de los casos con cualidades especiales como por ejemplo: Los clavos y tarugos preferentemente tienen que ser de tipo acanalados y con estrías en forma de espiral, los tornillos deben de ser para el caso de unir piezas de madera de cabeza grande, de estrella para poder colocar tapas que cubran al tornillo y mantener la estética. Estos insumos deben de tener diferentes características según sean las necesidades y deben adaptarse a diferentes condiciones de uso.	usuarios. Estos normalmente no ofrecen asesoría pero si pueden darla si es requerida. Los depósitos de maderas y materiales de acabados para la construcción tienen un política de precios mas abierta y trabajan por descuentos según cantidad, ofrecen cierta asesoría, venden muchas veces productos de alta calidad y especializados. Los distribuidores de tableros al igual que los anteriores presentan productos especializados y de calidad algunas veces importados, políticas de precios por descuentos en base a volumen, ofrecen si es requerido asesoría, manuales de usuarios y catálogos de productos.
Brocas, soportes, sierras disco,	Estos son fabricados en su	Estos son suministrados bajo	Como se dijo estos productos

discos abrasivos, sierras caladoras y otros insumos para maquinas y herramientas	gran mayoría fuera del país, estos son considerados suministros de trabajo para las herramientas y labores por lo que muchas veces son suministrados por los mismos fabricantes de herramientas o bajo pedido de ellos, las medidas son estándares. Estos llegan al país a partir de las negociaciones con mayoristas agentes de la fabricas de estos insumos o de las herramientas, los cuales son colocados en ferreterías, locales especializados y similares	medida, según los usos y necesidades del usuario. Estos son de calidad variable y de esto depende el precio, tienen medidas estándares por lo que son utilizables ante cualquier herramienta de distinta marca. La calidad de estos también puede incidir en el optimo funcionamiento de las maquinas y la calidad de los productos	son distribuidos por ferreterías, locales especializados y similares los cuales están dispuestos a brindar asesoria si es requerido en el producto, sobre los precios y sobre la forma de uso, estos disponen de grandes variedades de distintas clases de calidad y precio, las cuales se acoplan a distintos presupuestos y necesidades.
Lija para disco, lija de banda, hojas de lija para lijados orbitales y roto –orbital, brochas y wipe para pintar entre otros insumos de trabajo	Mantienen la misma línea de proveedores y características de productos que el rubro anterior	Mantienen la misma línea de proveedores y características de productos que el rubro anterior	Mantienen la misma línea de proveedores y características de productos que el rubro anterior
Bisagras, escuadras metálicas, placas de montaje, correderas y guías para	Las fabricas de estos productos los distribuyen a las ferreterías o depósitos de materiales de	La calidad de los productos es variable y así mismo el precio, los herrajes terminados son en su mayoría provenientes del pacto	Las ferreterías normalmente distribuyen a los clientes pequeños, maestros,

cajones o teclados, ruedas, patas y toda clase de herrajes o manufacturas pre-fabricadas de distintos materiales sean estos bajo catalogo, a diseño o medidas especificadas que se incorporan en el producto final.	construcción, depósitos de maderas, distribuidores de tableros, locales especializados en carpintería o construcción y afines Para los productos bajo diseño y personalizados se utilizaran el servicio de talleres especializados	andino, Asia o Europa, existen en diferentes dimensiones, tipos y características para los productos terminados y las fábricas se basan en la calidad, necesidad y usos. Para los productos bajo diseño y personalizados se utilizaran el servicio de talleres especializados estos normalmente presentan trabajos de calidad media dependiendo el taller mejora o empeora la calidad y el precio. Estos trabajos son hechos en material metálico, aluminio, vidrio, madera u otros	albañiles y usuarios. Estos normalmente no ofrecen asesoría pero si pueden darla si es requerida. Los depósitos de maderas y materiales de acabados para la construcción tienen un política de precios mas abierta y trabajan por descuentos según cantidad, ofrecen cierta asesoría, venden muchas veces productos de alta calidad y especializados. Los distribuidores de tableros al igual que los anteriores presentan productos especializados y de calidad algunas veces importados, políticas de precios por descuentos en base a volumen, ofrecen si es requerido asesoría, manuales de usuarios y catálogos de productos. Los talleres aun
---	---	---	---

			trabajan de forma artesanal, muchas veces no cumplen a tiempo los pedidos, las herramientas están en buen estado pero no son de última tecnología, los trabajos son buenos y dependiendo del taller hay calidad. Estos no mantienen una estructura de precio por lo que tratan de discriminar precios dependiendo el cliente por lo muchas veces uno se encuentran con trabajos iguales de diferentes costo en distintos talleres o en el mismo algunas veces
Manufacturas semi-elaboradas	Son distribuidas por locales especializados en productos para la fabricación de muebles y acabados de construcción. Fabricados por empresas manufactureras de productos para muebles y	Los productos son manufacturados en metal, madera, aglomerado, mdf, aluminio, vidrio, hierro, acero entre otros. Su calidad varía en relación a los materiales utilizados durante el proceso de fabricación, así mismo el precio. Estos pueden adaptarse	Mantiene similares características que el rubro anterior.

	acabados para la construcción como fábricas y talleres o también son importados. Algunas veces son fabricados de forma estándar en algunos diseños y medidas y otros son fabricados bajo pedido según diseño, medida y materiales deseados	a distintas necesidades y pueden utilizarse de diversas formas.	
Textiles, tapices, cuero, cuerina u otras telas o insumos que sirven para hacer recubrimientos de muebles, paneles, divisiones, etc.	La materia prima en su estado primario puede ser nacional o extranjera, sean estas de diferente calidad. Son distribuidas en el mercado ecuatoriano por distribuidores textiles, manufactureras de productos textiles o locales especializados en tapicería e insumos para tapicerías y recubrimientos	Los mejores materiales son aquellos provenientes de Europa, Asia o Norteamérica, que dependiendo la textura, calidad, resistencia y durabilidad depende su precio.	Los locales, distribuidores y centros distribuidores de productos para tapicería, ofrecen descuentos por volumen, ofrecen cierta asesoría y productos terminados de distintas calidades. Las manufactureras pueden ofrecer aparte de lo que ofrecen los anteriores productos personalizados o pedidos especiales.
Lacas, pinturas, barnices, polvos de colores, pegamentos, gomas, químicos y componentes que se utilizan en	Las fabricas de estos productos los distribuyen a las ferreterías, depósitos de materiales de construcción o	Los productos que se distribuyen son en su gran mayoría de calidad, pero aun no se llega a calidades internacionales y además aun no hay en	Las ferreterías normalmente distribuyen a los clientes pequeños, maestros, albañiles y

los diferentes procesos de fabricación y que su calidad, precio y utilización están correlacionados directamente con la calidad, costo y acabado final de un producto	carpintería, depósitos de maderas, distribuidores de tableros y afines	el país formulas y químicos que se utilizan en otras partes del mundo que son de alta calidad. Por otro lado la calidad depende de procesos de la fábrica o del precio que el distribuidor presenta para estos productos. Hay que tomar en cuenta que para esta clase de trabajos se necesitan productos de calidad y en la mayoría de los casos con cualidades especiales en sus componentes químicos como que no afecten a la salud, secado rápido, proceso ágil de uso, ecológicos, entre otros	usuarios. Estos normalmente no ofrecen asesoría pero si pueden darla si es requerida. Los depósitos de maderas y materiales de acabados para la construcción tienen una política de precios mas abierta y trabajan por descuentos según cantidad, no mantienen experiencia en el aspecto técnico de estos productos pero si muchas veces en su utilización, venden en su mayoría productos de alta calidad y especializados. Los distribuidores de tableros al igual que los anteriores presentan productos especializados y de calidad, algunas veces importados, políticas de precios por descuentos en base a volumen, ofrecen solo si es requerido
--	---	---	---

			asesoria, manuales de usuarios y catálogos de productos. Las tiendas especializadas ofrecen la mayor asesoría y servicio según como sea requerida, algunas de estas son canales de distribución directos desde la fábrica por lo que uno puede estar al tanto sobre el uso correcto, utilización, aspecto técnico y nuevos productos, manejan la misma política de precios que los anteriores pero ofrecen catálogos, muestras, soluciones de uso y capacitación
--	--	--	---

CAPACIDAD COMERCIAL Y DE NEGOCIOS DE LOS PROVEEDORES

Uno de los puntos fuertes del sector como se dijo anteriormente¹ es el alto potencial comercial del rubro de las materias primas madereras, pues

¹ ESTUDIO DEL SECTOR MADERERO

el Ecuador es autosuficiente en productos maderables, los cuales son obtenidos a lo largo de toda la cadena de producción.

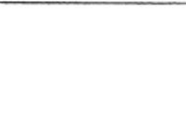
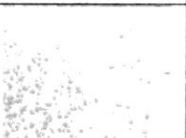
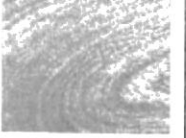
Dentro de los productos forestales primarios se consideran los obtenidos directamente del bosque como la madera rolliza y la madera de balsa pues estos en la costa mantienen un alto volumen comercial especialmente con el exterior y suficientes reservas, además existen otros primarios aunque en menor proporción por lo que cubren mas bien la demanda interna como aserrados de laurel, la teca y pachaco en la costa y otras plantaciones de roble, amarillo y otras especies que por su nobleza son exportables como se mostrara mas adelante.

En la sierra se tiene que tomar muy en cuenta al pino radiata el cual incluso presenta el 66% del total de las especies reforestadas en Cotopaxi y al eucalipto el cual es una de las principales especies de la región.

Las especies utilizables se extraen especialmente de la sierra y la costa, por el contrario en el oriente aun no se utiliza su capacidad maderable y tan solo se están utilizando algunos experimentos como por ejemplo con el Laurel del cual se desprende el Laurel Negro o mejor conocido como Laurel Del Oriente que supera al Laurel de la Costa por su resistencia y dureza al uso diario de los usuarios de los productos finales.

Mas es de importancia reconocer que estas no son solo las especies mas importantes del Ecuador, ya que la oferta exportable del país asciende ya

Tabla 1.3.2.2

Tipos de Madera que se exportan				
				
Canelo	Cedro	Ceibo	Chanul	Colorado
				
Cuangare	Eucalipto	Fernán	Higuerón	Jigua
				
Laurel	Mascarey	Sande	Seique	Tangaré

Fuente: CORPEI

Elaboración: Los Autores

Estas especies llegan a distintos destinos del mundo especialmente a Estados Unidos, nuestro mayor socio comercial para nuestras especies maderables y son distribuidos al mercado local por medio de aserraderos y estos a su vez por medio de distribuidores-intermediarios como los depósitos de madera o distribuidores de materiales de construcción (mas adelante se analizara el canal de distribución)

Entre los productos semielaborados se destacan los materiales aglomerados, contrachapados, MDF, madera industrializada de balsa, duelas, molduras y enchapes decorativos, así como astillas de eucalipto que se utilizan en la elaboración de pulpa. Estos son procesados por empresas de gran capacidad, que utilizan buena tecnología y tienen buena perspectivas de comercialización a gran escala y exportación.

empresas de gran capacidad, que utilizan buena tecnología y tienen buena perspectivas de comercialización a gran escala y exportación.

La variedad de productos es interesante y la calidad es considerada como de las mejores en el pacto andino, esto se debe a la variedad y disponibilidad de las materias primas principales, aunque aun la tecnología es incipiente y los procedimientos artesanales, así tenemos:

TRONCOS	El método de clasificación de los troncos de acuerdo con su rendimiento se divide en tres categorías: A (pocos o ningún defecto), B (un mínimo de 50% de rendimiento como madera utilizable) y C (un mínimo de 30% de rendimiento.) Hay varios métodos para medir los troncos, y el método a usarse deberá ser especificado en el contrato de venta. El largo estándar es de 4.50 metros o más, y deberá también ser especificado en el contrato de venta.
MADERA ASERRADA	Hay dos tipos de maderas aserradas que se comercian: las suaves (que conforman el mayor volumen) y las duras. Existe una gran variedad de especies que se comercian y su número está aumentando. El método utilizado para secar la madera (al aire o en hornos) depende de la especie y el grado de humedad que ésta requiera. En última instancia, el grado de humedad ideal depende del uso que le será asignado a la madera.
CHAPAS	Hay dos tipos de chapas: las hojas para chapado, que sirven para embellecer una superficie; y las chapas para estratificación, que se utilizan como un componente en la manufactura de un producto formado por adición de estratos. Se puede producir y adquirir hojas para chapado muy delgadas, cuyo grosor alcance un mínimo de 0.25 mm. Se las comercia en "libros" de 32 hojas al exterior y por metros en el país y se requiere que todas éstas provengan del mismo árbol. A las hojas para chapado se las clasifica en hojas de cubierta y hojas de reverso. Las chapas para estratificación son mucho más baratas que las hojas para chapado. Su grosor varía de 1.2 a 6 mm. Se las utiliza sobretodo para manufacturar paneles de distintos usos, y se las clasifica en chapas de cubierta, de reverso y de núcleo.
TABLEROS DE MADERA	Debido a consideraciones ambientales, la elaboración de paneles debe cumplir con reglas cada vez más exigentes que buscan garantizar un producto que no afecte ni a la salud ni al ambiente. A la hora de evaluar los tableros de madera, se presta particular atención al posible grado de toxicidad del componente adhesivo (goma.)
PLYWOOD	Se lo fabrica por medio de la adición transversal de varias capas de madera, que no provienen necesariamente de la misma especie. Si se fabrica el plywood de la misma especie, su precio aumenta. Se lo comercializa en planchas de 244 x 122 cms, 250 x 125 y 305 x 153 cms, o en tamaños más especializados. Su grosor varía de 3 a 40 mm. Hay dos tipos de plywood: el MR (moisture resistance) que se utiliza en interiores y el WBP (water-boil proof) que se utiliza en exteriores. El plywood se utiliza como elemento en la fabricación de tumbados, pisos, paneles de pared, empaques, muebles, barcos, cerramientos, construcciones pre-fabricadas, etc. Se puede cubrir al

		plywood con planchas que cumplen funciones decorativas o de protección (anti-balas, contra rayos X, insectos, hongos, anti-inflamables, etc.) La fórmica es una plancha de plywood cubierta con una capa de resina o una membrana de poliéster que lo hace impermeable y resistente. Los paneles "sánduche" consisten de dos planchas de plywood asidas por una capa interna de espuma flex, styropor o corcho y cumplen propósitos de insolación. El plywood acústico también se compone de dos capas asidas por otra nuclear de material plástico que amortigua el sonido.
TABLEROS DE PARTÍCULAS	DE	Los tableros de partículas se manufacturan utilizando los restos que producen las plantas procesadoras de madera, reciclando madera usada y comprimiendo astillas y otros derivados de la madera. Las partículas se mezclan con una goma que contiene formol y emite una sustancia dañina para la salud. Es importante mantener bajo el grado de las emisiones para evitar que causen daños. Los tableros de partículas generalmente se comercializan en piezas de 250 x 125 cms y su grosor varía de 8 a 70 mm.
MDF (Médium Density Fiberboard/ Tableros de densidad media)		Se puede obtener MDF en grosores que van de 1.8 a 70 mm, y generalmente se lo comercializa en piezas de 2.07 x 2.67 – 3.66 – 4.10 – 5.25 m. Se lo fabrica con los mismos derivados de madera que se utilizan en los tableros de partículas. Es fácil de moldear y se lo está utilizando cada vez más en la manufactura de muebles, paneles divisorios, juguetes, marcos para ventanas y puertas, marquetería, etc. A menudo se utiliza el MDF como un sustituto del plywood.
HDF (High Density Board/ Tablero de densidad alta)		Se lo produce en grosores que van de 1.2 a 8 mm, en piezas de 244 x 122 cms. El grosor promedio es, sin embargo, de 3.2 mm. Generalmente se le aplica una capa de laca, o se lo trata con aceites o se lo perfora. Generalmente se lo utiliza en el reverso de muebles o para producir sistemas de empaque.
OSB (Oriented Strand Board)		El OSB se fabrica con componentes de aproximadamente 12 cm. de largo y 5 ó 6 cm. de ancho. Estos componentes se mezclan con fenol o isocianato que no emiten gases tóxicos. Se lo produce en grosores que van de 6 a 22 mm, en tamaños de 244 x 122 cms. Se utiliza el OSB principalmente en la industria de la construcción. También ha aumentado su uso en la fabricación de pisos, paneles de recubrimiento, quioscos de exhibición, edificios pre-fabricados, residencias móviles, estructuras para muebles, etc. El OSB tiene la ventaja de que contiene un bajo porcentaje de químicos, lo cual lo convierte en un favorito dentro del mundo de la construcción ecológica.
MOLDURAS		Las molduras se comercializan con una capa de pintura, laca, acrílico o chapadas. Su diseño va de simple a sofisticado. El grado de precisión es fundamental en este producto, que no admite márgenes de error mayores a 0.1 mm. Es importante que las molduras se sequen en hornos hasta alcanzar porcentajes de humedad entre 14 y 16% (para marcos se recomienda un grado de humedad de 8%.)
PUERTAS MARCOS PUERTA	Y DE	Las puertas que dan al exterior se elaboran generalmente con madera tropical sólida, y las puertas que dan al interior con madera sólida, MDF, plywood o tablero sólido. Las puertas no deben contener más de un 12-14% de humedad. Los componentes de las puertas tienen que coincidir en tonalidad; de lo contrario, deberán ser caracterizadas como "de calidad para pintura" lo cual implica una reducción en su precio. Los marcos de madera pueden ser elaborados con maderas duras y suaves.
VENTANAS MARCOS	Y DE	La madera tropical aserrada es la que más se usa para la fabricación de ventanas y marcos para ventana. Las dimensiones más populares para los

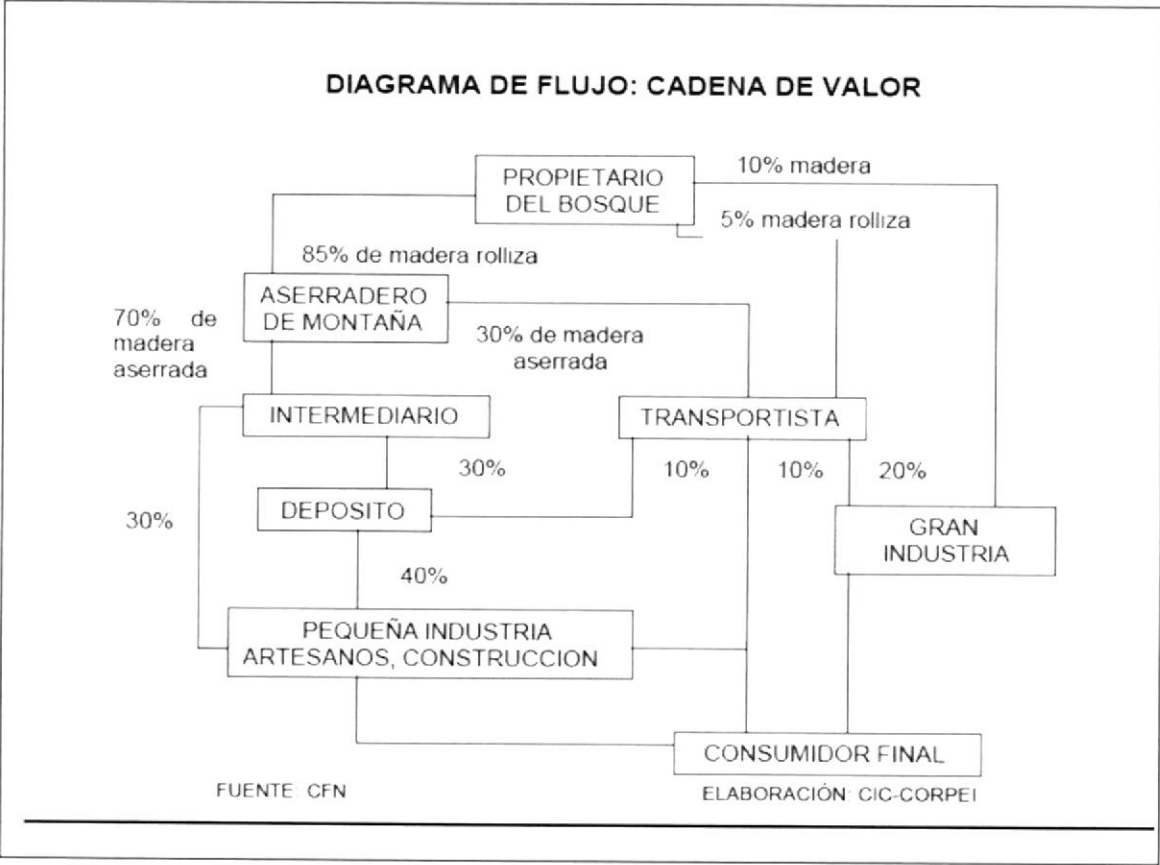
VENTANA	marcos de ventana son las siguientes: 44 x 116-140-165, 70 x 94-106-120-144 y 94 x 120-144. Cabe anotar que las dimensiones de las ventanas y sus marcos varían de lugar a lugar. No existe aún un sistema de estandarización. Las juntas son las partes más vulnerables de los marcos de las ventanas ya que puede penetrar en ellas la humedad si no están bien lacadas o pintadas. Las ventanas en las que se combinan madera (para el interior) y aluminio (para el exterior) adquieren cada vez más popularidad.
PARQUET	Si bien la mayor parte del parquet se fabrica con maderas duras, también se lo elabora con maderas suaves, plywood chapado, tableros de partículas, MDF o HDF. El parquet prefabricado se produce en módulos con canales que permiten al consumidor instalarlo por cuenta propia. Se lo importa sin tratar o lacado. El parquet tiene generalmente un grosor de 4 a 23 mm y se lo produce en una gran variedad de tamaños. El parquet "de mosaico" se compone generalmente de piezas de 4 a 6 mm de grosor, de 20 a 25 mm de ancho y de 11 a 16 mm de largo. El contenido de humedad para el parquet es de un 8%.
COMPONENTES DE MADERA PARA LA CONSTRUCCIÓN	Buena parte del parquet laminado se importan casi en su totalidad sin tratar o semi-tratados pues son fabricados con procesos modernos, los de productos terminados son fabricados en el país y son procesadas con maderas nacionales. Las molduras, puertas y marcos son hechas según requerimientos y bajo modelos, pero muchas empresas tienen stock en base a medidas y diseños mas solicitados. También se importa productos terminados, siempre que estos sean de mejor precio o calidad de manera que satisfaga las expectativas de calidad del comprador.
ESCALERAS	No existe un método de estandarización para las escaleras. Se las produce, generalmente, bajo pedido de acuerdo con especificaciones que dependen de su diseñador.
EMPAQUES DE MADERA	Este grupo abarca cajas, jabs, <i>palletes</i> y otros paneles de carga hechos con madera. El principal producto lo conforman los <i>palletes</i> , que se fabrican acorde con una gran variedad de especificaciones ya que están diseñados para ajustarse a un producto y medio de transporte específicos. Hay <i>pallets</i> planos y <i>pallets</i> de caja. Los <i>pallets</i> de plástico no pueden competir con <i>pallets</i> hechos de madera certificada. Por otro lado, las cajas de cartón están desplazando cada vez más a las cajas de madera en el transporte de frutas y vegetales. Generalmente los empaques de madera no se exportan como tales, sino como envases de otros productos. Es importante mantener en mente que debe manufacturárselos utilizando materiales ligeros pero resistentes; tomando en cuenta el peso de lo que deberán contener y el que deberán soportar cuando se los apile. Se debe, además, fabricarlos de manera que puedan ser reutilizados.

Según el Estudio del Sector Maderero realizado por la Corporación Financiera Nacional en febrero de 1996 "uno de los principales problemas en la comercialización de la madera en el Ecuador es la existencia de un sin número de intermediarios entre los propietarios de los bosques o aserraderos y el consumidor final, estimándose que el 90%

de las transacciones de productos forestales se realiza a través de ellos, causando un incremento en el costo de la madera”.

Esto ya se mostró en un capítulo anterior en el cual se concluye que los niveles de precios y de aprovechamiento de las materias primas no llegan a niveles de eficiencia deseados.

Grafico 1.3.2.2



El propietario del bosque entrega un 85% de la madera rolliza a los aserraderos de montaña o motosierristas, donde es transformada en madera aserrada, que en un 70% es adquirida por el intermediario que a su vez entrega el 30% a la pequeña industria y a la construcción, mientras

que las grandes industrias reciben solo el 10% de la madera rolliza y el 20% de la madera aserrada.

Por el contrario al sector de la madera, las materias primas metálicas y el vidrio muchas veces son importadas en su estado primario, son distribuidas desde las fabricas (las cuales entregan productos semi-elaborados) hacia locales de venta al por mayor de estos productos, en su mayoría estos locales son especializados en estas líneas solamente. Estos a su vez entregan a los distintos talleres y manufactureras de productos terminados o prefabricados los cuales entregan a cliente final o bajo pedido de algún socio comercial.

La materia prima (metal, aluminio y vidrio) de mayor comercialización son las planchas, molduras y perfilerías de estos insumos pues son preferidos debido a que estos productos semi-elaborados vienen listos para comenzar a trabajar, muchas veces con diseños y otras veces adaptables a requerimientos específicos en algún trabajo, producto o proyecto.

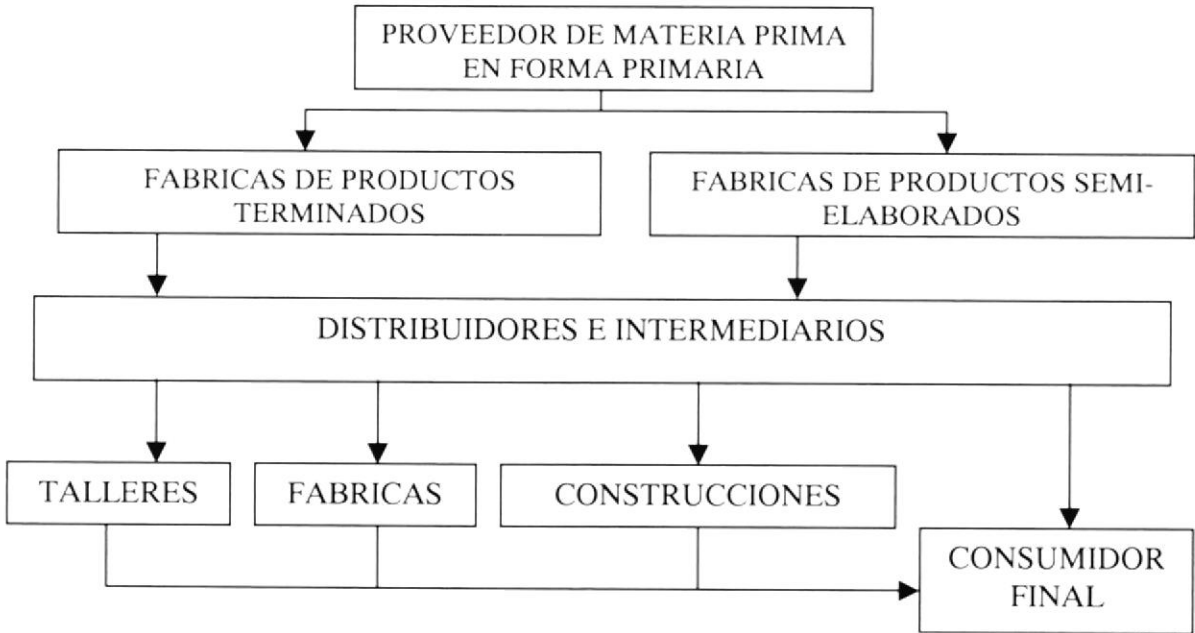
Las fábricas de semi-elaborados presentan líneas de productos de la siguiente forma:

PLANCHAS	Estos deben de mantener normas INEN y cumplir con exigentes reglas de cuidado ambiental y para la salud, garantías en el producto con relación a la dureza, resistencia y flexibilidad según sea necesario. Estos deben de mantener las suficientes propiedades para mantenerse en condiciones de humedad, cambios o diversidad de temperatura (costa, sierra y oriente). Estos pueden venderse en distintas medidas según sean los pedidos de los clientes. Normalmente se venden en este tipo de presentación al acero, hierro, aluminio y vidrio, especialmente si lo que se requiere son planchas de mayores dimensiones, otros materiales se pueden también conseguir en distintas dimensiones.
PERFILERIA	La perfilería o los verdaderamente productos en metal, aluminio y vidrio semi-elaborados, son productos listos y procesados especialmente para la fabricación de distintas obras como ventanas, celosías, closets, muebles, cerramientos, escaleras, paneles, divisiones, pisos falsos, tumbados, puertas entre otras cosas. Estos deben de regirse bajo las normas INEN pero muchas fabricas están buscando ofrecer productos de calidad bajo normas internacionales
PRODUCTOS TERMINADOS	Existen una variedad de productos terminados según los materiales y requerimientos estos van desde la grifería hasta accesorios y complementos para la fabricación de muebles como patas, agarraderas, chapas, bordes, etc.

La materia prima en bruto en buena parte proviene del exterior, especialmente del Brasil y Venezuela, también hay importaciones de Colombia y Perú, aunque en menores proporciones. Ecuador también ofrece productos en forma primaria. Estos siguen un proceso hasta llegar al cliente final, que va desde la transformación de la materia prima en forma primaria para llegar a los productos semi-elaborados (planchas y perfilerías). Estos entregan a los distribuidores o fabricantes de productos terminados, los cuales entregan sus productos a diferentes talleres, fábricas o clientes según sea para que estos los acoplen a sus obras, trabajos o manufacturas.

Grafico 1.3.2.3

CADENA DE INTERMEDIARIOS DEL SECTOR METALES, ALUMINIO Y VIDRIO



Fuente: Datos del Proyecto

Elaboración: Los Autores

Lo que se puede notar es que uno de los puntos de mayor importancia es la transformación del producto desde su estado primario hasta los productos semi-elaborados lo que dinamiza a la industria, pues estos al presentar productos acoplables a las distintas necesidades, permiten hacer mejor y más rápido los distintos productos finales, obras y proyectos según sea.

Por el contrario aun el sector es incipiente en productos o insumos de mayor valor agregado como los pisos tipo parquet, grifería de calidad, insumos y accesorios para la fabricación de muebles entre otros productos complementarios, además hay que sumar las deficientes propiedades en las lacas y pinturas, por lo que muchas veces es necesario

importar productos desde Europa, Asia o pacto andino para mantener la calidad.

Muchas veces el mercado no esta provisto de todas la variedades y opciones que ofrecen los distribuidores, esto se debe a una pobre administración de compras en el caso de los distribuidores o importadores, en otras ocasiones a la falta de materias primas para la fabricación por parte de los productores lo que dificulta el encontrar la materia prima y se tiene que ajustar la producción a estas dificultades o variar de proveedor-distribuidor lo que implica cambios de fabricantes, precios y la búsqueda de productos que mantengan la calidad de los trabajos terminados.

Ante esto lo preferible es escoger proveedores que mantengan una estructura de provisión estable, inventarios altamente actualizados o respaldo inmediato ante pedidos, ajuste ante requerimientos especiales, asesoría constante, servicio al cliente y un sistema de información que permita la comunicación fabricante-distribuidor-fabrica/usuario.

PROVEEDORES, POSICIONAMIENTO Y DIRECCIONAMIENTO

Para tener una información completa sobre los proveedores, sus productos, su posicionamiento y direccionamiento ver el ANEXO No 2 de LISTA DE PROVEEDORES

1.3.3 ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA

El mercado donde se desenvolverían los productos fabricados por la empresa GRUPO CASTOR es de competencia monopolista, ya que en él interactúan muchos competidores, el precio para cada empresa esta fijado por diferentes variables que van desde la participación en el mercado hasta la calidad sus productos, el servicio, la garantía, la imagen y publicidad de estas empresas o la asesoría que brindan los diferentes productores o locales al ofrecer al consumidor.

Según el estudio de mercado para el presente proyecto, las empresas tienen distintos tipos de posicionamiento en la mente de los consumidores sea por calidad, diseño o servicio al cliente.

Las empresas se orientan en base a los siguientes factores de mercado:

- Las preferencias de los consumidores de este sector se orientan hacia los productos de alta calidad, con novedosos diseños y excelente servicio.
- Para el consumidor los factores más importantes para la cotización de precios son: la funcionalidad y la calidad de los materiales empleados en su elaboración.
- Para el consumidor final la mejor forma de adquirir esta clase de productos es mediante la asesoría de un vendedor profesional (decorador, maestro ebanista, maestro constructor o profesional del ramo) sea que este lo visite o en un local comercial.
- Lo que lleva a un cliente potencial a decidir la compra es que éstos tengan un precio acorde con la calidad y diseño de los mismos.

Estos factores son las directrices de los participantes del mercado con el cual acoplan sus productos y estrategias de venta en búsqueda de un liderazgo, supervivencia o penetración en el sector.

DETERMINACIÓN Y PERFIL DE LOS COMPETIDORES

A través de un análisis de precios y productos de la competencia¹ se determinó que en promedio se ofrece productos de similares características a precios muy variables entre local o productor, lo cual sin duda crea ante el cliente la idea de buscar solo precio pues los locales o productores no justifican las diferencias de precios entre un lugar y otro

Luego de realizado el análisis de la oferta se pudo observar que las empresas manejan diversas líneas de productos para distintos segmentos de clientes, basados principalmente en utilizar distintos materiales e insumos, ante el cual seria el factor para realizar variaciones de los precios de venta, los diseños también son un factor de importancia.

La diferenciación que utilizan todas ellas es por diseño pues estos según los acabados y detalles pueden ser modernos, clásicos, vanguardistas, tribales, rústicos, etc., pero al mismo tiempo no hay una empresa totalmente posicionada y con fuerte participación de mercado, mas actualmente se pueden descubrir líderes competitivos referenciales (el consumidor los ve como referenciales de calidad y diseño), que marcan

¹ VER ANEXO No 3 de ANÁLISIS DE PRECIOS Y PRODUCTOS DE LA COMPETENCIA

una tendencia o buscan lograr un liderazgo definido de mayor participación de mercado, estos han logrado una sólida imagen a través de lo años por nombre o marca gracias a productos de calidad de calidad y buenos precios.

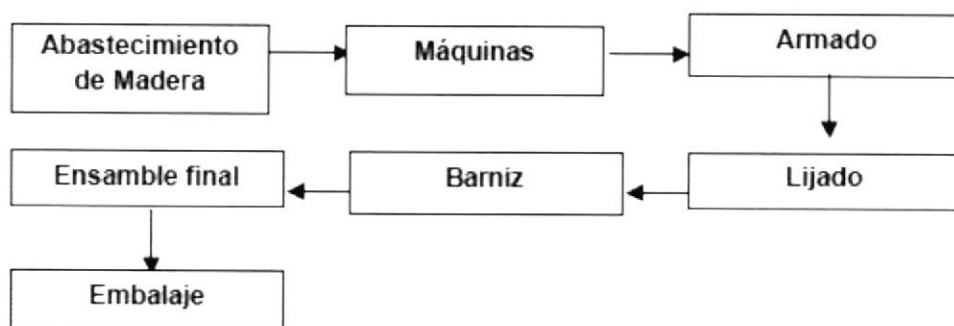
El punto de orientación para los competidores, por el cual presentan o fabrican sus productos es imitar diseños extranjeros, especialmente los asiáticos o europeos, utilizando materiales locales como maderas de roble, cedro, caoba, laurel, guayacán, Fernán, chanul, amarillo, teca, entre otros, en combinación con aluminio, acero, hierro, vidrio, mármol, etc; también se utiliza mucho la cuerina, cuero, microfibra para tapizar, hay trabajos que utilizan la balsa, ratán y mimbre.

Así se tiene que en el país, según los registros de AIMA para el 2002 existían mas de 60 establecimientos fabricantes de muebles y acabados para la construcción de madera en el territorio ecuatoriano, localizados en las ciudades de Quito, Guayaquil y Cuenca; aunque adicionalmente a esto se supone también que muchos establecimientos son informales y no forman parte de las asociaciones del sector, estos representan alrededor del 90% del total de los establecimientos y talleres que hay en el territorio ecuatoriano, con lo que una aproximación diría que hay alrededor de unos 600 locales fabricantes como mínimo siendo estos en su mayoría microempresarios, los cuales no aprovechan en su total capacidad las oportunidades que brinda el mercado.

Hay que mostrar que en gran mayoría se muestra un alto grado de incompetividad, poca industrialización, bajo uso de maquinaria

avanzada, procesos de trabajo poco técnicos, poco apoyo gremial y de fuentes de financiamiento y baja especialización. Nótese los procesos que se utilizan:

Grafico 1.3.3.1



Fuente: AIMA

Elaboración: Los Autores

Abastecimiento de la madera: En esta fase de la cadena productiva, la falta de un proveedor confiable se hace evidente. La calidad de la madera juega un papel primordial. Generalmente son los aserraderos los que proveen de madera a la industria y en menor porcentaje la industria de tableros.

Maquinaria: En general la industria esta dotada de maquinaria en buen estado pero de tecnología antigua. La capacidad de producción es limitada.

Armado: Se trabaja como taller. Falta tecnología. Manejo de materiales y lotes es ineficiente.

Lijado: Procedimiento manual. Existe necesidad de entrenamiento.

Barniz: Falta de Tecnología

Ensamble Final: Balance de línea en proceso. Falta capacitación

Embalaje: Falta estandarización del embalaje. Mejorar en etiquetaje, marketing y línea de operación.

Este análisis lo que nos muestra es que con mejores procedimientos y tecnología, se pueden crear productos competitivos. El cambio de los procedimientos hacia procesos eficientes sería un buen principio para el desarrollo conjunto de la industria. La capacitación, el manejo técnico de las producciones, planes eficaces de mercado y el manejo sostenible de recursos, la maquinaria o bien las finanzas podrían ser las estrategias a seguir.

CAPACIDAD COMERCIAL Y DE NEGOCIOS DE LOS COMPETIDORES

La utilización de la capacidad instalada en la industria maderera ha promediado el 80% en los últimos años, 83% en el año 2000. Este porcentaje es alto y se explicaría en gran parte por el auge del consumo interno y las exportaciones de productos derivados de la madera. Una gran limitante es la estructura familiar cerrada en muchas empresas madereras ecuatorianas, lo que les impide lograr niveles de eficiencia y organización que exige el mercado internacional.

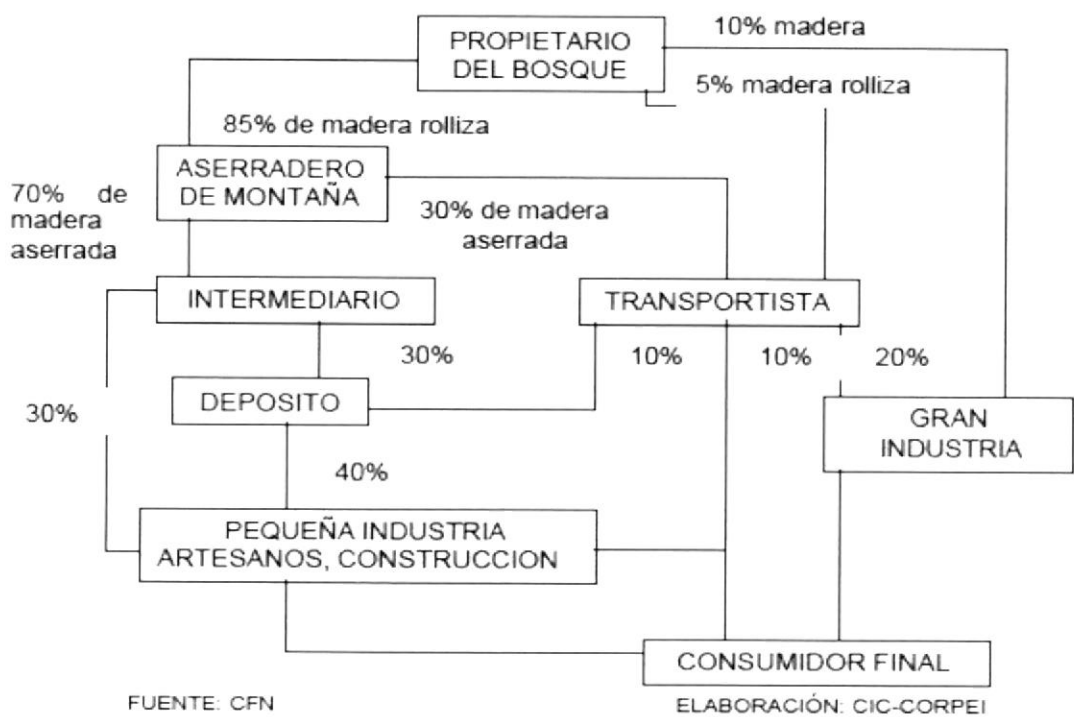
El primordial problema es falta de canales de comunicación, el acceso a tecnologías, poca educación especializada y organización dentro del sector, lo cual no da pauta para el desarrollo conjunto de este segmento, lo cual genera pérdidas de oportunidades importantes de negocios y el mejoramiento de sus procedimientos de manufactura. Más esto depende

mucho de la empresa manufacturera, su infraestructura, su capacidad de gestión y sus opciones de mercado.

Decimos esto porque uno de los aspectos de mayor importancia, el puede hacer ganar o perder competitividad, es el manejo de las relaciones industriales dentro de la cadena de valor, los proveedores, intermediarios, socios comerciales y clientes. Pues el alto numero de intermediarios ha dado pauta para el ascenso de los precios de costos, no permitiendo el flujo conveniente de la materia prima, debido a la poca información sobre los verdaderos proveedores (excepto para las empresas formales, con políticas de negocios o bien agremiadas) o por la informalidad del comprador.

Grafico: 1.3.3.2

DIAGRAMA DE FLUJO: CADENA DE VALOR



Las empresas de este sector (según los registros de las mas de 60 empresas del AIMA) están distribuidas entre (1) 15% de grandes empresas, con experiencia de exportación y facturación de US\$ 1,1 millones anuales, (2) 55% de empresas con poca experiencia exportadora y niveles de facturación de US\$ 250 mil anuales, y (3) 30% de empresas sin experiencia de exportación y ventas promedio de US\$ 150 mil al año. La empresa promedio del sector de muebles cuenta con 35 empleados, divididos entre 26 obreros y 9 administrativos.

Además a estas empresas se las puede subdividir entre revendedores, fábricas o talleres con locales y talleres, los cuales mantienen una mezcla de mercadotecnia distinta según sea:

PARÁMETROS	REVENDEDORES Y SOLO LOCALES	FABRICAS Y TALLERES CON LOCALES	SOLO FABRICAS TALLERES
PRODUCTOS	La mercadería en promedio no es necesariamente de la mejor calidad, esto se debe al almacenamiento y manipulación diaria que sufre la mercadería en el local. Además hay que indicar que el stock es limitado al espacio disponible y la mercadería no es adaptable a las necesidades del usuario.	La mercadería proviene directamente de sus fabricas y talleres, estos presentan una calidad intermedia o superior en promedio, manejan stock de productos, pero también pueden fabricar bajo pedido y catalogo, manteniendo costos estables. Tienen bajo nivel de inventario, muchas veces solo lo que tienen en tienda, la fabricación es lenta y artesanal en fabricas pequeñas y medianas	Estos trabajan en su mayoría a pedido, presentan una calidad que varia de taller a taller, trabajan de manera artesanal mantienen ineficiencias en los tiempos de entrega y altos grados de irresponsabilidad, lo que muchas veces causa problemas con sus clientes. Estos

			talleres si son buenos pueden crear manufacturas muy acordes a las necesidades del cliente, llenando expectativas de calidad y diseño
DISTRIBUCIÓN	Utilizan locales comerciales en avenidas de alto trafico, con vendedores o decoradores, lo cual resulta conveniente muchas veces al usuario por su fácil acceso, inclusive estos muchas veces se zonifican en calles y avenidas lo que facilita la llegada a estos locales.	Utilizan locales comerciales en avenidas de alto trafico, con vendedores o decoradores, lo cual resulta conveniente muchas veces al usuario por su fácil acceso, también distribuyen a locales distribuidores y se zonifican, mantienen estructura altamente familiar.	Estos solo distribuyen a locales o clientes finales, trabajan en sus talleres y ese es su punto de negocios.
PRECIOS	El nivel de precio es variable según el lugar, el segmento de mercado al que ofrecen y la calidad de sus productos, aunque normalmente ofrecen precios relativamente o bajo el promedio o muy superior al promedio, dependiendo esto de la procedencia de la mercadería y niveles de venta del local.	El nivel de precio es variable según el lugar, el segmento de mercado al que ofrecen y la calidad de sus productos, aunque normalmente ofrecen precios relativamente promedios (también pueden ser muy altos), dependiendo esto de la calidad y tipos de materiales que se utilizan, los precios de la competencia y el cliente.	El margen es alto con referencia a los pocos o ningún intermediario que mantienen, utilizan precios de mercado de locales para establecer sus precios.
PUBLICIDAD Y PROMOCIÓN	Utilizan publicidad en tienda, por folletería y exposiciones. Algunos	Utilizan publicidad en tienda, por folletería y exposiciones. Algunos	La promoción es por medio de boca-boca, promoción

	locales contratan vendedores especialmente los de muebles de oficina	locales contratan vendedores especialmente los de muebles de oficina	del dueño de los talleres y contactos entre clientes y dueños.
--	--	--	---

Hay que analizar que este sector normalmente no mantiene fuerte publicidad en medios como radio y televisión, más si mantienen importantes rubros en periódicos, revistas, exposiciones y folletería, especialmente de locales y fabricas-locales que buscan liderazgo de mercado en su segmento

COMPETENCIA, POSICIONAMIENTO Y DIRECCIONAMIENTO

Para ver una muestra completa de las empresas participantes del sector y competidores, que incluye una descripción sobre sus productos, posicionamiento y direccionamiento ver el ANEXO No 4 sobre LISTA DE COMPETIDORES.

1.3.4 ANÁLISIS DE LA DEMANDA Y POTENCIALES CLIENTES

Actualmente los hogares presentan nuevas y mas complejas necesidades en sus viviendas, así también los negocios necesitan invertir en equipamiento de oficinas, áreas comerciales y turísticas que se ajusten a las necesidades cotidianas de trabajo, de mercado o de negocios, que dado al presupuesto, limitados muchas veces, tienen que buscar diferentes variantes al momento de acoplar sus requerimientos al mínimo espacio disponible para poder percibir la funcionalidad de los enseres requeridos.

Ante esto se presenta una oportunidad para maximizar la funcionalidad de un ambiente con muebles y acabados de construcción que tengan la capacidad de acoplarse de la forma mas minuciosa a todas y cada una de las exigencias que se buscan, permitiendo así implementar todo aquello que se adapte a las necesidades actuales y futuras de un espacio, reduciendo al máximo la utilización de elementos superfluos, innecesarios y caros pero sin perder la estética, optimizando los presupuestos y cumpliendo las más difíciles exigencias.

Los fabricantes y comerciantes en este sector aun no han reconocido que necesitan adaptar sus ofertas a las necesidades cambiantes del mercado dado que no cuentan con una gama de productos personalizados, sino con una línea de modelos normalmente poco flexibles.

ANÁLISIS DE VARIABLES E INFORMACIÓN

Luego que de haber obtenido los datos referentes a la investigación de mercado, por medio de diferentes fuentes inclusive una investigación de campo o encuesta realizada a compañías y profesionales del sector¹ se ha podido concluir que el sector de muebles y acabados para la construcción es un mercado que se encuentra en crecimiento, mas debe de superar un sin numero de ineficiencias en la parte productiva y la de comercialización, hay que tener en cuenta que este sector mantiene grandes oportunidades sin explotar en los mercados internacionales y otras varias en los mercados locales, pero están tienen que direccionarse correctamente para poder ser bien aprovechadas.

La demanda actualmente no tiene posicionada una empresa realmente sólida mas si tienen ciertos referente en cuanto a calidad, diseño, precio y servicio, así se puede conocer que en entre un 42-65% conoce mas de 3 empresas (esto indica que hay varias empresas que ofrecen servicios similares), entre un 60-63% tiene alguna empresa o local preferido, pero así mismo ninguna es lo suficientemente fuerte para ser el mas posicionado de todos, por lo que entre las firmas mas importantes están las siguientes:

¹ Ver Anexo 5 sobre la TABULACION DE LA ENCUESTA DE MERCADO.

ATU	MOBEL	TEMPO	SERLI TALLERES	TAPI MUEBLES	ALCRISTAL	PAILON
MODERN MUEBLE	LA GALERÍA	EL BOSQUE	FABRIL MUEBLES	OPEN OFFICE	MARRIOTT	TECNO MADERA
MADENOR	COLINEAL	CARVAJAL	CM. GUERRERO	SUMA	VILLEGAS	JAIRO OLVERO
ECUAMADERAS	LA LÍNEA	METEXO	MOBLIER	ARKETIPS	PUERTAS SILVA	PROMADERAS
TECNI GLOSS	DOMIZIL	RIGUETTI	EDIMCA	EMPORGLASS	PALITO	PERGO

Esas empresas suelen tener una mayor fuerza en el mercado y mayor interés sobre el consumidor, mas como se dijo no se encuentran realmente posicionadas en el sector, por tener que muchas de estas ocupan similares niveles de preferencia.

Hay que tomar en cuenta que una de las principales cuestiones que se plantearon es la relación entre precio, diseño y calidad, de lo cual se dedujo que uno de los factores mas importantes para que se escoja una empresa para trabajar o comprar es una buena relación entre los precios, su calidad, el diseño, sus acabados y los buenos materiales que se utilicen, teniendo como directrices entre un 95-100% de la tendencia, lo que se considera un punto de vital importancia.

Ante esto se pone en consideración que los cliente buscan adaptar tales diseños, tales calidades, acabados y materiales a sus propias necesidades cotidianas, pues entre un 57-65% busca adaptar los muebles y entre 70-78% busca adaptar los acabados para la construcción, de tal forma que estos puedan percibir la personalización de los productos y los servicios

hasta el punto que los muebles y acabados para la construcción se adapten a sus exigencias actuales y futuras.

Esto lo hacen en busca de funcionalidad, pues luego de exigir calidad en los productos, este es uno de los puntos de mayor interés, así se tiene que muchas veces la funcionalidad y el diseño juegan un factor de vital importancia en la decisión de compra, así se tiene que los cliente buscan verdadera calidad en los materiales y que sus muebles y acabados para la construcción mantengan diseños funcionales, para poder crear como ya se dijo una real relación entre precios, consideran estos factores por encima de los colores, la comodidad y la elegancia, que ocupan un interés secundarios.

Ante esto surge la inquietud de cuales son los factores mas decisivos para los clientes y profesionales a la hora de elegir los muebles y acabados para la construcción, así se tiene que los puntos de mayor importancia son la calidad de los materiales, el diseño y la funcionalidad que este puede presentar y un buen precio, adicionalmente para los clientes estos buscan también garantía, respaldo y servicio. Para los profesionales y empresa de obras ellos consideran que luego de la calidad debe haber un buen precio que los respalde, así también como un buen diseño funcional¹, pero estos también exigen un buen tiempo de entrega, servicio y un buen respaldo de marca, así hay que tener en cuenta que se le ofrece al cliente final y a los profesionales y empresas de proyectos-

¹ Especialmente los arquitectos e ingenieros, los diseñadores y decoradores están más preocupados por el diseño y la calidad.

obras pues estos factores aquí nombrados son factores realmente determinantes para decidir finalmente en un proceso de compra.

También vale indicar que según estudios anteriores¹ se tiene que los muebles de mayor demanda para la casa son los de sala, comedor, dormitorios, escritorios y modulares de oficina en casa, adicionalmente se tiene interés en los de cocina y los de baño; en el caso de los muebles de empresa se tiene que los escritorios y los modulares tienen buena demanda, también las estaciones de trabajo, estanterías, archivadores, entre otros.

Mas hay que indicar que uno de los factores por le cual no existe un verdadero posicionamiento de las marcas, su precio y su calidad es que el mercado percibe que existen diferencias notables entre precios y calidades entre marcas y empresas (70-85% piensa que hay diferencias de precios), es decir diferentes precios entre locales pero con calidades y diseños similares o diferentes calidades y diseños pero con similares precios lo que mucha veces dan la idea al mercado de que deben mejor elegir por precios y no por buenas manufacturas. Al mismo tiempo se tiene que aunque existen diferencias de precio y calidad entre las diferentes empresas y marcas, estas también presentan similares diseños y colores y si lo hacen diferentes tienden a elevar en demasía el precio, pues la percepción mide de forma dividida (40-55%) que entre los diferentes locales existen diferencias entre diseños y acabados.

¹ Ver tesis en la ESPOL de Johanna Ordóñez y Verónica Villa sobre “ Evaluación Económica, Financiera y de Mercado para la creación de un consorcio para la producción, comercialización y exportación de muebles de madera” del año 2003

La percepción del sector es que los precios son considerados relativamente aceptables (30-35%), mas también hay un grupo bastante interesante que considera que los muebles y los acabados para la construcción son caros (24-27%) y otro grupo que los considera que son muy caros (25-30%) lo cual deja ver que es necesario un ajuste precios con relación precios-diseño-calidad pues el mercado esta percibiendo que mantiene una baja relación costo-beneficio pues considera a los muebles y a los acabados para la construcción caros en general.

Hay que indicar también que es de vital importancia el medio de publicidad y promoción que se adopte, pues de esto depende el nivel de ventas y aceptación que se pueda obtener así se tiene que entre los más importantes medios de publicidad que fueron preferidos por el mercado son:

CANAL DE PUBLICIDAD Y PROMOCIÓN	PORCENTAJES
SALAS DE EXHIBICIÓN/LOCAL COMERCIAL	20-25%
FERIAS	10-15%
VISITAS PERSONALIZADAS	25-30%
SITIO WEB	8-10%
RADIO, PRENSA, TV Y REVISTAS	5-10%
MARKETING DIRECTO	17-20%
OTROS MEDIOS	0-3%

Como se puede notar los medios de publicidad mas efectivos son las salas de exhibición, locales comerciales, las visitas personalizadas y el marketing directo; también es de interés las ferias, en menor interés, pues aun no se desarrolla en su mayor potencial, son las paginas Web.

Dentro de la calidad, tan nombrada en los párrafos anteriores, se tiene en cuenta que los materiales utilizados son un parámetro de gran interés y en realidad la medición que tiene el mercado sobre la calidad esta sujeta a este valor por lo que la utilización de materiales de gran aceptación y de excelentes características serán de gran ayuda para la aceptación de nuestros productos, así se tiene que los materiales mas utilizados son las maderas aserradas, el mdf, los metales, el concreto-cemento y el aluminio tal como se lo puede ver en el siguiente cuadro:

MATERIAL	PORCENTAJE
MADERA AGLOMERADA	2-5%
MDF	10-12%
TABLEROS DE PLYWOOD	2-4%
MADERA OSB	0-4%
MADERA ASERRADA	11-13%
METAL	10-12%
ALUMINIO	8-10%
CONCRETO Y CEMENTO	8-11%

Dentro de las maderas más utilizadas se tienen que están el laurel, el roble, el cedro, la teca, el chanul, la caoba, Fernán Sánchez, guayacán blanco, pino, el amarillo, entre otros. Así mismo se tiene que también se utilizan materiales como el mármol, la cerámica, la caña gadua, el mimbre, el ratán, entre otros.

Entre los puntos que un cliente requiere para su satisfacción en una compra se pueden observar que están la atención al cliente, la calidad de los materiales, excelentes acabados, buenos y originales diseños, garantía, rápida entrega, cumplimiento, profesionalismo, responsabilidad y buena tecnología.

Así mismo se observan algunos factores en los cuales el mercado insiste para el mejoramiento continuo de una empresa de este sector como son la entrega a domicilio, la instalación, que vendan productos accesorios, una continua fabricación bajo catálogos, mantenimiento al producto, respaldo y una buena garantía.

Adicionalmente a esto se desprende que los profesionales tienen en promedio entre 20000-30000 dólares en contratos y que estos tienen alrededor de 5-12 proyectos anuales, 8 en promedio. También de esto se desprende que los diseños de la empresa mantienen entre un 70-80% de aceptación y la forma de trabajar de la empresa un 60-78%, además han indicado que alrededor de un 65% está dispuesto a trabajar con nosotros, lo que hace indicar que hay buenas expectativas de la demanda y podrían trabajar con nosotros bien como comisionistas (35-40% desearían trabajar así), tercerizando (35-55% gustan por esta opción), hay un número que bien desearía distribuir especialmente los arquitectos y los decoradores (10%), algunos quisieran trabajar directamente para nosotros (5-10%).

Además de estos datos se han podido llegar a los siguientes datos adjuntos como son que entre 14,22 y el 25% de los decoradores, ingenieros y arquitectos no viven de esta profesión, además que estos trabajan principalmente en sectores de gran consumo tal como lo indica esta tabla, que muestra la inclinación hacia los diferentes sectores:

SECTOR	PUBLICO	COMERCIO	EMPRESA	CASAS	TURIS	MICR EMPR.
ARQUITECTOS	10	18	25	28	15	4
INGENIEROS	25	16	22	22	12	3
DECO-DIS	8	28	21	30	10	3

Así pues se nota importantes inclinaciones hacia los hogares, empresas, comercio e interesantes participaciones en el sector publico y el turístico, así mismo estos se encuentra entre aquellos que realizan obras civiles, arquitectónicas y decoraciones, los cuales son el 58, 38, y 87% de los arquitectos, ingenieros civiles y decoradores-diseñadores respectivamente, lo que indica que estos no solo se dedican a estas clases de obras sino a otras como las estructuras, planos y diseños, obras publicas, obras sanitarias, remodelaciones, reconstrucciones, obras de iluminación, etc. Esta conclusión se toma debido a que el 12% de los arquitectos, el 16% de los ingenieros y el 3% de los decoradores-diseñadores no les proponen a sus clientes o se encargan de trabajar proyectos sobre muebles y acabados para la construcción.

PERFIL, SEGMENTACIÓN Y SELECCIÓN DE MERCADOS META.

DEFINICIONES GENERALES Y ESPECÍFICAS ACERCA DEL MERCADO (ANTES DE SELECCIÓN DE MERCADO META):

- **AMBIENTE DEMOGRÁFICO:** La población esta en un constante crecimiento (2.5% anual), con desplazamiento hacia las ciudades y al exterior del país, existe un numero creciente de empresas y nuevas inversiones¹ lo cual devuelve al país a los índices que se mantenían hasta antes de 1999, una recuperación de la capacidad de consumo debido a la elevación de los salarios. Se puede ver un importante incentivo gubernamental y municipal hacia los temas y empresas turísticas (eventos turísticos, desfiles, obras de regeneración, etc.), un reciente apoyo gremial hacia el sector exportador, un interesante incentivo por parte de financieros para el desarrollo de la micro, pequeña y mediana empresa que ante no existía con tasa de 6,7,8 y 9% anual y varias oportunidades debido al TLC hacia el sector maderero por importantes descuentos arancelarios y tarifas preferenciales, para ver una descripción de varias variables demográficas y sus características ver ANEXO No 6
- **AMBIENTE CULTURAL:** Es el conjunto de creencias, valores y normas fundamentales en que se desenvuelve la sociedad, la gente absorbe, de forma inconsciente estas normas y se comporta basándose en estas:

¹ Se han creado mas de 4500 nuevas empresas en lo que va del año, mas que el año pasado para estas fechas

Los valores dependen de las condiciones y repercusiones sociales que influyen en una población, incluyen los conceptos sobre sí mismo y los demás, sobre la sociedad, sobre las empresas, la naturaleza y otros:

- **CONCEPTOS DE LA GENTE SOBRE SÍ MISMOS:**

Existen personas buscadores de placer que desean diversión, cambio y evasión, esta conducta esta más preciso en personas jóvenes.

Otros buscan la autorrealización. Los cuales buscan productos como medio de expresión y de pertenencia o de deseos de pertenecer a la sociedad o de sentirse menos solos, esto se manifiesta más en personas maduras jóvenes.

Mas una gran cantidad de adultos se manifiestan por una actitud conservadora y sus ambiciones son mas moderadas, debido a los tiempos económicos difíciles, ya no confían en los empleos continuos aunque lo desea para sus ingresos, son más cuidadosos al gastar, son susceptibles al precio y muchas veces todo el valor que ofrece un producto es los que los impulsa a hacer compras.

- **CONCEPTOS DE LA GENTE SOBRE LOS DEMÁS:**

Existe un movimiento por la preocupación de los demás, de los desamparados, de los crimines, de las guerras y sus consecuencias, entre otros; les agradaría vivir en una sociedad más humanitaria, mientras se hacen más maduros le agradaría una sociedad mas seria y con relaciones duraderas, mayor estabilidad y mayor comunicación entre los seres

humanos. Búsqueda de estabilidad familiar basada en el aspecto financiero.

- CONCEPTOS DE LA GENTE SOBRE LAS ORGANIZACIONES:

La actitud de la gente con respecto a las corporaciones, oficinas, instituciones, sindicatos y otras organizaciones son variadas. La mayoría de la gente desea trabajar para estas, aunque las critique, hay una declinación a la lealtad organizacional y a los compromisos empresariales. Existe un descontento y desconfianza hacia las grandes empresas y en especial en el sector bancario, muchos ven en el trabajo no como una fuente de satisfacción, sino como algo muy necesario para vivir y para obtener medios.

Ante esto se debe efectuar nuevas maneras para ganarse la lealtad, compromiso y confianza del empleado así como la del consumidor. Se deben realizar distintas actividades para asegurar que somos buenos a la comunidad y que somos buenos ciudadanos. Recurrir a las relaciones públicas y contactos beneficiosos ante el público para mejorar e incentivar confianza y buena imagen.

SEGMENTACIÓN Y MERCADOS OBJETIVOS

Descripción, tendencias, características y selección de mercados metas

DESCRIPCIÓN.-

- **MERCADOS GENERALES:** Mercado de consumo y mercados de empresas y comercios
 - **MERCADO DE CONSUMO:** Aquellos que compran un producto o servicio para satisfacer sus necesidades
 - **MERCADO DE EMPRESAS Y COMERCIOS:** Aquellos que compran un producto o servicio para el uso de la empresa, el uso de sus empleados o el uso de sus clientes. Dentro de este rubro están:
 - ❖ Empresas privadas y publicas
 - ❖ empresas y negocios turísticas y de diversión: hoteles, bares, restaurantes, cafeterías, parques, etc
 - ❖ locales comerciales y comercios

SEGMENTACIÓN Y OBJETIVO: La segmentación puede variar con el tiempo, para hacerse mas especifica y más diferenciada la oferta de producto

- **MERCADO DE CONSUMO PERSONAL**
 - Estatus: medio, medio-alto y alto
 - Económico:
 - Sueldo promedio familiar: 600 (3 cifras altas) en adelante
 - Financiero: C. Bancaria + 3 cifras bajas o T/C.
 - Central de riesgo: calificación A
 - Edad: mayor de 18 años y capacidad para contratar(PEA)

CARACTERÍSTICAS DE ESTE MERCADO:

1. **ESTATUS SOCIAL:** El status social que se ha decidido para los productos recorren desde el status medio, medio-alto y alto
- **STATUS MEDIO:** la clase medio se compone de trabajadores con algún estudio superior, que viven en barrios “decentes” y tratan de hacer “lo que es apropiado”, suelen comprar productos populares para estar “a la moda”, algunos incurren en lujos y la mayoría se interesa por las modas y en las “mejores marcas”. Una vida mejor consiste en “una casa bonita en buen barrio”, “el buen colegio”, “una buena familia”, gastan mas en experiencias importantes para sus hijos y los estimulan para que sobresalgan a partir de los estudios, deseando siempre escalar a la clase alta o al menos simular que pertenecen a ella. Algunos aun sin importar sus ingresos, se comporta solo como que si fueran de clase alta, inclusive sin saber que significa esto, dependen de su trabajo y parientes para su estabilidad económica, emocional, para conseguir trabajos, ayuda en momentos difíciles, asesoría sobre compras. Para estos las vacaciones son ir de viaje por el país o quedarse en casa dependiendo de los ingresos en su mayoría, mantienen estereotipos sexuales, culturales y de educación.
- **STATUS MEDIO ALTO:** no posee una gran posición familiar ni grandes riquezas pero si una envidiable posición económica, les interesan sus carreras. Gozan de buena posición como profesionales, negociante o administradores de empresas. Creen en la educación y quieren que sus hijos desarrollen habilidades profesionales o administrativas para que no caigan en un status inferior. Por lo general provienen de la clase media,

incluyen a los nuevos ricos los cuales compran artículos de lujo, para impresionar a los de las clases inferiores. Le gusta vivir con cultura e ideales, desean buenas casas, ropas, muebles y otros artículos. Desean las cosas elegantes, las reuniones con amigos y clientes y ser aceptados en la clase alta.

- **STATUS ALTO:** esta compuesta de personas que han ganado altos ingresos mediante una capacidad excepcional en sus profesiones y negocios. Por lo general algunos provienen de la clase anterior. Existen otros que viven de patrimonio heredado o tienen familias famosas, los cuales organizan grandes fiestas y envían a sus hijos a las mejores escuelas. Son mercado para artículos de lujo o que presenten experiencias diferentes, no les interesan la ostentación pero si el sobresalir, por lo que se los consideran grupos de referencia para otros.

2. **FACTORES PERSONALES:** la influencia en el consumidor por su edad, ciclo de vida, ocupación, circunstancias económicas, estilo, personalidad y autoestima

▪ **EDAD Y CICLO DE VIDA**

1. Etapa de la soltería: personas jóvenes y solteras que viven con sus padres.-

Mínimas cargas financieras, su dinero depende de sus padres, preocupados por los estudios y por la universidad, la diversión, las modas y el sexo opuesto. Compran: educación, libros, bebidas alcohólicas y no

alcohólicas, comida chatarra, ropa, artículos para atraer al sexo opuesto, tecnología.

2. Etapa de la soltería: personas jóvenes y solteras que no viven con sus padres.-

Pocas cargas financieras. Líderes de opinión en cuanto a modas. Orientados hacia el entretenimiento. Compran: equipo básico para cocina, muebles básicos, automóviles, artículos para atraer al sexo opuesto y vacaciones.

3. Parejas recién casadas jóvenes, sin hijos.-

Gozan de mejor posición económica que la que tendrán en un futuro cercano. Tienen el índice más alto de compra y el promedio más alto de compra de artículos duraderos. Compran: autos, refrigeradores, estufas, muebles, vacaciones.

4. Hogar establecido I: con su hijo menor de menos de 6 años.-

La cúspide de las compras para el hogar. Bajos bienes líquidos. Insatisfechos con la posición financiera y con la cantidad de dinero ahorrado. Interesados en nuevos productos. Les gustan los artículos que se anuncian. Compran: lavadoras, secadoras, televisiones, alimento para bebé, medicinas para la gripe y la tos, vitaminas, juguetes y todos los artículos que necesite el niño.

5. Hogar establecido II: con hijos menores de 6 años o mas.-

Mejor posición financiera. Algunas esposas trabajan. Menos influidos por la publicidad. Compran paquetes de mayor tamaño, cierran tratos de unidades múltiples. Compran:

Alimentos, materiales de limpieza, bicicletas, clases de música, y entretenimiento.

6. Hogar establecido III: parejas maduras casadas con hijos dependientes
Posición financiera aún mejor. Más esposas trabajan. Algunos hijos obtienen empleo. Difíciles de influir con la publicidad. Alto promedio de compra de artículos imperecederos. Compran: muebles nuevos y de mejor gusto, viajes en automóvil, artículos innecesarios, lanchas, servicios dentales, revistas.
7. Hogar vacío I: parejas maduras, sin hijos que vivan con ellos, el jefe de la familia aún trabaja
Cúspide del poder adquisitivo de bienes inmuebles. Muy satisfechos con la posición financiera y el dinero ahorrado. Interesados en viajes, recreación, educación. Hacen regalos y donaciones. No están interesados en productos nuevos. Compran: vacaciones, lujos, mejoras para el hogar.
8. Hogar sin hijos II: parejas en la tercera edad, sin hijos que vivan en casa, el jefe de familia jubilado
Corte drástico en los ingresos. Conservan su casa. Compran: artículos médicos, productos médicos que ayudan a la salud, a dormir y a la digestión.
9. Sobreviviente solitario, que aún trabaja
Su ingreso aún es bueno, pero es probable que vendan su casa.
10. Sobreviviente solitario, jubilado.
Tiene las mismas necesidades médicas y de productos que el otro grupo jubilado; reducción drástica de sus ingresos. Demanda especial de atención, afecto y seguridad.

De estos segmentos los más importantes y que cumplen con las expectativas u objetivos del negocio son los grupo 3,6 y 7 también pueden considerarse a los grupos 2 y 4

▪ **FACTORES ECONÓMICOS**

Consisten en sus ingresos disponibles para gastar, su nivel de ahorro y activos financieros, incluyendo su porcentaje de liquidez

1. NIVEL D: 240/250-650 DÓLARES

Nivel de gastos reducido, solo compras de tipo necesario o para satisfacer niveles de necesidad como las físicas, de seguridad o sociales dependiendo de su nivel de gastos (depende de las otras variables anteriores), estos tienen un factor financiero reducido además de un nivel de endeudamiento entre 70 –160 Dólares / mes, en deudas de hasta 1.5 años con cooperativas o banca de consumo no tradicionales. Una capacidad de ahorro de hasta 2 cifras altas o 3 cifras bajas de máximo, con un promedio de 2 cifras medias (depende del nivel de gasto). Entre sus activos financieros se encuentran una cuenta de ahorro bancaria, muchos tienen ahorros en cooperativas, también tienen tarjetas de compras para almacenes y muy pocas tarjetas de crédito o c. Corriente. Algunos deciden tener otra forma de ingreso por medio del comercio de bienes a partir de microempresas como venta de ropa, relojes, alhajas, perfumes o maquillaje, con lo cual pueden obtener un nivel de gasto superior.

2. NIVEL C: 650 – 1200 DÓLARES:

Nivel de gasto mas importante, se puede considerar a este grupo como aquellos que pueden mantener un nivel de vida “decente y holgado”, permitiéndose algunos lujos como diversión, acumulación de bienes para el hogar, la compra de un auto, casa propia, envían a su hijos a buenos colegios, ropas, viajes, etc. También son parte de algunas pocas inversiones en microempresas o también dan micro créditos a sus conocidos, pues algunas veces mantienen ahorros, que serán destinados para aquellas compras que se nombro. Su nivel de endeudamiento es hasta 200-400 Dólares / mes en deudas a corto plazo, también pueden acceder a deudas de 2 hasta 3 años con entidades bancarias tradicionales, además su capacidad de ahorro puede fluctuar entre las 3 cifra bajas hasta las 3 cifras medias, en promedio 3 cifras bajas. Entre sus activos financieros se encuentran su libreta de ahorros, también muchos tienen una cuenta corriente, muchos tienen tarjetas de crédito referenciadas o dadas por alguna entidad bancaria. Invierten en bienes para su hogar como muebles, arreglos, aumentos, hacen locales comerciales, ponen negocios propios o pequeña empresas, compran autos, etc.

3. NIVEL B: 1200 - 3500 DÓLARES:

Es la clase acomodada de la sociedad, pues mantienen interesantes niveles de gasto que incluyen diversión, hogar, nuevas inversiones, educación universitaria en el exterior o cursos de postgrado para ellos o sus hijos, autos, negocios no tradicionales, algunos instalan sus propias pequeñas empresas. Buscan hacer gastos más refinados y de mejor gusto para el hogar y la familia. Su nivel de endeudamiento 400 -1200 Dólares / mes para deudas de corto y mediano, tienen alto acceso a deudas de

largo plazo y reconocimiento financiero por sus niveles de ahorro de 3 cifras media inclusive, dependiendo de su nivel ingresos a tener 4 cifras de ahorro. Tienen también cuentas corrientes tarjetas de crédito de mayor cupo, muchas de ellas internacionales y de firmas prestigiosas, invierten en bienes y activos para sus casas, en sus negocios y nuevos negocios también.

4. NIVEL A: 3500 – EN ADELANTE:

Es considerado como el grupo económico mas fuerte y económicamente estable, este grupo es alrededor del 5% de la población del país y mantiene altos estándares de vida en sus trabajos y hogares, son dueños o administradores de empresas. Buscan gastos sofisticados y no importa si estos son dentro o fuera del país y compran según donde les convenga, por lo que sus bienes y activos son de lujo. Su nivel de endeudamiento y ahorro es superior a del resto de grupos, mantienen cuentas bancarias nacionales o extranjeras, tarjetas de crédito internacionales, cartera de inversiones, invierten en distintas empresas o negocios, buscan bienes que estén acorde a su personalidad, gustos y estatus social.

PARA LOS INTERESES DE LA EMPRESA ES NECESARIO LOS GRUPOS C, B Y A QUE SON EL 20 AL 25% DE LA POBLACIÓN

- **MERCADO DE CONSUMO EMPRESA Y COMERCIO**

- ❖ Empresas, oficinas e industrias privadas o publicas
- ❖ Empresas y negocios turísticas y de diversión: hoteles, bares, restaurantes, cafeterías, etc

- ❖ locales comerciales y comercios
 - Estatus: Medio, medio-alto y alto
 - Tipos de empresas: privadas o publicas de negocios, industriales, municipales, turismo, diversión, comerciales.
 - Tipos de Uso:
 - Almacenamiento o estantería: estas puede ser bodegas, locales comerciales o similares que utilizan específicamente para colocar productos o mercadería al publico o para inventario, se utilizan estanterías, archivadores, anaqueles, repisas, modulares y similares para el almacenamiento, los acabados para la construcción deben de estar aptos para satisfacer los requerimientos de humedad, temperatura y mantenimiento de los productos.
 - Oficinas: son los muebles y acabados de construcción que serán utilizados en zonas administrativas, de atención al cliente y áreas de internas, utilizan escritorios, sillas, mesas, divisiones, archivadores, puertas, ventanas, pisos de alto-medio transito, los recubrimientos son para interiores.
 - Cafeterías, bares, restaurantes, discotecas y similares: centros de estancia, relajamiento y diversión, la utilización de los muebles y acabados para la construcción están en relación directa con el estilo que se quiera proponer en el lugar, combinando estos entre si con la decoración, se utilizan sillas, mesas, barras-bar., divisiones, pisos falsos, pisos de alto transito, paredes y techos acústicos, entre otros.
 - Hoteles: aparte de lo nombrado anteriormente los hoteles mantienen obviamente habitaciones, los cuales utilizan todo lo

concerniente a lo que debe mantener una habitación de dormir más un baño.

Dependiendo de las necesidades estas categorías pueden combinarse entre sí

- Aspectos económicos:

Central de riesgo: calificación A

Finanzas: cuenta bancaria + saldos promedios 3 cifras medias o T/C

PARA TODOS LOS SEGMENTOS:

- Política de compra: contado, crédito directo, financiado, crédito financiado.
- Criterio de compra: depende de la clase de producto que exija el cliente

DETERMINACIÓN, CUANTIFICACIÓN Y POTENCIAL DE LOS MERCADOS OBJETIVOS

Como se ha demostrado anteriormente, se ha notado un importante estabilidad en algunos sectores de la economía, de los cuales ha despertado mucho interés el de la construcción, el de muebles y el de acabados para la construcción que tienen una tendencia de crecimiento promedio en dólares del 13% anual nominal tomado en una muestra de 1991-2004 y del 2% anual en aspectos reales, el cual muestra una directriz positiva que es superior incluso al promedio de crecimiento de los otros sectores y del PIB.

Estos rubros fomentan un efecto multiplicador que se distribuye hacia sectores como el maderero y metalúrgico, incentivando el consumo por parte de los clientes finales, gracias a las inversiones realizadas por parte de las empresas de este mercado los cuales al iniciar una campaña de promoción muchas veces, si tienen el incentivo correcto, generan importantes transacciones de negocios a nivel nacional e internacional.

Este efecto se explica debido a que las ofertas de viviendas, muebles y acabados son menores a la demanda o no están correctamente dirigidas al cliente específico, por lo que cualquier movimiento por parte de las empresas, si este es interesante, es siempre bien visto por el mercado.

El tamaño de la demanda potencial calificada de bienes inmobiliarios en Guayaquil al año 2003, de acuerdo al estudio Comportamiento de la Demanda Inmobiliaria de Guayaquil, realizado por Gridcon Consultores y auspiciado por la revista El Portal Inmobiliario del Grupo Capital, para los próximos tres años existen en Guayaquil 12.416 hogares, además también se podría afirmar que si las empresas, comercios, oficinas e industrias mantienen una tendencia similar a la de los hogares existirían otros 875 potenciales clientes calificados crediticiamente para los próximos 3 años, hay que destacar que estos mantienen la capacidad económica, interés y que cumplen con todas las condiciones establecidas para adquirir o realizar gastos con crédito en la construcción, equipamiento y mantenimiento de viviendas, oficinas, locales o centros turísticos a través de los bancos por medio de créditos de mediano y

largo plazo, convirtiéndose esta cifra en el tamaño de la demanda de viviendas de la Ciudad.

Esta nueva tendencia en el sector ha dejado ver un enorme potencial en segmentos como el de muebles y el de acabados de la construcción que es alimentado por el efecto creciente de este mercado mostrando índices de desempeño entre el 10 y el 15% anual con rubros aproximados de 38'000000 mensuales, tal como lo muestra en su estudio la empresa pulso Ecuador, publicada por Vistazo en febrero y auditada por la firma Deloitte & Touche ante 3650 hogares de 15 ciudades de diferentes niveles de ingresos; aunque solo muestran datos de hogares, se pueden estimar que 18 millones son de muebles y 20 millones son de los acabados y mantenimiento de construcciones para los mercados locales e internacionales, informe similar presento el INEC para su encuesta 2003-2004.

Según datos del Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC), la ciudad de Guayaquil tiene aproximadamente 413.000 hogares, de los cuales 138.149 tienen la intención de realizar gastos relacionados con la construcción y la vivienda, más solo la cifra mencionada anteriormente (12.416 hogares) estaría calificada para realizarlo.

Así mismo se estima que de aproximadamente 30000 empresas, comercios, locales, industrias, etc unas 9670 estarían dispuestos a realizar inversiones en este rubro, pero también se indica que 850 estarían calificadas para crédito solvente de mediano y largo plazo. Estos datos

indican una aproximación empírica de la propensión al gasto en vivienda, locales, oficinas, construcciones, mobiliarios y acabados de la construcción en número potencial de clientes para Guayaquil especialmente.

Estos números nos muestran un interesante mercado potencial, para compras en este rubro, mas hace entender por otro lado, que existen debilidades con los canales de financiamiento bancarios y privados, pues se revela que mas del 90% de los compradores para los próximos 3 años, deben establecer sus compras de contado, lo cual muchas veces debido a los altos costos de facturación que generan los proyectos estos potenciales cliente no pueden convertirse en clientes reales, por lo que requieren de crédito para financiar sus compras en este rubro según Gridcon Consultores.

Este estudio indica que los clientes están dispuestos a pagar cuotas de entrada y financiamiento a plazos, lo cual indica que lo que se debe es fortalecer los canales de financiamiento de los proveedor y hacia los clientes, trabajando en conjunto con la banca, cooperativas, financieras y proveedores de materia prima, para obtener una cuota de clientes mayor en base a una política de ofertas con créditos atractivos, pues muchas veces tan solo el 10% de los interesados pueden acceder a los financiamientos bancarios.

1.3.5. DESCRIPCIÓN SOBRE ASPECTOS DE REGULACIÓN, ENTIDADES GUBERNAMENTALES DE CONTROL Y APOYO, ASPECTOS AMBIENTALES, LEGALES Y TRIBUTARIOS.

Este sector presenta las siguientes fortalezas a partir de las políticas gubernamentales, gremiales y de entidades de apoyo:

- Facilidad en trámites de exportación.
- Apoyo por parte de CORPEI y el AIMA.
- Existencia de Ley: Internación temporal y Drawback.
- Tableros: El 87% de insumos es abastecido por el mercado local.
- Existe interrelación con otras industrias a través de AIMA y COMAFORS.
- Muebles: apoyo de los proveedores de tableros a la exportación.
- Químicos: Regulación ambiental: Ordenanza 2910, aunque sólo se aplica en Quito.

Este sector presenta las siguientes debilidades a partir de las políticas gubernamentales, gremiales y de entidades de apoyo:

- Alto desperdicio de recursos a lo largo de la cadena. Las industrias de tableros y metalurgias tienen mejores rendimientos.

- No existe infraestructura adecuada en servicios básicos (alcantarillado y agua potable).
- La baja calidad del servicio eléctrico incrementa el costo por autogeneración.
- Inseguridad en la tenencia de la tierra.
- No hay incentivos financieros especializados para reforestación
- Falta de líneas de financiamiento especializadas para el sector.
- Falta sistemas de información a nivel gremial.
- Crisis e inestabilidad política, económica y social.
- Carencia de seguros de exportación.
- Trámite engorroso en leyes de internación temporal y drawback.
- Altos costos en telefonía internacional desde el Ecuador.
- Aduanas lentas y burocráticas para importaciones.

PUNTOS DE INTERÉS

1. Inexistencia de una política de Estado clara para impulsar el comercio exterior a largo plazo.

Justificación:

- Existen varias entidades públicas y privadas encargadas de fomentar y regular el comercio exterior, ejemplo: MICIP, MRREE, MAG, CORPEI, FEDEXPORT, CÁMARAS, COMEXI, etc., lo que provoca paralelismos, duplicidades y falta de políticas de Estado.
- Falta de conocimiento de la oferta exportable

- Deficientes negociaciones bilaterales y multilaterales.

Causas:

- No hay coordinación entre el sector público y privado correspondientes.
- Falta de iniciativa de los empresarios
- Falta de manejo técnico
- Varias entidades públicas y privadas de comercio exterior.
- Discontinuidad de políticas gubernamentales de comercio exterior.

2. Falta de sistemas de información y estadísticas actualizadas y permanentes para el sector.

Justificación:

- No hay catastro de tierras, áreas productivas y bosques, ni información de aprovechamiento y manejo de recursos, por lo que se formulan políticas de Estado en base a supuestos.
- No se dispone información sobre la demanda interna y externa, actual y futura, de productos del sector que permita una planificación a largo plazo.
- Falta de información de la capacidad instalada y tecnología de la industria lo que no permite conocer la oferta del sector.
- Información limitada y dispersa, no sistematizada y actualizada en el sector público y privado que permita el buen uso de la misma.

Causas:

- Falta de políticas claras e inversión estatal y privada en un sistema de información para el sector forestal.
- Falta de conocimiento e interés de los actores del sector.
- Altos costos de establecimiento y operación del sistema.

3. Falta de recursos financieros y líneas de crédito

Justificación:

- No existe inyección de recursos financieros para la industria a largo plazo.
- Desigualdad en la adquisición de tecnología con respecto a otros países.
- No hay líneas de crédito de fomento para las exportaciones.
- Descapitalización de las empresas

Causas:

- Sólo existen créditos a corto plazo y con altas tasas de interés.
- Marco legal
- Falta de seguridad para inversión extranjera
- Limitada capitalización de los empresarios
- Ecuador no es un país sujeto de crédito directo de los proveedores.

4. Falta de conocimiento de los mercados y falta de promoción de los productos a nivel internacional.

Justificación:

- Balanza comercial negativa en muebles
- Alta exportación de materia prima (tableros).
- La participación del Ecuador es insignificante frente al comercio internacional (49.000 millones de USD).

Causas:

- Falta de estrategias de mercadeo
- Falta de preparación del empresario en comercio exterior y mercadeo.
- Falta de actualización en las tendencias del mercado.

BARRERAS ARANCELARIAS

Europa

A la mayoría de los países en desarrollo se les han eximido los aranceles de importación sobre los materiales de construcción y manufacturas de madera.

A todos los bienes importados se les carga el VAT (Value Added Tax / Impuesto al valor agregado), cuyo porcentaje difiere en los países que conforman la Unión Europea. En los Países Bajos, por ejemplo, el

arancel de importación es de un 17.5%, con pocas excepciones a las cuales se les carga un 6%. El Ecuador, por pertenecer al Sistema General de Preferencias

- Países Andinos está exento del pago de aranceles de importación en la Unión Europea.
- Los productos ecuatorianos de la industria maderera deben cumplir con otros requisitos no arancelarios de tipo social, económico y ecológico:
 - No empleo de menores de edad
 - No dumping en precios
 - No comercio de especies en peligro de extinción
 - Cumplimiento de estándares de calidad

Estados Unidos

Algunos de los productos de madera están dentro del ATPA (Acuerdo Andino de Tarifas Preferenciales), lo cual los exime del pago de aranceles.

CERTIFICACIÓN DEL PRODUCTO Y MATERIAS PRIMAS

El mercado internacional se ha convertido en uno de los principales promotores del manejo sostenible de bosques a través de la certificación del bosque. En la actualidad, el lugar de origen de la madera se ha

convertido en un factor determinante de compra. La madera proveniente de bosques no sostenibles encontrará cada vez menos cabida en el mercado internacional.

Las campañas masivas de concientización ecológica promueven el uso de madera certificada.

Ventajas de la certificación

- Mayor participación de mercados y prevención de la pérdida de participación de mercados existentes.
- Mejor precio por la venta de un producto ecológico.
- Abastecimiento constante del producto gracias a un desarrollo sostenible.
- Mejores políticas de control.

Desventajas de la certificación

- Mayor costo
- Menores ganancias a corto plazo causadas por una menor extracción.
- Pérdida de control debida a la injerencia de las empresas certificadoras.

El certificado con mayor reconocimiento internacional para la madera es el FSC (Forest Stewardship Council) que garantiza que la madera

proviene de ¹un bosque de manejo sostenible y que durante el proceso productivo la madera “certificada” no ha sido mezclada con madera no certificada. Es decir, el FSC garantiza toda la cadena de custodia (desde el bosque hasta el producto terminado). ¹

ORGANIZACIONES GREMIALES

1. **CORMADERA**
Teléfono: 2266-942
Dirección: Rumí pamba 1027 y Av., 10 de Agosto
2. **AIMA**
Teléfonos: 2439-560/ 2439-554
Dirección: Av. Amazonas y Avenida de la República P. 7
Correo electrónico: aima@hoy.net
3. **CÁMARA DE LA PEQUEÑA INDUSTRIA**
Teléfonos: 2447-032/ 2448-118
Dirección: Avenida Amazonas y Atahualpa
4. **CÁMARA DE COMERCIO DEL GUAYAS**
Teléfonos: 2682771/2682766
Dirección: Centro Empresarial “LAS CÁMARAS”
5. **CÁMARA DE INDUSTRIA Y COMERCIO DEL ECUADOR**
Teléfonos: 2560752
Dirección: Centro Empresarial “LAS CÁMARAS”
6. **CÁMARA DE LA CONSTRUCCIÓN DEL GUAYAS**
Teléfonos: 2682340
Dirección: Centro Empresarial “LAS CÁMARAS” piso 7
WEB: WWW.CCONSTRUCCION.ORG
7. **CÁMARA DE INDUSTRIAS DE GUAYAQUIL**
Teléfonos: 2682618
Dirección: Centro Empresarial “LAS CÁMARAS”
WEB: WWW.CIG.EC
Correo electrónico: caindgye@cig.org.ec

¹ También existen certificados para los proyectos de calidad como ISO-9002 o para los procesos que preservan al medio ambiente como ISO-12000

8. **CÁMARA DE LA PEQUEÑA INDUSTRIA DEL GUAYAS**
Teléfonos: 2281524/2280059
Dirección: Av. De Las Américas No 128 y calle 10Ma
WEB: WWW.CAPIG.ORG.EC
Correo electrónico: capig@capig.org.ec

ORGANISMOS DE COOPERACIÓN

1. **CORPEI**
Teléfonos: 2236-506/ 2236-501
Dirección: Av. 12 de Octubre y Cordero
Edificio World Trade Center
Página web: www.corpei.org
2. **Ministerio de Ambiente**
Teléfono: 2564-963
Dirección: Edificio Amazonas y Eloy Alfaro

ORGANISMOS DE REGULACIÓN

1. **Superintendencia de compañías**
2. **Municipio de guayaquil o del lugar de trabajo**
3. **Servicio de rentas internas**
4. **Ministerio de ambiente**
5. **Otras entidades según sea: bomberos, ministerio de obras publicas, contraloría (relaciones con el estado), ministerio de salud publica, ministerio de trabajo, etc.**

1.3.6. DESCRIPCIÓN SOBRE LA APERTURA INTERNACIONAL

OPORTUNIDADES DE EXPORTACIÓN

POTENCIALES MERCADOS PARA ECUADOR.-

Al analizar los diversos mercados, a los cuales se ha venido exportando, las condiciones de estabilidad de la demanda y evolución de los precios, se concluye que el mercado que presenta mejores perspectivas en estos aspectos es el de Estados Unidos, que además ofrece ventajas en transporte y logística. Cabe señalar que dichas condiciones favorables se presentan en todas las partidas arancelarias estudiadas para la presente investigación.

Otro mercado que es atractivo para las exportaciones de muebles de madera, es el mercado europeo, el cual presenta perspectivas económicas muy favorables para nuestro país al igual que el mercado americano.

Es por eso que esta sección se va dedicar especialmente a analizar la evolución de las importaciones de dichos mercados potencialmente competitivos para así conocer el récord de cada una de las partidas con lo que respecta a volumen de dólares FOB obtenidos durante este periodo (1998-2002).

IMPORTACIONES DE LOS MERCADOS POTENCIALES DE MUEBLES DE MADERA POR PARTIDA

Las importaciones de muebles de madera han tenido una gran actuación dentro del mercado externo durante estos últimos años, lo cual nos demuestra que este sector ha sido y sigue siendo muy ventajoso y favorable para todos aquellos que comercializan tanto local como internacionalmente. Entre los principales importadores de muebles de madera están los Estados Unidos y la Unión Europea, como dos de los principales mercados más potenciales del mundo debido a su larga trayectoria de comercialización y negociación en el mercado externo.

En los siguientes cuadros se puede apreciar las importaciones (en miles de dólares) realizadas por los dos mercados con mayor potencialidad y competencia de nuestro producto: Estados Unidos y la Unión Europea, en los cuales se representarán las cifras por partida (sean éstas por muebles de madera utilizados para oficina, cocina, dormitorio, y demás maderas) respectivamente.

ESTADOS UNIDOS

El mercado de los Estados Unidos es el más importante del mundo: 283,230 millones de personas y un ingreso per. Cápita de 30.000 dólares. Durante 1998 hasta el 2002, Estados Unidos realizó importaciones de muebles por \$ 31,275 billones de dólares, lo que demuestra su potencial de compra. La variedad de climas, geografía y cultura, así como la

estructura productiva diferenciada por regiones, posibilita la colocación de una innumerable cantidad de productos.

La economía de los Estados Unidos es la más grande del mundo, por lo que constituye el mayor proveedor y consumidor de bienes y servicios, superando en un 50% a la segunda economía del mundo: Japón.

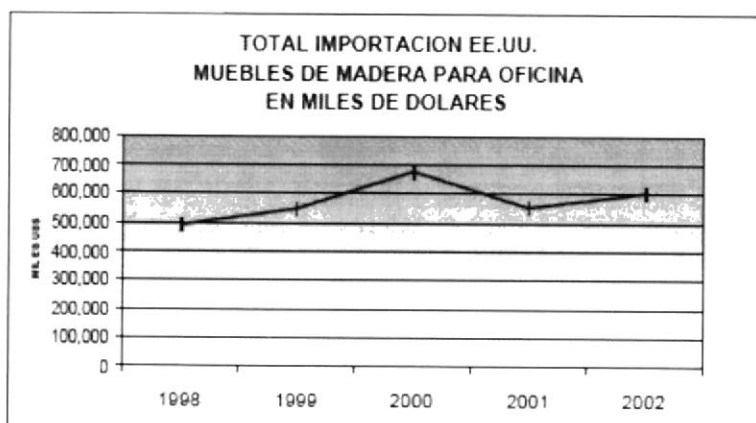
Las importaciones de este producto (muebles de madera) por parte del mercado americano han sido muy atractivas y crecientes ya que este producto ha tenido una gran aceptación y una gran demanda por parte de dicho mercado, lo cual se ve reflejado tanto en el volumen de importación como en ingresos obtenidos.

La libertad de mercado en términos arancelarios y el crecimiento en la participación de algunos proveedores externos, permite pensar que existe una oportunidad para crecer en dicho mercado.

- **Muebles de madera para oficina**

El mercado de muebles para oficina en los Estados Unidos, si bien es bastante atractivo por los volúmenes que maneja, es muy competitivo y está concentrado en unas pocas empresas, las cuales a su vez, son líderes del negocio a nivel mundial

Grafico 1.3.6.1.



FUENTE: WORLD TRADE ATLAS

ELABORACIÓN: CIC – CORPEI

En este sector, según el grafico, se muestra que las importaciones por el mercado de Estados Unidos han tenido una tendencia regular, es decir relativamente estables, las cuales han fluctuado entre US\$ 500.000 hasta US\$ 700.000 millones.

Cabe recalcar que fue en el año 2000 donde obtuvo una mayor concentración de importaciones de dicho producto, lo cual se redujo en un mínimo porcentaje al año siguiente teniendo una leve recuperación en el año 2002. Esto da a entender que este mercado tiene variaciones porcentuales no muy altas con respecto a la importación de este sector ya que, como se indica, su tendencia ha sido relativamente estable.

El país que ha sido el proveedor principal para el mercado de Estados Unidos es Canadá, con un total de US\$ 367,235 miles en el año 2002; seguido por China con un total de US\$ 91,455 miles en el 2002. Ecuador se ubica en el puesto 50, con un total de US\$ 20 mil.

Muebles de madera para cocina

Como podemos observar en el gráfico, existe una marcada tendencia positiva con respecto a la demanda de EE.UU. de este producto, la cual ha ido incrementándose año tras año con una variación porcentual proporcional del 1.2% hasta el 2000, y de 1.1% hasta el 2002.

Las importaciones hacia ese mercado han mostrado un sostenido crecimiento debido a que la demanda de dicho producto se ha incrementado, lo cual ha favorecido al comercio internacional de la madera, ya que ha tenido una gran aceptación por parte de este mercado.

Grafico 1.3.6. 2



FUENTE: WORLD TRADE ATLAS

22

ELABORACIÓN: CIC – CORPEI

En miles de dólares de la partida de muebles de madera para cocina, podemos observar que Canadá, al igual que el caso anterior, representa el país que más ha provisto de estos artículos hacia dicho mercado, teniendo un total de exportación de US\$ 540.730.000. El segundo proveedor más importante del mercado americano es China con un total de US\$ 86.008.000 seguido por Tailandia con un total de US\$ 38.072.000. En

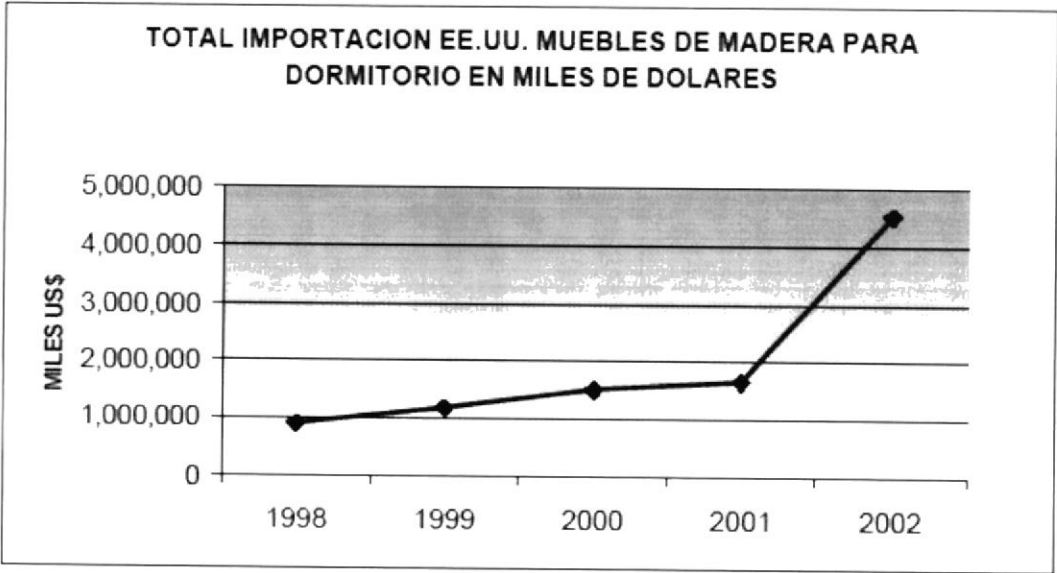
este sector, nuestro país representa el 52^a proveedor de este mercado con un total de US\$ 66.000.

- **Muebles de madera para dormitorio**

En este caso se va a mostrar la evolución de las importaciones con respecto al sector de muebles de madera para dormitorios los cuales presentan una notable variación en cuanto a volúmenes y niveles de dólares obtenidos durante 1998 hasta el 2002.

En este sector se refleja una trayectoria extremadamente favorable y ha demostrado ser un mercado que ha presentado grandes oportunidades de negociación ya que las importaciones de este producto han tenido una gran acogida y aceptación por parte de los agentes económicos estadounidenses. Según el gráfico, los niveles de importación alcanzados en el año 2002 fueron de aproximadamente US\$ 4,500 millones lo cual se debe a la gran demanda que ha surgido al interior del mercado.

Grafico 1.3.6.3



FUENTE: WORLD TRADE ATLAS

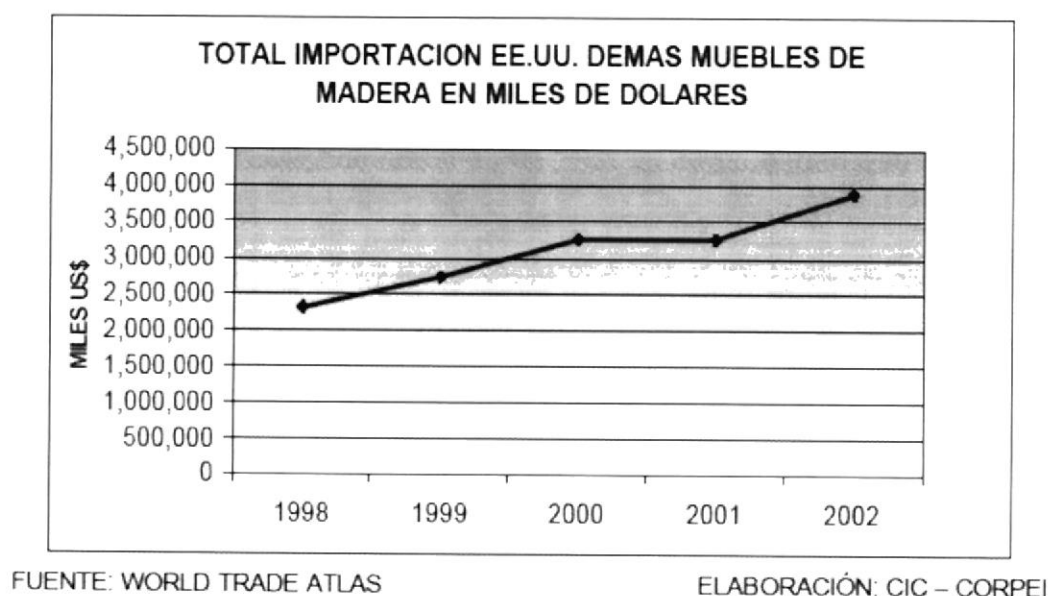
ELABORACIÓN: CIC – CORPEI

Cuando se analiza cuales son los países que representan los principales proveedores de estos productos se puede apreciar claramente que, para el sector de muebles de madera para dormitorio, se destaca en primer lugar China como el principal proveedor del mercado estadounidense, en el 2002, con un total de US\$ 819 millones, seguido por Canadá con un total de exportación que llega a US\$ 395 millones en el 2002.

- **Demás muebles de madera**

Este subsector ha demostrado ser estratégico para la captación de oportunidades dentro del mercado internacional ya que se ha reflejado una constante incidencia en cuanto a importaciones hacia este mercado.

Grafico 1.3.6.4¹



Al analizar la tendencia que ha presentado este producto en cuanto a importaciones, se puede apreciar que las oportunidades para este producto no han dejado de cesar ya que han obtenido niveles favorables.

Según el World Trade Atlas, para este sector es necesario remarcar que el proveedor principal sigue siendo China, al igual que el caso anterior, seguido por Canadá e Italia. China logró alcanzar un nivel muy elevado, en cuanto a exportaciones de este producto, que llegó hasta los US\$ 1,576 millones en el 2002.

En consecuencia, China ha resultado ser un proveedor estratégico para EE.UU. para todos los tipos de muebles de madera para exportación ya que estos se han visto reflejados en la trayectoria de negociación durante

¹ El grafico precedente muestra el sostenido crecimiento de las importaciones del mercado estadounidense con respecto a los demás muebles de madera, los cuales están reflejados en la tendencia positiva de la demanda de este producto (en miles de dólares)

1998-2002, es por eso que se lo puede constituir como el mercado más potencial de EE.UU. La competencia va de la mano con Canadá, el cual representa otro principal proveedor de muebles para el mercado americano.

LA UNIÓN EUROPEA

El mercado europeo representa otro de los mercados potenciales para Ecuador en cuanto al abastecimiento de muebles de madera para uso de oficina, cocina, dormitorio y demás muebles de madera.

La Unión Europea representa un mercado importante ya que, si se aprovechan las preferencias arancelarias que se establecieron para las naciones en vías de desarrollo, se puede obtener una ventaja comparativa y competitiva dentro del mercado con respecto a productos similares o sustituibles.

Las cifras que se van a presentar a continuación reflejan la cantidad de productos (volumen, miles de dólares) importados por la Unión Europea lo cual estarán presentados en diferentes tablas por cada uno de los sectores.

- **Muebles de madera utilizados para oficina**

IMPORTACIONES DE UE DE LA PARTIDA 940330 EN MILES DE DÓLARES					
ORIGEN	1998	1999	2000	2001	2002
Italy	\$ 146,546.64	\$ 147,876.98	\$ 123,254.68	\$ 169,286.79	\$ 118,311.04
Fr Germany	\$ 99,969.84	\$ 100,588.32	\$ 102,094.38	\$ 125,703.58	\$ 99,645.28
Sweden	\$ 105,334.25	\$ 102,891.47	\$ 98,392.80	\$ 121,386.47	\$ 83,259.88
Denmark	\$ 52,798.85	\$ 51,780.92	\$ 46,217.62	\$ 68,007.25	\$ 60,646.07
Poland	\$ 23,361.27	\$ 27,404.40	\$ 29,881.82	\$ 48,552.94	\$ 42,262.78
Belg.-Luxbg	\$ 36,248.20	\$ 36,080.92	\$ 46,811.35	\$ 58,339.03	\$ 36,378.29
France	\$ 47,795.43	\$ 45,194.40	\$ 43,417.70	\$ 49,719.92	\$ 34,750.84
Utd. Kingdom	\$ 48,965.85	\$ 38,996.89	\$ 38,510.23	\$ 41,659.45	\$ 27,495.66
Spain	\$ 20,169.53	\$ 23,121.03	\$ 20,423.67	\$ 25,161.56	\$ 23,712.89
Resto de países	\$ 141,575.73	\$ 145,107.01	\$ 175,372.70	\$ 210,326.18	\$ 162,997.23
TOTAL	\$ 722,765.60	\$ 719,042.33	\$ 724,376.96	\$ 918,143.17	\$ 689,459.96

FUENTE: EUROSTAT

- **Muebles de madera para cocina**

IMPORTACIONES DE UE DE LA PARTIDA 940340 EN MILES DE DÓLARES					
ORIGEN	1998	1999	2000	2001	2002
Fr Germany	\$ 385,137.02	\$ 392,675.98	\$ 351,690.39	\$ 468,131.16	\$ 435,958.31
Italy	\$ 141,567.88	\$ 135,056.71	\$ 131,181.49	\$ 188,125.99	\$ 171,880.81
Denmark	\$ 31,864.74	\$ 37,168.01	\$ 22,127.41	\$ 43,577.72	\$ 45,944.06
Utd. Kingdom	\$ 51,316.77	\$ 47,791.71	\$ 42,252.37	\$ 51,489.33	\$ 45,800.08
Spain	\$ 40,395.11	\$ 37,192.52	\$ 30,788.09	\$ 42,018.78	\$ 38,261.95
France	\$ 38,257.20	\$ 37,642.28	\$ 35,312.95	\$ 44,701.28	\$ 35,436.27
Belg.-Luxbg	\$ 29,248.12	\$ 28,136.59	\$ 22,081.31	\$ 27,517.46	\$ 26,247.33
Austria	\$ 31,883.80	\$ 29,436.84	\$ 20,390.48	\$ 22,502.97	\$ 16,358.09
Netherlands	\$ 28,025.01	\$ 21,687.56	\$ 13,231.64	\$ 18,437.98	\$ 14,485.25
Poland	\$ 13,192.99	\$ 12,338.54	\$ 15,218.41	\$ 17,563.25	\$ 14,120.30
Sweden	\$ 10,531.52	\$ 11,990.03	\$ 10,013.16	\$ 11,951.37	\$ 11,916.74
China	\$ 2,224.24	\$ 4,369.70	\$ 5,714.17	\$ 5,349.97	\$ 8,100.64
Slovakia	\$ 263.46	\$ 565.93	\$ 399.20	\$ 2,093.25	\$ 7,760.98
Thailand	\$ 5,711.95	\$ 8,374.90	\$ 10,817.09	\$ 7,371.85	\$ 5,493.98
Resto de países	\$ 51,451.30	\$ 60,393.49	\$ 50,237.27	\$ 49,706.59	\$ 42,035.75
TOTAL	\$ 861,071.11	\$ 864,820.79	\$ 761,455.43	\$ 1,000,538.95	\$ 919,800.53

FUENTE: EUROSTAT

- **Muebles de madera para dormitorio**

IMPORTACIONES DE UE DE LA PARTIDA 940350 EN MILES DE DÓLARES					
ORIGEN	1998	1999	2000	2001	2002
France	\$ 257,144.41	\$ 258,785.24	\$ 225,688.33	\$ 289,298.52	\$ 273,992.28
Belg.-Luxbg	\$ 261,061.50	\$ 220,687.87	\$ 179,194.13	\$ 237,522.62	\$ 219,099.49
Netherlands	\$ 167,994.22	\$ 158,406.88	\$ 178,345.95	\$ 201,377.19	\$ 185,074.73
Fr Germany	\$ 153,729.47	\$ 122,945.18	\$ 109,472.64	\$ 146,500.44	\$ 141,593.45
Italy	\$ 75,815.95	\$ 78,906.09	\$ 84,983.23	\$ 109,141.22	\$ 91,638.90
Ireland	\$ 0.00	\$ 98,756.24	\$ 86,445.42	\$ 105,682.94	\$ 89,660.29
Utd. Kingdom	\$ 58,579.19	\$ 69,358.83	\$ 83,503.52	\$ 82,853.59	\$ 81,214.73
Denmark	\$ 63,426.79	\$ 57,577.70	\$ 41,622.69	\$ 63,203.60	\$ 50,811.57
Portugal	\$ 32,621.48	\$ 37,694.51	\$ 38,855.96	\$ 49,446.11	\$ 45,073.64
Greece	\$ 44,466.91	\$ 43,719.36	\$ 42,551.08	\$ 43,141.55	\$ 40,843.47
Spain	\$ 39,488.15	\$ 46,476.53	\$ 41,692.76	\$ 39,894.61	\$ 35,995.30
Resto de países	\$ 392,656.17	\$ 308,719.16	\$ 271,078.98	\$ 342,052.58	\$ 336,006.12
TOTAL	\$ 1,546,984.24	\$ 1,502,033.60	\$ 1,383,434.69	\$ 1,710,114.97	\$ 1,591,003.97

FUENTE: EUROSTAT

- **Demás muebles de madera**

IMPORTACIONES DE UE DE LA PARTIDA 940360 EN MILES DE DÓLARES					
ORIGEN	1998	1999	2000	2001	2002
Italy	\$ 755,610.18	\$ 703,242.14	\$ 581,898.05	\$ 733,789.38	\$ 625,803.62
Poland	\$ 314,510.59	\$ 330,286.29	\$ 369,658.94	\$ 481,568.71	\$ 516,048.78
Fr Germany	\$ 440,817.07	\$ 442,336.00	\$ 412,207.25	\$ 506,194.85	\$ 490,957.41
Denmark	\$ 409,272.96	\$ 383,685.06	\$ 306,603.06	\$ 424,373.75	\$ 376,153.48
Indonesia	\$ 246,878.59	\$ 289,825.02	\$ 330,261.80	\$ 392,053.89	\$ 372,947.40
Romania	\$ 106,531.58	\$ 147,623.32	\$ 206,840.25	\$ 266,973.63	\$ 309,687.85
France	\$ 210,537.34	\$ 215,476.20	\$ 222,738.14	\$ 295,312.45	\$ 305,477.97
China	\$ 207,649.41	\$ 203,357.22	\$ 174,831.52	\$ 237,627.49	\$ 222,942.17
Spain	\$ 254,702.68	\$ 242,286.96	\$ 209,845.77	\$ 250,967.98	\$ 218,878.27
Sweden	\$ 218,710.08	\$ 199,442.61	\$ 197,411.60	\$ 246,715.49	\$ 205,644.99
Netherlands	\$ 153,885.30	\$ 163,065.41	\$ 141,892.56	\$ 194,277.10	\$ 196,810.39
Resto de países	\$ 1,341,899.89	\$ 1,488,524.83	\$ 1,517,803.32	\$ 1,890,869.75	\$ 1,847,743.83
TOTAL	\$ 4,661,005.67	\$ 4,809,151.07	\$ 4,671,992.27	\$ 5,920,724.47	\$ 5,689,096.15

FUENTE: EUROSTAT

Los demás muebles de madera han tenido una tendencia creciente desde 1998 hasta el 2002 en lo que a importaciones por parte de la Unión Europea se refiere. El único año que presentó un valor menor en volúmenes en comparación con el año anterior fue el 2001, en el cual la

UE importó un total de 2.1 millones de TM de estos productos que equivalieron a

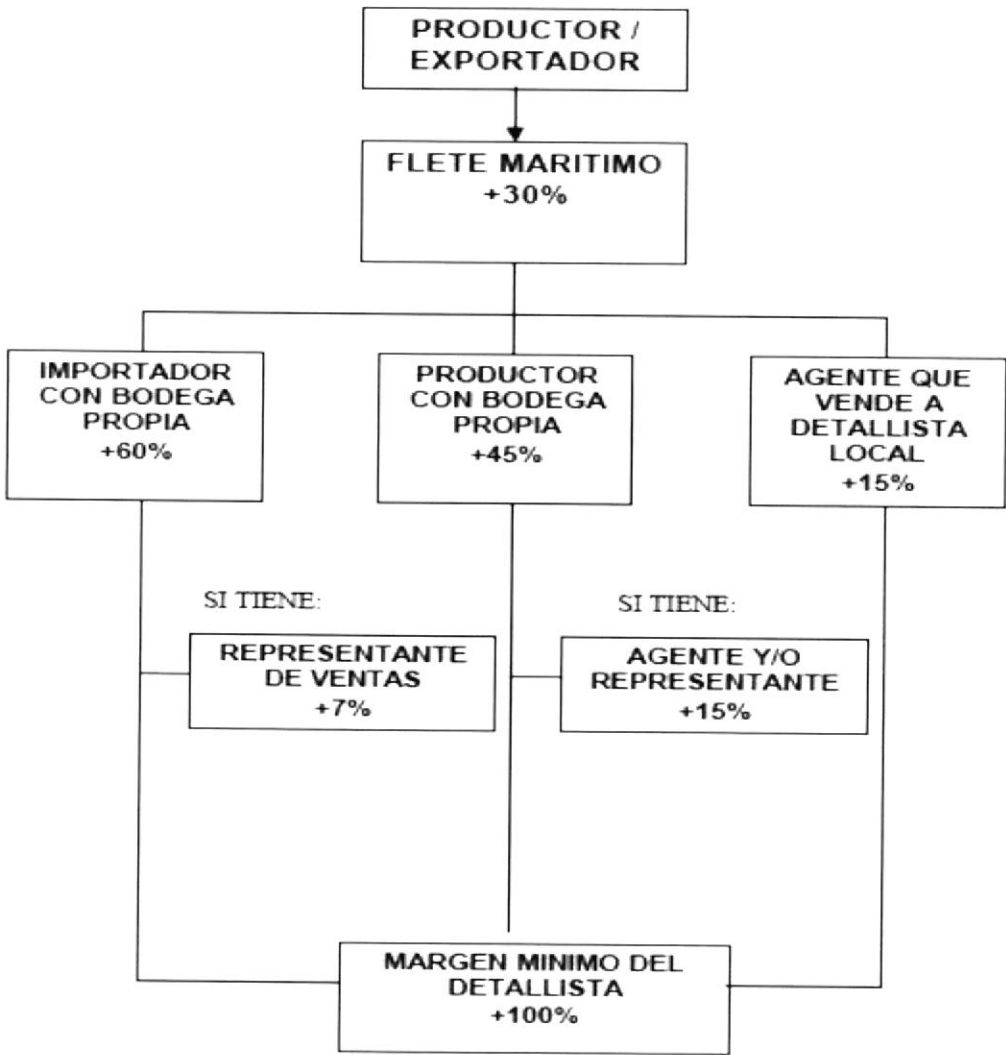
US\$ 5.92 miles de millones. A pesar de esto, el valor en dólares que estas importaciones representaron fue mayor que el del año 2000. En el año 2002, las importaciones de los demás muebles de madera alcanzó un valor de US\$ 5.7 miles de millones aproximadamente, producto de la compra de 2.3 millones de Toneladas Métricas.

Los mayores proveedores de estos productos a la Unión Europea en los últimos cinco años han sido Italia, Polonia, Alemania, Dinamarca e Indonesia. Dentro de los 11 primeros proveedores no aparece ningún país de América, y la mayoría son miembros de la UE. Italia, el primero de ellos, totalizó US\$ 625 millones exportados a países de la UE en el 2002. Polonia, el segundo, exportó US\$ 516 millones, y Alemania US\$ 490 millones.

**CADENA DE COMERCIALIZACIÓN PARA EXPORTACIONES
A ESTADOS UNIDOS**

Grafico 1.3.6.5

6) CADENA DE COMERCIALIZACIÓN Y MÁRGENES (ESTADOS UNIDOS.-



Fuente: AIMA

Elaboración: CORPEI

En el caso de acabados para la construcción no se considera un mercado atractivo pues implica esto un conjunto de procesos muchos mas

complejos y gastos en tecnología, ya que dado la estructura bajo pedido de la producción, no se podría trabajar en obra por lo que implicaría tener que trasladar personal a la obra de trabajo o contratar en el lugar para verificar medidas, instalaciones, etc.

Más se podría producir a partir de medidas estándares en distintos productos y trabajar por medio de representantes o socios comerciales en el exterior.

FERIAS INTERNACIONALES

Alemania

- **BAUTEC, Berlin**
International Building Fair
Organizador: Messe Berlin,
Messedam 22,
14055 Berlin
TEL. 49-30-3038 0
Fax 49-30-3038 2279
Cada 2 años, en febrero.
- **INTERZUM – Colonia**
Exhibición de materiales de construcción.
Anual: a principios de mayo.
Messe-und Ausstellungs-Ges.m.b.H.
Messeplatz 1,
D-50679 Köln
- **BAU-Munich**
International Trade Fair for Building Materials, Building Systems, Building Renovation
Organizador: Munchener Messe-und Ausstellungsgesellschaft mbH.
Messegelände,
PO Box 121009,
D-8000 Munchen 12
Tel. 49-89-5107 0
Fax 49-89-5107 506
Feria anual (enero)

Estados Unidos

- IWF-Atlanta
International Woodworking Machinery and Furniture Supply Fair
Anual (agosto)
- BUILDING PRODUCTS EXPOSITION-Chicago
Anual (agosto)

Italia

- SAIE-Bologna
International Building Exhibition
Organizador: Bolognafiera,
Viale Della Fiera,
40128 Bologna
Tel. 39-51-282 111
Fax 39-51-282 332
Feria anual (octubre)

Países Bajos

- BOUWBEURS- Koninklijke Jaarbeurs
Materiales de construcción
PO Box 8500,
3503 RM Utrecht
Tel. 31-30-2955 911
Fax 31-30-2940 379
Bianual
- NWR BOUWRAI-Rai-Gebouw B.V.
Materiales de construcción
Europaplein 8,
1078 GZ Amsterdam
PO Box 77777,
1070 MS Amsterdam
Tel. 31-20-549 1212
Fax 31-20-549 1839
Correo electrónico: mail@rai.nl
Internet: www.raai.nl

CAPITULO 2

2. PLAN DE NEGOCIOS

2.1. DEFINICIÓN ESTRATÉGICA DE LA EMPRESA

2.1.1. DEFINICIÓN DEL NEGOCIO

Una empresa de bosquejo, desarrollo, implementación, mantenimiento y ejecución de proyectos mobiliarios, optimizaciones de ambiente-divisiones y acabados de construcción en Hogares, Empresas, locales comerciales y turísticos en conjunto con grupos de empresas y profesionales dedicados al sector maderero, de la construcción, accesorios y acabados, metalurgia y empresas complementarias, ofreciendo un servicio totalmente garantizado y de calidad, estudiando exactamente las necesidades del cliente personalizando a medida y diseño sus requerimientos, bajo conceptos actuales, modernos y de tendencia vanguardista.

Esta decidido brindar un servicio ágil, eficiente, eficaz pero sobre todo profesional, nuestro cliente es lo más importante y todos los esfuerzos estarán destinados a satisfacerlos.

Para esto se ha diseñado una serie de productos, con los cuales se busca satisfacer completamente a los clientes, teniendo en cuenta sus

necesidades y requerimientos como aspectos más importantes, en búsqueda constante de la calidad, buenos precios y excelente servicio

Se dispondrá de los siguientes servicios:

✓ Asesoría y desarrollo de Espacio, Ambientes y Divisiones:

Implementar verdaderas optimizaciones de espacio, desarrollando al máximo el potencial utilitario de los ambientes, orientados a la satisfacción total del cliente y sus requerimientos específicos. Desarrollando ideas espectaculares a partir de la distribución estratégica en los diseños, de cada uno de los objetivos fundamentales y necesidades del usuario, su uso, sus aplicaciones y su perspectiva visual.

Las Ideas y Conceptos serán aquellas que simbolizen la verdadera ideología de las soluciones de espacio, representados por sólidas perspectivas plasmadas en los ambientes y divisiones como el valor, el trabajo constante, la capacidad, el equilibrio y la actitud funcional, el cual es nuestro compromiso de dedicación y acercamiento a los mayores resultados.

✓ Soluciones, Diseño & Desarrollo de Mobiliario y Acabados para la construcción-decoración:

El desarrollo de mobiliario y acabados de la construcción con diseños sagaces, exclusivos, originales e ideas innovadoras de nueva tendencia será parte de la filosofía de trabajo. La calidad representa ante nosotros el real compromiso ante los clientes, por lo cual se impone como mayor

objetivo el cumplir fielmente todo aquello que se imagina en diseño mobiliario y acabados para la construcción.

Se mantendrá un arduo trabajo para conseguir el equilibrio y complemento perfecto entre los materiales eficazmente seleccionados, diseños sofisticados y buenos precios, que permitan todo lo que se quiere, las líneas de productos no solo serán atractivas sino que se buscara la combinación perfecta con todos los elementos de un ambiente y que estén libres de lo innecesario.

✓ **Mantenimiento de Exteriores, Interiores y Mobiliario.**

Se mantendrá una mezcla muy profesional y personal de soluciones en mantenimiento de Exteriores, Interiores y Mobiliario de tal forma que permitan cumplir fielmente las exigencias de los clientes, pretendiendo mantener un ambiente cristalino, despejado, sofisticado, funcional y exquisito, conservando lo inconfundible de todos aquellos conceptos de calidad, diseño integral, combinación e imagen para los cuales fueron concebidos y que por la humedad, el polvo, la corrosión, el aire que no permiten la normal funcionalidad de los ambientes.

2.1.2. MISIÓN

Ofrecer a nuestros clientes el diseño, desarrollo, implementación, mantenimiento y ejecución de proyectos mobiliarios, optimizaciones de divisiones-ambiente y acabados para la construcción, proporcionando la máxima satisfacción de nuestros clientes con ideas y diseños funcionales, audaces, modernos, actuales y de vanguardia con estilos personalizados a

sus necesidades, manteniendo altos estándares de calidad, compromiso, confiabilidad y competitividad a los mejores precios disponibles

2.1.3. VISIÓN

Ser empresa reconocida y preferida en el mercado, estableciéndonos como el grupo mobiliario y de acabados para la construcción más eficaz, de constante crecimiento e innovación solicitada por el sector para la implementación de relaciones comerciales.

Ser empresa de desempeño óptimo en su funcionamiento, su producto, su servicio y su atención siendo modelo de trabajo eficiente en el ámbito empresarial.

Ser empresa sólida que maximice sus ganancias, recursos e insumos, brindando a sus empleados, socios, proveedor y clientes la satisfacción de colaborar, pertenecer y desarrollarse con ella, además de brindar aporte a la comunidad y a la sociedad.

2.1.4. FILOSOFÍA Y VALORES ORGANIZACIONALES

(OBJETIVOS GENERALES)

FILOSOFÍA

1. MORAL, ÉTICA Y HONESTIDAD: Todas nuestras labores serán desempeñadas bajo las reglas morales y éticas de nuestra sociedad y nuestras políticas organizacionales, maximizando la honestidad en nuestros negocios y nuestras acciones.
2. RESPETO Y CORDIALIDAD: cumplimos nuestras labores diarias con buen trato, respeto y cordialidad entre los equipos de trabajo, con el cliente, compañeros y otras personas que integran la organización.
3. RESPONSABILIDAD: cada persona es responsable por su trabajo y el de su equipo debiendo velar por que este se cumpla, así como de mantener las normas técnicas, de desempeño y éticas que contemplen en la labor de cada empleado, directivo y socio.
4. IDENTIDAD ORGANIZACIONAL: nuestra empresa se identifica con la labor de satisfacer necesidades internas y externas con nuestros productos y servicios, nuestros empleados se identifican con la empresa aportando sus ideas para mejorarla, nuestros clientes se identifican por su alta calidad de compra sintiéndose satisfechos con las negociaciones y nuestros socios con los negocios y la rentabilidad de su inversión.
5. TRABAJO EN GRUPO: el apoyo constante entre los grupos de trabajo dará la opción de crecer y desarrollarse como personas y profesionales,

permitiendo un trabajo eficaz generando beneficios comunes dentro de la organización.

6. **TRABAJO EN RESULTADOS:** todos trabajamos sobre la base de resultados y logros profesionales u organizacionales, a partir de metas propuestas que constantemente son analizadas y contrastados con lo cumplido.
7. **APOYO A LAS IDEAS:** La organización apoyara si esta es positiva y realizarla si esta es factible, a toda persona que colabore generando ideas para la empresa y el desarrollo de esta, incentivando la apertura por parte de los clientes, empleados, socios, proveedores y sociedad, siendo nuestra labor diaria la generación de conceptos y labores que traigan beneficios para todos: **CLIENTE-EMPRESA-EMPLEADOS.**
8. **CALIDAD, EFICIENCIA Y EFICACIA EN LOS RECURSOS E INSUMOS:** es nuestro compromiso de mantener altos estándares de calidad, eficiencia y eficacia con relación a todo lo que ofrecemos y obtenemos, para poder dar lo mejor a nuestros clientes, empleados, directivos y socios.
9. **GARANTÍA DE TRABAJO:** Cada uno de los socios, proveedores, directivos, personal y equipos de trabajo creó y cree en un compromiso de trabajo hecho con nuestra empresa y especialmente con nuestros clientes como parte de un trabajo constante en pro del crecimiento de la empresa.

VALORES DE TRABAJO DEL EQUIPO TRIUNFADOR.

NOSOTROS BUSCAMOS:

- ✓ **MÁXIMA PUNTUALIDAD.**- Es el desempeño metódico y diario de cada una de nuestras funciones, con responsabilidad y exactitud.
- ✓ **MÁXIMO ESFUERZO:** es el empuje de los socios, empleados y ejecutivos persistiendo en el desarrollo para satisfacción de nuestra empresa.
- ✓ **MÁXIMO COMPROMISO:** Es la obligación de cada uno de los que conforman la organización en búsqueda de los mas grandes objetivos de la empresa.
- ✓ **MÁXIMA LEALTAD:** Trabajamos por objetivos comunes y somos fieles a estos.
- ✓ **MÁXIMO RENDIMIENTO.** Es la productividad de nuestro grupo de trabajo lo que proporciona beneficios comunes, el continuo trabajo bien hecho es lo que se espera.
- ✓ **MÁXIMO DESEO DE TRABAJAR:** tenemos como principal concepto el trabajo, bajo este valor vivimos los socios, empleados, ejecutivos, clientes y proveedores.
- ✓ **MÁXIMA CAPACIDAD.** Es nuestro talento e ingenio lo que ponemos de manifiesto en nuestros productos, implementando grandes esfuerzos para lograr metas
- ✓ **MÁXIMO CUMPLIMIENTO.** Es la ejecución exitosa e interrumpida, cada tarea.
- ✓ **MÁXIMA ORGANIZACIÓN.** Es el proceso ordenado de las áreas que conforman nuestra empresa que nos conllevan a una estructura sólida.
- ✓ **MÁXIMO COLABORACIÓN.** Es la cooperación de conjunta lo que favorece y refuerza la unión de nuestro grupo humano.
- ✓ **MÁXIMA CONCENTRACIÓN.** Mayor atención en cada una de las actividades.

Nosotros somos un equipo triunfador y creemos en estos valores.

2.2. ANÁLISIS DE LA EMPRESA

2.2.1. ANÁLISIS DE FUERZAS Y EXPECTATIVAS

Tabla 2.2.1

PARTICIPACIÓN		FUERZA	EXPECTATIVA	RESULT	ANÁLISIS
INTERNOS	Directorio/ socios	2	4	6	
	Gerencia	3	4	7	
	Ejecutivos de nivel medio	4	0	4	R
	Staff	2	2	4	R
	Empleados	4	0	4	R
EXTERNOS	Sociedad	2	2	4	R
	Sistema Legal	3	3	6	
	Competencia	3	-2	1	I
	Sistema Tributario	4	3	7	
	Clientes actuales	5	0	5	R
	Clientes potenciales	5	4	9	MB
	INVERSIONISTA Nacional	2	3	5	R
	INVERSIONISTA Extranjero	3	2	5	R
	P MADERA	3	3	6	
	P MANUFACTURAS PREFABRICADAS	3	4	7	
	P PINTURA Y LACAS	3	3	6	
	P TEXTILES, CUERO Y SIMILARES	3	3	6	
	P ACCESORIOS	4	5	9	MB
	P MATERIALES INDIRECTOS	2	5	7	
	Entidades de Control	5	2	7	
	Gobierno / municipios	3	3	6	
	Entidades Financieras	3	0	3	I
	TOTAL PROMEDIO	3.23	2.41	5.64	

Fuente: Datos del Proyecto

Elaboración: los Autores

PARÁMETROS

CALIFICACIÓN: DE 1-5 (MAYOR 5), RESULTANTE = FUERZA + EXPECTATIVA

EXCELENTE : E, COLOR VERDE AGUA, PUNTOS: 10

MUY BUENO: MB, COLOR VERDE VIVO, PUNTOS: 9-8

BUENO : B, COLOR VERDE, PUNTOS: 7-6

REGULAR : R, COLOR VERDE ACEITUNA, PUNTOS: 5-4

MALO : I, COLOR ROJO, PUNTOS: 3 HACIA ABAJO

¹ Calificación Final = 5.64 aproximado 6 lo que indica que es una empresa de características buenas, mas tiene muchos factores que se deben corregir de forma inmediata, inyectar liquidez, incentivar a los empleados y ejecutivos, demostrar solvencia financiera a los bancos e inversionistas, neutralizar las fortalezas y movimientos de la competencia, legalizar la empresa y maximizar los puntos fuertes

2.2.2. ANÁLISIS DE RECURSO E INSUMOS

Recurso e Insumo	DESCRIPCIÓN DE LO QUE HAY
Vehículos	NO HAY DISPONIBLES
Muebles y enseres	Se tienen algunos muebles, mesas y sillas, pero aun no es suficiente para solventar la estructura de trabajo deseada
Equipos de oficina	Se posee una computadora y 2 impresoras, scanner, maquinas eléctricas, pero aun es necesario mas equipos
Software	Se posee el software administrativo y de diseño necesario, de buena calidad y actualizado
Recurso Humanos	Actualmente solo se encuentran trabajando poca gente con poca experiencia en el negocio
Materia prima	Se poseen datos técnicos de cada producto para la elaboración de un mobiliario, precios y proveedores, no hay inventario
Instalaciones	Un pequeño local que se alquila para labores administrativas, falta adecuar las instalaciones para el taller
Maquinaria	Se han comprado alguna maquinaria manuales menores, pero aun es necesario maquinarias de mayor potencia
Herramientas	Se han comprado una serie de herramientas manuales básicas, es necesario herramientas para trabajos especializados
Recursos financieros	Pobre nivel de efectivo
Recursos de oficina	Se posee material de investigación, catálogos, carpetas, papelería, CDS
Recurso e Insumo	DESCRIPCIÓN DE LO QUE FALTA
Vehículos	Es necesario un vehículo de carga con furgón para las entregas y las compras
Muebles y enseres	Es necesario incomparar escritorios, sillas, sillones, sillas confidente, estanterías, archivadores, divisiones y mesas
Equipos de oficina	Hacen faltan mas computadores para desempeñarse eficientemente
Software	Es necesario las licencias, pero no es indispensable
Recurso Humanos	Falta personal con experiencia en su área y en el sector en comercialización, proyectos, diseños y contabilidad
Materia prima	No se posee stock de materiales, es necesario tener un stock de maderas, accesorios, lacas, etc.
Instalaciones	Se necesita de un local más amplio para promocionar los productos y adecuar el taller o buscar uno más amplio.
Maquinaria	Faltan maquinarias especializadas para realizar los cortes , dar forma, realizar acabados, pintura, entre otras
Herramientas	Faltan herramientas especializadas para tallar, desarmadores, tijeras de metal, martillos, etc.
Recursos financieros	Se necesita de créditos e inversión fresca para solventar las inversiones
Recursos de oficina	Falta papelería comercial con el logo de la empresa, cartuchos de tintas

2.2.3. FODA DE LA EMPRESA

FORTALEZAS

- Necesidad de inversión relativamente baja con respecto al retorno esperado
- Buen margen de contribución.
- Ideas mentalidades positivas y frescas de los socios y la gerencia.
- Manejo técnico de las operaciones de la empresa.
- Buenas expectativas sobre el producto, su diseño y la calidad por parte del cliente
- Existe fuerte predisposición por parte de los proveedores al inicio de negocios y relaciones comerciales
- No es necesario mayor inversión en almacenamiento de inventarios, materia prima e insumos, bajo los formatos de comercialización actuales.
- Línea de productos amplia e innovadora con diseños modernos y de vanguardia.
- Sistema de presupuestación de proyectos y productos técnicamente diseñado lo que permita establecer ahorros en los sistemas de producción y menores precios de cobro con relación a la competencia
- Líneas de productos adaptables a las necesidades de los clientes
- No existen problemas por regulaciones ambientales, gubernamentales ni municipales debido a la fabricación de productos de calidad bajo normas INEN, no son necesarios permisos de manufactura y

utilización de materiales e insumos ecológicos y provenientes de empresas comprometidas con el impacto ambiental.

OPORTUNIDADES

- Posibilidad de alianzas estratégicas con algunos proveedores
- Nicho de mercado muy rentable para ventas a crédito.
- Oportunidad de distribuir por medio de locales establecidos.
- Posibilidad de captar subdistribuidores y franquiciantes
- Negocios Online con todo el mundo y altas oportunidades de exportación.
- Ingreso de nuevas tendencias de diseño y moda.
- Ingresar a mercados similares e expandir ofertas
- Existen talleres que se dedican a entregar las obras bajo pedido, lo que permitiría tercerizar la producción
- Oportunidad de diseñar muebles y acabados de forma original para promocionarlos como diseños exclusivo, con los programas que se tienen
- Oportunidad de establecer un sistema integral de operaciones interconectado mediante computadoras
- No es necesario legalizar la empresa para funcionar, se puede acogerse a la ley del artesano para obtener beneficios fiscales, pero es puede obtener interesantes beneficios con la legalización mediante la apertura de créditos, nuevos clientes, entre otros

DEBILIDADES

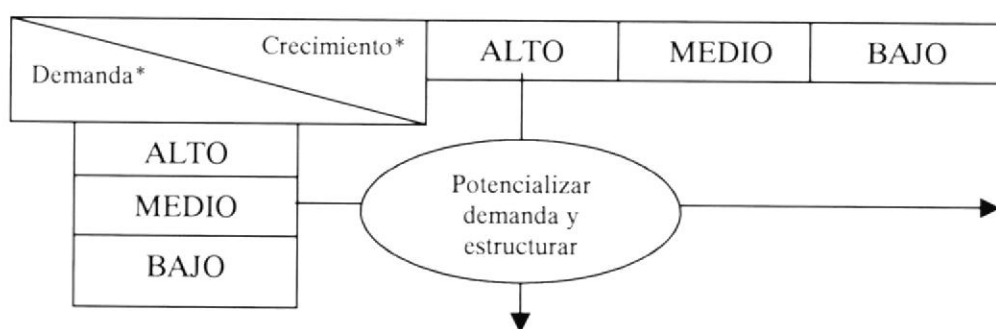
- No hay personal fijo y equipo de trabajo.
- Poco capital de trabajo e inversión.
- No hay imagen de empresa consolidada.
- Poca experiencia en el negocio.
- No se comenzo la comercialización de los productos de forma concreta.
- No hay actualmente la infraestructura, maquinarias, enseres, recursos e instalaciones adecuada para un funcionamiento optimo
- Poca línea de Crédito por ser empresa nueva
- No se cuenta con un stock de materiales para solventar pedidos rápidamente, pues las compras se originan según sean los pedidos, con lo cual no se aprovechan precios de descuento y hay demora en la producción

AMENAZAS

- Ingreso de nuevas empresas y fortalecimiento de las ya existente.
- La competencia directa (productos y diseños similares) mantienen amplia publicidad y están consolidando imagen lo que puede perjudicar nuestra participación en el mercado
- Apertura de nuevas compañías similares a las nuestras.
- Escasez de materia prima en el largo plazo.

- Existe una corriente mundial para la no utilización de maderas y el uso de productos alternativos, que se puede desarrollar en pocos años
- Oficinas administrativas no son propias, son alquiladas y pueden ser pedidas o cambiar las condiciones de los contratos en el mediano plazo.
- Existe una aversión a la inversión en el Ecuador

2.2.4 MATRIZ DEMANDA-CRECIMIENTO (MATRIZ BCG ADAPTADA)



*El crecimiento estimado es presupuestado según el crecimiento del sector, la estrategia de mercado, gestión y comercialización y dado los análisis de mercado, la demanda esta dada según los estudios de factibilidad del negocio y la demanda del grupo de líderes del mercado

- **ANÁLISIS:** El análisis indica tendencia de **crecimiento organizacional** positiva y alta, a raíz de una demanda por el servicio constante mediana hacia alta. Mas uno de los factores importantes para el crecimiento es que en corto y mediano plazo el sector mantendrá una tendencia fuerte al alza, debido a incentivos municipales, gubernamentales e inversiones de la empresa privada, luego se mantendrá estable y constante en el largo plazo. Ante esto se debe potencializar nuestros esfuerzos a captar de la mejor manera las oportunidades y establecer una

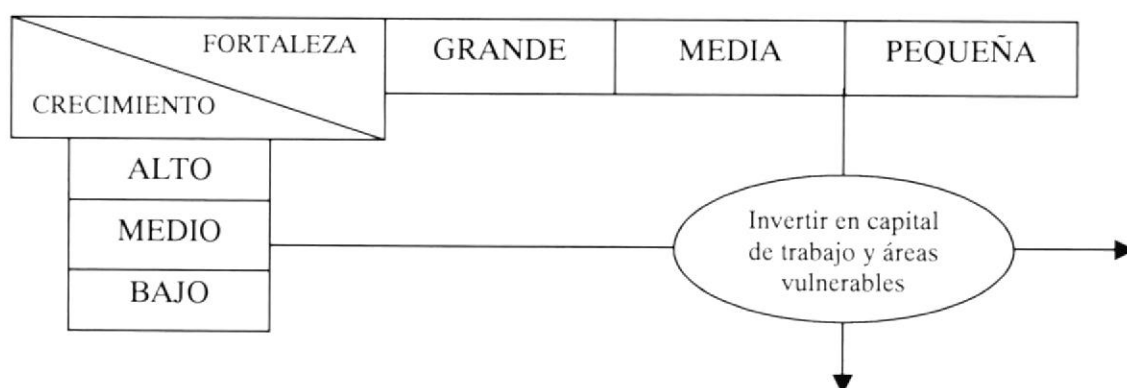
política de flujos de inversión para mantenerse de acorde al crecimiento del mercado y para mantenerse contra la competencia, adicionalmente se debe de estructurar fuertemente a la organización, solucionar ineficiencias y fomentar las estrategias para que esta pueda cumplir las metas de crecimiento propuestas.

El análisis indica buena **demanda para la empresa**, a corto plazo se mantendrá con la tendencia al alza, siempre que se logren incentivos financieros y crediticios para los clientes por parte de entidades bancarias, impulso a nuevos canales de distribución, calidad en los productos, vanguardia de diseños, buen servicio a los clientes, rápida respuesta a los intermediarios, asesoría técnica e incentivos a la comercialización. A mediano y largo plazo se mantendrá por un horizonte de 5-8 años en un crecimiento sostenido de 15% anual lo cual no es muy alto pero es un crecimiento acorde a las expectativas del mercado, esto es debido a las incertidumbres que puede sufrir el sector debido a que este necesita incentivos desde el gasto gubernamental, municipal y las entidades financiera y en 2 años hay cambio de gobierno, en 4 cambio de alcaldes, prefectos y gobiernos locales, lo cual puede complicar desde el mediano plazo, por lo que una política de apertura comercial internacional, el desarrollo de nuevos mercado en el país, impulso a distribuidores y líneas de crédito directo pueden ser excelentes estrategias.

No existen barreras de entrada, mas la oferta actual y los pocos ingresos disponibles actuales, puede hacer que el crecimiento no sea tan alto como se espera. Se debe de establecer una política de crecimiento, diversificación y ofertas atractivas para convertir a la compañía en una opción estrella y de efectivo.

Adicionalmente tenemos que tener en cuenta que dado que la empresa ingresa al mercado es una interrogante la participación relativa en el mercado y su manejo ante el crecimiento del mercado. Se debe establecer una cantidad conveniente y considerable de inversión para desarrollo e implementación de un sistema estable y sólido.

2.2.5 MATRIZ DE INVERSIÓN (MATRIZ GE)



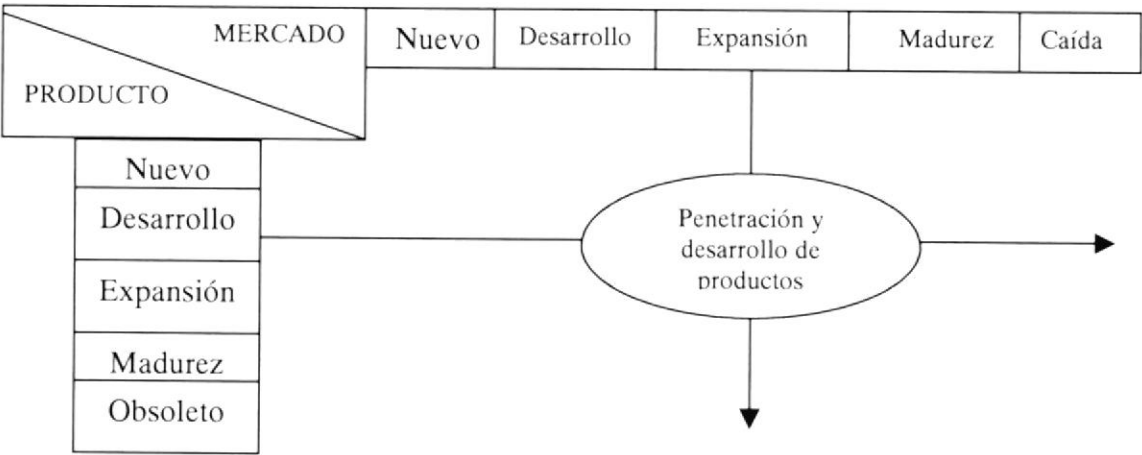
La fortaleza de la compañía es el resultante del análisis de fuerzas, expectativas y análisis de recursos e insumos.

- **ANÁLISIS:** Aquí se ha indicado una inversión selectiva, dado que la empresa es de infraestructura pequeña, hace falta invertir para potencializar la demanda, a partir de una inversión en infraestructura, maquinarias, capital de trabajo y para mejorar áreas vulnerables. Para que la demanda sea cubierta hace falta inversiones fresca y de fuentes externas a la compañía, para fortalecer los puntos fuertes, mejorar las debilidades y captar la demanda. Adicionalmente hay que especializarse en atributos limitados, sanar rápidamente deficiencias, potencializar y estructurar puntos fuertes y plantear desafíos en cuanto a liderazgo en nichos específicos, tratando de crecer sin correr riesgos altos hasta que se sanen las debilidades.

2.2.6 MATRIZ DE ESTRATEGIA DE EMPRESA

Enfoque: Análisis de ciclos de vida del producto y mercado

MATRIZ DE ESTRATEGIA EMPRESARIAL



*Se combinan las estrategias de mercado y producto específicas, con la estrategia general de ingreso al mercado

ANÁLISIS: aquí se nota que estamos ante un mercado en expansión con productos relativamente nuevos, lo cual indica que se debe de iniciar una penetración al mercado mediante el desarrollo del producto con estrategias acorde con la situación del sector y de ciclo del negocio, es necesario establecer mejoras en el producto con respecto a los ya existentes otorgándole nuevas características, explotar segmentos de mercado rentables y nichos específicos, incentivar la creación de nuevos canales de venta, crear en el usuarios una demanda latente por esta nuevas y mejoradas líneas de productos, atraer a compradores mediante productos de valor agregado, servicios colaterales y buenos precio

2.3 PLAN DE NEGOCIOS MAESTRO

DEFINICIÓN DE ESTRATEGIA EMPRESARIAL:

Dado el nivel de la demanda actual, el nivel de crecimiento del mercado, los diferentes factores que afectan a la empresa, los tipos de productos y la posición en el tiempo del sector, se ha decidido establecer una estrategia de potencializar la demanda, estructurar los puntos fuertes de la empresa, mejorar los puntos débiles del negocio, invertir en capital de trabajo y áreas vulnerables, expandir el mercado de clientes potenciales, desarrollar el producto y penetrar ante la competencia mediante el posicionamiento en nichos rentables del mercado.

Lo que se busca desarrollar es una línea de productos en muebles y acabados para la construcción de tendencia vanguardista con diseños a medida y adaptables a las necesidades y requerimientos de los clientes, que busca combinar la funcionalidad, con el buen gusto, liberándose de lo superfluo e innecesario, manteniendo altas políticas de calidad y buenos precios

El objetivo es potencializar la demanda incentivando la distribución y comercialización por medio de canales de venta alternativos pero altamente rentables y de experiencia en el sector, como son las empresas y profesionales que ejecutan proyectos civiles, arquitectónicos y de decoración, explotando el nicho de clientes de las nuevas construcciones y remodelaciones. Es decir propondremos a estas empresas nuevas

opciones en muebles y acabados para la construcción, los cuales podrán ser ofrecidos por medio de ellos en sus diferentes obras a sus clientes o utilizados como parte de sus proyectos, lo que nos permitirá lograr programas de muebles y acabados de construcción de alto valor técnico agregado para nuestros clientes y mantener relaciones comerciales de largo plazo con estas empresas y profesionales dado que estos requerirán para su constante trabajo empresas que presenten productos y diseños de alta calidad como la nuestra para ejecutar sus obra, lo cual nos permitirá lograr una rentabilidad de corto y largo plazo.

Hay que indicar que esta estrategia creara y desarrollara nuevas demandas, debido a que los clientes intermediarios y los clientes finales podrán escoger diseños y modelos que se adaptan siempre a sus exigencias y que son fabricados en el país (actualmente líneas similares de modelos y diseños son importadas), lo que puede reducir costos, mantener la calidad y proporcionar gran servicio, rápida respuesta a los pedidos, garantía y una amplia línea productos, lo que lograra que el cliente tenga mas opciones y alternativas debido a que uno de los principales objetivos de la empresa es la oferta de productos innovadores y diferentes a los de la competencia, que logren cumplir requerimientos a medida y diseño.

La línea de productos se direccionará a clientes empresariales y gubernamentales del sector industrial, comercial, turístico, entretenimiento o cualquier tipo y hogares de nivel medio, medio-alto y alto, pues nos especializaremos en ofrecer muebles y acabados para la

construcción que busquen adaptarse a sus necesidades actuales y futuras, trabajando a medida, escuchando sus requerimientos y ajustando diseños, de tal forma que optimicen los espacios y los presupuestos con servicios y características agregadas y personalizadas.

Para estar a la par con los mercados internacionales y superar a la competencia nacional, buscaremos la innovación constante en diseños y modelos, ofreciendo calidad, garantía, respaldo, modelos funcionales y buenos precios, ya que nuestros clientes potenciales buscan encontrar estos valores en los muebles y acabados para la construcción y además tienen gusto por productos originales e innovadores, incluso pagan buen dinero por ellos, se identifican con estos, pero que no lo adquieren debido a que muy pocas empresas los comercializan en el país y estos no pueden ser adaptados a las necesidades de los usuarios debido a que son importados y si los mandan a fabricar se topan con talleres poco profesionales, irresponsables, incumplidos, con problemas de calidad o que no son especializados en estos diseños, los cuales para el servicio y los contras que ofrecen tienen un precio alto.

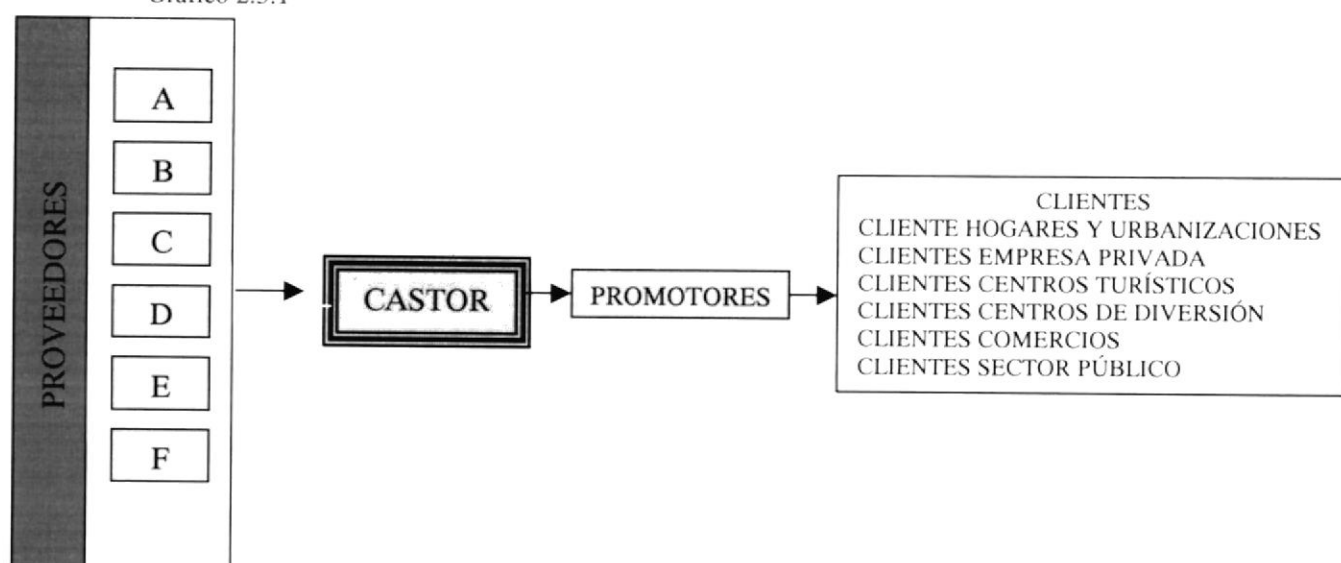
Para lograr estos objetivos se entablarán relaciones comerciales con distribuidores y proveedores de alto nivel que mantendrán a nuestro stock actualizado, ofrecerán asesoría técnica, darán servicios agregados, capacitación, etc. Sean estas importantes empresas nacionales e internacionales lo que se buscare es que brinden alta calidad en producto y servicios, transparencia en las negociaciones, respaldo y comercio a

largo plazo en un alto nivel de compromiso con nuestros objetivos organizacionales.

Además, nos mantendremos como una de las primeras empresas en estar a la vanguardia en diseños de muebles y acabados de construcción en el país, proporcionando productos, proyectos y programas adaptables, solo con el afán de dar al cliente la mayor variedad existente, con una gran calidad y mejores servicios, en una constante innovación con respecto al mercado.

Se busca así convertirnos en una empresa especializada en adaptar productos eficazmente y presentándolos como una exclusiva novedad para surtir a nichos específicos, reaccionando a los rápidos cambios del mercado y sus preferencias, experimentando ventajas competitivas ante los líderes del mercado, dado a que estos deben surtir a la mayor parte de la industria y no podrán reaccionar ante tales necesidades latentes (requerimientos a diseño y medida) debido a los elevados volúmenes de inventarios y compras que deben mantener.

Grafico 2.3.1



El GRUPO CASTOR ofrecerá sus productos a los clientes finales por medio de promotores comerciales asociados, tercerizadores, comisionistas o profesionales/empresas de obras. Es decir se iniciara una promoción hacia el sector para aquellos profesionales y empresas del medio que mantengan o estén iniciando algún proyecto, programa o trabajo en obras civiles o arquitectónicas, de tal forma que puedan proveerse de nuestros trabajos (muebles y acabados de construcción) para sus proyectos u ofrecérselos a sus clientes, los cuales según las necesidades del cliente o del proyecto en si podrán adaptar los distintos diseños que la empresa mantendrá como muestras.

Los proyectos serán totalmente a pedido, utilizando diseños originales, vanguardistas y funcionales, buscando siempre acoplar todos los programas en muebles y acabados para la construcción que posee la empresa a la exigencias de los clientes, tratando de que los diseños respondan a los requerimientos actuales y futuras de los usuarios, fabricando todo aquello que se imagina y no solo aquello que le pueda alcanzar con un presupuesto, eliminando lo innecesario y caro, pero manteniendo la estética y la belleza.

El Grupo podrá comercializar sus productos también directamente, mas se fomentara la participación de empresas y profesionales para otorgar un valor técnico agregado, según como este convenga, es decir se podrá comercializar el producto directamente al cliente final o por medio de promotores, mas en ninguno de los caso variaran los precios.

Estos serán comercializados principalmente en los mercados mencionados en el grafico (ver grafico de arriba), proporcionando a los clientes un trabajo de gran calidad y servicios confiables a precios competitivos, a partir de negociaciones con promotores o por venta directa, que serán atendidos por un equipo de comercialización y proyectos especializados, también se podrá ofrecer nuestras manufacturas a empresas distribuidoras, las cuales podrán diseñar cada uno de sus diseños requerido, según los gustos de sus cliente, estos serian intermediarios revendedores, mas adicionalmente se puede incentivar la apertura de locales con franquicia compartida de tiendas distribuidoras y agencias con nuestra marca, los cuales formarían parte de los canales de comercialización hacia el cliente final con el apoyo de la empresa en todos los procesos de la gestión, comercialización y administración.

Se mantendrá un sistema eficiente de administración de recursos, insumos y transacciones de tal forma que nos permita reaccionar ante las constantes evoluciones del mercado, estableciendo una estrategia de crecimiento progresiva, en el cual buscaremos incrementar la participación en el mercado de la empresa, la introducción de la empresa por medio de canales de distribución alternativos, distribución para intermediarios y en un mediano plazo la apertura de franquicias para expandir los productos actuales, estimulando a los clientes para que compren basándose en la combinación nuevos sistemas de venta, mejores productos, exclusivos y adaptables diseños trabajados a medida mediante materiales de calidad, asesoría técnica, diferentes canales y otros, de tal forma que se puedan lograr los objetivos de largo, mediano y corto plazo

Esto se lograra de la siguiente forma:

PRIMERO: INGRESO AL MERCADO

- Estimular el cambio de los clientes de la competencia a partir de nuevas propuestas de venta e incentivos para la compra.
- Establecer una cobertura para personas que todavía no tienen el producto o que deseen renovarlo.
- Estimulando a los compradores mayoristas la colocación en el mercado de nuestros productos.
- Iniciar una cobertura hacia los profesionales y empresas de obras arquitectónicas y civiles para que estos utilicen nuestros productos en sus proyectos o nos contraten para realizar parte de sus proyectos para sus clientes
- Lograr un mayor índice de recompra de los clientes actuales y estimulando a los potenciales para que compren.

SEGUNDO: DESARROLLO DEL MERCADO

- Identificar y desarrollar nuevos clientes potenciales que puedan ser satisfechos con los productos actuales.
- Buscar, identificar y desarrollar nuevos canales de comercialización en la localidad.
- Desarrollar nuevas localidades a partir de canales de distribución a escala regional en forma de expansión y luego nacional.

TERCERO: DESARROLLO DE PRODUCTOS

- Ampliar la línea de ofertas de productos y categorías de productos, es decir implementar nuevas marcas, nuevos modelos y nuevos diseños.

CUARTO: DIVERSIFICAR CON NUEVOS NEGOCIOS DENTRO DE LA INDUSTRIA

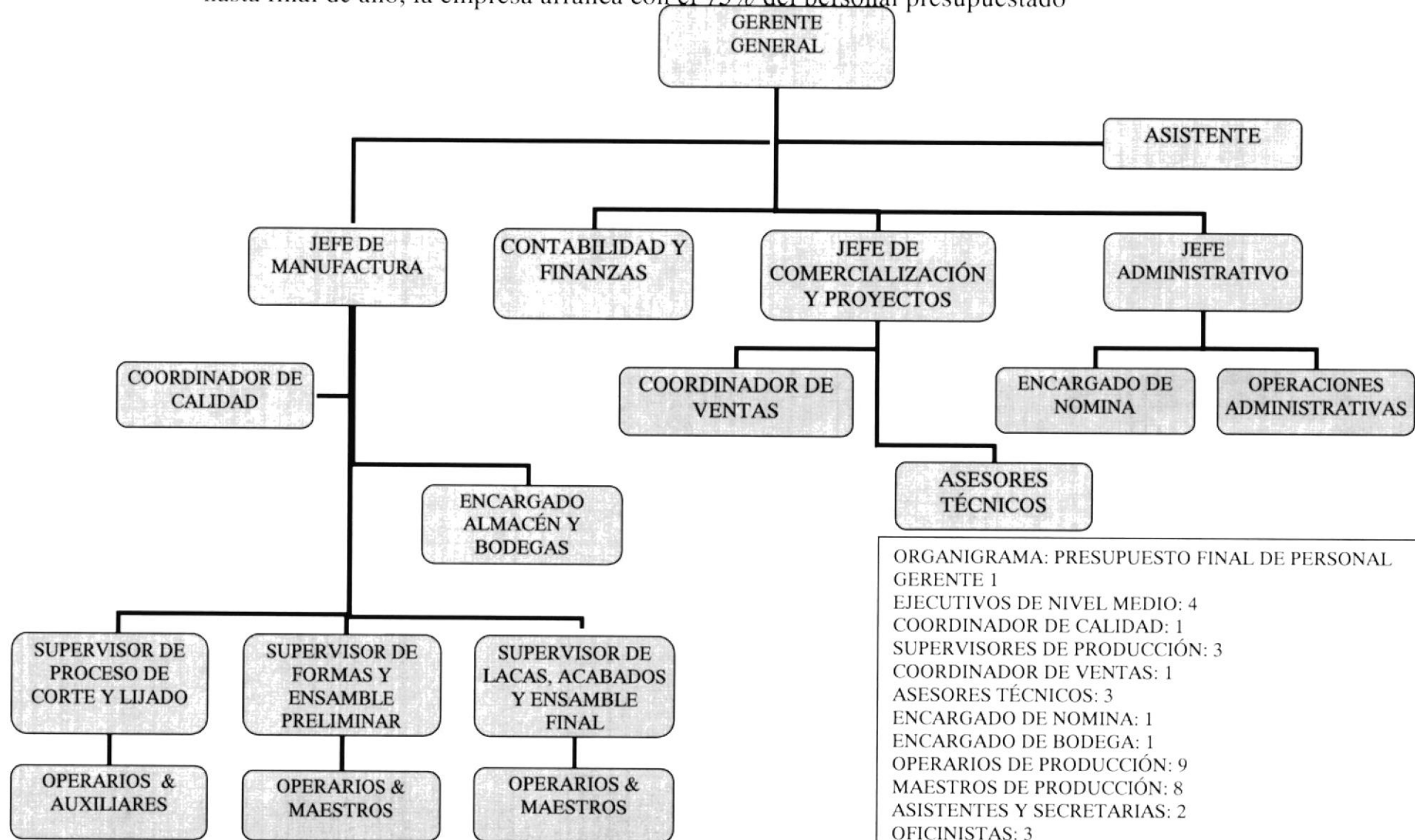
- Diversificación concéntrica: encontrar, desarrollar y explotar nuevos negocios que mantienen relación con la mercadotecnia desarrollada y los productos y diseños utilizados, para atraer nuevos mercados.
- Diversificación horizontal: iniciar la búsqueda y desarrollo de nuevos servicios que resulten atractivos a los clientes de nuestros productos actuales.

QUINTO: CRECIMIENTO INTEGRAL

- Iniciar un crecimiento regresivo, eliminando intermediarios entre los proveedores, para obtener mayores utilidades y control.
- Iniciar una integración progresiva, para asociar a los negocios de los mayoristas y detallistas a nuestro negocio, es decir integrar y acoger a los mayoristas y detallistas como socios o comprando su negocio para obtener mayor rentabilidad.
- Asociarse estratégicamente con los competidores, atraerlos a la compañía como socios o adquirir los negocios de uno o varios competidores como afán de crecimiento horizontal y en búsqueda de eliminar competencia.

Hay que hacer notar que esta estrategia de negocios es la que se mantendrá desde la actualidad, a los próximos 8 a 10 años, teniendo en cuenta que los mercados actuales son parte de la misma generación de compradores dentro de la década planificada, llamada generación siglo 21 o XYZ.

2.4 ORGANIGRAMA DE LA EMPRESA: este es el organigrama que se espera lograr hasta final de año, la empresa arranca con el 73% del personal presupuestado



2.5 OBJETIVOS EMPRESARIALES DE LARGO PLAZO

OBJETIVOS EN HORIZONTE LARGO (6-10 AÑOS)

- Desarrollamos como la empresa fabricante de muebles y acabados para la construcción más eficaz, eficiente, sólida e innovadora en diseño, manufactura y distribución de muebles y acabados para la construcción de vanguardia y funcionales del sector.
- Desarrollar un abanico de sociedades estratégicas de largo plazo con distintas empresas reconocidas y sólidas en el medio, para que estas sirvan, en nuestros negocios o viceversa, como soporte tecnológico, de distribución y comercialización, de proveedores, de infraestructura, de insumos-recursos, entre otros y así mantenernos como una empresa innovadora y líder en comercialización de muebles y acabados para la construcción de diseños innovadores adaptables a las necesidades de los clientes.
- Lograr una estructura con los proveedores de los productos y servicios que distribuimos de tal forma que mantengamos negociaciones directas con ellas sin mayores intermediarios.
- Lograr implementar un sistema eficiente y eficaz para la administración de las existencias y las compras, en el cual integre información de nuestros proveedores, nuestras necesidades, los clientes, el flujo de la información, los canales de distribución y sus pedidos, en una interfaz integrada digital, analizando movimientos del mercado y sus requerimientos en tiempo real
- Lograr que nuestros productos y servicios estén orientados e

identificados con nuestros clientes objetivos, logrando transmitir una imagen fuerte y una alta percepción en el mercado en profesionalismo, seguridad, garantía de trabajo, calidad, respaldo, eficiencia y eficacia, encontrando en nuestra empresa la solución satisfactoria a sus necesidades en productos, servicios, asesoría y alto rendimiento por su compra

- Incentivar a nuestros clientes, socios estratégicos y promotores en conjunto con nosotros a crear una relación comercial de largo plazo, estrechando filosofías y coordinando junto a ellos la forma de cubrir sus necesidades con nuestros productos.
- Implementar un sistema de producción con maquinarias de gran nivel, procesos industriales eficientes, mano de obra eficaz, manejo de producción óptimo y administraron de pedidos rápidamente.
- Crear en el cliente una imagen diferenciada ante el resto del mercado, en donde la atención sea más profesional, presentando reales y novedosas soluciones a los clientes y buscando crear verdaderas relaciones comerciales con estos, el cual nos perciba como una alternativa independiente, pero comprometidos con las necesidades de los clientes y sus requerimientos constantes.
- Establecer un posicionamiento específico, sólido y marcado ante nuestros clientes metas y objetivos, en función a filosofías organizacionales diferenciadas.
- Lograr implementar, desarrollar y distribuir una gama completa de sistemas, productos, servicios y líneas de diseños en muebles y acabados para la construcción que estén orientadas a las necesidades de nuestros clientes meta y sean adaptables a sus distintos

requerimientos en el tiempo.

- Crear un compromiso de negocios a largo plazo con los promotores, distribuidores y canales de venta en el cual el canal no solo sea un agente de ventas sino también un agente de mercadeo, investigación y comercialización integral, comprometidos con la misión, la visión, la filosofía y los objetivos de la empresa.
- Implantar un sistema ágil, coordinado e inteligente que integre sistemáticamente a los procesos de comercialización hacia el cliente a partir de una plataforma de información tecnológica que desarrolle los negocios, eficaz y eficientemente de forma ágil e interactiva con nuevos sistemas de comunicación.
- Mantener un sistema actualizado de información que comprenda a la competencia, clientes-mercados metas-prospectos, productos y nuevos productos, proveedores y nuevos proveedores, información interna (empresa empleados, socios, distribuidores, entre otros), tendencias sociales, tecnológicas, económicas, financieras, laborales, etc.
- Implementar un sistema de desarrollo de productos integrando en el diseño a clientes, empresa y proveedores, en un ambiente de cooperación estratégica, en forma esquemática y organizada
- Implementar un sistema integral de información financiera, estructurada que implique informes, análisis, proyecciones, sistemas de planeación, presupuestos y control presupuestario, desempeño comercial, financiero y administrativo, costos y gastos organizacionales, ingresos y operaciones administrativas, comerciales y financieras en tiempo real, para personal interno y externo autorizado.

- Desarrollar un sistema descentralizado empresarialmente de provisión y administración de efectivo, capital y financiamiento por área organizacional, de custodia de activos, de movimiento de ingresos, costos y gastos, integrado y controlado completamente en conjunto con la administración financiera central.
- Implementar una estructura de desarrollo humano en los empleados, que comprometan a la organización en el crecimiento tanto profesional como personal y social, incentivando esto a una higiene laboral fuerte y equilibrada en pos de una alta identificación de los empleados con los objetivos empresariales.

2.6 POSICIONAMIENTO Y DIFERENCIACIÓN:

Posicionarnos y diferenciarnos como la empresa que ofrece productos y diseños innovadores, de calidad, a la medida y gusto de las necesidades de los usuarios, de tal forma que los muebles y acabados para la construcción se adapten a los requerimientos actuales y futuros, manteniendo buenos precios, excelente servicio y estando a la vanguardia del mercado.

ESTRATEGIAS Y OFERTAS DE DIFERENCIACIÓN:

1. Un trato profesional y con carácter de servicio al cliente, ofreciendo relaciones comerciales y no solo ventas.

2. Ser la única compañía independiente que brinde soluciones en proyectos, programas, diseños y manufactura de muebles y acabados para la construcción y no-solo la venta de un trabajo o el servicio de asesoría a una empresa.
3. Proporcionar productos confiables e innovadores a un precio competitivo, manejando materiales e insumos de calidad, novedosos diseños, políticas de garantía y procesos eficientes de producción.

DIFERENCIACIÓN PUNTUAL:

- **PRODUCTO:** consiste en puntualizar la idea de que tenemos productos confiables, a buenos precios y que son innovadores, con nuevas marcas y modelos
 - Características: los modelos deben tener elementos de funcionalidad, modularidad, ser flexibles, diseñados a medida, mantener diseños modernos e inteligentes, capaces de acoplarse a distintas necesidades actuales y futuras.
 - Desempeño y cumplimiento de especificaciones: los muebles y acabados para la construcción deben de cumplir el desempeño especificado por los clientes y contratistas y los materiales deben presentar garantías de calidad en su uso, los productos cumplirán fielmente las exigencias de calidad, comodidad, flexibilidad, funcionalidad y modularidad.

- Tiempo de garantía: la garantía mínima es de 3 años, la garantía óptima es de 5-10 años y la garantía deseada es mayor a esta, pueden ser 10 años o de por vida.
 - Estilo: La estética debe denotar una apariencia sofisticada, con colores y formas que muestren tal característica. El diseño, los acabados, los materiales, el desempeño y las características debe ser impresionante y ser capaz de encender el deseo de compra.
- DIFERENCIACIÓN DE SERVICIOS: uno de los principales esfuerzos es el de prestar un servicio eficiente, profesional, eficaz, comprometido con los clientes, responsable y de cumplimiento fiel a aquellas especificaciones dadas.
 - DIFERENCIACIÓN DEL PERSONAL: es desarrollar una ventaja competitiva, al contratar personal calificado y capacitarlo bien, de tal forma que estos expresen un trabajo atento, profesional y muy motivado
 - Competencia: los empleados deben de poseer la capacidad para suministrar soluciones a los clientes y a la organización en su labor y de ser personal de apoyo para su equipo de trabajo
 - Conocimientos necesarios: los empleados deben de ser capacitados constantemente para que estos tengan el conocimiento suficiente en su labor.
 - Cortesía: los empleados deben de ser amables, respetuosos y considerados.
 - Confiabilidad: los empleados deben proporcionar un servicio con calidad, consistencia, exactitud, veracidad y a conciencia.

- Capacidad de respuesta: los empleados deben atender sin demoras las solicitudes y problemas de los clientes y necesidades de su equipo de trabajo
- Comunicación: los empleados tratan de comprender al cliente y equipo de trabajo y se comunican claramente con él.
- IMAGEN: es un programa de identidad, en el cual se desarrollan la marca, los nombres de las líneas de productos, logotipos, símbolos, atmósferas, colores.
- MARCA: la marca comercial es “**CASTOR**”, Para esto se dispone que la fuente de la marca de línea de productos sea “**BODONI MT BLACK**”
- COLORES: los colores son negro, blanco y terracota



- ATMÓSFERAS: se deben crear atmósferas y decoraciones que den una impresión profesional y acogedora en un ambiente que demuestre el adelanto innovador y de vanguardia con respecto a la competencia, pero con buen gusto
- ACTIVIDADES: buscamos fomentar el desarrollo del diseño hacia los nuevos modelos de vanguardia, funcionales y de estética altamente conceptual y que el público tenga conocimientos sobre los adelantos en esta rama, así que en lo posible participaremos en eventos de esta categoría y organizaremos reuniones, ferias, exposiciones, actividades y eventos para fomentar el interés ciudadano por las nuevas tendencias en

la moda de muebles, acabados para la construcción, el diseño y la decoración.

POSICIONAMIENTO ESTRATÉGICO:

Establecernos como la fabrica de muebles y acabados para la construcción que ofrece los productos más inteligentes, funcionales, innovadores, a buenos precios y de calidad, capaces de adaptarse a los requerimientos actuales y futuros de los usuarios, dirigidos para clientes vanguardistas, modernos y que buscan experiencias únicas.

2.7 ESTRATEGIAS EMPRESARIALES **MAESTRAS**

2.7.1 ESTRATEGIA DE PRODUCTOS:

INTRODUCCIÓN DE PRODUCTOS:

Dado que existe un mercado en expansión y el producto esta recién comenzó en el Ecuador su etapa de desarrollo e introduciéndose cada vez nuevas tendencias, se va ha implementar una estrategia de introducción de productos de precios promedios hacia alto, con valores agregados en el diseño, el servicio y la personalización en la fabricación, con una promoción totalmente direccionada a los nichos objetivos a partir de estrategias directas para cada segmento.

Estableceremos un sistema de captación de proyectos, programas y trabajos por medio de una cobertura a partir de asesores especializados de proyectos, con productos, servicios y atención diferenciada para cada cuenta, el programa no incluye una promoción masiva, esta basada en estudios de los segmentos metas y en la característica del cliente-prospecto, optimizando al máximo los recursos financieros disponibles.

El concepto de introducción indica una cobertura lenta pero dirigida al mercado a partir de un trabajo en conjunto entre asesores y promotores para lograr proyectos y clientes claves, para esto se entregara material de diseño, modelos, diseños originales, catálogos, entre otras cosas como medio de promoción entre los distintos profesionales y clientes potenciales para darnos a conocer y luego ser contratados por estos para la ejecución/diseño de proyectos o programas de muebles y acabados para la construcción

Debido al tamaño del mercado objetivo y sus características como contratos preformados, sistemas de contrataciones, formalidad en las compras, conciencia de los requerimientos del producto, forma de pedidos (bajo pedido y con descuentos), y también dada las limitadas condiciones de la empresa¹, se buscara incentivar la venta de productos altamente funcionales e inteligentes, adaptables a las necesidades de los clientes y los espacios limitados, de buena calidad, innovador diseño a precios competitivos.

¹ Según la estrategia de expansión como se mostrara más adelante, capital financiero, frontera de producción limitada por el sistema de manufactura etc.

Adicionalmente a esto la estrategia empresarial maestra nos indica que dado que debemos penetrar incentivando el desarrollo de los productos se tiene que la estrategia de incentivar la compra de estos productos a los clientes que ya poseen productos similares y el cambio de los clientes actuales de otras compañías hacia la nuestra como primer paso es lo mas conveniente, adicionalmente la apertura de nuevos productos para otros sub-segmentos de mercados dentro del sector empresarial, turístico y comercial será de vital importancia, además de la conquista de clientes-contratistas los cuales servirán para llegar a colocar nuestro producto directamente en nuestros mercados meta especialmente en los estatus medio, medio-alto y alto.

Esto se lo lograra creando una fuerte línea de productos con diseños innovadores, funcionales e inteligentes y de gran calidad, también la creación de nuevos servicios personalizados, la mejora de servicios y garantías con relación a los que ofrece la competencia, el incentivo de crear relaciones comerciales a largo plazo con las cuentas de clientes contratistas y un trabajo en conjunto con los asesores/promotores, contratistas y clientes.

ESTRATEGIA DE EXPANSIÓN DE PRODUCTO

Dado los mercados meta generales, se dispondrá el siguiente proceso de expansión:

1. El lanzamiento de productos será en los mercados de hogares y empresa con productos de muebles dirigidos para esos grupos por medio

de promotores, asesores técnicos y contrataciones en proyectos y así también con los productos siguientes, para luego

2. hacer el lanzamiento de los acabados para la construcción para los mercados de hogares y empresas.

3. ampliar la línea de muebles y acabados para la construcción para el sector comercial y locales comerciales

4. dirigir la línea de muebles y acabados para la construcción hacia el mercado turístico y de esparcimiento (hoteles, restaurantes, bares y discotecas, parques, parques de diversiones, etc.)

5. luego el producto se dirigirá al mercado por medio de nuestros canales y a través de los distribuidores-franquiciantes

6. Algunos productos podrán ser acogidos en distintos mercados pero siempre manteniendo el nivel de posicionamiento establecido.

Al iniciar la estrategia de expansión se deben de reforzar los mercados conquistados e ingresar a los mercados ocupados por la competencia a raíz de los siguientes arreglos en la estrategia inicial:

- ◆ Mejorar la calidad del producto, agregar nuevas características o ampliar la línea de producto para los segmentos establecidos y adaptables a los nuevos segmentos

- ◆ Agregar elementos colaterales a los productos como nuevos servicios, nuevos accesorios o diseños más funcionales a los productos.

- ◆ Nuevos canales para clientes masivos (expandir intensidad e impulsar franquicias), mejorar los servicios y sistemas de distribución para los segmentos iniciales ampliando la cobertura de la distribución.

- ◆ Impulsar una publicidad de de marca para los clientes, promotores e intermediarios.
- ◆ Estimular a los no clientes y no usuarios o clientes de otras empresas a la compra en nuestra empresa, además de incentivar una recompra mas frecuente.
- ◆ Luego de esto cabe ingresar productos con precios que cubran vacíos en la línea de producto actuales
- ◆ Defender posiciones de la compañía ante competidores
- ◆ Y al final Agregar nuevas líneas de productos para nuestros clientes

Este último punto define la estrategia cuando estamos ingresando e implementando nuestra red completa de servicios (dado los niveles de inversión no es posible ingresar con todas las líneas de productos desde el principio) o el mercado ingrese a periodo menos rentable o en decadencia, ante esto además se podría reacondicionar a la línea de productos, invirtiendo en nuevas tecnologías para el mejoramiento de los productos o en nuevos diseños que sugieran innovación y nueva exclusividad.

2.7.2 ESTRATEGIAS COMPETITIVAS

La empresa CASTOR debido a su posición competitiva en el mercado, ingresa como un competidor que presenta ciertas ventajas competitivas con relación al resto de competidores del mercado como es el mercado de distribuidores de telefonía y telecomunicaciones, estas son:

1. Orientación y mercados objetivos específicamente definidos

2. Estrategia de expansión orientada a los movimientos y evolución del mercado
3. No existen líderes concretos en el mercado
4. Si existen marcas sólidas de proveedores y disponibilidad de materia prima
5. Un posicionamiento específico para cada segmento de mercado y una oferta-servicio especial para cada segmento.
6. Nuestra variedad de productos están direccionados a mercados específicos, son de líneas marcadamente moderna, funcional y vanguardista, conservan conceptos de diseño, no depende de un solo proveedor sino de varios y son altamente adaptables a los requerimientos de los proyectos y necesidades de los clientes.

Al ingresar al mercado la empresa se ubica como un especialista en nichos (empresas y profesionales de proyectos civiles, arquitectónicos y de decoración) ante todos los segmentos del mercado, pero la empresa será un retador ante los clientes individuales que consiga la empresa, todo esto para todos los mercados objetivos que son de interés para la compañía.

2.7.3 ESTRATEGIA DE MERCADO:

Debido a que el mercado se encuentra en expansión o crecimiento, la compañía decide ingresar luego de un análisis a su estructura interna y potencial para cubrir y captar demanda, a los mercados de nichos especificando los siguientes segmentos:

- ◆ mercados empresariales.
- ◆ Mercados de hogares
- ◆ Mercado de locales y centros comerciales
- ◆ Mercados turísticos, entretenimiento y esparcimiento

Ante esto la forma de producción será bajo pedido según los diferentes proyectos que se presenten pero manteniendo un programa de muebles y acabados para la construcción el cual se puede utilizar en estos proyectos. Estos programas de muebles y acabados para la construcción serán adaptables a los requerimientos de los diferentes proyectos y necesidades de los clientes y serán personalizados para cada proyecto si es preciso, esto nos permite ubicarnos como una empresa que atiende a un nicho de mercado específico (empresas y profesionales de proyectos arquitectónicos, civiles y de decoración) y atiende a sus clientes propios por medio de sus promotores, lo cual puede optimizar la atención a estas cuentas y así evitar un enfrentamiento frontal ante los líderes del mercado.

2.7.4 ESTRATEGIA MAESTRA MIX

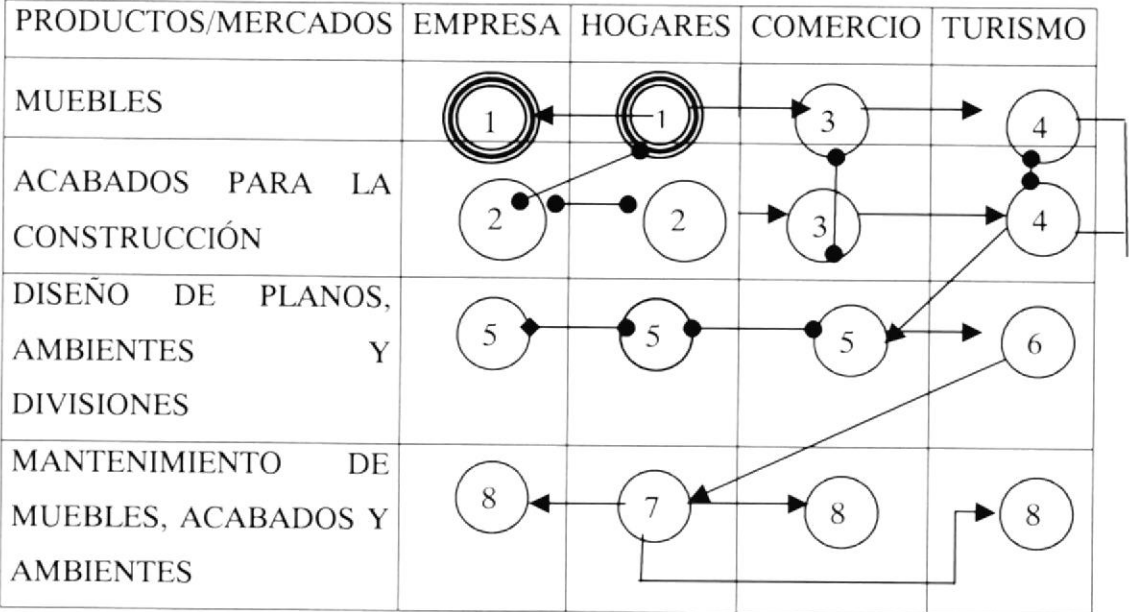
El hecho es posicionar el producto dentro de la línea de muebles y acabados para la construcción modernos y de vanguardia, funcionales y adaptables a los distintos espacios reducidos, presupuestos y necesidades de los cliente que satisfagan la necesidad de tener muebles y acabados para la construcción acogedores, que se acoplen a los requerimientos actuales y futuros de los usuarios, puedan evolucionar con el tiempo,

estén libres de lo superfluo, innecesario y caro, con marcado respeto al entorno, que se posan sobre los ambientes, los afectan, los distorsionan y lo embellecen; por lo que se adaptan fácilmente a espacios reducidos o abiertos, a presupuestos limitados, grandes imaginaciones y personalidades capaces de experimentar.

Para esto los productos se concentraran en mercados rentables específicos y fielmente determinados, para cumplir tales factores nombrados en el párrafo anterior (nótese estrategia general y posicionamiento).

Para esto presentamos la estrategia conjunta de introducción de producto y empresa, expansión de la empresa hacia los demás nichos metas y el manejo del mercado y producto en tales nichos:

Tabla 2.7.4.1



Fuente: Datos del Proyecto

Elaboración: Los AUTORES

Lo que nos formulamos es que ante un mercado en real crecimiento y un producto en desarrollo, con tendencias y diseños en introducción, la compañía obviara concentrarse en los mercados masivos, para dirigirse a nichos medios, medios-altos y altos, de excelente rentabilidad como lo indicamos varias veces. Para esto nuestra oferta es: productos innovadores y novedosos, servicios especializados y personalizados para cada segmento del mercado, a partir de la muebles y acabados para la construcción innovadores, modernos y de vanguardias, fabricados a diseño y medida bajo programas adaptables a las exigencias y necesidades de los clientes, eliminando lo superfluo, innecesario y caro, maximizando espacios, presupuestos e imaginación, con diseños que combinen con el entorno y que conserven la belleza que requiere cada cliente.

2.8 OBJETIVOS EMPRESARIALES DE MEDIANO Y CORTO PLAZO

OBJETIVOS DE MEDIANO PLAZO

- Lograr incentivar al cliente para que este a partir de diferentes medios nos dé a conocer la clase y la característica de los productos y servicios que este desearía tener, así establecer diferentes tipos de compromisos para satisfacer en lo posible aquellos requerimientos.
- Lograr en nuestros clientes una alta percepción de nuestros valores agregados en nuestra oferta como compañía, imponiéndose esto como una ventaja en conjunto ante nuestros precios, notando estos que nuestros precios están técnicamente calculados en proporción directa a la alta calidad de nuestros productos y a lo personalizado de nuestros servicios, a la innovación constante y a sus ofertas.
- Implantar un sistema de atención, soporte y servicio al cliente, que se desempeñe como un valor diferencial positivo, motivando al personal a un trato personalizado, eficiente y profesional, que cumpla las normas y garantías comerciales, éticas, legales de servicio y atención al máximo
- Implementar un sistema de atención integral en servicio, atención y soporte que de forma ágil, confiable, cordial, atenta, eficiente, eficaz, capaz y rápida atienda las necesidades comerciales, técnicas, de contratos, de información de clientes, cobros y pagos de clientes, soluciones a problemas e inquietudes y comunicación entre cliente-

empresa, para los empleados, representantes comerciales y especialmente a los clientes

- Lograr implementar un modelo de publicidad, promoción de ventas, relaciones públicas, marketing directo, merchandising y entre otros factores integrales marcadamente direccionado a los segmentos de mercado, con imagen establecida y que represente nuestra propia identidad, en base a nuestras políticas de corto, mediano y largo plazo.
- Implementar un sistema coordinado entre áreas, sistemas organizacionales y departamentos, para una estructuración y administración financiera por actividades y procesos operativos, en función de las políticas financieras organizacionales.
- Lograr una solidez y una estabilidad financiera, para poder mantener una política de crecimiento, de expansión empresarial, comercial, en inversiones, en productos y entre otros factores.
- Implantar un programa de estructuración, organización y control financiero y de financiamiento de corto y largo plazo para nuestras operaciones comerciales, administrativas, de negocios, gestión y proyectos organizacionales.
- Lograr implementar un sistema de análisis objetivo y cualitativo de largo plazo, para mantener pautas sólidas y dinámicas en evaluaciones financieras y de inversión en proyectos de expansión en mercados, tecnologías, productos, sistemas de comercialización entre otros, que combine los factores internos y externos fluyen en la empresa, así también para administrar un proyecto ya establecido.
- Implementar y desarrollar una estructura organizacional, basada en amplios compromisos organizacionales entre sus recursos humanos,

para que estos sean parte circunstancial del desarrollo y crecimiento empresarial y el cumplimiento de los objetivos y metas de corto y largo plazo.

- Lograr una solidez en los sistemas de recursos humanos, en el cual el personal se identifique, se comprometa y trabaje, manteniendo altos estándares de organización, eficiencia y eficacia en sus labores, cumpliendo y formando parte de los procesos y procedimientos operativos de la compañía.
- Implementar una estructura de desarrollo organizacional que involucre constantemente al recurso humano, participando a todo nivel en el diseño-plantación organización, dirección y operación de los procesos funcionales de la empresa.
- Implementar un sistema integral de información a todo nivel organizacional, conectando información de proveedores, clientes, representantes comerciales, sistemas empresariales, recursos e insumos, agentes del mercado, entre otros factores que sean parte de la compañía, en una plataforma digital que sirva de soporte de gestión en los programas y procesos.
- Implementar un sistema organización descentralizado, orientado a la toma de decisiones en tiempo real, interconectado en todas las áreas de responsabilidad y de decisión, y orientado a la gestión eficiente y eficaz.
- Implementar un sistema integral de planeación, organización, control y dirección de todos los procesos comerciales, financieros, administrativos, de inventarios, compras y proveedores, de desarrollo entre otros que se complementen uno con otro y que sirvan como

modelo de análisis y administración a todo nivel.

OBJETIVOS A CORTO PLAZO (0-2 AÑOS)

1. Definir en base a las investigaciones los modelos, diseños, proveedores, materia prima, marcas de líneas de manufacturas y formato de presentación para los programas de mobiliarios y acabados para la construcción.
2. Desarrollar estrategias de mercado, financieras, de producción y de desarrollo de personal que contribuyan al posicionamiento, diferenciación, comercialización, promoción, crecimiento y logro de los objetivos de corto, mediano y largo plazo de la empresa
3. Identificar los perfiles de personal que se necesita para implementar las estrategias y operaciones de la empresa de forma eficiente con el fin de lograr las metas, objetivos y conformar un grupo sólido, responsable, esforzado y estable, formado por personal especializado y experimentado en áreas operativas, de manufactura y técnicas.
4. Establecer una estrategia financiera sólida y confiable que permita obtener y canalizar las inversiones necesarias para maximizar recursos, satisfacer las operaciones de la empresa y cumplir todos los objetivos siguientes
5. Constituir legalmente la empresa GRUPO CASTOR S.A. antes de iniciar operaciones comerciales
6. Salir al mercado a comercializar los productos en 90 días a partir de la fecha de aprobación del proyecto

7. Establecer ante los promotores, proveedores y clientes, una imagen de empresa sólida y confiable, e incentivar para el mercado en gran proporción inicie convenios y relaciones comerciales con la organización, viendo en nosotros una alternativa eficiente y eficaz
8. Mantener un índice de crecimiento por producto mínimo de entre 10% mensual.
9. Manejar volúmenes de compras estándares y de pedidos JIT.
10. Mantener una facturación de al menos \$55000 al mes promedio en los primeros 2 a 3 meses de operaciones, a partir del punto 2.
11. Obtener todos los recursos e insumos necesarios para el correcto funcionamiento para los 3 meses a partir del punto 2 mas la infraestructura necesaria para el funcionamiento OPTIMO.
12. Tener un centro administrativo, de negocios y planta manufacturera para los 15 días a partir de constituida la empresa.
13. Tener centro de exposiciones y WORKS & DESIGN SHOP después de 12 meses.
14. Consolidar las relaciones con los proveedores de productos e incentivar para que sean mas estrechas, así las transacciones al menos se debe tener un respaldo en papeles de las condiciones comerciales y distribución o compra, para así lograr compromisos serios y contratados.
15. Tener una facturación mensual / promedio de \$70000 para luego de ocho meses.
16. Lograr una estructura de operaciones administrativas / financieras / comerciales y de producciones eficientes y de calidad para un año.
17. Obtener líneas de Créditos para financiar la compra de inventarios a la venta.

18. Incentivar la apertura de nuevos centros de exposiciones en 1,5 años.
19. Tener al menos dos locales (centros de exposiciones) en la ciudad en 18 meses y expandernos a otras ciudades.
20. Comenzara implementar condiciones de eficiencia, productividad, eficacia, higiene laboral en busca de normas y estándares de calidad internacionales en 20 meses
21. Integrar al recurso humano a las decisiones organizacionales, comprometer al equipo a aumentos de competitividad en índices de 5% mensual y lograr tal objetivo.
22. Motivar a los equipos de gestión, a la creación de nuevas ideas para mejorar el desempeño y la gestión, además de la implementación de estas.
23. Para 20 meses tener una imagen y marca sólida en el mercado, logrando una participación de negocios del 1% dentro de la industria nacional del mueble y acabados de la construcción entre productos similares o sustitutos, siendo reconocidos como empresa estable, eficaz, eficiente y preferida entre sus clientes objetivos.
24. Lograr índices de rotación de personal estable e inferior al 20% anual con el cual se establecerá una estructura estable de trabajo, que sea fijo.
25. Lograr entre el personal de trabajo un ambiente de relaciones laborales fuertes y de constante eficiencia.
26. Tener un volumen de facturación de \$75000 mensuales para 2 años
27. Crear estrechas relaciones de trabajo con los proveedores para así lograr bajo las mismas condiciones mejores costos y establecer una nueva base de proveedores, para mejorar las condiciones de contrato.

28. Implementar una estrategia de franquicias en 2 años para una mayor cobertura en ciudades como Quito, Cuenca, Portoviejo, Manta y Ambato buscando la entrada de unos 5-8 franquiciantes.
29. Comenzar la estrategia de exportaciones y nuevo plan estratégico para 2,2 años a partir del punto 2.

2.9 PLANES ESTRATÉGICOS

Los planes estratégicos comprenden las áreas fundamentales de la empresa para los próximos 2 años aproximadamente estas áreas son marketing, comercialización y proyectos, producción, administración y finanzas, por lo que es suma importancia mostrar directrices específicas que indiquen una marcada estrategia de funcionamiento en las áreas de interés de la compañía.

Tener una estrategia eficiente implica fijar una dirección después de evaluar la información, establecer prioridades, definir objetivos realistas y analizar las opciones disponibles, lo que se tiene y lo que se necesita, para así trazar un camino al cual se debe seguir.

2.9.1 ESTRATEGIA DE MARKETING

No cabe duda que las necesidades, deseo y las demandas que se experimentan en los mercados potenciales deben ser direccionados de la forma correcta para generar valor a la empresa, a los clientes y a la sociedad. Para esto es indispensable implementar una serie de servicios y productos que satisfagan la necesidad específica de nuestra demanda potencial que es la de muebles y acabados para la construcción que generen comodidad, sean funcionales, satisfagan su personalidad moderna vanguardista y de alto estilo, se adapten a sus diferentes

requerimientos y que sean capaces de acoplarse al espacio y sus exigencias actuales o futuras.

Estos productos y servicios deben estar altamente orientados a satisfacer al cliente, a buscar encender el deseo en la compra, rentabilidad en la empresa, manteniendo estándares de calidad, valores de diseño y un alto concepto en servicio y atención esmerada para nuestros consumidores y a un precio justo por el valor percibido.

Para esto se concebirá un plan detallado de todos los procesos, programas y áreas de interés para la mercadotecnia y la administración de estos factores, para dar lugar al cumplimiento de los objetivos organizacionales y el de los clientes, manteniendo una orientación constante hacia los mercados, las necesidades del consumidor, las variables y el entorno que afectan a la empresa, la coordinación con los otros departamentos, la rentabilidad y el aspecto social, así también como aquellas variables necesarias y la acciones a tomar para ganar la preferencia de los clientes y lograr las metas de corto, mediano y largo plazo.

Es de especial interés la creación valor y la satisfacción para los clientes y los consumidores, buscando constantemente formulas eficientes para entregarlo por medio de excelentes e innovadores productos y servicios de la compañía, modernizando la empresa, siendo efectivos con los clientes, siendo cuidadosos en el trabajo, manteniendo relaciones comerciales de ganar-ganar con nuestros intermediarios, incentivando la

búsqueda de soluciones, buscando rentabilidad para la empresa y el consumidor, siendo legales con la competencia y socialmente responsables.

La idea central es mantener una empresa de alto rendimiento, orientada a nichos de mercado definidos, mediante una organización ordenada, planeaciones estructurada y coordinada con los diferentes movimientos del sector, en búsqueda de resultados, con emprendimientos ambiciosos pero sin altos riesgos, productos de calidad e innovadores, servicios excelentes, procesos de trabajo eficientes, recursos técnicamente direccionados en búsqueda del cumplimiento de la misión, visión, los altos objetivos empresariales y filosóficos y las metas organizacionales.

PRODUCTOS Y SERVICIOS

Es preciso indicar que en muchas ocasiones y para esta clase de productos, en relación al mercado seleccionado, los consumidores estiman que la oferta que les entrega mayor valor ante su compra es aquella que maximiza su satisfacción (utilidad). Los clientes maximizaran el valor, dentro de los límites que impone la búsqueda de costos, el conocimiento limitado, la movilidad, sus niveles de ganancias o ingresos y sus objetivos de compra; se forman una expectativa de valor y actúan en base a esta, analizan si la oferta del producto y el servicio de la empresa vendedora cumplió con sus expectativas y en base a ello crean una satisfacción, así también como la posibilidad de volver a comprar.

Es posible que el comprador haya establecido objetivos de comprar siempre los productos mas baratos, el comprador no tiene toda la información sobre el producto ofrecido y no posee todos lo pro y contras del de la competencia, desea comprar mas barato para causar buena impresión y ganar respeto por ser buen negociador o bien escoge por mantener una relación comercial o de amistad con otros proveedores, mas es de vital importancia que se le demuestre a este y a su grupo de influencia que estos deben maximizar su satisfacción de corto y largo plazo, de que se genera mayor valor entregado y de que un producto de buena calidad impedirá que se generen costos posteriores, mala reputación, daños económicos para los clientes o las empresas, y una futura mala reputación ante su grupo.

Es evidente que los compradores están sujetos a restricciones de diversa índole, además muchas veces toman decisiones en base al beneficio personal, sin embargo vamos a suponer que estos buscan la maximización del valor percibido en un marco de diversas restricciones que se deben sortear.

Hay que reconocer que dado la pocision del producto en el tiempo la empresa debe ofrecer una línea de producto interesante, innovadora, que presente amplias alternativas, con un buen servicio diferenciado y una sólida garantía; además es de insistir que según la etapa de mercado que se presenta para la empresa (etapa de crecimiento) se buscara incentivar el lanzamiento de producto dentro de distintos segmentos de mercado que muestran una gran característica en común: la necesidad de lo

funcional, bajo conceptos vanguardistas, innovadores y modernos, siendo para la empresa el principal nicho de mercado que se atacara. Es así como la empresa buscara penetrar ante los diferentes lideres que se muestran en el mercado como un especialista en este nicho, capaz de innovar, escuchar continuamente a los clientes, proveer y de crear productos adaptables a sus necesidades, con una marcada filosofía de calidad y de servicio.

Otro punto de especial atención es que se mantendrá una especialización en proyectos a diseño y medida especialmente para las empresas y profesionales del sector como ingenieros, arquitectos, diseñadores y decoradores de obras civiles, arquitectónicas y de decoración, identificados con nuestros mercados objetivos.

PRODUCTO Y NIVELES DEL PRODUCTO

El producto específico que entrega la empresa es: muebles y acabados para la construcción, diseño de divisiones y ambientes de tendencias modernas, vanguardistas y funcionales, para esto la empresa y el mercado perciben 5 niveles de producto por lo que es indispensable que la empresa muestre los 5 niveles de la oferta del producto así:

1. **BENEFICIO CENTRAL:** comodidad, estilo y ambientes funcionales
2. **PRODUCTO GENÉRICO:** muebles y acabados para la construcción modernos, vanguardistas, innovadores y funcionales

3. **PRODUCTO ESPERADO:** además de lo anterior, buenos acabados, buen diseño y colores, buena calidad, buenos precios, garantía, buen servicio al cliente por parte de la empresa, que sean confortables, brinden comodidad y sean durables
4. **PRODUCTO AUMENTADO:** además de lo anterior se ofrecerá un servicio personalizado, todos los productos serán acoplables a las necesidades y requerimientos de los compradores, eliminando lo superfluo, innecesario y caro, fabricando productos que combinen con el entorno, lo transformen y lo embellezcan, plasmando en los diseños todo aquello que el comprador desea y no solo aquello que le alcance, maximizando espacios y ambientes, ofreciendo verdaderas soluciones en muebles, acabados para la construcción, diseño y construcción de divisiones y mantenimiento
5. **PRODUCTO POTENCIAL:** para nosotros cada cliente es importante por lo que la construcción de relaciones comerciales de largo plazos vital, así tenemos que los productos y servicios estarán dirigidos a la búsqueda de esta relación, la innovación, el trato especial y dedicado, los obsequios, las promociones, ofertas inesperadas, el diseño personalizado, la asesoría en proyectos, serán parte de las oferta que se añadirán a medida que crezca la empresa, se gane participación y rentabilidad.

CLASIFICACIÓN DEL PRODUCTO

El producto básicamente se clasifica dentro del segmento

- De la comodidad, estilo y utilidad funcional: pues estos brinda al usuario comodidad y confort al utilizarlos, forjan estilo y estatus,

muestran la personalidad y generan una utilidad específicamente funcional en relación con el uso para el cual se la va a destinar.

- Esta establecido como un bien tangible y duradero pues es adecuado para algunos usos, el usuario lo conservara por algún buen tiempo, requieren de personal para la venta y servicio dedicado, un margen mayor y garantías por parte de la empresa fabricante.

- Dentro de los bienes de consumo esta clasificado como un bien de compra, pues el consumidor/comprador compara las características de adecuación, calidad, precio y estilo, para muchos casos son también considerados homogéneos pues ante calidades diferentes existen distintos precios, mas cuando los productos adquieren características diferenciadas son considerados heterogéneo, pues el comprador considera mas importantes las características del producto que el precio. Para el mercado ecuatoriano dada la poca madurez de los fabricantes y la falta de profesionalismo en la asignación de precios y los problemas de eficiencia en la fabricación, los compradores piensan que existen similitudes entre productos, diferencias de localidades, pero diferencias entre precios, lo que lleva al mercado muchas veces a una elección por precio.

Ante esto es indispensable diferenciar el producto y adoptar estrategias dado la clasificación:

Estas estrategias pueden ser:

- Capaz y agresivo personal de venta especializado y profesional
- Servicios dedicados, diferenciados y personalizados
- Margen de venta amplio
- Garantías extensas sobre el producto final

- Diferenciación del producto
- Valores agregados, funcionalidad, estilo y calidad
- Asignación correcta de precios
- Innovación constante y adaptación a las tendencias de la moda
- Asesoría al cliente y compradores

MEZCLA, VARIEDAD Y LÍNEAS DE PRODUCTOS

Se establecerá como una línea de productos a un grupo de manufacturas que guardan una relación entre si así tenemos que las líneas estarán en función del mercado a quien van dirigidos:

Tabla 2.9.1.1

MUEBLES				
OFICINA	HOGARES	COMERCIOS	TURÍSTICOS	ENTRETÉN
Despachos y escritorios	Comedores Salas de estar	Estantes Mostradores Anaqueles	Según pedido	Según pedido
Zonas de trabajo	Cocina Baños	Vitrinas		
Counters y sala espera	Dormitorios Estudios	Atención al cliente		
Sala de reuniones		Sala de espera Otros		
Otros				

Fuente: Datos del Proyecto

Elaboración: Los Autores

Para el grupo de productos de acabados para la construcción se tiene lo siguiente:

- Puertas
- Pisos
- Techos
- Ventanas
- Escaleras
- Divisiones, paneles, mamparas y similares

Dentro de cada línea de productos hay una serie de diseños y modelos, que son divididos en colecciones las cuales serán innovadas en dependencia a las tendencias de diseño modernas y vanguardistas conservando siempre la filosofía de diseño.

Las diferentes colecciones estarán dirigidas a los diferentes gustos de los compradores, con lo cual se busca poder complacer los diferentes gustos de los clientes y compradores meta.

MARCA

La marca de la empresa es GRUPO CASTOR, el cual indicara que es una empresa que trabaja en la madera principalmente, para cada colección se le asignara un nombre que lo identificara, este nombre estará relacionada con las características principales de la colección y buscara encender el deseo de compra e identificación en el comprador.

EMPAQUE Y ETIQUETAS

Los productos serán empacados en cajas de cartón o protegidos por plástico al ser entregados, también llevarán un sticker discretamente colocado y un grabado en una esquina o en la parte inferior

SERVICIOS ADJUNTOS Y ATENCIÓN AL CLIENTE

Como se dijo anteriormente uno de los principales esfuerzos que se propondrá es el de prestar un servicio eficiente, profesional, eficaz, comprometido con los clientes, responsable y de cumplimiento fiel a aquellas especificaciones dadas.

Así se tendrán en cuenta los siguientes factores:

1. trabajo bien hecho la primer vez
2. acción rápida sobre las quejas
3. trabajo de garantía rápido
4. respuesta rápida a los pedidos
5. capacidad de realizar los trabajos que se requieran
6. servicio disponible cuando se requiera
7. servicio cortés y amigable
8. cumplimiento, profesionalismo y responsabilidad
9. se realiza el trabajo necesario
10. precios justos en los trabajos
11. limpieza, pulcritud y buenos acabados
12. trabajos en obra
13. servicios de cortesía

14. avisos de sobre los adelantos de los trabajos, mantenimiento o reparaciones
15. un constante seguimiento a las solicitudes de los clientes
16. políticas de comunicación y recuperación de clientes eficientes, proactiva, efectiva y de relaciones
17. iniciativas para desarrollar nuevos servicios para los clientes
18. búsqueda constante de la innovación
19. establecer un seguimiento sobre la satisfacción de cliente ante los productos, la atención y los servicios ofrecidos
20. ofrecer garantías y contratos de servicios por escritos para promover las ventas

Es necesario manejar estos servicios con alto grado de calidad y esmero, además la empresa debe de desarrollar otras clases de servicios convexos para incentivar la compra, mantener un crecimiento, ganar participación y lograr rentabilidad

ESTRATEGIA DE PRECIOS

La estrategia de precios estará planificada por la gerencia general y constara de un grupo de asesoría que será: los jefes de comercialización y proyectos, finanzas y producción.

NIVELES DE PRECIOS Y COLOCACIÓN DEL PRODUCTO

La empresa debe desarrollar por primera vez su nivel de precios, donde se sitúa los productos ante el consumidor para mostrar una relación de

calidad y precio, que sea perceptible y sobre todo que se ajuste al diferenciamiento y posicionamiento que queremos lograr, para esto se muestran varios niveles u opciones que se pueden sugerir

- **NIVEL SUPREMO:** es la marca de oro, su precio es bastante alto y esta dirigido para estatus muy altos
- **NIVEL DE LUJO:** son marcas que son considerada excelentes en calidad, buen estatus destinada para niveles altos
- **NECESIDADES ESPECIALES:** están destinados para satisfacer necesidades y requerimientos especiales, a distintos niveles especialmente a niveles medio-altos y altos y nichos específicos y rentables.
- **PRECIOS INTERMEDIOS:** son marcas promedio para los mercados masivos, normalmente para los estatus medios o para generar valor en estatus mas altos
- **PRECIOS CÓMODOS/CONVENIENCIA:** precios que normalmente se perciben como rebajados, con descuentos o si fueran de ofertas, convenientes o precios denominados cómodos, para estratos medios normalmente
- **YO TAMBIÉN, PERO MAS BARATO:** son aquellos que desafían a la competencia con un precio muy interesante y una calidad aceptable, dirigidos para aquellos mercado que nuevas opciones de mejor costo o requieren un buen producto de notan alto precio y sin mucho estatus, normalmente para la clase media-baja

- SOLO EL PRECIO: son las marcas cuyo único atractivo es el precio, de producción económica y calidad económica, para estratos bajos

Dadas estas escalas es mucho mejor acogernos al nivel de precios de NECESIDADES ESPECIALES, pues es aquel en el cual mostraremos el verdadero potencial como producto, se podrá posicionar correctamente, se mantendrá una solida rentabilidad de corto y largo plazo, el consumidor podrá percibir una diferenciación ante la competencia y se podrá acoger a nichos que mantengan necesidades especiales, con productos adaptables a sus exigencias

Este tipo de nivel de precio podría ajustarse al nivel de servicio personalizado que se propone ofrecer, a la amplia línea de productos, a lo original de los diseños y la buena calidad., tal como lo muestra nuestras principales estrategias de empresa, nuestro posicionamiento, diferenciación y la filosofía del producto:

“PRODUCTO FUNCIONALES LIBRES DE LO SUPERFLUO, INNECESARIO Y CARO QUE SE ADAPTEN A LAS NECESIDADES ACTUALES Y FUTURAS, A LOS ESPACIOS Y AL ENTORNO, PARA GENTE VANGUARDISTA, MODERNA Y CON ESTILO, QUE BUSCAN TODO LO QUE SE IMAGINA Y NO SOLO LO QUE SE PUEDE”

Mediante esto se busca un precio algo elevado o medio con una calidad alta para poder ofrecer productos y servicios de alto valor agregado, que sean percibidos ante el cliente como una utilidad no solo a corto plazo sino a largo plazo, generando relaciones comerciales.

OBJETIVO DE LA FIJACIÓN

Uno de las principales cuestiones es marcar el objetivo de la fijación de precios para la empresa, teniendo en cuenta al mercado, los productos, las metas y objetivos organizacionales, la estructura de costos, entre otras variables.

En primera instancia uno de los principales objetivos es la supervivencia de la empresa en el sector, mas es de vital importancia primar un posicionamiento y una diferenciación sostenible en el largo plazo, creando así una imagen de empresa, del producto, de la calidad y del servicio desde el principio acorde con lo que se quiere representar y los objetivos trazados.

Por lo que el objetivo para introducir los productos será el nivel de precios medio hacia alto, que permite posicionar a la empresa, pero ajustándolo a lo mas mínimo dentro de este nivel es decir algo mas alto que el precio promedio, para poder incentivar un máximo incremento en las ventas, un incentivo a la compra, un correcto posicionamiento, una amplia escala de compradores, una rentabilidad de corto y largo plazo y

la supervivencia al muy corto plazo además de poder ingresar a nichos, atenderlos y poder crear nuevos conceptos de diseño y calidad.

VARIABLES, ALTERNATIVAS Y SELECCIÓN DE PRECIOS

Dentro de las principales variables que se pueden analizar están la demanda, los costos de la empresa y aspectos de la competencia

Por parte de la demanda tenemos que esta percibe que:

- Los productos tienen precios distintos en productos similares
- Buscan productos buenos pero son sensible al precio, pues necesitan maximizar la utilidad de los proyectos y minimizar los costos de contratación
- Están dispuestos a pagar una prima por un producto de mas alta calidad, prestigio o exclusividad
- Tienen referentes en precio y calidad según las distintas marcas del mercado(ver ANEXO No 3 de PRECIOS Y PRODUCTOS DE LA COMPETENCIA), por lo que tienen conocimiento de los parámetros del mercado y desean estar dentro de aquellos rangos de precios

Por parte de los costos de la empresa y la rentabilidad esperada antes de impuestos es necesario estimar un precio que genere un rendimiento del 10-15% sobre las ventas, además si los costos varían, en referencia a los costos de producción como materias primas especialmente, el precio final debe de satisfacer a esta variación de tal forma que la empresa no pierda rentabilidad. Este ejercicio es valido para la industria pues la

competencia también lo hace, este tipo de asignación de precios es permitido debido al tipo de producción que se pretende dar que es bajo pedido, a medida y bajo diseño; esto permite estimar precios para cada proyecto en base a los costos de producción

Así también se ha analizado la competencia la cual ha fijado un tope máximo y uno mínimo, pero normalmente este tope depende de si es fabricante o no y del tipo de materiales y acabados que presente en su fabricación.

Así también dado los objetivos y nivel de precio que se desea tener, los cuales se comentaron en el apartado anterior, en el momento de la asignación es preciso recurrir, ya dentro del nivel deseado de precios, el objetivo estratégico específico y dado las variables en las cuales se incurrirán para estimarlo, se presente la técnica que se utilizara, después de observar varias opciones entre las mas rescatables

- Fijación por precio mas alto
- Precios con base a la rentabilidad de objetivo
- Precio con base en el valor percibido
- Precio con base en el valor
- Precio con base en la tasa corriente
- Precio con base en la licitación de cierre

Para esto se ha utilizado una formula para presupuestar, la cual muestra algunas de las variables y las opciones arriba nombradas, se ha elegido

como opciones principales la fijación en base al valor, el rendimiento sobre las ventas requerido y en base a la licitación de cierre, por lo que este se muestra así

Precio del Contrato = (costo de venta/ajuste competitivo)*1.15*ajuste de valor alto

el 1.15 permite elevar el precio a un punto máximo en la demanda que permite generar rentabilidad requerida, el ajuste competitivo lleva al precio por debajo de los precios promedio y el ajuste por el valor alto muestra que se entrega en el producto factores como calidad y buen servicio, lo cual lo eleva por encima del precio promedio de tal forma que no sea percibido como caro pero tampoco promedio, sino que satisface necesidades especiales, por servicios personalizados y una alta calidad sin ser muy caros.

Es de entender que uno de los puntos base para obtener el precio es la presupuestación del costo, por lo que es de suma importancia una correcta presupuestación. A este precio se le puede agregar un descuento por licitación o contratos para profesionales, lo cual nos permitiría ser competitivos ante cualquier licitación.

PRECIOS PROMOCIONALES Y REBAJAS

Los precios son negociables según términos de la contratación y hay promociones en base a estos lineamientos:

- Se puede especificar unos precios promocionales en base a acontecimientos especiales o pago adelantado
- Se pueden ofrecer financiamientos sin garantía
- Rebajas y comisiones en efectivo para profesionales
- Para licitaciones se propondrán descuentos psicológicos
- También para proyectos importantes se ofrecerán artículos promocionales o de regalo
- Pueden proponerse servicios o productos adicionales como parte de la negociación

Estas directrices pueden ser utilizadas indistintamente y según sea el contrato, los requerimientos del cliente, la rentabilidad de la venta y la importancia del negocio.

ESTRATEGIA DE DISTRIBUCIÓN E INTERMEDIACIÓN

Para la empresa el sistema de distribución es un recuso clave para el logro de los objetivos de la empresa, estos tendrán el contacto con el cliente y tendrán la responsabilidad técnica y comercial de asesorarlos, interpretar sus requerimientos, analizar sus necesidades y transpasar esta información hacia nosotros, por esto la elección del canal correcto es de vital importancia ya que estos deben de estar acordes con el mercado objetivos, la línea de productos y las expectativas de la empresa

OBJETIVOS Y FUNCIÓN DEL INTERMEDIARIO

Los intermediarios deberán cumplir ciertos objetivos, en pro del cumplimiento de las metas organizacionales, poner nuestro producto a disposición, asesorar al cliente y mantener un volumen de negocios

interesantes de tal manera que estén acordes a la rentabilidad esperada por la empresa. Para esto se han dispuesto algunos objetivos entre estos:

- **INFORMACIÓN:** recopilación y diseminación de la información de investigación de mercados acerca de los clientes potenciales y actuales, competidores y otros actores y fuerzas en el entorno de mercadeo
- **VENTA Y PROMOCIÓN:** el desarrollo y diseminación de la comunicación persuasiva sobre la oferta diseñada para atraer clientes y el acto específico de la venta de nuestros productos, el asesoramiento, el servicio y toda la labor necesaria para que el cliente conozca y compre el producto.
- **NEGOCIACIÓN:** el intento de alcanzar un acuerdo final sobre el precio y otros términos, de modo que se pueda realizar la transferencia de la propiedad o posesión
- **ORDENAMIENTO:** la comunicación en dirección contraria de las intenciones de compra por parte de los miembros del canal a la empresa
- **PAGO:** los compradores que pagan sus cuentas a los vendedores y a la empresa a través de efectivo, bancos u otra entidad financiera

Estas funciones las deben de realizar de forma eficiente porque de estas dependen en buena forma el funcionamiento y el cumplimiento de las metas de comercialización, proyectos y mercadeo. Se nota que en buena medida la especialización es lo más aconsejable pues se puede mantener bajo niveles de inversión, posicionamiento correcto y diferenciación en el producto.

DISEÑO DEL CANAL, ALTERNATIVAS Y NUMERO DE INTERMEDIARIOS

Para poder mantener una estructura de precios no muy alta y sobre todo mantener un sistema de atención, servicio y asesoría al cliente y un contacto frecuente y altamente relacionado con los compradores e intermediarios, se ha decidido por un sistema de 1 solo intermediarios.

Según lo indicado anteriormente es mas factible organizar un canal especializado, directo, que ofrezca buen servicio y este en contacto completo con las necesidades del cliente, por lo un contacto o una intermediación por parte de empresa y profesionales del sector, los cuales se dedican a labores especializadas en el sector, tienen conocimiento técnico del producto y deben de vender estos productos o similares por el simple hecho de ser rentables ellos mismos, podría ser una opción factible ya que solo seria convencerlos de que trabajen con nosotros y nada mas.

Este sistema va ha permitir mantener una alta atención sobre los clientes y ofrecerles y excelente servicio, poder mantener un contacto frecuente con nuestros socios comerciales los intermediarios, contratistas, empresas y profesionales del sector civil, arquitectónico y de la decoración, pues estos serán los que ofrezcan sus servicios profesionales a los clientes finales y ante esto en base a nuestros productos, servicio, ofertas, promociones, entre otras variables optaran por contratarnos o comprarnos



Nótese que bien se podría ofrecer directamente a los clientes finales, mas se perdería el conocimiento técnico, la experiencia en el sector, entraríamos en competencia con el canal ya que se tendría que luchar por los mismos clientes y se perdería volumen de ventas o aumentarían los costos de promoción pues ya no se tendrían clientes, sino que hay que buscar los propios y eso es mas costoso, pues especialmente para construcciones, decoraciones, arreglos, cambios en las propiedades y trabajos especializados los clientes finales prefieren a empresas profesionales o personas profesionales.

Hay que notar que armar una estructura de muchos profesionales que atiendan a todo el mercado es de mayor costo que armar una estructura de pocos profesionales que atiendan a todos lo profesionales del sector que ya de antemano atiende a todo el mercado, lo cual no crearía competencia sino una nueva opción para estos y resultando mas conveniente para el cliente ya que se sentirá respaldado por un servicio profesional y personalizado, un servicio de parte de empresas y profesionales del sector pero con nuestros novedosos productos

La distribución será selectiva debido a las limitaciones de presupuesto y de producción, además se debe de tomar en cuenta que no se requiere cubrir el mercado total sino nichos específicos, por lo que estratégicamente seleccionaremos a aquellos que están posicionados en

los nichos de interés, ganado así un direccionamiento, un posicionamiento y un enfoque al mercado objetivo, además que podremos servir a los clientes que nos parecen rentables y atenderlos satisfactoriamente, marcando el nicho en el cual buscamos emprender.

Como ya se dijo los intermediarios Sean empresas o profesionales independientes de proyectos, programas u obras civiles, arquitectónicas o de decoración, mantendrán la labor de información, comunicación, venta, promoción, pago, negociación, ordenamiento, etc. También mantendrá las responsabilidades de respetar las políticas de precios, otorgar y favorecer al cliente con las condiciones de venta que se le ofrecen, no mantener una competencia desleal, de respetar y seguir las normas de las negociaciones y la ética, de entregar al cliente todas aquellas exigencias que este solicite y comunicarla a la compañía para incorporarla al proceso de producción y ofrecer el servicio que este dice ofrecer

CRITERIOS ECONÓMICOS, CONTROL Y ADAPTACIÓN

Verdaderamente se muestran algunas alternativas adicionales para la distribución, además de aquella que se plantea en el apartado anterior, estas alternativas bien pueden ser validas y económicamente rentables y factibles entre estas alternativas tenemos:

- **REPRESENTANTES COMERCIALES Y TÉCNICOS DE LA COMPAÑÍA (PROMOTORES):** oficinas adjuntas que trabajaran en nombre nuestro, con exclusividad en la marca y territorio. A estas se les

puede ofrecer sueldo fijo, comisiones, capacitación constante, asesoría operativa, soporte de gestión, etc. Es una opción factible para penetrar inicialmente en otras localidades

- **COMPAÑÍAS Y PROFESIONALES INDEPENDIENTES:** es la alternativa nombrada anteriormente, no hay exclusividad en ningún sentido. Se ofrece comisiones o descuentos por volumen mayor que el grupo anterior, capacitación sobre los productos y el sector cuando sea necesario, asesoría en los proyectos, etc.
- **TIENDAS DISTRIBUIDORAS INDEPENDIENTES:** son locales comerciales que revenden el producto al consumidor final, su stock de compra depende de la demanda y su capacidad de almacenamiento y no trabajan bajo medida y diseño. Es una opción interesante pero no está dentro de la filosofía del producto pues la producción es a medida, diseño y bajo pedido por lo que sería necesario acoplar su sistema de trabajo al nuestro lo que resultaría difícil. Se le ofrecerían descuentos por venta y volumen
- **LOCALES DISTRIBUIDORES PROPIOS:** serían puntas de venta exclusivos de la compañía, bien franquiciados o de responsabilidad compartida. Este es un negocio que bien puede ser manejado independientemente por un administrador y su equipo al cual se le ofrece un sueldo y porcentajes sobre las ventas, pueden ofrecer asesoría al cliente y mantener stock de muestra manteniendo aun así el sistema de pedidos y la filosofía del producto. Es una alternativa factible para lograr participación y posicionamiento en el mercado cuando ya se ha iniciado las operaciones en una localidad.

Hay que mostrar que en ninguno de los casos el margen sobre las ventas (incluye comisiones, porcentajes, descuentos, bonificaciones y sueldos) deben de propasar los niveles del 35% sobre la venta si estos desean mayores ingresos lo pueden obtener cobrando por sus servicios de asesoria o por medio de ofrecer servicios adicionales, la inversión debe ser acorde con la rentabilidad esperada y estar en relación a la disponibilidad de financiamiento actual.

Ante estas restricciones se consideran de menor inversión y costo de operación inicial las empresas y profesionales independientes. Se podrían considerar también los locales distribuidores independientes pero estos no están de acorde a nuestra política de producción, pero en su momento bien se puede estandarizar algunos productos y aprovechar para ofrecérselos a un buen precio.

Se considera una opción rentable a las compañías y profesionales del sector debido a que estos mantienen aproximadamente unos \$200000 en ventas anuales por cada uno, de los cuales se estiman que unos 300-400 aproximadamente estarían dedicados a la línea que la compañía presenta es decir una proporción del 25% de los que se dedican a obras civiles, arquitectónicas y de decoración (unos 1400 del total de compañías y profesionales del sector o aproximadamente un 30%). De este grupo se espera iniciar una cobertura del 25% mensual, los que indica que en cuatro meses de promoción ya nos habremos hecho conocer, y tener un nivel de aceptación y respuesta del 7% del total deseado es decir unos 24-25 socios de negocios, de los cuales se calcula que la proporción que

asignaran para nuestra empresa es del 15%, dado que estos también trabajan con otras empresa competidoras así tenemos que:

Si del intermediario objetivo (300-400 contactos) se obtiene el 7% (24-25 socios comerciales), luego de una promoción de 25% mensual (87-88 contactos), para el 2 trimestre de operaciones se habrá hecho conocer nuestro producto al mercado objetivo. Dado que del 7% (24-25 socios comerciales) el 15% es nuestro porcentaje de participación se tiene que dado que estos tienen ventas anuales de 200000 por cada uno, las ventas estimada serian de \$65000 mensuales promedio, el cual se pretende llegar para las operaciones del 2do trimestre que es el nivel esperado inicial, iniciando con ventas de 50000 aproximadamente a un crecimiento del 10% trimestral y un costo del 28% sobre las ventas, que incluye a los promotores, asesores, los porcentajes de descuento, comisiones sobre las ventas, bonos y premios y un rubro de publicidad económico, dada el formato de publicidad directa.

De los otros sistemas mostrados entre los más interesantes son los representantes comerciales y técnicos adjuntos, estas pueden ser oficinas o pequeñas empresas subsidiarias, que realizan las labores que ofrecen los independientes pero de manera exclusiva y bajo un servicio personalizado y especializado para el cliente siendo este un verdadero representante sobre los intereses y filosofías de la empresa. Para esto es necesario la conformación de una oficina, los cuales deben de tener profesionales técnicos del sector y una estructura de trabajo, de tal forma que rindan lo que rendirían al menos 3 profesionales independientes en

sus proyectos al año, es decir \$600000 manteniendo una estructura de ingresos por cuota fija (cubre la parte fija de la operaciones de la oficina) y una comisión sobre las ventas (utilidad para el asociado) de tal forma que no sobre pase el 25% de las venta totales. Las inversiones y la toma de decisiones son compartidas y la publicidad, el material, la asesoría en gestión, la capacitación, entre otras cosas son por parte de la empresa. Son una buena estrategia para ingresar a mercados nuevos o territorios nuevos.

Es también de alto interés los locales o DESIGN&WORKSHOP STORE la cuales tienen la función de ser puntos de contactos o negocios con clientes finales o profesionales/compañías del sector (contactos de negocios) medianas a pequeñas y mostrar los diseños, asesorar en compra, diseñar productos, acabados y ambientes, vender y distribuir. Estos funcionaran con una estructura parecida a los representantes, pero ofreciendo valor agregado y siendo un lugar para exponer los productos a los clientes y puedan elegirlos, constatar la calidad, ver los acabados y los materiales, poder saciar dudas y ser asesorados técnicamente. Trabajarán con un porcentaje que no sobre pase el 27-30% sobre las ventas (fijo mas porcentajes) y condiciones similares a la de los representantes, pero se exige una franquicia y una inversión mínima, la inversión es mayor que los anteriores y es excelente para incentivar el crecimiento en la participación y el posicionamiento.

DINÁMICA EN EL TIEMPO

En el tiempo es necesario adaptar estrategias y acondicionar a los canales de intermediación para cumplir las metas organizacionales y los objetivos, para lograr un posicionamiento y una diferenciación, satisfacer de mejor manera al cliente y ganar rentabilidad.

Para esto se ha dispuesto la siguiente estrategia de canales en el tiempo

1. **INTRODUCCIÓN AL MERCADO**

Canal de compañías y profesionales independientes

2. **CRECIMIENTO HACIA NUEVOS MERCADOS O TERRITORIOS**

Canal de representantes comerciales y técnicos

3. **CRECIMIENTOS DE LA PARTICIPACIÓN Y ENFOQUE**

Locales comerciales DESIGN & WORKSHOP STORE

4. **MERCADOS MADUROS**

Distribución por locales revendedores

La idea es mantener un crecimiento sostenido en el largo plazo, una participación acorde con las expectativas empresariales, el cumplimiento de los objetivos de crecimiento y rentabilidad y asegurar a los clientes e intermediarios la calidad del producto, un buen servicio y la satisfacción de sus requerimientos y necesidades mediante nuestras manufacturas y trabajos.

El hecho es presentar una oportunidad de desarrollo tanto para el intermediario como para la empresa, de tal forma que las metas de cada canal no choquen con la de otro, manteniendo reglas claras y manejando las estrategias de forma correcta. Hay que observar objetivos comunes y buscando el cumplimiento de estos enfocando esfuerzos hacia el cliente, hacia el territorio y los productos.

ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN Y MEZCLA DE PROMOCIÓN

La mezcla de comunicación y mezcla de promoción tiene como principal objetivo el encender el deseo de compra por nuestros productos, el crear una imagen de marca posicionada y diferenciada y mantener una percepción positiva sobre la empresa.

La idea es mantener un sistema de comunicación y promoción orientado al cliente, que direcciona la filosofía y la oferta de la empresa de manera eficaz y eficiente, maximizando recursos y buscando posicionar, diferenciar e incentivar la compra.

Para lograr estos objetivos se ha definido cinco instrumentos principales de promoción, los cuales mediante la mezcla y asignación de recursos correspondientes se establecerán como la mezcla optima de comunicación:

1. PUBLICIDAD: cualquier forma pagada de representación no personal y promoción de ideas, marcas, bienes o servicios, ante cualquier medio de información.
2. MERCADOTECNIA DIRECTA: uso de correo, teléfono, e-mail y otras herramientas de contacto no personal para comunicarse con clientes y prospectos específicos o solicitar respuesta de los mismos
3. PROMOCIÓN DE VENTA: incentivos a corto plazo para fomentar que se pruebe o compre un producto o servicio
4. RELACIONES PUBLICA: una variedad de programas diseñados para promover y / o proteger la imagen de la compañía o los productos
5. VENTA PERSONAL: interacción en persona con uno o mas prospectos de compradores para el propósito de la realización de una venta

Una coordinada y correcta mezcla de comunicación y promoción incentivara la compra y el logro de los objetivos empresariales de corto, mediano y largo plazo. Ante esto es necesario analizar ciertas variables pueden estar interactuando y que son necesarias especificarlas, estas variables pueden ser la audiencia meta, el objetivo y respuesta de la promoción y aspectos sobre el mensaje.

- AUDIENCIA: la audiencia objetivo son las empresas y profesionales que realizan proyectos u ofrecen servicios para obras civiles, arquitectónicas y de decoración, ofreciendo muebles y acabados para la construcción de tendencia moderna y vanguardista a diseño y medida para sus clientes.

- **OBJETIVO Y RESPUESTA DE LA PROMOCIÓN:** esta claro que el objetivo del programa es la compra, pero en primera instancia es crear la conciencia y conocimiento sobre la marca, ya que se tiene que la empresa y sus productos son nuevos y desconocidos, por lo que es indispensable darse a conocer, crear una imagen, que sepan sobre los productos y sus bondades para inducir a una reacción positiva sobre la empresa y sus servicios posteriormente.

Luego hay que destinar esfuerzos para crear un interés, gusto, preferencia y convicción, esta etapa es de vital importancia ya que los compradores decidirán sobre la oferta de la empresa, la compararan con otras empresas y crearan una actitud, una preferencia, una reacción sobre la oferta y obviamente llegar a la acción de compra, que es el objetivo de nuestro mercadeo. Para llegar a este objetivo es necesario llevar a los potenciales compradores hacia el paso final, ofrecer toda la información disponible, informar sobre la compañía, dar a conocer sobre aspectos sobre los productos, entregar datos, dar solución a inquietudes, incentivar hacia la compra mediante promociones, crear una buena percepción de la compañía en el mercado y encender el deseo de compra mediante una buena publicidad.

- **DISEÑO DEL MENSAJE:** como ya se ha dicho lo que se desea provocar en la audiencia, el mensaje así mismo debe llamar la atención, motivar al interés, encender el deseo y provocar una acción para que sea efectivo, para esto se debe de contestar 4 preguntas básicas: ¿qué decir?,

¿cómo decirlo en forma lógica?, ¿cómo decirlo de manera simbólica? y ¿quién debe decirlo?

1. QUE DECIR(CONTENIDO): se mostrara atractivos racionales y se harán énfasis en lo siguiente factores como la calidad, el buen precio, el diseño moderno y funcional, el valor superior entregado por la compra, la superioridad ante la competencia y lo adaptable de los productos a la necesidades de los clientes, lo cual desarrollaría un alto beneficio para el comprador como mayor rentabilidad, mejores productos, rapidez en la entrega, mayor organización de los proyectos, asesoría y servicios adicionales, garantía y respaldo.
2. ¿CÓMO DECIRLO EN FORMA LÓGICA? (ESTRUCTURA DEL MENSAJE): los mensajes serán claros, se darán especificaciones sobre el producto y los servicios, se dará pauta para que el comprador llegue a sus propias conclusiones sobre la oferta pero siempre tratando de estimular una reacción positiva, siempre se pondrán y afirmaran los puntos fuertes de la oferta en la publicidad.
3. ¿CÓMO DECIRLO DE MANERA SIMBÓLICA? (FORMATO DEL MENSAJE): el mensaje debe representar los objetivos de la empresa y debe contener los colores, logos y marca de la empresa y/o productos que se promocionan, mantener simetría y contener un estilo o esquema específico, mediante una publicidad altamente motivante y que incite a la compra, ofreciendo información sobre los productos y servicios que se ofrecen
4. ¿QUIÉN DEBE DECIRLO? (FUENTE DEL MENSAJE): El mensaje debe decirlo personas especializadas del sector, es decir arquitectos, decoradores, diseñadores, ingenieros o similares, los

cuales estarán presentes en la publicidad, promociones, venta directa (canales de apoyo) y contacto con los clientes para dar un énfasis técnico y de capacidad profesional a la imagen de la empresa y sus productos. También será necesario que en muchas ocasiones el mensaje daba provenir de clientes anteriores satisfechos, esto agregara confianza a los potenciales compradores y dará una imagen de un trabajo bien hecho, garantizado, responsable, de calidad y cumpliendo todas la especificaciones, estos serán llamado los canales de referencia oral o bien pueden ser una publicidad de canal experto (expertos del sector opinando sobre nuestros productos, trabajos anteriores y la empresa).

SELECCIÓN DE CANALES DE COMUNICACIÓN Y PROMOCIÓN

Los canales de promoción, comunicación e incentivos a las ventas seleccionados, deben ser lo suficientemente objetivos y concretos de tal forma que se cumplan los objetivos propuestos en los planes maestros y estratégicos, establezcan rentabilidad y direccionen el producto hacia un posicionamiento y diferenciación, utilizando la correcta mezcla publicitaria a partir de limitados recursos.

Se ha deducido que en primeras instancias la publicidad como estrategia debe crear conciencia y conocimiento en el mercado sobre la empresa, los productos y los servicios que se ofrecen, para que estos apoyen la labor de venta directa, la mercadotecnia directa y las promociones las cuales impulsaran a la decisión de compra.

Para esto se ha seleccionado una serie de canales, que contemplan esta premisa así tenemos:

- **ANUNCIOS PUBLICITARIOS:** pueden ser en revistas como Hogar, Mi Casa Hogar, El Portal Inmobiliario, Mi Casa, Revista Construcción y Diseño, Ambience. Se han preseleccionado opciones de revistas relacionadas con la construcción, decoración y el sector inmobiliario, para tener una promoción directa en el target deseado. No se selecciona radio y televisión por ser medios masivos, la prensa será seleccionada en un segundo programa publicitario. También se pondrán anuncios en las guías telefónicas especializadas, guía telefónica de la Ciudad de Guayaquil y guía telefónica de Pacifictel están tienen un costo bajo, tienen exposición por largo tiempo y es un medio útil para muchas personas para crear bases de datos para proveedores y compradores lo que resulta muy efectivo.
- **FERIAS:** en la ciudad existen 4 ferias importantes estas son: las ferias de EXPOPLAZA DEL MUEBLE (julio), DE DECORACIÓN (noviembre), DE LA CONSTRUCCIÓN (junio, julio o agosto) y la FERIA DE DURAN (octubre), las cuales tienen mucha afluencia, son de gran imagen y son visitadas por mercados muy variados y atractivos.
- **INTERNET:** se dispondrá de un portal Web de 100 mb en el cual se pondrá información sobre la empresa y el sector, productos, servicios, tips, datos adicionales, contactos, links, buscadores, catalogo online y otras opciones, inclusive este catalogo puede ser bajado por Internet previa suscripción el portal, creando así una comunidad de la

empresa y grupos foros para poder trabajar u orientar a los visitantes o dar información variada.

- **MATERIAL PUBLICITARIO:** se crearan panfletos, trípticos, volantes, manuales, carteles, afiches, stickers con los logos y la simbología de la empresa, las cuales serán entregadas por los promotores a los prospectos o compradores.
- **MERCADOTECNIA DIRECTA:** por medio de una base de datos de prospectos se enviaran e-mail, llamadas telefónicas, catálogos, información publicitaria, anuncios, etc. Para un posterior seguimiento por parte del personal de ventas o para informar sobre alguna cuestión de interés sobre la empresa o el cliente
- **PROMOCIONES:** se otorgara un porcentaje sobre las ventas para descuentos, premios, bonificaciones, regalos u otra táctica que incentive las ventas para un periodo determinado.
- **MATERIAL POP:** se creara un excelente ambiente acorde con la imagen que se quiera proponer sobre la empresa mediante afiches, colgantes, pinturas, letreros, colores y símbolos de la empresa, fotos, banners, etc. Con el objetivo de incentivar a la compra, diferenciar la empresa y posicionarla en el mercado como una empresa moderna, innovadora, de calidad, eficiente, rentable, profesional y responsable.
- **VENTA PERSONAL:** será un grupo especializado sobre obras, productos y proyectos civiles, arquitectónicos y de decoración. Promocionaran, asesoraran al cliente, tomaran pedidos, diseñaran, presupuestaran, darán soluciones e información sobre la empresa y sus productos, investigaran, etc

- **RELACIONES PUBLICAS:** se dispondrá la participación activa en distintos eventos relacionados con el sector como conferencias, eventos, reuniones, seminarios, charlas dándonos a conocer como referencia experta, como involucrados en eventos sociales con posibles prospectos (imagen) o como asistentes preocupados sobre las distintas cuestiones del mercado. También se pagaran fotos, publrreportajes y avisos en medios de comunicación, para difundir las actividades de la empresa

PRESUPUESTO DE COMUNICACIÓN

Para el presupuesto de comunicación y promoción se ha establecido el método del porcentaje sobre las ventas, basado en los objetivos organizacionales de la empresa. Se decide este método dado los recursos limitados de la empresa, pero se establecen ciertas directrices que permiten lograr el cumplimiento de los objetivos de la compañía así tenemos que para el primer año de operaciones se mantendrán un porcentaje de alrededor del 29.8% sobre las ventas brutas:

Tabla 2.9.1.2

VARIABLE	% VENTAS	DÓLARES
DESCUENTOS Y PROMOCIONES A LAS VENTAS	0.11	87400
GASTO PARA FUERZA DE VENTAS	0.1242	98565
INTERNET	0.001	500
ANUNCIOS PUBLICITARIOS	0.043	33800
FERIAS	0.005	4000
MARKETING DIRECTO	0.003	2500
MATERIAL PUBLICITARIO	0.004	3500
MATERIAL POP	0.001	800
RELACIONES PUBLICAS	0.006	5000
TOTAL SOBRE LAS VENTAS	0.298	236065

Fuente: Datos del Proyecto

Elaboración: Los Autores

TOTAL EN EFECTIVO PARA EL PRIMER AÑO: \$ 236065

La estrategia es programar la promoción de forma continua (visitas de vendedores, marketing directo, material pop, descuentos a las ventas, Web) y alternada con campañas de mayor actividad (material publicitario, anuncios publicitarios, ferias, relaciones públicas y promociones) de tal forma que se aproveche temporadas de mayores ventas y una recordación continúa por parte de los compradores. Además para lanzamiento de productos y servicios se hará un esfuerzo adicional (marketing directo, anuncios, promociones, ventas directas, material publicitario, etc.) el cual disminuirá hasta llegar a niveles normales.

Los resultados de la promoción serán cuantificados el primer año de acuerdo al número de ventas realizadas en cada segmento meta. Esta cuantificación servirá para la elaboración del próximo plan de promoción y permitirá reforzar las campañas hacia los segmentos fuertes y mejorar la de los débiles.

Para medir la eficacia de la estrategia de comunicación y promoción se realizarán evaluaciones periódicas, preferentemente trimestrales porque ése es el período de duración de los distintos programas operativos. En estas evaluaciones se compararán no sólo el impacto de la publicidad en las ventas, el crecimiento en el monto de las ventas, sino principalmente la tendencia en las ventas. Una vez concluido el primer año de promoción se debe realizar un estudio de mercado para medir el grado de conocimiento de la empresa y el nivel de aceptación de los productos. Con este estudio se podrán tomar correctivos o reforzar acciones para el siguiente plan de promoción y analizar el cumplimiento de las metas y objetivos organizacionales.

MERCADOTECNIA INTERNA

Unos de los principales objetivos de la mercadotecnia, es también crear una interacción armoniosa entre todas las funciones y departamentos de la compañía para lograr objetivos generales. Es conocido que muchos conflictos son en base a diferentes interpretaciones sobre lo que es mejor para la compañía y en realidad muchas veces lo que se trata de maximizar es el bienestar del departamento o estos conflictos provienen de ideas, estereotipos conflictos departamentales o personales.

Es de vital importancia una armoniosa relación entre departamentos y el de mercadotecnia, ya que cada función del negocio ejerce una influencia potencial sobre la satisfacción del cliente, por lo que una política de “todos pensamos en el cliente” sería preferible ante cualquier otra y trabajar en conjunto para satisfacer las necesidades y expectativas de nuestros clientes, para lograr esto se tomara como una política departamental el enfoque de los objetivos departamentales hacia el cliente y no solo hacia los intereses de cada departamento. Para esto se tomaran las siguientes medidas:

- Auspiciar seminarios conjuntos para estimular el trabajo en grupo.
- Trabajo entre grupos multidisciplinarios.
- Participación de los departamentos en los procesos y procedimientos de otros departamentos cuando existen interrelación entre estos y comité inter-departamentales, personal de enlace y métodos analíticos para determinar el curso de acción que genere más utilidades.

- Soluciones de conflictos mediante procedimientos claros.
- Capacitación técnica sobre las labores y funciones de otros departamentos, para cada área.
- Reglas, políticas, procedimientos, funciones, normas y tareas claras, mediante manuales de procedimientos.
- Implementar un sistema de comunicación de intereses y solución de conflictos orientado al cliente y los objetivos de la empresa
- Buenas relaciones laborales
- Organizar estructuras de gratificaciones e incentivos
- Orientar la empresa hacia el mercado y sus variables antes que a los productos

2.9.2 ESTRATEGIA DE PRODUCCIÓN

Para establecer un sistema de producción se tiene que comprender que la eficiencia y eficacia de este radica en la estabilidad de sus procesos, en las posibilidades de pronóstico que este tenga, las oportunidades de retroalimentación, su complejidad de operación, las condiciones necesarias para su correcto funcionamiento, las perturbaciones que sufre el sistema, el personal que lo opera, los flujos de información y los sistemas de control necesarios y el costo de implementar estos parámetros.

Para esto es necesario especificar el tipo y sistema de producción, la forma de administración de inventarios y lotes, el diseño de líneas de

manufacturas y las estrategias de compras y provisión de insumos y materiales.

SISTEMA DE PRODUCCIÓN Y CONTROL

Como se ha dispuesto anteriormente, el tipo de producción elegido será el de sobre pedido, se elige este sistema debido a la premisa de que la demanda para un periodo de tiempo corto sobre un producto específico no será lo suficientemente grande como para justificar el tiempo total de la fabrica, mas en cambio la demanda en el mismo tiempo será muy variada en modelos y diseños en relación a productos y para la cual se utilizara un sistema de producción por medio de trabajos a pedidos y esta será lo suficientemente rentable para justificar una producción.

Este tipo de producción sigue las siguientes características y se diferencia de otras tal como se muestra en la siguiente tabla:

PARÁMETRO	TIPO DE MANUFACTURA		
	POR PIEZA	POR LOTE	CONTINUA
FORMA DE VENTAS	SOBRE PEDIDO	SOBRE PEDIDO O ALMACÉN	ALMACÉN
VOLUMEN	BAJO	MEDIO	ALTO
MEDIOS DE PRODUCCIÓN			
ESPECIALIZACIÓN DE MAQUINAS	BAJO	MEDIO	ALTO
FLEXIBILIDAD	ALTA	MEDIA	BAJA

PERSONAL			
ESPECIALIZACIÓN	BAJO	MEDIO	ALTO
HABILIDAD	ALTA	MEDIA	BAJA
RIESGOS			
INVERSIÓN INICIAL	BAJO	MEDIO	ALTO
COSTO UNITARIO	ALTA	MEDIA	BAJA
MARGEN DE UTILIDAD	ALTA	MEDIA	BAJA
GRADO DE CONTROL	ALTA	MEDIA	BAJA

Como se puede ver, esta estrategia de producción se ajusta mas a los objetivos organizacionales, a las condiciones de la empresa, al mercado a satisfacer, al nivel de inversión y a algunas otras variables que se tienen para la empresa.

Nótese que para este tipo de sistemas de producción la empresa bien puede fabricar una gran línea de productos sin necesidad de hacer inversiones adicionales, lo cual se ajusta bien a los requerimientos deseados por el mercado y la empresa., aunque se mantengan costos de producir altos que se recuperan con un margen alto, lo cual esta acorde con la estrategia de mercadeo que una segmentación hacia mercados medio-altos y altos dispuestos a pagar por productos hechos a medida.

Hay que indicar que si es necesario y será, el sistema de producción bien debe acoplarse hacia un sistema de producción de proyectos, el cual deba planificar la producción y sus procesos al detalle, de tal forma que este

cumpla necesidades especiales y primordiales, para el cual es necesario que se reúnan y se consideren todos los factores que deberán proyectarse con el fin de lograr que los objetivos se realicen óptimamente.

Este sistema en base a proyectos corre a través de una serie de fases, las cuales generalmente no pueden suceder si no se terminan o no se cumplen las condiciones de la fase anterior, de tal manera que el personal de una fase encarga y asesora al de la siguiente para su desarrollo

Las fases pueden ser las siguientes:

1. DESCUBRIR Y DESCRIBIR NECESIDAD GENERAL Y ESPECIFICA
2. FASES DE DISEÑO
 - a. Estudio de posibilidades
 - b. Diseño preliminar
 - c. Diseño detallado
3. FASE DE PRODUCCIÓN-CONSUMO
 - a. Planeacion para producir: maquinarias, herramientas, controles, personal, inventarios, finanzas, condiciones contractuales, etc.
 - b. Planeacion para distribución: almacenamiento, traslados, empaque, entrega, publicidad., promoción, etc.
 - c. Planeacion para uso: servicio, necesidades del cliente, mejoras, mantenimiento, etc.
 - d. Planeacion para jubilar: discontinuar el producto

Para ejecutar esta clase de sistema es necesario gerentes de proyecto, las cuales actúan como lideres y supervisan todas las fases que cubre el

proyecto, basando en datos técnicos, procesos sistemáticos, objetivos y con bases reales, estos datos necesarios para planear la producción pueden ser:

DEMANDA:

¿Cuánto vamos a vender?

¿Cuándo lo vamos a entregar?

¿Bajo qué condiciones contractuales?

- **ALMACÉN-BODEGA**

¿Cuánto debemos de tener en inventario?

- **PRODUCTO**

Partes que lo componen

Procesos de fabricación de cada parte y subensamble

Secuencia de operaciones

Tiempo-tipo de producción

Materiales y características necesarias y específicas

Equipos y herramientas necesarias

- **TALLER**

Equipos existentes y sus características

Distribución en planta

Carga actual de trabajo

- **COSTOS**

Costos directos: materiales y mano de obra

Costos indirectos: para fines de estimación los costos indirectos se aplicaran en base a las horas totales de mano de obra

Cabe destacar que las comunicaciones constituyen la base fundamental para el trabajo cooperativo y organizado. El producto del sistema, que se deriva en última instancia del plan de producción, permite ejecutar las órdenes de materiales y de fabricación.

El plan de producción tiene que proporcionar las cantidades de producto necesarias en el momento adecuado y a un costo total mínimo, congruente con las exigencias de calidad. El plan de producción debe servir de base para establecer presupuestos de operaciones, necesidades de materiales y las horas de manos de obras, tanto ordinarias como extraordinarias. Además se determinan las necesidades de equipo, el nivel de existencia y otras especificaciones que necesita el sistema para operar óptimamente.

Hay que reconocer que la capacidad financiera y operativa de la fábrica es limitada por lo que es necesario decidir cuando para un producto o una de sus partes deben manufacturarse en la planta o deben manufacturarse en otra empresa o talleres y comprarla a estos, esto debe ser revisado periódicamente para cada pedido en particular, si la capacidad sean económicas o físicas son limitadas, la decisión de comprar es la mas acertada, aunque esto solo favorezca en el corto plazo. Si por el contrario existen las posibilidades físicas y económicas para fabricar esto puede marcar la pauta a corto y largo plazo, en función de los objetivos de la empresa. Para este análisis se analizan economías de fabricación, costo de oportunidad, entre otros factores. Dentro de el análisis se ha concluido que es preferible comprar perfileria, productos semi-elaborados y

terminados de metales y aluminio, algunos productos para acabados para la construcción (pisos tipo parquet, laminas, etc) y piezas o componentes para la fabricación de muebles y acabados para la construcción, pues en base a las maquinarias, herramientas, capacidad física y mano de obra disponible, el cual veremos en capítulos mas adelante, se notan economías y ventajas al comprarlas semi-terminadas o terminadas.

Hay que tener en cuenta que muchas veces es necesario realizar ajustes para determinar los factores ideales necesarios para producir. Cuando se espera un determinado pedido de cierta cantidad para un artículo, pueden existir rechazos por defectos en la producción, ineficiencias en los procesos y retrasos inevitables. Ante esto es necesario considerar ajustes en las programaciones de los tiempos, esfuerzos y utilización de recursos de producción.

Para esto hay que calcular estas variables en términos normales (100% de eficiencia y sin retrasos), estándares (al 100% de eficiencia y con retrasos) y actuales (eficiencia y los retrasos reales) y ajustar estos parámetros a las variables estimadas previamente en un diagrama para tratar de estimar el valor esperado de las variables de la siguiente forma:

$$\text{VAR NORMAL} + \text{AJUSTE} = \text{VAR ESTÁNDAR}$$

$$\text{VAR ESTÁNDAR} + \text{AJUSTE} = \text{VAR ACTUAL O REAL}$$

Para planear la producción de cierto proyecto, se incurrirán en análisis de los ingresos, los costos y las utilidades requeridas, basándose en las

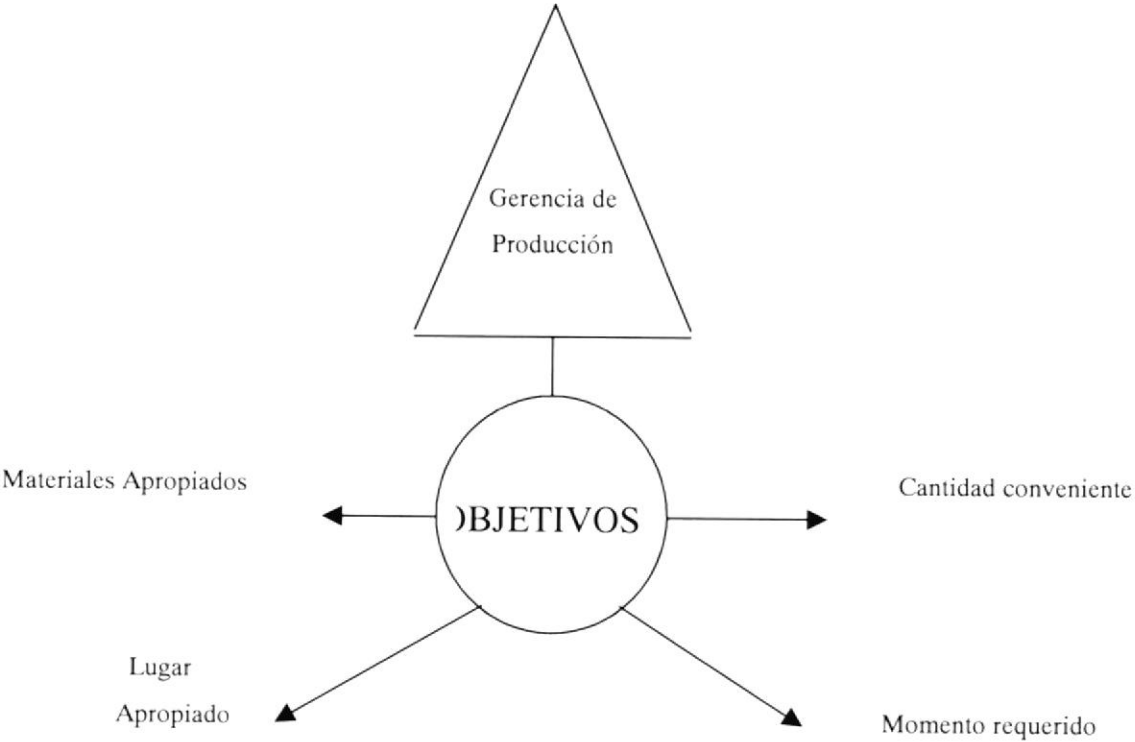
variables de mercado (demanda, competencia, etc) y variables internas como eficiencia, procesos y operaciones funcionales, tiempos y movimientos, utilización de capacidad física y económica, entre otros, de tal forma que se maximicen la satisfacción del cliente y la rentabilidad de la empresa, en base a los objetivos ya propuestos.

Este análisis serán hecho de forma técnica y cuantitativamente, tratando de analizar los factores que afectan cada producción o pedido, de tal manera que pueda establecerse precios, costos, rentabilidad, tiempos de entrega, condiciones de producción, servicios a ofrecer, previo a la orden de pedido por el cliente ofreciendo a este de antemano todas las características, condiciones y garantías que este necesita.

ESTRATEGIAS DE COMPRAS, PROVISIÓN DE MATERIALES E INSUMOS, INVENTARIOS Y ENTREGA.

Ante los requerimientos y necesidades de la empresa se ha dispuesto emprender un sistema de administración de materiales, el cual formara parte como un factor indispensable para la organización de la producción. El objetivo que persigue gerencia de producción es disponer de los materiales apropiados, en la cantidad conveniente, en el lugar apropiado y en el momento requerido.

Grafico 2.9.2.1



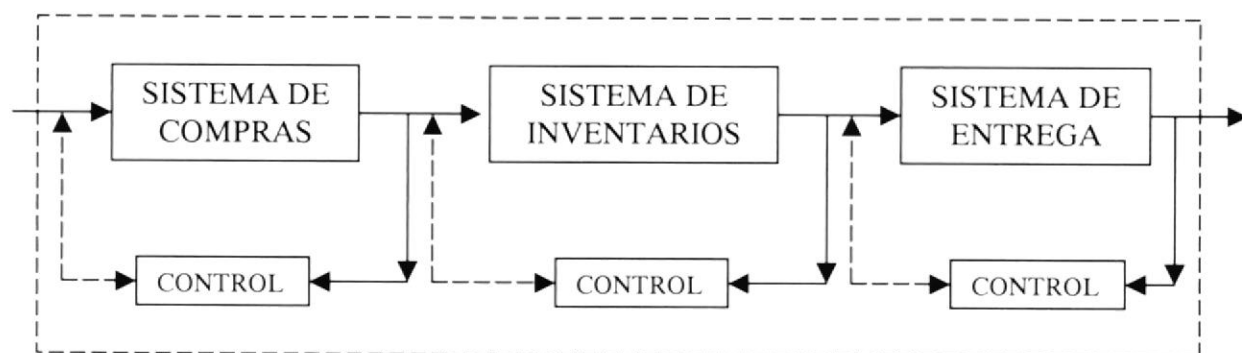
Fuente: Datos del Proyectto

Elaboración: Los Autores

El sistema de materiales, tal como se muestra en la figura de arriba, se dispondrá como una estrategia de organización que relaciona todas las funciones involucradas con los materiales e insumos para la fabricación: compras, inventarios y manejo. El encargado de los materiales esta a cargo de todas aquellas actividades que facilitan el flujo interrumpido de materiales, herramientas, piezas y servicios por el sistema de producción.

El esquema funcional del sistema estratégico de materiales es la siguiente:

El sistema de compras recibe como insumo los servicios proporcionados por los proveedores tal como se ve en la figura, controlando las órdenes de compra en lo que respecta a precios, servicios y calidad, estableciendo al mismo tiempo un control adecuado en las entregas de materiales,



insumos y pagos, de tal manera que de como resultante la compra de materiales requeridos, el sistema de compras trabajara con un inventario base de 1 semana de ventas, es decir se comprara materiales e insumos para 1 semana, mas el sistema de compras se ejecutara bajo pedido.

Este tendrá la responsabilidad de hacer las compras requeridas en el momento debido, en la calidad y cantidad requerida y al precio debido, manteniendo en este proceso relación continua con proveedores, consiguiendo para la compañía los materiales, insumos, partes, piezas, manufacturas semi-elaboradas y servicios más adecuados.

El sistema de inventarios recibirá como insumo los materiales o materias primas que se almacenan para su disponibilidad controlando, al mismo

tiempo, las entradas y salidas, tanto de materiales o insumos como de productos terminados, de manera explícita y técnica, este sistema tendrá un proceso de control de las operaciones para una administración eficaz de los inventarios, manteniendo el nivel de inventarios en solo lo mínimo sin perjudicar la producción, en una coordinación continua con el encargado de compras

El sistema debe establecer, contabilizar, poner en efecto y mantener las cantidades más ventajosas de materiales, insumos y productos coordinando con las demás áreas e intercambiando datos para optimizar procedimientos y programas según la conveniencia de la empresa

El sistema de entrega se encarga de dar entrega a los productos finales ante el cliente final e instalarlos, tomar indicaciones finales y recibir pagos o cancelaciones de saldos, de manera eficiente y eficaz. Para esto hay que tomar precauciones sobre el transporte físico de todos los componentes de un trabajo, por lo que los vehículos y el personal para estas funciones deben estar lo suficientemente capacitados para cumplir este trabajo, un buen manejo en este servicio puede llevar a economías en la empresa, ya que la reducción de costo y tiempo involucrados en el transporte de estos trabajos implican reducción de costos finales, por lo que es necesario plantear una logística de entrega e instalación de trabajos que busque minimizar estos factores sin crear insatisfacción al cliente.

Otro punto que se puede rescatar es que el sistema esta apto para controlar también productos en proceso de manera eficaz, permitiendo establecer un control de los procesos de un pedido y lo que este genera en consumo de recursos para la empresa.

Ante estos enfoque estratégicos se decide además establecer un sistema de control el cual será del tipo: control en sucesión, pues este analiza de manera exhaustiva los procesos y sus resultante, siendo un control estricto en cada una de las tareas y procedimientos dentro de la cadena de producción, desmenuzando y analizando a detalle y en cada momento las operaciones de producción y las manufacturas fabricadas.

2.9.3 ESTRATEGIAS ADMINISTRATIVAS

Hay que tener en cuenta que la verdadera medición sobre el desempeño de la empresa, esta en la percepción que se muestra en el mercado y la que se tiene internamente sobre esta, esto es debido a que la eficiencia y eficacia de las operaciones de la empresa son recibidas por esta al interactuar con la empresa, por lo que estas operaciones deben estar orientadas no solo a cumplir los objetivos de la empresa sino que deben estar orientadas a satisfacer los objetivos de estos, comprometiendo al sistema-esquema funcional, con todos sus integrantes, a cumplir esta meta.

Dado esto es necesario establecer directrices que permitan lograr de forma optima tales resultados estableciendo directrices para que las

operaciones, los procesos y procedimientos y el control operativo¹, el personal que lo opera y administra y los sistemas de información, estén en función de las estrategias de la empresa.

ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL

El buen desempeño de la empresa se basará en seleccionar en forma eficiente, incorporar, entrenar, desarrollar, motivar, hacer participar, conservar y recompensar al personal, incentivando al cumplimiento de los objetivos de la empresa.

Para esto se establecerán parámetros a medir y se detallaran los resultados y estándares que se espera que cumplan, para esto es necesario introducir un sistema de evaluación, el cual debe ser un intento de medir y recompensar el desempeño de manera objetiva y no para considerarse como amenaza, por lo que se debe hacer lo siguiente:

- Definir áreas críticas o débiles, áreas susceptibles y áreas fuertes
- Definir tiempos de medición y logro de objetivos
- Establecer los estándares de desempeño
- Que oportunidades deben perseguirse
- Que proyectos deben emprenderse

¹ Ver capítulo 3 en Manual Técnico de Procedimientos.

Estos deben expresarse de forma medible, especificando niveles de eficiencia separados para un logro satisfactorio y destacado, buscando no solo evaluar, sino que la propia persona se evalúe en primera instancia y que exprese sus ideas, llegando a un acuerdo sobre lo que se debe de lograr. Esto debe de tomárselo como base para revisar resultados y estándares logrados como consecuencia de aplicar los diferentes planes y programas de trabajo y debe ser base sustentable para otorgar incentivos.

El sistema de evaluación se debe de extender a todo el personal en un mediano plazo, pero para esto se establecerá un programa en el cual la evaluación será, primero para los ejecutivos de primera línea o funciones de la empresa de gran importancia para la rentabilidad. Luego bajara a la supervisión al segundo año y a las operaciones de segunda importancia. Para el tercer año bien se podría establecer con bases, confianza y experiencia suficiente un programa de evaluación para todas las operaciones y el personal de la empresa.

Para lograr la eficiencia en la empresa los resultados deben evaluarse periódicamente, mas al mismo tiempo se establecerá como política de la empresa mantener una organización descentralizada, de tal forma que el personal tenga la delegación de tareas necesarias y suficiente para desempeñar correctamente su trabajo, para esto se ha definido el siguiente procedimiento:

- Establecer los estándares y resultados que deben lograrse
- Establecer fechas de cumplimiento

- Establecer puntos intermedios
- Establecer la importancia, contextos y las presiones
- Suministrar autoridad suficiente, para que se logre el trabajo sin perder tiempo en posteriores aprobaciones
- Controlar los avances y los acuerdos
- Establecer un sistema de recompensas e incentivos

Para cumplir metas ambiciosas el personal debe estar lo suficientemente capacitado y desarrollado, por lo que la inversión en entrenamiento será parte de los presupuestos. El objetivo es que el personal y el sistema sea lo suficientemente capaz de solucionar fácilmente problemas cotidianos y analizar y dar opciones para problemas complejos, de tal forma que la gente adquiera confianza y capacidad para resolver diferentes cuestiones sobre la empresa.

El entrenamiento se considerará como piedra angular de la calidad, por lo que parte de la integración del personal a la empresa, será un entrenamiento de incorporación orientado a objetivos, a las operaciones, a las relaciones y al cliente, hay que preparar al personal para que tenga cada vez más responsabilidades y ser valiosa para la compañía, logrando sus ambiciones personales y logrando los objetivos de la compañía.

Parte del esquema será establecer un sistema de recompensas e incentivos, de tal forma que este busque ofrecer más al personal por un desempeño mejorado u orientado a resultados de tal forma que se despierte la motivación. El esquema se preocupará por lograr un mayor

desempeño, estableciendo niveles para la distribución de los incentivos, motivando al personal al cumplimiento de las metas y a superara las expectativas

Para esto es necesaria la participación del personal en la toma de decisiones y establecer un clima favorable para las relaciones de trabajo, por lo que el enfoque se cuidara de no perder estos parámetros, esenciales para retener al personal valioso. Se establecerán grupos multidisciplinarios con objetivos claros y metas definidas, políticas de promoción interna del personal, rotación en distintos puestos para motivar al personal al desarrollo.

Todo esto se conseguirá con políticas de contrataciones definidas y muy claras, estableciendo puestos de trabajo con las tareas y responsabilidades suficientes a las personas con las capacidades adecuadas o con el perfil correcto, de la calidad adecuada, con referencias y asignándosele el sueldo indicado según sus merecimientos.

SISTEMAS DE INFORMACIÓN

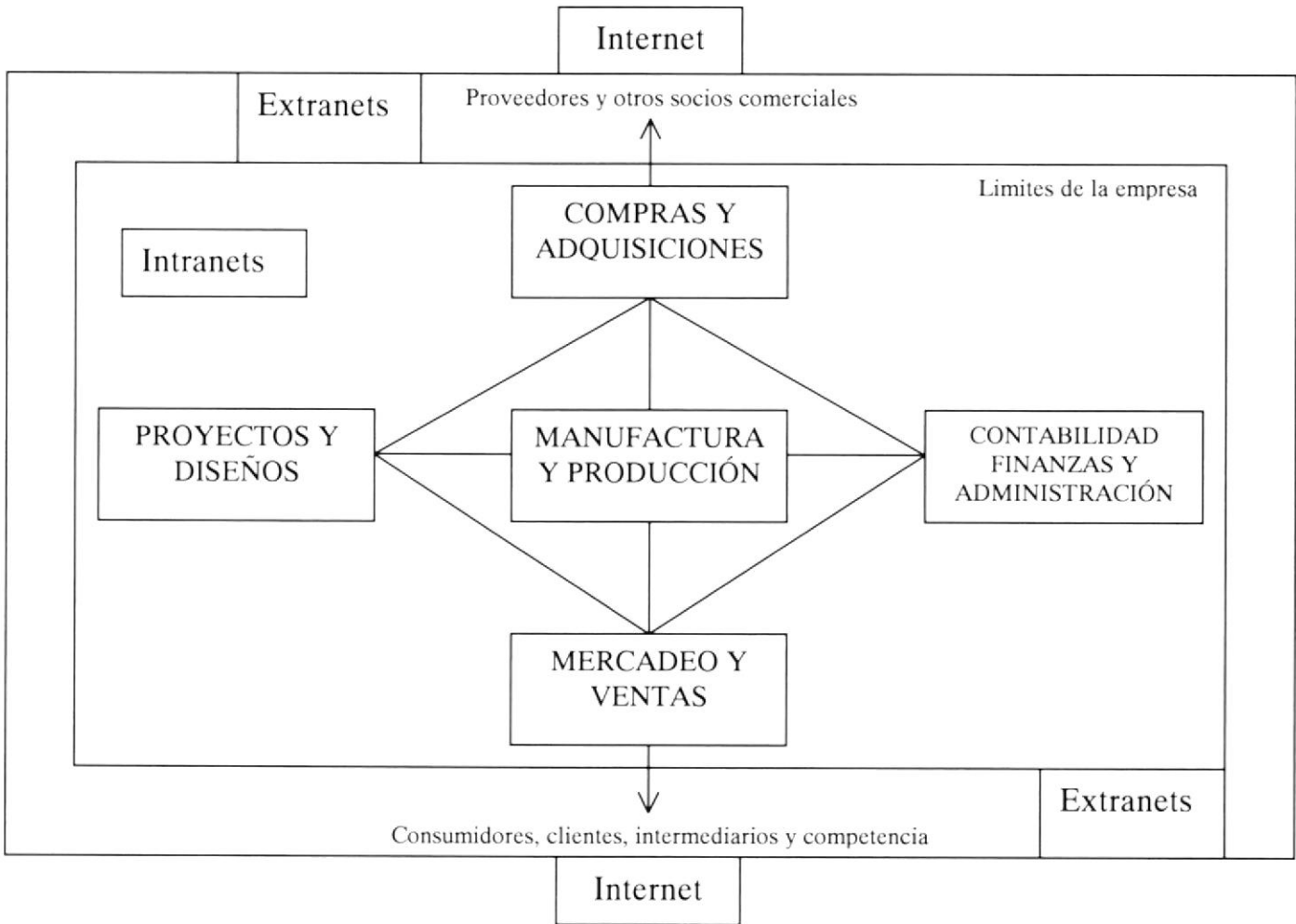
El principal objetivo de un sistema de información es la comunicación entre los diferentes departamentos y se mantenga como un canal de comunicación entre los clientes, promotores, intermediarios y proveedores.

Para esto es necesario mantener información de los distintos niveles funcionales de la empresa e interconectarlos entre si para ganar competitividad y eficiencia en las operaciones, esto se lograra mediante la utilización de plataformas de red y el software correspondiente, para lograr estos objetivos es necesario implementar un programa que contemple como variables las operaciones de la empresa y su relación entre si, para poder establecer un plan estratégico.

Este plan estratégico contempla los siguientes pasos:

1. Pagina Web con datos de la empresa
2. Sistema de información interna para departamentos (red de computadoras)
3. sistema de información intranet para y entre departamentos
4. sistema extranet para administrar información con entes externos a la compañía

Como se puede ver en la figura, este es el objetivo estratégico de largo plazo, en relación a los sistemas de información de la compañía, de tal forma que se obtenga, se presente y se mantenga información útil,



Verídica y oportuna para el funcionamiento y operaciones de la empresa y el logro de los objetivos, mediante el uso de hardware, bases de datos y software efectivos, que permitan disponer y trabajar la información según sea conveniente para la empresa

Esto se lo implementa con el afán de:

- Respalda las operaciones empresariales
- Respalda la toma de decisiones

- Respaldo la ventaja competitiva

La interconexión en red es una de las tendencias más importantes en la tecnología de la información y para lograr la eficiencia y competitividad requerida en nuestros objetivos es necesario implantar poco a poco una serie de herramientas que permitan lograr mayor respuesta y eficacia en las operaciones y para esto se dispone un programa de mediano plazo para lograr este objetivo e implantarlo a lo largo de la estructura organizacional, enfocado en las relaciones inter-departamentales y relaciones comerciales.

2.9.4 ESTRATEGIAS FINANCIERAS

Dado que se ha indicado una inversión selectiva, pues hay que reconocer a la empresa con infraestructura pequeña pero en desarrollo, es necesario conseguir fondos y establecer una estrategia para invertir en potencializar la demanda, a partir de una inversión en infraestructura, maquinarias, capital de trabajo y para mejorar áreas vulnerables.

Para que la demanda sea cubierta hace falta inversiones frescas y de fuentes externas a la compañía, para fortalecer los puntos fuertes, mejorar las debilidades y captar la demanda. Adicionalmente hay que especializarse en atributos limitados, sanar rápidamente deficiencias, potencializar y estructurar puntos fuertes y plantear desafíos en cuanto a liderazgo en nichos específicos, tratando de crecer sin correr riesgos altos hasta que se sanen las debilidades.

Para esto como bien se dijo es necesario inversiones frescas, que permitan conseguir los objetivos planteados, a un costo moderado por el capital entregado, de tal forma que signifique una inversión rentable tanto para el inversionista o prestamista como para la empresa.

Se ha decidido establecer un nivel de apalancamiento del máximo el 25-30% del total de activos necesarios para las operaciones, esto con el afán de de minimizar el riesgo de operación y maximizar la rentabilidad de la empresa, esto es clave para obtener los objetivos organizacionales sin correr altos riesgo por el proyecto, pues las inversiones serán consumidas únicamente en lo necesario, invirtiendo fondos en el desarrollo de la producción, en las operaciones de la empresa o en activos necesarios.

El capital necesario será a partir de inversiones frescas de una sociedad entre 3 personas y las necesidades que estos no puedan surtir con su capital se financiarán por medio de un crédito a una entidad financiera que apoye a la pequeña y mediana empresa

Este análisis se encuentra detallado en el capítulo 4, apartado: inversión inicial, el cual contempla la estructura de la inversión y financiamiento y su procedencia, además se muestra el destino de esta inversión y en que proporción.

Esta claro que parte de la misión de la empresa es maximizar la rentabilidad de la empresa para los socios y esto se logra mediante la

mejor mezcla de financiamiento y dividendos, pues la utilización eficiente de estos fondos en activos y proyectos determinara el tamaño necesario de la empresa, las utilidades en sus operaciones, las cargas financieras, su riesgo como negocio y su liquidez y el impacto en la percepción del mercado.

CAPITULO 3

3 ESTUDIO TÉCNICO SOBRE LOS DIFERENTES FACTORES DEL NEGOCIO

3.1 FACTORES SOBRE LA PLANTA Y LAS INSTALACIONES

ANÁLISIS DE LA PLANTA

Para un funcionamiento normal, eficiente y optimo, en el cual se pueda mantener un nivel de espacio en el cual, las áreas de producción puedan utilizar las dimensiones del lugar sin mayores problemas y desarrollar los trabajos necesarios se requiere un espacio de al menos 250 mts², mas adicionalmente hay que entender que hay que hacer previsiones sobre el crecimiento esperado de la empresa por lo que es necesario encontrar un lugar acorde a las necesidades y que no sobre pase el presupuesto asignado de 600 dólares mensuales, inclusive hay que encontrar aquel que cumpla con las normas técnicas de funcionamiento, servicios básicos, normas municipales de uso de suelo.

OPCIONES

Existen varias opciones de locales y bodegas para poner a funcionar las áreas de producción de los cuales hicimos una selección a continuación detallamos las siguientes opciones:

1. Juan Tanca Marengo Vía a Daule
Bodegas desde \$ 300 a \$ 6000
Telf.: 2332-964 / 099155149
2. Bodega 540 mts. Vía a Daule
A 50 mts del carretero entrando por Proalca costo \$ 800
Telf.: 2374836 / 2350032
3. Km. 6 ½ vía a Daule Complejo industrial diagonal a CartopeL
entrando por grasa Unicol

300 mts, complejo cerrado, guardianía y agua incluida, conexiones trifásicas, pequeña oficina y puertas de metal. Costo: \$ 500
Telf.: 2401350 / 2401351

4. Mapasingue calle este 2do # 425 y Ave.
Terreno 800 mts. Bodega y oficina, 2 líneas telefónicas, luz trifásica, cisterna.
Telf.: 2353-410 / 2352-790. Costo: \$ 1200
5. PARQUE California 2
Bodegas sector “H “
BODEGA # 22 y 23 de 135 mts c/una. 2 cisternas, alarma de seguridad.
Telf.: 2324-038 / 2252-390 costos c/una: \$ 220

Según nuestros requerimientos, presupuestos y las características del lugar se ha elegido la opción 3

Dimensiones /características/ Tamaño y divisiones de la opción escogida

Área: 300 mts²

Ancho: 12

Largo entre pilar y pilar: 5 mts

Largo: 25 mts.

Zona de Bodega: 10.20 mts de largo, 2.2 mts largo de la pared a la puerta

Ancho de la bodega: 3.80 mts

Puerta de entrada a la oficina: 84 cm.

Pared que da a la entrada de la bodega: 1.36 mts.

Baño: 3.90 largo y ancho 1.23

Puerta de entrada de los carros: 5.10 ancho

Área de corte y rayado. Largo 5.20 mts y ancho 11.50 ancho

Localización

El local donde será ubicado el taller queda en el Km. 6 ½ vía a Daule entrando por grasas Unicol. Al fondo se encuentra un complejo de Bodegas, este complejo se encuentra diagonal a cartopel.

ÁREAS DE TRABAJO:

Área de trabajo # 1 Cantidad de Obreros min. : 4 máx.:8

PROCESO: Rayado – Corte – cepillado – lijado - Corte Preciso

MAQUINARIAS QUE REQUIEREN PARA SU TRABAJO:

Sierra Cinta

Sierra de mesa

Lijadora de mesa

Sierra circular

Caladora

Escuadras

Lijadora de banda

Herramientas básicas

Serruchos

Cepilladora / Cantadora

Sierra Ingleteadora

Prensa para carpintero

Argenta

Cizalla

Área de Trabajo # 2 Cantidad de Obreros min.: 5 máx.: 10

PROCESO: Definición de Formas / Tallado - prearmado

EQUIPOS A UTILIZAR

Lijadora circula

Sierra cinta

Martillo

Taladro

Herramientas básicas

Amoladora / pulidora

Esmeril de Banco

Tupí/ rebajadora

Cepillo

Multi tool

Formón

Caladora/ Sierra Circular

Molduras

Área de Trabajo # 3 Cantidad de Obreros min.: 3 máx.: 8

PROCESO: Acabados – Accesorios - armado

EQUIPOS A UTILIZAR

Compresor

Pistola de Calor

Sopletes Eléctricos

Lijadora roto-orbital

Herramientas básicas

Martillo

Taladro

Mezcladores

Área de Trabajo # 4 Cantidad de Obreros. 5

PROCESO: Instalación - Entrega

EQUIPOS REQUERIDOS

Herramientas básicas

Multi-Tool

Taladro

Área #5: bodega: 2 personas

Más auxiliares 3-5 auxiliares de jornal

- Máximo 30 -38 Obreros deben entrar.

PLANO DE LA BODEGA

Explicación del Plano:

1. Área de rayado, corte, lijado, cepillado y corte preciso
2. Área de Lijado, definición de formas y pre-armado
3. Área de acabados, corrección, y armado.
4. ÁREA ADMINISTRATIVA DE LA PRODUCCIÓN
5. Bodega
6. Baños
7. Entrada/Salida. Carga
8. Entrada/Salida área administrativa de la producción

3.2 EQUIPOS, MAQUINARIAS Y HERRAMIENTAS: CARACTERÍSTICAS Y ALTERNATIVAS, MANTENIMIENTO Y FACTORES

REQUERIMIENTO:

Sierra Cinta	Tupí/ rebajadora
Lijadora de mesa	Multi tool
Sierra circular	Formón $\frac{1}{4}$
Caladora	Formón $\frac{3}{4}$
Lijadora de banda	Formón $\frac{1}{2}$
Serruchos	Caladora de banco
Sierra de mesa/Cepilladora /	Molduras
Canteadora	Compresor
Sierra Inglateadora	Pistola de Calor
Prensa para carpintero	Sopletes Eléctricos
Argenta	Lijadora roto-orbital
Cizalla	Mezcladores
Lijadora orbital	Escuadras Alemanas
Martillo	Cepillo Eléctrico
Taladro	Cepillo manual
Amoladora / pulidora	Pistola para sopletear
Esmeril de Banco	Caja de Herramientas básicas

Las herramientas deben de tener como principal característica ser de tipo industrial, garantía de 2 años, respaldo técnico por parte de los proveedores y un buen funcionamiento de acuerdo a los requerimientos de la empresa

OPCIONES Y COMPARACIÓN

Existe diferentes tipos, modelos y marcas, pero no todos siempre tienen las misma características y especificaciones técnicas, pero varían su precio de acuerdo a la marca, diseño, funcionalidad y si estas son domesticas, semi-industriales o industriales.

La siguiente lista de precios referenciales consta las diferentes tipos de maquinas y herramientas y lugar de donde se las vende como ejemplo, además entre las marcas más reconocidas tenemos las siguientes:

- ❖ PERLES
- ❖ BLACK DECKER
- ❖ DE WALT
- ❖ STANLEY
- ❖ POWER TOOLS
- ❖ TEKNO
- ❖ SKILL
- ❖ BOSCH
- ❖ POWER CRAFT
- ❖ CAMBELL
- ❖ MILLENIUN

Estas marcas se han caracterizado por ofrecer al cliente productos de buena calidad, alto rendimiento, garantía, servicio técnico, buen stock de repuestos y respaldo.

Es indispensable que dadas las condiciones de trabajo se recurran a herramientas y maquinarias de buen rendimiento, capaces a acoplarse a distintos tipos de trabajos y a distintas condiciones, mantener estándares de calidad, los niveles técnicos de funcionamiento requeridos con relación al tipo de trabajo y a los materiales utilizados.

CUADRO DE OPCIONES Y COMPARACIÓN DE MAQUINARIAS Y HERRAMIENTAS POR TIPO Y LOCAL

Maquinarias	Cantidad	Precio Ferrisariato	Precio Ferretería mundial	Total Ferrisariato	Total Mundial	TOTAL SELECCIÓN
Lijadora orbital	2	25	157.02	50	314.04	50
Lijadora de mesa	1	0	300	0	300	300
Lijadora de banda	2	89.9	168.89	179.8	337.78	179.8
Sierra caladora	2	30	173.89	60	347.78	60
Tupí- Rebajadora	2	120.98	181.92	241.96	363.84	363.84
Sierra Circular	2	145.12	140.87	290.24	281.74	281.74
Amoladora / Pulidora	2	39.98	170.1	79.96	340.2	79.96
Sierra Ingleteadora	1	220	338.43	220	338.43	220
Argenta Somar	2	0	113.96	0	227.92	227.92
Compresor	2	140	383.16	280	766.32	280
Lijadora Roto-Orbital	2	0	56	0	112	112
Sierra Cinta	1	0	450	0	450	450
Sierra de Mesa	1	290	321	290	321	290
Esmeril de Banco	2	24.9	0	49.8	0	49.8
Caladora de Banco	2	0	165	0	330	330
Cepilladora – Canteadora	2	0	790	0	1580	1580
Cepillo eléctrico	2	119	173.89	238	347.78	238
Cepillos manuales	3	11.8	0	35.4	0	35.4
Taladro de percusión 1/2	6	16	98.75	96	592.5	96
Prensa para carpintero	2	1.99	8.16	3.98	16.32	16.32
Formon ¼	3	0	8.14	0	24.42	24.42
Formon ½	3	0	5.16	0	15.48	15.48
Formon ¾	3	0	3.12	0	9.36	9.36
Serrucho	3	3.99	6.54	11.97	19.62	11.97
Escuadra Alemana	2	0	32.9	0	65.8	65.8
Cinta Métrica	3	4.3	4.3	12.9	12.9	12.9
Cizalla	2	0	68.89	0	137.78	137.78
Pistola de Calor	2	0	115.56	0	231.12	231.12
Multi-Tool	1	29	75	29	75	29
Soplete Eléctrico	2	116	75.89	232	151.78	151.78
Mezcladores	1	0	150	0	150	150
Molduras	2	0	10	0	20	20
OTROS						900
Totales	57	509.34	4222.65	1038.37	5995.16	7000.39

MANTENIMIENTO Y VIDA ÚTIL

Se va estimar que la vida útil de una maquinaria y herramienta es de 5 años, debido a los distintos cambios tecnológicos

Y el uso de estos en las operaciones diarias de la empresa.

Adicionalmente para el buen funcionamiento de las maquinas se estimara un rubro mensual para mantenimiento y un valor que funcionara como soporte de ahorro para futuras reparaciones.

Se estima que las reparaciones empiezan a los 2.5 a 3 años si la maquinaria o herramientas son nuevas, bajo las condiciones normales de trabajo y términos de la calidad de la maquinaria o herramientas estándares y que estas sean de tipo industrial.

Este rubro estará dispuesto dentro de los presupuestos de los gastos de producción como se vera mas adelante y cual se realizo en base a las horas de mano de obra directa.

3.3 ANÁLISIS, CARACTERÍSTICAS Y ALTERNATIVAS DE LAS MATERIAS PRIMAS E INSUMOS

Características de las Materias Primas e insumos demandados y requeridos.

MADERAS ASERRADAS

Los productos de Madera Aserrada son fabricados con madera natural proveniente de los bosques, existen maderas suaves, semi-suaves y duras, de distintas coloraciones como claras, oscuras y de varias tonalidades, es preferible obtenerlos con textura uniforme y un grano relativamente recto y que mantengan excelentes propiedades de tratamiento, secado, maquinado, terminado, manchado, pegado y terminado. Las propiedades de trabajo y terminado de la madera son ideales para una amplia gama de usos finales de valor agregado.

Los productos de Madera Aserrada son fabricados de trozas seleccionadas lo que asegura un alto aprovechamiento de la madera en el corte y buena estabilidad dimensional del producto terminado. Después del corte de dimensionamiento la madera pasa a la etapa de preservación con la inmersión de la misma en un fungicida-insecticida; esto asegura la durabilidad de la madera. Una vez que la madera ha sido bañada el producto en verde está listo para su uso industrial.

Para la producción de madera seca, con un contenido de humedad de 12%, se utilizan dos tipos de secado. Secado al ambiente en un patio de

oreo o secado mecanizado en cámaras de secado operadas por programas computarizados que controlan la temperatura de secado, a humedad relativa, el equilibrio higroscópico y la gradiente de secado. Este estricto control del proceso de secado minimiza los posibles defectos naturales de la madera.

Dentro de las variedades mas solicitadas de madera aserrada en la actualidad están el pino, roble. Laurel, cedro, caoba, teca, chanul, guayacán blanco, amarillo, Fernán Sánchez entre otros los cuales varían según su características de peso, dureza, coloración, tipo de veta, propiedades de maquinado, terminado, secado, etc.

Estas se pueden encontrar en presentaciones de listones, tablones, tableros, cuartones.

MDF

Esta compuesto por capas exteriores de densidad superior a 900 Kg. /m³ y una capa interior de menor densidad y máxima uniformidad, con lo que se logra una excelente pintabilidad y moldurabilidad. Esto permite una óptima calidad de las terminaciones, con un importante ahorro de pintura y un menor desgaste de herramientas.

MELAMINA POSTFORMADA

Es desarrollada a través de un proceso que permite transformar partes y piezas de un tablero con canto recto en piezas de canto curvo. Además de un acabado superficial perfecto, Melamina postformada posee las mismas

cualidades que Melamina en cuanto a dureza superficial, resistencia a agentes químicos y vapor de agua.

ENCHAPADO

Es un tablero de partículas enchapado por ambas caras con chapas de madera natural seleccionadas y perfectamente unidas entre si.

El enchapado presenta las ventajas propias de los productos industriales: grandes dimensiones, variedad de especies, superficies finamente pulidas y libres de imperfecciones, fácil de teñir o barnizar.

TABLERO ESTRUCTURAL OSB

OSB es un panel estructural de astillas o virutas de madera, orientadas en forma de capas cruzadas para aumentar su fortaleza y rigidez, unidas entre si con resina Fenolica aplicada bajo alta presión y temperatura.

Muchos fundamentos que otorgan al OSB la denominación de un excelente material de construcción en la edificación, dentro de los cuales son de especial interés su resistencia mecánica, rigidez, aislacion y capacidad para absorber diferentes solicitaciones.

TABLERO AGLOMERADO NORMAL

Es un tablero formado por tres capas de partículas de madera de pino radiata, esta diseñado para usos de interiores, por lo tanto no se recomienda usarlo en lugares expuestos a la acción directa del agua, ni en ambientes con humedad excesiva, por sus cualidades acústicas se lo utiliza como recubrimiento de muros en cines, teatro y paneles de exhibición.

TABLERO AGLOMERADO TROPICAL

Es un tablero resistente a la humedad elaborado con resinas M.U.F. de acuerdo a la norma CTB-HV-313.

Dada sus excelentes propiedades mecánicas y de resistencia a la humedad, sus principales aplicaciones son: bases para cubiertas, entresijos, escaleras, cielos rasos, mesones de cocina, muebles de baño, señalización externa, puertas y material de embalaje.

TABLERO LAMINADO

Es un tablero laminado recubierto con papeles decorativos, adheridos por medio de temperatura y presión, diseñado para uso de interiores, aplicaciones verticales, divisiones, clóset, donde se requiera buena apariencia, durabilidad y resistencia.

No se recomienda usarlo en lugares expuestos a la acción directa del agua, ni en ambientes con humedad excesiva.

TABLERO MELAMINICO

Es un tablero termo fundido con lamina decorativa impregnada con resina melaminica por las propiedades que transmite garantiza a los decoradores, constructores, industriales del mueble y carpinteros que los muebles fabricados con este material no tenga problemas de desprendimiento de lamina y serán resistentes al uso.

PLYWOOD

Los tableros de plywood están fabricados con un número impar de chapas de madera colocadas una sobre otra de manera que formen un ángulo recto entre las fibras de dos capas de adyacentes.

Las chapas de madera son unidas por un proceso de presión y temperatura, mediante una resina, creando un ensamble con características de resistencia iguales o superiores a la madera sólida.

PLYWOOD MARINO

Es un tablero fabricado de resina fenólica resistente al agua por su gran resistencia a la humedad puede ser utilizado como tal en construcciones navales, cubiertas de pisos, campamentos y encofrado.

PANEL

Corresponde a la forma más rápida y económica para dividir recintos, para ello se requieren de un mínimo de materiales complementarios como madera y clavos. La madera que conforma esta estructura complementaria, debe tener un contenido de humedad de un 15% como máximo, a fin de evitar su posterior deformación producto de la pérdida de humedad, lo que podría afectar al total de la estructura.

TABLERO ECO PLACA

Es un tablero delgado de partículas finas de madera, unidas entre si mediante un adhesivo de Urea Formaldehído, fabricado en un proceso de prensa continua, con lo cual se obtiene un tablero con una amplia gama de formatos, con una superficie lisa y homogénea.

MELAMINA PLUS

Esta diseñada especialmente para ser utilizada en cubiertas de escritorios en muebles de oficina, revestimientos murales en clínicas, instalaciones comerciales, etc., en general, usos que involucren alto trafico y un grado importante de desgaste superficial.

Melamina Plus es un tablero recubierto en folio decorativo, impregnado en resinas especialmente formuladas para obtener superficies con una resistencia mayor a 8000 ciclos de abrasión.

ALUMINIO Y VIDRIO

Estos vienen normalmente como manufacturas prefabricadas es decir, planchas listas para utilizar o bien fabricaciones especificas para ciertos usos como ventanas, puertas, baños, escaleras mamparas. Tumbados, revestimientos, etc. lo cual implica que estos bien pueden facilitar el trabajo debido a un amplio stock disponible en el mercado de estos materiales

METAL

El metal puede ser bien acero inoxidable, hierro o bronce pues estos son los utilizados usualmente, vienen en varillas, planchas, perfiles prefabricados listos para trabajar.

COSTO DE MATERIA PRIMA (referenciales)

Materia Prima	Medida	Espesor	Precio
Plancha acero negra	1/20''	1.2	15.14
Plancha acera negra	1/32''	0.75	8.41
Planchas acero 70.10 Kg./m	1.22 x 2.44	30	25.24
Planchas acero 93.47 Kg./m	1.22 x 2.44	40	33.65
Tubo cuadrado acero	1''	1.5 mm	4.34
Barra operadora aluminio	ml	--	0.63
Base aluminio natural	ml	--	2.10
Vidrio bronce	M2	4 mm	10.28
Vidrio bronce	M2	5 mm	14.98
Vidrio claro	M2	2mm	7.86
Vidrio claro	M2	3mm	8.54
Vidrio claro	M2	4mm	12.58
Vidrio claro	M2	5mm	11.89
Vidrio cortado	M2	4mm	9.52
Escalón de escalera alum	6.4 mts	--	15.2
Vertical columna escalera	6.4 mts	--	14.05
MDF	240 x 120 cm.	6 Mm.	11
MDF	240 x 120 cm.	9 Mm.	15
MDF	240 x 120 cm.	12 Mm.	20
MDF	240 x 120 cm.	15 Mm.	22
MDF	240 x 120 cm.	18 Mm.	24
MDF	240 x 120 cm.	20 Mm.	30
Roble	220 x 18 cm.	1 pulgada	9

Roble	220 x 18 cm.	2 pulgada	18
Cedro	220 x 18 cm.	1 pulgada	10
Cedro	220 x 18 cm.	2 pulgada	20
Teca	220 x 18 cm.	1 pulgada	10
Teca	220 x 18 cm.	2 pulgada	20
Amarillo	220 x 18 cm.	1 pulgada	10
Amarillo	220 x 18 cm.	2 pulgada	20
Caoba	220 x 18 cm.	1 pulgada	11
Caoba	220 x 18 cm.	2 pulgada	22
Laurel	220 x 18 cm.	1 pulgada	3.50
Laurel	220 x 18 cm.	2 pulgada	7
Chapul	220 x 18 cm.	1 pulgada	10
Chapul	220 x 18 cm.	2 pulgada	20
Enchapes decorativos roble, zapelly,mascarey etc.	1 m	--	2.50
Enchapes decorativos zapelly, wengue	1 m.	--	4.50

Tomando en cuenta los costos y en relación con las preferencias del mercado por los diferentes materiales utilizados se tiene que la proporción de utilización de materiales para la fabricación de muebles y acabados para la construcción será la siguiente:

MATERIALES	% SOBRE TOTAL DE COMPRAS
METAL	20.21
ALUMINIO	13.77
MDF	23.41

MADERA ASERRADA	31.42
AGLOMERADO	7.75
OSB	3.44
TOTAL	100

Adicional a esto se tiene que un 5% del costo de ventas esta destinado a la compra de accesorios de muebles y acabados, los cuales servirán para complementar el acabado final. Estos son estimaciones para compras previas pues se ha dicho ya que la producción será bajo pedido y es obvio que los materiales serán escogidos de la misma manera.

COSTO DE MATERIALES DE INDIRECTOS

Producto	Descripción	Precio
Lija de Agua # 180	1 pliego	0.60
Lija de Agua # 120	1 pliego	0.60
Lija de Agua # 240	1 pliego	0.60
Lija Norton para disco # 50	1 metro lineal	3
Lija Norton para disco # 80	1 metro lineal	3
Clavos	1½ ; 1 3/4 2 Pulgadas, 1 libra	0.60
Cola o pegamento	1 galón	6
Cemento de contacto	1 galón	7.50
Polvo para tonos	1 libra	3
Guaípe	1 libra	1.80

ANÁLISIS DE ALTERNATIVAS

Existen diferentes distribuidores de madera y acabados de los cuales mencionaremos los siguientes

MADERA

- MASISA
- NOVOPAN
- EDIMCA
- COMERCIAL ESPINOZA
- COMERCIAL GUERRERO
- COMERCIAL EL CISNE

METAL, VIDRIO Y ALUMINIO

- ID. ALAM
- CCCG
- CEDAL
- FISA
- ALCRISTAL

RECUBRIMIENTOS PARA MADERA (INSUMOS)

Estos recubrimientos pueden ser divididos en grupos de familias de acuerdo a su naturaleza química y tipo de secado. El siguiente cuadro menciona las principales diferencias entre las familias.

TIPO DE SECADO	FAMILIA	DESCRIPCION
FISICO (SECADO OCURRE SOLAMENTE POR EVAPORACION DEL SOLVENTE)	NITROCELULOSA (NC)	Secado Rápido; Fácil manejo (1 componente, post life ilimitado. Bajo sólidos. Propiedades Químicas y Mecánicas muy pobres. Funcionan mejor en Sistemas con poros abiertos y con acabados en calidad del medio para abajo
	BASE AGUA (WB)	Buen secado. Post life es ilimitado. Buenas propiedades mecánicas y químicas Su importancia aumenta por consideraciones ambientales. Mantiene su elasticidad aún en exposición al exterior
QUIMICO (EL SECADO OCURRE POR REACCION QUIMICA ENTRE 2 O MAS COMPONENTES ACOMPAÑADO A MENUDO DE UN SECADO FISICO)	CATALIZADO AL ACIDO (AC)	Sistema 2 componentes. Post Life más amplio. Dureza superficial buena Elasticidad muy pobre y Posibles problemas de Salud debido al formaldehído. Su importancia esta decreciendo en el mercado
	POLIURETANOS (PU)	Sistema 2 componentes. Post Life medio. De lejos es el más importante por su alta calidad en acabados. Los PU son la mejor alternativa en cuanto a Elasticidad, Dureza y Resistencia Química Con la selección del componente B adecuado, puede cubrir un rango más amplio de requerimientos y aplicaciones. ; Poros abiertos y cerrados, acabados mate y de alto brillo.

	POLI ESTERES (PE)	Sistema de 3 componentes. Espesores altos. Muy buena dureza y resistencia química- Post life es generalmente muy corto y la elasticidad es más baja comparada con PU. Ellos se usan con mucho suceso en sistemas de poro cerrado o sustratos altamente absorbentes (tales como MDF). Es una base ideal para acabado de alto brillo
	UV	Son recubrimientos (PE o ACRÍLICOS), que reaccionan solo cuando se irradian con luz UV. El curado se produce en pocos minutos. Post life es ilimitado, tiene. 100% de sólidos y deben usarse en líneas de aplicación adecuados
	ALQUÍMICOS	Secado muy lento, resistencia mecánico y química muy mala

EMPRESAS FABRICANTES DE PINTURAS Y RECUBRIMIENTOS

- ❖ PINTURAS UNIDAS
- ❖ PINTURAS CÓNDOR
- ❖ PINTUCO

PRECIOS REFERENCIALES

Producto	cantidad	Precio
Sellador Poliuretano	1 litro	3.80
Acabado Poliuretano Mate	1 galón	3.80
Acabado Poliuretano Brillante	1 galón	3.93
Catalizador Poliuretano	1 galón	5.45
Uní tinte Cedro	1 litro	4.20
Permalatex	4 litros	9.15
Esmalte	1 galón	7.49
Sellador laca transparente	1 galón	13.83
Barniz semi-brillante	1 galón	14.59

3.4 MANUAL TÉCNICO DE PROCEDIMIENTO (M.P.T)

3.4.1 PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS

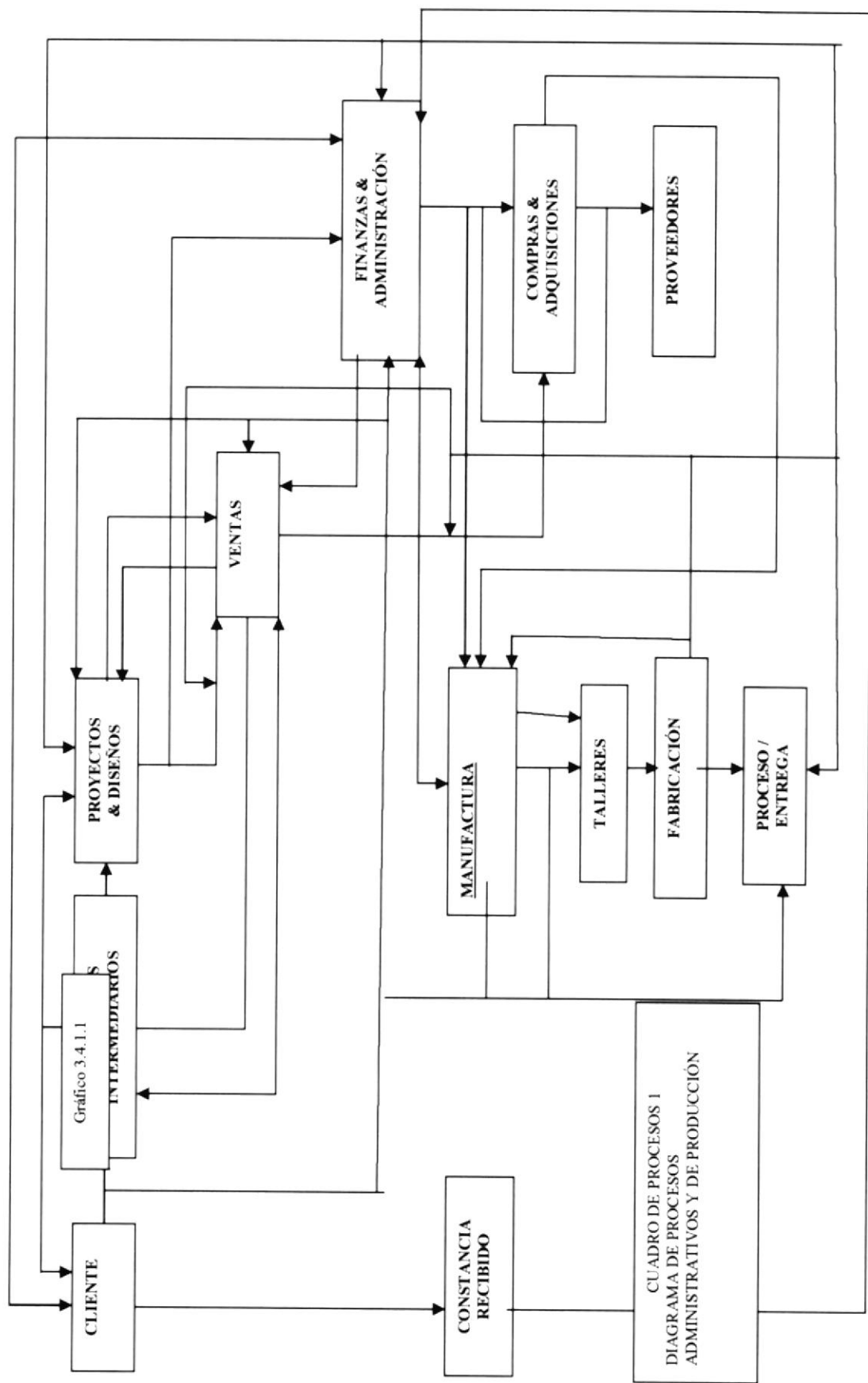
SISTEMA DE OPERACIONES ADMINISTRATIVAS

- A.- Los promotores realizan la venta al cliente, preventa, promoción, cotización.
- B.- Los promotores entregan a **Proyectos** el anteproyecto, diseños, formas, materiales, acabados para la construcción y contrato de trabajo.
- C.- Proyectos le entrega a Ventas y entrega a Administración el presupuesto.
- D.- Administración entrega a Ventas la autorización de los contratos.
- E.- Ventas entrega la autorización a los promotores.
- F.- Ventas entrega a Proyectos la orden de pedido, los promotores entregan a Ventas la orden de pedido y la mitad de pago.
- G.- Proyectos entrega la orden de pedidos a Ventas.
- H.- Ventas entrega la recaudación a Administración, el mismo que lo supervisara administración.
- I.- Ventas le entrega la orden de pedido a Manufactura, donde este será supervisado por Administración.
- J.- Administración entrega la orden de compra a Compras y Adquisiciones, el cual al mismo tiempo Ventas le entregara una copia a Compras y Adquisiciones el cual será supervisado por Administración.
- K.- Administración entrega la autorización de compra a Compras y adquisiciones.
- L.- Compras y adquisiciones le pide el material que desea comprar a los Proveedores el cual será supervisado por Administración.
- M.- Compra y Adquisiciones entrega a Manufactura los materiales y será supervisado por Administración.
- N.- Manufactura entrega a los Talleres los materiales donde los revisara para verificar si no tienen alguna falla.
- O.- Manufactura le entrega a los talleres la orden de trabajo el mismo que será supervisado por la Administración
- P.- Los talleres empiezan a realizar la obra, quien será supervisada tanto por la administración como por la Manufactura.
- Q.- Fabricación le informa a Manufactura de cómo esta avanzando la obra; el mismo que pasara de Manufactura a Ventas; Ventas se lo entrega a Proyectos y al mismo tiempo a Administración.

R.- Proyectos coordina con Administración a la hora de emitir la orden de pago y/o planes de financiamiento al Cliente, el cual puede ser corroborado con los promotores.

S.- El cliente al verificar su producto emitirá la constancia de recibido, para esta ser luego archivada en la base de datos de Administración.

Nota.- El diagrama de Procesos Administrativos y de Producción esta estructurado de tal forma que existe retroalimentación constante entre ciertas areas, inclusive llegando a formar pequeñas sociedades entre algunos departamentos que hacen que los procesos rindan satisfactoriamente.



SISTEMA DE OPERACIONES PRODUCTIVAS Y ADMINISTRATIVAS PARA LA PRODUCCIÓN

- A.- Recibir, revisar y coordinar orden de pedido.
- B.- Recibe, revisa y emite orden de trabajo.
- C.- Manufactura y contrata personal para trabajar en el Taller y le informa a Administración.
- D.- Administración entrega la orden de compra a Compras y Adquisiciones.
- E.- Compras y Adquisiciones le pide a los proveedores el material que requiere.
- F.- Compras y Adquisiciones realiza la entrega de los materiales a Bodega, el cual realizara el respectivo control y se le informara a Manufactura.
- G.- Manufactura realiza la entrega de los materiales al Taller e informa que ya los recibió.
- H.- Fabricación le informa a Manufactura que ya esta realizando la obra.
- I.- Se empieza a elaborar la obra y se comienza por el Rayado/Trazado el cual la Manufactura supervisara.
- J.- Luego que se hace el Rayado/Trazado se procede a hacer lo que es el corte de la tabla; seguimiento.
- K.- Luego que se hace el corte de la tabla, se procede a realizar el cepillado de la misma forma con un seguimiento.
- L.- Luego que se hace el cepillado se procede a realizar la primera pulida, el mismo que será supervisado.
- M.- Luego de realizar la primera pulida se realiza el corte preciso, se le hará un seguimiento para verificar que las cosas se estén haciendo bien.
- N.- Luego de que se realiza el corte preciso se procede a realizar el armado de la manera debida con su respectivo seguimiento.
- O.- Luego de que se realiza el armado se procede a darle forma al diseño al mismo que se le hará un seguimiento para evitar que existan fallas.

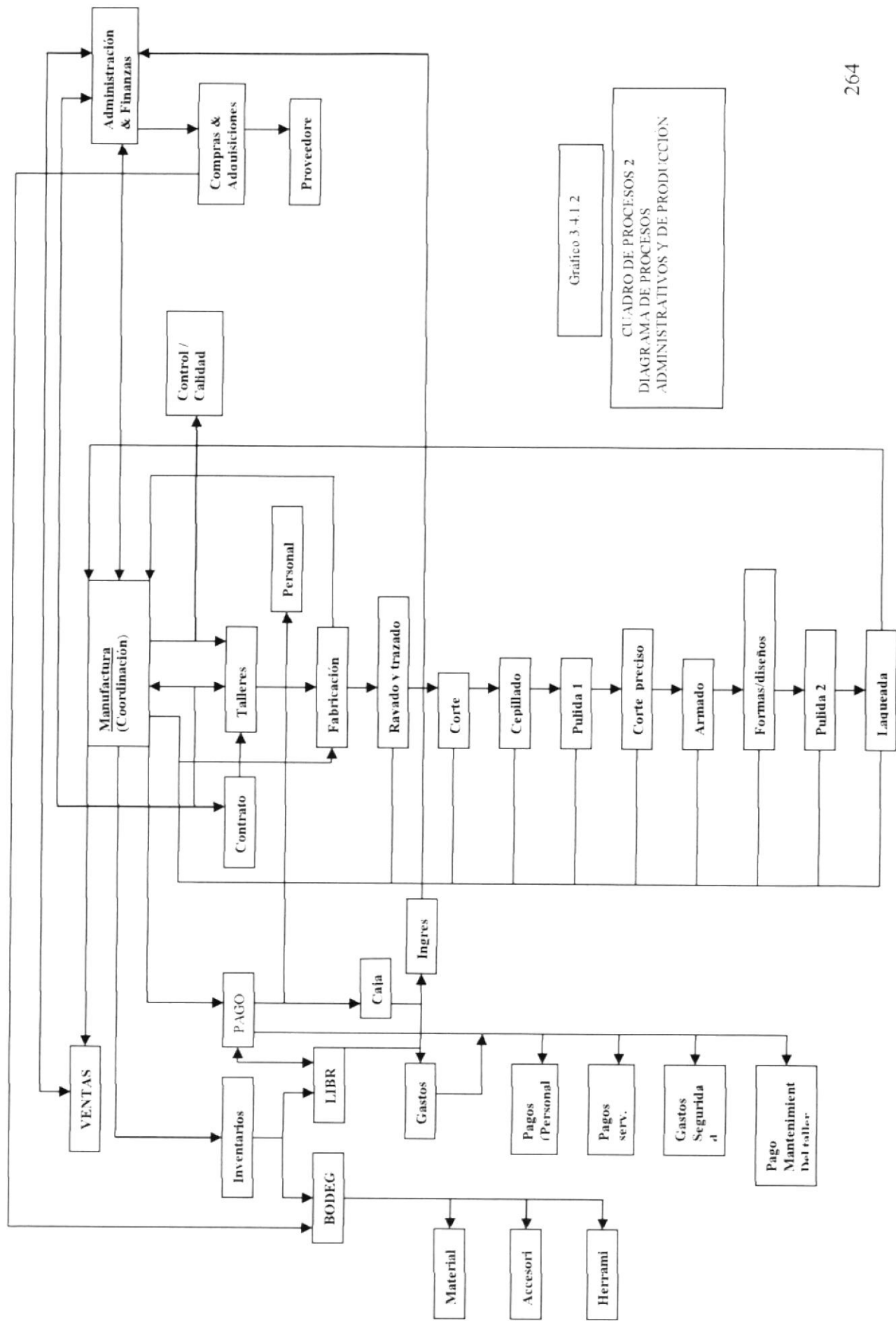
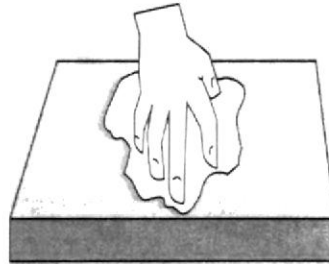


Gráfico 3.4.1.2

CUADRO DE PROCESOS
DIAGRAMA DE PROCESOS
ADMINISTRATIVOS Y DE PRODUCCION

3.4.2 MATERIALES, INSUMOS Y PROCESOS DE FABRICACIÓN

ALMACENAJE



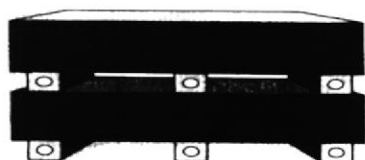
El deslizamiento de un material sobre otro, hace que las impurezas rayen las superficies decorativas. Limpie los materiales antes de apilarlos.

Evite las variaciones extremas de temperatura y humedad, no permita que las superficies y los cantos de los diferentes materiales estén en contacto directo con el agua.



Si almacena horizontalmente los materiales o planchas de cualquier material, coloque soportes (listones de madera sólida) espaciados 50 cms. Entre si.

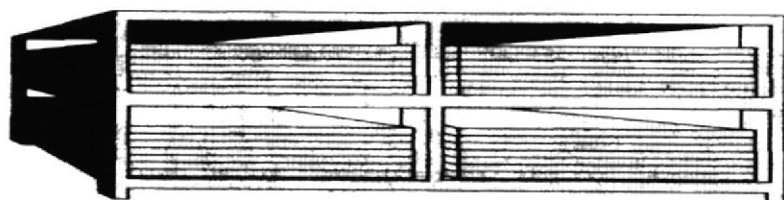
Al apilar una tarima sobre otra, los listones deben estar debidamente alineados. Separar 15 cms. de las paredes.



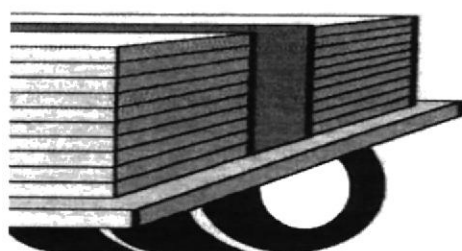
Colocar los materiales de mayor espesor en la parte inferior de la tarima. Al transportar deje suficiente espacio vertical entre las tarimas para que las uñas o plataformas del montacargas no toquen ni rayen al material.

Almacene al material en lugares secos y bien ventilados, sin que la luz natural incida directamente sobre los mismos.

Cuando almacene en tarimas, deje suficiente espacio entre ellas, para permitir circulación del aire.



TRANSPORTE

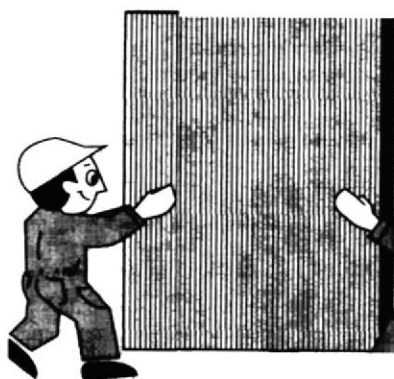


Deben colocarse sobre una superficie o base plana y limpia, en pilas compactadas, sujetos con zunchos metálicos.

Asegúrelos de tal manera que no se muevan o resbalen, evite fricciones en las superficies decorativas y golpes en los cantos y en las esquinas.

Proteja la carga de la lluvia y otros riesgos de humedad manteniéndola ventilada, igualmente evite la luz solar directa.

MOVILIZACIÓN Y MANEJO

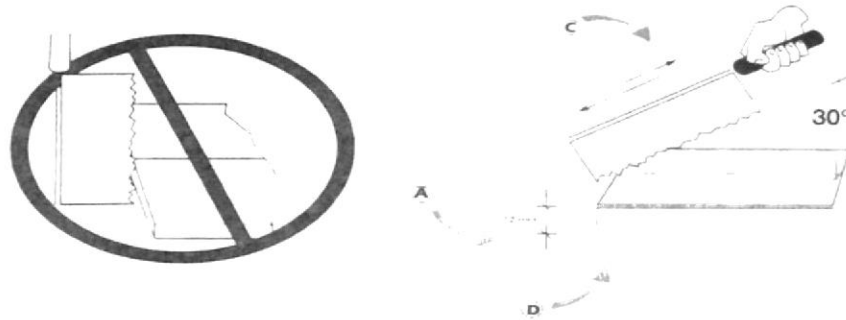


- ❖ Jamás deslice un tablero o plancha sobre la superficie decorativa. Levántelo totalmente y llévelo hasta el lugar de trabajo.
- ❖ Apóyelo sobre sus cantos.
- ❖ Cuando movilice tarimas, evite la flexión excesiva de los materiales.
- ❖ Deslícelos en forma vertical y no los dobles
- ❖ Evite golpear la superficie decorativa.

Se recomienda solo tableros de hasta 12 MM, los de mayor dimensión deben ser transportados de forma horizontal y levantados sin que estos toquen el suelo.

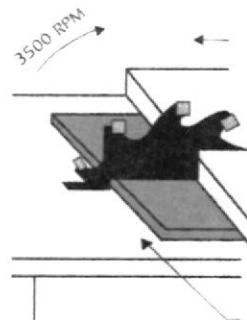
HERRAMIENTAS PARA CORTAR

SERRUCHO



- 1.- Antes de cortar, trace una línea guía con formón afilado.
 - 2.- Utilice serrucho de costilla con diente fino bien afilado. Este debe formar un ángulo de 30° en relación al tablero.
 - 3.- Posterior al corte se debe pulir cantos con lija o cepillo de carpintero.
 - 4.- Coloque el material sobre una mesa o un caballete
- ¡NO! CORTE EN FORMA VERTICAL**

SIERRA CIRCULAR DE MESA



- 1.- Siempre corte contra la cara decorativa. La velocidad mínima de la sierra es de 3.500 RPM. Al alimentar la sierra, no fuerce el material contra la velocidad normal de la máquina

Avance manual 12 m/min.

Avance automático de 18 m/ min.

3.- utilice una base de madera de desperdicio debajo del material en caso de no tener sierra guía (incisora).

4.- Se recomienda utilizar motores con una potencia mínima de 2 HP.

5.- El material debe sujetarse firmemente cerca de la superficie a cortar, eso reduce las vibraciones.



El disco sierra debe tener dientes de metal duro y un mínimo de 3 dientes por pulgada. Utilizar de preferencia con 6 grados de ataque negativo.

Para obtener cortes de calidad utilizar puntas de dientes de tungsteno para sierra con puntas tipo trapecio o planas.

Existe maquinaria especial con una sierra guía (incisora) que realiza un precorte en la cara inferior, antes que la sierra principal haga el corte final.

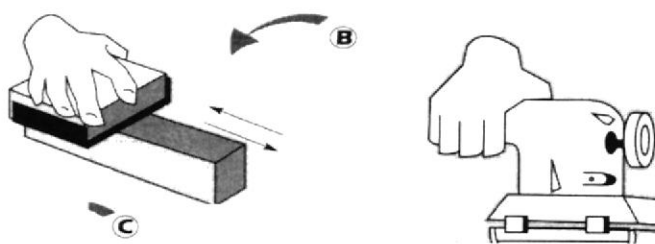
SIERRA DE BANDA

1. Es apropiada para todo tipo de material
2. Úsela para cortes curvos o rectos donde la tolerancia de corte no sea muy precisa.
3. Es mejor cortar la pieza un poco más grande y terminarla con

cepillo o lijadora.

4. La banda debe tener al menos 5 dientes por pulgadas y estar afilada.

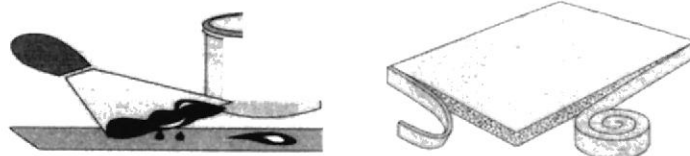
LIJADO Y CEPILLADO



1. Se puede lijar manualmente las superficies de así como los cantos, obteniendo de igual manera buenos resultados.
2. Para dar un fino acabado a los cantos, utilice también lijadora eléctrica.
3. Nunca aplique la lijadora sobre la superficie de los tableros decorativos ya que su acabado podría rayarse permanente.

BORDOS

1. Para dar un acabado perfecto en los y para garantizar que no tenga filtración de humedad, debe aplicarse bordos en todos sus cantos.
2. Aplique cemento de contacto en las partes a pegar utilizando espátula, siguiendo el sentido del corte, para evitar el levantamiento de las partículas.



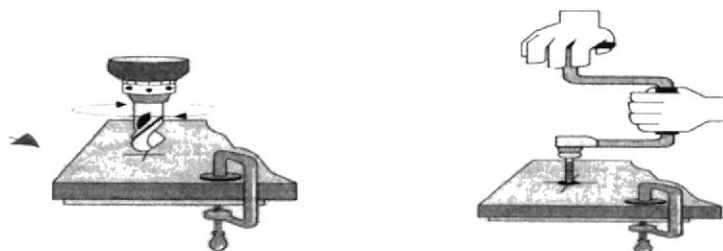
3. la aplicación de los cantos en el sector industrial se lo puede realizar con equipos manuales, semiautomáticos y automáticos (enchapadoras de Cantos)
4. Para cada tipo se dispone del bordo apropiado en el espesor requerido.

Los diferentes tipos de bordo son:

- ❖ folio.
- ❖ Cubrecanto de P.V.C. Delgado
- ❖ Canto duro
- ❖ Madera
- ❖ Caucho.

PERFORACIONES

1. Se recomienda taladros de 3.000 RPM, como mínimo.
2. Para perforar, use brocas estándares para cada tipo de material. Sin importar el diámetro del agujero, siempre coloque una pieza de madera en la parte inferior. Jamás perfore sin apoyar el material directamente sobre una superficie.



3. Pueden ser taladros manuales berbiquí o brocas de barrena.
4. Para perforaciones o agujeros grandes, se debe usar una plantilla y / o una ruteadora.

TORNILLOS

1. Los tornillos más aconsejables son los de corte afilado y con rosca profunda, preferentemente hasta la cabeza.



Perfore con una guía, la cual debe ser de un diámetro menor al del tornillo.

2. Perfore con una broca de mayor diámetro el sitio donde va la cabeza del tornillo.
3. Humedezca con cola blanca, de alto porcentaje de sólidos. La punta del tornillo, esto facilita la introducción y el agarre.

HERRAJES

- ❖ Rectos
- ❖ Diámetro no mayor de 3 a 5 Mm.
- ❖ Largo mínimo (MM) = 2x Esp. Tab.
- ❖ Perforaciones guía para aplicación: regla general: 80 a 90% torn.

INSTALACIÓN

Caras: 12 mm. Del canto o borde

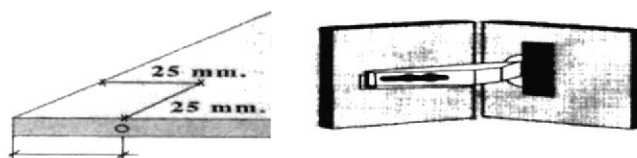
Canto: 50 mm. De las esquinas.

Se recomienda el uso de herrajes especiales para tableros aglomerados y MDF. Los tornillos más aconsejables son los de corte afilado y rosca profunda, preferiblemente hasta la cabeza.

ACCESORIOS

Existe una gran variedad de bisagras, tornillos, tiraderas, rieles para cajones, etc.

Las bisagras corridas o de planos son ideales para tableros aglomerados. Con ellas, los esfuerzos de los tornillos se reparten a una mayor superficie y se obtienen excelentes resultados.

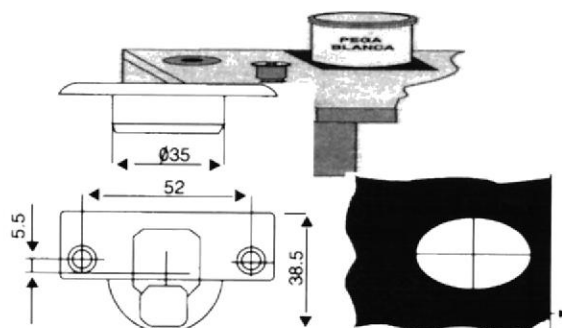


BISAGRAS

Recomendaciones:

La cazoleta tiene un diámetro de 35 Mm. y una profundidad de 11.1 mm. La perforación debe ser exacta.

Se recomienda dejar 5 mm. Entre el filo y la perforación ($c=5$) para la cazoleta (ver grafico) Solo con maquinaria muy avanzada se puede



perforar 3 o 4 Mm. del filo.

CALCULO DE LA DISTANCIA

Montaje puerta montada totalmente

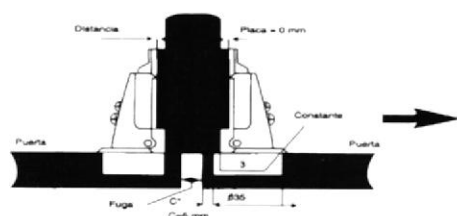
Bisagra recta: se recomienda usar placa de 0 mm. Para obtener un

Transporte total

CALCULO DE LA DISTANCIA

Montaje puerta semi-montada

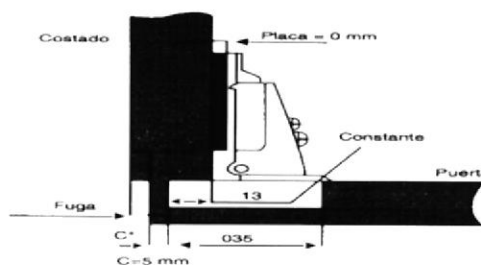
Bisagra de semi-codo: se recomienda usar la placa de 3 mm. Para que las puertas se puedan abrir al mismo tiempo.



MONTAJE PUERTA EMBUTIDA

Bisagra de codo: se recomienda usar la placa 3 Mm. para que la puerta se abra fácilmente.

HERRAJES



CLAVOS

- ❖ Estriados o Helicoidales
- ❖ Fijar con leve inclinación de 15 ° a 30 °
- ❖ Fijación:

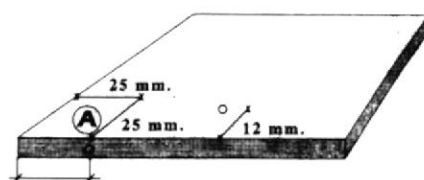


Caras: 12 Mm. del canto.

25 mm. De los vértices.

Canto: 12 mm. Del canto.

25 mm. De los vértices.



*ÚNICAMENTE PARA TABLEROS DE MADERA

TARUGOS

- ❖ Humedad de 9 a 11%
- ❖ Estirados o acanalados.
- ❖ Maquinados
- ❖ Diámetros
- ❖ Espesor tablero
- ❖ Diámetro Tarugo

(Mm.)

(Mm.)

15-28

6

19-25

8

> A 25 mm.

10

- ❖ Perforación guía: 0.2 a 0.5 mm. Sup. Tarugo
- ❖ Efectuar la perforación 2 mm. Mas profunda que largo del Tarugo y avellanar ligeramente las partes a ensamblar
- ❖ Adhesivos: cola blanca.

TRABAJABILIDAD

MOLDURERAS

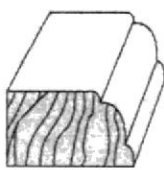
Relación condiciones de corte / velocidad de alimentación

$$V = \frac{(m/ MIN.) \times \# ELEMENTOS \times EC}{1000}$$

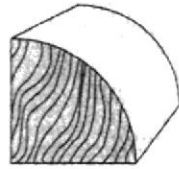
EC= MATERIALES REMOVIDOS.-0.15 a 0.25 mm.,

Geometría

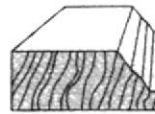
Angulo de corte 15 a 25° + Angulo espacio muerto 15 a 18°



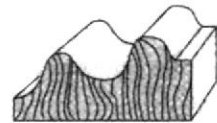
Romana



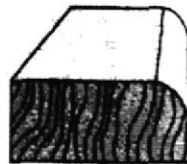
Junquillo



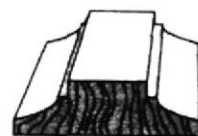
Clásica



Pilastra



Redonda



LIJADORA RECOMENDADA



Operación: Banda, Vibración, Orbital, o Roto orbital

Recomendable Utilizar: grano 60 -100

Cantos o Bordes: Grano 150 – 220

Caras: Grano 220 – 280

Diámetros de Discos: 5 y 6 pulgadas. Velocidad 1500 r.p.m

Tipo Abrasivo: Oxido de Aluminio

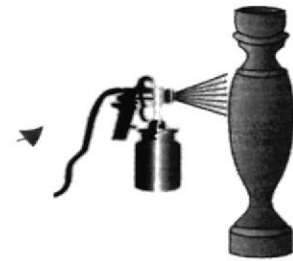
TUPÍ RECOMENDADA

- ❖ Velocidad de giro: de 15.000 a 25.000 r.p.m
- ❖ Utilizar fresas de carburo de tungsteno
- ❖ No fresar mas del 60% del espesor
- ❖ Para fresados profundos efectuarlos en dos pasos.

TRATAMIENTO SUPERFICIAL

A.- SELLADO

- ❖ Lijar suavemente, lija grano 220 a 320
- ❖ Sellador espeso de secado rápido.
- ❖ Iniciar tratamiento por los cantos y superficies fresadas.
- ❖ No utilizar lacas y selladores nitro celulósicos para tableros.
- ❖ Aplicar sellador en todas las partes.



TEÑIDO Y BARNIZ

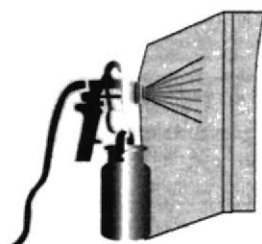
- ❖ Aplicación rápida.
- ❖ Secar y exponer a temperatura ambiente bajo sombra no menos de 4 a 6 horas.

B.- PINTURA

- ❖ Lijar previamente, grano 320
- ❖ Secar y lijar

C.- LACADO

- ❖ Lijar suavemente, lija grano 320.
- ❖ Sellador espeso de secado rápido.
- ❖ Iniciar tratamiento por los cantos y superficies fresadas.



TALLADO DEL MDF

Por sus características de trabajabilidad el tablero MDF presenta ventajas.

- ❖ Superficies listas para ser trabajadas.
- ❖ Menor oposición al ingreso de herramientas.
- ❖ Mayor duración del afilado de las gubias.
- ❖ Menor absorción de selladores en partes talladas.
- ❖ Formato adecuado para evitar ensambles.
- ❖ Alta resistencia en partes talladas muy pequeñas.
- ❖ Considerable reducción de esfuerzo al tallar.

Se pueden obtener excelentes resultados al elaborar muebles clásicos como Luís XIV, Luís XV, Chipén dale u otros.

ENCHAPES

Para realizar aplicación de enchapes se debe observar las siguientes recomendaciones:

- ❖ Prepara la superficie ser enchapada con una lija #220
- ❖ “Limpiar la superficie retirando cualquier residuo de polvo, evitando contacto con grasas

- ❖ Utilizar pegamentos específicos para este tipo de trabajos, de preferencia cola blanca con alto contenido de sólidos
- ❖ Aplicar el pegamento de manera uniforme, evitando concentraciones excesivas en áreas.
- ❖ Considerar el calibre de la chapa a ser aplicada.
- ❖ Colocar la chapa, en el caso de figuras, de adentro hacia afuera.
- ❖ Proteger la contra-cara aplicando sellador.
- ❖ No exponer los materiales enchapados al contacto directo con el sol.

3.4.3 PERSONAL REQUERIDO, SUELDOS, SALARIOS Y JORNAL

- ❖ 1 GERENTE
- ❖ 4 EJECUTIVOS DE NIVEL MEDIO
 - 1 JEFE DE COMERCIALIZACIÓN Y PROYECTOS
 - 1 JEFE FINANCIERO
 - 1 JEFE ADMINISTRATIVO
 - 1 JEFE DE PRODUCCIÓN
- ❖ 1 COORDINADOR DE CALIDAD
- ❖ 3 SUPERVISORES DE PRODUCCIÓN
- ❖ 1 COORDINADOR DE VENTAS
- ❖ 4 ASESORES TÉCNICOS
- ❖ 1 ENCARGADO DE NOMINA
- ❖ 1 ENCARGADO DE BODEGA
- ❖ 9 OPERARIOS DE PRODUCCIÓN
- ❖ 8 MAESTROS DE PRODUCCIÓN
- ❖ 2 ASISTENTES Y SECRETARIAS
- ❖ 4 OFICINISTAS

PRESUPUESTO DE SALARIOS, SUELDOS Y JORNAL

PRESUPUESTO DE SUELDOS	
CARGO	DÓLARES
Gerente	750
Jefe de Comercialización y Proyectos	550
Jefe Financiero	350
Jefe Administrativo	350
Jefe Producción	450
Coordinador de Calidad	280
Supervisores de Producción	900
Coordinador de Ventas	280
Asesores técnicos	1000
Encargado de Nomina	250
Encargado de Bodega	250
Asistentes / secretarias	440
Oficinistas	540
TOTAL DE FIJOS	6390
JORNAL VARIABLE	
Operarios de Producción	1.25 x hora
Maestros de Producción	1.50 x hora

Inicialmente no se contratara todo el personal de la nomina, el cual se lo ira agregando en función del crecimiento de la empresa

3.5 ESTRUCTURA PRESUPUESTARIA

DIRECTRICES PARA LA PRESUPUESTACIÓN

- Las ventas fueron presupuestadas en base al esfuerzo de ventas esperado de la empresa, la capacidad de producción de la fábrica, el crecimiento esperado de la empresa y el mercado, el nivel de aceptación del producto y la propensión a la compra por parte de los potenciales compradores. Se propone un porcentaje de descuentos y promociones en función directa a las ventas y un incremento por instalación y entrega los cuales se aplicaran a las ventas para mostrar las ventas netas
- Los materiales están estimados por los distintos volúmenes esperados para los pedidos de producción y están proporcionados en base al nivel de aceptación de cada material, según la investigación de mercado.
- Se estableció un sistema de cálculo para las horas de mano de obra, en base a la productividad promedio en cada uno de los procesos de fabricación, para trabajos similares y la complejidad de los pedidos.
- Los gastos indirectos de fabricación, presentan gastos fijos y variables, de los cuales estos últimos son calculados en base a las horas totales de mano de obra directa, se considero esta medida ya que una variación en las horas de mano de obra implica el consumo de insumos y recursos de la fábrica. La parte fija esta en función de las necesidades de la planta y a los precios de mercado en productos similares.
- Se consideraron los gastos de la planta y la oficina, estimándolos en base a precios para negocios similares y en base a las necesidades específicas de la empresa, las limitaciones financieras, la capacidad instalada, el nivel de productividad deseado y los objetivos de corto y largo plazo de la compañía. Estos gastos luego fueron asignados a los gastos indirectos de fabricación (gastos de fábrica) y a gastos operativos los de oficina.
- Los gastos operativos, fueron estimados en base a las necesidades de la empresa, estrategias y objetivos de la empresa, capacidad económica y física y a precios para negocios similares.

- Se estima un nivel de crecimiento para las ventas del 10% trimestral para el primer año, en función de los esfuerzos de la empresa y la curva de aprendizaje de la empresa. Para los próximos 10 años se estima un crecimiento del 15% anual, el cual es el crecimiento aproximado del sector por los últimos 10 años. El resto de cuentas crecen en función a las ventas y según las necesidades o posibilidades de la empresa.

PRESUPUESTOS

PRESUPUESTO DE VENTAS									
RUBRO	MES 1	MES 2	MES 3	TRIM 1	TRIM 2	TRIM 3	TRIM 4	TOTAL	
VENTAS TOTAL MENSUAL	52500	55300	58900	168300	182930	201223	249600	793953	
FLETE + INSTALACION	2100	2212	2340	6662	7317.2	8048.92	9740	31758.12	
DESCUENTOS ESTIMADOS	5775	6083	6435	18293	20122	22135	26785	87335	
VENTAS NETAS	46825	51429	54405	154669	170125.2	187136.92	226465	738376.12	10
CRECIMIENTO PORCENTUAL VENTAS TRIMESTRAL									

PRESUPUESTO DE PRODUCCION									
RUBRO	MES 1	MES 2	MES 3	TRIM 1	TRIM 2	TRIM 3	TRIM 4	TOTAL	
INVENTARIO INICIAL DE TERMINADOS	0	0	0	0	0	0	0	0	
COSTO DE PRODUCIR	26945.54	28288.55	29827.1	86059.19	93010.76	103669.42	126031.58	403168.95	
INVENTARIO FINAL	0	0	0	0	0	0	0	0	
PRODUCCION PLANIFICADA=COSTO DE VENTAS	26945.54	28288.55	29827.1	86059.19	93010.76	103669.42	126031.58	403168.95	

PRESUPUESTO DE MATERIALES DIRECTOS Y PRODUCTOS PREFABRICADOS(EN DOLARES)									
RUBRO	MES 1	MES 2	MES 3	TRIM 1	TRIM 2	TRIM 3	TRIM 4	TOTAL	
MADERA ASERRADA	5315	5599	5923	16837	18521	20373	24653	80394	
MADERA AGLOMERADA	1312	1382	1462	4156	4571	5028	6084	19838	
MADERA OSB	565	616	661	1852	2037	2241	2712	8942	
MADERA MDF	3962	4173	4415	12560	13806	15186	18376	59917	
METALES	3419	3601	3810	10830	11813	13104	15857	51704	
ALUMINIO	2333	2457	2599	7389	8128	8941	10819	36277	
ACCESORIOS	1494	1563	1654	4700	5171	5688	6883	22442	
MATERIALES PARA PRODUCIR	18410	19391	20514	58313	64146	70561	85394	278404	

PRESUPUESTO DE COMPRAS(EN DOLARES)									
RUBRO	MES 1	MES 2	MES 3	TRIM 1	TRIM 2	TRIM 3	TRIM 4	TOTAL	
TOTAL DE MATERIALES REQUERIDOS	18410	19391	20514	58313	64146	70561	85394	278404	
INVENTARIO FINAL	4603	4948	5129	14578	16037	17640	21346		
MATERIALES TOTALES REQUERIDOS	23013	24239	25643	72891	80183	88201	106730	299750	
INVENTARIO INICIAL	0	4603	4948	4600	14578	16037	17640	0	
COSTO TOTAL DE LAS COMPRAS	23013	19636	20795	68291	65605	72164	89090	299750	

PRESUPUESTO DE MANO DE OBRA DIRECTA									
RUBRO	MES 1	MES 2	MES 3	TRIM 1	TRIM 2	TRIM 3	TRIM 4	TOTAL	
AREA A									

AREA B								
HORAS-HOMBRE A TOTAL	768	808	866	2433	2676	2944	3562	11615
NUMERO DE PERSONAL	4	8	9	4	9	4	5	4.25
HORAS DIARIAS	8	8	9	8	9	10	9	9
DIAS MES	24	24	24	24	24	24	26	24.5
PAGO POR HORA	1.25	1.25	1.25	1.25	1.25	1.25	1.25	1.25
TOTAL AREA A	960	1011	1070	3041	3346	3680	4453	14618
AREA C								
HORAS-HOMBRE B TOTAL	960	1011	1070	3041	3346	3680	4453	14618
NUMERO DE PERSONAL	5	4	5	5	5	5	6	5.25
HORAS DIARIAS	8	11	9	8	9	10	9	9.25
DIAS MES	24	24	24	24	24	24	24	24
PAGO POR HORA	1.5	1.5	1.5	1.5	1.5	1.5	1.5	1.5
TOTAL AREA B	1440	1517	1606	4562	5018	5520	6880	21779

PRESUPUESTOS DE GASTOS DE OFICINA									
RUBRO	MES 1	MES 2	MES 3	TRIM 1	TRIM 2	TRIM 3	TRIM 4	TOTAL	
ARRENDOS	200	200	200	600	600	600	600	2400	
SEGURIDAD	180	180	180	540	540	540	540	2160	
DEPRECIACION INSTALACIONES	15	15	15	45	45	45	45	180	
SERVICIOS BASICOS	262.5	276.5	282.5	831.5	914.65	1006.115	1217.5	3969.765	
REPARACIONES Y MANTENIMIENTO	105	110.6	117	332.6	365.86	402.446	487	1587.906	
TOTAL	762.5	782.1	804.5	2349.1	2465.51	2593.561	2889.5	10297.671	

PRESUPUESTO DE GASTOS DE LA PLANTA									
RUBRO	MES 1	MES 2	MES 3	TRIM 1	TRIM 2	TRIM 3	TRIM 4	TOTAL	
ARRENDOS	600	600	600	1500	1500	1500	1500	6000	
SEGURIDAD	180	180	180	540	540	540	540	3240	
DEPRECIACION INSTALACIONES	20.84	20.84	20.84	62.52	62.52	62.52	62.52	300.08	
SERVICIOS BASICOS	322.56	339.72	359.52	1021.8	1123.82	1236.48	1406.16	4878.36	
REPARACIONES Y MANTENIMIENTO	174.72	184.015	194.74	553.475	608.79	669.76	810.42	2642.445	
TOTAL	1198.12	1224.575	1255.1	3677.795	3836.23	4573.76	4974.1	17060.885	

RUBRO	MES 1	MES 2	MES 3	TRIM 1	TRIM 2	TRIM 3	TRIM 4	TOTAL
-------	-------	-------	-------	--------	--------	--------	--------	-------

PRESUPUESTOS DE GASTOS INDIRECTOS DE FABRICACION

SALARIOS	250	250	250	750	750	1100	1200	3900
DEPRECIACION	7.6	7.6	7.6	22.8	22.8	22.8	22.8	91.2
SUMINISTROS DE OFICINA	17	18	19	54	61	67	81	263
SUELDOS Y SALARIOS	180	180	180	540	540	540	1360	2870
DEPRECIACION	7.6	7.6	7.6	22.8	22.8	22.8	22.8	91.2
SUMINISTROS DE OFICINA	17	17	17	51	51	52	100	326
GASTOS VARIOS	22	23	24	69	75	82	100	326
TOTAL BODEGA	296.6	298.6	300.6	895.8	908.8	1271.8	1493.8	4570.2
JEFAATURA DE PRODUCCION								
SUETO JEFE	490	490	490	1470	1470	1500	1600	5960
DEPRECIACION	180	180	180	540	540	540	1360	2870
SUMINISTROS DE OFICINA	17	18	19	54	61	67	81	263
GASTOS VARIOS	22	23	24	69	75	82	100	326
TOTAL JEFAATURA PRODUCCION	709.6	707.6	708.6	2122.8	2094.8	2161.8	3099.8	9469.2
AREAS DE PRODUCCION								
DEPRECIACION	98.34	98.34	98.34	295.02	295.02	295.02	361.7	1246.76
SALARIOS	0	0	0	0	0	900	1800	2700
SUMINISTROS DE OFICINA	17	18	19	54	61	67	81	263
SUMINISTROS PARA PRODUCCION	322.56	339.72	359.52	1021.8	1123.92	1236.48	1406.16	4878.36
MATERIALES INDIRECTOS DE PRODUCCION	2016	2123.25	2247	6386.25	7024.5	7728	9351	30489.75
MANTENIMIENTO Y REPARACION MAQ	40.32	42.48	44.94	127.75	140.49	154.56	187.02	609.795
TOTAL AREAS DE PRODUCCION	2494.22	2621.775	2768.8	7884.795	8644.93	10381.06	13276.88	40187.665
TOTAL GASTOS INDIRECTOS DE MANUFACTURA	3497.42	3627.975	3778	10903.395	11648.53	13814.56	17860.48	54227.065
MAS COSTOS DE SERVICIOS DE LA PLANTA	1198.12	1224.575	1255.1	3677.795	3835.23	4673.76	4974.1	17060.885
TOTAL DE GIF	4695.54	4852.55	5033.1	14581.19	15483.76	18388.42	22834.58	71287.95
BASE DE ASIGNACION DE COSTOS								
TOTAL DE GASTOS / TOTAL DE HORAS-HOMBRE = 1.75								

RUBRO	MES 1	MES 2	MES 3	TRIM 1	TRIM 2	TRIM 3	TRIM 4	TOTAL
MATERIALES DE FABRICACION								
COMPRAS	23013	19636	20795	68291	65605	72164	89090	295150
INVENTARIO INICIAL	0	4903	4848	4600	14578	16037	17640	0
INVENTARIO DISPONIBLE	23013	24239	25643	72891	80183	88201	106730	295150
MENOS INVENTARIO FINAL	4603	4948	5129	14578	16037	17640	21346	21346
COSTO DEL USO DE MATERIALES	18410	19391	20514	58313	64146	70551	85394	273804
MANO DE OBRA DIRECTA	3840	4246	4280	12165	13381	14720	17813	58077
GASTOS INDIRECTOS DE FABRICACION	4695.54	4852.55	5033.1	14581.19	15483.76	18388.42	22834.58	71287.95
COSTO DE VENTAS	26945.54	28288.55	29827.1	85059.19	93010.76	103669.42	126031.58	403168.95

PRESUPUESTO DE COSTO DE VENTAS

MATERIALES/COSTO DE VENTAS	0.679
MANO DE OBRA/COSTO DE VENTAS	0.144
GIF/COSTO DE VENTAS	0.177

GASTOS OPERATIVOS									
RUBRO	MES 1	MES 2	MES 3	TRIM 1	TRIM 2	TRIM 3	TRIM 4	TOTAL	
ADMINISTRATIVOS									
SUELDOS Y SALARIOS	1880	1880	1880	5640	5670	5670	5670	6660	23640
VIATICOS Y MOVILIZACION	150	150	150	450	460	460	460	450	1800
SUMINISTROS DE OFICINA	49.88	52.54	55.58	158	173.78	191.16	231.33	754.27	754.27
DEPRECIACION	36	36	36	106	106	106	136.26	482.52	482.52
ARMORTIZACION	24.18	24.18	24.18	72.54	72.54	72.54	72.54	290.16	290.16
CAPACITACION Y ENTRENAMIENTO	100	100	100	300	300	300	300	1200	1200
GASTOS VARIOS	126	132.72	140.4	399.12	439.03	482.94	584.4	1905.49	1905.49
ASIGNACION DE GASTOS DE OFICINA	381.25	391.06	402.25	1174.55	1232.76	1296.78	1444.75	5148.84	5148.84
TOTAL DE GASTOS ADMINISTRATIVOS	2746.31	2786.49	2787.41	8299.21	8443.11	8699.68	9879.28	35221.28	
COMERCIALIZACION Y PROYECTOS									
SUELDOS Y SALARIOS	1550	1550	1550	4650	4660	4660	5400	5400	19170
CAPACITACION Y ENTRENAMIENTO	100	100	100	300	300	300	300	300	1200
SUMINISTROS DE OFICINA	49.88	52.54	55.58	158	173.78	191.16	231.33	754.27	754.27
PUBLICIDAD Y PROPAGANDA	3307.5	3483.9	3686.5	10476.9	11524.59	12677.05	15340.5	50019.04	50019.04
VIATICOS Y MOVILIZACION	602.5	627.7	656.5	1926.7	1776.37	1941.01	2321.5	7666.58	7666.58
DEPRECIACION	36	36	36	106	106	106	136.26	482.52	482.52
COMISIONES Y PORCENTAJES DE DISTRIBUCION	4200	4424	4680	13304	14634.4	16097.84	19480	63516.24	63516.24
BONOS Y PREMIOS	1060	1106	1170	3326	3688.6	4024.46	4670	15879.06	15879.06
INSTALACION Y ENTREGA	2100	2212	2340	6652	7317.2	8048.92	9740	31788.12	31788.12
GASTOS VARIOS	126	132.72	140.4	399.12	439.03	482.94	584.4	1905.49	1905.49
ASIGNACION DE GASTOS DE OFICINA	381.25	391.06	402.25	1174.55	1232.76	1296.78	1444.75	5148.84	5148.84
TOTAL DE GASTOS DE COMERCIALIZACION Y PROYECTOS	13502.13	14114.91	14815.23	42172.27	46721.73	49756.42	59948.74	197499.16	197499.16
TOTAL DE GASTOS OPERATIVOS	16248.44	16880.4	17602.64	50471.48	54164.84	58356.1	69728.02	232720.44	

CAPITULO 4

4 VALORACIÓN FINANCIERA DEL NEGOCIO

4.1 Estructura de los Estados Financieros

4.1.1 INVERSIÓN INICIAL

PRESUPUESTO DE INVERSIÓN

Muebles y enseres	5000
Arreglos	1600
Instalaciones	1860
Equipo de oficina y equipo de computación	5000
Maquinarias	7000
Gastos de Constitución	350
Gastos de Investigación	200
Gastos de Organización	950
Deposito / Arriendo	1400
Inventario	4600
Otros	500
Gastos Operativos x 3	27000
Mano de Obra Directa x 1	3840
Gastos Indirectos de Fabricación x1	4700
TOTAL	64000

ACTIVOS FIJOS

ACTIVOS	
Muebles y enseres	5000
Instalaciones	1860
Equipo de oficina y equipo de computación	5000
Maquinarias	7000
TOTAL	18860

GASTOS PRE-OPERACIONALES

GASTO PRE-OPERACIONALES	
Arreglos	1600
Gastos de Constitución	350
Gastos de Investigación	200
Gastos de Organización	950
Deposito / Arriendo	1400
TOTAL	4500

NECESIDADES DE EFECTIVO

NECESIDADES DE EFECTIVO	
Inventario	4600
Otros	500
Gastos Operativos x 3	27000
Mano de Obra Directa x 1	3840
Gastos Indirectos de Fabricación x1	4700
TOTAL	40640

4.1.2 ANÁLISIS DEL FINANCIAMIENTO DE LA INVERSIÓN Y APORTES DE CAPITAL

1. PRÉSTAMO A ENTIDADES FINANCIERAS 14000

El préstamo será a una institución financiera y se pone como garantía los activos fijos de la empresa tangibles como los muebles, los equipos de oficina y computación y las maquinarias, las cuales suman 19000 dólares aproximadamente, mas si se considera el índice de apalancamiento presupuestado para el proyecto que no supera el 30%, esto bien es garantía suficiente si se utiliza el índice de que la garantía debe ser el préstamo por el índice 1.4, tal como lo propone la CORPORACIÓN FINANCIERA NACIONAL(CFN), a la cual se presento el proyecto y encamino el préstamo a una entidad financiera comercial, en este caso al BNF, con el cual la CFN mantiene un convenio de financiamiento de hasta 250.000 para actividades comerciales, de producción y servicios. Para esto es necesario presentar la solicitud, el proyecto y las garantías del caso, además se debe presentar 2 meses de antigüedad en la inversiones, a esto se tiene que el costo son una tasa de interés y una comisión para las entidades financieras, el préstamo puede ser cancelado en pagos mensuales iguales y con un plazo de 360 días pues se considera este préstamo como de capital de trabajo, además se consideran alguna otras condiciones y lineamientos en la forma del contrato.

Para mayor información sobre las condiciones del préstamo ver manual de créditos de la CFN, modulo 3 apartado de la BNF.

2. INVERSIÓN DE ACCIONISTA: 50000

De los accionistas la participación principal presenta 30000 dólares, un 60% de la participación total. El resto es una participación de 2 socios que se incluyen con 10000 cada uno. Estos conforman la junta de socios, en la cual se decide que el de principal participación sea el presidente de la junta y gerente general de la empresa, pero los otros asociados serán parte de la junta como asesores de la empresa, participara en la junta y formaran parte del grupo de negocios para clientes grandes.

4.1.3 PRESUPUESTO DEL ESTADO DE RESULTADOS Y BALANCE

PRESUPUESTO DE UTILIDADES									
RUBRO	MES 1	MES 2	MES 3	TRIM 1	TRIM 2	TRIM 3	TRIM 4	TOTAL	
VENTAS NETAS								738376	12
COSTO DE VENTAS	48825	51429	54405	154659	170125.2	187135.92	226466		
GASTOS OPERATIVOS	26945.54	28288.56	29827.1	85069.19	93010.76	103669.42	126031.58	407770.85	
UTILIDADES OPERATIVAS	16246.44	16880.4	17602.64	50471.48	54164.84	58366.1	66728.02	232720.44	
GASTOS FINANCIEROS	5631.02	6260.06	6675.26	19128.33	22949.6	25111.4	30606.4	97884.73	
OTROS GASTOS	1100	1100	1100	3300	3300	3300	3300	13200	
UTILIDADES ANTES DE IMPUESTOS	200	200	200	600	600	600	600	2400	
PORCENTAJE UTILIDADES OPERATIVAS/VENTAS	4331.02	4960.06	5675.26	15228.33	19049.6	21211.4	26795.4	82284.73	
PORCENTAJE UTILIDADES ANTES DE IMPUESTOS/VENTAS	0.115	0.122	0.128	0.124	0.136	0.134	0.136	0.13	
	0.069	0.066	0.104	0.098	0.112	0.113	0.118	0.1114	

BALANCE INICIAL

ACTIVOS

Efectivo

Inventario

Muebles y enseres

Equipo de oficina y equipo. De computación

Maquinarias

Arreglos

Instalaciones

Gastos de Constitución

Gastos de Investigación

Gastos de Organización

Deposito / Arriendo

Otros

TOTAL DE ACTIVOS

PASIVOS

PATRIMONIO

35540

4600

5000

5000

7000

1600

1860

350

200

950

1400

500

64000

TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO

64000

14000

50000

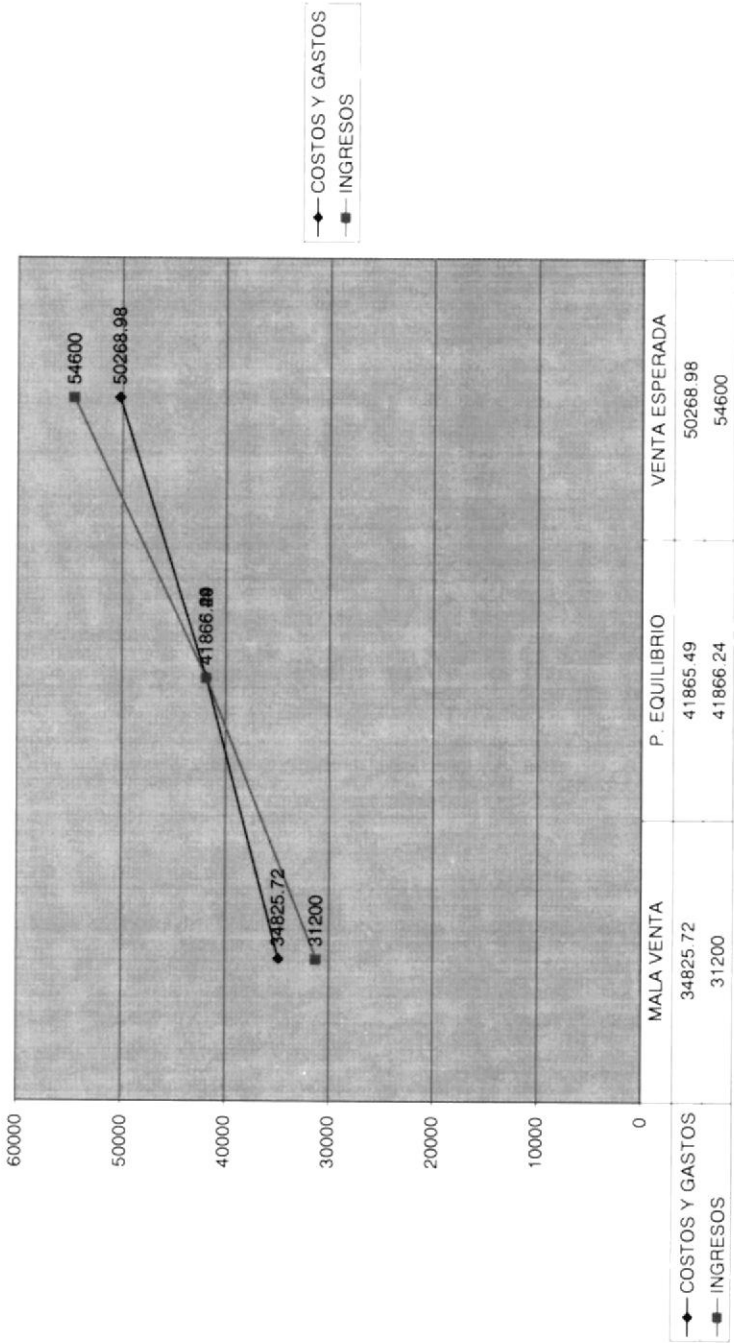
4.2 EQUILIBRIO OPERATIVAS PARA EL PRIMER AÑO

ANÁLISIS DE PUNTO DE EQUILIBRIO				
RUBRO	MALA VENTA	P. EQUILIBRIO	VENTA ESPERADA	
VENTAS BRUTAS	30000	40256	52500	
FLETE + INSTALACIÓN	1200	1610.24	2100	
DESCUENTOS ESTIMADOS	3300	4428	5775	
VENTAS NETAS	27900	37438.24	48825	
COSTO DE VENTAS	19055.54	22652.54	26945.54	
GASTOS OPERATIVOS	11170.18	13484.95	16248.44	
UTILIDADES OPERATIVAS	-2325.72	1300.75	5631.02	
GASTOS FINANCIEROS	1100	1100	1100	
OTROS GASTOS	200	200	200	
UTILIDADES ANTES DE IMPUESTOS	-3625.72	0.75	4331.02	
PORCENTAJE UTILIDADES OPERATIVAS/VENTAS NETAS	-0.083	0.035	0.115	
PORCENTAJE UTILIDADES ANTES DE IMPUESTOS/VENTAS	-0.13	0	0.089	

El equilibrio operativo es de 36575, mas no es interesante analizar este punto de equilibrio debido a que la empresa mantiene deudas con entidades financieras que debe de solventar, otro punto importante es que los costos de ventan no mantienen un comportamiento en línea recta, especialmente la mano de obra directa que se calcula bajo rangos de ventas estimada, además los gastos de un mes están relacionadas siempre con el nivel de ventas y gastos del mes anterior.

4.2.1 GRÁFICO Y ANÁLISIS DEL PUNTO DE EQUILIBRIO OPERATIVO.

Grafico 4.2.1.1 GRAFICO PUNTO EQUILIBRIO



NÓTESE ADEMÁS QUE LOS NIVELES DE PÉRDIDA - UTILIDAD SON RESPECTIVAMENTE:

MALA VENTA	EQUILIBRIO	VENTA ESPERADA
-3625.72	0.75	4331.02

Fuente: Datos del Proyecto

Elaboración: Los Autores

4.3 FLUJOS DE CAJA DE CORTO Y LARGO PLAZO DEL PROYECTO Y DETERMINACIÓN DE LA TASA DE DESCUENTO, CPPC, VAN Y TIR

ESTADO DE FLUJO DE EFECTIVOS DE CORTO Y LARGO PLAZO											
	ANO 0	ANO 1	ANO 2	ANO 3	ANO 4	ANO 5	ANO 6	ANO 7	ANO 8	ANO 9	ANO 10
FLUJOS OPERATIVOS											
UTILIDADES NETAS	0	61713.55	96682.28789	113683.035	129446.311	151929.379	176270.491	206004.576	240198.2183	294668.85	339890.571
AJUSTES	0										
DEPRECIACION	0	2874.28	2923.89	3345.82	3831.04	4389.04	5030.74	5768.7	6617.35	7593.3	8715.64
AMORTIZACIONES	0	290.16	295.17	337.76	386.74	443.07	507.85	582.35	668.02	766.54	879.84
MENOS CAMBIOS DE INVENTARIO	4600	21346	24547.9	28230.09	32464.6	37334.29	42934.43	49374.59	56780.78	65297.9	75092.59
TOTAL OPERATIVOS	-4600	43531.99	75353.45	89136.52	101199.49	119427.2	138874.65	162981.04	190702.81	237730.79	274393.46
FLUJOS DE INVERSION											
MENOS INVERSION EN ACTIVOS	20460	14800	23186.12	27263.2	31043.51	36435.35	42272.78	49403.54	57603.78	70666.8	81511.77
GASTOS PRE OPERATIVOS	2900										
OTROS GASTOS	500										
PRESTAMO BANCARIO	14000	0	13200	13200	18000	18000	20000	20000	20000	0	0
INCREMENTO DE EFECTIVO	-14460	28731.99	65367.33	75073.32	88155.98	100991.85	116601.87	133577.5	153099.03	167063.99	192881.69
EFECTIVO INICIAL	-35540	35540	64271.99	129639.32	204712.64	292868.62	393860.47	510462.34	644039.84	797138.87	964202.86
EFECTIVO FINAL	-50000	64271.99	129639.32	204712.64	292868.62	393860.47	510462.34	644039.84	797138.87	964202.86	1157084.55

TIR	200%
TMAR	20%
ANALISIS DE FACTIBILIDAD	FACTIBLE
VAN para los 3 primeros años	\$ 212,055.26
T DE RECUPERACION DE INVERSION	3.11 TRIMESTRES

El flujo de efectivo para todos los años estuvieron calculados en base a los presupuestos de la empresa y los índices de crecimiento de la ventas, los márgenes de utilidad, los índices inversión, de consumo y gestión de presupuestos y las variables de mercado, además se tomo en cuenta los planes maestros de introducción y expansión de la empresa, de mercado, de producto y de competencia.

Nótese que el proyecto muestra una tasa TIR bastante interesante y un tiempo de retorno sobre la inversión de 3.11 trimestres, es decir la inversión se recupera en menos de un año, además ante una TMAR aproximada de un 20%, calculada en base a estudios realizados anteriormente, en proyectos y tesis de grado para la ESPOL¹.

Del cual se desprende el siguiente análisis:

Para el cálculo de la Tasa Mínima Atractiva de Retorno (TMAR) se utilizarán las siguientes fórmulas:

$$K_e = R_f + B(\text{Prima de Mercado})$$

$$\text{Rentabilidad de los bonos del Estado: } R_f = 14.5\%$$

$$\text{Sensibilidad del sector manufacturero Colombia 1998: } B = 0.58$$

$$B \text{ ajustado} = 0.34(1) + 0.66(0.58) = 0.723$$

$$\text{Prima de Mercado Ibbots} = 8.4\%$$

$$K_e = 0.2057$$

$$\text{Costo Promedio Ponderado} = K_e (\% \text{Pat}) + K_d (\% \text{Deuda})$$

Y dado que el nivel de apalancamiento es del 22% a una tasa anual del 14.66%, el patrimonio es del 78% a un K_e del 20,57% se tiene que:

$$\text{COSTO PROMEDIO PONDERADO} = 0.2057 * 0.78 + 0.1466 * 0.22$$

CPPC = 0.1926 al cual por seguridad se ha ajustado a 20% tal como se muestra en la tabla de análisis anterior.

Así como la TIR del proyecto es mayor que la TMAR de 20% se considera rentable al proyecto

Además como se muestra en estos índices presupuestados, se tiene que existe una interesante salud financiera inicial para la empresa debido a un plan de gestión y consumo de recursos eficiente y un importante

¹ TESIS: Evaluación económica, financiera y de mercado para la creación de un consorcio para la fabricación, comercialización y exportación de muebles de madera, por Johanna Ordóñez y Verónica Villa del año 2003

índice de crecimiento para los posteriores (crecimiento promedio de 21.4%) diez años.

4.4 ÍNDICES FINANCIEROS PRESUPUESTADOS

RAZONES FINANCIERAS	
RAZONES DE CIRCULANTE	
RAZÓN CIRCULANTE	2.8671429
PRUEBA ACIDA	2.5385714
CAPITAL DE TRABAJO	26140

ROTACIÓN DE INVENTARIOS	23.434775
--------------------------------	-----------

RAZONES DE DEUDA	
RAZÓN DEUDA A CAPITAL	0.28
RAZÓN APALANCAMIENTO O DEUDA A ACTIVOS TOTALES	0.21875

RAZONES DE RENTABILIDAD	
MARGEN UTILIDAD BRUTA	0.4477463
MARGEN DE UTILIDADES NETAS-VENTAS	0.0835801
MARGEN UTILIDADES OPERATIVAS/VENTAS	0.13
MARGEN UTILIDADES ANTES DE IMPUESTOS/VENTAS	0.1114
RENDIMIENTO DEL CAPITAL	1.234271

Eso permite indicar una solidez financiera y un buen plan de gestión de recurso, el cual debe mantenerse por todo el proyecto y cumplirse a cabalidad para el cumplimiento de las metas de corto y largo plazo

4.5 ANÁLISIS DEL RIESGO DEL NEGOCIO

En este análisis se muestra las variaciones de los distintos componentes del estado de resultados, en este análisis de sensibilidad se establecen variaciones de distintos componentes, manteniendo el resto de componentes constantes. Este supuesto esta dado solo para fines ilustrativos, ya que ha sido extensamente explicado que el nivel de precios de un proyecto, producto o programa de muebles o acabados de construcción es altamente relacionado con el nivel de costo de ventas y viceversa, por lo que una variación en los costos de los factores de producción directos inciden el precio de un producto, este comportamiento es una norma en el sector.

Mas al mismo tiempo la variación en los costos de los factores de producción podrían indicar otro argumento también muy interesante, hasta que punto es posible cambiar el esquema de presupuestación para un proyecto, programa o trabajo de muebles y acabados para la construcción sin mantener perdidas o manteniendo la rentabilidad del proyecto.

Así tenemos:

ESCENARIO	VARIACIÓN %	TIR
AUMENTO DE LAS VENTAS	5%	270%
	10%	335%
	15%	397%
DISMINUCIÓN DE LAS VENTAS	5%	116%
	10%	--
	15%	--
AUMENTO DEL COSTO DE VENTAS	5%	156%
	10%	105%
	15%	--
DISMINUCIÓN DEL COSTO DE VENTAS	5%	239%
	10%	277%
	15%	313%
AUMENTO EN LOS GASTOS OPERATIVOS	5%	175%
	10%	150%
	15%	121%
DISMINUCIÓN EN GASTOS OPERATIVOS	5%	222%
	10%	245%
	15%	266%

Nótese que un aumento en las ventas, produce un rápido crecimiento en la tasa de retorno, lo que implica una excelente opción de rentabilidad si la demanda lo permite, mas al mismo tiempo se nota que dado los niveles especificados de presupuestación de largo plazo, no es posible disminuir el precio a la venta (tan solo hasta un 7,5%); si se lo quisiera hacer seria necesario cambiar las estrategias de crecimiento y expansión, además de las alternativas de inversión para las estrategias.

Así mismo para el costo de ventas, una disminución en el costo de ventas y manteniendo constante los otros factores seria un aumento en la rentabilidad, este escenario es mucho mas complicado de cumplir ya que seria interesante analizar si al mismo tiempo que disminuyen los

costo de producción para nuestra empresa pueden disminuir los costos de producción de la competencia, lo que podría implicar una variación en los precios a la venta hacia la baja. Si el costo de venta aumenta sucede lo contrario, el precio de venta de todos los productos del mercado pueden subir de forma general.

Dado los niveles de presupuestación actual una variación, sea positiva o negativa para los intereses del proyecto, de los gastos operativo no implica que se proponga que el proyecto no es factible, tan solo si los gastos aumentan se pierde rentabilidad sobre el proyecto y si disminuyen se gana rentabilidad. Esto último es mas difícil que se cumpla pues, solo existiría si hubiera deflación en la economía y esto no es muy común en el país, ya que normalmente los gastos tienen a elevarse.

Este análisis indica que bajo el sistema de presupuestos actual, bien puede aumentarse el precio mas no disminuirlo por encima del 7,5%, una variación en los costos de venta podría hacer varían los precios de venta para todo el mercado y que ante una variación de los gastos operativos, si aumenta no afecta la factibilidad del proyecto, aunque disminuya la rentabilidad y si disminuye (si se diera esta remota posibilidad) mejoraría la rentabilidad del proyecto.

CAPITULO 5

5. EVALUACIÓN SOCIAL Y EXTERNALIDADES

5.1 ANÁLISIS Y TIPO DE EXTERNALIDADES

5.1.1 ASPECTOS SOCIALES

Como aspectos positivos, la implementación de este proyecto no sólo mejorará el nivel de vida de sus participantes, siendo los más beneficiados aquellos que integren la estructura operacional de la empresa, ya que detendrá la migración de los trabajadores, recibirán capacitación que tecnificará sus conocimientos y experiencia profesional, mantendrán ingresos acordes con la realidad nacional y sus necesidades y progresaran tanto personal como profesionalmente.

Las operaciones de la empresa buscaran lograr un impacto social positivo de importancia en Ecuador. La compañía proveerá planes de apoyo social, medioambientales y de tecnología que busquen incentivar el desarrollo de la sociedad y el cuidado del entorno, como así también capacitación sobre los recursos en el país para tratar las necesidades y las inquietudes sobre el manejo de los recursos naturales.

Por el contrario, como un punto en desventaja es que mientras la creación de la empresa incrementa la oferta de muebles y acabados de construcción, también se incrementa el consumo de madera, uno de las

principales materias primas para la empresa, lo cual repercute en un incremento en la tasa de deforestación porque se demandará mas materia prima para producirlos. Los efectos negativos del proyecto influyen principalmente en el medio ambiente lo cual se trata detalladamente mas adelante.

5.1.2 ASPECTOS AMBIENTALES

El Ecuador mantiene una cobertura boscosa suficiente para promover el desarrollo social y económico en el corto, mediano y largo plazo, basado en un aprovechamiento sostenible del mismo. Unido al capital humano de un país, el bosque representa una de las principales fuentes de riqueza, por lo que se le considera un capital social de importancia para el Ecuador, que alberga una diversidad de activos naturales que brindan bienes y servicios ambientales que la sociedad utiliza para aumentar su bienestar.

Sin embargo, la falta de reconocimiento social de la diversidad de bienes y servicios que aporta el bosque a la economía, ha hecho que la sociedad perciba la importancia de este recurso sólo como un flujo de madera. Es por eso que el Producto Interno Bruto (PIB) de la economía no es capaz de reflejar una importancia mayor; no refleja por ejemplo, los encadenamientos productivos que genera el bosque debido a la diversidad de actividades económicas que en él se sustentan.

Debido a la tendencia a la escasez de árboles en el Ecuador, y con el fin

de salvaguardar este recurso, las autoridades pertinentes han establecido leyes para el abastecimiento de madera. De acuerdo al Art. 83 de la Ley Forestal, quienes comercialicen productos forestales, animales vivos. Elementos constitutivos o productos de la fauna silvestre, especialmente de la flora o productos forestales diferentes de la madera, sin la respectiva autorización, serán sancionados con una multa de quinientos a mil salarios mínimos vitales. Quien transporte madera, productos forestales diferentes de la madera y productos de la vida silvestre, sin sujetarse a las normas de movilización establecidas en esta Ley y el Reglamento, serán sancionados con multa equivalente de uno a cinco salarios mínimos vitales generales y el decomiso del producto.

Además acorde con el Art. 43 de la misma Ley, la movilización de productos forestales y de flora y fauna silvestres, requerirá de la correspondiente guía de circulación expedida por el Ministerio de Agricultura y Ganadería. Se establecerán puestos de control forestal y de fauna silvestre de atención permanente, los cuajes contarán con el apoyo y presencia de la fuerza pública. En este caso el consorcio tendrá que obtener una Guía de Circulación Canjeada para la movilización parcial o acumulativa de madera, la cual es expedida y emitida por el Jefe de Oficina Técnica al propietario de una licencia de abastecimiento forestal maderero, es decir a nuestro proveedor.

Esta Guía de Circulación debe contener lo siguiente:

- Nombre del Distrito Forestal y Oficina Técnica.
- Número de la Licencia de Aprovechamiento forestal maderero, cuando corresponda.

- Número del registro del Plan de Manejo Integral, Programa de aprovechamiento Forestal Sustentable o Programa de Aprovechamiento
- Forestal simplificado o número de Programa de Corta cuando corresponda.
- Número de la Guía de Circulación.
- Nombre del propietario del producto.
- Procedencia del producto.
- Destino final o intermedio del producto.
- Tiempo de validez.
- Especificación del volumen del producto; y
- Lugar y fecha de expedición.

Las guías de circulación, con toda la información correcta y completa deberán acompañar a la madera en todo momento de su movilización. Las guías serán obligatoriamente presentadas en los puestos de control forestal que el Ministerio del Ambiente establezca, donde serán selladas. En dichos puestos, se verificará la legalidad y vigencia de la guía de circulación y la conformidad del volumen de madera y la especie movilizada.

Estas guías serán válidas por el tiempo estimado de duración del viaje, en todos los casos la vigencia de las guías no será superior a 72 horas.

Debe tomarse en cuenta que serán retenidos los productos madereros que para su movilización:

- No cuenten con guía de circulación.
- Se excedan de lo autorizado en la misma
- Cuenten con guías que no estén correctas o completamente llenadas.
- O, su tiempo de validez haya caducado.

Estos procedimientos son validos y obligatorios según la Ley Forestal Y de Conservación de Áreas Naturales y Vida Silvestre

Además de estos procedimientos también se deben de tomar en cuenta a la VIGILANCIA VERDE. Esta se conformo mediante un convenio interinstitucional conformado por: Corporación de Manejo Forestal Sustentable, Fundación Natura, Fundación Maquipucuna, Fondo Ecuatoriano Populorum Progressio, Cara guión Ecuador, conjuntamente con el Ministerio de Turismo y Ambiente, Policía Nacional del Ecuador y el Ministerio de Defensa del Ecuador, entidad con quién el INEFAN suscribió un convenio de colaboración interinstitucional para la implementación de la guardia forestal.

Este proyecto tiene entre sus objetivos establecer puestos de control en ubicaciones estratégicas para cubrir en gran parte la movilización de madera proveniente de los bosques nativos y/o cultivados, inicialmente en los sitios de: San Mateo en la provincia de Esmeraldas, Km. 4 1/2 la vía Quevedo - Santo Domingo en la provincia de Los Ríos, Lita en la provincia de Imbabura, Baeza en la provincia de Napo y Mera en la

provincia de Pastaza. La duración del proyecto es indefinida.

Los fondos de este proyecto provienen del convenio interinstitucional y donaciones de organizaciones gubernamentales, no gubernamentales. Empresas privadas, instituciones académicas, decomisos, etc. que son manejados por un fideicomiso mercantil denominado Fideicomiso Vigilancia Verde. Las partes que intervienen en el fideicomiso son: como la Fiduciaria la Compañía Administradora de Fondos y Fideicomisos BG Banco de Guayaquil; como constituyentes o fideicomitentes la Corporación de Manejo Forestal Sustentable, Fundación Natura, Fundación Maquipucuna, Fondo Ecuatoriano Populorum Progressio, Care guión Ecuador, conjuntamente con el Ministerio de Turismo y Ambiente, Policía Nacional del Ecuador y el Ministerio de Defensa del Ecuador, quienes transfieren de manera temporal e irrevocable, la propiedad de bienes muebles o inmuebles, corporales o incorporeales (bosques), que existen o se espera que existan, a fin de que cumplan con las finalidades específicas instituidas en el contrato de constitución a favor del propio constituyente o de un tercero llamado beneficiario según el Convenio Interinstitucional para la Conformación del Proyecto Piloto de Vigilancia Verde en el Ecuador.

Debido a la falta de un centro de abasto de madera legal, aproximadamente el 80% de los artesanos e industrias productores se abastecían ilegalmente de madera (Guayacán) proveniente de la Cordillera Chongón-Colonche. Sin embargo, las diferentes labores de control de movilización de la madera de parte del Estado hicieron que

estos productores buscaran otros lugares de abastecimiento, como Esmeraldas, Guayaquil, Libertad, etc. sin garantía de que la compra de esta materia prima sea legal. Por ello la empresa, en pro de un manejo sustentable del ecosistema, adquirirá la madera bajo las normas establecidas en el proyecto de Vigilancia Verde, específicamente en el puesto de control implementado actualmente en Petrillo, destinado a preservar los recursos naturales de la Cordillera Chongón-Colonche.

Además dado que uno de los objetivos de la empresa es la mejora de la calidad de vida, calidad ambiental y cuidado social, se mantendrá una postura muy fuerte contra la deforestación injustificada e irresponsable pues esto finalmente provoca pérdidas de suelos, agua, flora y fauna empeoran la calidad de vida de la mayoría de la gente, sin que ni siquiera obtengan los beneficios derivados de esta destrucción, que quedan en las manos de unos pocos.

La deforestación no sólo no ha servido para mejorar la calidad de vida de la presente generación, sino que en muchos casos la ha empeorado y además ha hipotecado las posibilidades de las futuras generaciones de ecuatorianos.

Por eso ante los distintos ecosistemas forestales de Ecuador que exponen una importante fuente de recursos naturales que son valiosos en cuanto al medio ambiente, lo social y lo económico. No obstante, los bosques del Ecuador se encuentran bajo una presión severa, como lo indica el índice aproximado de un 2% de agotamiento anual. Las causas

de la deforestación, deterioro de hábitat y degradación medioambiental varían de una región ecuatoriana a la otra e incluyen factores políticos, desigualdades sociales, y presiones económicas a corto plazo.

Se Deben conservar los bosques y utilizarlos racionalmente, sin destruir las especies más valiosas y dejando que se regenere con sus propias semillas. Para proveer leña y otros productos forestales, se debe sembrar árboles de rápido crecimiento, que se puedan aprovechar en pocos años.

A medida que se tenga utilidades en el la empresa, una parte de ellas estarán destinadas a la compra de retoños de árboles para donarlos a diferentes entidades destinadas a la reforestación., además debido a la escasez de árboles se ha tenido la necesidad de aprovechar la disponibilidad de este recurso forestal en su totalidad. De esta manera cobra mayor importancia el uso alternativo de los desechos madereros en el proceso de producción.

Los desechos que se obtengan en la producción, ya sea en forma de viruta o de aserrín, serán comercializados para abona de suelo agrícola, para criaderos de aves, para aseo de pisos y para hacer ladrillos.

Así, la empresa contribuirá al fortalecimiento empresarial y obtener una importante experiencia en tecnología y metodología, como así también aptitudes en el manejo, comercialización y administración de los recursos y los desechos de manera sustentable y responsable socialmente.

El proyecto mejora el manejo de los recursos naturales a través de la innovación tecnológica y la exigencia a los proveedores de mantener materias primas confiables que cumplan con los requisitos de ley. De esta forma se disminuirá en gran medida la comercialización ilegal de madera.

La creación de la empresa contribuirá al desarrollo socio-económico de la región porque sus miembros tendrán mejor nivel de vida al participar de los beneficios de la producción, de la capacitación, los beneficios sociales obtenidos para ellos y para sus familias y el trabajo remunerado, el manejo sustentable de la producción, una competencia leal y el uso de materias primas legales y certificadas que permiten ofrecer productos de calidad.

5.2 VALORACIÓN AGREGADA DEL PROYECTO

Como medida del ingreso generado por el proyecto, al contexto de la economía se calcula el concepto de valor agregado, el cual puede calcularse sumando los pagos a los factores de producción, es decir:

VALOR AGREGADO = Remuneración a los empleados + Depreciaciones + Utilidades + Impuestos – Subsidios

VALOR AGREGADO SOCIAL DEL PROYECTO					
	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑOS
UTILIDADES NETAS	61713.55	96682.29	113683	129446.3	151929.4
REMUNERACIÓN	116427	165985.2	181984.1	196818.5	217976.7
DEPRECIACIÓN	2874.28	2923.89	3345.82	3831.04	4389.04
IMPUESTOS	20571.18	32227.43	37894.34	43148.77	50643.13
TOTAL	201586	297818.8	336907.3	373244.6	424938.3

VALOR ACTUAL NETO	\$ 920,548
-------------------	------------

CAPITULO 6

6 CONSIDERACIONES FINALES

6.1 CONCLUSIONES

1. La meta de del GRUPO CASTOR es la de ingresar al mercado de Guayaquil, posicionarse ante el mercado meta y luego expandirse, lo cual es factible bajo los parámetros de los estudios de mercado y los planes de negocios y maestros presentados.
2. EL GRUPO CASTOR es una empresa en formación que mantiene diferentes opciones de recurso humano, tecnológico, económico y de capital por medio del cual se puede implantar el plan de maestro y de negocios propuesto y cumplir sus objetivos.
3. El estudio de mercado nos oriento a diseñar un plan de negocios acorde con la realidad de la demanda y oferta del mercado. Se determino que la demanda es elástica y la oferta muy competitiva
4. A través de este estudio se pudo conocer que las demandas de los potenciales clientes eran la calidad de materiales empleados y el servicio personalizado a un excelente precio.
5. De todo el mercado estudiado ninguna empresa ofrece productos y servicios tan direccionados y diferenciados como el GRUPO CASTOR para productos similares o de iguales características.
6. Del análisis del mercado interno se determino que las exportaciones si son factibles de realizarse una vez que CASTOR se consolide en el mercado interno.
7. Se propondrán productos para el sector empresarial, comercial, turístico y entretenimiento y para hogares. Estos serán ofrecidos por medio de profesionales del sector en sus obras y proyectos.
8. la principal estrategia es ofrecer productos con líneas funcionales y adaptables a las necesidades de los usuarios, capaces de entonar con los ambientes, manteniendo la belleza, eliminado lo superfluo, innecesario y caro.
9. La principal estrategia de precio será la proponer precios intermedios hacia altos, con valor agregado

10. La comunicación y las estrategias de promoción deben ser direccionada a los mercados meta y altamente persuasiva. (300)
11. Se mantiene un sistemas, procesos, procedimientos y estrategias maestras que buscan la eficiencia en la operaciones y el cumplimiento de los objetivos, una expansión intensiva, satisfacer al cliente constantemente y excelente rentabilidad sobre la inversión. Estas estrategias deben de cumplirse a cabalidad, estudiándolas constantemente para analizar su factibilidad en el tiempo y ajustarlas si es necesario.
12. El proyecto mantiene una presupuestación austera, realista, pero esta en pro del cumplimiento de los objetivos de la empresa y sus estrategias, este debe ser cumplido a cabalidad por la administración.
13. El proyecta muestra una excelente rentabilidad e índices financieros, bajo el sistema de presupuestación dado, además esta apto ante cualquier variación en las variables de la empresa. Más no permite altas variaciones en los precios.
14. El proyecto es también socialmente sustentable, otorga beneficios sociales y mantiene preocupación social y ambiental, busca cumplir normas sociales, sanitarias, ambientales y de regulación estatal o municipal.

6.2 RECOMENDACIONES

1. Se deben de cumplir las estrategia, sistemas, procesos y procedimientos y ser utilizados constantemente, para el cumplimiento de los objetivos
2. Se debe mantener un sistema de inversión que fomente el crecimiento y el cumplimiento de la misión de la empresa, la visión, la filosofía y los objetivos de corto, mediano y largo plazo.
3. Deben de establecer normas y políticas para la planificación de corto, mediano y largo plazo, y cumplir la planificación.
4. Mantener siempre un sistema emergente de opciones ante cualquier eventualidad dentro de las operaciones, estableciendo un fondo para estas eventualidades.
5. Incentivar un sistema de capacitación para el personal calificado y no calificado.
6. Tomar en cuenta el impacto ecológico y social en las operaciones

7. Buscar innovaciones constantes en los productos, en los servicios, en las operaciones de la empresa en pro de la eficiencia, la satisfacción del cliente y el logro de objetivos.

ANEXOS

DISEÑO DEL ESTUDIO DE MERCADO, PROCESOS DE EJECUCIÓN Y RECOPIACIÓN DE DATOS. (Anexo 1)

El principio principal de el estudio de mercado es la identificación de las diferentes variables de mercado dentro del sub-sector de muebles y acabados para la construcción, los principales cuestionamientos son las condiciones del sector y sus participantes, potencial, medición, expectativas de compra y demanda latente del mercado objetivo, rentabilidad y aceptación de los productos y por ultimo los diferentes requerimientos que se puedan dar con referencia a estos productos.

El objetivo del estudio es la captación, análisis y evaluación de la mayor cantidad de datos con el fin de obtener un marco global que permita interpretar las condiciones del sector, además de la recopilación, tabulación, análisis y evaluación de datos enfocados en las diferentes variables de mercado (competencia, clientes, proveedores y materia prima, organismos de regulación y apoyo, tendencias de mercado, entre otros factores) que permitan la planificación de estrategias y mostrar la viabilidad del proyecto.

Para lo cual se obtendrá información sobre características de Producción y productos, características sobre la materia prima y los proveedores, fuentes de financiamiento, comportamiento, potencial, requerimientos de la demanda e información sobre las diferentes variables de interés sobre

los usuarios potenciales, datos sobre competidores del sector de productos mobiliarios y de acabados de construcción, además se analizará la situación de las empresas mobiliarias en el Ecuador.

Las fuentes secundarias que presentara el estudio serán informaciones provenientes de: textos, revistas, Internet, catálogos, gremios, proyectos anteriores, consultas del Banco Central, Superintendencia de Compañías, Cámaras de la producción, Comercio y construcción, cámaras de pequeñas y medianas empresas, federaciones de empresas del Ecuador, Servicio de Rentas Internas, organismos de apoyo gremial, COPEI, ferias sobre el sector, locales de venta de muebles y acabados, talleres y cotizaciones.

Posteriormente, por medio de un estudio de localización de planta se analizará los aspectos sobre las instalaciones en la ciudad de Guayaquil o sus alrededores, se definirá el área donde operara la empresa en su oficina de comercialización y negocios; así como el taller de manufactura en el que se operará. Además se estimaran costos de operaciones, transporte, almacenamiento, administración, comercialización, entre otros.

Metodología Descriptiva

Recopilación de información de a través de fuentes primarias como las encuestas y la observación con el fin de establecer y determinar primordialmente las tendencias de los potenciales clientes y del mercado

así como determinar el potencial económico de los diferentes segmentos de mercados, identificar los mercados objetivos dentro del perfil de cliente meta, identificar sus requerimientos, exigencias y necesidades. Además identificar el objetivo, cantidad, frecuencia, operación, preferencias de producto, preferencias de canales, marcas y empresa, objeto, entre otros factores que deciden la compra hacia esta clase de productos, tales como:

- Identificar la situación actual de las variables del sector, además de sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, para orientar nuestros planes estratégicos de corto, mediano y largo plazo.
- Identificar a los competidores directos e indirectos, su potencial, su capacidad, sus productos, su porcentaje de mercado, su posicionamiento, diferenciación y otros factores que incidan en la decisión de un cliente hacia estas empresas
- Realizar un estudio sobre las cualidades técnicas de las diferentes materias primas, su utilización, la forma de trabajo, su desempeño productivo y en el producto final, los costos, la transportación, el almacenamiento, los proveedores, los materiales mas demandados y cuales de las materias primas son factibles utilizar para en el sistema de producción que se implementará.
- Identificar a los proveedores del sector, su capacidad de provisión, el apoyo técnico y de capacitación que pueden ofrecer, su imagen, su posición en el mercado, su lista de precios y sus servicios, las cuales serán variables de decisión base para escoger proveedores.

- Determinar el potencial económico de los diferentes segmentos de mercados, identificar los mercados objetivos dentro del perfil de cliente meta, identificar sus requerimientos, exigencias y necesidades. Además identificar el objetivo, cantidad, frecuencia, operación, preferencias de producto, preferencias de canales, marcas y empresa, objeto, entre otros factores que deciden la compra hacia esta clase de productos.
- Realizar un estudio sobre las necesidades de maquinaria y herramientas, consideraciones sobre la planta de producción, costos de mantenimiento y operación, requisitos técnicos, de operación mínima, legales y financieros que se necesitan para la implementación de una manufacturera de muebles y acabados de construcción en la ciudad de guayaquil o zonas cercanas.
- Presentación del producto. Es decir, como les gustaría a clientes potenciales e intermediarios llegar a conocer el producto, por ejemplo: vía catálogos, Internet, medios de publicidad clásica, CDS interactivos o ventas personalizadas.
- Determinar productos estrellas, es decir mostrar que muebles o acabados son preferidos en el mercado; ya sea por necesidad, requerimientos específicos, mayor demanda, características funcionales u otros factores...
- Determinar la acogida y expectativa de la oferta de diseños, programas y modelos mobiliarios y acabados de construcción que expondrá la empresa.
- Determinar que materiales son los más demandados por los clientes objetivos y más utilizados por la industria según las cualidades, costos y propiedades de estos, además determinar la factibilidad de producción

sobre los materiales requeridos (basándose en el estudio sobre los materiales más demandados) y otros materiales alternativos que utilizaría la compañía en sus programas de diseño, manufactura y administración de proyectos mobiliarios y acabados de construcción, tomando en cuenta las exigencias de los clientes y la estrategia de producción (bajo diseño, pedido, medida y personalizando requerimientos).

- Determinar los rangos de precios, esto es el máximo y mínimo precio que los clientes estarían dispuestos a pagar por las manufacturas, proyectos, programas y diseños de muebles y acabados de construcción.
- Situación actual de la competencia ante el mercado y los clientes, que nos permita identificar: ¿Quiénes son?, ¿Cuántos son?, ¿cómo están posicionados y diferenciados?, ¿Qué productos ofrecen?, ¿Qué participación tienen de mercado? y entre otros factores.

Estos objetivos se cumplirán a partir de la generación de información de estudios del sector, estudios de mercado anteriores y estudios de mercado que se desarrollen en este proyecto.

Para estos se realizarán entrevistas a gerentes de empresas, jefes de compras, administradores, decoradores, ingenieros civiles, arquitectos, diseñadores de interiores, clientes potenciales de locales comerciales de empresas del sector, salas de exposiciones, ferias y lugares estratégicos donde existan este tipo de clientes potenciales y van a ir dirigidos a empresas medianas-grandes, a familias de estratos medio, medio alto, alto y a profesionales especializadas del ramo que trabajen con las empresas y familias que hemos nombrado y que requieran diseños y

programas de muebles y acabados de construcción funcionales, innovadores, alternativos, sofisticados, modernos y de vanguardia que rechazan la utilización elementos innecesarios y superfluos.

Se realizaran encuestas y entrevistas focales a personalidades referentes de este sector, encuestas aleatorias estratificadas a empresas y profesionales del ramo y visitantes de locales comerciales de empresas del sector, salas de exposiciones, ferias y lugares estratégicos donde existan este tipo de clientes potenciales. Además uno de las técnicas que también se emplearan es la observación directa y la recolección de datos y documentaciones como preformas, folletos, manuales de usuarios y de procedimientos, etc.

Para la tabulación de nuestra base de datos, cálculo de datos y simulaciones utilizaremos el programa estadístico SPSS 8.0 for Windows y el programa MS EXCEL2003, entre otros.

Además se realizaran entrevistas a expertos en áreas industriales, centro de proyectos, entidades gubernamentales y entes gremiales en aspectos relacionados con el proyecto.

ESTUDIO DE MERCADO PROPIO

Se ha considerado desarrollar un estudio de mercado, pues la información obtenida por otros medios sobre algunas variables no pudo ser consistente o demuestren algo de forma exhaustiva.

Para este estudio se han considerado aspectos sobre la competencia, aspectos sobre los clientes, aspectos sobre el producto y aspectos sobre la empresa.

De estudio anteriores y de un sondeo preliminar se ha llegado a concluir que uno de los medios o canales mas interesantes y menos explotados para llegar al cliente es la intermediación por medio de profesionales de obras(empresas o independientes) como constructoras, diseñadores, decoradores, estudios, arquitectos, ingenieros y afines, por lo que el enfoque será hacia estos, basándonos en su experiencia en el trabajo con los clientes, la marcada tendencia que estos imponen o siguen según sea y su necesidad profesional de mantener buenos proveedores para realizar sus trabajos.

El enfoque del presente estudio se basa en que los clientes tienen distintas formas para obtener esta clase de productos:

- ❖ Salas de exposición/locales comerciales
- ❖ Ferias
- ❖ Catálogos
- ❖ Internet
- ❖ Visita de vendedores/profesionales
- ❖ Ir a un taller, local o estudio profesional y realizar un pedido a media y diseño

De todas estas opciones las más elegidas son la de ir a un local, visitas de un vendedor o mandar a realizar a una taller, local o estudio profesional bajo medida y diseño.

Hay que tener en cuenta que los locales, vendedores, talleres o estudios profesionales están manejados por expertos del sector que saben y reconocen lo que ofrecen y requieren sus clientes, están al tanto de las tendencias y sobre todo conocen las distintas opciones que ofrecen ellos y el mercado, por lo que un medio económico pero muy efectivo para conocer que es lo que desean los clientes es preguntarles a quienes venden, siempre y cuando estén orientados al nuestro mercado objetivo, así se tienen que de todos aquellos a que tienen nuestra clase de clientes y que muchas veces no tienen talleres o proveedores propios sino contratados, estos son:

- ❖ Ingenieros, empresas de ingeniería y construcción
- ❖ Arquitectos, empresas de arquitectura, diseño y construcción
- ❖ Decoradores y empresas de decoración de interiores y exteriores
- ❖ Diseñadores y empresas de diseño de muebles, acabados y decoraciones de interiores y exteriores
- ❖ Locales comerciales, son considerados como distribuidores y no serán materia de entrevistas formales, sino que serán estudiados a través de observación y preguntas de investigación no formales.

Es obvio que a los maestros y talleres no les podemos ofrecer pues estos mantienen capacidad para realizar trabajos algo similares a los nuestros

con los pro y contras que estos presentes, adicionalmente se ha decidido iniciar el estudio sin los locales pues estos no mantienen el enfoque que quiere presentar la empresa que es a diseño y medida ante el cliente, los locales deben mantener un stock y no serán vendidos a diseño y medida, al menos no en un principio suponemos, sino bajo medidas estándares.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS DEL ESTUDIO DE MERCADO

- Identificar a las principales empresas de mobiliarios y acabados de construcción que existen el mercado de guayaquil y que factores inciden en la decisión de compra de un cliente hacia estas empresas
- Conocer las preferencias en cuanto a diseño, acabados y funcionalidad de los productos.
- Determinar el monto promedio anual de los contratos que manejan los intermediarios y el número de contratos anuales que obtienen en el mercado de mobiliarios y acabados de construcción
- Determinar cuales son los factores más importantes en la cotización de los mobiliarios y acabados de construcción, de tal forma que este resulte aceptable al mercado y rentable a la empresa.
- Conocer cual es la mejor forma para ofertar los mobiliarios y acabados de construcción.
- Identificar requerimientos que permitan el mejoramiento continuo del producto y del servicio que ofrece CASTOR S.A. y a la vez conlleven hacia una propuesta de valor hacia el consumidor final del mismo.
- Identificar que servicios adicionales se requieren.

- Identificar los medios de promoción y presentación del producto. Es decir, como les gustaría a clientes potenciales e intermediarios llegar a conocer el producto, por ejemplo: vía catálogos, Internet, medios de publicidad clásica, CDS interactivos o ventas personalizadas.
- Determinar la acogida y expectativa de la oferta de diseños, programas modelos mobiliarios y acabados de construcción y formato de pedidos que expondrá la empresa.
- Determinar que materiales son los más demandados por los clientes objetivos y más utilizados por la industria

HIPÓTESIS

- No existen empresas de muebles y acabados de construcción a medida y diseño totalmente posicionada en el mercado
- Las empresas son escogidas por una relación entre precio y calidad de los materiales y acabados
- Existen menos de tres empresas mobiliarios y acabados de construcción posicionados en la mente del consumidor guayaquileño.
- Los clientes acoplan los diseños y los acabados de los mobiliarios y acabados de construcción a las características del lugar donde lo colocaran, en busca de funcionalidad lo cual impulsan a buscar en los diferentes locales existentes lo mas idóneo a sus necesidades
- Los clientes buscan funcionalidad, diseño y calidad de los muebles y acabados de construcción.

- Los consumidores de mobiliarios y acabados de construcción consideran que el diseño y la calidad son factores importantes en el precio que están dispuestos a pagar.
- La percepción del mercado de mobiliarios y acabados de construcción es que existen notables diferencias de precios y calidad entre las distintas empresas de venta de mobiliarios y acabados de construcción.
- Los precios en que se comercializan los mobiliarios y acabados de construcción en la ciudad de Guayaquil son considerados aceptables por los intermediarios profesionales.
- El medio de promoción y presentación del producto con el cual el cliente le gustaría conocer los productos es por vía catálogos y ventas personalizadas.
- El material mas utilizados es el tablero de mdf y el metal.
- El monto promedio por contrato que tiene un profesional en el rubro de muebles y acabados para la construcción es de entre 5000 y 10000 dólares por contrato
- Los profesionales tienen alrededor 9 a 12 contratos de muebles y acabados de la construcción al año
- La oferta de los productos tienen buena acogida y generan gran expectativa
- Se identifican que los puntos básicos para el mejoramiento continuo del servicio y los productos son las materias primas, la excelencia en atención al cliente, cumplimiento, responsabilidad, calidad del producto final y buenos precios.

- Son requeridos servicios adicionales como la entrega a domicilio, la instalación y la asesoría en diseño.

Determinación de la población objetivo y muestra

Primeramente para determinar el tamaño de la muestra, definiremos la población “N” de este proyecto; donde el proyecto Castor S.A. para determinar el tamaño de la muestra ha tomado en consideración a todos los profesionales de Guayaquil que se encuentran dentro del ejercicio de su profesión, el cual esta conformado por la totalidad de arquitectos, Ing. Civiles, Diseñadores, Decoradores y demás empresas vinculadas directamente al sector de la construcción.

Los mismos que a la vez se encuentran asociados a los diferentes gremios representativos donde destacan: la Cámara de la construcción, La Cámara de Comercio, el Colegio de Ing. Civiles y el Colegio de Arquitectos del Guayas.

Caculos para la Obtención y determinación de la Muestra

$$\begin{aligned}
 N &= 1650 \\
 Z &= 1.96 \\
 p &= 50\% \\
 q &= 50\% \\
 e &= 7\%
 \end{aligned}$$

$$n = \frac{Z^2 \cdot N \cdot p \cdot q}{e^2 \cdot (N-1) + Z^2 \cdot p \cdot q}$$

$$n = \frac{1584.66}{9.0454}$$

$$n = 175$$

	Cam. Const.	Col. Arquít.	Col. Ing. Civiles	Col. Dis. & Decor.	Totales	total del sector
Comp. Constr.	500	XXXXXX	XXXXXX	XXXXXX	500	150
Arquitectos	700	1200	XXXXXX	XXXXXX	1900	570
Ing. Civiles	880	XXXXXX	1320	XXXXXX	2200	660
Diseñadores	150	XXXXXX	XXXXXX	XXXXXX	150	150
Decoradores	120	XXXXXX	XXXXXX	XXXXXX	120	120
Totales	2350	1200	1320	0	4870	1650

CUESTIONARIO

- 1.- Señale la profesión a la que UD se dedica.
☐ Arquitecto ☐ Ing. Civil ☐ Diseñador o Decorador
Vive usted de esta profesión: ☐ SI ☐ NO si la respuesta es no terminar
- 2.- ¿Es independiente o dueño de alguna empresa?: ☐ SI ☐ NO, si la respuesta fue no terminar la encuesta y coger los siguientes datos: nombre, teléfonos, dirección y representante técnico o comercial de la empresa
- 3.- En su mayoría con que sector de la economía o tipo de clientes se encuentra UD laborando frecuentemente (defina su cartera de clientes)
☐ Sector publico ☐ Locales/centros comerciales y de diversión ☐ Empresas privadas
☐ Contactos personales y Hogares ☐ Locales turísticos y áreas verdes (público y privado)
☐ Sector artesanal/microempresa
- 4.- Dentro de las diferentes opciones de negocios que ofrece el sector se dedica usted a proyectos y obras civiles/arquitectónicas (edificios, planes habitacionales, casas, locales comerciales, centros turísticos, centros comerciales, centros de diversión etc.)
☐ SI ☐ NO si la pregunta es no ir a la pregunta 22
- 5.- Se encargan usted o su compañía en proponer a sus clientes dentro de sus obras manufacturas, productos, proyectos o programas de (puede elegir varios):
☐ Muebles ☐ Acabados para la construcción ☐ Decoración de interiores y exteriores ☐ Ninguno de los anteriores, si su respuesta fue ninguno ir a la pregunta 22
- 6) Que otras ramas de negocios son también de su interés (poner en orden de interés inclusive a la de obras civiles)
1. :
2. :
3. :
- 7.- El Monto promedio anual por proyecto en los rubros de muebles y acabados para la construcción que UD. Realiza es:
☐ Menor o igual a 10000 ☐ 10000 y 20000 ☐ 20000 y 30000 ☐ 30000 y 40000
☐ 40000 y 50000 ☐ 50000 y 60000 ☐ Más de 60000
- 8.- Cuantos proyectos UD. Realiza anualmente
☐ De 1 a 4 proyectos ☐ De 5 a 8 proyectos ☐ De 9 a 12 proyectos
☐ De 13 a 16 proyectos ☐ De 17 a 20 proyectos ☐ Mas de 20 proyectos anuales
- 9.- ¿Cuántas empresas de Mobiliarios y acabados de construcción UD conoce?
☐ Una ☐ Dos ☐ Más de dos
- 10.- ¿Tiene preferencia por alguna?
☐ SI ☐ NO si su respuesta fue si, menciónela:.....
- 11.- ¿Que parámetro valoran más sus clientes al instante de cotizar los precios de los mobiliarios y acabados de construcción y elegir una empresa que los venda? (Puede nombrar hasta 3 ítems)
☐ Diseño y funcionalidad ☐ Elegancia ☐ Calidad de los materiales y acabados
☐ Garantía ☐ Servicio y respaldo al cliente ☐ Procedencia del producto
☐ Ofertas ☐ Otros:

12.- Indique el **factor determinante** por el cual usted optaría para decidirse finalmente al comprar, utilizar en sus proyectos y promocionar muebles y acabados de construcción (Puede nombrar hasta 3 ítems).

☐Calidad ☐Diseño y funcionalidad ☐Precio ☐Tiempos de entrega
☐Publicidad ☐Garantía ☐Marca del producto ☐Servicio y atención al cliente

13.- De las siguientes características que tienen los mobiliarios y acabados de construcción, ordénelos según su preferencia. Asigne con el número 1 a la de mayor preferencia y con el número 6 a la característica que llame menos la atención.

.....Diseño y funcionalidad Color Calidad de los materiales
.....Comodidad Elegancia

14.- Al elegir un cliente un diseño de muebles este prefiere elegir un modelo basado en

☐Características estándares (diseño, fabricación, medidas y acabados estándares) y acoplarlo a sus necesidades, o prefiere

☐Diseñar y fabricarlo (bajo medida y diseño) de tal forma que acoplen las medidas y los diseños a las necesidades del usuario, aunque esto demore un poco los tiempos de entrega

15.- Al elegir un cliente un diseño de acabados para la construcción este prefiere elegir un modelo basado en:

☐Características estándares (diseño, fabricación, medidas y acabados estándares) y acoplarlo a sus necesidades, o prefiere

☐Diseñar y fabricarlo (bajo medida y diseño) de tal forma que acoplen las medidas y los diseños a las necesidades del usuario, aunque esto demore un poco los tiempos de entrega

16.- ¿Considera usted que el diseño y la calidad son factores de alta importancia en el presupuesto de un proyecto? ☐SI ☐NO

17.- ¿Considera que existen diferencias notables en entre las opciones que presentan las diferentes empresas de mobiliarios y acabados de construcción? ☐SI ☐NO

SI CONTESTO SI IDENTIFIQUE ALGUNAS
DIFERENCIAS:.....

.....

18.- ¿Existen diferencias significativas en la cotización de precios entre las empresas de mobiliarios y acabados de construcción con las cuales UD ha trabajado? ☐Si
☐No

19.- ¿Como considera los precios de mobiliarios y acabados de construcción que se ofrecen en el mercado?

☐Baratos ☐Regulares ☐Aceptables ☐Altos. ☐Muy altos

20.- Que materiales utiliza frecuentemente usted en sus proyectos y son mas solicitados por sus clientes (puede elegir varios y darle orden de preferencia A LOS 3 PRIMEROS siendo 1 el de mayor preferencia, 2 y 3 como sea conveniente)

A) Madera aglomerada B) Mdf C) Madera plywood D) Madera osb

E) Madera aserrada cual madera:.....

F) Metal G) Aluminio H) Concreto y cemento I) Otros materiales:.....

ORDEN

1.
2.
3.

21.- ¿Qué servicios adicionales usted considera importante que se deba ofrecer además de un buen producto? (Luego continúe en la pregunta 23)

1:..... 2:.....

3:.....

22.- ¿Estaría usted dispuesto a ofrecer y promocionar muebles y acabados de construcción en sus proyectos? ☐SI ☐NO

23.- Donde UD Preferiría obtener información, promociones, datos técnicos y presentación sobre mobiliarios y acabados de construcción, a través de:

☐Salas de exhibición/locales ☐Ferias ☐visitas personalizadas (Ventas directas)

☐Sitio Web ☐Radio, TV, Prensa y Revistas

☐Marketing directo (E-mail, correo, catálogos, llamadas, CD interactivo, etc.)

☐Otro medio:.....

24.- Observe estos diseños de muebles, califíquelo de 1 al 10 siendo 10 el más alto, basándose en el diseño, funcionalidad, materiales usados y acabados:

25 Observe estos diseños de acabados para construcción, califíquelo de 1 al 10 siendo 10 el más alto, basándose en el diseño, funcionalidad, materiales usados y acabados:

26.- ¿Si nosotros aseguráramos que tenemos precios por debajo del precio promedio a las ofertas de productos similares en el Ecuador y basados en los diseños anteriores trabajarían con nosotros en sus proyectos? ☐SI ☐NO

27.- Envase a su demanda de trabajo. ¿Como estaría UD dispuesto a trabajar con la empresa CASTOR S.A. en futuros proyectos? (tipo de negociación de contratos).

☐Comisionando ☐Operar en conjunto con Castor S.A. (relación de dependencia)

☐Tercerización ☐Otro.....

28.- ¿Mencione 5 factores usted consideraría importante para la elección de una empresa en sus compras y el mejoramiento continuo de esta?

1: 2: 3:

4: 5:

Para utilizar este cuestionario se escogió el método de selección aleatoria por estratificados de los cuales la cantidad de elementos serán seleccionados proporcionalmente al peso de su estrato así tenemos

ESTRATO	TOTAL SEGMENTO (30% del total)	PROPORCIÓN %	PROPORCIÓN (n=175)
COMPañÍAS VARIAS	150	9	16
ARQUITECTOS	570	30	53
INGENIEROS	660	31	54
DISEÑADORES Y DECORADORES	270	30	53

Se decidió unificar a los diseñadores y decoradores por ser profesiones similares, clientes similares y trabajos similares, además se dio igual de ponderan Cía. a todos los segmentos debido a la vital importancia de los elementos de todos los estratos que estos tienen en el sector, adicionalmente se considero como un grupo de vital importancia al de diseñadores y decoradores, por lo que para los objetivos del estudio esto mantenían igual peso que los otros estratos y no era conveniente investigar menor información sobre estos.

Las empresas serán encuestadas mediante el mismo formulario expuesto anteriormente y sus datos marcarán una tendencia sobre el comportamiento de las empresas del sector.

Un punto importante, es que según fuentes de los colegios profesionales y la Cámara de la Construcción, aproximadamente un 30% de las empresas y profesionales del sector se dedican al sector de la decoración, obras civiles y arquitectónicas, los cuales serían nuestro mercado objetivo.

PRECIOS Y PRODUCTOS DE LA COMPETENCIA (ANEXOS 2)

BARES (6 modelos)	Jgo. Dormitorios 3 modelos	Camas/ 2 1/2 plzs.19 modelos
Precio Mínimo: 258.84 Precio Alto 1240 Promedio 864.81 Varianza 131671 S 362.86 Mediana 900 Moda n.d	Precio Mínimo: 790 Precio Alto 1600 Promedio 1180 Varianza 164.7 S 405.83 Mediana 1150 Moda N.d	Precio Mínimo: 88 Precio Alto 1476 Promedio 629.16 Varianza 138124.59 S 371.65 Mediana 598.96 Moda N.d
Bancos para Bares	Camas/ 2plzs.(13 modelos)	Camas /11/2 plzs.(14 modelos)
Precio Mínimo: 6.65 Precio Alto 10.5 Promedio 8.54 Varianza 7.41 S 2.72 Mediana 8.58 Moda n.d	Precio Mínimo: 34.78 Precio Alto 1059 Promedio 469.8 Varianza 69292.89 S 263.24 Mediana 389.58 Moda N.d	Precio Mínimo: 22.05 Precio Alto 553 Promedio 276.63 Varianza 34592.16 S 185.99 Mediana 304.31 Moda N.d
Camas Cunas (6 modelos)	Closets/ 3 Puerta (7 modelos)	Closets/ 4 Puertas (3 modelos)
Precio Mínimo: 54 Precio Alto 210.75 Promedio 120.59 Varianza 4216.69 S 64.94 Mediana 93.81 Moda N.d	Precio Mínimo: 402.67 Precio Alto 940.45 Promedio 680.49 Varianza 39410.28 S 198.52 Mediana 743.8 Moda N.d	Precio Mínimo: 578.63 Precio Alto 1086.52 Promedio 748.3 Varianza 85793.2 S 292.9 Mediana 579.76 Moda N.d
Armarios/ 3 Puerta.(3 modelos)	Armarios/ 5 Puerta.(3 modelos)	Cómodas (3 modelos)
Precio Mínimo: 437.33 Precio Alto 619.65 Promedio 518.56 Varianza 8606.16 S 92.77 Mediana 498.69 Moda N.d	Precio Mínimo: 650.43 Precio Alto 1091.65 Promedio 931.43 Varianza 59609.63 S 244.15 Mediana 1052.21 Moda N.D	Precio Mínimo: 600 Precio Alto 734 Promedio 658 Varianza 4732 S 68.8 Mediana 640 Moda N.d
Cajonera/ 3 caj. (3 modelos)	Cajonera/ 4 caj. (3 modelos)	Cajonera/ 5 caj. (5 modelos)
Precio Mínimo: 28.8 Precio Alto 216.81 Promedio 114.15 Varianza 9061.84 S 95.19	Precio Minino: 49 Precio Alto 336.71 Promedio 151.1 Varianza 25923.87 S 161	Precio Mínimo: 135.81 Precio Alto 379.33 Promedio 293.66 Varianza 9911.25 S 99.56

Cajonera/ 3 caj. (3 modelos)		Cajonera/ 4 caj. (3 modelos)		Cajonera/ 5 caj. (5 modelos)	
Precio					
Mínimo:	28.8	Precio Mínimo:	49	Precio Mínimo:	135.81
Precio Alto	216.81	Precio Alto	336.71	Precio Alto	379.33
Promedio	114.15	Promedio	151.1	Promedio	293.66
Varianza	9061.84	Varianza	25923.87	Varianza	9911.25
S	95.19	S	161	S	99.56
Mediana	96.83	Mediana	67.6	Mediana	346.79
Moda	N.d	Moda	N.d	Moda	N.d

Cajonera/ 6 caj. (4 modelos)		Velador (13 modelos)		Veladores 1 Cajón	
Precio Mínimo:	210.01	Precio Mínimo:	46.33	Precio Mínimo:	13.5
Precio Alto	511.25	Precio Alto	578	Precio Alto	39.99
Promedio	383.75	Promedio	261.81	Promedio	26.75
Varianza	20881.1	Varianza	43924.98	Varianza	350.86
S	144.5	S	209.58	S	18.73
Mediana	406.96	Mediana	177	Mediana	26.74
Moda	N.d	Moda	n.d	Moda	N.d

Zapatera/ 5 caj. (2 modelos)		Zapatera/3 caj. (2 modelos)		Sala de Video (13 modelos)	
Precio					
Mínimo:	130.51	Precio Mínimo:	121.03	Precio Mínimo:	101.01
Precio Alto	143.6	Precio Alto	122.95	Precio Alto	1799.55
Promedio	137.06	Promedio	121.99	Promedio	603.45
Varianza	85.67	Varianza	1.84	Varianza	216759.01
S	9.26	S	1.36	S	465.57
Mediana	137.06	Mediana	121.99	Mediana	505.77
Moda	N.D	Moda	N.D	Moda	N.d

Jgo. De Sala (19 modelos)		Jgo. Fofas 1 Cuerpo (5 modelos)		Jgo./Sofás 2 Cuerp (9 modelos)	
Precio					
Mínimo:	197.99	Precio Mínimo:	256.67	Precio Mínimo:	327.94
Precio Alto	4200	Precio Alto	595.78	Precio Alto	8112.77
Promedio	1367.9	Promedio	435.06	Promedio	646.32
Varianza	805977	Varianza	27050.27	Varianza	28733.74
S	897.76	S	164.47	S	169.51
Mediana	1173.7	Mediana	443.89	Mediana	731.42
Moda	N.d	Moda	N.d	Moda	N.d

Jgo/Sofás/ 3 Cuerpo (9 modelos)		Butacas (4 modelos)		Modulares (5 modelos)	
Precio					
Mínimo:	418.23	Precio Mínimo:	280	Precio Mínimo:	28.6
Precio Alto	1108.98	Precio Alto	480.73	Precio Alto	2100.32
Promedio	771.07	Promedio	396.42	Promedio	363.55
Varianza	50514.3	Varianza	9364.17	Varianza	536150.69
S	224.75	S	96.77	S	732.22

LISTA DE PROVEEDORES (ANEXO 3)

P. V. -FRANZ VIEGENER	C. C. Dcentro, local 17 / C. C. A	Material de C. C.	N. D	Ventanas importadas, tumbados y molduras, granito de mármol, cerámica española, recubrimientos, sistemas eléctricos, puertas y vitales
IMPERIAQ	V. E. Estrada 1238 entre Laureles	Material de C. C.	Guayaquil	
PANASIDER CIA. LTDA	Av. Rodolfo Baquerizo Nazari	Material de C. C.	Guayaquil	
PRO-CONSTRUCCION CIA. LTDA	Albareda VIII etapa Mr. 801	Material de C. C.	Guayaquil	Pedidos directos al exterior de ferreteria, grifería, materiales eléctricos, acero en general
UNIREY S.A.	Quito 4136 y Chavez Franco, en Kennedy C. C. Comercial	Material de C. C.	Guayaquil	Todos los materiales para su construcción, precios oficiales, transporte gratis
MARCOVICI LONGAVER NICOLAI	Via Daule km. 7.5	Muebles Cromad	Guayaquil	Distribuidora de materiales de construcción, a precios oficiales cemento, barro en todas medidas, bloques, maderas, cerámicas, sanitarios
INDUSTRIAL INANBESA D' METAL	Via Daule km. 7.5	Muebles de Acer	Guayaquil	N. D
INDUSTRIAS SONNE C. LTDA	Chile 1606	Muebles de Acer	Guayaquil	Sillas, taburetes, mesas, papiros, muebles para oficina
MUEBLES DE ACERO HUANCAY	Rickamba 124	Muebles de Acer	Guayaquil	N. D
ALCON	Via Daule km. 9.6	Muebles de Med	Guayaquil	N. D
METALICAS BOLIVARIANAS ME	Maquequique calle 3era. E. 135	Muebles de Med	Guayaquil	Muebles metalicos de alto diseño, sillas para exteriores e interiores, apilables, bar, papiros, mesas
METALICOS PILUCHO	Carchi 3515 y Bolivia, en Sedalima 2108 y Abel Castillo	Muebles de Med	Guayaquil	N. D
METALICOS ROBERTO	Maquequique Calle 2da 105 E	Muebles de Med	Guayaquil	Contienen toda clase de muebles de acero para oficinas, colegios, bares e industrias, casilleros, portabaterías en general y cerrajería
METALIT C. LTDA	Maquequique Calle 2da 105 E	Muebles de Med	Guayaquil	Garantiza calidad en construcción y mantenimiento de muebles de metal archivadores, papiros, tapicería y tabajo en aluminio
MUEBLES METALICOS GIOVANNI	Maquequique Calle 2da 105 E	Muebles de Med	Guayaquil	N. D
TECNI LAMINAS	N. D	Muebles de Med	Guayaquil	Realizan toda clase de muebles de oficina, reparaciones
PALISA	Km. 7.8 Via Daule Av. 12ava	Muebles de Med	Guayaquil	Muebles metalicos especiales para oficinas, hospitales, clinicas, colegios, trabajos en acero inoxidable, para laboratorio dental
FERRETERIA LUBIPERNOS	Garcia Moreno 1402 y Clemente	Muebles de Med	Guayaquil	Regiones interiores y exteriores, tapetes, maderas, pasacables, ruedas para archivadores para cajon, niveladores, tuercas, garruchas
FORMACEROS	N. D	Pernos	Guayaquil	Tuercas y pernos de acero MM-pulgadas, inoxidables para ruedas de todo vehiculo, para sapata, cuchilla, abrazaderas para paquetes, fabricas de abrazaderas y piezas forjadas, importadores de pernos grado 5"-8" y MM 8.8 Ventas al por mayor y menor
IVAN BOHMAN C.A.	Km. 6.5 Via a Daule	Pernos	Guayaquil	Excesiva gama de modelos, pulgadas y milimetros, acero negro en UNE y UNC, grado 5 y grado 8, acero inoxidable AISI 304 UNC
SUMINISTROS Y MATERIALES	Vicas Galindo 334-336-338 y E	Pernos	Guayaquil	Todo en pernos y tornillos, gran stock de pernos americanos y milimetros, tornilleria en acero inoxidable, varillas rosadas Toda medida
METAIN CIA. LTDA	Av. J. T. Marengo km. 2.5 C. C. S	Pernos	Guayaquil	Servicio de pintura en polvo de todo tipo de metales inclusive vidrios
PINTURAS CONDOR S.A.	Calle Gustavo Dominguez y Av. Dr. Elias Muñoz Vicuña km. 400	Pinturas Electroc	Guayaquil	Equipos electrostaticos
PINTURAS UNIDAS	Via Daule, km. 16.5	Pinturas Electroc	Guayaquil	Pinturas y productos complementarios para las líneas arquitectónicas, automotriz, metalomecánica, madera, industrial
ALMACEN EXPOCOLOR S.A.	C. C. Plaza Mayor Azuay 306 en Albareda Av. Guillermo Pareja	Pinturas Fabrica	Guayaquil	Pinturas arquitectónicas, pinturas automotrices, pinturas de maderas, pinturas industriales y marinas, pinturas en polvo, pinturas en spray
COMERCIAL JOMEDIU	Albareda 11ava. Etapa, Mr. 114	Pinturas Fabrica	Guayaquil	Línea arquitectónica, línea para maderas, línea marina e industrial, línea automotriz
ECUANOBEL S.A.	Km. 10 Via Daule atrás del Cole	Pinturas Ventas	Guayaquil	Asesoría técnica gratuita, entrega en obra gratuita, servicio de mano de obra
IMPORTADORA NEIRA ESPINOZ	Padre Solano 847 y Pedro Monc	Pinturas Ventas	Guayaquil	Pinturas, equipos producidos complementarios para las líneas arquitectónicas, automotriz, madera, industrial, centro del artista, distribuidor de pinturas conde y unidades, servicios de aplicación profesional de pintura arquitectónica e industrial
PAINT CENTER	C. C. Plaza Qui, local 33	Pinturas Ventas	Guayaquil	Representación exclusiva de TOTTEN PAINTS, pinturas importadas de Inglaterra, servicio de HYDROJETTING
PINT COLOR	Albareda 11ava. Etapa, Mr. 13	Pinturas Ventas	Guayaquil	Distribuidor de pinturas Conde-Wesco y Unidas. Pinturas y fondos especiales para aviones y fibra de vidrio
PINTURAS OROSCO DAPELO	Chumborazo 1221 y Huanayvita	Pinturas Ventas	Guayaquil	Distribuidor de pinturas, mano de obra, entrega en obra
SUPERMERCADO DE PINTURAS	Rumbosha 1119 y Aguirre	Pinturas Ventas	Guayaquil	Distribuidor de pinturas, servicios, Unidas, Conde, preparación técnica de colores, pinturas arquitectónicas, automotriz, madera, pintura a precio de fábrica, preparación técnica de colores
BALDOSINES ALFA CIA. LTDA	C. C. Dcentro local 3	Pinturas Ventas	Guayaquil	Glidden, Wesco, S. Williams, Conde, Unidas, impermeabilizantes, chovis, eska, grifería y ferreteria en general
EXPOCOLOR S.A.	Albareda, Guillermo Pareja y De Cilla. Pae Mr. 26, Villa 2 Irene	Pisos de Gres	Guayaquil	Lo mejor en pisos colombianos
POLYTOR LTD	Cilla. Kennedy Norte	Pisos de Vinil	Guayaquil	Pinturas, equipos producidos complementarios para las líneas arquitectónicas, automotriz, madera, industrial, centro del artista, baldosas, techos termosoldables, paredes, tumbados, mezones
PROTECOMPU C.A.	Av. De las Americas 103 / Cent	Pisos Falso	Guayaquil	Piso falso metalico, antistatico
ECUAREJILLAS CIA. LTDA	Cilla. Nueva Kennedy, Calle 6a	Pisos Industriale	Guayaquil	Rajillas industriales en platinas de acero
PB PLAST DEL ECUADOR S.A.	Urdesa Central Calle 1era. 202 e	Pisos Vitrificados	Guayaquil	Pallets plasticos-cubrepies, canales para desagues
BASTIDAS BEJARANO PEDRO J	Noguchi 704	Planchas de Acer	Guayaquil	Mantenimiento, metalizacion, pulido y sellado de todo tipo de pisos en marmol, marmoles, baldosas, cerámicas gres, porcelanatos
ACEROS ESPECIALES C. LTDA	Via Daule km. 8.5	Planchas de Acer	Guayaquil	N. D
DIPAC MANTA CIA. LTDA	Via Daule km. 7.5	Planchas de Acer	Guayaquil	Ferreteria metalomecánica e industrial
FERROTORRE S.A.	Clemente Ballen 1818 y Famera	Planchas de Acer	Guayaquil	Planchas de acero galvanizado negro-inoxidable
P. I. F. S.A.	Carmelo Destruage y 5 de Junio E	Planchas de Acer	Guayaquil	N. D
VITROACEROS S.A.	Eloy Alfaro 2610 entre Cádiz y Carlos Solis Morán (Sedalsima) 2	Planchas de Acer	Guayaquil	Planchas laminadas en frío, caliente y galvanizadas. Planchas gruesas y antideslizantes
ACOSTA P. ANGEL MTR	Calle Gustavo Dominguez y Av. Boyaca 10142 C. Ballen	Pulverides de Pse	Guayaquil	N. D
PINTURAS CONDOR S.A.	Av. 9 de Octubre 2009 y Los Re	Resinas	Guayaquil	Resinas para esmaltes y locas. Copolimeros vinil acrilico y homopolimeros vinilicos, aglutinante para grafiado RESAFLEX
QUIMICA COMERCIAL CIA. LTD	Urdesa II. Av. Jaime Rolden, M	Resinas para M	Guayaquil	Resinas acrilicas, melamnicas, U.F. intercambio ionico
DIN CIA. LTDA	Urdesa II. Av. Jaime Rolden, M	Resinas para M	Guayaquil	Resinas para todo tipo de muebles y cas
GABRIEL CHAS & EQUIPOS	Urdesa II. Av. Jaime Rolden, M	Resinas para M	Guayaquil	Todo tipo de rodas industriales, buses fijas y giratorias, accesorios
IMPORTADORA ZAMBRANO MC	Urdesa II. Av. Jaime Rolden, M	Resinas para M	Guayaquil	Línea completa de rodas y garruchas industriales de caucho termoplástico
MSA	García IV etapa, Mr. 94, Sede	Resinas para M	Guayaquil	Rodas industriales, garruchas, carretillas para la construcción, equipo para manejo de materiales, transportadores
VERFESA CIA. LTDA	Eloy Alfaro 2009 y Venezuela	Resinas para M	Guayaquil	Especialistas en rodas industriales de polietileno, nylon, caucho, etc. Rodas para alta temperatura, rodas para transpaletas
ACERO COMERCIAL ECUATORIA	Av. J. T. Marengo km. 1.77 Av.	Resinas para M	Guayaquil	Construcciones especiales para proyectos, distribuidor para todo el país
COMERCIAL GINATTA S.A.	Av. J. T. Marengo, km. 2.5 Eloy	Resinas para M	Guayaquil	Cerámicas y sanitarios Españoles
EDISA	Av. De las Americas y C. Pina	Resinas para M	Guayaquil	Sanitarios, griferías, bañeros, repuestos
TAPICERIA EL TIGRE	Los Reas 3928 y Vicas Galindo	Tapicerias	Guayaquil	Tapices para vehiculos, alfombras, muebles, botes, aviones, etc.
METALES Y APINES	Av. J. T. Marengo, km. 6.5	Tapicerias	Guayaquil	N. D

LISTA DE PROVEEDORES (ANEXO 3)

PB PLAST DEL ECUADOR S.A.	Cda Kennedy calle 10a. Etac 11	Laminados	Guayaquil	N.D
INDELUX FABRICA DE LUMINA	Av. G.R. Pareja y 39 esq. Mz. 80	Lámparas	Guayaquil	Iluminación interior y exterior, sistema de luminotecnía, ahorro de energía
CASA DE LAS PASTALLAS	V. M. Rendón 714	Lámparas Fabril	Guayaquil	N.D
FABRICA DE LAMPARAS MODER	J. Mascote 1907	Lámparas Fabril	Guayaquil	N.D
LUMINAC	Gomez Rendón 3804	Lámparas Fabril	Guayaquil	Fabrica de lámparas, fluorescentes, diseños personalizados
BAUSECA LTDA.	Velez 911	Madera	Guayaquil	N.D
CODESA	Av. J.T. Marengo km. 6.5	Madera	Guayaquil	N.D
COMERCIAL MADERA DE GUER	C. Ballén 1316 entre Quito y Ma	Madera	Guayaquil	Physwood - pelicano corriente decorativo y marino, duraplas, paoplas, aglomerado, fibropas, trapas, chapla, carnos prensado etc.
COMPANIA CAMARO S.A.	Guaranda 1911	Madera	Guayaquil	N.D
DINAMAD	Emmeraldas 3706 y Colombia	Madera	Guayaquil	Physwood corriente, encofrado, marino
DISMAC C.A.	Clemente Ballén 1305	Madera	Guayaquil	N.D
EDIMCA	Av. Jose Gomez Cauti 105-107	Madera	Guayaquil	Triplex, aglomerados, fibropas, MDF, pisos, puertas, cerraduras sellage, femalete, herrajes, barras antipánico etc.
FABRICACIONES EN MADERA C	Jose de Aniquara y C. Destrugue	Madera	Guayaquil	N.D
INDUSTRIALIZADORAS DE MAD	Gamo Norte Av. Barcelona	Madera	Guayaquil	N.D
JIMAGI S.A.	Garcia Moreno 1404	Madera	Guayaquil	N.D
MADERERA PALMA	Unión Ascasua 711-A, Unidosa	Madera	Guayaquil	N.D
MASECA	Via Duile km 10	Madera	Guayaquil	N.D
NOVOCENTRO	Av. J.T. Marengo km. 6.5	Madera	Guayaquil	Physwood, novopanel corriente y decorativo, novoscofrado, tableros aglomerados, novoph tropical, tableros melaminicos
PACIFIC PRODUCT S.A.	Juan 114	Madera	Guayaquil	N.D
PEN DUIN (C. LTDA.	Calle 501	Madera	Guayaquil	N.D
PERFILES PALMA	Via Duile km. 8.5	Madera	Guayaquil	N.D
PLYWOOD DISTRIBUIDORES	Venezuela 1412 y Av. Quito A.	Madera	Guayaquil	N.D
PRESERVANTES "PREMAS"	Via Duile km. 9.5	Madera	Guayaquil	Physwood corriente, marino, de encofrado, aglomerado, MDF, formica, puertas, botientes, molduras, tiras,
PRODUCTORES DE BALSAS C.L	G. Cordova 812	Madera	Guayaquil	N.D
DEPOSITO DE MADERAS MATUT	Via Duile km. 7.5	Madera	Guayaquil	N.D
MADERAS DE ESMERALDAS	Coronel 408 y Capitán Nagera	Madera Deposit	Guayaquil	N.D
MADERAS FINAS	C. Nagera 1320	Madera Deposit	Guayaquil	N.D
MADERERA CAYAPAS	Rumicheca 2902 y Maldonado	Madera Deposit	Guayaquil	N.D
MADERERA DIMAVA	Coronel 919 y Calleschina esq	Madera Deposit	Guayaquil	N.D
MADERERA QUINDE	La Zlowa Entre portete y Argente	Madera Deposit	Guayaquil	Maderas para camaroneras, empresas, construcciones, duelas, palets
MADERERA SANDRITA	Cacique Alvarez 1011 y Brasil	Madera Deposit	Guayaquil	Tablas, cuarteros, tira semadura, cala roliza, pirada, laurel Fernan Sanchez, reblo seco, servicio de transporte
DEPOSITO DE MADERAS PAILON	Cuassano Norte Av. Barcelona Sd	Madera Deposit	Guayaquil	La balsa de la madera, venta de toda clase de maderas
LAMINAS INDUSTRIALES DE BA	Bonaca 1107 y 9 de Octubre post	Madera Deposit	Guayaquil	N.D
MADEPRON CIA. LTDA.	Via Duile km. 10.5 / La Fae Ma	Madera Deposit	Guayaquil	N.D
FAC AY	Saraoes IV. Av. Isidro Ayerra	Madera Deposit	Guayaquil	Madera de Bolivia
IMPORT Y EXPORT I.L.K. S.A.	Av. J.T. Marengo km. 1.5	Maquinaria en C	Guayaquil	Mallas y filtros de acero inoxidable 304,316, 316L, diseño y fabricación de filtros y tamices, hasta 2 mueros
IMPORTADORA DE MAQUINARI	Rebamba 235 y Manuel Galvez	Maquinaria en C	Guayaquil	Bombas, grupos de bombos, motores diesel, maquinaria, herramientas, repuestos
IMPORTADORA ZAMBRANO MO	Gomez Rendón 2406 y Luando	Maquinaria en C	Guayaquil	Segun el pedido importan toda clase de maquinaria industrial, agrícola
MAQUINARIAS HENRIQUES S.A	San Martin 203	Maquinaria en C	Guayaquil	Extensa linea industrial y de ferreteria, ventas al por mayor y menor
MAQUINARIAS PARA OBRAS S.A	Av. J.T. Marengo km. 4.5	Maquinaria en C	Guayaquil	N.D
MAQUINARIAS Y CONSTRUCCIO	Via Duile km. 10.5	Maquinaria en C	Guayaquil	N.D
MAQUINARIAS Y SUMINISTROS	Av. Quito 1906	Maquinaria en C	Guayaquil	N.D
ECUATORIANA DE MAQUINARI	Tomas Martinez 200	Maquinaria para	Guayaquil	Tornos, cepillos, fresadores, dobladoras, sierras, ozallias
MAQUINARIAS HARO	Gomez Rendón 3706 Alborada	Maquinaria para	Guayaquil	Compactadores medianos y pesados, vibradores, bombas de agua de 2", 3", 4", 6" concretos, winche, planitas electricas, retromecanizado
UNIDECO	Lindero y Av. Fco. De Orellana	Maquinaria para	Guayaquil	Equipo para hormigonado, motomixers, vibradores, compactadores, excavadoras caminantes, gruas
MARCOS Y MOLDI RAS	Via Duile km. 10	Marcos y Moldes	Guayaquil	N.D
ADELCA	Km. 10.5 Via a Duile	Materiales de Cc	Guayaquil	N.D
ACERO PAXI-NOV ACERO	6 de Marzo 3402 y Camilo Deste	Materiales de Cc	Guayaquil	Fabricante de productos de acero para la construcción. Varilla antisísmica, cuadradas, planas, varillas refiladas, mallas electrosoldadas
ACEROS IMPORT S.A.	Av. Fco. De Orellana, Alborada	Materiales de Cc	Guayaquil	Cubiertas, paredes y frisos. Placa de acero colaborante, invernaderos metalicos, alcantarillas metalicas, perfiles estructurales y laminados
AGREGADOS ROCAFUERTE	Via a la Costa km. 7.5	Materiales de Cc	Guayaquil	N.D
ALMACENES BOYACA S.A.	Av. J.T. Marengo km. 1.5 entre	Materiales de Cc	Guayaquil	N.D
ANDEC	Raul Clemente Huerta, Las Escl	Materiales de Cc	Guayaquil	N.D
ART-DECO MAQUIMET	6 de marzo 3402 y Camilo Deste	Materiales de Cc	Guayaquil	Perfiles metalicos y estructurales (acero, paco), pinturas SHERWIN WILLIAMS, enipanel, ecustega, plycem, eurolit, hierro, sanitarios
CIMERSA	Av. Kennedy 209 y Fco. Bolsoa	Materiales de Cc	Guayaquil	N.D
COMACO	Av. Olmedo 404	Materiales de Cc	Guayaquil	N.D
DESIGNERS PLUMBING	Av. Kennedy, C.C. Olimpico, lo	Materiales de Cc	Guayaquil	Representante de linea europea y americana en griferia, sanitarios, chapas, etc.
DIEMACO-PISOS	Av. Quito 2213 y Capitan Nager	Materiales de Cc	Guayaquil	Protege sus gradas con pisos de caucho, antideslizante-acustico, pisos de vinil, barrerotas, filos de gradas, secador de manos
DIPAC MANTA CIA. LTDA.	Via Duile km. 8.5	Materiales de Cc	Guayaquil	Productos de acero, perfiles standard y especiales, planchas, bobinas y flaps. Perfiles laminados. Tuberia, accesorios, estructural
DISENAC-COMERCIAL RODMA	Unidosa Norte, Av. Primera # 45	Materiales de Cc	Guayaquil	Todo para la construcción
DISTRIBUIDORA SAN EDUARDO	Av. Macallan 1633	Materiales de Cc	Guayaquil	N.D
DISTRIBUIDORA DURAN S.A.	Via Duran Tumbo km 1 a 100 m	Materiales de Cc	Guayaquil	Materiales de construcción en general, hierro en varillas de todas las medidas, cañas y madera para encofrado
EDESA	Av. De las Americas y C.L. Plaz	Materiales de Cc	Guayaquil	Materiales de construcción, sanitarios, griferias, bañeras, repuestos
ESMACO S.A.	Eloy Alfaro 2302 y Garcia Govea	Materiales de Cc	Guayaquil	Planchas, angulos, planitas, perfiles

LISTA DE PROVEEDORES (ANEXO 3)

INSTACIO ECUADOR	Via a Daule km 5.5	Construcción Arl	Guayaquil	Sistema de encofrado, puntales, viguetas extensibles y de aluminio andamio de carga, andamio de mantenimiento
REVOCO	Roca fuerte 713	Construcción Arl	Guayaquil	N D
VIAS Y CONSTRUCCIONES S.A.	Dátiles y la 2da BC	Construcción Arl	Guayaquil	N D
ECUAPAR S.A.	Via Daule km 9.6	Cromados y Nit	Guayaquil	Servicio de cromado, cromo duro, zincado, lacado, cobrizado, pintura, acabados en general
DISTRHER CIA. LTDA.	Parque Industrial Limacoma, Ca	Diluyentes	Guayaquil	Diluyentes para lacas de nitrocelulosa y esmalte, diluyentes para lacas acrílicas, pegamentos
PINTURAS CONDOR S.A.	Guatavo Domínguez y Av. J.T.M.	Diluyentes	Guayaquil	Diluyentes Thinner para lacas de nitrocelulosa y esmaltes, Thinner para lacas acrílicas, Diluyentes para la industria
ACEROPAXI-NOVACERO	De Marzo 3402 y Camilo Des	Estructuras Metal	Guayaquil	N D
ADUM CONSTRUCCIONES MEC	N D	Estructuras Metal	Guayaquil	Diseño, construcción y montaje de estructuras de acero, galpones industriales, tiler, etc.
ECONOMETAL	Urdnesh Mr. 238 Villa 4. 1er int	Estructuras Metal	Guayaquil	N D
CONSTRUMETAL S.A.	Manasague la sta. Y la Av. 1er int	Estructuras Metal	Guayaquil	N D
ENATIN	Manasague calle Sta. Este y via	Estructuras Metal	Guayaquil	Estructuras metálicas, edificios en altura, puentes, silos, tanques, obras civiles, equipos industriales, tuberías, lomas, mezzanines
ESTRUTURAS DE HIERRO EDE	Av. J.T. Marengo km. 4.5	Estructuras Metal	Guayaquil	Diseño, fabricación y montaje de estructuras metálicas, galpones, viviendas, puentes, edificios, etc.
INECA	Via a Daule km 5	Estructuras Metal	Guayaquil	N D
IPAC	Km 10.5 via a Daule km 5.5 y	Estructuras Metal	Guayaquil	N D
KLAREE C. LTDA.	C.C. Drenco	Estructuras Metal	Guayaquil	N D
METAL ESTRUCTURAL CIA. LTD	Av. Pro Jarumillo y Río Perote	Estructuras Metal	Guayaquil	Edificios metálicos, industrias, tanques, galpones, puentes, montaje industrial, automatización, etc.
POLIMETAL S.A.	Via a Daule km. 16.5	Estructuras Metal	Guayaquil	N D
SOCOMETAL	Manasague oeste calle Sta. Enri	Estructuras Metal	Guayaquil	N D
VITROACEROS S.A.	Eloy Alfaro 2610 entre Cañar y	Estructuras Metal	Guayaquil	Perflera nacional, importada. Planchas laminadas en frío, calientes y galvanizadas Planchas gruesas Planchas amoldizantes
ACEROTEC S.A.	Bolívar 1213-A y Capitán Zera	Estructuras Metal	Guayaquil	Aceros especiales, pernos, planchas, cables de acero, accesorios, estingas de nylon, pinturas, tuberías, ferreteria en general
COFERMA	García Govea 305-309 entre El	Estructuras Metal	Guayaquil	Material de ferreteria, herramientas en general, pinturas, pernos, etc.
COMERCIAL GUERRA	Aguirre 924 y Lorenzo de Gar	Estructuras Metal	Guayaquil	Ferreteria comercial e industrial, distribuidores de las mejores marcas, tuberías y accesorios de P.V.C. en general
IMPROMATE DARIO LEON RIVA	Rumichaca 1100 y Luque esq.	Estructuras Metal	Guayaquil	Importadora y proveedora de materiales de ferreteria, herramientas eléctricas, motores, compresores en todas las marcas
EL FERRITERO	Rumichaca 1110 entre Luque y	Estructuras Metal	Guayaquil	herramientas eléctricas, agrícolas, de medición, de ajuste y de corte, motores, generadores, etc.
EMESERVI	Av. De las Américas 100 y calle	Estructuras Metal	Guayaquil	Especialistas en materiales eléctricos para uso residencial e industrial
FEHERRERO CIA. LTDA.	Eloy Alfaro 2116-2118y C. Des	Estructuras Metal	Guayaquil	Ferreteria metalmeccanica e industrial
FERRERIA LEON	Via a Daule	Estructuras Metal	Guayaquil	Importadores y distribuidores de materiales eléctricos y ferreteria en general
FERRERIA COMERCIAL NOVI	Rumichaca 1123 y Aguirre/ Ag	Estructuras Metal	Guayaquil	Todo para la industria y la construcción
FERRERIA CONTINENTAL	Cda. Alborada 2da etapa Mz. Al	Estructuras Metal	Guayaquil	Herramientas materiales y accesorios para construcciones mecánicas, chanzales y artefactos en general
FERRERIA DISMASA	Rumichaca 1217 entre Aguirre y	Estructuras Metal	Guayaquil	Preparaciones de pinturas, bombas de agua, materiales eléctricos, sanitarios
FERRERIA ESPINOZA S.A.	Alborada VII etapa, C.C. Albor	Estructuras Metal	Guayaquil	Distribuidores de herramientas manuales, mecánicas y eléctricas, artículos para el constructor
FERRERIA FERRYCONS	Rumichaca 1110 entre Luque y	Estructuras Metal	Guayaquil	Materiales, accesorios y herramientas para la industria y el hogar
FERRERIA LA CASA DEL PERI	lero De Mayo 006-B y Av. De	Estructuras Metal	Guayaquil	N D
FERRERIA JOCAR	Av. 10 de Agosto 1255 y García	Estructuras Metal	Guayaquil	N D
FERRERIA V.M. ABSALON	Lorenzo de Garroca 2630 y Go	Estructuras Metal	Guayaquil	Material eléctrico, gasfiteria, herramientas en general, ventas al por mayor y menor
FERRERIA TUNGURAHUA	Los Ros 812 y Av. 9 de Octubr	Estructuras Metal	Guayaquil	N D
GERARDO ORTIZ E HIJOS C.LTD	La 29ava Y Orizaba, esq	Estructuras Metal	Guayaquil	Plywood corriente, decorativo, encofrado, marmol Aglomerado crudo y decorativo
HERRAQUIM S.A.	Av. C.J. Arosemena km 1	Estructuras Metal	Guayaquil	N D
LA LLAVE S.A.	Manasague oeste, av. Tina 423	Estructuras Metal	Guayaquil	Herramientas, accesorios, materiales para industrias y maderas
M.B.S. CIA. LTDA.	Av. J.T. Marengo km. 2.5	Estructuras Metal	Guayaquil	N D
P.F.F. S.A.	Eloy Alfaro 916-920 y Brasil	Estructuras Metal	Guayaquil	Ferreteria para industrias tuberías, ticles vale, mangueras, accesorios, válvulas, herramientas, motores, cables de acero, compresores
PROMESA	Camilo Desruge y 3 de Junio E	Estructuras Metal	Guayaquil	Proveedor industrial ferretero
RICKY CENTRO FERRETERO	Via a Daule km 5.5	Estructuras Metal	Guayaquil	N D
FIBRAS Y PLASTICOS S.A.	Av. Olmedo 525 y Boyaca	Estructuras Metal	Guayaquil	Materiales de construcción tuberías y accesorios de cobre, roscaable, bombas de agua, calentadores de agua, tanques de presión y polietileno
FIBREX CIA. LTDA.	Piscualles calle 3era Y Principal	Estructuras Metal	Guayaquil	Ingeniería en polister reforzado con fibra de vidrio, Tanques de agua, quimicos, combustibles, etc.
CECTUAMQ C.A.	Prosperina Tina 318	Estructuras Metal	Guayaquil	N D
CONALUTO	Av. J.T. Marengo km 1.7/Av. 10	Estructuras Metal	Guayaquil	La mas amplia gama de herramientas de calidad no acepte imitaciones, equipos municipales, etc.
IVAN BOHMAN C.A.	Av. De las Américas y C.L. Plaza	Estructuras Metal	Guayaquil	El mayor surtido de herramientas manuales, neumáticos, neumáticos, hidráulicas, eléctricas, maquinarias
MAHERESA	Av. J.T. Marengo km 1.8	Estructuras Metal	Guayaquil	Herramientas manuales y eléctricas
MEXPRO S.A.	Km 6.5 Via a Daule	Estructuras Metal	Guayaquil	Herramientas manuales para uso industrial y automotriz
ROENSA S.A.-IMPORTADORES	Coronel 1104	Estructuras Metal	Guayaquil	N D
SERVICENTRO M.E. PISCO	Quaxquis 1203-1207 y Jose Ma	Estructuras Metal	Guayaquil	Profesionales en herramientas y equipos industriales de lubricación
ISKRA PERLES	Av. 10 de Agosto 2002-Ay. Los	Estructuras Metal	Guayaquil	Herramientas de corte medida y inspección para talleres, industria y edificación
CELEGASMAPEL S.A.	Los Ros 100	Estructuras Metal	Guayaquil	N D
FERRINARIATO	Av. G. Paraja, local 6. Mz. 26 L	Estructuras Metal	Guayaquil	Herramientas eléctricas, repuestos y accesorios, reboquinación de motores y bombas de agua y demás marcas
ILUMINAZIONE	Luque 805 y Rumichaca Ter. Pr	Estructuras Metal	Guayaquil	Tecnología a calidad Surta herramientas eléctricas, de venta en los mejores almacenes y ferreterías, calidad, garantía, etc.
INDELUX FABRICA DE LUMINA	Emeralda 400 y P. Solano	Estructuras Metal	Guayaquil	Soldo-metalarc-ladogeno, focos para audiovisuales, asesoría y proyectos
INTEGRAL	Alborada IV etapa Mr. 146 Av.	Estructuras Metal	Guayaquil	N D
LURIN S.A.	C.C. Río Centro Shopping	Estructuras Metal	Guayaquil	N D
MARROTT S.A.	Av. G.R. Paraja y 39 esq. Mz	Estructuras Metal	Guayaquil	N D
STEVANIA S.A.	C.C. Mall del Sol local B 1111	Estructuras Metal	Guayaquil	Proyectos de iluminación, iluminación para el hogar, oficinas, locales comerciales, áreas exteriores e industriales
	Av. C.L. Plaza Datin 709 entre	Estructuras Metal	Guayaquil	Análisis de artículos de iluminación lámparas, opes de busy, reflectores, etc. Asesoramiento e instalaciones
	Luque 525 y Chumborazo	Estructuras Metal	Guayaquil	Material eléctrico, iluminación, decoración, el stock mas completo, las mejores marcas al mejor precio
	Av. C.J. Arosemena km 3.5	Estructuras Metal	Guayaquil	Los mejores productos de iluminación que brindan mayor duracion y un significativo ahorro de energía

LISTA DE PROVEEDORES (ANEXO 3)

LISTA DE COMPETIDORES (ANEXO 4)

NOMBRE COMERC	Direccion	Actividad	Ciudad	Descripcion
CARVAJAL S.A.	N.D	Aluminio arquitectonico	Guayaquil	Ventaneria, fachadas de aluminio y vidrio, paredes operables Moduflex.
ALCRISTAL C.A.	Mapasingue Oeste, Av	Aluminio fachadas	Guayaquil	N.D
ALUVICA	Luis Urdaneta 1308 y J	Aluminio fachadas	Guayaquil	Fabricacion e instalacion de puertas, pasamanos celosias y vitrinas en aluminio y vidrio anodizado natural y bronce
ALVIMAX	Alborada XIII etapa mz	Aluminio fachadas	Guayaquil	Manufacturas de aluminio y vidrio puertas, ventanas, manparas, puertas de baños, etc.
ATUVID	Cdla. Garzota II etapa	Aluminio fachadas	Guayaquil	Fabricacion e instalacion de ventanas de aluminio, espejos y divisiones de oficina en todo tipo.
CEALVI CONSTRUCC	Alborada VI etapa mz.	Aluminio fachadas	Guayaquil	Fabricacion de ventanas, puertas, manparas, vidrio templado, fullglass
DIALVI	Av. Juan Tanca Marengo	Aluminio fachadas	Guayaquil	Puertas de baños, espejos
TAMASA	Cdla Aguirre Abad mz.	Aluminio fachadas	Guayaquil	N.D
AIL C. Ltda.	P. Aguirre 436-438	Aluminio Manufacturas y Pie	Guayaquil	N.D
ALAFUNDI S.A.	Via a Daule km.15.5	Aluminio Manufacturas y Pie	Guayaquil	Discos, flejes, chapas, planchas
ALUCOM	Rumichaca 516-518 y J	Aluminio Manufacturas y Pie	Guayaquil	N.D
ALUFORT S.A.	Adace calle 6ta. s/n	Aluminio Manufacturas y Pie	Guayaquil	N.D
BOHTRI C.Ltda.	Luis Urdaneta 1920 y C	Aluminio Manufacturas y Pie	Guayaquil	Puertas de baño importadas 100% USA, puertas de closet con espejos
ECUATORIANA DE A	Av. C.J. Arosemena km	Aluminio Manufacturas y Pie	Guayaquil	N.D
EMCO INTERNACION	Adase F/ Aereopuerto	Aluminio Manufacturas y Pie	Guayaquil	N.D
FUNDISA S.A.	km. 15.5 via Daule Cod	Aluminio Manufacturas y Pie	Guayaquil	N.D
INDAL	J. Mascote 1416	Aluminio Manufacturas y Pie	Guayaquil	N.D
INDALUM	Coronel 1112	Aluminio Manufacturas y Pie	Guayaquil	N.D
INGENYAL C. Ltda.	Padre Solana 1114	Aluminio Manufacturas y Pie	Guayaquil	N.D
REGOLUX S.A.	Av. Quito 901	Aluminio Manufacturas y Pie	Guayaquil	N.D
VIDALUM S.A.	Pio Montufar 1614-A	Aluminio Manufacturas y Pie	Guayaquil	N.D
VITRAL CIA LTDA.	Av. C.J. Arosemena km	Aluminio Manufacturas y Pie	Guayaquil	N.D
CENTRO CAMAS MI	C.A. Ivarez 316	Camas	Guayaquil	N.D
INCAL	Quisquis 206	Camas	Guayaquil	N.D
ARDEYESO	Mapasingue Oeste, A	Cielo Raso	Guayaquil	Cielo raso liso tipo losa o "GYPSUM", Arte decorativo con yeso, molduras, paredes GYPSUM O FIBROLIT.
CENTENO FAICAN M	Tulcan 1922	Cielo Raso	Guayaquil	N.D
EXPOCOLOR S.A.	Alborada Av. Guillermo	Cielo Raso	Guayaquil	N.D
FEYESO	Los Rios 1519 y Colon	Cielo Raso	Guayaquil	Estructura de yeso ARMSTRONG, fibocel tipo losa y GYPSUM, venta de perfiles estructuras metalicas.
FIBROCEL	Km. 16,5 Via Daule	Cielo Raso	Guayaquil	Distribuidores en todo el pais.
FRANCISCO LASCA	Cdla. La Alborada 8va	Cielo Raso	Guayaquil	Tumbados, paredes, GYPSUM, distribucion, venta, instalacion, reparacion y mantenimiento de cielos rasos.
REYES LEONARDO	Alianza y Costanera, e	Cielo Raso	Guayaquil	Instalacion nacional e importada, tipo losa de yeso y paneles de GYPSUM, reparaciones.
RINDA CIA.LTDA.	Rocafuerte 717	Cielo Raso	Guayaquil	Paneles para cielo raso de fibra mineral, aislantes decorativos e ininflamables, planchas GYPSUM SHEETROCK
SUTECNICA S.A.	C.C. Diciento, local 17	Cielo Raso	Guayaquil	Paredes y tumbados de GYPSUM, paneles, estructuras y accesorios, molduras decorativas "mnc".
YESERA AUSTRAL	Cdla. Quisquis calle F	Cielo Raso	Guayaquil	Colocacion de cielos rasos nacionales e importados y decoracion en todo tipo liso
EQ. OFFICE SYSTEM	V.E.Estrada y Costane	Divisiones Modulares	Guayaquil	N.D
MODULOS	V. E. Estrada 1227-A y	Divisiones Modulares	Guayaquil	N.D
MUEBLES ATU	C.C. Diciento local 8, A	Divisiones Modulares	Guayaquil	Sistemas de divisiones modulares, piso, techo y media altura.
MODERN DISPLAY	Av. Miraflores 409 entr	Exhibidores	Guayaquil	Paneles de exhibicion, accesorios metalicos y acrilicos, productos promocionales y para marketing

FABRICACIONES EL	Jose de Antepara y C.	Madera	Guayaquil	N.D
FABRICANTES DE N	Av. D. Comin	Madera	Guayaquil	N.D
FADELMA C. LTDA.	Callejon P. J. Menende	Madera	Guayaquil	N.D
INDUSTRIALIZADOR	Gsmo. Norte Av. Barce	Madera	Guayaquil	N.D
JIMAGI S.A.	Garcia Moreno 1404	Madera	Guayaquil	N.D
MADERAS EL ENCO	Coronel 1903	Madera	Guayaquil	N.D
MADERERA PAILON	N.D.	Madera	Guayaquil	Tumbados, pisos, altillos, parquet, molduras, puertas, casas, y palet's para montacargas.
MADERERA PALMA	Urdesa Acacias 711-A	Madera	Guayaquil	N.D
MASECA	Via Daule km. 10	Madera	Guayaquil	N.D
PACIFIC PRODUCT	Junin 114	Madera	Guayaquil	N.D
PENA DURINI C. LT	Cañar 501	Madera	Guayaquil	N.D
ALBOMUEBLES	Garzota 1era. Etapa M	Muebles	Guayaquil	Muebles de sala, comedor, dormitorio y oficina.
ARMON INTERNACI	Boyaca 1322	Muebles	Guayaquil	N.D
ARTE LINEA	Boyaca 209 entre Juan	Muebles	Guayaquil	Decoracion & Muebleria, muebles de finos acabados de sala , comedor, dormitorio, pedido sobre catalogos.
CARPICENTRO S.A.	Via Daule km. 7.5	Muebles	Guayaquil	N.D
COLINEAL L. CORP	C.C. Dicientro J.T.Mare	Muebles	Guayaquil	N.D
CUEREX	C.C. Plaza Quili, local 8	Muebles	Guayaquil	N.D
DECORATEX	Calle 5ta # 802 y Guay	Muebles	Guayaquil	Telas y tapices para cortinas, ventas al por mayor y menor.
DIARTE	Urdesa, V.E. Estrada 7	Muebles	Guayaquil	Muebles nacionales e importados, de cuero, tela , metal, piedra, madera, etc. Accesorios de deco
FABRICA DE MUEBL	Lizardo Garcia 715	Muebles	Guayaquil	N.D
FABRICA DE MUEBL	V.M Rendon 763	Muebles	Guayaquil	N.D
INFA MUEBLES	Av. C.J.Arosemena km	Muebles	Guayaquil	N.D
LA COLECCIÓN S.A	Av. C.J.Arosemena km	Muebles	Guayaquil	N.D
MABELLA S.A.	Via Daule km. 7.5	Muebles	Guayaquil	N.D
MADERERA MUESA	Pascuales Mz. 37-A S	Muebles	Guayaquil	N.D
MIMBRE & BAMBU	Urdesa Norte Av. Prim	Muebles	Guayaquil	N.D
MUEBLERIA CAPUL	V.M. Rendon 908	Muebles	Guayaquil	N.D
MUEBLERIA HERITA	Urdesa V.E.Estrada 72	Muebles	Guayaquil	N.D
MUEBLERIA MARVE	Sucre 405	Muebles	Guayaquil	N.D
MUEBLERIA NELLY	Cuenca 914	Muebles	Guayaquil	N.D
MUEBLERIA NUÑEZ	Aborada VII etapa Mz.	Muebles	Guayaquil	N.D
MUEBLERIA PALITO	Cuenca y la 16ava. Esq	Muebles	Guayaquil	Ofrecen un extenso surtido de juegos de sala, comedor y dormitorio.
MUEBLERIA SAN VII	Rumichaca 1343	Muebles	Guayaquil	N.D
MUEBLERIA VALAR	Pidrahita 604	Muebles	Guayaquil	N.D
MUEBLERIA VILLEG	Cuenca 2900 / V.M. Rd	Muebles	Guayaquil	N.D
MUEBLERIA ZAMBR	Garcia Aviles 540	Muebles	Guayaquil	N.D
MUEBLES BAMBU	Via Daule km. 8	Muebles	Guayaquil	N.D
MUEBLES BIEN'STA	Boyaca 1106 entre 9 d	Muebles	Guayaquil	N.D
MUEBLES COLINEA	C.C. Dicientro Av. J.T.M	Muebles	Guayaquil	N.D
MUEBLES EL BOSQ	Via Daule km. 6.5	Muebles	Guayaquil	N.D
MUEBLES LA GALE	Policentro planta Alta 1	Muebles	Guayaquil	N.D
MUEBLES MAVERY	Colombia 1820	Muebles	Guayaquil	N.D

MUEBLES MILVA	M.A. Silva 125	Muebles	Guayaquil	N D
MUEBLES MODERA	Mapasingue, calle 2da	Muebles	Guayaquil	N D
MUEBLES MODERN	I.P. Castro 1106 (La 2	Muebles	Guayaquil	N D
MUEBLES SCANDIA	Fco. De Marcos 311	Muebles	Guayaquil	N D
MUEBLES TADECO	Urdesa, V.E. Estrada 8	Muebles	Guayaquil	N D
MUEBLES Y ARTES	Colon 834	Muebles	Guayaquil	N D
MY PLACE	C.C. Puntilla Mall local	Muebles	Guayaquil	N D
POLIMUEBLE	C. Najera 1916 y Av. D	Muebles	Guayaquil	Imagen de calidad y diseño, son artesanos calificados.
STYLO MUEBLES	Esmeraldas 2500 y Cu	Muebles	Guayaquil	N D
TAPIMUEBLE	Cuenca 3100 y Galleg	Muebles	Guayaquil	N D
TECNOFIX ECUAD	C.C. Policentro	Muebles	Guayaquil	N D
MARCOVICI LONGA	Kennedy C.C. Comercio	Muebles Cromados	Guayaquil	N D
INDUSTRIAL BAQUE	Via Daule Km. 7.5	Muebles de Acero	Guayaquil	Sillas, taburetes, mesas, pupitres, muebles para oficina.
INDUSTRIAL INANBI	Km. 6.5 Via a Daule	Muebles de Acero	Guayaquil	N D
INDUSTRIAS SONNI	Chile 1606	Muebles de Acero	Guayaquil	N D
MUEBLES DE ACER	Riobamba 124	Muebles de Acero	Guayaquil	N D
CLUB DE VENTAS	Capitan Najera 427	Muebles de Madera	Guayaquil	N D
MODULOS Y MESOS	Aguirre 104	Muebles de Madera	Guayaquil	N D
MUEBLICENTRO	N. Kennedy Av. Y San	Muebles de Madera	Guayaquil	N D
VILLON TEODORO	Coronel 1909	Muebles de Madera	Guayaquil	N D
ALCON	Via Daule Km. 9.6	Muebles de Metal	Guayaquil	Muebles metalicos de alto diseño, sillas para exteriores e interiores, apliabl
METALICAS BOLIVA	Mapasingue calle 3era	Muebles de Metal	Guayaquil	N D
METALICOS PILUCH	Carchi 3515 y Bolivia, 4	Muebles de Metal	Guayaquil	Construyen toda clase de muebles de acero para oficinas, colegios, bares e industrias.
METALICOS ROBER	Sedalana 2308 y Abel	Muebles de Metal	Guayaquil	Construccion y mantenimiento de muebles de metal: archivadores, pupitres, tapic
METALIT C. LTDA.	Mapasingue Calle 2da	Muebles de Metal	Guayaquil	N D
MUEBLES METALIC	Machala 1010 entre C.	Muebles de Metal	Guayaquil	Realizan toda clase de muebles de oficina, reparaciones.
TECNI LAMINAS	N.D.	Muebles de Metal	Guayaquil	Muebles metalicos especiales para oficinas, hospitales, clinicas, colegios.
ALMACENES COME	Esmeraldas 911 ofc.	Muebles de Oficina	Guayaquil	N D
ALPHA MUEBLES S	Kennedy Norte Av. M.A	Muebles de Oficina	Guayaquil	N D
CARVAJAL S.A. DIV	Av. De las Americas, el	Muebles de Oficina	Guayaquil	Sistemas modulares, sillas ergonomicas, aluminio arquitectonico, archivos rodantes.
DECORANDO	C.C. Albodegas, local	Muebles de Oficina	Guayaquil	Muebles para oficina, silloneria, archivadores, divisiones de ambiente.
DIARTE	Urdesa V.E. Estrada 7	Muebles de Oficina	Guayaquil	Importados de Francia y para todo presupuesto
DISEÑO XXI	Alborada 3era. Etapa,	Muebles de Oficina	Guayaquil	Muebles de oficina y cajas fuertes, estaciones, archivadores, silloneria.
EQ. OFFICE SYSTE	V.E. Estrada y Costane	Muebles de Oficina	Guayaquil	N D
EUROMUEBLES	Urdesa, V.E. Estrada 1	Muebles de Oficina	Guayaquil	Sistema de Open Office, Eurooffice, amoblamiento especiales para hoteles y restaurantes.
EXPOSICION SAN G	Luis Urdaneta 1800	Muebles de Oficina	Guayaquil	N D
METAL LUJO	Lorenzo de Garaycoa 3	Muebles de Oficina	Guayaquil	Especializados en muebles metalicos de oficina, divisiones de ambientes, perchas.
METALICAS GABY	Colinas de la Alborada	Muebles de Oficina	Guayaquil	Muebles y sistemas modulares para oficinas, perchas para bodegas, diseños especiales, trabajos garantizados.
MODER OFFICE S.A	Rumichaca 1910 y Aya	Muebles de Oficina	Guayaquil	Fabricacion y mantenimiento de muebles de oficina, divisiones de ambientes, proyectos y remodelaciones
MODULOS	V.E. Estrada 1227-A y C	Muebles de Oficina	Guayaquil	N D
MONAVI S.A.	C.C. La Rotonda local	Muebles de Oficina	Guayaquil	Diseño, decoracion y equipamiento integral de ambientes de oficina.
OPEN OFFICE S.A.	Garzocentro 2000, local	Muebles de Oficina	Guayaquil	Divisiones de trabajo, divisiones de ambientes, muebles de oficina, para el hogar: anaqueles, closets y cortinas vertic

TABULACIÓN DE LA ENCUESTA (ANEXO 5)

1	
Arquitecto	0.3
Ingeniero	0.31
Dec. Dise	0.3

2		
Dec. Dise	Ingeniero	Arquitecto
0.86	0.78	0.75
0.14	0.22	0.25

3							
	PUBLICA	COMERCIO	EMPRESAS	HOGARES	TURISMO	MICRO	TOTAL
	1	2	3	4	5	6	
Arquitecto	10	18	25	28	15	4	100
Ingeniero	25	16	22	22	12	3	100
Dec. Dise	8	28	21	30	10	3	100

4			
	ARQUITECTO	INGENIERO	Dec. Dise
SI	0.58	0.38	0.87
NO	0.42	0.62	0.13

5			
	ARQUITECTO	INGENIERO	Dec. Dise
M	3	2	20
M.A	10	8	25
A	25	23	5
M.D	5	6	25
D	15	15	15
A.D	30	28	7
NINGUNO	12	18	3

6			
Arquitectos	Ingenieros	Dec. Dise	
Obras Arquitectónicas / Civ	Obras Públicas	Proyectos de decoración y obras arquitectónicas	
Estructuras	Obras Civiles	Obras de iluminación	
Planos y Diseños	Obras Sanitarias	Proyectos de reconstrucción	

7				
	ARQUITECTO	INGENIERO	Dec. Dise	
10000	8	10	20	5000
10000 20000	30	25	35	15000
20000 30000	28	28	27	25000
30000 40000	17	20	13	35000
40000 50000	8	10	3	45000
50000 60000	5	4	1	55000
> 60000	4	3	1	65000
	26800	26900	20100	24600

8			
	ARQUITECTO	INGENIERO	Dec. Dise
1-4	27	27	5
5-8	38	40	10
9-12	20	20	15
13-16	12	9	25
17-20	2	2	25
20+	1	2	20

9			
	ARQUITECTO	INGENIERO	Dec. Dise
1	10	10	18
2	25	30	40
2	65	60	42

10			
	ARQUITECTO	INGENIERO	Dec. Dise
SI	60	62	66
NO	40	38	34

EMPRESAS	
MODER MUEBLE	JAIRO OLIVERO VITRIALES Y MOSAICOS
MADENO	PERGO
TECNIGLOSS	ECUAMADERAS
DI GLOSSER	LA LINEA
MOBI	ME TEXO
CO	MOBLIER
DOMIZIL	SU GALLERY
CARVAJAL	TAPI MUEBLES
RIOJETTI	OPEN OFFICE
SERLITALLERES	SUMAR
FABRIMUEBLES	EMFORGLOSS
C.M. GUERRERO	EL CRISTAL
EDIMCA	MAHRIOTIS
ARKE TIPS	ATU
PUERTOS SILVA	DOMIZIL
VITRIN	

11			
	ARQUITECTO	INGENIERO	Dec. Dise
1	Calidad	Calidad	Calidad
2	diseño y funcionalidad	Precio	Dis y Fun
3	Precio	diseño y funcionalidad	Precio
4	Garantía	vicio y respaldo al cliente	garantía
			procedencia

12			
	ARQUITECTO	INGENIERO	Dec. Dise
1	Calidad	Calidad	Dis & Fun
2	diseño y funcionalidad	Precio	Calidad
3	Precio	Dis y Fun	Marca
4	Tiempo de entrega	Tiempo de entrega	Precio
5	Servicio	Servicio	Tiempo de entrega

13			
	ARQUITECTO	INGENIERO	Dec. Dise
1	Calidad	Calidad	Diseño, Calidad

2	Diseño	Diseño	Elegancia
3	Elegancia	Elegancia	Comodidad
4	Color	Comodidad	Color
5	Comodidad	Color	

14	ARQUITECTO	INGENIERO	Doc. Dise
Estandar	35	43	40
Modeda & Diseño	65	57	60

15	ARQUITECTO	INGENIERO	Doc. Dise
Estandar	22	24	30
Modeda y Diseño	78	76	70

16	ARQUITECTO	INGENIERO	Doc. Dise
SI	95	95	100
NO	5	5	0

17	ARQUITECTO	INGENIERO	Doc. Dise
SI	45	55	40
NO	55	45	60

DIFERENCIA CALIDAD
 DISEÑOS / MODULOS
 ACABADOS

18	ARQUITECTO	INGENIERO	Doc. Dise
SI	75	70	85
NO	25	30	25

19	ARQUITECTO	INGENIERO	Doc. Dise
1	8	5	5
2	12	10	5
3	30	35	33
4	25	24	27
5	25	26	30

20	4	2	5	6	1	2	3	3
	AGLOMERADO	MDF	PLYWOOD	OSB	MADEIRA	METAL	ALUMINIO	CONCRETO
ARQUITECTO	5	10	4	2	12	10	8	9
INGENIERO	2	10	4	4	11	10	8	11
Doc. Dise	3	12	2	0	13	12	10	8

21	Entrega a Domicilio	Fabricacion bajo catalogo
	Instalacion	Mantenimiento
	Accesorio	Respaldo y Garantia

22	ARQUITECTO	INGENIERO	Doc. Dise
SI	45	40	85
NO	55	60	15

23	1	2	3	4	5	6	7
ARQUITECTO	20	15	25	10	8	17	5
INGENIERO	20	10	30	8	10	20	3
Doc. Dise	25	15	25	10	5	20	0

24	10	9	8	7	6	5
ARQUITECTO	30	38	15	10	5	2
INGENIERO	20	40	25	10	3	2
Doc. Dise	40	30	20	10	0	0

25	10	9	8	7	6	5	4
ARQUITECTO	15	30	35	10	10	0	0
INGENIERO	15	20	20	30	10	3	2
Doc. Dise	20	35	25	15	5		

26	ARQUITECTO	INGENIERO	Doc. Dise
SI	65	52	87
NO	35	48	13

27	ARQUITECTO	INGENIERO	Doc. Dise
COMISION	40	35	40
TERCERIZACION	45	55	35
DEPENDENCIA	5	10	10
OTROS	10	0	15

OTROS
 Distribucion
 Representacion Comercial

28	Atencion al Cliente	4	Buenos Diseños	7	Profesionalismo
	Calidad de Materiales	5	Garantia	8	Cumplimiento
	Exteriores Acabados	6	Rapida entrega	9	Responsabilidad
			10	Tecnologia de punta	

DATOS DEMOGRÁFICOS Y SUS CARACTERÍSTICAS (ANEXO 6)

VARIABLES	2000	2001	2002	2003
Población total – Miles	12,646	12,879	13,112	13,343
0 - 4 años	1,467	1,468	1,468	1,467
5 - 9 años	1,432	1,438	1,443	1,446
10 - 14 años	1,379	1,388	1,399	1,410
15 - 19 años	1,334	1,345	1,353	1,359
20 - 24 años	1,237	1,258	1,278	1,296
25 - 29 años	1,099	1,125	1,152	1,178
30 - 34 años	962	988	1,013	1,038
35 - 39 años	819	845	871	898
40 - 44 años	689	711	734	758
45 - 49 años	580	602	621	638
50 - 54 años	428	452	480	510
55 - 59 años	344	355	366	379
60 - 64 años	282	290	298	306
65 - 69 años	221	228	236	243
70 - 74 años	164	169	175	181
75 - 79 años	110	114	118	123
80 y más años	100	104	108	112
Masculina	6,350	6,467	6,583	6,698
Femenina	6,296	6,413	6,529	6,645
Indicadores de la población total				
Tasa de crecimiento anual aproximada	2.5%			
Tasa global de fecundidad	3.1			
Tasa bruta de natalidad	25,6%			
Esperanza de vida al nacer	69.9%			
Tasa mortalidad infantil	45,6%			

Tasa bruta mortalidad	6,0%			
Tasa de migración	n.d.			
Población <15 años	33.8%			
Relación de dependencia	62.7%			
	2000	2001	2002	2003
PEA total – Miles	5,021	5,173	5,329	5,491
Masculina	3,510	3,595	3,682	3,772
Femenina	1,511	1,577	1,646	1,718
PEA urbana	3,252	3,382	3,518	3,659
PEA rural	1,769	1,790	1,812	1,832
Indicadores de la población económicamente activa				
Tasa bruta de actividad	39.7%	40.2%	40.7%	41.2%
Masculina	55.3%	55.7%	56.0%	56.4%
Femenina	24.0%	24.6%	25.2%	25.9%
Tasa refinada de actividad	51.5%	51.9%	52.3%	52.7%
Masculina	72.0%	72.1%	72.3%	72.4%
Femenina	31.0%	31.7%	32.3%	33.0%
Nº bruto años de vida activa	37.5%	37.6%	37.7%	37.7%
Masculina	55.0%	54.8%	54.7%	54.5%
Femenina	20.7%	21.0%	21.4%	21.7%
Población Urbana-Miles	7,930	8,147	8,371	8,600
Masculina	3,907	4,015	4,125	4,239
Femenina	4,022	4,132	4,245	4,362
Población Rural-Miles	4,716	4,732	4,741	4,742
Masculina	2,443	2,452	2,457	2,459
Femenina	2,273	2,280	2,284	2,284

8.- BIBLIOGRAFÍA

LIBROS / TEXTOS

- Anderson-Jair (1997) "Administración de Ventas" Editorial. MC Graw Hill, 2da edición
- Blank-Taquín "Ingeniería Económica" Editorial. Mc Graw Hill, 4ta edición
- Bonini-Hausman "Análisis Cuantitativo para los Negocios" Editorial. Mc Graw Hill, 9na edición
- Brealey-Myers (1998) "Principios de Finanzas Corporativas" Editorial. MC Graw Hill, 5ta edición
- Chiavenato, Idalberto (2001) "Administración de RR. HH." Edit. Mc Graw Hill, 5ta edición
- David, Fred "Conceptos de Administración Estratégica" Editorial. Prentice Hall, 5ta edición
- De Garmo-Sullivan (1979) "Ingeniería Económica" Editorial. Prentice Hall, 10ma edición
- Emery-Finnerty (2000) "Administración Financiera Corporativa" Editorial. Prentice Hall, 1ra edición
- Malhotra, Naresh (1997) "Investigación de Mercados" Editorial. Prentice Hall, 2da edición
- Mercado, Ernesto (1997) "Productividad Base de la Competitividad" Editorial. Limusa, 1ra edición
- Taylor, John (1998) "Economía" Editorial. CECOSA S.A., 2da edición
- Van Horne James (1997) "Administración Financiera" Editorial. Prentice Hall, 10ma edición
- Welsh-Hilton-Gordon (1985) "Presupuesto" Editorial. Prentice Hall, 5ta edición
- Weston-Copeland (1999) "Manual de Administración Financiera" Editorial. MC Graw Hill, 1ra edición
- Westwood (1986) "Planeación de Mercados" Editorial. Serie Empresarial, 1ra edición
- Zikmund, William (1995) "Investigación de los Mercados" Editorial. Prentice Hall, 6ta edición

REVISTAS

- AMBIANCE: (Decoración, arte y arquitectura) Editorial Getil S.A.
- ARCHITECTURAL DIGEST: (Mobiliarios Españoles) Edit. Ideas Publishing Group.
- CAPIG: (Revista de la Cámara de la Pequeña Industrias del Guayas)
- COMERCIO: (Revista de la Cámara de Comercio de Guayaquil)
- CONSTRUCCIÓN Y DESARROLLO: (Revista Técnica Cámara de la Construcción de Guayaquil.)
- EL PORTAL: (Inmobiliario - Ecuador) Editorial El Portal.
- ENTREPRENEUR: (La autoridad del emprendedor) Editorial. Entrepreneur.media Inc. EUA.
- HOGAR: (Especiales de decoración) No 476, No 567 Editorial ENSA.
- INDUSTRIAS: (Revista de la Cámara de Industrias de Guayaquil)
- INTERIORES: (Ambientes exclusivos) Pbx Colombia Edición No 11
- MI CASA: (Estilos étnicos) Comercializadora Publi-Express.
- NUEVO ESTILO: (Especial del Mueble Juvenil) Editorial. Grupo Axcel Springer.
- VISTAZO: No 881, No 746 Editorial ENSA.

CATÁLOGOS

- MASISA: (Catalogo de Productos)
- PELIKANO: (Tableros en madera, modelos)
- PINTUCO: (Acabados en Barniz)

PAGINAS WEB

www.bañosPv.com
www.bce.fin.ec
www.cocina.com
www.construccion.org
www.corpei.com
www.dmsa.online.com
www.ecuadorfedexpor.com
www.monografias.com
www.paginasamarillas.com
www.pintuco.com
www.revistahogar.com
www.vistazo.com
www.worldbank.org