



**UNIVERSIDAD LAICA
“ELOY ALFARO” DE MANABÍ**



**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
CARRERA DE COMERCIO EXTERIOR**

TRABAJO DE TITULACIÓN
Previo al Grado de Ingeniero en Comercio Exterior

TEMA:

**“MODELO DE NEGOCIOS PARA LA EXPORTACIÓN DE ESCULTURAS
DE MADERA AL MERCADO DE LOS ÁNGELES CA, ESTADOS UNIDOS”**

AUTORAS:

LUCAS CEDEÑO ANDREA PAOLA
MACÍAS PILOSO MARÍA BELÉN

DIRECTOR:

ING. RONALD LÓPEZ DELGADO ***MBA.***

MANTA - MANABÍ – ECUADOR

2018

NOTA DEL TRABAJO DE TITULACIÓN

En la ciudad de Manta, en las instalaciones de la Facultad de Comercio Exterior y Negocios Internacionales de la ULEAM, a los __días del mes de ____ año 2018, a las ____, previo el cumplimiento de los requisitos establecidos en el Reglamento de Grado, se presentaron a defender su Trabajo de Titulación: **“MODELO DE NEGOCIOS PARA LA EXPORTACIÓN DE ESCULTURAS DE MADERA AL MERCADO DE LOS ÁNGELES CA, ESTADOS UNIDOS”**, para obtener el título de Tercer Nivel de INGENIERO EN COMERCIO EXTERIOR Y NEGOCIOS INTERNACIONALES, las estudiantes **LUCAS CEDEÑO ANDREA PAOLA MACÍAS PILOSO MARÍA BELÉN**. Una vez examinado sobre el tema se hacen acreedores a las siguientes notas:

- Nota del Trabajo escrito de Proyecto de Titulación: __/10 (____sobre diez)
- Nota de Defensa del Proyecto de Titulación: __/10 (____sobre diez)
- Nota Final Promedio del Proyecto Titulación: __/10 (____sobre diez)

Para constancia de lo actuado firman:

DECANO DE LA FACULTAD
PRESIDENTE TRIBUNAL DE GRADO

PROFESOR MIEMBRO TRIBUNAL 1

PROFESOR MIEMBRO TRIBUNAL 2

PROFESOR MIEMBRO TRIBUNAL 3

ING. RONALD LÓPEZ *MBA*.
DIRECTOR DEL PROYECTO
DE TITULACIÓN

SECRETARIA/O FACULTAD

SECRETARIA/O GENERAL DEL TRIBUNAL

TRIBUNAL DE GRADUACIÓN

Decano de la Facultad de Comercio
Exterior y
Negocios Internacionales

ING. RONALD LÓPEZ *MBA.*
Director de Trabajo de Titulación

Lector Principal

Lector Principal

Lector Principal

DECLARACIÓN

Nosotros, **LUCAS CEDEÑO ANDREA PAOLA Y MACÍAS PILOSO MARÍA BELÉN**, declaramos bajo juramento que el Trabajo de Titulación que presentamos es de nuestra autoría; que no ha sido previamente presentado para ningún grado o calificación profesional; y, que hemos consultado las referencias bibliográficas que se incluyen en este documento.

A través de la presente declaración cedemos nuestros derechos de propiedad intelectual correspondientes a este trabajo, a la Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí, según lo establecido por la Ley de Propiedad Intelectual, por su Reglamento y por la normatividad institucional vigente.

LUCAS CEDEÑO ANDREA PAOLA

MACÍAS PILOSO MARÍA BELÉN

CERTIFICACIÓN

Certifico que el Trabajo de Titulación: “**MODELO DE NEGOCIOS PARA LA EXPORTACIÓN DE ESCULTURAS DE MADERA AL MERCADO DE LOS ÁNGELES CA, ESTADOS UNIDOS**”, ha sido desarrollado por las Egresadas, Lucas Cedeño Andrea Paola y Macías Piloso María Belén, , bajo mi supervisión y tutoría según designación realizada por el Consejo de Facultad mediante Oficio No._____ del _____.

Además, certifico que el trabajo ha sido concluido satisfactoriamente, cumple con todas las disposiciones legales establecidas por la normatividad institucional vigente.

ING. RONALD LÓPEZ *MBA*.
DIRECTOR DEL TRABAJO DE TITULACIÓN

DEDICATORIA

El presente trabajo se lo dedico en primer lugar a Dios por ser mi guía en cada uno de los pasos que doy, por ser esa luz en mi camino.

A mis queridos padres Elena Cedeño y Ramón Lucas, por ser mi pilar fundamental que me han acompañado y apoyado incondicionalmente en el transcurso de mi vida, brindándome paciencia y sabiduría, son la base fundamental para ser y seguir siendo lo que soy, gracias a ellos puedo cumplir con mi propósito y así culminar con éxito mis metas propuestas.

A mis hermanos, por incentivarme día a día, por el apoyo moral que me brindaron a lo largo de esta etapa y poder alcanzar mis metas,

Este título va dedicado a todos los que me han apoyado durante todo el período de estudio y a todos los que estuvieron conmigo en los momentos de alegría y tristeza, y que nunca me dejaron sola en ningún momento en mi arduo camino a la culminación de esta etapa.

Paola Lucas Cedeño

DEDICATORIA

Inicialmente deseo dedicarles este trabajo en especial a todas las personas que siempre creyeron en mi capacidad, es grato saber la fuerza y determinación que poseemos cuando queremos alcanzar algo.

A Dios quien supo guiarme por el buen camino, darme fuerzas para seguir adelante y no desmayar en los problemas que se presentaban, enseñándome a enfrentar las adversidades.

A mi padres, Mónica Piloso y Oscar Macías, por ser mi apoyo incondicional, mi fortuna más grande es tenerlos conmigo y el tesoro más valioso son todos y cada uno de los valores que me inculcaron. Gracias por su apoyo, consejos, comprensión, amor, y por enseñarme a creer que siempre existe probabilidad cuando tienes todo en tu contra. Todos mis logros son para ustedes.

A mi hermana Valeria Macías y a mi tío o más bien hermano de corazón Jimmy Piloso, gracias por acompañarme siempre y más les agradezco por ser mis amigos.

A mis amigos quienes son personas valiosas, compañeros de armas, les doy las gracias por su apoyo y afecto.

A mis Ángeles celestiales, mi mamita Jesús y mi tío Javier, por ser siempre ese sentimiento de alegría, tranquilidad y serenidad en cada momento.

A toda mi familia en general, gracias por su amor.

Con mucho cariño y un corazón lleno de deseos de un futuro de éxitos y felicidad.

María Belén Macías Piloso

AGRADECIMIENTO

Agradecemos infinitamente a la Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí, por acogernos en sus aulas durante nuestra carrera y por brindarnos la oportunidad de crecer personal y profesionalmente.

Agradecemos especialmente a nuestro Tutor, Ing. Ronald López MBA, por todo el apoyo que nos ha brindado, por compartir con nosotros sus conocimientos para la consecución de este trabajo de titulación.

A todas y cada una de las personas que han coadyuvado en el proceso de elaboración y culminación de este trabajo.

Muchas gracias...

Paola Lucas Cedeño

María Belén Macías Piloso

ÍNDICE

TRABAJO DE TITULACIÓN	1
NOTA DEL TRABAJO DE TITULACIÓN	i
DECLARACIÓN	iii
CERTIFICACIÓN	iv
DEDICATORIA	v
DEDICATORIA	vi
AGRADECIMIENTO	vii
Resumen ejecutivo	1
Introducción	2
CAPÍTULO I	4
GENERALIDADES	4
1.1. Plan de Proyecto de Grado	4
1.1.1. Tema	4
1.1.2. Planteamiento del problema	4
1.1.3. Objetivos	5
1.1.4. Justificación e importancia	5
1.1.5. Beneficiarios potenciales	7
1.1.6. Diseño metodológico	7
1.2. Marco Referencial	8
1.2.1. Marco teórico	8
1.2.2. Marco conceptual	10
CAPÍTULO II	12
MODELO DE NEGOCIOS	12
2.1. Modelo de negocios seleccionado	12
2.2. Propuesta de valor	12
2.3. Segmentos de mercado	13
2.4. Canales de distribución	14
2.5. Relaciones con nuestros clientes (Estrategia B2B y B2C)	14
2.6. Modelos de ingresos	15
2.7. Recursos claves (financieros, recursos humanos, proveedores)	15
2.8. Actividades claves	16
2.9. Socios claves	17
2.10. Estructura de costes	18

CAPÍTULO III.....	19
PLAN ESTRATÉGICO.....	19
3.1. Análisis Estratégico.....	19
3.1.1. Análisis del macroentorno.....	19
3.1.2. Análisis de la industria.....	27
3.1.3. Análisis FODA.....	29
3.1.4. Viabilidad estratégica de invertir: Matriz atractividad (oportunidades)/competitividad (fortalezas).....	30
3.1.5. Planteamiento Estratégico.....	30
3.1.6. Objetivos Estratégicos.....	31
3.1.7. Estrategias.....	32
CAPÍTULO IV.....	37
PLAN COMERCIAL.....	37
4.1. Objetivos del capítulo.....	37
4.2. Análisis del mercado de referencia.....	37
4.2.1. Tipo y estructura de mercado.....	38
4.2.2. Identificación y análisis de segmentos de mercado objetivos.....	38
4.2.3. Identificación y análisis de la competencia directa.....	38
4.2.4. Factores críticos de éxito y ventajas competitivas a desarrollar.....	38
4.2.5. Dimensionamiento de la oferta actual y potencial.....	39
4.2.6. Identificación y caracterización de la demanda.....	41
4.2.7. Dimensionamiento de la demanda actual y potencial.....	41
4.2.8. Demanda insatisfecha del mercado de referencia.....	41
4.2.9. Demanda que atenderá el proyecto.....	42
4.3. Plan Comercial.....	42
4.3.1. Objetivos del plan comercial: público objetivo, volumen de ventas, participación de mercado, utilidades.....	42
4.3.2. Mix de Marketing.....	42
CAPÍTULO V.....	60
PLAN TÉCNICO-ORGANIZACIONAL.....	60
5.1. Objetivos del capítulo.....	60
5.2. Plan técnico.....	60
5.2.1. Capacidad de producción.....	60
5.2.2. Localización.....	60
5.2.3. Proceso productivo/operacional.....	61

5.2.4. Distribución instalaciones (layout)	62
5.2.5. Plan de abastecimiento de materia primas	63
5.3. Plan Organizacional	63
5.3.1. Datos generales de la empresa	63
5.3.2. Proceso de toma de decisiones	64
5.3.3. Arquitectura organizacional: organigrama	64
5.3.4. Distribución de funciones y responsabilidades	65
5.3.5. Requerimientos de activos fijos para áreas administrativas	67
5.3.6. Requerimiento de personal para áreas administrativas	68
5.3.7. Marco legal relacionado a la operación de la empresa	68
5.3.8. Plan de acción de corto plazo	70
5.3.9. Puesta en marcha	71
5.3.10. Plan de Salida	71
CAPÍTULO VI	73
PLAN FINANCIERO	73
6.1. Objetivos del Capitulo	73
6.2. Horizonte de tiempo del Plan financiero (5 años)	73
6.3. Plan de Inversión	73
6.3.1. Inversiones en activos fijos	73
6.3.2. Inversiones en activos diferidos e intangibles	74
6.3.3. Inversiones en capital de operación	74
6.3.4. Flujo de depreciaciones de activos fijos diferidos e intangibles	75
6.4. Plan de Financiamiento	76
6.4.1. Estrategia de financiamiento	76
6.4.2. Tabla de amortización (de parte financiada con crédito)	76
6.4.3. Tasa de descuento o costo promedio ponderado de capital (WACC)	77
6.5. Proyecciones de Ingresos Operacionales	78
6.5.1. Proyección de ingresos por ventas y precios	78
6.6. Proyecciones de costos y gastos operacionales	79
6.6.1. Proyección de costos operacionales	79
6.6.2. Proyección de gastos operacionales	82
6.7. Estado de Pérdidas y Ganancias Proyectados	84
6.8. Flujos de Fondos del Proyecto	85
6.9 Evaluación Financiera del proyecto (WACC, VAN, TIR, PAY BACK)	86

Tabla 38. Evaluación Financiera del Proyecto	86
(WACC, VAN, TIR, PAY BACK)	86
6.9.4. Punto de Equilibrio	86
6.10. Análisis e interpretación de los resultados de la evaluación financiera	87
CONCLUSIONES	88
RECOMENDACIONES.....	89
BIBLIOGRAFÍA	90

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Principales indicadores demográficos	20
Tabla 2. Población de las principales áreas metropolitanas estadounidenses	20
Tabla 3. Organizaciones internacionales económicas y comerciales de la que EE.UU. es miembro.....	23
Tabla 4. Tasa de crecimiento poblacional de Ecuador	24
Tabla 5. Análisis Frente Externo (Oportunidades y Amenazas).....	29
Tabla 6. Análisis Frente Interno (Fortalezas y Debilidades)	29
Tabla 7. Demanda insatisfecha del mercado de referencia	41
Tabla 8. Demanda que atenderá el proyecto.....	42
Tabla 9. Características del producto	43
Tabla 10. Partida Arancelaria.....	48
Tabla 11. Comparativo de precios con la competencia	48
Tabla 12. Costos logísticos	50
Tabla 13. Capacidad de producción	60
Tabla 14. Datos de la empresa	64
Tabla 15. Activos fijos para áreas administrativas	67
Tabla 16. Personal de la empresa	68
Tabla 17. Gastos de constitución e impuestos.....	70
Tabla 18. Plan de Acción a corto plazo	71
Tabla 19. Inversiones en Activos Fijos	73
Tabla 20. Inversiones en activos diferidos e intangibles	74
Tabla 21. Inversiones en capital de operación.....	74
Tabla 22. Flujo de depreciaciones de activos fijos diferidos e intangibles	75
Tabla 23. Estrategia de financiamiento	76
Tabla 24. Tabla de amortización (de parte financiada con crédito).....	76
Tabla 25. Tasa de descuento o costo promedio	77
Tabla 26. TMAR del Accionista	78
Tabla 27. Proyección de ingresos por ventas y precios	78
Tabla 28. Materia prima directa	79
Tabla 29. Mano de obra directa.....	80
Tabla 30. Gastos básicos.....	81
Tabla 31. Suministros de Oficina.....	81
Tabla 32. Gastos Logísticos	81
Tabla 33. Gastos Varios	81
Tabla 34. Gastos Administrativos	82
Tabla 35. Gastos de Marketing y Ventas.....	83
Tabla 36. Estado de Pérdidas y Ganancias Proyectados.....	84
Tabla 37. Flujos de Fondos del Proyecto	85
Tabla 38. Evaluación Financiera del Proyecto	86
Tabla 39. Punto de Equilibrio	86

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1. Canales de Distribución	14
Ilustración 2. Las 5 fuerzas de Porter	28
Ilustración 3. Matriz atractividad	30
Ilustración 4. Matriz BCG – Modelo Boston Consulting Group	32
Ilustración 5. Estrategias genéricas de desarrollo	33
Ilustración 6. Estrategias de crecimiento	34
Ilustración 7. Dimensionamiento de la oferta actual y potencial	40
Ilustración 8. Componente de empaque	45
Imagen: Ilustración 9. <i>Imagen de marca</i>	46
Ilustración 10. Término de ventas - Incoterm.....	47
Ilustración 11. Distribución del Producto.....	51
Ilustración 12. Aeropuerto Internacional de Los Ángeles, CA.	52
Ilustración 13. Embalaje del producto.....	53
Ilustración 14. Operativa de comercio exterior en Exporta fácil	57
Ilustración 15. Localización de la Empresa Paobel Cía. Ltda.	61
Ilustración 16. Proceso Productivo-Operacional	62
Ilustración 17. Plano del Local.....	63
Ilustración 18. Organigrama de la empresa	65

Resumen ejecutivo

El Plan de Negocios tiene como objeto establecer la factibilidad comercial, técnica, organizacional y financiera que consolida a la empresa PAOBEL CÍA. LTDA., como potencial exportadora de esculturas de madera, generando rentabilidad a través de responsabilidad social y empresarial.

En Ecuador las artesanías se producen en todas las regiones del país, éstas se encuentran entre las más admiradas en diversos países, convirtiéndose en una de las mayores fuentes de ingresos de varias localidades a nivel nacional.

Se prevé que la empresa va a ser de gran aporte para la sociedad en general, ya que se busca el desarrollo socioeconómico del país, generando empleo y mejorando la calidad de vida de la población, ya que el Ecuador es muy reconocido en la industria maderera, en los países industrializados, entre ellos EE.UU, por lo que se presenta atractiva y factible la posibilidad de atender la demanda en Los Ángeles CA. A través de la ejecución del Plan Financiero del proyecto, se pudo determinar que el financiamiento de la empresa será de un 25,09% con capital propio y el 74,91% mediante préstamo financiero, con una tasa de 9.50% y la totalidad del préstamo será cubierto en el quinto año, además se establece que la inversión será recuperada en el tercer año, ya que a partir de este año las utilidades se incrementarán.

Por medio de los respectivos análisis WACC, VAN, TIR Y PAYBACK, se pudo establecer la viabilidad del proyecto, en donde el VAN Representa USD \$ 113 755,07, mientras que el WACC se presenta con un 7,47%; lo que indica que el proyecto es rentable, así lo determina el TIR que equivale a un 58,66%.

Introducción

El uso de la madera en la creación de formas escultóricas es tan antiguo como el deseo y la capacidad del hombre para plasmar sus ideas en imágenes. La talla en madera, es un arte destacado y una actividad muy antigua y desarrollada a largo plazo.

Ecuador es un país muy reconocido a nivel mundial por la excelente calidad de su madera y sus productos derivados que se destinan tanto al mercado nacional como internacional. Actualmente el país tiende a diversificar su oferta exportable. Dentro de una economía dolarizada, las exportaciones son una de las actividades vitales para el ingreso de divisas al país, surgiendo el impulso a la producción y comercialización internacional de los productos no tradicionales con un buen potencial a desarrollarse. Las esculturas de madera ha sido tradicionalmente dirigida al mercado nacional, sin embargo, al constituirse en productos que tienen fortalezas y oportunidades medias/altas en los últimos años se han convertido en una muy buena alternativa de exportación.

El presente estudio radica en identificar las oportunidades existentes en el mercado de Los Ángeles CA-EE.UU., para comercializar esculturas de madera, visualizando este producto con posibilidades y acogida en este mercado, aprovechando todo su potencial, enfocando nuevas oportunidades de negocios, que contribuyan al desarrollo económico del país.

El trabajo se encuentra dividido en seis capítulos que recopilan los datos necesarios para llevar a cabo Plan de Negocios de exportación para los productos que oferta PAOBEL CÍA. LTDA., con la finalidad de alcanzar nuevos mercados en Los Ángeles CA-EE.UU.

El Primer Capítulo, comprende el Plan de Proyecto de Grado, en el cual se expresa el planteamiento del problema, objetivos que se desean alcanzar, justificación y diseño metodológico.

El Segundo Capítulo, comprende el Modelo de Negocios, los segmentos de mercado, los canales de distribución, los recursos claves sean estos financieros, recursos humanos, proveedores, así como todas las actividades claves que se llevarán a cabo en la unidad de negocio, los socios y la estructura de costos.

En el Tercer Capítulo, se detalla el Plan Estratégico, a través del cual se realiza un análisis de la realidad del macro y micro entorno en donde se desarrollará el Modelo de Negocios; así como los diferentes ámbitos: económico, político, legal, tecnológico, etc.; finalmente se describe el direccionamiento estratégico.

El Cuarto Capítulo, se establece el Plan Comercial, cuyo objetivo es determinar las estrategias de comercialización, promoción y logística a través de los estudios necesarios para tener acceso al mercado de Los Ángeles CA-EE.UU.

El Quinto Capítulo, se detalla el Plan Técnico-Organizacional, por medio del cual se establece el tamaño y ubicación del proyecto, se efectúa una descripción del proceso operativo, y se establece el marco legal sobre el que operará el negocio.

El Sexto Capítulo define la viabilidad económica del Plan de Negocios de Paobel Cía. Ltda. y el planteamiento de diferentes escenarios en caso eventualidades y riesgos acorde al mercado objetivo y al giro del negocio.

CAPÍTULO I

GENERALIDADES

1.1. Plan de Proyecto de Grado

1.1.1. Tema

Modelo de negocios para la exportación de esculturas de madera al mercado de Los Ángeles CA, Estados Unidos.

1.1.2. Planteamiento del problema

a) Formulación del problema de investigación

¿Será factible y rentable la exportación de esculturas de madera al mercado de Los Ángeles CA-Estados Unidos?

b) Sistematización del problema

¿Las estrategias de marketing, comercialización, operaciones y de gestión que se aplicarán en el plan de negocios permitirán el ingreso al mercado de las esculturas de madera, la continuidad de las operaciones y la rentabilidad del negocio?

¿Las esculturas de madera provenientes de Ecuador tendrán preferencia en el público objetivo?

¿Quiénes serán los principales competidores?

c) Delimitación del problema

Tema	Modelo de negocios para la exportación de esculturas de madera al mercado de Los Ángeles CA-Estados Unidos.
Área de estudio	Comercio Exterior (exportación)
Lugar	ORIGEN: Manta – Ecuador DESTINO: Los Ángeles CA– Estados Unidos
Sector	Comercial
Tiempo	2018 – 2023

1.1.3. Objetivos

1.1.3.1. *Objetivo general*

Desarrollar un modelo de negocios para la exportación de esculturas de madera al mercado de Los Ángeles CA-Estados Unidos.

1.1.3.2. *Objetivos específicos*

1. Elaborar un plan estratégico que permita la comercialización de esculturas de madera al mercado de Los Ángeles CA-Estados Unidos.
2. Identificar los principales atributos del producto, la competencia y sus sustitutos posibles, las normas legales que rigen su comercio y las tecnologías de producción.
3. Establecer mediante un plan técnico - organizacional el uso adecuado de la tecnología y los diversos recursos necesarios para el proceso de exportación.
4. Determinar la factibilidad del modelo de negocio mediante un estudio financiero.

1.1.4. Justificación e importancia

Debido a la marcada crisis económica de inversión privada interna y externa que afronta el Ecuador, se tiene la necesidad de cambiar y variar mucho más su oferta exportable, siendo las exportaciones actividades vitales para el ingreso de divisas al país, motivo por el cual a través de este modelo de negocios surge el

impulso de la comercialización internacional de los “productos no tradicionales” con un gran potencial como la industria de las esculturas de madera.

Los principales productos ecuatorianos no tradicionales primarios de exportación, son los siguientes: Abacá, Madera, Productos, Mineros, Frutas, Tabaco en rama y otros primarios; en este último rubro están los demás productos primarios de exportación esporádica (arroz, algodón, maíz, otros pecuarios, etc.). (Díaz, 2014)

Según datos del Banco Central recopilados por El Productor (2017) en el artículo sobre la Evolución de las exportaciones no petroleras, éstas decrecieron un 6.24% en enero- julio del 2016, durante estos meses exportó USD 6,465 millones que representaron 5.7 millones de toneladas.

La exportación de productos tradicionales no petroleros durante el periodo de enero-octubre 2016 creció un 1.95% en comparación con el mismo período del 2015. Al analizar las exportaciones petroleras del Ecuador, el principal destino correspondió a los Estados Unidos con un 53.57% del total exportado durante enero-octubre del 2016. En el segundo, tercer y cuarto puesto se ubicaron: Chile con 15.05%, Panamá con 11.97% y Perú con 11.77%.

Estados Unidos importa más del 22% de productos madereros de Asia y América Latina, en especial los de madera dura que se han mantenido estables en los últimos cinco años. (Noticias comerciales, 2018).

La elaboración de esculturas de madera en el país, se ha venido desarrollando en gran parte de manera artesanal y en pequeña industria, la diversidad de madera existente en el medio permite tener un producto final de alta calidad con grandes perspectivas de internacionalización que brinda un gran número de oportunidades para los exportadores ecuatorianos, amplio y abierto a las iniciativas de pequeños empresarios, de tal manera que se podrá generar capacidad de emprendimiento, de producción e innovación del negocio y crecimiento de la economía en general, motivos por los cuales se justifica plenamente la elaboración de este proyecto.

1.1.5. Beneficiarios potenciales

Los beneficiarios potenciales serán todas las personas que participarán directamente del proyecto y obtendrán algún beneficio con la implementación del mismo es por eso importante tener un proyecto bien analizado, los proveedores de materia prima, transportistas, escultores, microempresarios proveedores de las esculturas de madera.

Desde luego con la generación de empleo se coadyuvará a la economía del país, especialmente a la provincia de Manabí y a los habitantes de Manta.

1.1.6. Diseño metodológico

Se utilizarán las principales metodologías de la investigación científica para este tipo de proyecto. Entre ellas se destacan:

El método Analítico-Sintético, permitirá analizar y sintetizar la información detallada en los diversos capítulos de la investigación con la finalidad de obtener las principales conclusiones de los mismos.

La exploración bibliográfica será utilizada para compilar el conocimiento teórico que existe sobre el objeto de estudio, sea en libros, revistas, páginas web, folletos, entre otros.

El método Inductivo, se utilizará para valorar hechos particulares del objeto de estudio e inducir aspectos más generales.

El método Deductivo, se utilizará para evaluar en general el objeto de estudio e inducir aspectos particulares.

Las técnicas de investigación empleadas serán: La observación, entrevista al proveedor, que servirá para obtener información relevante y confiable relacionada a los aspectos bases de la investigación.

1.2. Marco Referencial

1.2.1. Marco teórico

1.2.1.1. Modelo de negocios

(Tim, Osterwalder, & Pigneur, 2012), definen un modelo de negocio como la lógica que subyace en el sustento económico de las corporaciones, la lógica que sigue una empresa para obtener ganancias. Se puede entender que los modelos de negocios son como planos en los que se describe el modus operandi de una empresa. Los empresarios diseñan modelos de negocios que les guían durante la creación y funcionamiento de la empresa. En el nivel económico más básico, es la lógica que subyace en el sustento económico de las organizaciones.

1.2.1.2. Mercado forestal mundial

Según la (FAO, 2018), “los bosques son más que simplemente árboles y son fundamentales para la seguridad alimentaria y para mejorar los medios de subsistencia”. Aportan a la resiliencia de las comunidades regularizando los flujos de agua, proveyendo alimentos, dendroenergía, refugio, forraje y fibra, biodiversidad, generan ingresos y empleo, conservan la agricultura sostenible y el bienestar humano a través del equilibrio del suelo y del clima.

1.2.1.3. Madera

Según la (FAO, 2017), la madera es “considerada la primer fuente de energía de la humanidad. En la actualidad es la fuente de energía renovable de mayor importancia. Por sí sola provee más del 6% del suministro total de energía primaria a escala mundial”.

Clasificación de la madera: Existen dos grandes categorías: Resinosas: Pino, ciprés, abetos, alerce y cedros; y, maderas de hoja caduca, que se clasifican en:

- **Maderas muy ligeras** (densidad 0,35 a 0,5): samba, chopo, tilo, sauce.
- **Maderas ligeras** (densidad 0,5 a 0,65): aliso, abedul.
- **Maderas semipesadas** (densidad 0,65 a 0,8): roble, castaño, cerezo, fresno, haya, nogal, olmo, peral.
- **Maderas pesadas** (densidad 0,8 a 0,95): Boj, encina. (Castor, 2018)

1.2.1.4. Esculturas de madera

Para elaborar esculturas de madera, es importante considerar que la madera se compone de cuatro partes a lo largo del tronco: La médula o corazón del árbol, la albura, capa de cambium, corteza, madera viva. El proceso de desecación es importantísimo, tiene por objeto producir madera con un contenido de humedad estable sin que la madera se raje. Podría secarse al aire o al horno pero es primordial almacenarla de manera que el aire circule bien entre ella. (Castor, 2018)

Los escultores han encontrado en el recurso forestal una alternativa de negocio que les permite llegar a diversas partes del mundo generando fuente de empleo y progreso.

1.2.1.5. Maderas de alta calidad para tallar

El tilo es la mejor madera para tallar, tiene una textura muy fina y se talla muy fácilmente.

El cerezo es madera dura de textura fina y se talla bastante bien.

El cedro tiene una textura muy fina y se talla bien.

El fresno es una madera dura y elástica.

El acebo tiene una textura muy fina y se talla bien.

El pino amarillo tiene una textura más fina que los demás pinos y se talla bien.

La haya tiene una textura fina y recta lo cual le hace apta para la talla. Es bastante dura y utilizada entre otras para cabezas de mazos.

El peral tiene una textura muy fina y se talla muy bien.

El abedul es dura con textura fina, la que tiene la veta derecha se talla bastante bien.

El boj es muy dura utilizada para piezas pequeñas y usada por algunos maquetistas.

El iroko es muy resistente para exteriores.

El castaño es una madera duradera de veta muy marcada bastante difícil de tallar.

La caoba tiene una textura fibrosa muy marcada y bastante difícil de tallar.

El arce blanco es moderadamente duro con una textura fina, se talla bien.

El ébano es una madera muy dura y densa adecuada para obras de tamaño pequeño. No es apropiada para debutantes porque sus astillas pueden ser venenosas.

El nogal es medianamente duro y tiene una textura moderadamente fina, se talla muy bien.

El olmo es una madera dura y pesada bastante difícil de tallar.

El roble es una madera dura con textura áspera que se talla con cierta dificultad.

El tejo es una madera dura de veta marcada que se talla bien.

La samba es una madera blanda de veta bastante recta que se talla muy bien.
(Castor, 2018)

1.2.2. Marco conceptual

Exportación.- Es la acción y efecto de exportar. En este sentido, es la actividad comercial que radica en vender productos y servicios a otro país, sujetas a un sin número de disposiciones legales y controles tributarios por parte de los países o bloques económicos involucrados en la operación. (Significado.com, 2017)

Capacidad productiva para exportación.- Debe ofrecerse solamente lo que se está capacitado para producir en forma estable y continua, para los efectos de cumplir con una demanda externa, sin tener que postergar el mercado nacional. (Came, 2018)

Oferta exportable.- Es la descripción completa del producto que se desea exportar, con todas sus características. (Came, 2018)

Costos de exportación.- Son todos los gastos en que debe incurrir el exportador, hasta dejar el producto a disposición del comprador, dependiendo de las condiciones pactadas (INCOTERMS). (Came, 2018)

Árbol.- Especie leñosa perenne con un solo tronco principal o, en el caso del monte bajo con varios tallos, que tenga una copa más o menos definida. (FAO, 2018)

Madera.- Es una de las materias prima de origen vegetal más explotada por el hombre. Se encuentra en los árboles de tallo leñoso (que tienen tronco) encontrando su parte más sólida debajo de la corteza del árbol. (Bluemix, 2018)

Gestión forestal sostenible.- Un concepto dinámico y en desarrollo, el cual pretende mantener y mejorar el valor económico, social y ambiental de todos los tipos de bosques, para beneficio de las actuales y futuras generaciones. (FAO, 2018)

Política forestal.- Un conjunto de preceptos y principios para ejecutar acciones que adoptan las autoridades públicas, en armonía con las políticas socioeconómicas y ambientales nacionales en un país determinado, a fin de orientar las decisiones futuras en relación con la gestión, uso y conservación del bosque para el beneficio de la sociedad. (FAO, 2018)

Esculturas.- La palabra Escultura procede del latín *sculpere*, ‘esculpir’, es el arte de crear formas figurativas o abstractas, tanto exentas como en relieve. Es una de las manifestaciones artísticas de las artes plásticas o artes visuales. (Definista, 2011)

CAPÍTULO II

MODELO DE NEGOCIOS

2.1. Modelo de negocios seleccionado

El ámbito de la innovación en modelos de negocio ha ido evolucionando vertiginosamente transformando el panorama empresarial. Para (Osterwalder & Pigneur, 2011), la innovación en modelos de negocio consiste en crear valor para las empresas, los clientes y la sociedad. Estos mismos autores definen al modelo de negocios como “una estrategia que describe las bases sobre las que una empresa crea, proporciona y capta valor, que se aplicará en las estructuras, procesos y sistemas de una empresa”.

La empresa PAOBEL CÍA. LTDA., toma como base para su funcionamiento, el modelo Business Model Canvas, por ser una herramienta que ayuda a visualizar los aspectos más importantes del proyecto, permitirá ver el negocio de una manera global, con nuevas ideas y soluciones, con lo que se pretende analizar la oportunidad que tiene el producto de penetrar en el mercado estadounidense, en base a estrategias que cubran necesidades y preferencias del consumidor.

2.2. Propuesta de valor

La propuesta de valor para (Quijano, 2015) “es el factor que hace que un cliente se incline por una u otra empresa y lo que busca es solucionar un problema o satisfacer una necesidad del cliente de manera innovadora”. La propuesta de valor converge una serie de ventajas diferenciadores que una empresa o persona oferta a los clientes o consumidores.

Los Ángeles es una de las ciudades más importante de EE.UU. y del mundo, está localizada en el Estado de California, en la Costa Oeste aquí se concentra buena parte del poder económico, cultural, científico y de ocio del país. (Costasur.com, 2018). Este cúmulo de características de la ciudad destino conllevan a que la Empresa PaoBel oferte a sus clientes un amplio portafolio de esculturas de madera,

100% ecuatoriana y de gran calidad, con diseños personalizados e innovadores, únicos con atributos añadidos.

Adicionalmente, PaoBel busca ser un vehículo intermediario para promocionar el arte y la cultura no solo de la región, sino del Ecuador, debido a que la mayor parte de la población de Los Ángeles es hispana e irlandesa.

Se llevará una estrecha y personalizada relación con los clientes, se aprovechará las ventajas que brinda la tecnología lo que se convierte en un beneficio para la empresa. La atención que brinde al cliente será personalizada. Al desarrollar una alianza con el proveedor se promoverá la venta de las esculturas generando fuentes de empleo y progreso. Lo que se busca es satisfacer las necesidades de los clientes para que el horizonte de la empresa sea aún más grande.

2.3. Segmentos de mercado

La segmentación de mercados para (Muñiz, 2018) “es un proceso consistente en dividir un mercado en grupos uniformes más pequeños que tengan en común una serie de características o variedades que de alguna forma puedan influir en su comportamiento de compra”, siendo necesario dividir el mercado en base a variables geográficas, demográficas, de conducta, etc.

La oferta de esculturas de madera en Los Ángeles CA, Estados Unidos se prevé será exitosa, para lo cual es necesario diferenciarse de los competidores para contar con oportunidades en el mercado. El segmento de mercado al que se dirige Paobel es aquel conformado por personas con poder de adquisición, a quienes les interesen las esculturas de madera que mantengan su autenticidad de origen, con diseños innovadores, exclusivos, creativos, durables, funcionales y cuyos acabados sean de características especiales.

2.4. Canales de distribución

Debido a la distancia geográfica entre comprador-vendedor y la dificultad de situar la industria frente al consumidor es necesaria la distribución de bienes desde el lugar de producción hasta el lugar de consumo. Por tanto el canal de distribución específico que utilizará la empresa PAOBEL CÍA. LTDA., es el canal indirecto, porque existen intermediarios entre el proveedor y el usuario o consumidor final.

Ilustración 1. Canales de Distribución



Elaborado por: Las Autoras

2.5. Relaciones con nuestros clientes (Estrategia B2B y B2C)

Según refiere (Cardona, 2018), B2C y B2B son estrategias de marketing, la B2B “business to business” es la que no se dirige al consumidor final sino a otras empresas, ya sea para venderles materias primas u otros productos que necesitan. En este tipo de marketing el cliente está interesado en perfeccionar su proceso de compra. Regularmente las transacciones tienen un mayor valor que en el mercado al consumidor.

En relación a la estrategia B2C “business to Consumer”, (Cardona, 2018) considera que es “donde las acciones se dirigen siempre al consumidor final. El resultado de ello es que ya no prima lo racional, sino que el factor emocional es lo más importante”.

Se considera que la estrategia más adecuada para el negocio es la B2B “business to business”, de empresa a empresa, ya que este tipo de marketing, permitirá a PAOBEL CÍA. LTDA., dirigirse directamente a la empresa que

distribuirá el producto en Los Ángeles CA, EE.UU. Las relaciones se fomentarán a través de llamadas telefónicas, videoconferencias, correos electrónicos, etc., lo que se requiere en todo momento es optimizar las relaciones con los clientes y el proceso de compra.

2.6. Modelos de ingresos

La idea principal de PaoBel es obtener ingresos de la venta del producto para asegurar su sostenibilidad. Este ingreso podrá dividirse en ingresos transaccionales provenientes de la compra o pago único; y, los ingresos recurrentes que provienen de pagos corrientes.

Como otras alternativas, se prevé la posibilidad de incluir nuevas fuentes de ingreso como la de ofrecer a los clientes otros productos semejantes al de la empresa o de aliados, catálogos o libros de esculturas, cursos online o presenciales, venta de madera tratada exclusiva para esculturas, productos y/o materiales y equipos para la elaboración de las mismas, etc. Lo que se pretende es contar con varias estrategias que garanticen la sostenibilidad del negocio.

2.7. Recursos claves (financieros, recursos humanos, proveedores)

Los activos más sustanciales en un modelo de negocio son los recursos. Estos para (Castejón, 2018) son la “fuente o suministro del cual se produce un beneficio; permiten a la empresa ofertar una propuesta de valor, estableciendo relaciones con los diferentes segmentos de mercado encaminados a generar ingresos”.

Los recursos claves que PaoBel considera pertinentes para llevar a cabo el modelo de negocio son los recursos financieros, recursos humanos y proveedores.

Recursos financieros.- Son los recursos, propios y de terceros, de carácter económico y monetario que la empresa requiere para llevar a cabo sus actividades.

Recursos financieros propios: a) Dinero en efectivo b) Aportaciones de los socios (acciones) c) Utilidades.

- Recursos financieros ajenos: a) Préstamos de acreedores y proveedores b) Créditos bancarios o privados c) Emisión de valores (bonos, cédulas, etc.)

Del adecuado manejo de los mismos y de su productividad dependerá el éxito de PaoBel Cía. Ltda. , para este caso los recursos financieros serán aportados por las dos socias emprendedoras Paola Lucas y María Belén Macías, quienes cuentan con recursos propios y asumen el riesgo de la gestión empresarial.

También se hará uso de recursos de terceros, en este caso del proveedor que otorgará mercadería a crédito; otro recurso considerado para el negocio son los préstamos bancarios.

Recursos humanos: Para (Luyo, 2013), los recursos humanos “son trascendentales para la existencia de cualquier grupo social, de ello depende el manejo y funcionamiento de los demás recursos”. Por la función que ejercen y el nivel jerárquico en que se encuentren dentro de la organización, pueden ser: Directores, ejecutivos, obreros, técnicos, oficinistas, supervisores, etc.

Proveedores: Comprende a la Microempresa que surtirá con existencias de esculturas de madera necesarias para el desarrollo del negocio PaoBel Cía. Ltda., para la exportación a Los Ángeles, CA. EE.UU.

2.8. Actividades claves

“Las actividades claves son las gestiones más importantes que realiza la empresa para llegar a cumplir con sus objetivos” (Castejón, 2018).

Para (Osterwalder & Pigneur, 2011) estas actividades claves son necesarias para crear y ofrecer una propuesta de valor, llegar a los mercados, establecer relaciones con clientes y percibir ingresos.

Las actividades claves que PaoBel Cía. Ltda., llevará a cabo son:

Procedimiento de exportación.- Las actividades para exportar comprenden desde el proceso de adquisición, salida definitiva del producto hasta concluir con la entrega del mismo al país de origen.

Solución de Problemas: Cuando se susciten problemas de cualquier índole PaoBel estará encaminada a la búsqueda de soluciones nuevas, especialmente de manera individual con cada cliente.

Plataforma/red: PaoBel estará a la vanguardia de la tecnología, contará con los recursos que se disponen en la red, de ser necesario creará una plataforma en red como recurso clave para el comercio y clientes.

2.9. Socios claves

Las empresas se asocian por múltiples motivos y estas asociaciones son cada vez más importantes para muchos modelos de negocio. (Osterwalder & Pigneur, 2011). Las alianzas optimizan los modelos de negocio y reducen riesgos.

Existen 4 tipos de asociaciones establecidas por (Osterwalder & Pigneur, 2011).

- Alianzas estratégicas entre empresas no competidoras.
- Coopetición: asociaciones estratégicas entre empresas competidoras.
- Joint ventures: (empresas conjuntas) para crear nuevos negocios
- Relaciones cliente-proveedor para garantizar la fiabilidad de los suministros.

Al inicio del negocio, PaoBel basará su alianza en las relaciones cliente-proveedor, con la finalidad de optimizar la asignación de recursos, actividades, reducir costes y recursos compartidos. Posteriormente buscará otras alianzas estratégicas.

2.10. Estructura de costes

Para (Castejón, 2018) el coste o costo es el valor monetario de los consumos de factores que supone el ejercicio de una actividad económica destinada a la producción”.

La Compañía Paobel, por ser Comercializadora, los costos variables serán los de adquisición del producto y los costos fijos serán los gastos operativos.

Costos Fijos: Los costes fijos son gastos que permanecen constantes e invariables ante cambios en los volúmenes de producción de bienes y servicios de una empresa. Ejemplo: Sueldos, alquileres de local u oficina, servicios por gastos de teléfono, luz, agua, seguros, contratación de profesionales, etc.

Costos Variables: Varían en proporción directa al volumen de bienes o servicios producidos. Ejemplo: materia prima, empaques, etiquetas.

CAPÍTULO III

PLAN ESTRATÉGICO

3.1. Análisis Estratégico

3.1.1. Análisis del macroentorno

3.1.1.1. *Macroambiente del negocio*

Según datos consultados en la Guía Estados Unidos (2017), este país es el cuarto más grande del mundo en extensión, con una superficie de 9.826.675 km². La superficie continental de EE.UU. limita al norte con Canadá, al sur con México y el Golfo del mismo nombre, al este con el océano Atlántico y al oeste con el océano Pacífico. Dada su enorme extensión posee una gran variedad de climas regionales y locales. Casi todo el estado de California disfruta de un clima mediterráneo (que sustenta su producción agraria mediterránea).

3.1.1.1.1. *Factores demográficos*

La población de los EE.UU. ascendía, según el último censo del U.S. Census Bureau, de 2010, a 308.745.538 habitantes. A inicios del 2017 contaba con 324.310.011 habitantes. El continuo caudal migratorio ha sido una de las principales fuentes de mantenimiento del crecimiento demográfico en este país y le ha dado a la población una gran variedad étnica, religiosa y cultural.

Los residentes legalizados nacidos en el extranjero ascienden a 40,7 millones, en torno al 13% de la población de los Estados Unidos (datos basados en US Census Bureau: Foreign-Born: 2014 Current Population Survey). Guía Estados Unidos (2017).

Tabla 1. Principales indicadores demográficos

POBLACIÓN TOTAL (Habitantes)	
Datos de censo (1 de abril de 2000)	281.421.906
Datos de censo (1 de marzo de 2010)	308.745.538
Población estimada (1 enero 2017)	324.310.011
Densidad demográfica (estimación 2010)	33,7
Tasa de crecimiento natural (estimación 2017)	0,8
Crecimiento migratorio neto (estimación 2017)	3,19/1.000 habitantes
Población urbana 2010 (79% según Censo del 2000)	82%
Esperanza de vida (2011)	78,8

Fuente: US Census Bureau, CIA World Factbook (2011)

Elaborado por: Las Autoras

Por grupos étnicos, se destaca el crecimiento experimentado por la población hispana durante la última década de (+43% respecto al censo de 2000), que con 50,5 millones de personas supone ya un 16,3% de la población total, alcanzando porcentajes superiores al 35% en estados del Sur y Suroeste como California, Arizona y Tejas. Guía Estados Unidos (2017).

Población urbana y de las principales ciudades. Las principales áreas metropolitanas son las siguientes: Nueva York, Los Ángeles, Chicago, Dallas, Filadelfia, Houston, Washington DC, Miami, Atlanta, Boston y San Francisco. La población se concentra en California y en la costa Este, sumando conjuntamente un 49,3%.

Tabla 2. Población de las principales áreas metropolitanas estadounidenses

Área Metropolitana	Millones hab.
Nueva York	18,6
Los Ángeles	12,3
Chicago	8,7
Dallas-Fort Worth	5,7
Washington DC-Arlington-Alexandria	4,9

Fuente: US Census Bureau, CIA World Factbook (2011)

Elaborado por: Las Autoras

Población activa y desempleo.- Según datos de la Oficina de Estadísticas Laborales (Bureau of Labor Statistics, BLS), en diciembre de 2016 se crearon 156.000 nuevos empleos y la tasa de desempleo disminuyó hasta el 4,7%. Guía Estados Unidos (2017).

3.1.1.1.2. Factores políticos y legales

Tras más de doscientos años de existencia, se ha consolidado en el sistema democrático constitucional de EE.UU. la alternancia en el gobierno de los dos grandes partidos, el Republicano y el Demócrata. Es una república constitucional, presidencial y federal. Su forma de gobierno es conocida como democracia presidencialista por los poderes que la Constitución confiere al presidente, éste elige a los miembros de su Gabinete, aunque deben ser confirmados por el Senado. El Presidente instrumenta el calendario político de su partido. Guía Estados Unidos (2017).

El Vicepresidente, cuyo período de mandato es igual al del Presidente, además de ser Presidente del Senado es designado para suceder al Presidente en caso de fallecimiento o destitución del primero.

El **poder legislativo** reside en el Congreso de los EE.UU. compuesto de dos Cámaras: la Cámara de Representantes y el Senado. El Senado está formado por 100 senadores (dos por cada Estado, pero ninguno por el Distrito de Columbia). La Cámara de Representantes cuenta con 435 miembros con voto (en número proporcional a la población de los Estados que representan), a los que hay que añadir otros cinco miembros, sin voto en el pleno de la Cámara, aunque sí pueden votar en los comités.

En lo que se refiere a las elecciones para el legislativo éstas se producen cada dos años, en años pares. Los representantes (Cámara Baja) se someten a elección cada dos años, mientras que los senadores (Cámara Alta) lo hacen cada seis: el Senado se renueva por un tercio cada dos años. Guía Estados Unidos (2017).

Las últimas elecciones presidenciales se celebraron el 8 de noviembre de 2016, resultando ganador Donald Trump. El Partido Republicano controla el poder ejecutivo y el legislativo. Guía Estados Unidos (2017).

El sistema judicial está compuesto de tribunales federales y estatales. El reparto de competencias se basa en el Artículo III de la Constitución. Con carácter general, los tribunales federales tienen jurisdicción sobre cuestiones federales (casos en los que Estados Unidos es parte, violaciones de la Constitución o leyes federales, controversias entre Estados o con Estados extranjeros, quiebras, derechos de autor y derecho marítimo) y casos con diversidad de jurisdicción. Cada Estado cuenta con su propio sistema judicial, de estructura similar al federal, con un Tribunal Supremo y tribunales inferiores con jurisdicción civil y penal. Guía Estados Unidos (2017).

Relaciones internacionales/regionales. Estados Unidos está presente en prácticamente todas las organizaciones internacionales de carácter multilateral. En sus relaciones comerciales con otros países ha venido defendiendo hasta ahora la liberalización del comercio mundial. Es miembro fundador de la Organización Mundial del Comercio (OMC) y ha suscrito diversos acuerdos comerciales de carácter multilateral, regional o bilateral con un gran número de países. Guía Estados Unidos (2017).

La Cámara de Representantes de Estados Unidos aprobó el proyecto de ley que renueva el Sistema Generalizado de Preferencias (SGP) para Ecuador por tres años, hasta el 2020. El SGP permite que productos ecuatorianos y de otros 120 países ingresen a ese territorio con aranceles más bajos.

Economía estadounidense. EE.UU. es la primera economía en el mundo, con el 24% de la producción global, absorbe un 16,5% del total de las importaciones mundiales, cuenta con 323 millones de consumidores que disponen de una renta per cápita de 57.591\$ (en 2016), y es el principal emisor (21,6%) y receptor de inversión internacional (20,4%). El sector agrícola, aunque poco relevante en términos relativos, es altamente productivo.

El régimen de importación es libre, con escasas excepciones. Existen barreras no arancelarias y numerosas normas y disposiciones de carácter técnico y jurídico para productos agroalimentarios, farmacéuticos y sanitarios. En general, la economía de Estados Unidos es una economía abierta al comercio y a la inversión exterior. EE.UU. no impone, como norma general, control de cambios, pudiendo los inversores extranjeros repatriar capitales, préstamos y beneficios. Existen incentivos a la inversión, principalmente a escala estatal y local, como beneficios fiscales o condiciones favorables de financiación. Guía Estados Unidos (2017).

Tabla 3. Organizaciones internacionales económicas y comerciales de la que EE.UU. es miembro

Fondo Monetario Internacional (FMI)
Banco Mundial (BM)
Banco Interamericano de Desarrollo (IDB)
Banco Africano de Desarrollo (BAfD)
Banco Asiático de Desarrollo (BAfD)
Banco Europeo de Reconstrucción y Desarrollo (BERD)
Organización de Cooperación y Desarrollo Económicos (OCDE)
Organización Mundial del Comercio (OMC)
Conferencia de Cooperación Económica Asia-Pacífico (APEC)
Agencia Internacional de la Energía (AIE)

Fuente: Guía Estados Unidos (2017).

Elaborado por: Las Autoras

3.1.1.1.3. Tecnología imperante

La historia tecnológica e industrial de los EE.UU., describe el surgimiento de esta nación como la más poderosa y avanzada del mundo. Posee una economía muy avanzada, bien diversificada y con un gran peso del sector servicios, que supone más de dos tercios del PIB, excluido el sector público. Uno de los logros más espectaculares y controversiales de la tecnología de Estados Unidos ha sido el desarrollo de la Energía Nuclear. Se prevé en este 2018, estará abordada por áreas como realidad aumentada, hogares inteligentes, automóviles autónomos e

impulsados por hidrógeno, audio, vídeo, smartphones, robots, inteligencia artificial, procesadores entre otros.

3.1.1.2. Microambiente externo

El nombre oficial del país es República del Ecuador, está ubicado sobre la línea ecuatorial, en América del Sur, por lo cual su territorio se encuentra en ambos hemisferios. Limita al norte con Colombia y al sur y al este con Perú. Al oeste limita con el Océano Pacífico. La extensión del país es de 256.370 kilómetros cuadrados. Está dividido en cuatro regiones Costa, Sierra, Oriente y Región Insular, en las que se distribuyen 22 provincias y 205 cantones. Su capital es Quito. Las ciudades principales son Quito, Guayaquil y Cuenca. Su idioma oficial es español. La unidad monetaria es el dólar. Existe predominio de la religión católica. A causa de su ubicación ecuatorial, cada zona climática presenta sólo dos estaciones definidas: invierno y verano.

3.1.1.2.1. Factores demográficos

Según el último Censo de Población de Vivienda INEC (2010), Ecuador contaba con una población de 14'483.499, para el año 2018 se cuenta con una población de 16'783.322 habitantes. A continuación se presenta la tasa de crecimiento.

Tabla 4. Tasa de crecimiento poblacional de Ecuador

Año	Población	Tasa de crecimiento
2014	15 782 114	1.56 %
2015	16 023 640	1.53 %
2016	16 272 968	1.56 %
2017	16 526 175	1.56 %
2018	16 783 322	1.56 %

Fuente: Población de Ecuador (2018)

Elaborado por: Las Autoras

3.1.1.2.2. Factores políticos y legales

La función ejecutiva está delegada al Presidente de la República, actualmente ejercida por Lenin Moreno, elegido para un período de cuatro años. Es el Jefe de Estado y de Gobierno, responsable de la administración pública, designa Ministros de Estado, servidores públicos. Define la política exterior, designa al Canciller de la República, embajadores y cónsules. Ejerce la máxima autoridad sobre las Fuerzas Armadas del Ecuador y la Policía Nacional del Ecuador, nombrando a sus autoridades. El estado está conformado por cinco funciones estatales: la Función Ejecutiva, Legislativa, Judicial, Electoral y la Función de Transparencia y Control Social. Los aspectos tributarios en Ecuador están regidos por el Código Tributario; la Ley de Régimen Tributario Interno, sus reglamentos y normas, aranceles de importaciones y la Ley Orgánica de Aduanas y sus Reglamentos. (Gutiérrez, 2018)

La Función Legislativa le corresponde a la Asamblea Nacional, elegida para un período de cuatro años, es unicameral y está compuesta por 124 Asambleístas (15 por asignación nacional). Es el encargado de redactar leyes, fiscalizar a los órganos del poder público, aprobar tratados internacionales, presupuestos y tributos. (Gutiérrez, 2018)

La Función Judicial se delega a la Corte Nacional de Justicia (CNJ), Cortes Provinciales, Tribunales y Unidades Judiciales. La CNJ estará compuesta por 21 Jueces para un periodo de nueve años (no podrán ser reelectos) y se renovará un tercio de la misma cada tres años.

Acuerdos comerciales. Ecuador ha negociado tratados bilaterales con otros países, además de pertenecer a la Comunidad Andina de Naciones, y ser miembro asociado de Mercosur. También es miembro de la Organización Mundial del Comercio (OMC), además del Banco Interamericano de Desarrollo (BID), Banco Mundial, Fondo Monetario Internacional (FMI), Corporación Andina de Fomento (CAF), y otros organismos multilaterales. En abril de 2007 Ecuador pagó por completo su deuda con el FMI terminando así una etapa de intervencionismo de este

Organismo en el país. En el 2007, se creó la Unión de Naciones Sudamericanas (UNASUR), con sede en Quito. El sistema público financiero del Ecuador está conformado por el BCE, el Banco Nacional de Fomento (BNF), el Banco del Estado, la Corporación Financiera Nacional, el Banco Ecuatoriano de la Vivienda (BEV) y el Instituto Ecuatoriano de Crédito Educativo y Becas. (Gutiérrez, 2018)

Marco legal. En el Estado ecuatoriano se encuentra establecido leyes y organismos para las importaciones y exportaciones, dentro de este marco legal cabe recalcar la importancia que tiene el Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones COPCI. Los entes reguladores son los siguientes: Presidencia de la República, Banco Central del Ecuador (B.C.E.), Bancos Corresponsales del B.C.E, SENA (Servicio Nacional de Aduana del Ecuador), Administraciones Distritales de Aduanas, Dirección Nacional del Servicio de Vigilancia Aduanero, Comité Técnico Aduanero, Ministerio de Finanzas, Ministerio de Industrias y Productividad, COMEX (Consejo de Comercio Exterior), Ministerio de Relaciones Internacionales, Proecuador.

3.1.1.2.3. *Tecnología imperante*

El acceso a las Tecnologías de la Información Comunicación (TIC) constituye un derecho de todos los ciudadanos. Por medio del Ministerio de Telecomunicaciones y de la Sociedad de la Información, se promueve el desarrollo de la sociedad con servicios tecnológicos de primera, por medio del acceso al Internet, dotación de equipamiento y capacitación a niños, jóvenes y adultos del país. En los últimos tres años, mejoró su posicionamiento en el índice de disponibilidad de tecnología en red y registra un mejor rendimiento en cuanto a telefonía y servicios de acceso a Internet.

A través de la implementación de Infocentros Comunitarios, la dotación de equipamiento y conectividad en establecimientos educativos públicos, se promueve la erradicación del analfabetismo digital y se posibilita la inserción de la ciudadanía en la autopista de la Información y el Conocimiento. Todo esto gracias a políticas de Estado como: la inversión en fibra óptica en todo el país, las visitas de las aulas móviles a sectores urbano marginales, las capacitaciones en alistamiento digital,

entre otras acciones, que son fundamentales para conseguir y posicionar el Ecuador Digital que todos queremos. MINTEL/DS. Ecuador continúa creciendo en tecnología (2018)

3.1.2. Análisis de la industria

3.1.2.1. Antecedentes generales y evolución de la industria

Los mejores ejemplos que perduran de la antigua madera tallada provienen de la Edad Media en Italia y Francia, donde los temas típicos de aquella época era la iconografía cristiana. En Inglaterra permanecen claros ejemplos de los siglos XVI y XVII, época en la que el medio preferido para tallar esculturas era el roble.

La tendencia de la naturaleza humana ha sido siempre decorar cada artículo de uso ordinario. La Humanidad, desde sus inicios corta dibujos o diseños en cada artículo de madera que es susceptible de talla. El Renacimiento es el punto de partida por ser el momento iniciador de cambios profundos culturales y artísticos en el arte occidental al recuperar la antigüedad clásica y hacer de la tradición escultórica griega y romana su base de desarrollo artístico.

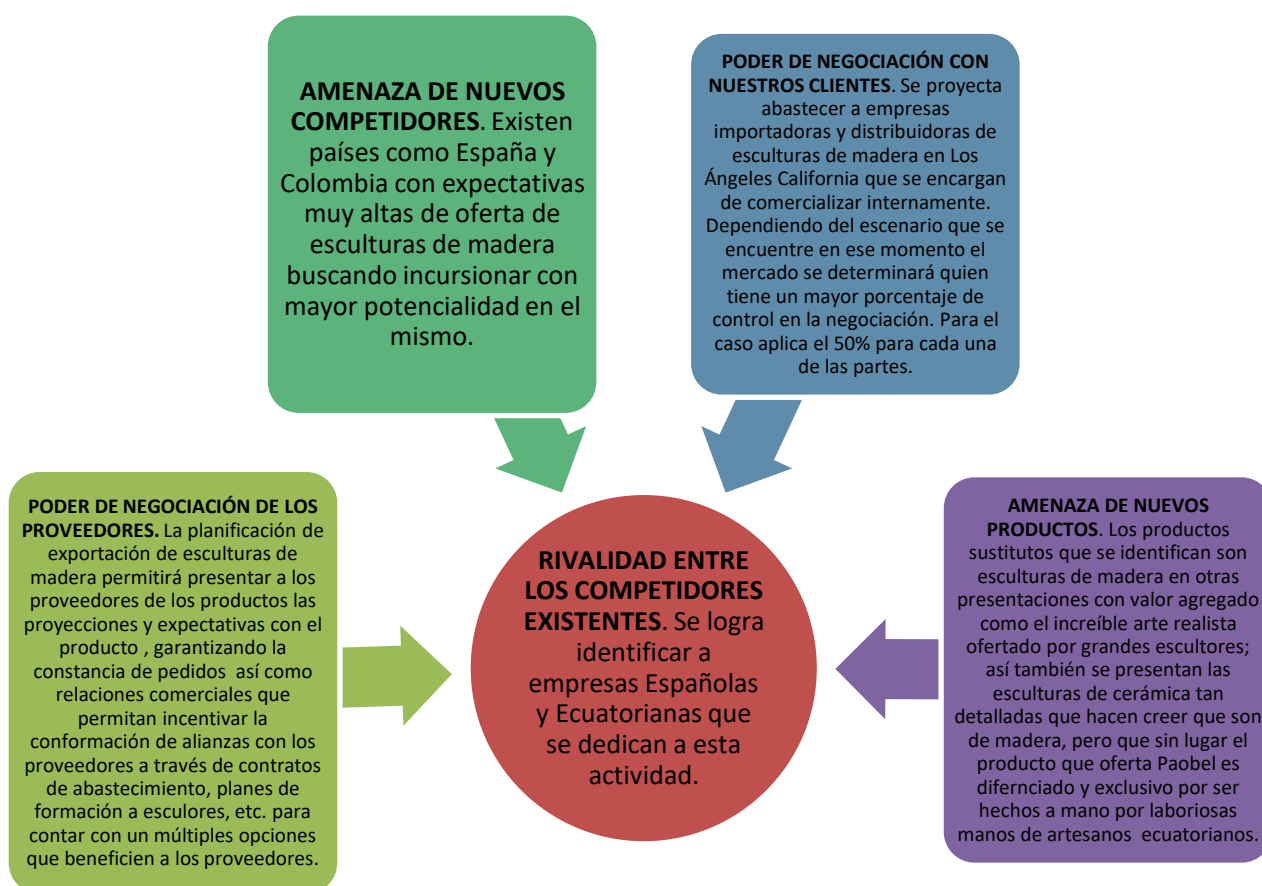
Las aplicaciones de la madera son variadísimas, en la artesanía tiene un componente artístico, en el cual el tallista-artesano vuelca su talento creativo para sacar de unas simples tablas una obra de arte, y otro componente, técnico y mecánico, que hay que tener en cuenta para que la materia prima responda a los esfuerzos del tallista y logre el resultado esperado.

A través del tiempo la talla de esculturas de madera se ha ido especializando empleándose para el diseño del objeto a tallar un software de modelado en tres dimensiones CAD. Se pasa ese dibujo en tres dimensiones a un software de mecanización asistida por ordenador CAM que una máquina de control numérico podrá fabricar automáticamente.

En Ecuador las artesanías se producen en todas las regiones del país, ya que cada región cuenta con materia prima única. Las esculturas ecuatorianas se encuentran entre las más admiradas de Sudamérica, convirtiéndose en una de las mayores fuentes de ingresos de varias localidades a nivel nacional. En el año 2011, Ecuador se ubicó en el décimo lugar a nivel latinoamericano entre los países que más artesanías exportan y a nivel mundial, el 1,94 % de las exportaciones, según datos otorgados por el Instituto de Promoción de Exportaciones e Inversiones Pro Ecuador (2011)

3.1.2.2. Análisis estructural del sector industrial, 5 fuerzas de Porter

Ilustración 2. Las 5 fuerzas de Porter



Elaborado por: Las Autoras

3.1.3. Análisis FODA

3.1.3.1. Análisis Frente Externo (Oportunidades y Amenazas)

Tabla 5. Análisis Frente Externo (Oportunidades y Amenazas)

Oportunidades	Amenazas
Grandes posibilidades de crecimiento en Los Ángeles CA.	Surgimiento de nuevos competidores.
Amplia diversidad cultural en el mercado meta, en especial en la población hispana.	Productos de la competencia a precios más bajos.
Población con poder adquisitivo para la compra del producto.	Constantes cambios en las preferencias de la población.
Surgimiento de nuevos compradores potenciales.	Preferencia por productos sustitutos.
Productos ecuatorianos con aranceles más bajos en EE.UU.	Dependencia de proveedores.
Producto acorde a las necesidades y preferencias de los clientes.	

Elaborado por: Las Autoras

3.1.3.2. Análisis Frente Interno

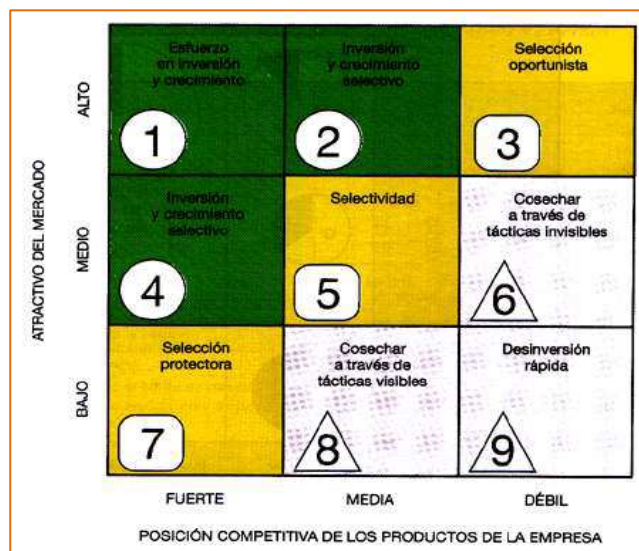
Tabla 6. Análisis Frente Interno (Fortalezas y Debilidades)

Fortalezas	Debilidades
Gran cantidad de talleres artesanales en San Antonio de Ibarra-Imbabura.	Bajo nivel de cartera de clientes con la que cuenta Paobel.
Alto poder de negociación con los proveedores	Limitado conocimiento del mercado meta.
Ventaja competitiva basada en la facilidad de brindar a los clientes los precios más bajos en el mercado.	El acceso a la información es compleja.
La empresa PaoBel está comprometida con sus empleados al ofrecerles constante formación personal y profesional.	Inexistencia de estadísticas y referencias

Elaborado por: Las Autoras

3.1.4. Viabilidad estratégica de invertir: Matriz atractividad (oportunidades)/competitividad (fortalezas)

Ilustración 3. Matriz atractividad



Fuente: (Manene, 2013)

Elaborado por: Las Autoras

Selección oportunista.- El producto tiene muchas posibilidades de llegar a niveles de liderazgo en el mercado estadounidense debido a lo atractivo que es para este mercado las esculturas de madera garantizando la estabilidad de la empresa en el mercado.

3.1.5. Planteamiento Estratégico

3.1.5.1. Visión y Misión

3.1.5.1.1. Visión

Consolidar en el 2021 las operaciones comerciales en el mercado de Los Ángeles CA-EE.UU., con productos innovadores, exclusivos y de calidad, satisfaciendo las necesidades y superando las expectativas de nuestros clientes.

3.1.5.1.2. Misión

Comercializar esculturas de madera con el mejor índole, diseños innovadores, garantizando la calidad y exclusividad del producto a todas las personas que gustan del arte plasmado en madera, con un precio competitivo en el mercado.

3.1.6. Objetivos Estratégicos

3.1.6.1.Financieros: volumen, estabilidad, rentabilidad

Los objetivos financieros que se propone la empresa son los siguientes:

- Optar por planes de utilización y de asignación de los recursos disponibles con la finalidad de obtener un producto de óptima calidad para el consumidor estadounidense, logrando equilibrio competitivo y estabilidad para la empresa.
- Se prevé que la empresa tendrá estabilidad y rentabilidad de acuerdo al plan de financiamiento óptimo.
- Contar con la tecnología imperante, ya que la misma servirá para el desarrollo de operaciones comerciales de la empresa.

3.1.6.2.No financieros: procesos, cliente, desarrollo personas, imagen, etc.

- Planificar minuciosamente la adquisición y aprovisionamiento del producto, con la finalidad de mantener un amplio stock y planificar en función de los pedidos.
- Contar con un eficaz sistema de talento humano, que permita escoger el personal que ejecutará las diferentes funciones y/o labores dentro del proceso administrativo y comercial de la empresa.
- Proyectar la imagen de la empresa, esto se hará a través de una serie de cualidades que se deben destacar principalmente por medio de campañas de comunicación en diferentes medios como prensa, televisión, radio, internet, redes sociales, etc.,

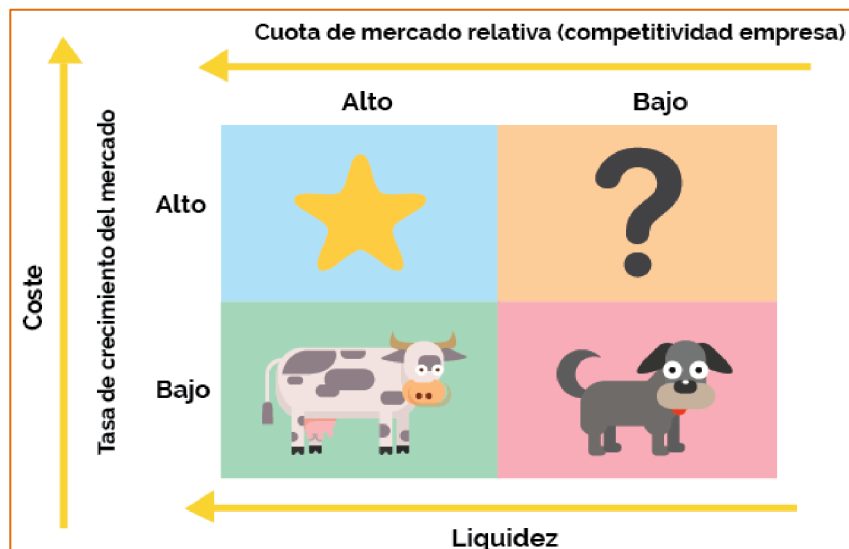
3.1.7. Estrategias

3.1.7.1. Cartera de productos

- Promocionar una imagen de exclusividad del producto, de manera que no exista comparación con productos sustitutos.
- Establecer un plan de control de calidad y soporte técnico para el manejo de la cadena de comercialización a Los Ángeles, CA.
- Posicionar el producto aprovechando la amplia diversidad cultural en el mercado meta, en especial en la población hispana.
- Proyectar el producto a través redes sociales y medios informáticos.
- Aplicar estrategia de diversificación horizontal para promocionar el producto.

3.1.7.1.1. Matriz BCG: estrellas, vacas lecheras, dilemas (interrogantes), pesos muertos (huesos)

Ilustración 4. Matriz BCG – Modelo Boston Consulting Group



Fuente: (Mañez, 2018)

Elaborado por: Las Autoras

El cuadrante **interrogante** es donde se encuentra las figuras de madera en el mercado estadounidense, porque dependiendo de cuál sea la inversión y la estrategia

que se planifique el producto que se oferta podrá terminar convirtiéndose en producto estrella, es decir, que éste generará liquidez y consolidará su posición en el mercado, alcanzando el liderazgo con un gran potencial de crecimiento.

3.1.7.2. Estrategias Genéricas de desarrollo

Ilustración 5. Estrategias genéricas de desarrollo

	Singularidad percibida por el consumidor	Posición de bajos costos
Toda la industria	Diferenciación	Liderazgo en costos
Solo un segmento	Enfoque (segmentación o especialización)	

Fuente: (Porter, 2009)

Elaborado por: Las Autoras

La estrategia genérica de desarrollo en la cual se basa el producto es **la diferenciación**, implica que la unidad de negocios ofrece algo único, inigualado por sus competidores, y que es valorado por sus compradores más allá del hecho de ofrecer simplemente un precio inferior, el enfoque respecto de la diferenciación de las esculturas de madera será “diseño o imagen de marca”.

3.1.7.3. Estrategias de Crecimiento

3.1.7.3.1. Crecimiento intensivo en el mercado de referencia: penetración de mercados, desarrollo de mercados, desarrollo de productos, diversificación

Ilustración 6. Estrategias de crecimiento

		PRODUCTOS	
		ACTUALES	NUEVOS
MERCADOS	ACTUALES	Penetración del mercado	Desarrollo de productos
	NUEVOS	Desarrollo del mercado	Diversificación

Fuente: (Jong, 2018)

Elaborado por: Las Autoras

La estrategia de diversificación, coadyuvará a que la empresa desarrolle, de forma simultánea, nuevos productos y nuevos mercados, considerando que la **clave del éxito** de cualquiera de estas estrategias se basa en la calidad de los productos ofrecidos.

3.1.7.3.2. Crecimiento integrado en la industria: integración vertical hacia arriba, integración vertical hacia abajo, integración horizontal

La estrategia de integración horizontal es la estrategia que Paobel Cía. Ltda., considerará para crear otras compañías que realicen una misma actividad; con el fin de lograr cubrir otros segmentos del mercado y aumentar su participación y poder dentro del mismo.

3.1.7.3.3. Crecimiento por diversificación fuera de la industria: diversificación concéntrica y diversificación pura

La empresa Paobel, considera la diversificación concéntrica como una estrategia alternativa para aprovechar la misma infraestructura y/o tecnología que tiene para desarrollar nuevos productos, dirigidos a los mismos o a nuevos clientes.

3.1.7.4. Estrategias Competitivas: líder, retador, seguidor, especialista (nichos de mercado)

Estrategia de retador.- Con esta estrategia se pretende encontrar una buena oportunidad atacando a los líderes que hay en el mercado que no son atendidos correctamente. Como retador se puede superar a los líderes en innovación esta es una de las estrategias más fuertes y rentables con las que cuenta Paobel Cía. Ltda.

3.1.7.5. Sistema de Valores

3.1.7.5.1. Valores finales

Calidad.- La empresa en todo momento debe ser innovadora, eficaz, fructífera y con un altísimo ideal de Calidad y Servicio.

Agregar valor.- Siempre se estará innovando, tanto en el producto, como en su estructura organizacional para incrementar su valor agregado y mantenerse en el mercado competitivo.

3.1.7.5.2. Valores operacionales (interno de la empresa)

Los valores operaciones por los que se regirá la empresa son:

Respeto y equilibrio: Todas las personas serán tratadas con respeto, dignidad, cortesía y justicia en todo momento.

Honestidad e integridad: Inspirará confianza en el cliente y cumplimiento de las promesas y compromisos adquiridos.

Responsabilidad Social Empresarial (RSE): Implica compromiso de cumplir integralmente tanto en lo interno, como en lo externo demostrando el respeto por los valores éticos, la gente, las comunidades y el medio ambiente para la construcción del bien común.

Productividad y calidad: Producirá gran satisfacción trabajar efectivamente para entregar productos y un servicio de primera calidad.

Eficiencia y rentabilidad: Se procurará obtener la mayor rentabilidad a fin de aportar con el desarrollo del estado, proporcionar a los clientes y proveedores confianza en la empresa y lograr una retribución justa para los empleados, trabajadores y accionistas.

Enfoque en el cliente: Hacer conocer al cliente externo que es el centro de atención pensando siempre como exceder las expectativas.

CAPÍTULO IV

PLAN COMERCIAL

4.1. Objetivos del capítulo

Determinar las estrategias de comercialización, promoción y logística a través de los estudios necesarios para tener acceso al mercado planteado.

4.2. Análisis del mercado de referencia

Los Ángeles es una ciudad integral, con gran influencia en los negocios, el comercio internacional, el turismo, el entretenimiento, la cultura, los medios de comunicación, la moda, la ciencia, los deportes, la tecnología, la educación, la medicina o la investigación. Es uno de los motores económicos más importantes de Estados Unidos y es la decimocuarta ciudad más extensa de este país.

Los Ángeles hoy en día es el punto neurálgico de la cultura en el área del Pacífico de los Estados Unidos. De hecho, es una de las dos únicas ciudades de los Estados Unidos que no cuenta con una mayoría en la población. Gente de 140 países, las cuales hablan alrededor de 92 idiomas diferentes, consideran a Los Ángeles como su hogar. El turismo es una de las industrias líderes en Los Ángeles empleando a 464,600 personas, el sector de entretenimiento y hospitalidad creó 25,300 empleos en el Condado de Los Ángeles. El estado de California es el proveedor líder de la industria del entretenimiento en el mundo, en él se realiza la gran mayoría de la producción de entretenimiento en el estado. La industria del cine y del entretenimiento genera aproximadamente USD\$120,000 millones de dólares en ventas directas. Los Ángeles posee una gran cantidad de museos y exhibiciones, está lleno de inspiración y diversidad cultural, tiene más museos y teatros que ninguna otra ciudad en los Estados Unidos, haciéndolo el lugar perfecto para estar inmersos en el arte y la cultura. Es uno de los lugares más representativos de la moda en los Estados Unidos, y ha propagado las tendencias “California-cool” en todas partes del mundo, desde las tiendas de alta costura en Rodeo Drive a las boutiques de moda en las ciudades de playa, ofrece opciones de compras para cada estilo. (Discover Los Ángeles, 2015)

4.2.1. Tipo y estructura de mercado

La unidad de negocio se desarrollará en un mercado de tipo de bienes de consumo final. Su estructura de mercado es de competencia perfecta, del tipo de competencia oligopolista, ya que en el mercado no hay muchas empresas que vendan bienes y productos similares a los que ofertará Paobel Cía. Ltda.

4.2.2. Identificación y análisis de segmentos de mercado objetivos

El mercado meta de la unidad de negocio es la ciudad de Los Ángeles-California, Estados Unidos, por ser una ciudad que está impulsada por el comercio internacional, la industria del cine, del arte y la industria musical, el petróleo, la moda, el turismo; y, además es el principal centro de manufactura en los Estados Unidos.

4.2.3. Identificación y análisis de la competencia directa

Se ha podido identificar competencia directa externa y competencia indirecta, ofreciendo el mismo producto o similar.

Competencia directa externa: Se considera como competencia externa a los países exportadores de esculturas de madera hacia Los Ángeles CA., como Italia, Alemania, Chile, España.

Competencia indirecta: Las exportaciones de muchos productos de escultura en diferentes materiales constituye una competencia indirecta para las esculturas de madera, ya que dichos productos son considerados como sustitutos por sus características y similitud, así se tiene a España, Argentina, México, Colombia, Chile, que cuentan con un sin número de Talleres dedicados a grabados, collages, pintura en madera, acrílico, desnudos, arte surrealista, entre otros.

4.2.4. Factores críticos de éxito y ventajas competitivas a desarrollar

En un mundo tan globalizado como el de estos tiempos, se requiere establecer ciertas estrategias que permitirán alcanzar el éxito esperado.

- Tener experticia en todo lo requerido a la exportación de los productos, por lo que se debe planear actividades que sirvan de base para los procesos, entre los más importantes están aspectos de orden organizacional, control de BPM (Buenas Prácticas de Manufactura), planificación, entre otras. Estas estrategias deben permitir posicionar a la empresa en un alto nivel de competitividad frente a la competencia.
- Garantizar que la materia prima que se utilice para la elaboración del producto, cumpla con los requerimientos técnicos y de calidad.
- Acordar formalmente con los clientes las estipulaciones que regirán las negociaciones, demostrando en todo momento cumplimiento en las obligaciones, en especial en los tiempos de entrega del producto.
- Establecer el canal de comunicación por medio del internet – página web.
- Proveer a los clientes de un producto de calidad con precios competitivos, acordes al mercado internacional.
- Se contratará talento humano profesional con capacidad para el desempeño eficaz en los procesos en las diferentes áreas de la empresa.
- Una ventaja competitiva fuerte que tiene la unidad de negocio es el “valor agregado” que permitirá diferenciar el producto de otros similares o sustitutos que están siendo adquiridos en el mercado de Los Ángeles-California.

4.2.5. Dimensionamiento de la oferta actual y potencial

Se obtuvieron las cantidades anuales de Exportaciones, Importaciones y Producción Nacional de Esculturas de madera, en base a esto se realizó el cálculo del consumo nacional aparente al sumar las importaciones con la producción nacional, y a esto se le restan las exportaciones, lo cual permite expresar la disponibilidad de producto que consume el país de los Estados Unidos en un determinado período de tiempo.

Tabla 7. Dimensionamiento de la oferta actual y potencial

Esculturas de madera	2013	2014	2015	2016	2017
Volumen Exportaciones (Tn)	1034,00	1133,00	1289,00	1325,00	1376,00
Volumen Importaciones (Tn)	32545,00	37428,00	41816,00	47461,16	53868,42
Producción Nacional	1085,70	1189,65	1353,45	1391,25	1444,80
Consumo Nacional Aparente (Tn)	32596,70	37484,65	41880,45	47527,41	53937,22
CNA California	3097,94	3562,48	3980,25	4516,93	5126,11

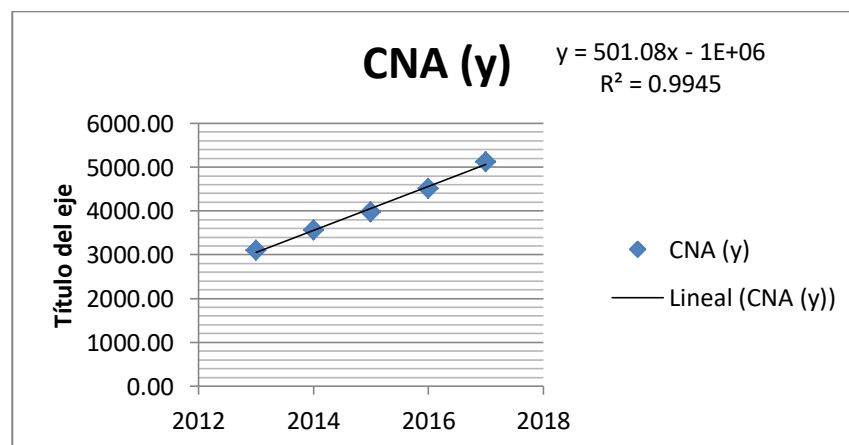
AÑOS	X	CNA (y)	X.Y	X ²
2013	-2	3097,94	-6195,88	4
2014	-1	3562,48	-3562,48	1
2015	0	3980,25	0	0
2016	1	4516,93	4516,93	1
2017	2	5126,11	10252,22	4
		20283,73	5010,79	10

$$a = 4056,74501$$

$$b = 501,078963$$

Años	X	CNA (Y)
2018	3	5559,98
2019	4	6061,06
2020	5	6562,14
2021	6	7063,22

Ilustración 7. Dimensionamiento de la oferta actual y potencial



Elaboración: Autoras

4.2.6. Identificación y caracterización de la demanda

El consumidor estadounidense se muestra muy abierto a adquirir productos extranjeros, dispone de un capital estable y es muy diverso en sus intereses y gustos. Son personas con poder de adquisición, a quienes les interesan las esculturas de madera auténticas, con diseños innovadores y exclusivos, están dispuestas a adquirir el producto a cualquier precio. Los consumidores valoran los productos de buena calidad, optan por utilizar dos formas de pago, la primera en utilizar tarjetas de crédito, para que su gasto corriente no sea tan alto, y el pagar a plazos brinda una mayor estabilidad financiera en el hogar; y la segunda manera de comprar es al contado.

4.2.7. Dimensionamiento de la demanda actual y potencial

Tabla 8. Dimensionamiento de la demanda actual y potencial

Tasa de Incremento Poblacional			0,66%	
AÑOS	Población	Consumo Per Cápita	Consumo Total (Kg)	Consumo Total (Tn)
2017	30.250.017	0,2	6050003,4	6050,0
2018	30.449.667	0,2	6089933,4	6089,9
2019	30.650.635	0,2	6130127,0	6130,1
2020	30.852.929	0,2	6170585,8	6170,6

Elaboración: Autoras

En el cálculo de la oferta actual y potencial se utilizó la Tasa de Incremento Poblacional (TIP) de Los Ángeles - CA (0.66%), así como la población del mercado al que se va a direccionar el producto, del consumo per cápita anual por habitante se obtiene el consumo total, finalmente los valores obtenidos en kilogramos son transformados en toneladas.

4.2.8. Demanda insatisfecha del mercado de referencia

Tabla 7. Demanda insatisfecha del mercado de referencia

	Demanda	Oferta
2019	6130,1	6061,06
2020	6170,6	6562,14

Elaboración: Autoras

4.2.9. Demanda que atenderá el proyecto

Tabla 8. Demanda que atenderá el proyecto

	Demanda Insatisfecha	Producción Anual	Demanda Atendida
2019	69,10	324 kg	0,47%

Elaboración: Autoras

Una vez calculadas las estimaciones de la oferta/demanda actual y potencial, se puede calcular la diferencia entre ambas y así obtener la demanda insatisfecha del período 2019.

4.3. Plan Comercial

4.3.1. Objetivos del plan comercial: público objetivo, volumen de ventas, participación de mercado, utilidades

- Mantener al público objetivo satisfecho. Este objetivo se logrará conociendo a profundidad sus gustos, necesidades, demandas, perfiles, patrones de compra, segmentos, etc.
- Colocar el producto en la mayor cantidad de clientes posible. Se tendrá como meta vender un número determinado de productos al mes.

4.3.2. Mix de Marketing

La aplicabilidad de una buena mezcla de marketing permite efectuar un análisis de la estrategia interna de la empresa. Se analizan cuatro variables básicas de su actividad: producto, precio, distribución y promoción, para poder desarrollar una estrategia específica de posicionamiento posterior.

4.3.2.1. Auditoria y estrategia de producto

Se prevé que el producto cumplirá con todas las normas de calidad que exige el país destino EE.UU. ofertando un producto de excelente calidad. La principal

estrategia es llegar al mercado objetivo con una idea innovadora e inigualada por los competidores.

4.3.2.1.1. Adaptación o modificación requerida

El producto puede ser adaptado o modificado a los gustos y exigencias del cliente, por cuanto la madera utilizada es moldeable, fina y duradera, la cual se adapta a cualquier modelo de escultura, sin dejar a lado los delicados toques naturales o de color que le acompañarán. Este sin número de características será la carta de presentación de la Empresa Paobel. A continuación se especifican algunas características del producto a exportar.

Tabla 9. Características del producto

Tamaño:	Alto: 8; ancho: 4; largo: 8 (cms.)	Figura Bailarina
Color:	Madera	
Acabado:	Liso (Madera)	
Madera:	Laurel	

Tamaño:	Alto: 10; ancho: 7 (cms.)	Figura Nacimiento
Color:	Tinte y Laca	
Acabado:	Policromado	
Madera:	Cedro	

Tamaño:	Alto: 25; ancho: 9; largo: 10 (cms.)	Figura materna
Color:	Madera	
Acabado:	Liso (Madera)	
Madera:	Laurel	

Elaboración: Autoras

4.3.2.1.2. Atributos y beneficios del producto

El producto a exportarse y comercializarse en el mercado estadounidense, posee atributos especiales, entre ellos:

- Innovadores diseños de estilo clásico y moderno.
- Esculturas hechas a mano por artistas manabitas, quienes con su paciencia y dedicación garantizan calidad y belleza insuperable en cada una de las obras de arte.
- Las materias primas que se utilizan para la elaboración de las esculturas son de alta calidad en especial la madera es fina y muy duradera.
- Variedad en colores.
- Empaques muy atractivos.
- Acabado natural o en policromía.
- Esculturas tridimensionales.

Los beneficios que presenta el producto son:

- Pueden ser utilizados como un regalo perfecto para todo tipo de ocasión.
- Sirven para decorar con elegancia el hogar, oficinas, locales comerciales, museos, centros de arte, edificios, entre otros.
- Los productos son elaborados con materia prima no tóxica en armonía con el medio ambiente.

4.3.2.1.3. Componentes centrales del producto

Características técnicas:

Hay muchos tipos de madera y en función de su cualidad puede ser elaborada la escultura en su color natural o por el contrario utilizar colores, policromarse o protegerla con goma laca.

Tipos de madera: Nogal, roble, cedro, caoba, laurel, etc.

Almacenamiento/vida útil: 3 años sin humedad.

Peso: 150 gr.

Peso caja: 30 kg

Tamaño: Máximo: Alto: 30 / Ancho: 20 / largo: 10 (cms.)

Diseño del producto: Cuenta con un amplio portafolio de esculturas, las más destacadas son: Arte moderno, decoración, imágenes religiosas, nacimientos, animales.

Nombre del producto: Esculturas de madera.

Nombre empresa comercializadora: La empresa que se encargará de su comercialización en Ecuador se denomina: “PAOBEL CÍA. LTDA.”

4.3.2.1.4. Componente de empaque

El producto a exportar constará de un correcto empaque, embalaje y protección, ya que esta acción permitirá proteger y mantener el mismo; comercialmente el empaque es la imagen que transmitirá la empresa Paobel. A continuación se observa el empaque primario de las esculturas de madera:

Ilustración 8. Componente de empaque



Elaboración: Autoras

4.3.2.1.5. Componentes de servicio de apoyo

Los componentes de servicio de apoyo son “todas aquellas actividades, identificables, intangibles, que son el objeto principal de toda operación que se concibe para proporcionar la satisfacción de necesidades de los consumidores.” (Imark, 2010)

Conscientes de la dinámica competitiva de las empresas hoy en día, la empresa Paobel contará con el apoyo de ciertos elementos estratégicos, como la calidad del servicio, esto es viable cuando se comunica claramente a los clientes el nivel de calidad y servicio que pueden esperar y ceñirse exactamente a dicho nivel para minimizar la diferencia entre beneficio esperado y realidad.

4.3.2.1.6. Estrategia de marca

Imagen de marca: La imagen de la marca ha sido seleccionada acorde al producto que se oferta “Esculturas de madera”; convirtiéndose en la cara visible de la empresa.

Marca: PAOBEL

Slogan: “Arte innovando tu mundo”

Imagen: Ilustración 9. *Imagen de marca*



Elaboración: Autoras

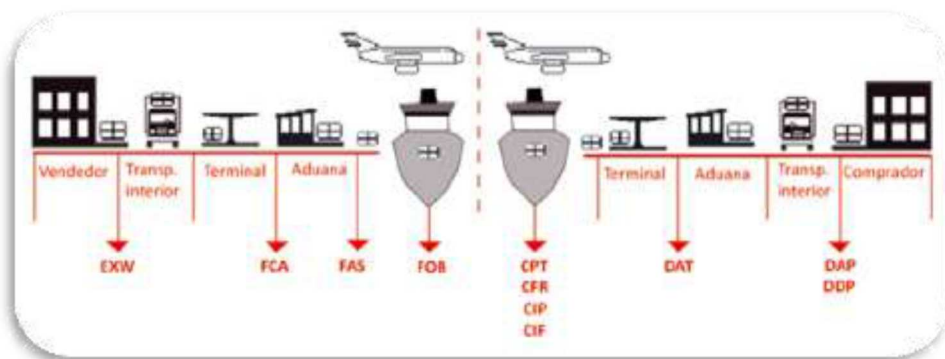
4.3.2.2. Auditoria y estrategia de precio

Se consideran tanto los factores internos como los externos. Los precios se establecen considerando los precios actuales de los productos sustitutos en el mercado internacional y los precios a los que vende la competencia.

El producto tiene un costo más alto al de sus productos sustitutos por lo que se tratará de posicionarse en la mente del cliente un precio alto como un indicador de buena calidad.

4.3.2.2.1. Términos de Venta (INCOTERM)

Ilustración 10. Término de ventas - Incoterm



Fuente: (Llamazares , 2011)

Elaboración: Autoras

El Incoterm seleccionado es DAT (producto entregado en la terminal); indica que la empresa PAOBEL se hace responsable del producto hasta colocarlo en su punto de embarque, listo para el envío, esto incluye gastos de logística interna, desde la agencia de carga con la documentación que se necesita hasta poner el producto en la terminal aérea. Paobel organizará el despacho de aduanas y descarga las mercancías en la terminal. El comprador se encarga del despacho para la importación y de los aranceles relacionados, recibe su producto en el terminal de destino, en este caso en Los Ángeles California, y pagará los tributos necesarios.

4.3.2.2.2. Partida arancelaria

A continuación se describe el régimen de partida arancelaria de Esculturas de madera en Ecuador.

Tabla 10. Partida Arancelaria

Clasificación Arancelaria	Descripción
4420.10.00	Esculturas de Madera

Fuente: (Senae, 2014)

Elaboración: Autoras

4.3.2.2.3. Comparativo de precios con la competencia

Los precios de las Esculturas de Madera varían dependiendo del modelo, del tipo de madera y del tamaño de la escultura. A continuación se detalla el precio de algunos productos de la competencia.

Tabla 11. Comparativo de precios con la competencia

Referencia en Los Ángeles California Taller El Arte Cristiano	
Descripción	Precio U.
Figura religiosa: Alto: 29, ancho: 16, largo: 9 cms.	\$ 60,00
Figura bailarina: Alto: 8 / ancho: 4, largo: 8 cms.	\$ 50,00
Figura nacimiento: Alto: 10, ancho: 7 cms.	\$ 40,00

Fuente: (Artesanías, 2018)

Elaboración: Autoras

Revisando los precios de la competencia, se identifica que hay una diferencia mínima de precios existentes con el producto que la empresa Paobel Cía. Ltda.

exportará, lo que puede inducir a minimizar costos para obtener márgenes de utilidad en las negociaciones. Estos precios proporcionan un referente para tomar decisiones.

4.3.2.2.4. Impacto del tipo de cambio en la fijación del precio

Por ser el dólar estadounidense la moneda oficial de los Estados Unidos y del Ecuador, el impacto del tipo de cambio en la fijación del precio no repercute en las negociaciones se realizarán en dólares (USD) entre Paobel Cía. Ltda. y los clientes en Los Ángeles, CA.

4.3.2.2.5. Fijación del precio de venta unitario (de exportación)

Es preciso establecer el precio de venta, para lo cual se considerará como base el Incoterms para la negociación, debiendo obtener los costos totales (Costos fijos + Costos variables) y considerando el porcentaje de utilidad, tratando de evitar exceder las referencias adquiridas de la competencia.

El costo total unitario de las esculturas de madera que se obtiene sumando los gastos básicos con el total de los costos fijos, y este resultado se divide para la cantidad total proyectada a producir, obteniendo como precio de venta unitario un valor de \$ 65,00 (sesenta y cinco dólares americanos 00/100)

4.3.2.2.6. Costos logísticos: de embarque (naviero/aéreo/otro), de transporte interno, de manipulación de la carga, de seguro interno, de seguro internacional, de obligaciones aduaneras, de pago de impuestos y/o aranceles; de otros costos/incentivos relacionados con la política de gobierno

En los costos logísticos se establecen los valores que generen gastos para la empresa, adicional a los de fabricación. Como se ha optado por la modalidad Exporta fácil, se incurrirá en costo de obtención del Certificado de Origen de Exportación; este certificado se obtiene registrándose en el ECUAPASS como exportador a través del sitio <https://ecuapass.aduana.gob.ec/en>. Es importante aclarar que para registrarse en el ECUAPASS, se debe previamente contar con la firma digital o

Token, los mismos que pueden ser obtenidos por el Registro Civil o la empresa Security Data. (Exportafácil, 2018)

Otro costo en el que se incurre es el envío de los productos y el seguro de envíos que se genera en Exporta fácil.

Cabe indicar, que utilizando el servicio Exporta fácil no es necesario contratar un agente afianzado de aduanas, disminuyendo costos administrativos.

Tabla 12. Costos logísticos

<i>DETALLE</i>	<i>V. UNITARIO</i>	<i>VALOR ANUAL</i>
Certificado de origen	\$10.00	\$124.32
Seguro de envío	\$50.00	\$600.00
Envío Documentación	\$20.00	\$240.00
TOTAL		\$964.32

Elaborado por: Las Autoras

4.3.2.2.7. Métodos de cobro/pago internacional

El método de cobro/pago internacional que utilizará la empresa Paobel es el giro bancario, este es un método de respaldo financiero que permite pedir divisa anticipada del 50% del valor de la venta, siendo un título de crédito nominal que se debe expedir a nombre de una persona física o de una empresa, motivo por el cual se ha decidido utilizar esta modalidad, ya que no se despacha el producto mientras no se reciba y se presente el documento original para el cobro.

4.3.2.3. Auditoria y Estrategia de Distribución

La distribución del producto se la realizará a través de los importadores (clientes), quienes enlazarán comercialización con distribuidores como Outlets, centros comerciales, almacenes, tiendas, mercados y comercios en Los Ángeles, CA., para que el producto llegue a manos del consumidor final.

Ilustración 11. Distribución del Producto



Elaborado por: Las Autoras

4.3.2.3.1. Modo de transporte

El medio de transporte que se utilizará para el envío de las esculturas de madera desde Ecuador hacia Los Ángeles, CA., es el Aéreo, a través de "Exporta fácil" de Correos del Ecuador CDE E.P.

Correos del Ecuador permite que en cualquier momento se pueda acceder a la información de rastreo de los envíos dentro de su portal web www.exportafacil.com.ec., lo que permite mayor seguridad que los productos lleguen a su lugar de destino.

4.3.2.3.2. Puerto/aeropuerto de origen y destino

El Aeropuerto de **origen** para las exportaciones del producto es el Aeropuerto Internacional José Joaquín de Olmedo, ubicado en la ciudad de Guayaquil.

El Aeropuerto de **destino** para los productos exportables es el “Internacional de Los Ángeles”, que es el aeropuerto principal de la ciudad del mismo nombre en California, Estados Unidos, localizado a 27 kilómetros del centro de la ciudad de Los Ángeles.

Ilustración 12. Aeropuerto Internacional de Los Ángeles, CA.



Fuente: (Los Ángeles-CA, 2018)

4.3.2.3.3. Tipos de regulaciones de marcas y etiquetas origen/destino

En cuanto etiquetado en EE.UU., para productos hechos a base de madera el principal organismo que se encarga de la supervisión, normalización y control de los mismos es el Instituto Nacional de Estándares (ANSI). Todos los productos que se venden en los EE.UU. deben cumplir las reglamentaciones impuestas por la Comisión de Seguridad de Productos de Consumo y la Comisión Federal de Comercio (FTC). Se requiere una certificación de cumplimiento de un fabricante o compañía importadora de Estados Unidos para comercializar los productos.

Las etiquetas siempre deben estar en inglés, es obligatorio señalar el lugar de origen, marca, declaración de contenido e ingredientes, identidad del producto, tamaño, volumen, nombre del fabricante, envasador o distribuidor, así como la denominación visible del producto a comercializar,. (Guía de Mercados USA, 2015)

4.3.2.3.4. Tipo de embalaje requerido

El embalaje estará regido por las normas y medidas máximas establecidas por **Exporta fácil**, éste es un servicio simplificado que brinda la Empresa Pública

Correos del Ecuador para beneficio de artesanos y pequeños productores del país, con el objetivo de promover las exportaciones.

El embalaje del producto se efectuará en cajas de cartón corrugado, de 1.05 m (ancho) x 1.05 m (alto) x 1.05 m (profundidad). Este material es de celulosa, que consiste de una hoja de papel con la cual se forma una “flauta” (papel ondulado) en una máquina corrugadora. En ambos lados de la flauta se adhieren hojas planas de papel, conocidas como “liner”. La resistencia del cartón varía de acuerdo con el tipo de onda utilizado. Este tipo es el más utilizado para el transporte y protección de productos para exportación relacionados a artesanías y productos de decoración, entre otros. (Correos del Ecuador, 2018)

Ilustración 13. Embalaje del producto



Elaborado por: Las Autoras

Para el envío de objetos frágiles, se debe cumplir con los siguientes requisitos:

- El tamaño adecuado de la caja, de manera que no esté muy cargada y tampoco queden espacios vacíos.
- Los objetos frágiles deben encontrarse en una caja resistente, con material protector adecuado.

- La caja se debe rellenar con material de amortiguamiento, permitiendo que el artículos o artículos queden fijos, evitando que con la manipulación se muevan o se toquen entre ellos provocando daños.
- Sellar con cinta adhesiva la caja. La cinta de embalaje debe cubrir bien las lengüetas de la caja, para evitar que los artículos que se encuentran dentro se salgan.
- Los envíos deben contar obligatoriamente con la etiqueta "Frágil".

4.3.2.3.5. Tipo de contenedor o medio de transporte

El tipo de contenedores que se utilizará para el envío de los productos vía aérea, estará regido por las normas y medidas establecidas por Exporta fácil de Correos del Ecuador, los más utilizados son contenedor AMA, AKH, AAP / AA2, entre otros de carga general.

4.3.2.3.6. Documentación requerida

Los requisitos que se necesitan para exportar a través de Exporta fácil son los que se encuentran detallados a continuación:

- RUC
- Registrarse como exportador en: www.exportafacil.gob.ec
- DAS (Declaración Aduanera Simplificada)
- Documentos obligatorios
 1. Factura comercial (autorizada por el SRI)
 2. Packing list (lista de empaque)
- Autorizaciones previas que dependerán del producto si se requieren o no.
- Certificado de Origen.

4.3.2.3.7. Exigencias de seguro

Exporta fácil a partir de los USD\$50 de valor FOB todos los productos exportados, están obligados a contratar un seguro, garantizando de esta manera su

exportación, el seguro cuenta con: Indemnización en caso de pérdida, daño o expoliación de acuerdo al valor asegurado, con un deducible del 10%.

Los porcentajes de las primas sobre el valor asegurar en el caso de los productos que Paobel Cía. Ltda. exportará, están regulados en un 1.5% en la categoría “resto de productos”. (Exporta fácil, 2018)

4.3.2.3.10. Tipos de requisitos normas legales, calidad y buenas prácticas

La Ley del Sistema Ecuatoriano de la Calidad establece en el Ecuador el marco jurídico del Sistema Ecuatoriano de la Calidad, con la finalidad de mejorar permanentemente los atributos de calidad en los productos y servicios impulsando la optimización de procesos, adaptación de mejores prácticas, cumplimiento de normas y el uso responsable de los recursos naturales, con el fin de contribuir a una mayor productividad nacional y obtener ventajas competitivas para alcanzar una efectiva inserción en los mercados internacionales; estableciendo parámetros de sostenibilidad y promoviendo una cultura de calidad en los consumidores. Bajo este marco legal rigen los requisitos, normas legales, calidad y buenas prácticas. (Sistema Nacional de Calidad, 2018)

4.3.2.3.11. Cadena de distribución

La cadena de distribución es el conjunto de actuaciones que llevará a cabo la empresa Paobel Cía. Ltda., desde que se adquiere el producto terminado hasta que es entregado al cliente. Para exportar las esculturas de madera a Los Ángeles California, se contará con los importadores, quienes tienen pleno conocimiento del mercado y de los reglamentos establecidos para los productos y llegar así al consumidor final.

4.3.2.3.12. Canal de distribución específico

Debido a la distancia geográfica entre compradores-vendedores y la dificultad de situar la industria frente al consumidor es necesaria la distribución de bienes y

servicios desde su lugar de producción hasta su lugar de consumo. El canal de distribución específico que utilizará la empresa Paobel Cía. Ltda., es el Canal Indirecto, porque existen intermediarios entre el proveedor y el usuario o consumidor final.

La comercialización del producto se realizará por medio de las agentes de negocios internacionales las cuales se encargarán de todo lo relacionado a la exportación y la empresa estadounidense “Walter Produce Corporation”, con sede principal en la 72-11 69th Queens, NY 11385, esta empresa distribuirá el producto en la ciudad de Los Ángeles, CA. Para lograr aquello, ésta suscribirá contrato de negocios con empresas y/o personas naturales, que distribuirán el producto en Los Ángeles.

4.3.2.3.13. Proveedores de servicios al comercio exterior requeridos

Para la coordinación logística es indispensable contar con buenos aliados estratégicos en cuanto a proveedores de servicios, para lo cual Paobel Cía. Ltda., contará con el servicio ágil y oportuno que ofrece Exporta fácil de Correos del Ecuador, esta institución ofrece a sus clientes el servicio de puerta a puerta, comprende desde la recogida del producto en las bodegas de la empresa hasta la entrega del mismo en la ciudad de Los Ángeles, CA, previa tramitación respectiva.

La empresa utilizará un vehículo particular para la transportación local y provincial de los productos desde el lugar de adquisición hasta las bodegas de la empresa Paobel Cía. Ltda., ubicada en la ciudad de Manta.

4.3.2.3.14. Operativa de comercio exterior: (tramitología importación/exportación)

Ilustración 14. Operativa de comercio exterior en Exporta fácil



Elaborado por: Las Autoras

4.3.2.3.15. Modelos de comercio electrónico

Se contará con una página web diseñada para detallar el catálogo de productos que oferta Paobel Cía. Ltda., medidas, precios, forma de adquisición, contactos. Servirá como medio de enlace con los clientes y potenciales clientes que estén interesados en el producto.

4.3.2.4. Auditoria y Estrategia de Promoción

4.3.2.4.1. Concepto de posicionamiento

El posicionamiento de mercado es “definir dónde se encuentra el producto o servicio en relación a otros que ofrecen artículos o servicios similares en el mercado, así como en la mente del consumidor”. (Velásquez, 2015)

4.3.2.4.2. Concepto de eslogan

Un eslogan o *slogan*, “es una expresión o frase corta, concisa y fácil de recordar, que sintetiza la esencia e idea principal de una campaña publicitaria o una marca”. (Headways, 2016)

El eslogan para ser efectivo, debe cumplir con ciertos requisitos: un mensaje simple y directo, mostrar las principales cualidades de la marca o producto, ser ingenioso y original, imprimir un deseo en el consumidor, resaltar las diferencias con la competencia y brindar bienestar al consumidor, entre otros. El slogan de Paobel Cía. Ltda. es: “*Arte innovando tu mundo*”, este eslogan permite llegar a la mente del consumidor como una idea innovadora que tiene como principal objetivo cambiar el mundo de quien adquiere arte a través del producto.

4.3.2.4.3. Estrategia de mix de publicidad

La promoción y publicidad del producto se realizará por varios medios:

- Se tomará muy en cuenta la información impresa en la etiqueta del producto.
- Se diseñará una página web interactiva con la finalidad que cumpla tres parámetros: promocionar la empresa y el producto, realizar comercio electrónico y servicio de pre y post venta.
- Se participará en las principales ferias internacionales que se desarrollan anualmente en Los Ángeles CA, esto sin lugar a dudas como estrategia para cumplir los siguientes objetivos: promoción de la empresa y del producto, comercialización del producto, estar atento a la competencia como precios, productos y tendencias del mercado.
- Buscar nuevos contactos con importadores, distribuidores, agentes, representantes, y demás.

4.3.2.4.4. Estrategia de medios interactivos (internet)

Las alternativas de servicios y posibilidades son generadas para plantear un nuevo reto, las que se ajustan más con el público objetivo, tienen relación con usos y

costumbres de los usuarios, considerando esto, las estrategias de medios interactivos se realizará a través de la comunicación online, páginas web, redes sociales, correos electrónicos, ya que existe gran porcentaje de la población que conoce el uso de las tecnologías de la comunicación.

4.3.2.4.5. Otros métodos promocionales

Otros métodos promocionales que la empresa utilizará son: Catálogos interactivos, cartas, listas de precios, dípticos, vídeos, DVD promocionales de la empresa y el producto a ser difundido en la participación de ferias y demás eventos que lo ameriten.

Por su parte, la empresa WALTER PRODUCE CORPORATION, deberá llevar a cabo métodos promocionales tales como: ventas personales, publicidad, promoción de ventas, relaciones públicas y/o propagandas, con la finalidad de posicionar al producto en el mercado de Los Ángeles CA.

CAPÍTULO V

PLAN TÉCNICO-ORGANIZACIONAL

5.1. Objetivos del capítulo

Establecer una estructura técnico-organizacional que permita determinar la operatividad del negocio.

5.2. Plan técnico

5.2.1. Capacidad de producción

La empresa Paobel Cía. Ltda., adquirirá el producto terminado en San Antonio de Ibarra, provincia de Imbabura. Los procesos que se efectuarán serán: etiquetado, empaquetado y embalado.

Tabla 13. Capacidad de producción

Capacidad	Unidad	Kg
Diaria	9	1,35
Mensual	180	27
Anual	2160	324

*Costo de exportación USD \$ 240.02 mensual.

Elaborado por: Las Autoras

5.2.2. Localización

Para decidir sobre la localización del local que se requiere para el funcionamiento de la empresa se tomaron en cuenta ciertos aspectos como:

- Costos de transporte interno.
- Mano de obra.
- Estructura impositiva y legal.
- Disponibilidad de servicios básicos como agua, energía, alcantarillado.

El local estará ubicado en la Calle 12 entre Avenida 9 y 10, zona centro de la ciudad de Manta, Provincia de Manabí, que comprende las siguientes instalaciones: Recepción de producto, área de bodega, empaque y embalaje, área administrativa; a un precio de alquiler de USD \$ 350,00 mensuales.

Ilustración 15. Localización de la Empresa Paobel Cía. Ltda.



Fuente: Google Map

Elaborado por: Las Autoras

Cabe indicar que esta ubicación permite equilibrar y conjugar estratégicamente la cercanía a las principales fuentes y costos de abastecimiento del producto, así como es de fácil acceso para la adquisición de insumos y servicios requeridos para la operación del proyecto; además permite contribuir al medio ambiente y responsabilidad social.

5.2.3. Proceso productivo/operacional

Como ya se indicó, el proceso que se llevará a cabo en la empresa no es de producción, será de empaquetado y embalaje del producto para luego trasladarlo hacia las oficinas del Correos del Ecuador de esta ciudad de Manta, empresa que a través de la modalidad Exporta fácil exportará el producto hacia Los Ángeles CA para satisfacer la demanda en el tiempo acordado y requerido con los clientes.

En la figura que se expone a continuación se explica el proceso operacional que se llevará a cabo en la empresa.

Ilustración 16. Proceso Productivo-Operacional



Elaboración: Autoras

5.2.4. Distribución instalaciones (layout)

El local que se alquilará para el funcionamiento de la empresa es de una extensión de 36 metros cuadrados. Estará distribuida acorde a las siguientes especificaciones:

- 1) Recepción de productos.
- 2) Área Administrativa
- 3) Área de almacenaje y etiquetado.
- 4) Área de empaque y embalaje.

Ilustración 17. Plano del Local



Elaboración: Autoras

5.2.5. Plan de abastecimiento de materia primas

La empresa que abastecerá el producto ya terminado es “ARTESANÍAS ECUATORIANAS”, ubicada en la Calle 27 de Noviembre #4-39 y García Moreno en San Antonio de Ibarra-Imbabura-Ecuador, teléfonos: (593 6) 2932 004 / 09 7335 204, correo electrónico: info@artesaniasecuadorianas.com. Con esta empresa se firmarán los respectivos contratos de abastecimiento, de esta manera se garantiza el acceso al producto. Adicionalmente se cuenta con una lista de proveedores ocasionales en caso de incumplimiento de parte del proveedor.

5.3. Plan Organizacional

5.3.1. Datos generales de la empresa

La constitución de la empresa está regida principalmente por las disposiciones de la Ley de Compañías, sujetas al control de la Superintendencia de

Compañías, Valores y Seguros, por las estipulaciones del Código de Comercio y del Código Civil ecuatoriano vigentes.

La empresa se dedicará a la comercialización y exportación de Esculturas de madera, con los más altos estándares de calidad y responsabilidad, con la finalidad de satisfacer a los clientes más exigentes.

Los datos de la empresa se detallan a continuación:

Tabla 14. Datos de la empresa

Razón Social	PAOBEL CÍA. LTDA.
Localización	Ecuador-Manabí-Manta
Dirección	Zona Centro de Manta (Calle 12 entre Av. 9-10
Celulares	0990915770 / 0985975839
Correo electrónico	paobelesculturasmadera@hotmail.com

Elaborado por: Las Autoras

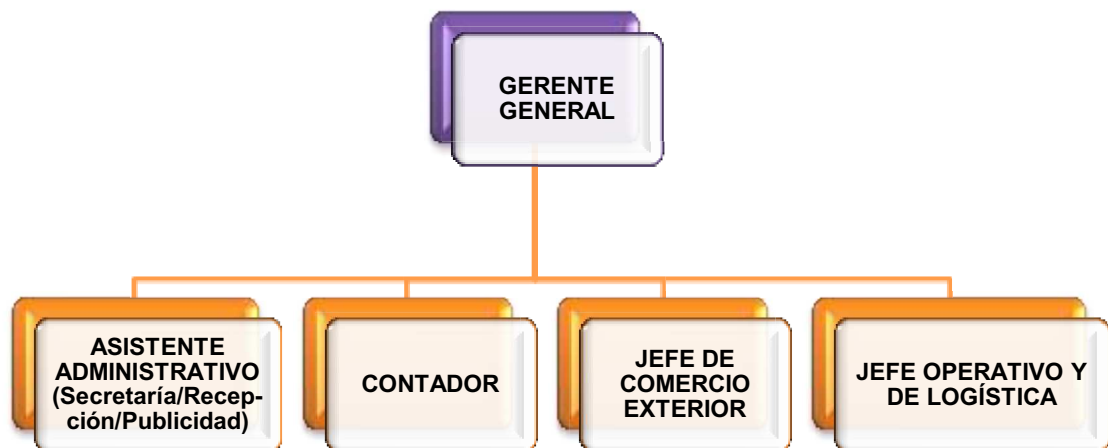
5.3.2. Proceso de toma de decisiones

La representación legal estará a cargo del Gerente General, quien será el que tome las decisiones dentro de la compañía, la gerencia establecerá un sistema de gestión en donde planificará objetivos, organizará la estructura, dirigirá la empresa y empoderará las funciones y cargos del personal.

5.3.3. Arquitectura organizacional: organigrama

La empresa contará con una arquitectura organizacional que le permitirá un apropiado manejo en todas las áreas, para lo cual, deberá contar con personal profesional y capacitado, con experiencia que aporten con ideas innovadoras, que coadyuven a cumplir los objetivos. A continuación se presenta un esquema del organigrama de la empresa.

Ilustración 18. Organigrama de la empresa



Elaborado por: Las Autoras

5.3.4. Distribución de funciones y responsabilidades

Gerente General.- Dirigir la empresa. Sus funciones son:

- Ejercer la representación legal de la empresa.
- Establecer que se cumplan los reglamentos en la empresa.
- Designar las posiciones gerenciales de la empresa.
- Efectuar evaluaciones constantes para conocer el cumplimiento de las funciones de los empleados.
- Planear y desarrollar metas a corto y largo plazo en conjunto con objetivos anuales y entregar las proyecciones de dichas metas para la aprobación de los gerentes corporativos.
- Coordinar que los registros y sus análisis se están ejecutando correctamente.

Asistente Administrativo (Secretaría/Recepcionista).- Tendrá las siguientes funciones:

- Recepción de documentos.
- Atender llamadas telefónicas.
- Recibir el producto.
- Archivo de documentos.
- Efectuar cálculos elementales.

- Informar todo lo relacionado a la empresa al Gerente General.
- Estar al día de la tramitación de expedientes.
- Tener actualizada la agenda, tanto telefónica como de direcciones, y de reuniones.
- Conocer el manejo de maquinaria de oficina, desde calculadoras hasta fotocopadoras, pasando por ordenadores personales y los programas informáticos que conllevan.
- Tendrá su cargo la publicidad de la empresa.

Contador.- La función de colaborar con la empresa en dichos aspectos. Sus funciones:

- Realizar las declaraciones de impuestos
- Realizar las declaraciones de retención impuesto a la renta.
- Revisar las facturas de proveeduría para su contabilización.
- Revisar y firmar conciliaciones bancarias.
- Revisar y preparar asiento de exportación de mercadería.
- Preparar asientos de depósitos del Banco.
- Revisar y comparar gastos mensuales.
- Preparar asientos por ajustes varios a la contabilidad, procurando el orden contable.

ÁREA DE COMERCIO EXTERIOR – OPERATIVO Y LOGÍSTICA:

Jefe de comercio exterior.- Estará a cargo de supervisar y ejecutar procesos de dicha área.

- Responsable por el cumplimiento de los trámites correspondientes a la documentación con Exporta fácil de Correos del Ecuador y otras como el asesoramiento sobre disposiciones cambiarias vigentes.
- Tiene a su cargo la coordinación administrativa de las operaciones de venta al exterior, con la finalidad de obtener los mejores resultados en seguros, transporte, embalajes, cartas de créditos, etc.

Jefe operativo y de logística.- Tendrá a su cargo lo siguiente:

- Habilidad de etiquetado, empaquetado y embalado de las esculturas de madera con eficiencia y calidad.

- Transportar en el vehículo destinado por la empresa, todos los productos, materias primas e insumos, objeto de la operación del negocio.
- Cumplir adecuadamente las rutas asignadas.
- Llevar el control y mantener en orden el stock de productos en la empresa.

5.3.5. Requerimientos de activos fijos para áreas administrativas

Considerando que la empresa es de reciente iniciación requiere de activos fijos para su funcionamiento, los mismos que son destinados para la puesta en marcha de la misma. A continuación el detalle:

Tabla 15. Activos fijos para áreas administrativas

Muebles y Enseres			
Detalle	Cantidad	Valor Unitario	Valor Total
Escritorios	4	100	400
Sillas ejecutivas	4	75	300
Sillas	4	50	200
Archivador aéreo	3	80	240
	Subtotal 1		1140
Equipo de Oficina			
Instalación telefónica	1	120	120
Teléfonos	3	60	180
Aire Acondicionado 24BTU	2	780	1560
Grapadora y perforadora	4	6	24
Dispensador de agua	1	140	140
	Subtotal 2		2024
Equipo de Computación			
Computadora Portátil	3	700	2100
Computadora Escritorio	1	550	550
Instalación de red de cómputo	1	500	500
Impresora Láser a color	1	380	380
Impresora multifunción	1	300	300
	Subtotal 3		3830
	Total General		\$ 6994,00

Elaborado por: Las Autoras

5.3.6. Requerimiento de personal para áreas administrativas

El área Administrativa-financiera de la empresa contará con personal capacitado en cada área, para que de esta forma se cumplan eficazmente los objetivos y cada una de las actividades de la empresa.

Los costos incurridos por los sueldos se encuentran reflejados en el Capítulo VI del Plan Financiero.

Tabla 16. Personal de la empresa

ÁREAS	No. DE EMPLEADOS
GERENTE GENERAL	1
ASISTENTE ADMINISTRATIVO	1
CONTADOR	1
JEFE DE COMERCIO EXTERIOR	1
JEFE DE OPERACIÓN Y LOGÍSTICA	1

Elaborado por: Las Autoras

5.3.7. Marco legal relacionado a la operación de la empresa

El proceso a seguir en Ecuador para la constitución de la empresa PAOBEL CÍA. LTDA., es el siguiente:

- Se sugiere el nombre ante la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros en donde se verifica que no exista otra empresa con el mismo nombre.
- Se elaboran los estatutos. Se efectúa por medio de un Abogado, quien realiza la Minuta y posteriormente la Escritura de Constitución ante cualquier Notario Público del Ecuador.
- Se apertura una cuenta de capital en cualquier institución financiera de la ciudad.
- Se efectúa carta de socios detallando aportes.
- Se fotocopian cédula de ciudadanía y certificado de votación.
- Se solicita certificado de cuentas de capital.

- g) Se aprueba el reglamento, se lleva la escritura pública a la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros para su revisión y aprobación mediante resolución.
- h) Se hace la publicación en un periódico. La Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros provee de cuatro cuerpos de la resolución para que se realice la publicación en un periódico nacional.
- i) Aperturar el RUC de la empresa.
- j) Elaborar oficio para el banco para que se pueda acceder a los valores depositados.
- k) Aperturar número patronal en el IESS.

De acuerdo a la Ordenanza Municipal del GAD de Manta vigente, los **trámites para el permiso de funcionamiento** de la empresa son los siguientes:

- a) Solicitud dirigida al GADM del cantón Manta, misma que puede ser electrónica o simple, donde obligatoriamente se incluirá la memoria descriptiva del proyecto.
- b) Copia de cédula de ciudadanía y certificado de votación vigente.
- c) Copia del permiso de Cuerpo de Bomberos de Manta.
- d) Pago de la tasa de licencia de funcionamiento anual (este pago se hace en base del activo total de la empresa)
- e) Declaración al Servicio de Rentas Internas del año vigente. Los establecimientos que inicien sus actividades presentarán el detalle del Activo Fijo firmado por un CPA.
- f) Contrato de Arrendamiento debidamente notariado o inscrito legalmente.
- g) Copia de la constitución de compañía.
- h) Copia del nombramiento del representante legal en caso de sociedades.

En resumen los gastos de constitución e impuestos se enuncian en la siguiente tabla

Tabla 17. Gastos de constitución e impuestos

Gastos de Constitución e impuestos	VALOR
Constitución jurídica	\$ 1,000.00
Inscripción del nombramiento del Gerente General en el Registro Mercantil	\$ 25.00
Registro de socios	\$ 800.00
Cuerpo de Bomberos	\$ 40.00
Permiso de funcionamiento	\$ 86.00
Permiso municipal	\$ 78.00
Inscripción de Contrato de Arrendamiento	\$ 10.00
Total	\$ 2,239.00

Elaborado por: Las Autoras

Adicional a lo expuesto se deberá tomar en cuenta lo siguiente:

- La Constitución del Ecuador.
- Ley de Compañías, que norma la creación y operación de la compañía como persona jurídica.
- Código de Comercio.
- Código Civil.
- El Código de Trabajo, que establece tanto derechos y obligaciones de los trabajadores y empleadores.
- El Derecho Internacional Privado que establece las reglas de la contratación internacional.

5.3.8. Plan de acción de corto plazo

El plan de acción a corto plazo, permite planificar gestiones a futuro, con la finalidad de evaluar lo alcanzado con lo programado. A continuación se detallan las actividades importantes que tendrán mayor impacto en la unidad de negocio.

Tabla 18. Plan de Acción a corto plazo

DEPARTAMENTO	ACTIVIDADES
Gerencia General	Aplicar estrategias que permitan el asocio con representaciones internacionales para acceder a mercados internacionales.
Contable	Establecer un sistema contable óptimo acorde a las exigencias legales vigentes en Ecuador.
Comercio Exterior	Establecer contactos para la comercialización de los productos al exterior de forma eficiente.
Talento Humano	Todo el talento humano de la empresa deberá ser capaz e idóneo para lograr los objetivos de la empresa y llevar a cabo un óptimo funcionamiento del negocio.

Elaboración: Autoras

5.3.9. Puesta en marcha

La puesta en marcha de una empresa es de suma importancia, ya que se pasa de la transformación de una idea de negocio a una realidad propensa al éxito. A través del plan se analiza la viabilidad del negocio. Se hace un compendio de todo lo que se requiere para el funcionamiento de la empresa, desde tener bien en claro la actividad a la cual se va a dedicar, objetivos y medios para alcanzarlos, identificar competencias, establecer la demanda, proveedores, establecer viabilidad técnica, financiera y comercial, planes de marketing, talento humano, plan contable, finanzas, etc. en compendio permite tomar decisiones a la hora del funcionamiento de la empresa.

5.3.10. Plan de Salida

En caso de cierre, toda empresa debe contar con un plan de salida el que expresa las estrategias que se van a emplear si llegase el momento de cierre.

Innovación del producto. Esta innovación se realizará en base a las necesidades y comportamientos detectados del consumidor, se agregará valor al producto o se creará algo nuevo y relevante, aplicando estrategias para obtener éxito.

Ampliar o cambiar de mercado. El acceso a nuevos tipos de consumo, nuevos productos y/o clientes puede crear un crecimiento de la empresa y se puede generar fuentes adicionales de ingresos.

Vender el negocio.- “La venta de la empresa es una de las soluciones más beneficiosas para todas las partes, incluida la plantilla de trabajadores”. (Alcázar, 2011). De esta manera, el empresario transmite su empresa con un beneficio económico o simplemente liberándose de, por ejemplo, deuda bancaria y los acreedores ven satisfechas al menos en parte sus aspiraciones de cobrar, ya que si la empresa fuese a liquidación en sede concursal sus posibilidades de cobrar serían mínimas.

Agotar el stock de productos. Se puede vender a los comercios internos.

Liquidar al personal de la empresa.- Esta alternativa se puede llevar a cabo cumpliendo con lo establecido en el Código de Trabajo ecuatoriano vigente.

Idear innovaciones para emprender un nuevo negocio.

CAPÍTULO VI

PLAN FINANCIERO

6.1. Objetivos del Capítulo

Elaborar un plan financiero en el cual se considere las probabilidades de eventualidades y riesgos acorde al mercado objetivo y al giro del negocio.

6.2. Horizonte de tiempo del Plan financiero (5 años)

El Horizonte que se estima para el Proyecto de la Empresa PAOBEL CÍA. LTDA., dedicada a la exportación de esculturas de madera a Los Ángeles CA-EE.UU., es de cinco años. La cual comprende 3 fases: 1) Fase de instalación; 2) Fase de operación; y, 3) Fase de recuperación de la inversión y continuación del negocio.

6.3. Plan de Inversión

6.3.1. Inversiones en activos fijos

Tabla 19. Inversiones en Activos Fijos

<i>Muebles y Enseres</i>			
<i>Detalle</i>	<i>Cantidad</i>	<i>Valor U.</i>	<i>Valor Total</i>
Sillas ejecutivas	4	\$ 75.00	\$ 300.00
Sillas para espera	4	\$ 50.00	\$ 200.00
Archivadores	3	\$ 80.00	\$ 240.00
Total		\$ 305.00	\$ 1,140.00
<i>Equipo de Oficina</i>			
<i>Detalle</i>	<i>Cantidad</i>	<i>Valor U.</i>	<i>Valor Total</i>
Grapadora y perforadora	4	\$ 6.00	\$ 24.00
Central telefónica	1	\$ 120.00	\$ 120.00
Teléfono	3	\$ 60.00	\$ 180.00
Dispensador de agua	1	\$ 140.00	\$ 140.00
Total		\$ 1,106.00	\$ 2,024.00

<i>Equipo de Computación</i>			
<i>Detalle</i>	<i>Cantidad</i>	<i>Valor U.</i>	<i>Valor Total</i>
Computadora de Escritorio	1	\$ 550.00	\$ 550.00
Computadora Portátil	3	\$ 700.00	\$ 2,100.00
Impresora láser a color	1	\$ 380.00	\$ 380.00
Impresora multifunción	1	\$ 300.00	\$ 300.00
Total		\$ 2,430.00	\$ 3,830.00

Elaboración: Autoras

6.3.2. Inversiones en activos diferidos e intangibles

Tabla 20. Inversiones en activos diferidos e intangibles

<i>INVERSIONES DIFERIDAS</i>	
Gastos Legales y de Constitución	VALOR
Estudio de Proyecto	\$ 1,000.00
Constitución jurídica	\$ 1,000.00
Registro de socios	\$ 800.00
Cuerpo de bomberos	\$ 40.00
Permiso de funcionamiento	\$ 86.00
Permiso Municipal	\$ 78.00
Inscripción de nombramiento del gerente	\$ 25.00
Total Inversiones Diferidas	\$ 3,029.00

Elaboración: Autoras

6.3.3. Inversiones en capital de operación

Tabla 21. Inversiones en capital de operación

Inversión Inicial	
Efectivo	\$ 22,056.92
Activos No Circulantes	\$ 15,000.00
Total	\$ 37,056.92

Elaboración: Autoras

6.3.4. Flujo de depreciaciones de activos fijos diferidos e intangibles

El cálculo de la depreciación se realiza con la finalidad de conocer con anticipación el valor de los bienes en el transcurso de su vida útil, de tal manera que se podrá planificar el respectivo reemplazo cuando el caso lo amerite para una eficaz operatividad

Tabla 22. Flujo de depreciaciones de activos fijos diferidos e intangibles

<i>Activo</i>	<i>Valor Contable</i>	<i>Valor Residual</i>	<i>Vida Contable</i>	<i>Depreciación Año 1</i>	<i>Depreciación Año 2</i>	<i>Depreciación Año 3</i>	<i>Depreciación Año 4</i>	<i>Depreciación Año 5</i>	<i>Valor de Desecho</i>
Muebles y Enseres	\$ 1,140.00	\$ 285.00	10	\$ 85.50	\$ 85.50	\$ 85.50	\$ 85.50	\$ 85.50	\$ 712.50
Equipo de Computación	\$ 3,830.00	\$ 957.50	3	\$ 957.50	\$ 957.50	\$ 957.50			\$ 957.50
Equipo de Oficina	\$ 2,024.00	\$ 404.80	10	\$ 161.92	\$ 161.92	\$ 161.92	\$ 161.92	\$ 161.92	\$ 1,214.40
Activo Diferido	\$ 3,029.00	\$ 0.00	5	\$ 605.80	\$ 605.80	\$ 605.80	\$ 605.80	\$ 605.80	\$ 0.00
Depreciación Anual				\$ 1,204.92	\$ 1,204.92	\$ 1,204.92	\$ 247.42	\$ 247.42	\$ 2,884.40

Elaboración: Autoras

6.4. Plan de Financiamiento

6.4.1. Estrategia de financiamiento

Para la constitución de la empresa se precisa obtener un financiamiento con capital propio de los accionistas, y adicional un préstamo bancario con una tasa de interés del 9.50% a cinco años. De tal manera que el capital estará conformado por el 25,09% (USD\$ 5023,00) de capital propio y el 74,91% (USD\$ 15,000.00) por un préstamo bancario.

Tabla 23. Estrategia de financiamiento

<i>Porcentaje de Apalancamiento</i>	
74,91%	25,09%
<i>Préstamo</i>	<i>Capital Propio</i>
\$ 15,000.00	\$ 5023,00

Elaboración: Autoras

6.4.2. Tabla de amortización (de parte financiada con crédito)

Tabla 24. Tabla de amortización (de parte financiada con crédito)

Préstamo	\$ 15,000.00			
Tasa	9.50%			
Periodo (Años)	5			
<i>Periodo</i>	<i>Pago</i>	<i>Amortización</i>	<i>Interés</i>	<i>Saldo</i>
0				\$ 15,000.00
1	\$ 3,906.55	\$ 2,481.55	\$ 1,425.00	\$ 12,518.45
2	\$ 3,906.55	\$ 2,717.29	\$ 1,189.25	\$ 9,801.16
3	\$ 3,906.55	\$ 2,975.44	\$ 931.11	\$ 6,825.72
4	\$ 3,906.55	\$ 3,258.10	\$ 648.44	\$ 3,567.62
5	\$ 3,906.55	\$ 3,567.62	\$ 338.92	\$ 0.00
				<i>Pago mensual</i>
				\$ 325.55

Elaboración: Autoras

Como se puede apreciar en la tabla, se efectuarán pagos anuales a la institución bancaria de USD \$ 325.55 durante los cinco años que se tenga el crédito.

6.4.3. Tasa de descuento o costo promedio ponderado de capital (WACC)

Para obtener el WACC se aplica la siguiente fórmula:

$$WACC = (TMAR * We) + [Wd(1 - Ti)i]$$

Es decir, se multiplica el TMAR del Accionista por la proporción de capitales propios de manera porcentual, al resultado se le adiciona el costo de la deuda con la institución financiera multiplicado por la tasa de interés proporcionada por la entidad crediticia y también se toma en cuenta la tasa de impuesto fiscal del país.

Tabla 25. Tasa de descuento o costo promedio ponderado de capital (WACC)

WACC	
We	59,52%
Wd	40,48%
TMAR	10,96%
Ti	33,70%
I	9,50%
WACC o Ko	9,07%

Elaboración: Autoras

Dónde:

Ko = Costo Ponderado de Capital o WACC

TMAR = tmar del accionista

Ti = Costo de la deuda (con el banco)

We = Proporción de capitales propios

Wd = Proporción de la Deuda

i = Tasas de impuestos (participación de trabajadores + Impuesto a la Renta)

Tabla 26. TMAR del Accionista

Inflación anual (30/04/2018)	-0.14%
P. Riego País (27/06/2018)	6.94%
Prima Sin Riesgo	4.16%
TMAR del Accionista	10.96%

Elaboración: Autoras

Con los cálculos respectivos se puede determinar que la TMAR del Accionista es obtenida de la Prima de Riesgo más la Tasa sin Riesgo y más la inflación anual, esta información es proporcionada por el Banco Central del Ecuador.

6.5. Proyecciones de Ingresos Operacionales

6.5.1. Proyección de ingresos por ventas y precios

Tabla 27. Proyección de ingresos por ventas y precios

	Año 1	Año 2	Año3	Año 4	Año 5
Precio	\$65.00	\$68.90	\$73.03	\$77.42	\$82.06
Ingresos	\$140,400.00	\$223,236.00	\$315,506.88	\$418,046.62	\$531,755.30

Elaboración: Autoras

6.6. Proyecciones de costos y gastos operacionales

6.6.1. Proyección de costos operacionales

6.6.1.1. Materia prima directa

Tabla 28. Materia prima directa

<i>Costos Variable</i>	<i>V. unitario</i>	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Costo de producto - Esculturas de madera	35.00	\$ 75 600,00	\$ 119 880,00	\$ 168 480,00	\$ 221 400,00	\$ 278640,00
Cartones	3.00	72,00	108,00	144,00	180,00	216,00
Envase primario	2.50	5400,00	8100,00	10800,00	13500,00	16200,00
Precio de Papel burbuja plástica - 100mtrs	1.50	36,00	54,00	72,00	90,00	108,00
Precio de Etiquetas paq. x 100	5.00	108,00	162,00	216,00	270,00	324,00
		\$ 81,216.00	\$ 128,304.00	\$ 179,712.00	\$ 235,440.00	\$ 295,488.00

Elaboración: Autoras

6.6.1.2. Mano de obra directa

Tabla 29. Mano de obra directa

Cargo	Mano de Obra Directa				Aporte al I.E.S.S	IECE Y SECAP	Vacaciones	Número de empleados	Salario Anual Año
	Salario Mensual	Décimo Tercer Sueldo	Décimo Cuarto Sueldo	Fondo de Reserva*					
					11.15%	1.00%			
Jefe de Comercio Exterior	\$ 900.00	\$ 900.00	\$ 386.00	\$ 0,00	\$ 100.35	\$ 9.00	\$ 450.00	1	\$ 13,848.20
Jefe Operativo y Logístico	\$ 600.00	\$ 600.00	\$ 386.00	\$ 0,00	\$ 66.90	\$ 6.00	\$ 300.00	1	\$ 9,360.80
Total	\$ 1,500.00	\$ 1,500.00	\$ 772.00	\$ 0,00	\$ 167.25	\$ 15.00	\$ 750.00	2	\$ 23,209.00

Elaboración: Autoras

6.6.1.3. Gastos indirectos de fabricación

Tabla 30. Gastos básicos

GASTOS BÁSICOS		
<i>Detalle</i>	<i>Valor Mensual</i>	<i>Valor Anual</i>
Energía eléctrica	150.00	1800.00
Agua Potable	50.00	600.00
Teléfono	60.00	720.00
Internet	50.00	600.00
Total	\$ 310.00	\$ 3,720.00

Elaboración: Autoras

Tabla 31. Suministros de Oficina

SUMINISTROS DE OFICINA				
<i>Detalle</i>	<i>Cantidad</i>	<i>Precio Unitario</i>	<i>Valor Mensual</i>	<i>Valor Anual</i>
Resmas de Hojas Tamaño A4	5	\$ 3.00	\$ 15.00	\$ 180.00
Tinta de impresora	8	\$ 10.00	\$ 80.00	\$ 960.00
Toner de impresoras laser	1	\$ 90.00	\$ 90.00	\$ 1,080.00
Cajas de Grapa	3	\$ 0.80	\$ 2.40	\$ 28.80
Folders	3	\$ 5.00	\$ 15.00	\$ 180.00
Suministros varios			\$ 100.00	\$ 1,200.00
Total		\$ 108.80	\$ 202.40	\$ 3,628.80

Elaboración: Autoras

Tabla 32. Gastos Logísticos

GASTOS LOGÍSTICOS						
<i>Detalle</i>	<i>V. unitario</i>	<i>Año 1</i>	<i>Año 2</i>	<i>Año 3</i>	<i>Año 4</i>	<i>Año 5</i>
Transporte internacional	\$ 398.70	\$ 5,350.44	\$ 8,025.66	\$ 10,700.88	\$ 13,376.10	\$ 16,051.32
Seguro internacional	1.50%	\$ 2,106.00	\$ 3,402.00	\$ 4,860.00	\$ 6,480.00	\$ 8,262.00
Total		\$ 7,456.44	\$ 11,427.66	\$ 15,560.88	\$ 19,856.10	\$ 24,313.32

Elaboración: Autoras

Tabla 33. Gastos Varios

GASTOS VARIOS		
<i>Detalle</i>	<i>V. mensual</i>	<i>Valor Anual</i>
Mantenimiento de equipos de computación	\$ 60.00	\$ 720.00
Recarga de extintores	\$ 5.00	\$ 60.00
Gastos Varios	\$ 60.00	\$ 720.00
Total	\$ 125.00	\$ 1,500.00

Elaboración: Autoras

6.6.2. Proyección de gastos operacionales

6.6.2.1. Gastos administrativos

Tabla 34. Gastos Administrativos

Cargo	Mano de Obra Directa				Aporte al I.E.S.S	IECE Y SECAP	Vacaciones	Número de empleados	Salario Anual Año 1	Salario Anual Año 2...
	Salario Mensual	Décimo Tercer Sueldo	Décimo Cuarto Sueldo	Fondo de Reserva*						
					11.15%	1.00%				
Gerente	\$ 900.00	\$ 900.00	\$ 386.00	\$ 0,00	\$ 100.35	\$ 9.00	\$ 450.00	1	\$ 13,848.20	\$ 14,747.84
Contador	\$ 750.00	\$ 750.00	\$ 386.00	\$ 0,00	\$ 83.63	\$ 7.50	\$ 375.00	1	\$ 11,604.50	\$ 12,354.20
Asistente Administrativo	\$ 450.00	\$ 450.00	\$ 386.00	\$ 0,00	\$ 50.18	\$ 4.50	\$ 225.00	1	\$ 7,117.10	\$ 7,566.92
Jefe de Comercio Exterior	\$ 900.00	\$ 900.00	\$ 386.00	\$ 0,00	\$ 100.35	\$ 9.00	\$ 450.00	1	\$ 13,848.20	\$ 14,747.84
Jefe Operativo y Logístico	\$ 600.00	\$ 600.00	\$ 386.00	\$ 0,00	\$ 66.90	\$ 6.00	\$ 300.00	1	\$ 9,360.80	\$ 9,960.56
Total	\$ 3,600.00	\$ 3,600.00	\$ 1,930.00	\$ 0,00	\$ 401.40	\$ 36.00	\$ 1,800.00	5	\$ 55,778.80	\$ 59,377.36

Elaboración: Autoras

6.6.2.2. Gastos de marketing y ventas

Tabla 35. Gastos de Marketing y Ventas

<i>Gasto de Publicidad</i>	
<i>Detalle</i>	<i>Valor Anual</i>
Volantes	\$ 1,000.00
Material P.O.P	\$ 1,500.00
Ferias de negocio	\$ 0.00
Suscripción de pago a publicidad en redes sociales	\$ 300.00
Página web	\$ 300.00
TOTAL	\$ 3,100.00

Elaboración: Autoras

6.7. Estado de Pérdidas y Ganancias Proyectados

En la tabla que se detalla a continuación, se evidencia la actividad económica que se generará en el lapso de cinco años, se realizan comparaciones entre ingresos y egresos.

Tabla 36. Estado de Pérdidas y Ganancias Proyectados

<i>Detalle</i>	<i>Año 0</i>	<i>Año 1</i>	<i>Año 2</i>	<i>Año 3</i>	<i>Año 4</i>	<i>Año 5</i>
Ingresos		\$ 140,400.00	\$ 223,236.00	\$ 315,506.88	\$ 418,046.62	\$ 531,755.30
Costos de Ventas		\$ 81,216.00	\$ 128,304.00	\$ 179,712.00	\$ 235,440.00	\$ 295,488.00
Margen bruto		\$ 59,184.00	\$ 94,932.00	\$ 135,794.88	\$ 182,606.62	\$ 236,267.30
Gastos Operativos						
Sueldos		\$ 59,377.36	\$ 60,564.91	\$ 61,776.21	\$ 63,011.73	\$ 64,271.96
Depreciación		\$ 1,204.92	\$ 1,204.92	\$ 1,204.92	\$ 247.42	\$ 247.42
Gastos Básicos		\$ 3,720.00	\$ 3,720.00	\$ 3,720.00	\$ 3,720.00	\$ 3,720.00
Suministros de Oficina		\$ 3,628.80	\$ 3,628.80	\$ 3,628.80	\$ 3,628.80	\$ 3,628.80
Gastos Varios		\$ 1,500.00	\$ 1,500.00	\$ 1,500.00	\$ 1,500.00	\$ 1,500.00
Gastos logísticos		\$ 7,456.44	\$ 11,374.20	\$ 15,433.48	\$ 19,646.80	\$ 24,027.65
Alquiler de local		\$ 1,000.00	\$ 1,000.00	\$ 1,000.00	\$ 1,000.00	\$ 1,000.00
Gasto de Publicidad		\$ 3,100.00	\$ 3,100.00	\$ 3,100.00	\$ 3,100.00	\$ 3,100.00
Total Gastos Operativos		\$ 80,987.52	\$ 86,092.83	\$ 91,363.41	\$ 95,854.75	\$ 101,495.83
Utilidad Operacional		-\$ 21,803.52	\$ 8,839.17	\$ 44,431.47	\$ 86,751.87	\$ 134,771.46
Gastos Financieros						
Intereses sobre prestamos		\$ 1,425.00	\$ 1,189.25	\$ 931.11	\$ 648.44	\$ 338.92
Utilidad antes de Participación e Impto.		-\$ 23,228.52	\$ 7,649.92	\$ 43,500.36	\$ 86,103.42	\$ 134,432.54
15% Participación de Trabajadores		-\$ 3,484.28	\$ 1,147.49	\$ 6,525.05	\$ 12,915.51	\$ 20,164.88
Utilidad antes Impuesto a la Renta		-\$ 19,744.24	\$ 6,502.43	\$ 36,975.31	\$ 73,187.91	\$ 114,267.66
Impuesto a la Renta		-\$ 4,343.73	\$ 1,430.53	\$ 8,134.57	\$ 16,101.34	\$ 25,138.88
Utilidad Neta		-\$ 15,400.51	\$ 5,071.90	\$ 28,840.74	\$ 57,086.57	\$ 89,128.77

Elaboración: Autoras

6.8. Flujos de Fondos del Proyecto

Tabla 37. Flujos de Fondos del Proyecto

Detalle	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Depreciación y amortización Intag.		\$ 1,204.92	\$ 1,204.92	\$ 1,204.92	\$ 247.42	\$ 247.42
Amortización de la deuda		\$ 2,481.55	\$ 2,717.29	\$ 2,975.44	\$ 3,258.10	\$ 3,567.62
Flujo del inversionista		-\$ 16,677.14	\$ 3,559.52	\$ 27,070.22	\$ 54,075.89	\$ 85,808.57
(-) Inversión Inicial	-\$ 22,056.92					
(-) Préstamo	-\$ 15,000.00					
Valor de Desecho						\$ 2,884.40
Flujo Total	-\$ 37,056.92	-\$ 16,677.14	\$ 3,559.52	\$ 27,070.22	\$ 54,075.89	\$ 88,692.97

Elaboración: Autoras

6.9 Evaluación Financiera del proyecto (WACC, VAN, TIR, PAY BACK)

Tabla 38. Evaluación Financiera del Proyecto

(WACC, VAN, TIR, PAY BACK)

WACC	9.07%
TIR	34.72%
VAN	\$ 67,163.90

Elaboración: Autoras

PAYBACK						
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Flujo de Efectivo	-\$ 37,056.92	-\$ 16,677.14	\$ 3,559.52	\$ 27,070.22	\$ 54,075.89	\$ 88,692.97
Flujo de Efectivo Descontado	-\$ 37,056.92	-\$ 15,289.87	\$ 2,991.97	\$ 20,861.18	\$ 38,206.12	\$ 57,451.43
Flujo de Efectivo Dscado. Acumulado	-\$ 37,056.92	-\$ 52,346.79	-\$ 49,354.82	-\$ 28,493.65	\$ 9,712.47	\$ 67,163.90

Elaboración: Autoras

PayBack	En el 3er. año se recupera el capital
----------------	--

6.9.4. Punto de Equilibrio

En la siguiente tabla de Punto de Equilibrio se observa que para llevar a cabo el proyecto se requiere que la empresa tenga ingresos por razón de venta, un valor mínimo de USD\$ 175,472.96, ya que desde allí se generarán las utilidades.

Tabla 39. Punto de Equilibrio

Punto de Equilibrio Cantidad		Punto de Equilibrio \$	
Descripción	Mensual	Descripción	Mensual
Costo Fijo	\$ 80,987.52	Costo Fijo	\$ 80,987.52
Costo Variable	\$ 35.00	Costo Variable	\$ 35.00
Precio	\$ 65.00	Ventas	\$ 65.00
P.E.Q	2,699.58	P.E	\$ 175,472.96

Elaboración: Autoras

6.10. Análisis e interpretación de los resultados de la evaluación financiera

Por medio de la ejecución del Plan Financiero del proyecto, es conveniente precisar los resultados a los que se ha llegado:

1. El financiamiento de la empresa se hará con el 25,09% de capital propio y el 74,91% mediante préstamo a una institución bancaria, con una tasa de 9.50% y la totalidad del préstamo será cubierto en el quinto año, tal como se presentó en la Tabla de Amortización.
2. A través del Pay Back se establece que la inversión será recuperada en el tercer año, ya que a partir de este año las utilidades se incrementarán.
3. Por medio de los respectivos análisis WACC, VAN, TIR Y PAYBACK, se pudo establecer la viabilidad del proyecto, en donde el VAN= Representa USD \$ 113.755,07 mientras que WACC el 9.07%; lo que demuestra que el proyecto es rentable, así lo determina el TIR= 58,66%.

CONCLUSIONES

- La exportación de productos tradicionales no petroleros durante el período de enero-octubre 2016 creció un 1.95% en comparación con el período del 2015, precisamente dentro de esta categoría se encuentran las esculturas de madera, lo que presenta un panorama alentador y muy dinámico lo que prevé que este proyecto obtenga el éxito esperado.
- Según el dimensionamiento de la oferta actual y potencial de las esculturas de madera, se pudo establecer que para el año 2019 Paobel Cía. Ltda. atenderá una demanda insatisfecha de 69,10, por lo tanto las exportaciones de esculturas de madera a Los Ángeles California tienen incremento progresivo, determinándose la viabilidad de la exportación.
- La creciente demanda insatisfecha con la que se percibe el producto en Los Ángeles California, ha servido de pauta para concebir un predominio ascendente del producto a partir del acceso al mercado.
- Para la consecución del producto en el mercado, se deben aplicar las estrategias propuestas y actualizarlas de acuerdo al comportamiento del mercado. La organización técnica coadyuvará a optimizar los recursos a lo largo de la cadena productiva, por lo cual se debe garantizar una excelente administración.
- El análisis de las cifras del modelo financiero del proyecto, permite determinar que el mismo es factible comercial, técnica, organizacional y financieramente.

RECOMENDACIONES

- En Ecuador se requiere hacer cambios profundos para que desde el territorio se generen los productos elaborados a base de madera, por ende se accederá a precios significativamente menores y se dinamizará la matriz productiva.
- Se debe actualizar periódicamente la información tendiente a la adquisición de esculturas de madera a Los Ángeles CA, ya que la evolución que se presenta es ascendente por tanto es recomendable se haga un seguimiento para establecer cualquier eventualidad que afecte al proyecto.
- En cuanto a la promoción del producto hay que hacer énfasis en que se deben utilizar las estrategias apropiadas para que el producto se mantenga en buen nivel de mercado, al realizar publicidad a través de la web, revistas, entre otros.
- Utilizar de la mejor manera los recursos que se incurrirá en el proyecto, puesto que éste será el puntal para su eficaz ejecución.
- Se recomienda que una vez formalizada de manera contractual las negociaciones con la Empresa WALTER PRODUCCE COMPANY, se cumpla con todos los plazos y entregas que se acordare entre las partes, esto indudablemente afianzará las relaciones comerciales y se podrá continuar con futuras negociaciones

BIBLIOGRAFÍA

- Alcázar, P. (21 de 10 de 2011). *Salidas posibles en una situación de crisis*. Recuperado el 08 de 07 de 2018, de <http://www.emprendedores.es/gestion/cierre-empresa/cierre-empresa-4>
- Artesanías, E. (2018). *Esculturas de madera*. Obtenido de <http://www.artesaniasecuadorianas.com/arte/es/viewX.php?atc=AE-NAC-NCF-001&ctg=001&sctg=004>
- Bluemix. (01 de 05 de 2018). *La Madera*. Recuperado el 01 de 05 de 2018, de <http://www.areatecnologia.com/materiales/madera.html>
- Came. (01 de 05 de 2018). *Comercio Exterior*. Obtenido de <http://redcame.org.ar/comex/factores.php3#item4>
- Cardona, L. (12 de 04 de 2018). *Marketing B2B y Marketing B2C - Qué es, ventajas y casos de éxito*. Recuperado el 05 de 05 de 2018, de <https://www.cyberclick.es/numerical-blog/marketing-b2b-y-marketing-b2c-qu%C3%A9-es-ventajas-y-casos-de-%C3%A9xito>
- Carreto, J. (2008). *Planeación Estratégica*. Obtenido de <http://planeacion-estrategica.blogspot.com/2008/07/matriz-bcg.html>
- Castejón, R. (2018). Recuperado el 04 de 05 de 2018, de <http://leccionesweb.com/recursos-actividades-clave-exito/>
- Castor. (2018). *Las mejores maderas para tallar*. Recuperado el 28 de 04 de 2018, de <https://www.castor.es/madera.html>
- Correos del Ecuador. (2018). *Guía para el embalaje*. Obtenido de <https://www.correosdelecuador.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2018/03/guiapara-embalaje1.pdf>
- Costasur.com. (2018). *Los Ángeles California Estados Unidos*. Recuperado el 05 de 05 de 2018, de <https://usa.costasur.com/es/los-angeles.html>
- Definista. (06 de 05 de 2011). *Definición*. Recuperado el 01 de 05 de 2018, de <http://conceptodefinicion.de/escultura/>
- Díaz, N. (30 de 11 de 2014). *Importancia de las exportaciones no tradicionales del Ecuador*. Recuperado el 05 de 05 de 2018, de <http://comunidad.todocomercioexterior.com.ec/profiles/blogs/importancia-de-las-exportaciones-no-tradicionales-del-ecuador>

- Discover Los Ángeles. (12 de 2015). *Información General Sobre Los Angeles*. Recuperado el 15 de 07 de 2018, de <https://es.discoverlosangeles.com/blog/informacion-general-sobre-los-angeles>
- El Productor. (16 de 02 de 2017). *Evolución de las exportaciones no petroleras*. Recuperado el 05 de 05 de 2018, de <https://elproductor.com/estadisticas-agropecuarias/evolucion-de-las-exportaciones-no-petroleras/>
- El Telégrafo. (04 de 06 de 2016). *La Revolución Ecológica, un nuevo modelo de desarrollo sostenible en Ecuador*. Obtenido de <http://www.eltelegrafo.com.ec/noticias/regional-norte/1/la-revolucion-ecologica-un-nuevo-modelo-de-desarrollo-sostenible-en-ecuador>
- Exporta fácil. (2018). *Seguro de Envíos*. Obtenido de http://www.exportafacil.gob.ec/index.php?option=com_content&view=article&id=14&Itemid=116
- Exportafácil. (2018). *Certificado de Origen / MCE*. Obtenido de http://www.exportafacil.gob.ec/index.php?option=com_content&view=article&id=26&Itemid=130
- FAO. (31 de 05 de 2017). *Dendroenergía*. Recuperado el 27 de 04 de 2018, de <http://www.fao.org/forestry/energy/es/>
- FAO. (2018). *Evaluaciones de recursos forestales mundiales*. Recuperado el 27 de 04 de 2018, de <http://www.fao.org/forest-resources-assessment/es/>
- FAO. (2018). *Términos y Definiciones FRA (Evaluación de los Recursos Forestales) 2020*. Recuperado el 28 de 04 de 2018, de <http://www.fao.org/3/I8661ES/i8661es.pdf>
- FAO; CIPF. (2016). *Reglamentación del embalaje de madera utilizado en el comercio internacional*. Recuperado el 22 de 05 de 2018, de https://www.ippc.int/static/media/files/publication/es/2016/01/ISPM_15_2009_Es_2016-01-14.pdf
- Guía de Mercados USA. (2015). *Servicios al Exportador*. Recuperado el 03 de 07 de 2018, de <http://www.siicex.gob.pe/siicex/resources/estudio/876323561rad3ECAB.pdf>
- Guía Estados Unidos (2017). Recuperado el 13 de 05 de 2018, de <https://www.icex.es/icex/es/navegacion-principal/todos-nuestros-servicios/informacion-de-mercados/paises/navegacion-principal/el-mercado/estudios-informes/4706050.html?idPais=US>

- Gutiérrez, A. (13 de 05 de 2018). *Ecuador actual*. Recuperado el 13 de 05 de 2018, de <http://www.politicasdeecuador.blogspot.com/2010/08/aspectos-politicos-de-ecuador.html>
- Headways. (2016). *Eslogan*. Obtenido de <https://www.headways.com.mx/glosario-mercadotecnia/palabra/eslogan/>
- Jong, E. (26 de 05 de 2018). *Estrategias de crecimiento*. Obtenido de http://calidad-gestion.com.ar/boletin/39_estrategias_crecimiento.html
- La Opinión. (02 de 01 de 2018). *Aumento del salario mínimo en California para el 2018*. Recuperado el 26 de 05 de 2018, de <https://laopinion.com/2018/01/02/aumento-del-salario-minimo-en-california-para-el-2018/>
- Llamazares , O. (11 de 2011). *Los Incoterms se renuevan*. Recuperado el 20 de 05 de 2018, de http://www3.icex.es/icex/cda/controller/PageExportador/0,8723,6735394_6735487_215690862_0_4525113_2,00.html
- Los Ángeles-CA. (02 de 07 de 2018). *Aeropuerto LAX*. Obtenido de <https://www.aeropuertos.net/aeropuerto-internacional-de-los-angeles/>
- Luyo, J. (22 de 07 de 2013). *Recursos de la empresa: Humanos, materiales, financieros y tecnológicos*. Recuperado el 05 de 05 de 2018, de <https://es.slideshare.net/pepelucholuyoluyo/14-va-semana-rh-rf-rm-rt-re>
- Manene, L. M. (31 de 05 de 2013). *Estrategias empresariales*. Recuperado el 21 de 05 de 2018, de <http://www.luismiguelmanene.com/2013/05/31/estrategias-empresariales-tipologia-caracteristicas-y-uso/>
- Mañez, R. (10 de 04 de 2018). *Qué es la Matriz BCG y para qué sirve?* Recuperado el 27 de 05 de 2018, de <http://rubenmanez.com/matriz-bcg/>
- Marco, E. (2009). *Guía de Acondicionamiento y Embalaje*. Lima: Exporta Fácil.
- Muñiz, R. (2018). *El Cliente*. Recuperado el 01 de 05 de 2018, de <https://www.marketing-xxi.com/el-cliente-55.htm>
- Noticias comerciales. (2018). *El mercado estadounidense de productos de madera tropical*. Recuperado el 05 de 05 de 2018, de http://www.x.com.pe/Art_2_1.htm
- Oficina Económica y Comercial de España. (2017). *Guía país. Estados Unidos 2017*. Recuperado el 13 de 05 de 2018, de <https://www.icex.es/icex/es/navegacion->

principal/todos-nuestros-servicios/informacion-de-
mercados/paises/navegacion-principal/el-mercado/estudios-
informes/4706050.html?idPais=US

Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (22 de 03 de 2011). *Generación de Modelo de Negocios*. Obtenido de

<http://www.convergenciamultimedial.com/landau/documentos/bibliografia-2016/osterwalder.pdf>

Población de Ecuador (2018). Recuperado el 13 de 05 de 2018, de <http://countrymeters.info/es/Ecuador>

Porter, M. (2009). *Estrategia Competitiva*. Ediciones Pirámide.

Quijano, G. (04 de 01 de 2015). *¿Qué es una Propuesta de Valor y cómo hacerla Efectiva?* Recuperado el 05 de 05 de 2018, de <https://www.marketingyfinanzas.net/2015/09/que-propuesta-de-valor/>

Senae. (2014). *Partida Arancelaria de Esculturas de Madera*. Recuperado el 20 de 05 de 2018, de <https://www.aduana.gob.ec/files/main/adjudica/quito/2014/Requerimiento/SENAE-DDQ-2014-2526-PV.pdf>

Significado.com. (25 de 02 de 2017). *Exportación*. Recuperado el 01 de 05 de 2018, de <https://www.significados.com/exportacion/>

Sistema Nacional de Calidad. (2018). *Plan Nacional de Calidad 2018*. Obtenido de <https://www.industrias.gob.ec/wp-content/uploads/2018/03/Plan-Nacional-de-la-Calidad-2018-VF.pdf>

Tim, C., Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2012). *Generación de modelos de negocio*. Barcelona: Grupo Planeta (GBS).

US Census Bureau, CIA World Factbook (2011). Recuperado el 04 de 05 de 2018

Velásquez, K. (08 de 06 de 2015). *¿Qué es el posicionamiento de mercado?* Obtenido de <https://marketing4ecommerce.mx/que-es-el-posicionamiento-de-mercado/>