



Universidad del Azuay.

Facultad de Ciencias de la Administración

Escuela de Administración de Empresas.

Diseño de un Plan de Exportación de Muebles Modulares de la Empresa  
Aktuell a Panamá.

Tesis previa a la obtención del título de:

Ingeniero Comercial.

Autor: Alejandro Magno Serrano Tacuri.

Santiago Paul Vintimilla Ochoa.

Director: Econ. Luis Tonon.

Cuenca, Ecuador

2013

Dedicatoria:

He decidido dedicar este trabajo a mi Padres, el mismo que representa no solamente un requisito previo a la obtención de un título profesional, sino va mucho más allá de eso significa 4 años de estudio, sacrificio y responsabilidades las mismas que hubiesen sido imposibles cumplir de manera tan satisfactoria como creo haberlo hecho de no ser por el apoyo y facilidades que me han brindado, pudiendo de esta manera haber dedicado siempre mi tiempo a esta universidad y convirtiéndola en mi prioridad incondicional .

Santiago Paul Vintimilla Ochoa.

Dedicatoria:

Quisiera dedicar este trabajo en primer lugar a mis padres que fueron las personas que me acompañaron, brindaron su apoyo y confianza durante todo el tiempo en que estuve en esta prestigiosa institución como lo es la Universidad del Azuay; a ellos que nunca me permitieron decaer, que me incentivaron y que fueron un ejemplo de dedicación y por enseñarme que todo esfuerzo tiene su recompensa. De la misma manera quisiera dedicarle esto a mi esposa que con su soporte, comprensión y ayuda he podido dar mi mejor esfuerzo para poder alcanzar tan gran objetivo como la consecución de este título y de mantener en mí siempre la sed de seguirme superando.

Alejandro Magno Serrano Tacuri.

Agradecimiento:

Luego de finalizar un trabajo que tanto nos ha costado, quisiéramos agradecer a quienes hicieron que esto sea posible ya que sin su colaboración no estaríamos concluyendo este proceso.

Primeramente quisiéramos agradecer al Econ. Luis Tonon, de quien tuvimos la suerte de ser sus alumnos en dos ocasiones, por aceptar dirigir nuestra tesis. Su apoyo ha sido esencial para esta investigación, su conocimiento sobre como enmarcar y guiar la tesis así como sus conocimientos propios del tema explorado han sido claves para la realización este trabajo que hemos realizado conjuntamente. Muchas Gracias Economista.

Quisiéramos agradecer a todos los profesores quienes han intervenido de una manera invaluable en nuestra formación como profesionales, siempre exigiendo de nosotros cada vez más y tratando de explotar nuestras virtudes.

Por supuesto a nuestra alma mater la Universidad Del Azuay, ya que gracias a su organización nos pudimos formar profesionalmente y a más de esto como personas éticas y morales.

Agradecemos a nuestros compañeros por 4 años de apoyo mutuo en los que convivimos como estudiantes de quienes esperamos un gran futuro para cada uno de ellos.

Serrano Tacuri Alejandro Magno.

Vintimilla Ochoa Santiago Paul.

# Índice de Contenidos

Dedicatorias.....	ii
Agradecimiento.....	iv
Índice de Contenidos.....	v
Índice de Ilustraciones, Tablas y Diagramas de Flujo.....	ix
Resumen.....	xii
Abstract.....	xiii
Capítulo 1: Empresa.....	1
Introducción del Capítulo 1.....	1
1.1 Descripción de la Empresa.....	2
1.1.1 Razón Social.....	4
1.1.2 Tipo de Sociedad.....	5
1.1.3 Organigrama.....	6
1.1.4 Productos y servicios.....	7
1.1.5 Características de sus productos.....	20
1.2 Plan Estratégico de la Empresa.....	21
1.2.1 Misión.....	21
1.2.2 Visión.....	22
1.2.3 Objetivos.....	22
1.3 Localización de la Empresa.....	23
1.4 Facilidad o disponibilidad del producto.....	24
1.4.1 Modelo de las Cinco Fuerzas Competitivas.....	24
1.4.2 Matriz BCG.....	31

1.5 Mercado Potencial.....	33
Conclusión del Capítulo 1.....	34
Capítulo 2: Costo de Elaboración del Producto en el País.....	35
Introducción del Capítulo 2.....	35
2.1 Descripción del Producto.....	36
2.1.1 Tipos de Productos.....	36
2.2 Costos de Fabricación.....	36
2.2.1 Determinación de Costo de Producción.....	40
Conclusión del Capítulo 2.....	53
Capítulo 3: Trámites, Logística y Costos de Importación.....	54
Introducción del Capítulo 3.....	54
3.1 Impuestos y Aranceles de Exportación a Panamá.....	55
3.1.1 Trámites y Documentación Necesaria.....	55
3.1.2 Impuestos sobre la Exportación de Muebles.....	59
3.2 Medios de Transporte para el Producto.....	60
3.2.1 Análisis de Costo de Transporte Marítimo.....	60
3.2.2 Análisis de Costo de Transporte Aéreo.....	65
3.2.3 Análisis de Factibilidad de Transporte.....	67
3.3 Costos de Exportación a Panamá desde Ecuador.....	71
3.3.1 Determinación de Costos de Exportación.....	71
a Panamá desde Ecuador.	
Conclusión del Capítulo 3.....	74

Capítulo 4: Análisis del Perfil del País Panamá.....	75
Introducción del Capítulo 4.....	75
4.1 Datos Generales.....	76
4.2 Marco Político.....	78
4.3 Estructura Económica.....	80
4.4 Relaciones Multilaterales.....	82
4.5 Canales y Estrategias de Distribución.....	82
4.6 Análisis del Mercado Panameño.....	83
4.6.1 Proyección de la Construcción en Panamá.....	83
2012 – 2013.	
4.6.2 Volumen de Construcción en Millones.....	87
de Dólares.	
4.7 Análisis del PIB Nacional y Construcción.....	99
4.8 Distribución de la Construcción según Sectores.....	100
4.9 Inversión en Construcción en Panamá.....	102
4.10 Comparación de Aktuell y Competencia.....	103
en Panamá.	
Conclusión del Capítulo 4.....	108
 Capítulo 5: Financiamiento.....	 109
Introducción del Capítulo 5.....	109
5.1 Formas de Pago con el Cliente.....	110
5.1.1 Pago en Efectivo.....	110
5.1.1.1 Transferencias Electrónicas mediante.....	110

Instituciones Financieras.	
5.1.2 Pago con Financiamiento o Crédito.....	111
5.1.2.1 Crédito Documentario.....	111
5.2 Medios de Pago y Aspectos Financieros.....	115
Conclusión del Capítulo 5.....	117
Conclusión Final.....	118
Referencias Electrónicas.....	120
Bibliografía.....	122

## **Resumen:**

El trabajo de investigación expuesto a continuación, tiene como finalidad sustentar la oportunidad de negocio al exportar muebles modulares a un nuevo mercado en crecimiento como es el panameño.

El desarrollo de este documento abarca los temas más críticos para que se logre una exportación exitosa, evaluando la empresa, producto, medios de transporte, el país de destino y formas de pago todo esto desde el lado práctico a través de información que se ha conseguido de empresas que se dedican o tienen conocimiento de los puntos anteriormente mencionados, todo esto indudablemente apoyado con un marco teórico esencial para la correcta realización y profundización de este tema.

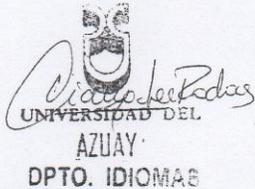
Toda lo mencionado permite tener mayor conocimiento sobre la exportación de muebles por parte de la empresa Aktuell Mobel y por lo mismo descubrir circunstancias en el mercado que nos dan un mayor grado de certeza que el negocio es viable y por supuesto disminuir el riesgo implícito que tiene aventurarse a nuevos mercados.

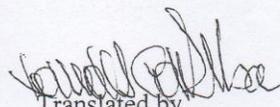
## ABSTRACT

This research paper is intended to support the business opportunity of exporting modular furniture to a new growth market such as Panama.

This document covers the most critical issues so as to achieve a successful export, evaluating the company, the product, means of transport, destination country, and modalities for payment. All these considered from the practical side, and based on the information obtained from companies involved or knowledgeable in all these areas, as well as on the support of a theoretical framework essential for the successful completion and deepening of this topic.

All of the above contributes to having more knowledge about the exporting of furniture developed by *Aktuell Möbel* Company, and therefore, find market conditions for a greater certainty of the business viability, and of course, find how to reduce the risk involved in venturing into new markets.



  
Translated by,  
Lic. Lourdes Crespo

# **CAPÍTULO I: EMPRESA.**

## **INTRODUCCION CAPITULO I.**

La siguiente investigación hace referencia al tema Empresa, profundizando en la organización, conociendo cuál es su actividad económica y que bienes y servicios satisface.

Para analizar la empresa es necesario conocerla desde su creación, en que se ha centrado a través de los años y como esta se encuentra ahora.

La razón de plasmar este capítulo es la necesidad de conocer a detalle cómo funciona esta compañía y hacia donde apunta, para conocer más específicamente el negocio en el que se desenvuelve y como se ve su futuro en el mismo.

Este capítulo se pensó de tal manera que el objetivo del mismo es que toda persona que lo lea sepa a qué se dedica exactamente Aktuell y que es lo que esta empresa hace.

La metodología fue a través de entrevistas con el Gerente y Presidente de la organización y conversatorios con los mismos, también fue necesario investigar en las actas de la empresa como realizar investigaciones de campo para conocer cómo funciona la planta.

## 1.1. Descripción de la Empresa:

Aktuell Mobel S.A. se creó como una idea del empresario Juan Monsalve y Alberto Jarrin, debido a que estos perciben una oportunidad de negocio al encontrar que los acabados de muebles modulares usados para cocinas y closets eran muy rudimentarios es decir no eran realizados con el debido profesionalismo, es por ello que deciden crear una empresa que permita profesionalizar los acabados en los muebles de madera y al mismo tiempo darle un toque de personalización de estos por parte del cliente.

Aktuell se constituyó en el 2003 en la ciudad de Cuenca buscando ser líderes en la fabricación de muebles de cocina, closets, baños y en general modulares para acabados de construcción, ofreciendo de esta manera una variedad infinita de soluciones a todos sus problemas de almacenamiento.

Con el correr de los años ha existido una necesidad de parte de todas las empresas ya sean estas comerciales o industriales para mejorar sus procesos como su tecnología y así alcanzar mayor eficiencia, dejando de lado actividades que antes se desarrollaban solo de forma rudimentaria, es por ello que Aktuell Mobel ha buscado destacarse desde el punto de vista tecnológico y cuenta con maquinaria de última generación proveniente de Alemania a más de ello sus procesos tecnificados y profesionales permiten alcanzar la máxima calidad<sup>1</sup> y durabilidad en cuanto a sus productos.

A pesar de lo antes ya mencionado, la constante evolución de la tecnología ha empujado a todas las empresas a ampliar sus negocios más allá de sus fronteras lo que dio como resultado la

---

<sup>1</sup> Calidad: Es el grado de conformidad del conjunto de las características y tributos de un producto con respecto a las necesidades y expectativas del comprador teniendo en cuenta el precio que este esté dispuesto a pagar. LAMBIN Jean Jacques, "Marketing Estratégico", Edición Ilustrada. Esic Editorial; Página 333.

globalización<sup>2</sup>, a la cual todas las empresas sin importar su tamaño deben ajustarse caso contrario siempre estarán un paso atrás de su competencia, es por esta razón que se puso un especial interés para ampliar las actividades de Aktuell.

Esta empresa se ha especializado en la elaboración de muebles modulares elaborados con madera aglomerada debido a que este tipo de producción es el futuro en esta industria por sus costos de elaboración, tiempo de vida útil y su bajo impacto ambiental.

Sus modulares son construidos bajo las normas y estándares constructivos europeos, lo que brinda a sus productos calidad probada internacionalmente.

El cliente tiene la posibilidad de escoger entre una amplia gama de estilos, colores, texturas y acabados, un mobiliario acorde a sus necesidades y gusto con tiempos muy cortos de producción y a precios muy competitivos.

Para cumplir con todo lo antes mencionado Aktuell posee una fuerza laboral de 57 empleados.

Divididos de la siguiente manera:

- Producción: 23
- Administrativo: 8
- Instaladores: 19
- Vendedores: 7

Para la distribución de sus productos posee:

---

<sup>2</sup> Globalización.- Es el proceso de mayor interdependencia entre los países y sus ciudadanos, consiste en una mayor integración de mercado de productos y servicios entre las naciones, promedio del comercio, migración e inversión extranjera. CARBAUGH Robert, "Economía Internacional" Doceava Edición, Página 2.

- 1 camión grande para envío de mercadería a distintas ciudades del país.
- 1 camión de menor tamaño para su distribución dentro de la provincia del Azuay.

Su capacidad productiva varía dependiendo de la cantidad de contratos que tiene, sin embargo para producir a su 100%, esta no necesita contratar nuevos empleados debido a que la mayoría de sus procesos son tecnificados y realizados con maquinaria de punta; donde esta realiza todo el trabajo fuerte, a lo más que se ha llegado es a trabajar con horas extras pero debido a contratos que surgen inesperadamente donde el tiempo de entrega es muy reducido y no hubo la posibilidad de hacer una debida planificación de la producción, lo cual sucede muy rara vez.

#### **1.1.1. Razón Social:**

El nombre legal de la compañía es “Aktuell Mobel S.A.” la misma que fue constituida en el mes de noviembre del año 2003, la fábrica termino su proceso de instalación y prueba de maquinaria en mayo del siguiente año y en junio comenzó a realizar sus operaciones para la que fue creada.

Slogan: “Soluciones Modulares Inmediatas.”

### **1.1.2. Tipo de Sociedad:**

Aktuell Mobel S.A. fue creada como una empresa de tipo sociedad anónima, con aporte de 3 socios de la ciudad de Cuenca.

- Juan Monsalve.
- Rómulo Monsalve.
- Alberto Jarrin.

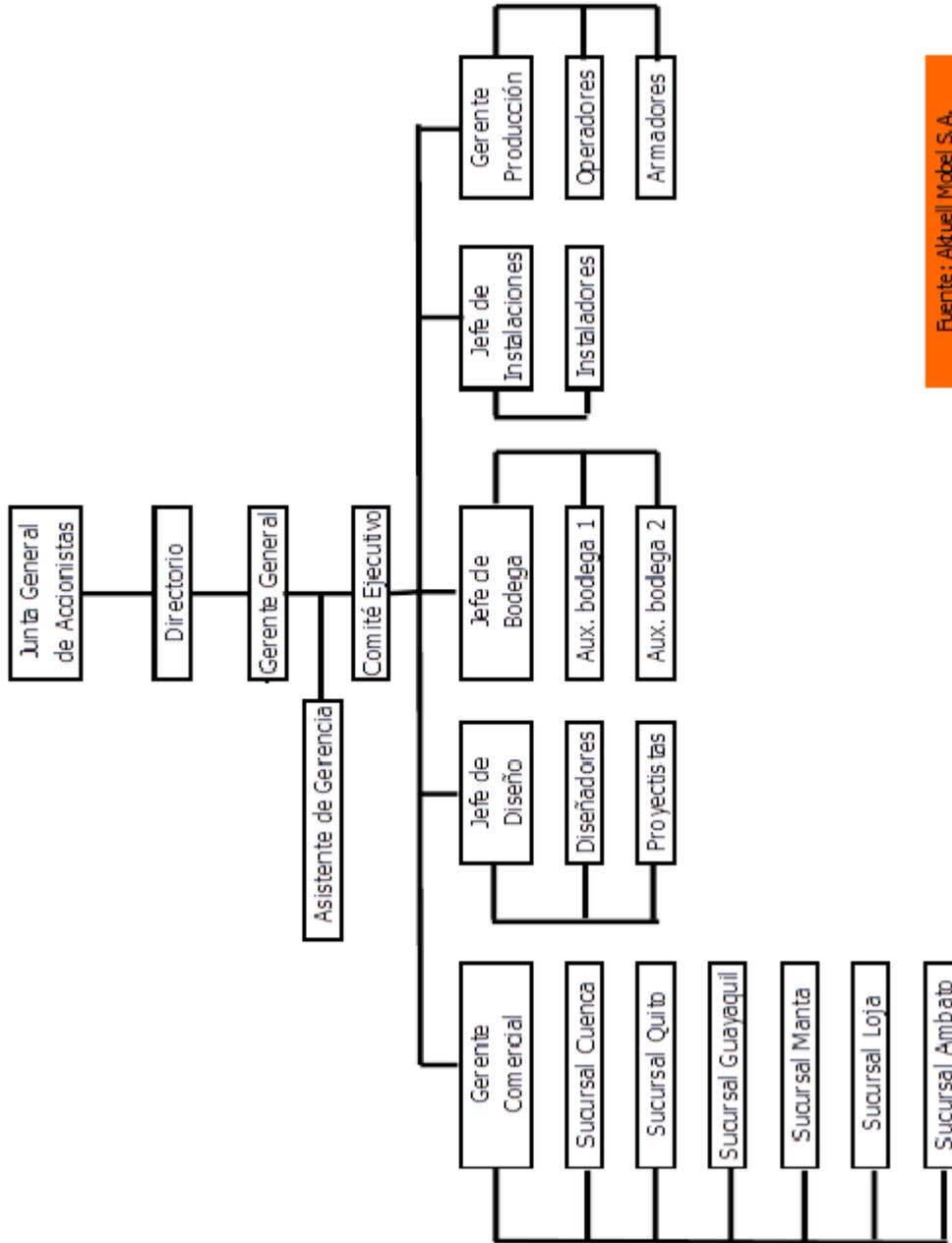
En la actualidad sus únicos socios son

- Juan Monsalve.
- Lucia Casorla.

Siendo el primero el mayor accionista de la empresa con el 94% de acciones sobre la misma y la segunda con la diferencia.

### 1.1.3 Organigrama

## ORGANIGRAMA PRINCIPAL



Fuente : Aktuell Möbel S.A.

### 1.1.4 Productos y Servicios:

- **Productos:**

Aktuell Mobel utiliza para la fabricación de sus muebles, tableros aglomerados recubiertos con papel decorativo melaminico impregnado con resina y prensado.

El papel melaminico es termofundido a las caras del tablero logrando así una perfecta adherencia para formar un solo cuerpo. Este material se utiliza para la construcción de los muebles.

Para la línea Premium, se utiliza el trupan. El cual se diferencia del melaminico, debido a que se compone de partículas de un tamaño menor.

Podemos nombrar algunos de los productos fabricados en Aktuell Mobel S.A.

- Muebles de cocina: son usados para la comodidad de los utensilios de cocina, en ellos se coloca las encimeras, microondas, lavadores, espacios para refrigeradoras.
- Alacenas: donde ubicamos vasos, platos, es la parte superior de los muebles de cocina.
- Closets: Para organizar las ropa en los dormitorios del hogar.
- Vestidores: Este se diferencia del closet porque es abierto; es decir sin puertas.
- Muebles de baño: donde podemos colocar el lavador, y muebles para organizar lo que diariamente se tiene en el baño.
- Estudios: para acomodar libros, computadoras y archivos necesarios en el hogar.

- Centros de entretenimiento: en donde podamos colocar la tv, cine en casa.
- Oficinas: escritorios, archivadores, etc.
- Almacenes: para colocación de producto los alimentos del hogar; así como estanterías y counters.
- Muebles de armado instantáneo, para TV o equipos de música.
- Puertas termolaminadas: son puertas de MDF y recubiertas con PVC; son usadas para todos los muebles antes mencionados, no son puertas de paso.

En tablero melanímico: este es un tablero aglomerado forrado con melanímico se tiene cuarenta distintos colores.

Termo laminado: es el tablero MDF recubierto con PVC; se tiene dieciocho distintos colores.

Vidrios: se tiene en deslustrados y transparentes.

A continuación vamos a presentar algunos de los modelos disponibles en stock de los distintos productos a disposición de los clientes:

❖ Cocinas:

**Ilustración 1: Cocina.**



Fuente: [www.aktuell.com.ec](http://www.aktuell.com.ec)

**Ilustración 2: Cocina 2.**



Fuente: “[www.aktuell.com.ec](http://www.aktuell.com.ec)”

❖ Closets:

**Ilustración 3: Closet.**



Fuente: [www.aktuell.com.ec](http://www.aktuell.com.ec)

**Ilustración 4: Closet 2.**



Fuente: "www.aktuell.com.ec"

❖ Oficina

**Ilustración 5: Muebles de Oficina.**



Fuente: [www.aktuell.com.ec](http://www.aktuell.com.ec)

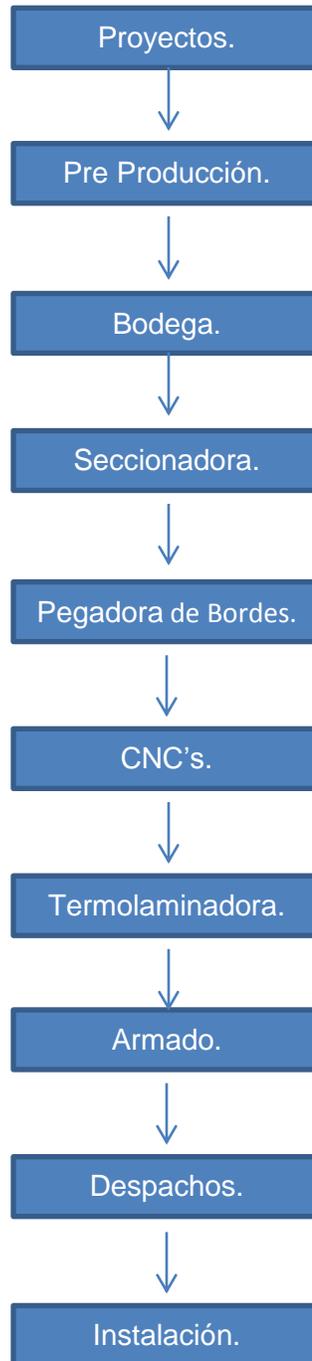
**Ilustración 6: Muebles de Oficina.**



Fuente: “[www.aktuell.com.ec](http://www.aktuell.com.ec)”

A continuación se detalla un flujo de proceso de la elaboración de los productos:

### Diagrama de Flujo 1: Elaboración de Productos.



Realizado por: "Serrano Alejandro y Vintimilla Santiago"

Para el flujo de proceso antes expuesto:

- 1.- Proyectos: En esta fase se hace el diseño de mueble pedido por el cliente.
- 2.- Pre Producción: Se realiza la optimización de materiales a usar, cuanto de tableros, bordes y herrajes se va a usar.
- 3.- Bodega: Se entrega la carpeta de pre producción para que puedan alistar los materiales de cada pedido.
- 4.- Seccionadora: Aquí se cortan los materiales entregados por bodega para cumplir con el diseño del proyecto.

#### **Ilustración 7: Seccionadora.**



Realizado por: "Serrano Alejandro y Vintimilla Santiago".

5.- Pegadora de Bordes: esta pone los bordes a los tableros cortados por la seccionadora.

**Ilustración 8: Pegadora de Bordes.**



Realizado por: “Serrano Alejandro y Vintimilla Santiago”.

6.- CNC: son los llamados robots de perforación, estos perforan los tableros ya puestos bordes para luego poder armarlos correctamente.

**Ilustración 9: CNC.**



Realizado por: “Serrano Alejandro y Vintimilla Santiago”.

7.- Termolaminadora: este proceso es opcional dependiendo si el cliente requiere recubrir el tablero con PVC.

**Ilustración 10: Termolaminadora.**



Realizado por: “Serrano Alejandro y Vintimilla Santiago”.

8.- Armado: este proceso puede dividirse en dos partes si el producto es para la ciudad de Cuenca este se arma ese momento y si es para otras ciudades este es empacado.

**Ilustración 11: Armado.**



Realizado por: “Serrano Alejandro y Vintimilla Santiago”.

9.- Despacho: se alista para ser entregado al cliente final y se envía a su destino.

### Ilustración 12: Despacho.



Realizado por: “Serrano Alejandro y Vintimilla Santiago”.

10.- Instalación: Una vez en su destino este es instalado, un departamento en promedio tarda tres días en ser instalado, sus muebles de cocina, alacenas, muebles de baño, closets.

#### ▪ **Servicios:**

Aktuell Mobil ofrece los siguientes servicios.

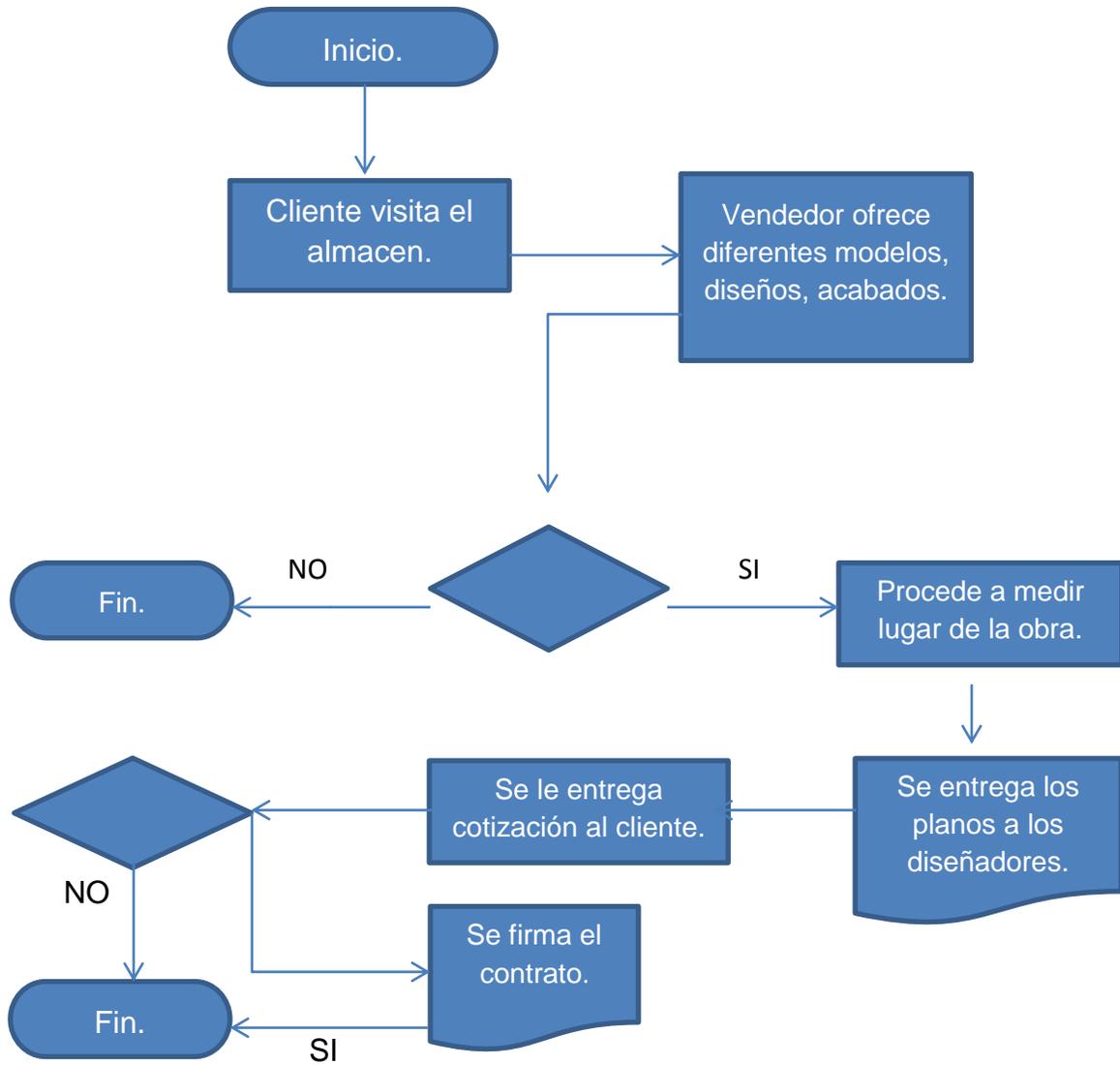
- Atención personalizada.
- Asesoría en diseño gratuita.
- Instalación inmediata.
- Archivos digitales para futuros cambios e implementaciones.

**Servicio al cliente:**

Una vez que el cliente visite el almacén, el agente vendedor le ofrecerá los diferentes diseños de muebles, colores y algunos extras a los que este pudiera acceder como mesones de granito y ventanas de vidrio, una vez que el cliente acepta se procede a medir el lugar de la obra conjuntamente con los planos debido a que en algunos casos los planos no coinciden exactamente con las medidas tomadas a razón de que en el primero muchas veces no se toma el espacio libre que se tendrá luego de enlucir y colocar la baldosa o el piso que si bien son pocos centímetros los que se pierden afectan a la realización de muebles, una vez medido el lugar de la obra se hace el proyecto, el mismo que una vez colocado en la computadora esta nos dice exactamente cuántos metros cuadrados de tablero se usaran, cuanto de bordes y la cantidad exacta de herrajes para nosotros tener el costo exacto y poder cotizar al cliente a un precio conveniente para ambas partes, una vez que el cliente acepte el diseño y el precio; se da la orden de trabajo para producir el modular.

A continuación se muestra un flujo del proceso de servicio al cliente:

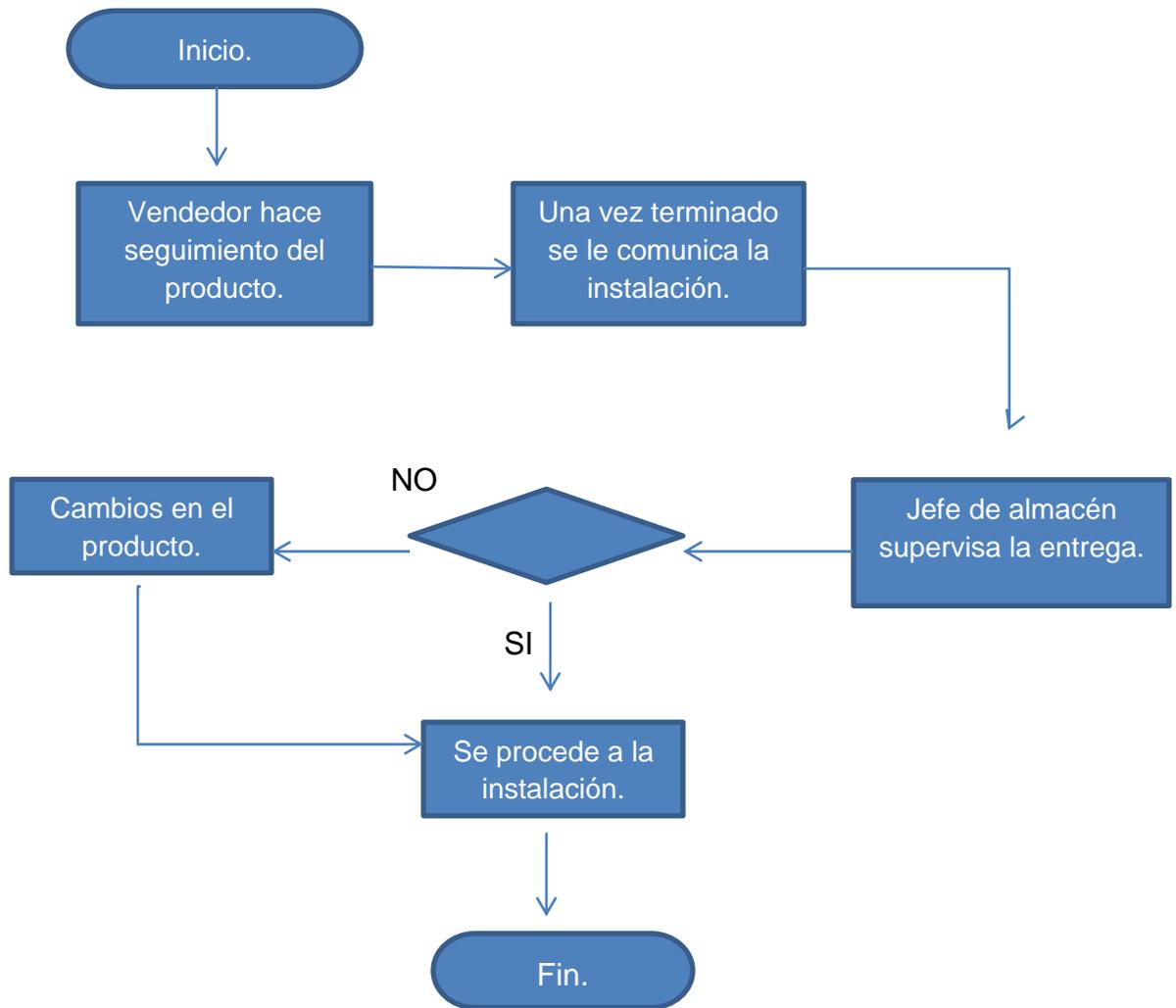
**Diagrama de Flujo 2: Servicio al Cliente.**



Realizado por: "Serrano Alejandro y Vintimilla Santiago"

En el siguiente diagrama de flujos de proceso se muestra el servicio post venta:

### Diagrama de Flujo 3: Servicio Post Venta.



Realizado por: "Serrano Alejandro y Vintimilla Santiago"

El servicio post venta empieza una vez terminado el producto, en este momento se le notifica al vendedor que este está listo para ser instalado; con el cual el agente de ventas coordinara la cita con el cliente para la instalación del modular, el jefe de almacén supervisa la entrega de productos a instalarse si este detecta que hay variantes en el pedido realiza los cambios debidos en el producto; caso contrario se procede directamente a instalarse, una vez en el lugar donde este se vaya a colocar; los instaladores empiezan su trabajo siempre supervisados por el jefe de instalaciones que está pendiente de todos los trabajos que se realicen en esta etapa y los que se están por acabar.

#### **1.1.5 Características de sus Productos:**

- Diseño:

Los modulares son diseñados por profesionales de modo que optimicen los espacios al mismo tiempo que cumplan con la necesidad, estética y presupuesto que tenga el cliente.

Conceptos modernos y soluciones creativas bajo el concepto “Diséñelo usted Mismo”.

- Belleza:

La cantidad de variantes para hacer su producto como son estilos, colores, texturas, acabados y extras acompañados por el conocimiento de profesionales cubrirán sus expectativas y sus muebles quedaran aún mejor de lo que soñó.

- Tecnología:

La planta totalmente moderna y automatizada procedente de Alemania, mejora la capacidad productiva de la empresa y permite acabados de primer nivel, pudiendo llegar a tener sus muebles en tan solo 7 días.

- Calidad:

- Modernos accesorios y herrajes.
- Sistemas constructivos probados internacionalmente.
- Materia Prima de la más alta calidad.
- Personal altamente capacitado.

- Respaldo:

Aktuell busca constantemente innovar en su negocio para que el consumidor obtenga lo que necesite de acuerdo a sus exigencias y en el menor tiempo posible.

## **1.2. Plan Estratégico<sup>3</sup> de la Empresa.**

### **1.2.1. Misión:**

Entregar al consumidor productos de excelente calidad, con diseños y funcionalidad que satisfagan sus necesidades buscando su total satisfacción con un precio justo.

---

<sup>3</sup> Plan estratégico: es un programa de acción que precisa los objetivos y los medios a poner en marcha en el marco de la estrategia de desarrollo elegida. LAMBIN Jean Jacques, "Marketing Estratégico", Edición Ilustrada. ESIC Editorial; Página 457.

### **1.2.2. Visión:**

Crecer como empresa, respetando al consumidor, al medio ambiente y a nuestros empleados.

### **1.2.3. Objetivos<sup>4</sup>:**

Aktuell Mobel S.A. tiene como intención cumplir con tres objetivos básicos, los cuales se consideran que son de vital importancia para sí misma como para cumplir con todas sus metas planteadas.

Ofrecer Mejor Calidad.- Los insumos, materiales y procesos que se utilizan en la fabricación de los muebles, deben cumplir con los más altos estándares de calidad a nivel mundial y así satisfacer todas las expectativas del cliente, debiendo así que todos sus tableros aglomerados cuenten con las normas INEN sobre la calidad de los mismos y la protección del medio ambiente.

Dar Mejor Servicio.- Ofrecer una atención personalizada, que permita que cada uno de los clientes, solicite y apruebe, exactamente lo que ellos necesitan, lo cual es posible por la alta tecnología con la que cuenta la empresa para la fabricación de nuestros muebles. Teniendo como objetivo final la total satisfacción del cliente, entregándoles exactamente lo que el contrato estipula y tratar de llegar un poco más allá.

---

<sup>4</sup> Objetivos: pueden ser múltiples y ser agrupados en dos categorías económicos y no económicos.

Objetivos económicos: pueden expresarse con referencia al beneficio, son beneficios financieros.

Objetivo no económicos; relejan las aspiraciones individuales de los directivos o de los propietarios. LAMBIN Jean Jacques, "Marketing Estratégico", Edición Ilustrada. ESIC Editorial. Página 478.

Capital Humano.- Aktuell Mobel S.A., cuenta con profesionales de primer orden en los diferentes departamentos y establecimientos de la empresa, los cuales son colaboradores de las actividades de la empresa y hacen posible cumplir con los anteriores objetivos, todos estos son debidamente capacitados para entender cuál es el objetivo de la empresa y que capten el porqué de cada actividad.

### **1.3. Localización de la empresa:**

En un comienzo la planta se encontraba en la Calle Obrero entre Almenillas y Alcabalas, sector el Vecino.

❖ **Fabrica Cuenca:**

Av. Octavio Chacón 4-49 y Av. Cornelio Vintimilla. (Parque Industrial).

La planta tiene 1200 m<sup>2</sup> de superficie.

❖ **Cuenca:**

Cuenta con dos vendedores de campo (Mónica Vega y Catalina Ordoñez), más un vendedor de show room (Patricia Cobos). Tiene 100 m<sup>2</sup> de superficie.

❖ **Guayaquil:**

Un vendedor de campo. (Janina Ayala).

❖ **Quito:**

Dos vendedores de campo (Gabriela Díaz y Andrés Siguenza).

❖ Manta:

Para toda esta zona se tiene un distribuidor (Sebastián Naranjo) quien vende a sus clientes nuestros muebles y él gana un margen representativo para él. Tiene un show room de 150 m2.

**Ilustración 13: Fábrica Cuenca.**



Realizado por: “Serrano Alejandro y Vintimilla Santiago”

### 1.4 Facilidad o disponibilidad del producto.

#### 1.4.1 Modelo de las Cinco Fuerzas Competitivas- Michael Porter.

**Ilustración 14: Modelo de Cinco Fuerzas Competitivas.**



Fuente: <http://definanzas.com/las-cinco-fuerzas-de-porter/>.

## 1. Rivalidad.- competidores directos – productos similares.

Existen tres segmentos de competencia dentro de la línea de muebles modulares:

1. Pequeños talleres artesanales.
2. Medianas fábricas.
3. Grandes fábricas.

Dentro de estos datos que hemos presentado obtenidos de un estudio de mercado de Aktuell, cabe indicar que más de un 30% de las ventas del mercado nacional, las realiza el sector denominado artesanal, es decir pequeños talleres familiares donde son las mismas personas los dueños y los que trabajan el producto.

Del 70% restante se determina, que el 28% son medianas fábricas y solo el 42% corresponden a grandes fábricas que es el segmento en el cual se encuentra Aktuell Mobel S.A.

Encasillando solamente a las grandes fábricas a nivel nacional, tenemos las más importantes que son:

- Muepramodul (HOGAR 2000), Quito, esta empresa tiene almacenes propios en Quito, Guayaquil y Cuenca y distribuciones en Loja y Ambato.
- Madeval, Quito, esta empresa centra sus operaciones en la ciudad de Quito y de Manta.
- Cocinas Internacionales, Quito, esta empresa tiene almacenes en Quito y Guayaquil.
- Modupanel, Guayaquil, esta empresa tiene almacenes solamente en la ciudad de Guayaquil.

Analizando estas empresas y su cobertura, determinamos que Aktuell Mobel S.A., está posicionada en los mercados más importantes con una cobertura geográfica superior a sus competidores lo cual es una ventaja frente al mercado nacional, pero al mismo tiempo la diversidad de mercados consideramos que no ha permitido hacer un enfoque real en los esfuerzos de venta de la compañía.

## **2. Competidores Potenciales.-**

Son los que constituyen una amenaza no se les conoce pero hay aspectos para reconocerlos. En el mercado panameño afectaría a las ventas de Aktuell la importación o fabricación de productos como serían los realizados por Home Depot con su línea de muebles de armado instantáneo que consisten en muebles que pueden ser armados en casa pues no requieren de conocimientos técnicos para su ensamble, lo cual podría llamar la atención de nuestro mercado potencial por precio, comodidad y tiempo de adecuación de muebles. Y para el caso de Aktuell Mobel S.A serian competidores potenciales en el caso de los muebles grandes como son los de: cocina, baño y closets que son los que exportaremos y no así los muebles pequeños que quedan para producción nacional.

### Ilustración 15: Mueble Modular.



Fuente: "www.aktuell.com.ec"

### 3. Proveedores.-

Se manifiesta el poder de negociación que se debe tener con los proveedores.

Existen 3 proveedores de tableros que es la principal materia prima; siendo parte de este producto en un 70% aproximadamente.

Proveedores:

- 2 fábricas.
- Un importador.

EDIMCA: La cual produce 2 tipos de tableros:

MDP: Tablero de Partícula o Aglomerado.

MDF: Tablero de Polvo.

NOVOPAN: Esta produce solamente MDP, es la más grande productora de MDP en el país, también ocupa los mercados de Venezuela, Colombia, Perú y Panamá.

MASSISA: Esta empresa importa desde Chile sin embargo cuando tiene faltante compra a nivel local a NOVAPAN.

De estos tres proveedores Aktuell ha elegido a:

NOVAPAN, a la cual compran todo el tablero necesario para su producción de esta manera Aktuell brinda fidelidad a cambio de crédito y descuentos.

El crédito otorgado es de 60 hasta 90 días.

El descuento que recibe Aktuell por sus comprar es de un 13%.

El otro 30% de sus insumos son de bordes y herrajes, los cuales se compran en ferreterías siendo la principal ferretería Continental, sin embargo en este caso no se tiene poder de negociación con el proveedor.

#### **4. Clientes**

La Empresa Aktuell Mobel S.A., ha determinado que existen dos grandes segmentos de mercado a los cuales se atiende actualmente, los mismos que se podrán clasificar de acuerdo al detalle que explicamos a continuación:

**A.- VENTA DIRECTA:** Dentro de este segmento de mercado están considerados los clientes que necesitan muebles para su vivienda

en construcción o que los necesitan para una remodelación. Podemos dividirlos en dos grandes grupos:

- **CONSTRUCTORES.-** Clientes que realizan proyectos individuales para terceras personas o que construyen proyectos pequeños o medianos y que son habituales de la empresa, es decir, que presupuestan y contratan los servicios de Aktuell de una manera repetitiva. Estos clientes construyen varias obras por año.
- **PARTICULARES.-** Clientes que contratan una obra en particular y que no son repetitivos, sea la misma una remodelación o una obra nueva.

Estas ventas las realizan directamente los diferentes jefes de Almacén.

**B.- PROYECTOS:** En este segmento de mercado se encuentran las grandes empresas constructoras que realizan proyectos de gran tamaño con requerimientos de muebles para edificaciones como edificios o urbanizaciones completas. Estos proyectos son atendidos directamente por la Gerencia Comercial de la Compañía en colaboración directa con cada uno de los Jefes de Almacén de las diferentes ciudades.

## 5. Productos Sustitutos

Para el mercado de Aktuell la principal amenaza en cuanto respecta a los productos sustitutos sería los realizados con material plástico que ya se están produciendo en muchos lugares de venta principalmente para la línea de closets y oficina como una alternativa para el mercado para elegir productos con cuales satisfacer sus necesidades estos ofrecen a los clientes una opción más económica.

También existiría otra opción para reemplazar los muebles ofrecidos por la empresa que sería los fabricados con material de hierro o aluminio que así mismo puede llamar la atención de cierto segmento del mercado que buscarían este tipo de material por su resistencia o modelos.

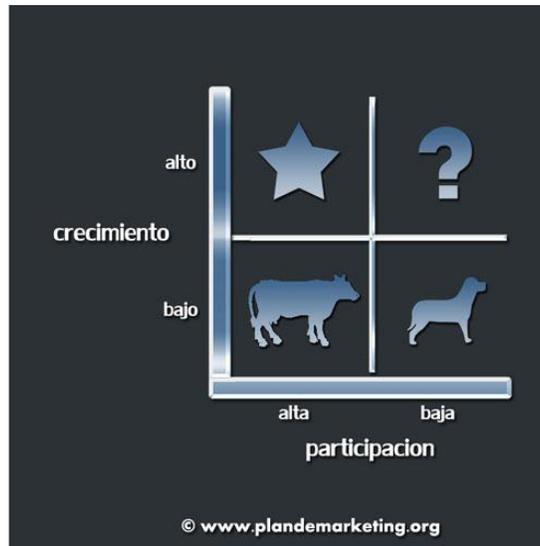
**Ilustración 16: Modular de Plástico.**



**Fuente:** [http://img.alibaba.com/photo/100541708/ES\\_210\\_Modular\\_Plastic\\_Drawer\\_System.jpg](http://img.alibaba.com/photo/100541708/ES_210_Modular_Plastic_Drawer_System.jpg).

## 1.4.2 Matriz BCG - GRUPO CONSULTOR BOSTON

Ilustración 17: Matriz BCG.



Fuente: <http://www.plandemarketing.org/analisis-previo/>

**Producto Estrella.**<sup>5</sup> En el caso de Aktuell el producto estrella llegaría a ser los muebles de cocina y los closets porque son la base de creación de la empresa ya que la idea de la creación de esta empresa fue la fabricación de estos muebles y los que se mantienen en la mentalidad de los clientes como de la organización posesionándose como una referencia ante el mercado.

---

<sup>5</sup> Estrellas si el negocio interrogante tiene éxito se convierte en una estrella. Una estrella es el líder en un mercado de gran crecimiento. Esto no significa necesariamente que la estrella produzca un flujo de efectivo positivo para la empresa, ya que debe invertir sumas importantes para mantenerse al parejo del crecimiento del mercado y repeler los ataques que de la competencia. KOTLER Philip, "Dirección de la Mercadotecnia", Séptima Edición Página 46.

**Productos Vaca Lechera**<sup>6</sup>.- todos los productos que permiten a la empresa el robustecer su liquidez permiten recuperar sus inversiones. En nuestro caso serían los que tienen mayor rotación que son fáciles de fabricar, su costo es bajo y su pago es inmediato que serían los muebles de armado instantáneo para televisiones y equipos de música y computación.

**Productos Perros**<sup>7</sup>.- son los que no necesariamente dan liquidez o utilidad a la empresa sino a veces puede dar perdidas. Son necesarios para satisfacer todos los gustos y preferencias de los consumidores como por ejemplo los centros de entrenamientos o puertas termolaminadas que no son exactamente productos en los que se centren las ventas sin embargo son necesarios para cumplir con las distintas exigencias de nuestro mercado.

**Productos Incógnitas**<sup>8</sup>.- los productos que todavía no están siendo fabricados pero que dados los requerimientos que exija nuestros clientes en un futuro tendremos que crearlos como por ejemplo muebles para jardín o los llamados Deck.

---

<sup>6</sup> Vacas cuando el crecimiento anual del mercado cae a menos del 10% la estrella se convierte en una vaca si aún tiene la mayor participación en el mercado. Una vaca produce una gran cantidad de efectivo para la empresa y esta no tiene que financiar mucha de su capacidad de expansión porque el índice de crecimiento de mercado ha bajado y ya que el negocio es el líder disfrute economía de escala y márgenes de utilidad más altos. KOTLER Philip, "Dirección de la Mercadotecnia", Séptima Edición Página 46.

<sup>7</sup> Perros describen las empresas que tienen participaciones raquíticas en mercados de bajo crecimiento. Típicamente generan pocas utilidades o perdidas aunque pueden producir algún dinero. KOTLER Philip, "Dirección de la Mercadotecnia", Séptima Edición Página 46.

<sup>8</sup> Incógnitas son negocios de empresas que operan en mercados de alto crecimiento pero cuya participación relativa de mercado es baja. La mayoría de los negocios parte de una interrogación en la cual la empresa trata de penetrar en un mercado de gran crecimiento en la que ya existe un líder. KOTLER Philip, "Dirección de la Mercadotecnia", Séptima Edición; Página 46.

### **1.5 Mercado Potencial.-**

Si la participación de la compañía con ventas promedio de \$120.000,00 mensuales a nivel nacional es del 2,54%, y, la capacidad utilizada de la planta es de un 40%, es entonces factible aumentar la producción y facturación promedio mensual en un 250% hasta un valor máximo de \$ 300.000,00 mensuales.

Para poder alcanzar estos valores de facturación al mes, los ejecutivos de la compañía han determinado que los costos de operación se incrementarían en un 8%. Esto se daría ya que solamente necesitan incrementar personal en el tercer turno de trabajo y aumentaría el consumo de luz promedio mensual.

## **CONCLUSIÓN CAPITULO I.**

Aktuell Mobel S.A. es una empresa con alta experiencia en la producción y comercialización de muebles prefabricados. Esto debido a sus fortalezas como son: una eficaz organización y conocimiento de negocios industriales por parte de la directiva de la empresa, contar con un plan estratégico claramente definido que es el marco orientador de hacia dónde quiere dirigir su futuro. Todo esto gracias a la forma en la cual ha respondido satisfactoriamente a las exigencias de un creciente mercado nacional en los últimos once años al ofrecer una carta de productos innovadores y buena calidad, además de un servicio al cliente antes, durante y post venta; de esta forma y aplicando todas estas técnicas es la manera de cómo ha obtenido una ventaja frente a sus competidores. Por estas razones creemos que la empresa Aktuell Mobel S.A es una empresa que tiene la capacidad de responder ante las demandas y problemas que se pueden presentar en el trascurso de ingresar a un mercado desconocido.

## **CAPÍTULO II: COSTO DE ELABORACIÓN DEL PRODUCTO EN EL PAÍS.**

### **INTRODUCCION CAPITULO II**

Esta parte del estudio busca explicar cómo funciona este sistema de costeo tan novedoso aplicado en Aktuell, la razón por la que fue creado y como el Bill Of Material apoya y facilita el mismo.

Para todo esto es importante conocer cuáles son los materiales utilizados en el producto, y de esta manera entender cuáles son los elementos del costo para este sistema.

La meta de este capítulo es que nos lleve a entender cómo se determina el costo de los productos para consecuentemente poder asignar el precio de venta al público y que márgenes tenemos de negociación con los clientes, es decir hasta donde podemos extendernos y de esta manera conocer exactamente que nos cuesta cada mueble que vamos a exportar.

La metodología fue con reuniones con el jefe de producción y contable así como con los vendedores quienes nos dieron la base de la información para conocer cómo se aplica este sistema de costeo y como ayuda el mismo en las negociaciones.

## **2.1. Descripción del producto.**

### **2.1.1. Tipos de Productos:**

Aktuell pone a su alcance muebles de cocina, alacenas, closets, walking closets, vestidores, muebles de baño, estudios, centros de entrenamiento, oficinas, almacenes, muebles de armado instantáneo para TV o equipo de música y en general modulares para solucionar los más específicos requerimientos.

Adicionalmente, tiene a la disposición diversos acabados de acuerdo a los distintos presupuestos, eso sí, garantizando que los parámetros de calidad serán los mismos, sea para planes económicos de vivienda popular o para los contratos más elaborados y específicos.

Al momento, Aktuell Mobel S.A., utiliza solamente un 40% de la capacidad instalada de la empresa. De este porcentaje, un 80% de la producción corresponde a muebles de cocina, closets y baños, es decir, a muebles para los acabados de la construcción, un 10% a muebles de la línea RTA (ready to assemble), esto quiere decir, muebles que se entregan a los clientes finales en piezas, para que ellos mismos los armen y el 10% restante a muebles para oficinas y consultorios.

## **2.2 Costos de Fabricación:**

Al llevar a cabo el análisis de la asignación de costos de producción en la empresa Aktuell, nos damos cuenta que se lleva una asignación diferente a lo que normalmente se utiliza en otras empresas como suele ser, costeo por actividades, costeo directo o variable, costeo estándar o procesos de producción.

Aktuell Möbel como ya habíamos dicho antes es una empresa dedicada a la elaboración de muebles modulares, el cual es un segmento altamente competitivo, por lo tanto el precio viene dado por el mercado, lo que ha obligado a la empresa a aplicar grandes cambios en su estructura de costos de producción, para no inflar los mismos y mantener sus precios entre los mejores en el mercado.

Normalmente teníamos conocido que el costo de producción está compuesto por tres elementos: Materia Prima Directa, Mano de Obra Directa, y Costos Indirectos de Fabricación. Para el caso de la empresa estudiada solamente uno de ellos forma parte del costo de producción y este es la Materia Prima Directa, los otros dos elementos del costo de producción se acumulan como gastos del periodo, es decir como costos fijos.

La empresa ha logrado implementar este sistema de costeo debido a su tecnología, a través de un programa conocido como BOM por sus siglas en inglés “Bill Of Materials” en español Cuenta de Materiales, este sistema funciona con un software que una vez cargado en el mismo, el diseño que deseamos producir, este nos dirá exactamente qué cantidad de insumos necesitamos.

Los muebles modulares están compuestos por nada más que tres materiales directos, los mismos que son los únicos que nos interesan para determinar el costo de producción, ya que los materiales indirectos se cargaran como costos fijos, estos son:

- Tableros: es de lo que se compone la estructura del mueble.
- Bordes: como dice su nombre van en los extremos de los muebles, para cubrir las áreas donde se produjeron cortes en el tablero o para mejorar la apariencia del mismo.
- Herrajes: son todas las jaladeras, bisagras, pernos que se usaran en el mueble.

Los costos fijos de la empresa se componen por los gastos que se producen en tres departamentos, estos son: Producción, Administración y Ventas, si nosotros nos fijamos es fácilmente perceptible que el llamado Costo Fijo, irónicamente no siempre va a ser igual.

¿Entonces a qué se debe esto? La respuesta es sencilla, como ya vimos anteriormente, los gastos producidos en el departamento de producción forman parte del costo fijo, es en esta área donde se encuentran los obreros, por lo tanto la cantidad de horas suplementarias y extraordinarias que estos realicen serán los principales causantes que el costo fijo siempre este variando a más de que los Costos Indirectos de Fabricación siempre estarán variando en cada periodo de producción.

Aktuell conoce que los costos de producción son el 52% del precio de venta final al cliente, esto se puede conocer debido al uso del sistema BOM que da ese porcentaje y con el cual se conoce exactamente la cantidad de materiales empleados en cada orden.

Es decir que si se hace una venta por \$10000, sabremos que los costos de producción son \$5200, este sistema de costeo nos ofrece una gran ventaja y una gran solución para poder mantener el precio de los productos dentro de los que rige el mercado, dando una gran maniobrabilidad en el precio de venta de los muebles.

Si bien ya sabemos cuáles son los insumos de los que se componen los muebles modulares es importante conocer como inciden estos en los costos de los mismos entonces por medio del software BOM conocemos que:

- 65% son Tableros.
- 20% son Herrajes.
- 15% son Bordes.

Siguiendo con el ejemplo anterior entonces sabríamos que para la venta antes mencionada, necesitamos adquirir \$3380 en tableros, \$1040 en herrajes y \$780 en bordes.

Esto es de gran ayuda ya que de esta manera se evita tener dinero parado en inventario de materiales y suministros, ya que tenemos la facilidad de ir adquiriendo productos según los vayamos necesitando.

En cuanto a los costos fijos estos siempre rodean los \$84480 mensuales, que está compuesto por todos los otros gastos y costos en los que incurre la empresa es decir, gastos administrativos, gastos financieros, gastos de venta, materiales usados en producción y gastos de fabricación.

Del total de costos fijos podemos saber por datos históricos de la empresa como se constituyen los mismos:

- 60% Producción.
- 25% Administración.
- 15% Ventas.

Esta manera de costear sus productos es sumamente interesante y ofrece una gran movilidad para siempre estar dentro de precios competitivos en el mercado, ya que podemos jugar con los márgenes de venta y de esta manera cumplir con el precio que vine dado por el mercado.

Debemos también entender que la intención de este sistema es que cada venta que se hace contribuye a tapar los costos fijos del mes el momento que la contribución de una venta a igualado los costos fijos del periodo, esto nos dice que las siguientes ventas serán utilidad líquida para la empresa, pues ya no abran más costos fijos que pagar pues ya están anteriormente cubiertos.

Por estadísticas de la empresa es conocido que las utilidades se empiezan a percibir los últimos tres días del mes.

### **2.2.1 Determinación de Costo de Producción.**

Los costos y gastos de la empresa se componen de la siguiente manera en relación al precio de venta, lo que da como resultado el margen de utilidad descrito a continuación:

- **Materia Prima:** Es la que compone el 45% del precio de venta siendo el rubro más representativo, la misma que está formada de tableros, bordes y herrajes.
- **Costos de Instalación:** Los instaladores son quienes colocan el producto terminado en el lugar requerido por el cliente, estos ganan el 10% el valor de la factura.
- **Mano de Obra:** Esta compone el 35% del precio de venta. Y se clasifica de la siguiente manera:

Directa: son los obreros que se relacionan directamente con la elaboración del producto; y representa el 40% de lo que se gasta en personal.

Indirecta: es la que no afecta directamente a la fabricación del producto y representa el 60% del gasto de mano de obra y se compone de la siguiente manera:

- 40% Administración.
- 35% Ventas.
- 25% Técnicos

- Utilidad Neta 10%.

### **Determinación de Costos:**

Para determinar el costo la empresa toma el plano del mueble deseado por el cliente y lo ingresa al sistema, este le dirá la cantidad exacta de materiales a utilizar.

Con esto es fácil determinar el costo del mueble, debido a que el sistema nos da un detalle de los materiales utilizados en el modular y a partir de esto procedemos a determinar el precio de venta según factores de ponderación los cuales son diferentes dependiendo si se hace una cocina o si se hace cualquier otro producto de los que se ofrecen.

A continuación procedemos a demostrar lo escrito con un ejemplo de cómo fijar el precio de venta de algunos de los muebles modulares que Aktuell ofrece:

### **Cocinas.**

El factor de ponderación para cocinas es:

**Tabla 1: Ponderación para Cocinas.**

<b>DETALLE</b>	<b>COSTO</b>	<b>PONDERACION DE VENTA</b>
Herrajes	1	2.5
Tableros	1	3.63
Bordes	1	3.63
Insumos	1	2.5

Fuente: Serrano Alejandro y Vintimilla Santiago.

### **Closets, Baños, Oficinas, Varios.**

El factor de ponderación para estos muebles es:

**Tabla 2: Ponderación para Muebles.**

<b>DETALLE</b>	<b>COSTO</b>	<b>PONDERACION DE VENTA</b>
Herrajes	1	2.5
Tableros	1	2.5
Bordes	1	2.5
Insumos	1	2.5

Fuente: Serrano Alejandro y Vintimilla Santiago.

Los insumos son los gastos en materiales que se harán en la instalación del producto como pegamento, pernos de anclaje, etc.

La razón por la que las cocinas tienen un nivel de ponderación más alto para su precio de venta en relación a los niveles de los demás productos es por su tamaño y el grado de dificultad para la elaboración de estos es mayor que el de los closets, baños y oficinas.

Este proceso nos permite un óptimo sistema de costeo, en el que podemos negociar y estar siempre competitivos en nuestros precios.

Tengamos en cuenta que a partir del precio que nos dé, luego de esta ponderación partiremos a negociar otorgando los descuentos que sean más convenientes para las partes.

A continuación presentamos un ejemplo real de cómo se saca los costos de un mueble de cocina hasta asignar el precio de venta.

1.- Se hace el diseño del proyecto deseado por el cliente, es decir cómo se vería este una vez terminado.

### **Ilustración 18: Diseño de Modular.**

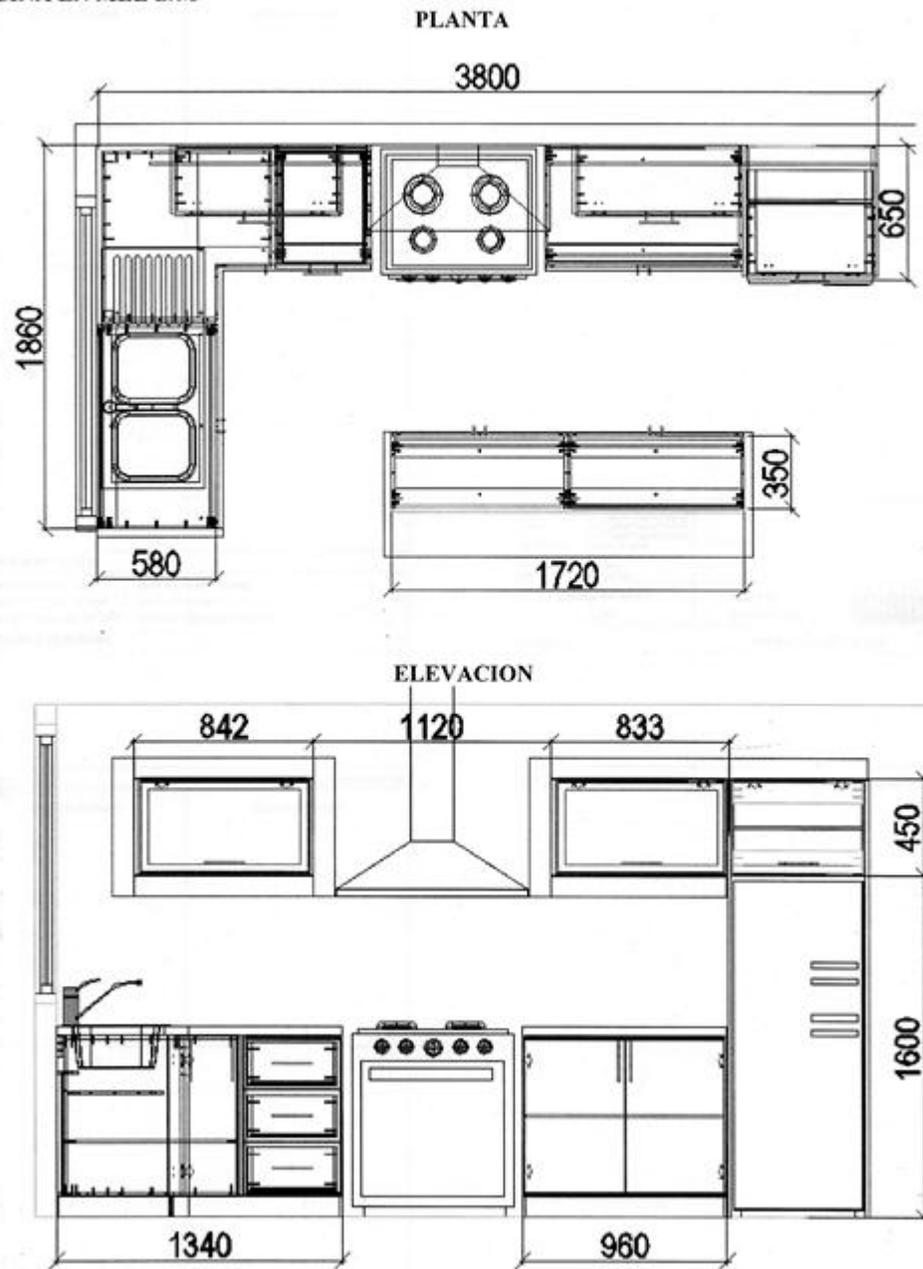


Fuente: Aktuell Mobil.

2.- Luego se procede a realizar el plano del proyecto para que este quede claramente detallado los espacios que va a tener y la medida de cada sector del modular.

Ilustración 19: Plano del Proyecto.

COCINA EN MEL B/M



Fuente: Aktuell Mobil.

3.- Una vez con el plano del mueble, este se introduce en el sistema BOM y nos dará la cantidad exacta de materiales a utilizar para esta obra.

### Tableros:

#### Ilustración 20: Costo de Tablero.

## LISTA DE CORTE\_Ic

Nº Proyecto:  
 Persona de contacto:  
 Fecha Entrega:  
 Cliente final:

Número	Descripción	Uds.	Material	Long corte (mm)	Anch corte (mm)	Espesor corte	Código de barra
46	Costado de corpus	4	BLA_15_DD	734.1	349.1	15.0	COC11016
47	Costado de corpus	1	BLA_15_DD	719.1	824.1	15.0	COC11007
48	Costado de corpus	1	BLA_15_DD	719.1	794.1	15.0	COC11008
49	Costado de corpus	1	BLA_15_DD	719.1	549.1	15.0	COC11005
50	Costado de corpus	1	BLA_15_DD	719.1	534.1	15.0	COC11006
51	Tapa inf.	2	BLA_15_DD	599.1	359.1	15.0	COC11045
52	Tapa sup.	1	BLA_15_DD	599.1	338.1	15.0	COC11050
53	Costado de cajón	6	BLA_15_DD	549.1	199.1	15.0	COC11090
54	Tapa de construcción	2	BLA_15_DD	449.1	794.1	15.0	COC11013
55	Costado de corpus	2	BLA_15_DD	449.1	619.1	15.0	COC11043
56	Costado de corpus	4	BLA_15_DD	449.1	319.1	15.0	COC11052
57	Tapa inf.	1	BLA_15_DD	439.1	579.1	15.0	COC11084
58	Regleta horizontal	2	BLA_15_DD	439.1	99.1	15.0	COC11085
59	Costado de cajón	6	BLA_15_DD	384.1	199.1	15.0	COC11089
60	Trasera	2	BLA_15_DD	99.1	599.1	15.0	COC11051
61	Trasera	1	BLA_06_DD	727.5	938.0	6.0	COC11081
62	Trasera	2	BLA_06_DD	727.5	838.0	6.0	COC11024
63	Trasera	1	BLA_06_DD	727.5	448.0	6.0	COC11087
64	Trasera	1	BLA_06_DD	562.0	568.0	6.0	COC11121
65	Trasera	1	BLA_06_DD	430.0	610.0	6.0	COC11048
66	Trasera	2	BLA_06_DD	428.0	788.0	6.0	COC11042
67	Fondo de cajón	3	BLA_06_DD	395.0	530.0	6.0	COC11093

### Material

Material	Espesor [mm]	Superficie	volumen [m³]	Precio [€/m³]	Factor	Precio total
VIDRIO_04MM	4.0 mm	0.50 m²	0.0020 m³	€ 6.43	1.0	€ 3.21
BLA_06_DD	6.0 mm	4.34 m²	0.0260 m³	€ 9.40	1.0	€ 40.76
BLA_15_DD	15.0 mm	13.01 m²	0.1951 m³	€ 11.46	1.0	€ 149.09
BLA_TROP_15_DD	15.0 mm	1.76 m²	0.0265 m³	€ 14.77	1.0	€ 26.07
CEURO_15_DB	15.0 mm	11.08 m²	0.1663 m³	€ 12.67	1.0	€ 140.44
LINO_15_DB	15.0 mm	0.59 m²	0.0088 m³	€ 12.67	1.0	€ 7.46
NEG_TROP_15	15.0 mm	0.40 m²	0.0059 m³	€ 17.44	1.0	€ 6.91
PREM_TR_18_CRUDO	18.0 mm	4.13 m²	0.0743 m³	€ 10.70	1.0	€ 44.15

Fuente: Aktuell Mobil.

Como podemos ver el sistema nos da los m<sup>2</sup> exactos a utilizar de cada tablero dependiendo del espesor a la característica necesitada para este caso, el costo de tableros para esta obra será de \$418.09 en el detalle de materiales se ve en otra moneda debido a que el sistema utilizado es alemán y en dicho país se utiliza el euro.

## Herrajes:

### Ilustración 21: Costo de Herrajes.

Partes compradas					
N° Proyecto:					
Persona de contacto:					
Fecha Entrega:					
Cliente final:					
Númer	Descripción	Material	Precio	Uds.	Precio total
<b>COCINA_CARLOS_SACOTO</b>					
Pedido: ELECTRODOMESTICOS_2		Cliente final: ELECTRODOMESTICOS_2	Persona de contacto:		
N° Orden de Compra:		Distribuidor:	Programa:		
1	Piston	Piston	€ 12,00	3	€ 36,00
2	Intermat_9930_Flash_45039_ak	Fgv_pie_corner_60_taco	€ 2,42	2	€ 4,84
3	Intermat_9956_TH_FIX_77660_ak	Fgv_170_taco	€ 2,39	2	€ 4,78
4	FR_402_550_079436	FGV_Standar_550	€ 2,05	3	€ 6,15
5	Tiradera_128mm	Tiradera	€ 1,50	15	€ 22,50
6	Bisagra_recta	Bisagra recta	€ 0,71	22	€ 15,62
7	Pata_h100	Pata_h100	€ 0,63	34	€ 21,42
8	Cross_plate_79277_ak_pie	Screw_on Wing Mounting Plate*	€ 0,20	2	€ 0,40
9	Placa_de_Montaje	Placa de Montaje	€ 0,20	24	€ 4,80
10	portarepisas	portarepisas	€ 0,15	16	€ 2,40
11	base_pata	base de pata (3 tornillos)	€ 0,10	34	€ 3,40
12	confirmat_5x50	Confirmat 5*50	€ 0,04	120	€ 4,20
13	l_Dowel_05x38	tornillo 05x50	€ 0,03	48	€ 1,44
14	l_Dowel_08x30	Dowel 08x30	€ 0,03	138	€ 4,14
15	DBS_51264	Euro Screw 6,3 x 10,5	€ 0,00	3	€ 0,00
Suma piezas compra pedido: € 132,09					
Total piezas compra: € 132,09					

Fuente: Aktuell Mobil.

Los herrajes alcanzan un valor de \$132.09 para este proyecto.

## Bordes:

### Ilustración 22: Costo de los Bordes.

visualizar perfiles

Canto	Altura [mm]	Longitud [m]	Precio [€/m]	Factor	Precio total
PVC_CEDRO_045mm_AK	15 mm	191 m	€ 0,30	1	€ 57,21
PVC_CEDRO_2mm_AKTU	15 mm	45 m	€ 0,90	1	€ 40,43
PVC_CEDRO_045mm_AK	19 mm	14 m	€ 0,30	1	€ 4,29
PVC_CEDRO_2mm_AKTU	25 mm	5 m	€ 1,50	1	€ 7,58

Fuente: Aktuel Mobil.

Los bordes utilizados en esta obra suman un total de \$109.55.

4.- Una vez con todos los costos que intervienen en el producto, se da un resumen del costo del mismo, con el precio de venta sugerido, este basado en los factores de ponderación antes mencionados.

### Ilustración 23: Precio de Venta de Producto.

COCINA EN MEL B/M				
DETALLE	CANTIDAD	PRECIO COMPRA	FACTOR	VALOR
P.COMPRADAS		132,09	2,5	330,225
LISTA DE CORTE:		418,09	3,63	1517,67
BORDES:		109,55	3,63	397,67
INSUMOS		19,8135	2,5	49,53
SUBTOTAL SIN I.V.A.				2295,09

Fuente: Aktuell Mobil.



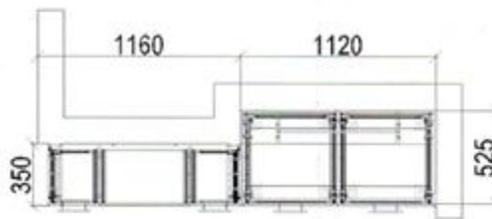
A continuación exponemos un segundo ejemplo, para mayor entendimiento.

1.- Se hace el diseño del proyecto deseado por el cliente, es decir cómo se vería este una vez terminado, la siguiente imagen muestra en la parte inferior el cómo sería el mueble.

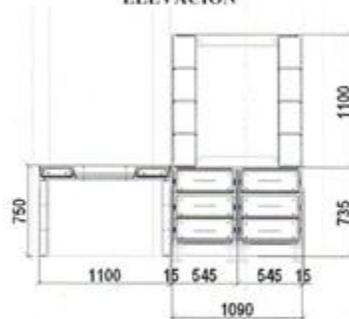
### Ilustración 25: Diseño del Proyecto.

COMODA EN MEL B/M WENGUE

PLANTA



ELEVACION



PERSPECTIVAS



Fuente: Aktuell Mobell.

2.- Luego se procede a realizar el plano del proyecto para que este quede claramente detallado los espacios que va a tener y la medida de cada sector del modular, en la parte superior de la anterior imagen se ve el plano del mueble.

3.- Una vez con el plano del mueble, este se introduce en el sistema BOM y nos dará la cantidad exacta de materiales a utilizar para esta obra.

Tableros:

### Ilustración 26: Tableros.

LISTA DE CORTE Ic							
Nº Proyecto:							
Persona de contacto:							
Fecha Entrega:							
Cliente final:							
Número	Descripción	Uds.	Material	Long corte (mm)	Anch corte (mm)	Espesor corte	Código de barras
<b>COMODA</b>							
Pedido: ELECTRODOMESTICOS_2			Cliente final: ELECTRODOMESTICOS_2		Persona de contacto:		
Nº Orden de Compra: ELECTRODOMESTICOS_2			Distribuidor:		Programa:		
1	Tapa inf.	1	WENGUE_15_DD	1118.1	538.1	15.0	COMO1083
2	Tapa sup.	1	WENGUE_15_DD	1088.1	348.1	15.0	COMO1054
3	Costado de cuerpo	2	WENGUE_15_DD	1084.1	188.1	15.0	COMO1081
4	Tapa inf.	1	WENGUE_15_DD	1088.1	334.1	15.0	COMO1063
5	Costado intermedio	2	WENGUE_15_DD	1088.1	188.1	15.0	COMO1085
6	Tapa sup.	1	WENGUE_15_DD	1058.1	188.1	15.0	COMO1084
7	Costado de cuerpo	2	WENGUE_15_DD	734.1	334.1	15.0	COMO1052
8	Costado de cuerpo	2	WENGUE_15_DD	624.1	334.1	15.0	COMO1055
9	Door above	2	WENGUE_15_DD	819.0	71.0	15.0	COMO1057
10	Trasera	2	WENGUE_15_DD	606.1	44.1	15.0	COMO1062
11	Fondo de cajón	1	WENGUE_15_DD	474.1	206.1	15.0	COMO1074
12	Costado de cajón	4	WENGUE_15_DD	299.1	69.1	15.0	COMO1077
13	Costado de cajón	4	WENGUE_15_DD	214.1	69.1	15.0	COMO1070
14	Tapa sup.	6	WENGUE_15_DD	179.1	168.1	15.0	COMO1087
15	Regleta de cajón	2	WENGUE_15_DD	100.0	267.5	15.0	COMO1075
16	Trasera	1	WENGUE_15_DD	84.1	1069.1	15.0	COMO1066
17	Costado intermedio	2	WENGUE_15_DD	84.1	318.1	15.0	COMO1084
18	Trasera	2	WENGUE_15_DD	78.1	966.1	15.0	COMO1091
19	Door above	1	WENGUE_15_DD	56.0	509.0	15.0	COMO1073
20	Tapa inf.	2	WENGUE_15_DD	44.1	334.1	15.0	COMO1060
21	Regleta de cajón	1	WENGUE_15_DD	1088.1	99.1	15.0	COMO1050
22	Regleta de cajón	6	WENGUE_15_DD	203.5	537.0	15.0	COMO1032
23	Trasera	2	WENGUE_38_DD	1078.0	188.0	8.0	COMO1067
24	Trasera	1	VIDRIO_DESLUSTRADO_9MM 826.0 M	826.0	670.0	8.0	COMO1082
25	Costado de cuerpo	4	SLA_15_DD	634.1	524.1	15.0	COMO1051
26	Costado de cuerpo	2	SLA_15_DD	634.1	59.1	15.0	COMO1081
27	Tapa inf.	2	SLA_15_DD	514.1	524.1	15.0	COMO1028
28	Regleta horizontal	4	SLA_15_DD	514.1	96.1	15.0	COMO1004
29	Costado de cajón	12	SLA_15_DD	489.1	179.1	15.0	COMO1034
30	Costado de cajón	12	SLA_15_DD	458.3	179.1	15.0	COMO1047
31	Trasera	2	SLA_06_DD	812.5	523.0	6.0	COMO1006
32	Fondo de cajón	6	SLA_06_DD	489.2	480.0	6.0	COMO1012
33	Fondo de cajón	2	SLA_06_DD	225.0	260.0	6.0	COMO1072
<b>Material</b>							
Material	Espesor (mm)	Superficie	volumen [m³]	Precio [€/m²]	Factor	Precio total	
SLA_06_DD	6.0 mm	2.12 m²	0.0127 m³	€ 9.40	1.0	€ 19.91	
VIDRIO_DESLUSTRADO 8.0 mm	8.0 mm	0.42 m²	0.0037 m³	€ 20.50	1.0	€ 12.72	
WENGUE_06_DD	6.0 mm	0.41 m²	0.0024 m³	€ 13.49	1.0	€ 5.47	
SLA_15_DD	15.0 mm	4.20 m²	0.0631 m³	€ 11.40	1.0	€ 48.18	
WENGUE_15_DD	15.0 mm	0.76 m²	0.0115 m³	€ 12.67	1.0	€ 9.67	
WENGUE_15_DD	15.0 mm	4.26 m²	0.0639 m³	€ 15.39	1.0	€ 65.53	

Fuente: Aktuell Mobil.

Como podemos ver el sistema nos da los m<sup>2</sup> exactos a utilizar de cada tablero dependiendo del espesor a la característica necesitada para este caso, el costo de tableros para esta obra será de \$158.13 en el detalle de materiales se ve en otra moneda debido a que el sistema utilizado es alemán y en dicho país se utiliza el euro, sin embargo lo representaremos como dólares americanos.

## Herrajes:

### Ilustración 27: Herrajes.

Partes compradas					
Nº Proyecto:					
Persona de contacto:					
Fecha Entrega:					
Cliente final:					
Númer	Descripción	Material	Precio	Uds.	Precio total
<b>COMODA</b>					
Pedido: ELECTRODOMESTICOS_2		Cliente final: ELECTRODOMESTICOS_2		Persona de contacto:	
Nº Orden de Compra:		Distribuidor:		Programa:	
1	RIEL_500_F_EXT	RIELL_500_FULL_EXT	€ 9,08	6	€ 54,48
2	FR_402_300_079423_ak	FGV_Standar_300	€ 2,00	3	€ 6,00
3	Tiradera_128mm	Tiradera	€ 1,65	8	€ 13,20
4	Pata_h100	Pata_h100	€ 0,63	8	€ 5,04
5	portarepisas	portarepisas	€ 0,17	24	€ 4,08
6	base_pata	base de pata (3 tornillos)	€ 0,10	8	€ 0,80
7	Screw_in_dowel_DU_2_79497_AK	Perno Minifix	€ 0,08	4	€ 0,32
8	Rastex_15_16_witho_rim_79467_A	MINIFIX 15/16	€ 0,07	4	€ 0,28
9	confirmat_5x50	Confirmat 5*50	€ 0,04	76	€ 3,04
10	i_Dowel_08x30	Dowel 08x30	€ 0,03	86	€ 2,58
11	i_Dowel_05x38	tornillo 05x50	€ 0,03	128	€ 3,84
12	DBS_51264	Euro Screw 6,3 x 10,5	€ 0,00	9	€ 0,00
Suma piezas compra pedido: € 93,66					
Total piezas compra: € 93,66					

Fuente: Aktuell Mobil.

Los herrajes alcanzan un valor de \$93.66 para este proyecto.



## **CONCLUSIÓN CAPITULO II.**

Los productos fabricados son de la mejor calidad ya que utilizan tecnología de punta y un sistema de costeo más flexible y rentable para poder negociar y competir con los precios que ofertan los demás productores. La ventaja que tiene Aktuell es el tener un poder de negociación muy bueno con relación a sus proveedores, pudiendo disponer de estos y de sus materiales tan pronto y urgente como le empresa lo requiera, esta opción le resulta una clara ventaja para hacer frente a la competencia en un mercado tan grande como lo es el Panameño ya que dentro del mercado nacional Aktuell no se encuentra explotando toda su productividad, como lo demuestra en el Austro del país en donde tiene su mayor participación del mercado y aun así podría seguir ocupando muchos más lugares de comercialización; lo cual es de suma importancia para buscar nuevos mercados donde se puedan ofrecer sus productos. Otro punto de gran importancia respecto a los productos es la manera en la que se puede negociar y vender, debido a que no existe la necesidad de tener una bodega del producto finalizado en Panamá ya que todo lo producido estaría previamente vendido y de esta manera todo lo que llegase al país de destino necesitaría simplemente ser colocado donde lo requiera su cliente final, sin necesidad de contar con un showroom.

## **CAPITULO III: TRAMITES, LOGÍSTICA Y COSTOS DE EXPORTACIÓN.**

### **INTRODUCCION CAPITULO III**

Esta sección muestra cuales son los tramites y documentos necesarios para llevar a cabo una exportación exitosa, así como los aranceles a pagar para el ingreso de la mercadería a Panamá y el medio de transporte más eficiente para el envío del producto.

Para esto debemos conocer cómo funciona la aduana de nuestro país así como la del país de destino y de igual importancia como se negocia el transporte de la carga.

Lo que se busca en este capítulo es poder determinar exactamente cuánto cuesta el mueble producido en Ecuador una vez que ha llegado a Panamá, después de todos los gastos logísticos, impuestos, aranceles y documentación necesaria.

La metodología utilizada en este capítulo fue entrevistas en consorcios aduaneros para saber cómo funcionan las exportaciones así como en empresas internacionales de logística, para conocer como manejan la carga, también se realizaron investigaciones en las respectivas aduanas para conocer impuestos y aranceles exigidos para el traspaso legal de esta mercadería.

### 3.1 Impuestos y Aranceles<sup>9</sup> De Exportación a Panamá.

#### 3.1.1. Trámites y Documentación Necesaria:

Previamente a realizar la exportación la empresa deberá obtener un Registro De Exportador para esto primeramente se proceder a lo siguiente:

- a) Registrar los datos en la página [www.aduana.gob.ec](http://www.aduana.gob.ec) , en el link (Operadores de Comercio Exterior) OCE's en el menú Registro de Datos y se los manda vía electrónica.
- b) Llenar la Solicitud de Concesión/Reinicio de Claves que se encuentra en la misma página web y presentarla en cualquiera de las ventanillas de Atención al Usuario del SENA, firmada por el Exportador o Representante legal de la Cía. Exportadora. Recibida la solicitud se convalidan con los datos enviados en el formulario electrónico, de no existir novedades se acepta el registro inmediatamente.

Para realizar una exportación se necesita seguir los siguientes pasos nombrados a continuación en el orden mencionado, los cuales han sido puestos a nuestra disposición gracias a Consorcio Aduanero Malo Arizaga "COMAR".

1. Lo primero que se necesita para empezar con la documentación y trámites, es emitir la factura otorgada al cliente es decir de quien nos compra, en nuestro caso de una persona natural o jurídica en

---

<sup>9</sup> Arancel: es un impuesto que grava un producto cuando cruza las fronteras de una nación, el arancel más difundido es el arancel a la importación que grava a un producto importado. CARBAUGH Rober, "Economía Internacional", Doceava Edición; Página 111.

Panamá, sin esta factura comercial no se podría hacer ninguna exportación legal.

2. Una vez que se haya emitido esta factura se procede a recibir un mail o una carta de confirmación la misma debe contener el “Booking” o “Reserva de Embarque” esta puede ser marítima, aérea, dependiendo de la necesidad en la velocidad de entrega que tenga nuestro comprador. Dicha Reserva de Embarque contendrá la hora, fecha y el puerto por el cual saldrá nuestra mercadería.
3. Con la obtención de estos documentos se realiza la “Orden de Embarque” o también llamada Declaración de Aduana de Orden de Embarque, la misma que es de régimen 15 o DAU 15 (Declaración Aduanera Única)

La DAU 15 contiene todos los datos de exportación, es decir la aduana por la que sale la mercadería, datos del comprador así como del vendedor, la forma de pago de la transacción, y la forma de transporte, está junto con las facturas, son la documentación necesaria para que nuestra mercadería entre al puerto o aeropuerto. Y cuyo manejo es llamado el Handling del producto.

Con estos documentos la naviera o el avión dependiendo del caso embarcan nuestra mercadería y envían la carga a nuestro país de destino; para nosotros hacía Panamá lo cual tardara tres días en llegar, y así mismo un día más para cruzar el canal.

4. Al irse la carga se nos emite un documento de transporte. Que es conocido como B-L por sus siglas en ingles Bill Of Lading la misma que se la conoce como “Carta De Transporte” o “Conocimiento del Embarque”, si la mercadería se va vía aérea

se llama "AIR WAYBILL" O "Guía Aérea", y si va por tierra se conoce como Carta Porte de Carretera.

5. El Bill of Lading se envía una al comprador para que con la misma pueda nacionalizar o desaduanizar la mercadería y otra es enviada al exportador para que regularice en su aduana dicha exportación.

Esta regularización por parte del exportador se la hace por medio de una DAU 40, más adelante se explicara en que consiste y sus diferencias con una DAU 15

6. El exportador a través de su agente presenta la DAU 40 más todos sus anexos en aduana para que quede cerrada la exportación.

Hasta este punto es la documentación y tramites que se necesita para realizar una exportación.

Adicionalmente debemos conocer que una vez hecha la DAU 15, se establece un plazo de 30 días para mandar la carga, caso contrario se anulara la misma y se procederá a realizar otra.

Documentos necesarios para realizar una exportación:

- Facturas a nuestros clientes.
- Obtener la DAU 15.
- Facturas de transporte.
- DAU 40.

La DAU 40 en sus documentos de acompañamiento incluye:

- Facturas para el cliente.
- Carta de transporte.

- DAU 15 u orden de embarque.

La DAU 15 en sus documentos de acompañamiento incluye:

- Facturas para el cliente.

Representación del número en la DAU:

- Los tres primeros números representan la aduana por la que sale la carga.
- Los siguientes dos son el año de la exportación.
- Los otros dos que lo siguen son el régimen que puede ser 40 o 15 según dijimos.
- Y a continuación le sigue un número secuencial que significa el número de exportación que sale por esa aduana.

Para el caso estudiado lo representaríamos de la siguiente manera:

**028-2013-15-0070546**

**028:** Aduana – Guayaquil Marítimo.

**2013:** Año 2013

**15:** Régimen 15

**0070546:** Número Secuencial.

### **3.1.2. Impuestos Sobre la Exportación de Muebles**

El gobierno ecuatoriano, no cobra impuestos ni aranceles sobre ninguna exportación con la intención de promover las ventas al El gobierno ecuatoriano, no cobra impuestos ni aranceles sobre ninguna exportación con la intención de promover las ventas al mercado internacional y de esta manera mejorar la balanza comercial del país.

A más de esto el gobierno está dando ciertos beneficios al sector exportador en cuanto a la devolución de los aranceles o impuestos pagados sobre la materia prima que componen los productos a exportar a esto se lo conoce como Drawback.

Este beneficio estará disponible para todas las personas naturales o jurídicas que exporten bienes, tras haber pasado por un proceso productivo en sus materias primas, sean estas que hayan sido importadas directamente por el productor o compradas a nivel local a importadores directos.

La presentación de la solicitud DRAWBACK es electrónica, para ello el Exportador deberá generar su solicitud de acuerdo al formato establecido por la Aduana, y transmitirla al distrito aduanero en el cual requiere que se emita la Nota de Crédito.

Las exportaciones de los bienes que dan origen a la devolución de impuestos arancelarios, se considerarán válidas siempre y cuando se encuentren dentro de un plazo no mayor a 180 días contados desde la fecha de embarque de las mercancías, y hasta la fecha en que la SENAEC recibe la solicitud DrawBack transmitida por el Exportador.

La devolución de los tributos se calculara con un FACTOR que otorga el SRI con 6 meses de valides el mismo que se calcula tomando las Exportaciones en relación a las Ventas Totales

Esta devolución no será aplicable en las siguientes condiciones:

- Cuando la importación de insumos, materias primas, envases y acondicionamientos se hubiese realizado bajo algún otro régimen aduanero especial suspensivo, liberatorio o compensatorio del pago de impuestos, en la proporción o en su totalidad.
- Impuestos que no se hubiesen pagado efectivamente en la importación.
- En la exportación de hidrocarburos, sean del sector público o privado.
- No son objeto de devolución las tasas por servicios aduaneros o por cualquier otro servicio en general.

Estos impuestos serán devueltos a través de Notas de Crédito al exportador solicitante.

Esta devolución no superara el 5% valor FOB (Franco a Bordo, el valor de la mercadería puesta sobre el barco) de la exportación, que es el valor. Si sucediera dicha diferencia podrá ser reclamada en las siguientes exportaciones.

Si luego de 12 meses no pudiera recuperar dicho excedente, se devolverá el saldo luego de que envié su solicitud.

### **3.2 Medios De Transporte Para El Producto.**

#### **3.2.1. Análisis de Costo de Transporte Marítimo.**

Para los costos vía marítima pueden ser de tres tipos:

- Consolidados por tonelada o m<sup>3</sup>.
- Contenedores de 21 Toneladas.
- Contenedores de 27 Toneladas.

### **Costos por Consolidados o por Peso Volumétrico:**

El costo del consolidado es del \$ 125.00 por la tonelada o m<sup>3</sup>, para ello pagaremos lo que se cumpla primero, es decir que si se transporta un paquete pequeño pero pesa más de una tonelada en este caso no se pagara por cubicaje sino por tonelada; pero si se lleva un m<sup>3</sup> de un producto que sea ligero entonces pagare por m<sup>3</sup>.

Para este, el tiempo de tránsito (T/T), que es el tiempo que le toma a la carga llegar a nuestro puerto de destino, es de cuatro días para llegar a Panamá.

Este servicio se aplica quincenal es decir cada quince días saldrá un barco a ese destino.

La tarifa anteriormente mencionada es válida para cargas no peligrosas, perecederas y que no necesite medidas de seguridad extras.

Como ya sabemos el embalaje es nuestra responsabilidad ya que el producto puede sufrir daños una vez dentro del contenedor, pues como ya dijimos antes, en el contenedor de carga consolidada ira carga de otras empresas o personas que soliciten el mismo servicio pues es un consolidado.

Para todo embarque se necesitara la copia de la factura de la mercadería enviada.

A más de lo antes mencionado incurriremos en los siguientes gastos locales:

**Tabla 3: Gastos de Transporte Locales.**

<b>DETALLE</b>	<b>COSTO</b>
Documentación	\$ 35 + IVA
Antinarcóticos	\$ 35 + IVA
Consolidación	\$ 7.00 tn / m <sup>3</sup> ó Mínimo US\$ 70.00 + IVA.
Procesamiento	\$55 + IVA
Control Documentario	\$ 35 + IVA
Bodegaje	US\$ 0.35 por tn / m <sup>3</sup> día, Mínimo US\$ 11.00 + IVA.
Handling	5% del flete

Fuente: "EXPOCOE CIA LTDA".

Elaborado por: "Serrano Alejandro y Vintimilla Santiago".

Para no tener ninguna complicación en la transacción se deberá enviar los documentos por lo menos con siete días de anticipación. Y de la misma manera la carga deberá estar en puerto o en las bodegas de la naviera al menos cuatro días antes del embarque.

Bajo esta manera de transporte vía marítima tenemos en resumen que:

**Tabla 4: Resumen de Costos por vía marítima.**

Costos Fijos de Transporte:	US\$ 160.00 + IVA
Costos Variables:	(US\$ 132.35 + IVA) + 5%
Mínimo a Pagar:	US\$ 351.00 + IVA

Fuente: "EXPOCOE CIA LTDA".

Elaborado por: "Serrano Alejandro y Vintimilla Santiago".

**Costos para Contenedores de 20 Pies:**

**Tabla 5: Costos para Contenedores de 20 Pies.**

<b>Tarifa de la Naviera:</b>	
Flete sobre el Mar:	US \$ 851.00
Handling Interno:	US \$ 355.00
Factor de Combustible:	US \$ 155.00
Seguro:	US \$ 9.00
<b>Cargos Locales:</b>	
Documentación.	US \$ 55.00
Handling.	US \$ 110.00
Carga y Descarga.	US \$ 20.00
Procesamiento.	US \$ 55.00
Documentos Aduana.	US \$ 35.00
<b>Cargos en Destino:</b>	
Documentación.	US \$ 50.00
Handling.	US \$ 200.00

Fuente: "EXPOCOE CIA LTDA".

Elaborado por: "Serrano Alejandro y Vintimilla Santiago".

Entonces tenemos que para un contenedor de 20 pies los costos en que se incurrirían para el envío de mercaderías, en su totalidad llegarían a ser US \$ 1895.00. A lo que adicionalmente se cobrará un 5% por concepto de salida de divisas, esto debido a que por lo general las navieras pertenecen a empresas extranjeras.

Un contenedor de 20 pies puede llevar: en volumen hasta 33 m<sup>3</sup> y en cuanto al peso hasta veinte y un toneladas; tomando en cuenta lo antes mencionado que se pagara lo que se cumpla primero; es decir; de acuerdo al peso volumétrico. Pero cabe destacar que la capacidad de carga es mayor, pero existen límites.

**Costo para Contenedores de 40 Pies:**

**Tabla 6: Costo para Contenedor de 40 pies.**

<b>Tarifa de la Naviera:</b>	
Flete sobre el Mar:	US \$ 1081.00
Handling Interno:	US \$ 405.00
Factor de Combustible:	US \$ 310.00
Seguro:	US \$ 9.00
<b>Cargos Locales:</b>	
Documentación.	US \$ 55.00
Handling.	US \$ 110.00
Carga y Descarga.	US \$ 30.00
Procesamiento.	US \$ 55.00
Documentos Aduana.	US \$ 35.00
<b>Cargos en Desino:</b>	
Documentación.	US \$ 50.00
Handling.	US \$ 200.00

Fuente: "EXPOCOE CIA. LTDA."

Elaborado por: "Serrano Alejandro y Vintimilla Santiago".

Como resumen a la tabla expuesta tenemos que para un contenedor de 40 pies los costos de envío llegarían a sumar en su totalidad US \$ 2340.00. Así mismo hay que tomar en cuenta que adicionalmente se cobrara un 5% por salida de divisas, por la razón anteriormente expuesta.

El contenedor de 40 pies puede llevar: en cuanto en volumen hasta 66 m<sup>3</sup>; y en relación al peso hasta veinte y siete toneladas. Pero cabe destacar que la capacidad de carga es mayor, pero existen límites.

### **3.2.2. Análisis de Costo de Transporte Aéreo.**

Al momento de analizar la alternativa de enviar los productos por la vía aérea se debe anotar que la principal razón por la que se enviaría por este medio sería por la necesidad de entrega inmediata por parte del cliente, estos costos van a depender directamente del peso de la carga que se va a enviar. A continuación se exponen los costos que se deben cubrir para el envío de la mercadería:

- Si la carga pesa menos de 48 Kg entonces se pagara un costo fijo por US\$ 185.00 más IVA.
- Si la carga pesa más de 48 Kg pero menos de 99 Kg entonces se cancelara un costo variable de US\$ 2.28 más IVA por Kg.
- Si la carga pesa más 100 Kg pero menos de 300 Kg entonces se cancelara un costo variable de US\$ 1.30 más IVA por Kg.
- Si la carga pesa más de 300 Kg cancelara un costo variable de US\$ 1.17 más IVA por Kg.

Para este caso se tendrán cargos adicionales por:

**Tabla 7: Costos Adicionales envío por vía aérea**

Combustible.	\$ 0.60cts por Kg con un mínimo de US\$ 60.00
Guía Aérea.	US\$ 15.00
Handling.	\$ 0.05cts por Kg con un mínimo de US\$ 5.00
Impuestos.	\$ 0.005cts por Kg.
<b>Gastos Locales:</b>	
Documentación.	US\$ 35.00 + IVA
Handling.	US\$ 60.00 + IVA
Salida de Divisas.	5% Sobre el flete.

Fuente: "Serrano Alejandro y Vintimilla Santiago".

### 3.2.3 Análisis de Factibilidad del Transporte.

Para hacer el análisis de factibilidad vamos hacer una comparación entre vía aérea y marítima consolidada de lo que costaría enviar una carga de una tonelada.

**Tabla 8: Costo de envío por vía aérea.**

<b>Precio Transporte Aéreo 1 TN.</b>				
	<b>Peso</b>	<b>Costo * TN</b>	<b>Min/Fijo</b>	<b>Precio</b>
Peso por Kg.	1000	\$ 1,17	\$ -	\$ 170,00
<b>Cargos Adicionales.</b>				
Combustible.		\$ 0,60	\$ 60,00	\$ 600,00
Guía Aérea.		\$ -	\$ 15,00	\$ 15,00
Handling.		\$ 0,05	\$ 5,00	\$ 50,00
Impuestos		\$ 0,01	\$ -	\$ 5,00
<b>Gastos Locales.</b>				
Documentación.		\$ -	\$ 39,2	\$ 39,2
Handling.		\$ -	\$ 67,2	\$ 67,2
Salida de Divisas.		5%	0	\$ 58,50
<b>TOTAL</b>				<b>\$ 2.004,90</b>

Fuente: "Serrano Alejandro y Vintimilla Santiago"

**Tabla 9: Costo de envío consolidado por vía marítima.**

<b>Precio Consolidado Marítimo 1 TN.</b>				
	<b>Peso</b>	<b>Costo * TN</b>	<b>Min/Fijo</b>	<b>Precio</b>
Peso por TN.	1	\$ 125,00	\$ 270,00	\$ 270,00
Documentación.		\$ -	\$ 39,20	\$ 39,20
Antinarcóticos.		\$ -	\$ 39,20	\$ 39,20
Consolidación.		\$ 7,00	\$ 78,40	\$ 78,40
Procesamiento.		\$ -	\$ 61,60	\$ 61,60
Control Documentario.		\$ -	\$ 39,20	\$ 39,20
Bodegaje.		\$ 0,35	\$ 12,32	\$ 12,32
Salida de Divisas		5%	\$ -	\$ 13,50
<b>TOTAL</b>				<b>\$ 553,42</b>

Fuente: "Serrano Alejandro y Vintimilla Santiago"

Al ver el análisis anterior podemos determinar claramente que es mucho más ventajoso llevar la carga por vía marítima por el costo que representa el transporte aéreo, tomando en cuenta que llevamos una tonelada.

Sin embargo sería mejor mandar la carga vía aérea siempre y cuando esta pese menos de 213 Kg, esto se debe a que los costos mínimos o fijos en el barco son más altos que en el avión, esto se debe a que vía marítima los mínimos son por tonelada lo que quiere decir que así llevemos 10 Kg nos cobraran como tonelada a continuación se expone el cuadro que lo representa numéricamente.

**Tabla 10: Costo de Transporte Aéreo hasta 213 Kg.**

<b>Precio Transporte Aéreo 213 Kg.</b>				
	<b>Peso</b>	<b>Costo * TN</b>	<b>Min/Fijo</b>	<b>Precio</b>
Peso por Kg.	213	\$ 1,30	\$ -	\$ 276,90
<b>Cargos Adicionales.</b>				
Combustible.		\$ 0,60	\$ 60,00	\$ 127,80
Guía Aérea.		\$ -	\$ 15,00	\$ 15,00
Handling.		\$ 0,05	\$ 5,00	\$ 10,65
Impuestos.		\$ 0,01	\$ -	\$ 1,07
<b>Gastos Locales.</b>				
Documentación.		\$ -	39,2	39,2
Handling.		\$ -	67,2	67,2
Salida de Divisas.		5%	0	\$ 13,85
<b>TOTAL</b>				<b>\$ 551,66</b>

Fuente:” Santiago Vintimilla y Alejandro Serrano”.

En conclusión en cuanto a los anteriores análisis: podemos deducir lo siguiente:

- Hasta 213 Kg es más conveniente vía aérea.
- De 214 Kg en adelante es más factible enviar mediante un consolidado marítimo.

Sin embargo estas no son las únicas opciones de envío pues como mencionamos antes todavía tenemos contenedores llenos con nuestra mercadería de 20 y 40 pies.

Para ello realizamos un análisis de costo de hasta qué punto es preferible enviar en un consolidado marítimo ya que anteriormente se vio que el costo para un contenedor de 20 y 40 pies es de US\$ 1895 y US\$ 2340 respectivamente.

**Tabla 11: Costo de Consolidado Marítimo de 1 tonelada.**

<b>Precio Consolidado Marítimo 1 TN.</b>				
	<b>Peso</b>	<b>Costo * TN</b>	<b>Min/Fijo</b>	<b>Precio</b>
Peso por TN.	12	\$ 125,00	\$ 270,00	\$ 1.500,00
Documentación.		\$ -	\$ 39,20	\$ 39,20
Antinarcóticos.		\$ -	\$ 39,20	\$ 39,20
Consolidación.		\$ 7,00	\$ 78,40	\$ 78,40
Procesamiento.		\$ -	\$ 61,60	\$ 61,60
Control Documentario.		\$ -	\$ 39,20	\$ 39,20
Bodegaje.		\$ 0,35	\$ 12,32	\$ 12,32
Salida de Divisas		5%	\$ -	\$ 75,00
<b>TOTAL</b>				<b>\$ 1.844,92</b>

Fuente: "Serrano Alejandro y Vintimilla Santiago"

Por lo tanto para cargas mayores a doce toneladas será mejor adquirir un contenedor propio o alquilarlo a una tercera empresa.

Y en cuanto al análisis de que contenedor sería mejor de 20 y 40 pies eso dependerá del peso o el volumen que estemos enviando.

- Hasta 213 Kg se transportara vía aérea.
- De 213 Kg hasta 12 toneladas se enviara en un consolidado por mar.

- De 12 toneladas en adelante hasta 22 toneladas se enviara en un contenedor de 20 pies.
- Para más de 22 toneladas se enviara en un contenedor de 40 pies.

### 3.3 Costos de Exportación a Panamá desde Ecuador.

#### 3.3.1 Determinación de Costos de Exportación a Panamá desde Ecuador.

Para la determinación de los costos de exportación a panamá, primero se determina la partida arancelaria para los muebles del tipo utilizados en cocinas y dormitorios, para con ello determinar los aranceles que gravan estos productos a su ingreso en panamá.

La Autoridad Nacional de Aduanas en Panamá nos da los siguientes aranceles:

**Tabla 12: Aranceles en Panamá**

<b>CODIGO</b>	<b>DESCRIPCION</b>	<b>ARANCEL</b>	<b>ITBMS</b>
940340	Muebles de Madera Utilizados en Cocinas.	15%	7%
940350	Muebles de Madera Utilizados en Dormitorios.	15%	7%

Fuente: “Autoridad Nacional de Aduanas de Panamá”

La Asociación Latinoamericana de Integración, en su documento Guía de Importación para Panamá, indica el significado y cálculo de los aranceles y tasas a cancelar para una importación a este país.

**ARANCEL:** El arancel aduanero e importación para panamá, que aplica para nuestro caso es el 15% el cual siempre será tomado del valor CIF de la mercadería; que es el costo de la mercadería más el seguro y flete; es decir, el costo en el destino.

TASA: Sus siglas significan Tasa Administrativa por Servicios Aduaneros, esta se paga a más de los aranceles antes descritos que gravan las mercaderías por importaciones, se paga \$70 siempre que el valor CIF de la importación supere los \$2000.

ITBMS: Impuesto a los Bienes Corporales Muebles y la Prestación de Servicios, según la ALADI la forma de determinar este impuesto es tomando el valor CIF de la mercadería más todas las tasas, derechos o gravámenes que afecten a los bienes incorporados, para nuestro producto aplica la tasa general la cual equivale al 7%

Impuestos al Consumo de Combustible Derivados del Petróleo: Este impuesto a pesar de que no aplica para nuestra mercadería deberá estar descrito, este gravamen aplica para la venta de productos derivados del petróleo dentro de territorio panameño, como nosotros no estamos en este rubro de negocio nuestro gravamen es 0.

ISC: Impuesto Selectivo al Consumo: Este impuesto aplica a los siguientes productos: Bebidas Gaseosas, licores, vinos, cervezas, productos derivados de tabaco, sean nacionales o importados, como nuestra importación no se relaciona con ninguno de los productos antes mencionados, este gravamen sería igual a 0.

Todos estos aranceles o gravámenes antes descritos deberán estar cancelados o declarados en cero de ser el caso para realizar una importación a territorio panameño, a continuación se presenta un ejemplo real de lo que nos costaría importar un contenedor a Panamá.

Se debe aclarar que el valor de \$60000 de la mercadería es tomado de acuerdo al cubicaje del contenedor y cuanta mercadería entraría en el mismo que da como resultado una cantidad equivalente a la expuesta.

**Tabla 13: Costos de Importación a Panamá.**

<b>PLAN DE EXPORTACION DE MUEBLES MODULARES A PANAMÁ</b>	
<b>Procedencia: ECUADOR</b>	
<b>MUEBLES MODULARES DEL TIPO UTILIZADO EN COCINAS Y DORMITORIOS</b>	
Puerto de Entrada:	Panamá
Fracción Arancelaria:	940340 – 940350
Cantidad:	1 Contenedor 40 Pies.
Peso Neto:	15 Toneladas.
Peso Bruto:	15 Toneladas.
Valor FOB:	\$ 60.000,00
Valor del Flete Cuenca - Guayaquil:	\$ 645,00
Valor del Flete Marítimo Guayaquil – Panamá	\$ 2.340,00
Valor del Seguro:	\$ 1.889,55
Valor CIF	\$ 64.874,55
Impuestos de Importación 15% (Aranceles)	\$ 9.731,18
Tasa Administrativa por Servicio Aduanero	\$ 69,91
Impuestos ITBMS 7%	\$ 5.227,30
Impuestos de Protección de Petróleo:	\$ -
Impuesto Selectivo al Consumo:	\$ -
<b>Total a Pagar:</b>	<b>\$ 79.833,03</b>

Fuente: “Serrano Alejandro y Vintimilla Santiago”.

### **CONCLUSIÓN CAPITULO III.**

En cuanto al proceso de cumplir con los trámites de exportación es una de las ventajas más grandes que se puede obtener al enviar los productos hacia Panamá que es un país con aranceles muy bajos a la importación; además se aprovecha la cercanía que tiene Panamá y Ecuador para poder elegir transporte de vía marítima el cual siempre es el más económico y con tiempo corto de entrega.

También se puede apreciar que la documentación, y el trámite en sí, no es un proceso complejo, y que si este se realiza de manera correcta se podría inclusive hasta pedir el reembolso o Drawback del impuesto pagado.

## **CAPITULO IV: ANÁLISIS DEL PERFIL DE PAÍS PANAMA**

### **INTRODUCCION CAPITULO IV.**

En el siguiente capítulo se describe a Panamá, su marco político, como funciona su económica y datos generales del país, para luego pasar a una investigación detallada de cómo se encuentra la industria de la construcción en dicho país, ya que sin ella nuestro negocio seria obsoleto.

Para esto es necesario conocer como se ha desarrollado la construcción en estos años, si ha aumentado, disminuido y como prevemos será su situación en el futuro.

Buscamos conocer cuál es la demanda de construcción en Panamá, ya que es una industria relacionada íntimamente con nuestro negocio, para estar al tanto de que tan grande es este mercado para nosotros y que competencia tenemos en el mismo.

La metodología fue investigación en todos los entes del gobierno panameño, como la cámara de industria, Ministerio de Economía y Finanzas, la Constitución Panameña entre otros, así como fuentes externas al gobierno panameño como la UNESCO, FMI, etc, así como investigar empresas que se dedican a la producción de muebles modulares en Panamá.

#### 4.1 Datos Generales

Según la Entidad Pública ICEX que depende de la Secretaría de Estado de Comercio del Ministerio de Economía y Competitividad de España; tenemos que la República de Panamá se encuentra en la estrecha franja de tierra con forma de “S” mayúscula tendida en el sentido de los paralelos que limita al norte con el mar Caribe, al sur con el Océano Pacífico, al este con Colombia y al oeste con Costa Rica. Está ubicada a 7º norte del Ecuador, en la franja tropical.

**Ilustración 30: Mapa Político de Panamá.**



Fuente: <https://maps.google.com.ec/maps?hl=es-419&tab=w>.

Según la Autoridad de Turismo de Panamá en su página web "<http://www.atp.gob.pa>", tenemos los siguientes datos generales del país:

**Tabla 14: Datos Generales de Panamá.**

<b>Nombre Oficial:</b>	República de Panamá
<b>Capital:</b>	Ciudad de Panamá.
<b>Nacionalidad:</b>	Panameña.
<b>Área de Tierra, Población y Densidad:</b>	75,517 Km2. cuadrados; 2,839,177 habitantes, 81 habitantes por milla cuadrada.
<b>División Política:</b>	9 provincias y 5 comarcas.
<b>Gobierno:</b>	Democracia constitucional, República centralizada.
<b>Sistema Legal:</b>	Basado en el sistema de ley civil, revisión judicial de actos legislativos en la Corte Suprema de Justicia; acepta jurisdicción de tribunales internacionales, con ciertas reservas.
<b>Idioma:</b>	El idioma oficial en es el español, sin embargo muchos panameños hablan inglés.
<b>Tasa de Alfabetismo:</b>	90%
<b>Clima:</b>	Panamá es tropical y la temperatura es usualmente uniforme a lo largo de todo el año. El promedio de la temperatura es de 27 grados C.
<b>Religión:</b>	Existe absoluta libertad de culto en Panamá. La mayoría de los panameños son Católicos Romanos. Sin embargo, debido a la gran diversidad del país, hay numerosas iglesias, templos y sinagogas.
<b>Horario:</b>	La hora de Panamá es todo el año igual a la hora oficial del Este de los Estados Unidos (GMT- 5).

Fuente: [www.atp.gob.pa](http://www.atp.gob.pa).

La vegetación se caracteriza en la húmeda vertiente caribeña por grandes extensiones de selva y sotobosque<sup>100</sup> mientras que en la vertiente del Pacífico, más seca, el manto vegetal es menos espeso, alternándose el bosque y la sabana.

La tasa promedio de crecimiento de la población urbana en la última década ha sido del 2% esto de acuerdo a datos obtenidos de la página web de la UNICEF hasta el año 2011. La población panameña tiene una fuerte concentración geográfica, con más de un 60% localizada en las áreas metropolitanas de Panamá y Colón; y el resto en el lado del Pacífico. La densidad total por habitante es de 45 hab/km<sup>2</sup>.

Panamá tiene una estructura étnica muy variada siendo el grupo hispano-indígena el más importante. Este grupo se desenvuelve en todas las áreas de la actividad económica. Por su parte, la población indígena, que representa aproximadamente un 10% de la población, se agrupa en seis etnias: Kuna, Ngöbe-Buglé (Guaymí), Teribe, Bokota, Emberá y Wounan, normalmente fuera del circuito económico.

#### **4.2 Marco Político**

De acuerdo a la Constitución Panameña tenemos que este país se maneja mediante tres órganos que son:

- El **Órgano Ejecutivo** está constituido por el Presidente de la República, Vicepresidente y los Ministros de Estado.

El Presidente de la República es elegido por sufragio popular directo y por la mayoría de votos para un período de cinco años. No se

---

<sup>100</sup> Sotobosque: Vegetación formada por matas y arbustos que crecen bajo los árboles de un bosque. Real Academia de la Lengua Española, [www.rae.es/drae](http://www.rae.es/drae).

permite la reelección presidencial en dos legislaturas consecutivas (10 años).

Con el Presidente de la República son elegidos y de la misma manera y por igual período un Primer Vicepresidente y un Segundo Vicepresidente.

Los Ministros de Estado son los jefes de sus respectivos ramos y participan con el Presidente de la República en el ejercicio de sus funciones, según sus afinidades.

El Consejo de Gabinete es la reunión del Presidente de la República, quien lo presidirá, o del encargado de la Presidencia, con los Vicepresidentes de la República y los Ministros de Estado.

- El **Órgano Legislativo** está constituido por una corporación denominada Asamblea Legislativa cuyos miembros serán elegidos mediante postulación partidista y votación popular directa.

La Asamblea Legislativa se compondrá de los Legisladores que resulten elegidos en cada Circuito Electoral.

Los Legisladores son elegidos por un período de cinco años, el mismo día en que se celebre la elección ordinaria de Presidente y Vicepresidente de la República.

Las Leyes tienen su origen en la Asamblea Legislativa.

Ningún proyecto será Ley de la República si no ha sido aprobado por la Asamblea Legislativa en tres debates, en días distintos y sancionado por el Ejecutivo.

- El **Órgano Judicial** está constituido por la Corte Suprema de Justicia, los Tribunales y los Juzgados que la Ley establezca.

La Corte Suprema de Justicia está compuesta por Magistrados, nombrados mediante acuerdos del Consejo de Gabinete, con sujeción a la aprobación del Órgano Legislativo, para un período de diez años.

En los Tribunales y Juzgados que la Ley establezca, los Magistrados serán nombrados por la Corte Suprema de Justicia y los Jueces por su superior jerárquico.

### **4.3 Estructura Económica**

Panamá es una economía de enclave basada principalmente en los servicios. El sector terciario de la economía; es decir, los servicios representa, tradicionalmente, entre un 70 y un 75% del valor del PIB. Ello es debido a su peculiar modelo de desarrollo, consecuencia directa de la construcción del Canal y del sistema monetario que surgió en virtud del tratado TAFT firmado entre Panamá y Estados Unidos en 1904, establece el uso de dólar como moneda. El fuerte auge económico derivado de ambos fenómenos unido, a partir del final de la II Guerra Mundial, a la intensificación de políticas comerciales y monetarias “hacia dentro” en el continente iberoamericano propiciaron la creación de la Zona Libre de Colón (ZLC), a finales de los cuarenta, y del Centro Bancario Nacional (CBN), a principio de los setenta.

Panamá dentro del período entre 2013 – 2014; pasará del quinto lugar a la cuarta posición entre los países con un mayor Producto Interno Bruto (PIB) per cápita en América Latina, estos datos coinciden con lo informado el Fondo Monetario Internacional (FMI), según Panamá América en su página web “[www.panamaamerica.com.pa](http://www.panamaamerica.com.pa)”.

Para la entidad internacional, en 2013, con \$16329.39 por año, Panamá superará el PIB per cápita de países como México, Venezuela, Brasil y Perú.

Así mismo revisando datos en la página web del Instituto Nacional de Censo y Estadística de Panamá el Producto Interno Bruto de Panamá alcanzó los 36250 millones de dólares en el año 2012.

El Ministerio de Economía y Finanzas de Panamá nos dice lo siguiente: “La economía panameña creció un 7% durante el primer trimestre de 2013, comparado con igual período del año 2012, siendo inferior al incremento registrado en el primer trimestre del año pasado de 11.4% y del 10% que registró al cuarto trimestre de ese mismo año. No obstante, el crecimiento del Producto Interno Bruto, es superior al promedio pronosticado para el 2013 para América Latina y el Caribe que es de 3.5% y el de las economías avanzadas de 1.2%, estando más próximo al 7.7% registrado en China durante el primer trimestre de este año. La desaceleración en el crecimiento no es producto del entorno macroeconómico mundial, sino que tiene que ver con situaciones específicas que afectaron el desempeño de la Zona Libre de Colón, el Canal de Panamá y los puertos.”

Sin embargo, aunque parezca un contrasentido, un sector servicios moderno, abierto y fuertemente generador de ingresos ha venido coexistiendo con sectores primario y secundario cerrados y distorsionados como los de la gran mayoría de las economías iberoamericanas. Panamá ha mantenido durante mucho tiempo una estructura económica dual que las autoridades económicas intentan romper mediante el programa de liberalización y modernización de la economía, la adhesión a la OMC y la firma de diversos tratados comerciales bilaterales.

#### **4.4 Relaciones Multilaterales**

Panamá, según el Ministerio de Economía y Competitividad de España, forma parte de la mayoría de las principales organizaciones internacionales: Naciones Unidas y sus agencias, OMC, OMI, OMT, Organización de Estados Americanos (OEA), y recientemente a la Asociación Latinoamericana de Integración (ALADI). El país también participa en las organizaciones financieras: Banco Mundial, FMI, BID, Banco Centroamericano de Integración Económica (BCIE) y de la Comunidad Andina de Fomento (CAF).

A nivel Regional Panamá está integrada al Parlamento Centroamericano (PARLACEN) dentro del sistema de Integración centroamericano (SICA). La integración económica al Mercado Común Centroamericano (MCCA) está siendo llevada a cabo a través de negociaciones bilaterales con los países de la región.

Panamá también pertenece al grupo de Río, al Movimiento de los Países No Alineados y el Grupo de los 77.

#### **4.5 Canales y Estrategias de Distribución.**

Dependiendo del sector, los canales de distribución en Panamá pueden variar, aunque de manera genérica se pueden caracterizar por:

Alta concentración en pocas empresas conformadas a través de grupos o holdings de tipo familiar. Panamá es un mercado pequeño y como tal los canales de distribución están concentrados

Alta concentración geográfica (Ciudad de Panamá y alrededores representan una gran mayoría del mercado).

El tamaño empresarial es pequeño, pues son muy pocas las empresas de más de 500 trabajadores, todas ellas del sector servicios. Las más importantes son Copa Airlines, la constructora Cusa y algunas empresas de la gran distribución.

Baja especialización de los importadores (importan todo tipo de productos): se debe al limitado tamaño del mercado, que les impide dedicarse a un sólo producto.

La cadena de comercialización es corta. El importador es distribuidor a la vez y mayorista e incluso en algunos casos hasta llega a la venta al detalle. El tamaño del mercado define la longitud de la cadena que es poco ramificada.

#### 4.6 Análisis del Mercado Panameño.

##### 4.6.1 Volúmenes de Construcción por m<sup>2</sup> en Panamá 2006 – 2012.

**Tabla 15: Volumen de Construcción Año 2006.**

DESTINO	CONSTRUCCIONES EN PANAMA.			
	TOTAL 2006			
	Número de Edificaciones.	Unidades (1)	Área Construida. (m <sup>2</sup> )	Área a Construir. (m <sup>2</sup> )
<b>TOTAL</b>	<b>8542</b>	<b>21189</b>	<b>3064928</b>	<b>4450870</b>
Vivienda Individual	8131	8131	1330555	1408890
Dúplex	176	352	54364	62012
Apartamento	209	11728	1492924	2782608
Oficinas	17	460	134880	140994
Hoteles	9	518	52205	56366

Fuente: [www.contraloria.gob.pa](http://www.contraloria.gob.pa)

**Tabla 16: Volumen de Construcción Año 2007.**

DESTINO	CONSTRUCCIONES EN PANAMA.			
	TOTAL 2007			
	Número de Edificaciones.	Unidades (1)	Área Construida. (m <sup>2</sup> )	Área a Construir. (m <sup>2</sup> )
<b>TOTAL</b>	<b>6318</b>	<b>15284</b>	<b>818528</b>	<b>2876358</b>
Vivienda Individual	5990	5990	517063	536770
Dúplex	130	260	34219	40870
Apartamento	168	8053	180379	1889030
Oficinas	23	291	65071	323235
Hoteles	7	690	21796	86453

Fuente: [www.contraloria.gob.pa](http://www.contraloria.gob.pa).

**Tabla 17: Volumen de Construcción Año 2008.**

DESTINO	CONSTRUCCIONES EN PANAMA.			
	TOTAL 2008			
	Número de Edificaciones.	Unidades (1)	Área Construida. (m <sup>2</sup> )	Área a Construir. (m <sup>2</sup> )
<b>TOTAL</b>	<b>5002</b>	<b>18317</b>	<b>704858</b>	<b>3607774</b>
Vivienda Individual	4591	4591	405179	431031
Dúplex	195	390	51650	71966
Apartamento	168	10780	189035	2309707
Oficinas	35	561	17321	454522
Hoteles	13	1995	41673	340548

Fuente: [www.contraloria.gob.pa](http://www.contraloria.gob.pa).

**Tabla 18: Volumen de Construcción Año 2009.**

DESTINO	CONSTRUCCIONES EN PANAMA.			
	TOTAL 2009			
	Número de Edificaciones.	Unidades (1)	Área Construida. (m <sup>2</sup> )	Área a Construir. (m <sup>2</sup> )
<b>TOTAL</b>	<b>3803</b>	<b>8005</b>	<b>414846</b>	<b>1307178</b>
Vivienda Individual	3604	3604	283774	316942
Dúplex	54	108	13518	20568
Apartamento	115	3090	89550	707709
Oficinas	25	227	6228	162798
Hoteles	5	976	21776	99161

Fuente: [www.contraloria.gob.pa](http://www.contraloria.gob.pa).

**Tabla 19: Volumen de Construcción Año 2010.**

DESTINO	CONSTRUCCIONES EN PANAMA.			
	TOTAL 2010			
	Número de Edificaciones.	Unidades (1)	Área Construida. (m <sup>2</sup> )	Área a Construir. (m <sup>2</sup> )
<b>TOTAL</b>	<b>4330</b>	<b>10038</b>	<b>550315</b>	<b>1218515</b>
Vivienda Individual	3956	3956	276541	286607
Dúplex	214	428	43662	50836
Apartamento	135	3526	144665	481829
Oficinas	13	470	54903	175683
Hoteles	12	1658	30544	223560

Fuente: [www.contraloria.gob.pa](http://www.contraloria.gob.pa).

**Tabla 20: Volumen de Construcción Año 2011.**

DESTINO	CONSTRUCCIONES EN PANAMA.			
	TOTAL 2011			
	Número de Edificaciones.	Unidades (1)	Área Construida. (m <sup>2</sup> )	Área a Construir. (m <sup>2</sup> )
<b>TOTAL</b>	<b>5260</b>	<b>11709</b>	<b>597067</b>	<b>1199202</b>
Vivienda Individual	4798	4798	333315	341156
Dúplex	263	526	51904	65948
Apartamento	162	4299	139522	486082
Oficinas	23	775	36169	197522
Hoteles	14	1311	36157	108494

Fuente: [www.contraloria.gob.pa](http://www.contraloria.gob.pa).

**Tabla 21: Volumen de Construcción Año 2012.**

DESTINO	CONSTRUCCIONES EN PANAMA.			
	TOTAL 2012			
	Número de Edificaciones.	Unidades (1)	Área Construida. (m <sup>2</sup> )	Área a Construir. (m <sup>2</sup> )
<b>TOTAL</b>	<b>5311</b>	<b>11259</b>	<b>790134</b>	<b>1780876</b>
Vivienda Individual	4.805	4.805	337.969	349.773
Dúplex	227	454	62.668	71.731
Apartamento	221	4.607	220.847	657.834
Oficinas	50	1.058	163.800	671.850
Hoteles	8	335	4.850	29.688

Fuente: [www.contraloria.gob.pa](http://www.contraloria.gob.pa).

#### **4.6.2 Proyección del Volumen de Construcción Año 2013 y 2014.**

Para realizar el pronóstico de construcciones en Panamá para el 2013 y 2014 usamos la base de datos antes expuesta la cual se extiende desde el año 2006 hasta el 2012.

Como se observa los datos que hemos pronosticado son:

Número de Edificaciones

Unidades. (Unidades de habitaciones)

La razón por la cual se ha decidido no pronosticar las dos últimas es porque hace referencia a la área construida y área por construir en un periodo lo cual no aporta mayor información para nuestra toma de decisiones debido a que no es de nuestro interés saber cómo avanzaron las edificaciones planeadas en cada año sino por el contrario nos centramos en conocer cuántos departamentos se construyeron porque de esa manera sabremos con más certeza cuántos muebles de cocinas, dormitorio y baño pueden ser consumidos en los periodos cercanos.

Por ejemplo si decimos que se van a construir 259 Dúplex para el año 2014 podemos deducir a razón de que cada dúplex tiene una cocina y 2 dormitorios y que por lo menos tenga un baño para cada habitación de que por lo menos se necesitaran:

- 259 Muebles de Cocina.
- 518 Muebles de Baño
- 518 Vestidores o Closets.

Es por ello que damos mayor importancia al pronóstico de unidades de vivienda que a la de edificaciones, porque es diferente construir un edificio de nueve pisos de lujo que el que haya solo nueve apartamentos que construir nueve edificaciones de clase media en los que haya cuarenta y

cinco es por ello que la importancia de las unidades es más considerada y tomada en cuenta que la de edificaciones.

Para la proyección a futuro se decidió utilizar el método de Regresión Lineal, lo cual es un tipo de pronóstico cuantitativo y el más recomendado dado que considera muchos factores como el ciclo, a continuación se dará una breve explicación de cómo se llegan a los resultados expuestos.

La regresión es la mejor línea de ajuste, y es una técnica estadística que ajusta la línea de un conjunto de puntos usando el mínimo error cuadrado total entre los puntos reales y los puntos sobre la línea.

La ecuación es  $Y'' = b + ax$

a = Pendiente.

b = Intersección.

x = Es el periodo de tiempo en nuestro caso número de años.

$Y''$  = Es el pronóstico de regresión para el numero de edificaciones.

Y = Es el histórico de número de edificaciones construidas.

Con la fórmula de Excel INTERSECCION.EJE marcamos los datos a incluir en la misma y nos dará el valor de la intersección, para obtener la pendiente la formula seria PENDIENTE, los datos que se incluyen en la fórmula son los datos históricos y los periodos siendo nombrado el menor como 1, este caso 2006 sería equivalente a 1 así sucesivamente.

Aplicando esta fórmula obtenemos el Pronóstico de Regresión, incluyendo de los años históricos que serían del 2006 al 2012, a estos se agrega dos periodos más 2013 y 2014 que serían los que buscamos pronosticar.

Una vez con estos valores dividimos Y para  $Y''$  así conseguimos la Proporción del histórico con relación al Pronóstico, al cual le llamaremos ciclo.

El ciclo no es más que una medida de ajuste , ya que este ciclo nos dice en cuanto han variado nuestros históricos en relación de los pronósticos de regresión de años anteriores es decir 2006 al 2012, entonces tomando esta variación que se ha dado en periodos pasados ajustamos de mejor manera nuestro pronóstico.

El siguiente paso es el Multiplicador Estacional Final según el ciclo, que para nuestro caso el ciclo es el año, por lo cual nuestro Factor Estacional Final sería un promedio de todos los ciclos obtenidos del 2006 al 2012, es de suma importancia recalcar que para nuestro caso no sería un factor estacional debido que en la industria de la construcción no existe tal cosa, es por ellos que nuestro “factor estacional” es el mismo para todos los periodos eliminando así la estacionalidad.

El valor obtenido anteriormente multiplicamos por el Pronóstico de Regresión y obtenemos el Pronóstico Ajustado que sería la proyección de construcción para el periodo 2013 y 2014 que buscamos.

A continuación exponemos como obtuvimos el pronóstico para Viviendas Individuales por Número de Edificaciones, esta misma metodología fue aplicada para todos los demás factores, el siguiente procedimiento es seguido del libro Análisis Cuantitativo para los Negocios, Novena Edición, Editorial McGrawHill, de los autores Bonini, Hausman y Bierman.

En la página 479 sobre la Regresión Lineal Simple, los autores dicen “El principio tras la regresión lineal es que los coeficientes  $a$  y  $b$  se determinan de manera que produzca la mejor ajuste lineal de la recta a través de todos los puntos de datos.

1.- Tenemos el histórico de Viviendas Individuales por Número de Edificaciones del año 2006 al 2012.

**Tabla 22: Número de Edificaciones del 2006 al 2012.**

<b>Año.</b>	<b>Apartamentos por Unidades.</b>
2006	8131
2007	5990
2008	4591
2009	3604
2010	3956
2011	4798
2012	4805

Fuente: [www.contraloria.gob.pa](http://www.contraloria.gob.pa).

2.- A cada año se le asigna un periodo, agregamos los años que deseamos pronosticar.

**Tabla 23: Apartamentos por Unidades.**

<b>Año.</b>	<b>X - Periodo.</b>	<b>Apartamentos por Unidades.</b>
2006	1	8131
2007	2	5990
2008	3	4591
2009	4	3604
2010	5	3956
2011	6	4798
2012	7	4805
2013	8	?
2014	9	?

Elaborado por: "Serrano Alejandro y Vintimilla Santiago".

3.- El siguiente paso es determinar  $Y''$ , el mismo se calcula aplicando la formula  $Y'' = b + ax$ .

$a = -464,178571$ ; Pendiente.

$b = 6981,71429$ ; Intersección.

**Tabla 24: Cálculo de Y sostenida.**

<b>Año.</b>	<b>X Periodo.</b>	<b>Y Apartamentos por Unidades.</b>	<b><math>Y'' = b + ax</math></b>
2006	1	8131	6518
2007	2	5990	6053
2008	3	4591	5589
2009	4	3604	5125
2010	5	3956	4661
2011	6	4798	4197
2012	7	4805	3732
2013	8	?	3268
2014	9	?	2804

Elaborado por: "Serrano Alejandro y Vintimilla Santiago".

4.- Una vez obtenido el Pronóstico de Regresión, pasamos a determinar el ciclo, dividiendo Y para Y", a esto le denominaremos ciclo.

**Tabla 25: Determinación de Ciclo.**

<b>Año.</b>	<b>X Periodo.</b>	<b>Y Apartamentos por Unidades.</b>	<b>Y" = b + Ax</b>	<b>Ciclo</b>
2006	1	8131	6518	1,25
2007	2	5990	6053	0,99
2008	3	4591	5589	0,82
2009	4	3604	5125	0,70
2010	5	3956	4661	0,85
2011	6	4798	4197	1,14
2012	7	4805	3732	1,29
2013	8	?	3268	-
2014	9	?	2804	-

Elaborado por: "Serrano Alejandro y Vintimilla Santiago".

5.- Ahora pasamos a determinar el factor estacional como ya explicamos antes, la construcción no es estacional por lo mismo, este factor será igual para todos los periodos, obtenido de un promedio de los valores obtenidos en el ciclo.

<b>Ciclo</b>
1,25
0,99
0,82
0,70
0,85
1,14
1,29

Promedio 1,01

<b>Factor Estacional</b>	<b>1,01</b>
--------------------------	-------------

**Tabla 26: Factor Estacional.**

<b>Año.</b>	<b>X Periodo.</b>	<b>Y Apartamentos por Unidades.</b>	<b>Y" = b + Ax</b>	<b>Ciclo</b>	<b>Factor Estacional</b>
2006	1	8131	6518	1,25	1,01
2007	2	5990	6053	0,99	1,01
2008	3	4591	5589	0,82	1,01
2009	4	3604	5125	0,70	1,01
2010	5	3956	4661	0,85	1,01
2011	6	4798	4197	1,14	1,01
2012	7	4805	3732	1,29	1,01
2013	8	?	3268	-	1,01
2014	9	?	2804	-	1,01

Elaborado por: "Serrano Alejandro y Vintimilla Santiago".

6.- Como último paso obtenemos la Regresión Ajustada, o llamada Regresión Lineal Simple, que es nuestro pronóstico, para ello multiplicamos el Factor Estacional por Y”.

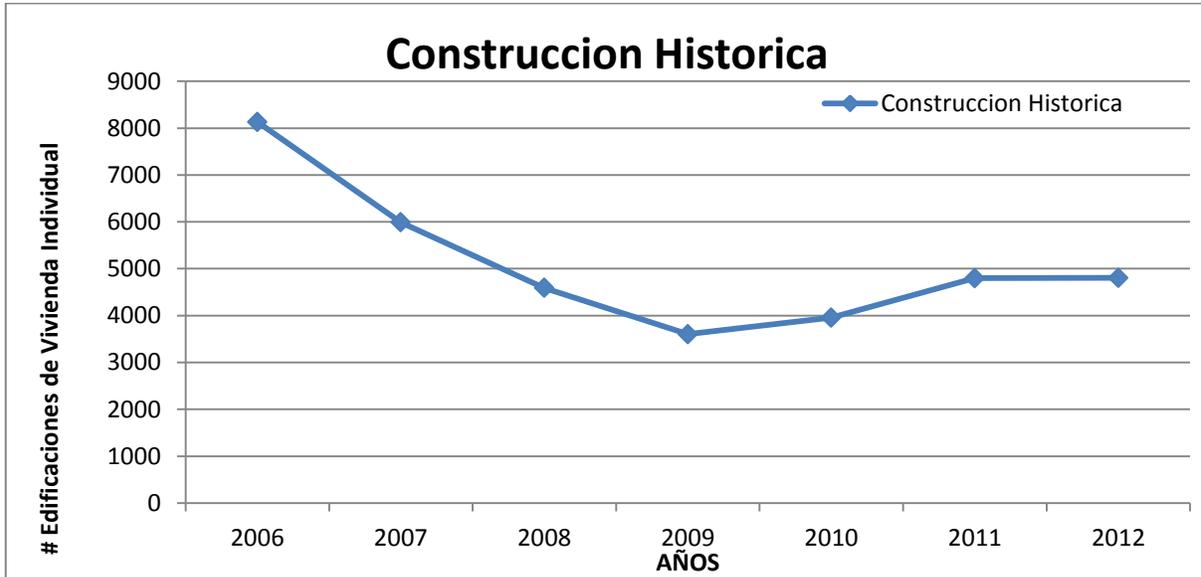
**Tabla 27: Regresión Lineal Simple.**

<b>Año.</b>	<b>X Periodo.</b>	<b>Y Apartamentos por Unidades.</b>	<b>Y" = b + ax</b>	<b>Ciclo</b>	<b>Factor Estacional</b>	<b>Regresión Ajustada.</b>
2006	1	8131	6518	1,25	1,01	6556
2007	2	5990	6053	0,99	1,01	6089
2008	3	4591	5589	0,82	1,01	5622
2009	4	3604	5125	0,70	1,01	5155
2010	5	3956	4661	0,85	1,01	4688
2011	6	4798	4197	1,14	1,01	4221
2012	7	4805	3732	1,29	1,01	3754
2013	8	?	3268	-	1,01	3287
2014	9	?	2804	-	1,01	2821

Elaborado por: “Serrano Alejandro y Vintimilla Santiago”.

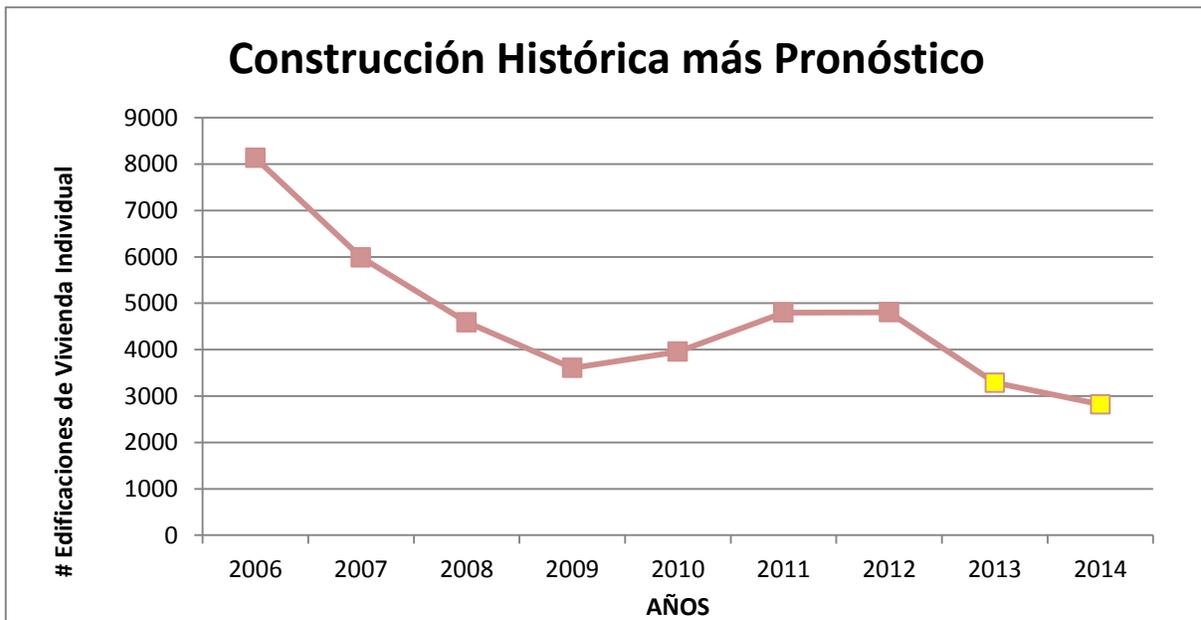
En los últimos cuadros los valores 3287 y 2821 son nuestro pronóstico para el Número de Edificaciones de tipo Individuales.

**Ilustración 31: Construcción Histórica Panamá.**



Elaborado por: "Serrano Alejandro y Vintimilla Santiago".

**Ilustración 32: Proyección de la Construcción en Panamá.**



Elaborado por: "Serrano Alejandro y Vintimilla Santiago".

Los puntos amarillos indican el pronóstico de construcción para los años 2013 y 2014.

De acuerdo a lo expuesto tenemos:

**Tabla 28: Proyección de la Construcción Año 2013**

DESTINO	CONSTRUCCIONES EN PÁNAMA.	
	TOTAL 2013	
	Número de Edificaciones.	Unidades (1)
<b>TOTAL</b>	<b>3.746</b>	<b>7.337</b>
Vivienda Individual	3.287	3.287
Dúplex	243	486
Apartamento	167	1.479
Oficinas	38	965
Hoteles	11	1.120

Elaborado por: "Serrano Alejandro y Vintimilla Santiago".

**Tabla 29: Proyección de la Construcción Año 2014.**

DESTINO	CONSTRUCCIONES EN PANAMA.	
	TOTAL 2014	
	Número de Edificaciones	Unidades (1)
<b>TOTAL</b>	<b>3.298</b>	<b>7.0014</b>
Vivienda Individual	2.821	2.821
Dúplex	259	518
Apartamento	167	1.479
Oficinas	40	1.064
Hoteles	11	1.132

Elaborado por: "Serrano Alejandro y Vintimilla Santiago".

Una vez obtenido estos datos sacamos el coeficiente de correlación que no es más que una medida de asociación entre las variables X y Y.

Bonini, Hausman y Bierman sobre el coeficiente de correlación, "Este valor indica el porcentaje de la variación de datos que se explica o ajusta por la línea recta"

En nuestro caso X es la demanda real, Y es nuestro pronóstico.

Los resultados de este coeficiente fluctúan entre -1 y +1 lo que indica que mientras más se acerquen a 1 la asociación entre las variables se vuelve más fuerte.

A continuación indicamos los coeficientes de correlación para cada uno de los pronósticos.

**Tabla 30: Coeficientes de Correlación.**

DESTINO	COEFICIENTES DE CORRELACIÓN	
	Número de Edificaciones.	Unidades (1)
<b>TOTAL</b>		
Vivienda Individual	0,66	0,66
Dúplex	0,49	0,49
Apartamento	0,02	0,78
Oficinas	0,48	0,72
Hoteles	0,23	0,05

Elaborado por: "Serrano Alejandro y Vintimilla Santiago".

Como veremos la asociación entre las variables se pierde en Apartamento por Número de Edificaciones y en Hoteles por Unidades.

Esto se debe a que es difícil saber la relación existente entre el número de edificaciones y cuantas viviendas por edificación, ya que en una edificación se puede construir 100 apartamentos de clase media como 10 departamentos de lujo, por ello no se encuentra la relación.

Sin embargo el pronóstico es bastante real y la asociación de variables es bastante alta lo que indica que el pronóstico es más seguro.

#### 4.6.3 Volumen de Construcción en Millones de Dólares.

De acuerdo con los datos encontrados en la página de Panama Economy Insight “[www.panamaeconomyinsight.com.pa](http://www.panamaeconomyinsight.com.pa)”; podemos elaborar la siguiente tabla informativa:

**Tabla 31: Volumen de Construcción en Millones de Dólares.**

	<b>PIB</b>	<b>PIB</b>	<b>Participación</b>	<b>Variación PIB</b>	<b>Variación</b>
<b>Año.</b>	<b>Construcción</b>	<b>Nacional</b>	<b>Construcción</b>	<b>Construcción</b>	<b>PIB Nacional.</b>
2007	857,1	17084,3	5,02%		
2008	1120,3	18812,9	5,95%	30,70%	10,11%
2009	1170,3	19402,5	6,03%	4,46%	3,13%
2010	1232,2	20786,1	5,93%	5,29%	7,13%
2011	1381,4	22688,9	6,09%	12,10%	9,15%
2012	1705,8	25636,1	6,65%	23,48%	12,99%

Elaborado por: “Serrano Alejandro y Vintimilla Santiago”.

#### 4.7 Análisis PIB Nacional y Construcción.

Según datos obtenidos del Instituto Nacional de Estadística y Censo la construcción es la quinta actividad que más aporta al producto interno bruto del país después de:

- Comercio al por mayor y por menor en zonas francas.
- Transporte, Almacenamiento y Comunicación.
- Intermediación Financiera.
- Impuestos sobre los productos menos subsidios.

Al analizar los cuadros anteriores sobre la construcción en Panamá y al hacer la respectiva proyección a través de una regresión lineal podemos

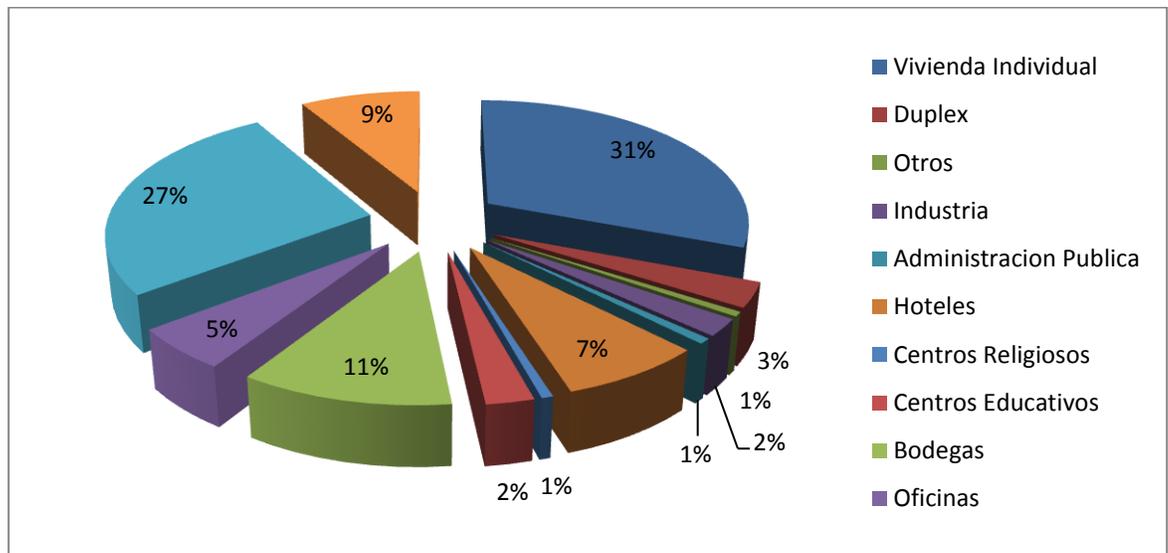
concluir que la industria de la construcción en hoteles, oficinas y dúplex sigue en aumento mientras que las construcciones de tipo apartamentos e individuales se mantienen parecido todos los años o tienen una disminución mínima.

Es de nuestro interés informarnos sobre el futuro de la misma pues nuestro mayor mercado o principales clientes son quienes se dedican a dicha actividad. Pues serán ellos quienes necesiten de nuestros principales productos como muebles de cocina, puertas, closets y muebles de baño.

Es por eso que hemos hecho énfasis en poder determinar correctamente el incremento de la industria de la construcción ya que esta es quien consumirá nuestros bienes ofrecidos al mercado panameño.

#### 4.8 Distribución de la Construcción según Sectores.

**Ilustración 33: Distribución de la Construcción.**



Elaborado por: "Serrano Alejandro y Vintimilla Santiago".

El gráfico anterior nos ayuda a determinar qué porcentaje de la construcción es la que nos interesa o nuestro mercado potencial, ya que la construcción de centros educativos no nos va a ser tan lucrativo como que se construya apartamentos pues estos harán uso de nuestros bienes.

Si vamos tomando uno a uno podemos darnos cuenta que la construcción de nuestro interés sería:

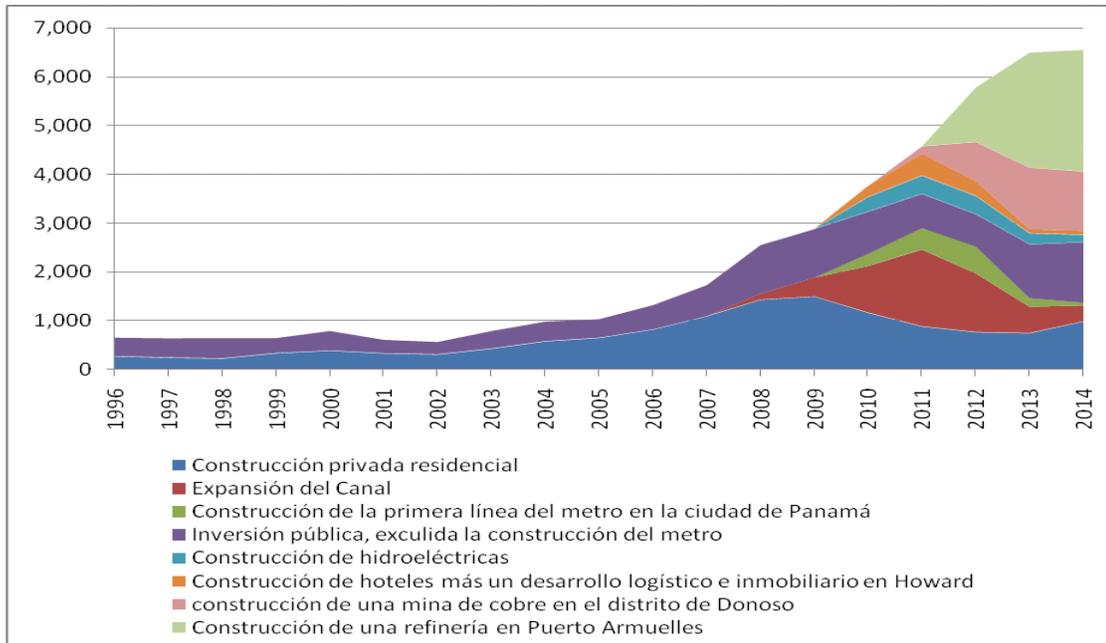
Viviendas Individuales.	30.80%
Dúplex.	3.2%
Hoteles.	7.6%
Apartamentos.	8.6%
Oficinas	5%

Lo cual nos da un 55.2% de mercado al cual podemos abordar con nuestros bienes.

## 4.9 Inversión en Construcción en Panamá.

### Ilustración 34: Inversión en Construcción en Panamá.

En Millones de Dólares.



Fuente: <http://panamaeconomyinsight.blogspot.com/2010/06/perspectivas-del-sector-construccion-en.html>

Se puede apreciar que el rubro de nuestro interés, la construcción privada residencial, es la más grande lo cual nos da indicios de que hay mucho mercado al cual podemos ofrecer nuestro producto.

#### 4.10 Comparación de Aktuell y Competencia en Panamá, en cuanto oferta de productos.

Tabla 32: Cuadro de Comparación de Aktuell y Competencia en Panamá.

Productos.	Aktuell.	Euro mobili a.	Arist a.	Exim ueble s.	Mep al.	Decol osal.	Arias Desin g.	Righe tti.
Muebles Cocina.	X	X						x
Closets.	X	X						
Vestidores.	X	X						
Muebles De Baño.	X	X				X		
Estudios.	X	X	X		X	X	X	X
Centros Entretenimiento.	X		X					
Oficinas.	X	X	X		X	X	X	X
Almacenes.	X			X				
Muebles Instantáneos.	X						X	
Walking Closets.	X							
Puertas.	X					X		
Camas.						X		X
Armarios.						X		X
Sillas.		X	X	X	X	X	X	X

Elaborado por: "Serrano Alejandro y Vintimilla Santiago"

En el cuadro antes expuesto se puede ver en la parte izquierda una serie de productos que pueden ser ofrecidos por industrias que se dedican a la producción de muebles modulares y en la parte superior de forma horizontal la principal competencia radicada en Panamá.

En la investigación realizada pudimos determinar que el precio de venta de nuestros competidores oscila entre más de un 10% y 25% adicional de lo que nosotros podríamos vender en Panamá.

Recordando el ejemplo de la cocina en el capítulo 2, esta tenía un precio de venta en Ecuador de \$2295 USD, nuestra fuente en Panamá, la empresa

Almondi SA, considera que muebles de similares características se venden en el mercado entre \$3835 USD y \$4545 USD

Tomando en cuenta el precio de venta del producto que sale de Ecuador que previamente ya tiene utilidad y le sumamos un 33% aproximado correspondiente a gastos logísticos e impuestos de nacionalización esta tiene un costo en Panamá de \$3052 USD, el cual es perfectamente competitivo para el mercado además tenemos la oportunidad recargar a este producto un margen de utilidad que pudiera variar desde el 25% al 49%.

En el cuadro podemos analizar y conocer que tipos de bienes producen o venden la competencia y hacia qué tipo de mercado se orientan.

Tras revisarlo se puede ver claramente que la gran mayoría se dedica solamente a la producción de muebles para oficinas y estudios.

A continuación revisamos a detalle la situación de los competidores potenciales en Panamá:

- **Euromobilia:** Cuentan con una planta de producción de 12000 mts<sup>2</sup>, con personal preparado y maquinaria moderna. Su principal fortaleza es la constante inversión en capacitación, infraestructura y tecnología; lo que les ha dado como resultado obtener el certificado ISO 9001 sobre sus productos Premium. Llevan ya en el mercado más de 17 de años.

**Ilustración 35: Logo de Euromobilia.**



Fuente: [www.euromobilia.com](http://www.euromobilia.com)

- **Arista:** Es una empresa que tiene sus inicios en Guatemala por el año de 1986, a partir del año 1998 entra al mercado panameño; se encamina al concepto de una sola idea ofrecer al cliente una solución enfocados al servicio del diseño u adecuación del espacio interno.

**Ilustración 36: Logo de Arista.**



Fuente: <http://aristaint.com/siteweb/>

- **Eximuebles:** Es una empresa dedicada a la fabricación de muebles y exhibidores metálicos, tienen más de diez años en el mercado; siendo estos proveedores de un gran grupo de compañías y además complementan su oferta con muebles y metálicos para el hogar y centros de entretenimiento.

**Ilustración 37: Logo de Eximuebles.**



Fuente: [www.eximuebles.com](http://www.eximuebles.com).

- **Mepal:** es una empresa perteneciente a la marca comercial de Carvajal Espacios S.A que busca el potenciar la capacidad de equipos de trabajos y aportar a las organizaciones a través de mobiliarios para la oficina, las áreas de oficina y el sector de la hospitalidad. Procurando la minimización del impacto causado en el medio ambiente durante la producción del mobiliario.

**Ilustración 38: Logo de Mepal.**



Fuente: <http://www.carvajalespacios.com/>.

- **Decolosal:** es una empresa que ofrece mobiliarios para oficinas para líneas ejecutivas gerenciales, líneas ejecutivas junior líneas operativas; divisiones modulares, sistemas de paredes modulares piso-techo, así como puertas de madera para hoteles y proyectos a nivel macro.

**Ilustración 39: Logo de Decolosal.**



Fuente: [www.decolosal.com](http://www.decolosal.com).

- **Arias Design, Corp:** Se ha desarrollado durante siete años aproximadamente en el mercado Panameño, y ha sido creada con el fin de satisfacer el mercado nacional en el amueblamiento, diseño y decoración del sector empresarial. Contamos con las certificaciones de **ISO 9001, ANSI-BIFMAN** los cuales garantizan que los productos que tenemos a bien distribuir cumplen con los estándares de fabricación y calidad, además de la certificación que garantiza el cumplimiento de todos los requisitos necesarios para la conservación del medio ambiente.

**Ilustración 40: Logo de Arias Design.**



Fuente: <http://www.ariasdesignpanama.com/home.html>.

- **Righetti:** es una empresa que se ha caracterizado por un diseño de vanguardia en sus productos, donde elementos utilizados comúnmente como escritorios, sillas y estaciones de trabajo, proyectan una imagen fresca, contemporánea y funcional según las necesidades del usuario. Hoy día, representan marcas de primer nivel como: Riviera, Permase, Teknion, Global, Mobellinea y Versalink, entre otras. Con esto responden a las exigencias del mercado ya sea para productos basados en paneles, escritorios y/o almacenamiento.

**Ilustración 41: Logo de Righetti.**



Fuente: [www.righetti.com/](http://www.righetti.com/)

## **CONCLUSIÓN CAPITULO IV.**

Al momento de llevar a cabo el análisis del perfil de país de Panamá es muy fácil darse cuenta lo ventajoso o muy rentable que puede resultarle a Aktuell enviar sus productos prefabricados a ese país gracias a su alto grado de comercialización, su facilidades para la realización de transacciones entre productores y potenciales clientes. Y al hablar del mercado al cual nos vamos a enfocar después de analizar en profundidad su PIB y en especial la actividad de la construcción en Panamá, que en los últimos años va en crecimiento, se observa una gran proyección de los productos que podemos ofrecer a este mercado y da una vasta esperanza de rentabilidad a futuro; pues nuestros principales clientes son quienes se dedican a esta actividad, y ya se pueden tener identificados claramente el rubro de la construcción de nuestro interés y a la cual podemos venderles.

## **CAPÍTULO V: FINANCIAMIENTO**

### **INTRODUCCION CAPITULO V**

Este apartado muestra cuales son las maneras más seguras de concretar el pago en una negociación de carácter internacional,

Para ello es necesario que se conozca que maneras de hacerlo existen y cuál es el funcionamiento de cada una de ellas.

Buscamos que se entienda cuáles son las seguridades que brindan todas las opciones de pago a los integrantes de este tipo de comercialización es decir importador como exportador

La metodología fue investigación en libros directamente relacionados con la materia, así como información solicitada a entidades bancarias.

## **5.1. Formas de pago con el Cliente**

### **5.1.1. Pago en Efectivo**

#### **5.1.1.1 Transferencias Electrónicas mediante Instituciones Financieras**

Esta alternativa va a ser utilizada para que los potenciales clientes de Aktuell en Panamá puedan cancelar los valores de los pedidos demandados en efectivos una vez que estos reciban el producto mediante bancos intermediarios que nos permitan la recepción a través de transferencias entre cuentas propias de las empresas. El banco que utilizaríamos como intermediario es el City Bank que se encuentra a disposición en Panamá y lo utiliza en nuestro país el Banco Bolivariano como intermediario para la recepción de giros o transferencia.

El costo que tiene la transacción es de \$45 sin importar el monto más el 5% sobre el monto total que sobrepase los \$1000 que es el impuesto sobre las divisas.

Esta opción quedaría expuesta; pero no es aplicable operativamente ni para nuestra empresa, ni para ninguna en la actualidad, ya que en este tiempo los negocios internacionales ya no se realizan en efectivo sino que como veremos a continuación lo más común y práctico es realizar las transacciones con financiamiento o con crédito.

## 5.1.2 Pago con Financiamiento o Crédito

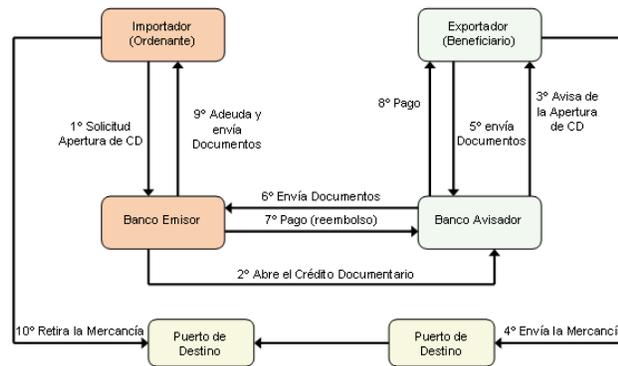
### 5.1.2.1 Crédito Documentario.

El crédito documentario<sup>11</sup> daría la opción que se trata de un convenio que va ser utilizado como un instrumento de pago, de garantía y de crédito en virtud de cual un emisor que podría ser por ejemplo entre las alternativas el City Bank, o el Austro Bank el Panamá ejecutando a petición de los futuros clientes ordenantes se obligan hacer un pago a favor de Aktuell a través de un banco corresponsal que llegaría a ser el Banco Bolivariano o el Banco del Austro según corresponde. Se efectuara el pago una vez presentados los documentos indicados en el crédito.

El proceso operativo que se llevaría a cabo sería:

### CARTAS DE CREDITO

#### Ilustración 42: Funcionamiento de una Carta de Crédito.



Fuente: <http://comercioexterior.banesto.es/es/cuente-con-nosotros/guia/medios-de-pago/creditos-documentarios>

<sup>11</sup> Crédito documentario (letter of credit) es un instrumento de pago (y no necesariamente una operación de crédito o préstamo), en la que el banco, llamado emisor u ordenante, a petición de su cliente, que es el importador, se compromete, directamente o por medio de otro banco (banco corresponsal o avisador), a pagar al beneficiario o exportador, contra entrega por su parte de los documentos acreditativos de la operación de exportación y con sujeción a las condiciones del crédito documentario en el plazo y términos del mismo. BERNAL TURNES Paloma, "Técnicas y Prácticas de Comercio Exterior", Editorial DYKINSON, S.L. Pág. 140.

Como explicación a la imagen anterior tenemos los siguientes pasos que se deben hacer al realizar una carta de crédito.

1. AKTUELL y El futuro cliente concluyen un contrato de venta estipulando el pago (crédito documentario)
2. El comprador da instrucciones a su banco emisor (City Bank o Austro Bank).
3. El banco emisor procesa el crédito, solicita e informa a AKTUELL sobre el crédito a su favor.
4. Tan pronto como AKTUELL tiene conocimiento del crédito y considera que puede cumplir sus términos y condiciones, procede a la expedición de la mercadería.
5. A continuación AKTUELL presenta los documentos requeridos al banco en el cual el crédito está disponible.
6. El banco comprueba si los documentos se ajustan a los requisitos del crédito. si es así el banco pagara a la vista o a plazo; aceptara o negociara el crédito.
7. En caso de que los documentos satisfagan los requisitos el banco emisor los entrega al comprador contra pago de importe debido o según otras condiciones acordadas.
8. El cliente remite los documentos de transporte al transportista, transitorio o a su agente de aduanas para que las mercancías sean entregadas.

Para James C. Van Horne en su libro Fundamentos Administración Financiera (Undécima Edición, Página 765); la carta de crédito es la emitida

por un banco en representación del importador. En el documento el banco acepta un libramiento acreditado al importador, si el conocimiento de embarque y otros detalles están correctos. En esencia, el banco sustituye su crédito con el del importador. Es obvio que el banco local no expedirá una carta de crédito a menos que piense que el importador es solvente y pagara el libramiento. El arreglo de la carta de crédito elimina en gran parte el riesgo del exportador al vender mercancía a un importador desconocido en otro país.

Esta alternativa sería la más factible para las negociaciones en las transacciones que vayamos utilizar para el exterior ya que en el ambiente comercial en el que estamos rodeados son muy pocas o nulas hoy en día las transacciones que se puedan efectuar sin que haya una forma de pago mediante financiamiento a plazos; esta carta de crédito representa una promesa documentaria por medio de la cual un banco paga al vendedor AKTUELL una cantidad en nombre del cliente cuando ciertas condiciones se cumplan. Presenta una serie de ventajas entre las cuales están:

- **Para el exportador (AKTUELL)**
  - **Seguridad de Cobro.-** al existir la intervención de instituciones financieras en la transacción otorga a Aktuell una mayor seguridad al momento de cobrar por la entrega de los productos.
  - **Contar con dos deudores (cliente y banco).-** como se especifica representa mayor seguridad en el cobro ya que se va a contar con dos deudores que tienen la obligación de que se cumpla esta ya que contraen la promesa de pago tanto el cliente como el banco negociador de la transacción.

- **Para el importador**
  - **Solo paga lo comprometido.-** para los clientes esto también les da la seguridad de ser un negocio serio entre las partes. Y tendrá la obligación de cumplir con el pago de exclusivamente lo que ha solicitado a Aktuell.
  - **Brinda una alternativa de financiación.-** en el mundo actual esta representa una gran ventaja y oportunidad para los compradores; ya que son pocos o ninguno las empresas y personas que tienen la capacidad de realizar la compra en efectivo. Por esta razón las cartas de crédito son la mejor opción para comprar dentro de un mercado tan competitivo en el que se atraviesa en la actualidad.

De acuerdo a lo explicado por Paloma Bernal Turnes en su libro Técnicas y Prácticas de Comercio Exterior, podemos decir que las cartas de crédito presentan las siguientes características:

- **Irrevocables.-** quiere decir que las cartas de crédito representan un compromiso serio no pueden ser desechadas por el deseo de alguna de las partes que intervengan.
- **No puede ser modificada.-** como se expuso las cartas de crédito representan un compromiso entre las partes en el cual una vez establecidas las características de la transacción estas no van a poder ser modificadas.
- **Consentimiento expreso.** Estas representan un acuerdo expuesto de realizar y estar de acuerdo con las características en las cuales se va a realizar la transacción.
- **Menor cuantía.-** las cartas de crédito representan el acuerdo

entre las partes donde las dos se van a asegurar establecer las condiciones de mayor ventaja en todos los aspectos entre los cuales está la de menor cuantía.

## **5.2 MEDIOS DE PAGO Y ASPECTOS FINANCIEROS**

### **Medios de Pagos.**

El medio de pago aconsejable es la carta de crédito confirmada e irrevocable o vías de pago electrónicas como la transferencia. Posteriormente, dependiendo de la evolución de la relación comercial se pueden utilizar otras formas que dependerán del trato con el cliente.

De la misma autora Paloma Bernal Turnes nos dice lo siguiente: “ A pesar de no existir ningún tratado internacional, sin embargo, si existen normas en el ámbito privado de aceptación generalizada respecto al crédito documentario, que permiten acotar sus interpretaciones y garantizar su seguridad. Las más extendidas en su uso son las Reglas y Usos Uniformes Relativos a los Créditos Documentarios (“RUU 500” o “UCP500” del ingles Uniform Customs and Practice) redactados por la Cámara de Comercio Internacional de París.

### **Aspectos financieros.**

Según el ICEX tenemos que: Panamá es un centro financiero de primer nivel mundial. En suelo panameño se encuentran más de 85 entidades financieras, la mayoría de ellas son entidades internacionales. Los trámites para abrir una cuenta en un banco

de Panamá suelen ser lentos y costosos, por lo que es muy recomendable, en caso de necesitar una cuenta, hacerlo a través de un abogado.

El acceso a crédito es accesible y el abanico de servicios financieros a empresas es amplio.

Muchas de estas entidades pueden trabajar en diferentes divisas. También hay presencia de entidades financieras españolas como el BBVA y CAIXA GALICIA (recién fusionada con CAIXANOVA). La unidad de cuenta en Panamá es el balboa que mantiene una paridad estricta 1:1 con el dólar estadounidense, aunque la unidad de pago es el dólar, por lo que las operaciones comerciales y las transacciones del día a día se realizan en esta divisa. El motivo principal de que en Panamá no pueda imprimir papel-moneda propia se debe a la ausencia de Banco Central. Sí que se acuña moneda fraccionaria de 1, 5, 10, 25 y 50 centésimos de balboa (estás monedas son exactamente iguales en forma y composición a las monedas de centavos de dólar estadounidense).

## **CONCLUSIÓN CAPITULO V.**

Y finalmente al analizar un punto muy importante como es el financiamiento podemos darnos cuenta que al contar con algunas alternativas de cobro de las mercaderías enviadas, no es un tema complejo o inalcanzable el lanzar nuestros productos hacia un mercado extranjero, dado que existe los medios suficientes que brinden seguridad tanto a Aktuell como a sus posibles compradores. Tomando en cuenta lo dicho se puede decir que no se tendría ninguna desventaja frente a los competidores en cuanto a la forma de pago e incluso estaríamos ofreciéndoles forma de financiamiento a crédito a los clientes que en la actualidad es la mayor ventaja que buscan estos para realizar sus negocios; teniendo la seguridad de cobro a pesar de la distancia entre los dos países.

## **CONCLUSIÓN FINAL**

Luego de haber desarrollado este tema de investigación podemos anotar que siendo Aktuell Mobel S.A una empresa que tiene un adecuado sistema de organización, plan estratégico eficaz y contar con la tecnología necesaria para cumplir con los requerimientos de sus clientes de una manera rápida y ofreciendo productos de excelente calidad, tiene la entera capacidad de satisfacer todas las necesidades del mercado actual que posee, e inclusive tiene la oportunidad de expandir su posicionamiento internacionalmente,

El analizar su sistema de costeo y conocer como este funciona nos brinda mayor poder de negociación con los clientes y ayuda para que nuestros precios siempre se mantengan competitivos en el mercado, esto es una enorme ventaja para poder negociar de manera internacional.

Una vez conocido estos temas se desarrolló ya lo que sería el análisis de factibilidad para que la empresa pueda comenzar a exportar sus productos; lo primero que se puede anotar como la mejor opción en cuanto al transporte es la vía marítima pues como se dijo; la cercanía entre Ecuador y Panamá permite utilizar este medio como la herramienta más útil y menos costosa para hacer llegar los pedidos futuros a tiempo y sin mayor inconvenientes futuros. De la misma manera continuando con la investigación, determinamos la situación del país al cual queremos incursionar; como es de conocimiento general Panamá siempre se ha caracterizado por ser un espacio geográfico que fomenta de muy buena manera las relaciones comerciales internacionales, dando una apertura completa para que Aktuell incursione en este país sin tener mayor problema para empezar a promocionar sus productos; un punto relevante en el análisis del cuarto capítulo lo recalcamos en la situación actual y futura de una de las principales actividades del país, como lo es la construcción, dándonos un punto de referencia para poder afirmar que se llegara a tener un mercado rentable a futuro y que los clientes potenciales a donde se apuntara los productos según nuestra proyección aumentara en los próximos años.

Como último punto de nuestra investigación, desarrollo el capítulo del financiamiento, de lo cual podemos concluir en lo referente a este tema, que es algo con lo cual podemos ofrecer a los posibles futuros clientes una alternativa muy cómoda y que ofrece ventajas tanto para Aktuell como para los compradores, la herramienta de financiamiento en la cual profundizamos su procedimiento; llamada la Carta de Crédito, es la alternativa más utilizada y de mejor utilidad para el comercio internacional; lo cual borraría el limitante de poder negociar entre una empresa de este país y un cliente de Panamá, reduciendo al mínimo el riesgo de incumplimiento de contratos establecidos.

Tomando en cuenta todo lo escrito, concluimos que la posibilidad de que Aktuell Mobel S.A. empiece a comercializar sus productos internacionalmente hacia un país tan prometedor como Panamá, sería una idea bastante acertada, en el caso que la administración de la empresa lo decidiera; y que puede y tiene a disposición los suficientes medios de transporte, políticas gubernamentales y formas de financiamiento como para poder realizar sus transacciones sin tener mayor inconvenientes, y así aprovechar un mercado potencial con el cual podría aumentar su rentabilidad y utilidades totales.

## **REFERENCIAS ELECTRÓNICAS.**

Aduana del Ecuador.	<a href="http://www.aduana.gob.ec">www.aduana.gob.ec</a>
Autoridad de Turismo de Panamá	<a href="http://www.atp.gob.pa">www.atp.gob.pa</a>
Cámara Panameña de la Construcción de Panamá CAPAC	<a href="http://www.capac.org">www.capac.org</a>
Constitución Política de la República de Panamá	<a href="http://www.asamblea.gob.pa">www.asamblea.gob.pa</a>
Carvajal Espacios	<a href="http://www.carvajal-mepal.com">www.carvajal-mepal.com</a>
Consortio Malo Arizaga Cía. Ltda.	Comar Cía. Ltda.
Contraloría General de la República de Panamá	<a href="http://www.contraloria.gob.pa">www.contraloria.gob.pa</a>
Decolosal	<a href="http://www.decolosal.com">www.decolosal.com</a>
Euromobilia	<a href="http://www.euromobilia.com">www.euromobilia.com</a>
Exportadora Coellar Cía. Ltda.	Expocoe Cía. Ltda.
Fondo Monetario Internacional	<a href="http://www.imf.org">www.imf.org</a>
Grupo Rossi S.A	<a href="http://www.eximuebles.com">www.eximuebles.com</a>
Instituto Español de Comercio Exterior.	<a href="http://www.icex.es">www.icex.es</a>
Ministerio de Economía y Finanzas de Panamá	<a href="http://www.mef.gob.pa">www.mef.gob.pa</a>
Ministerio de Economía y Competitividad de España	<a href="http://www.mineco.gob.es">www.mineco.gob.es</a>
Panamá Economy Insight.	<a href="http://www.panamaeconomyinsight.com.pa">www.panamaeconomyinsight.com.pa</a>
Plan de Marketing	<a href="http://www.plandemarketing.org">www.plandemarketing.org</a>
Reflexiones sobre Economía y Empresas en un Mundo Digital.	<a href="http://www.chipazul.blogspot.com/">www.chipazul.blogspot.com/</a>
Righetti	<a href="http://www.righetti.com">www.righetti.com</a>

Términos Internacionales de Comercio.

Incoterms

UNICEF

[www.unicef.org](http://www.unicef.org)

## **BIBLIOGRAFIA.**

BERNAL Turnes, Paloma y Colaboradores (2010) “Técnicas y Practicas del Comercio Exterior” Primera Edicion. Editorial Dykinson.

BLANCHARD Olivier Jean y otros (2012),”Macroeconomía”, Quinta Edición. Pearson – Prentice Hall.

BONINI y Charles y Colaboradores (2003) “Análisis Cuantitativo Para Los Negocios”, Novena Edición. Editorial McGraw – Hill.

CARBAUGH Robert (2009), “Economía Internacional”, Décima Segunda Edición. Cengage Learning.

CATEORA Philip y Colaboradores (2009), “Marketing Internacional”, Décimo Cuarta Edición, Tercera Edición en Español. Editorial McGraw-Hill.

CHIAVENATO, Idalverto y otro (2011), “Planeación Estratégica: fundamentos y aplicaciones”, Segunda Edición. Editorial McGraw-Hill.

HILL Charles (2007), “Negocios Internacionales”, Sexta Edición. McGraw-Hill.

KOTLER Philip (2001), “Dirección de Marketing, Conceptos Esenciales” Décima Edición. Pearson Educación.

LAMBIN Jean Jacques (2003), “Marketing Estratégico”, Edición Ilustrada. Esic Editorial.

MCDANIEL Carl (2011), “Investigación de Mercados”, Octava Edición, Editorial Cengage Learning.

MOCHON Francisco (2009), “Economía Teórica y Política”, Sexta Edición. Editorial McGraw – Hill.

SAMUELSON Paul y Colaborados (2003), “Economía”, Décimo Séptima Edición, Séptima Edición en Español. Editorial McGraw-Hill.

TRESPALACIOS Juan y colaboradores (2005), “Investigación de Mercados – Métodos de recogida y análisis de información para la toma de decisiones en Marketing”, Primera Edición. Ediciones Paraninfo.

VAN HORNE James y John M. Wachowicz (2002), “Fundamentos de Administración Financiera” Undecima Edicion. Editorial Pearson.

## INDICE DE ILUSTRACIONES.

Ilustración 1: Cocina.....	9
Ilustración 2: Cocina 2.....	9
Ilustración 3: Closet.....	10
Ilustración 4: Closet 2.....	10
Ilustración 5: Muebles de Oficina.....	11
Ilustración 6: Muebles de Oficina.....	11
Ilustración 7: Seccionadora.....	13
Ilustración 8: Pegadora de Bordes.....	14
Ilustración 9: CNC.....	14
Ilustración 10: Termolaminadora.....	15
Ilustración 11: Armado.....	15
Ilustración 12: Despacho.....	16
Ilustración 13: Fábrica Cuenca.....	24
Ilustración 14: Modelo de Cinco Fuerzas Competitivas.....	24
Ilustración 15: Mueble Modular.....	27
Ilustración 16: Modular de Plástico.....	30
Ilustración 17: Matriz BCG.....	31
Ilustración 18: Diseño de Modular.....	43
Ilustración 19: Plano del Proyecto.....	44
Ilustración 20: Costo de Tablero.....	45
Ilustración 21: Costo de Herrajes.....	46
Ilustración 22: Costo de los Bordes.....	47
Ilustración 23: Precio de Venta de Producto.....	47
Ilustración 24: Cotización para Cliente.....	48
Ilustración 25: Diseño del Proyecto.....	49
Ilustración 26: Tableros.....	50
Ilustración 27: Herrajes.....	51
Ilustración 28: Bordes.....	52

Ilustración 29: Cotización del Producto. ....	52
Ilustración 30: Mapa Político de Panamá. ....	76
Ilustración 31: Construcción Histórica Panamá. ....	95
Ilustración 32: Proyección de la Construcción en Panamá. ....	95
Ilustración 33: Distribución de la Construcción. ....	100
Ilustración 34: Inversión en Construcción en Panamá. ....	102
Ilustración 35: Logo de Euromobilia. ....	104
Ilustración 36: Logo de Arista. ....	105
Ilustración 37: Logo de Eximuebles. ....	105
Ilustración 38: Logo de Mepal. ....	106
Ilustración 39: Logo de Decolosal. ....	106
Ilustración 40: Logo de Arias Design. ....	107
Ilustración 41: Logo de Righetti. ....	107
Ilustración 42: Funcionamiento de una Carta de Crédito. ....	111

### **INDICE DE DIAGRAMA DE FLUJOS.**

Diagrama de Flujo 1: Elaboración de Productos. ....	12
Diagrama de Flujo 2: Servicio al Cliente. ....	18
Diagrama de Flujo 3: Servicio Post Venta. ....	19

### **INDICE DE TABLAS.**

Tabla 1: Ponderación para Cocinas. ....	41
Tabla 2: Ponderación para Muebles. ....	42
Tabla 3: Gastos de Transporte Locales. ....	62
Tabla 4: Resumen de Costos por vía marítima. ....	63
Tabla 5: Costos para Contenedores de 20 Pies. ....	63
Tabla 6: Costo para Contenedor de 40 pies. ....	64
Tabla 7: Costos Adicionales envió por vía aérea ....	66
Tabla 8: Costo de envió por vía aérea. ....	67

Tabla 9: Costo de envío consolidado por vía marítima.....	68
Tabla 10: Costo de Transporte Aéreo hasta 213 Kg. ....	69
Tabla 11: Costo de Consolidado Marítimo de 1 tonelada.....	70
Tabla 12: Aranceles en Panamá .....	71
Tabla 13: Costos de Importación a Panamá. ....	73
Tabla 14: Datos Generales de Panamá. ....	77
Tabla 15: Volumen de Construcción Año 2006. ....	83
Tabla 16: Volumen de Construcción Año 2007. ....	84
Tabla 17: Volumen de Construcción Año 2008. ....	84
Tabla 18: Volumen de Construcción Año 2009. ....	85
Tabla 19: Volumen de Construcción Año 2010. ....	85
Tabla 20: Volumen de Construcción Año 2011. ....	86
Tabla 21: Volumen de Construcción Año 2012. ....	86
Tabla 22: Número de Edificaciones del 2006 al 2012. ....	90
Tabla 23: Apartamentos por Unidades.....	90
Tabla 24: Cálculo de Y sostenida.....	91
Tabla 25: Determinación de Ciclo. ....	92
Tabla 26: Factor Estacional.....	93
Tabla 27: Regresión Lineal Simple.....	94
Tabla 28: Proyección de la Construcción Año 2013.....	96
Tabla 29: Proyección de la Construcción Año 2014.....	97
Tabla 30: Coeficientes de Correlación. ....	98
Tabla 31: Volumen de Construcción en Millones de Dólares. ....	99
Tabla 32: Cuadro de Comparación de Aktuell y Competencia en Panamá.....	103