



Universidad del Azuay

Facultad de Ciencias Jurídicas

Escuela de Estudios Internacionales

**Análisis de ampliación de la cartera de proveedores extranjeros de muebles de madera para la
empresa Radharani**

**Trabajo de graduación previo a la obtención del título de Licenciada en Estudios
Internacionales Mención Bilingüe en Comercio Exterior**

Autor: Kalindi Batallas Jervez

Director: Ing. Antonio Torres

Cuenca, Ecuador

2016

Agradecimientos

Mediante la presente quisiera agradecer a todas la personas que me han brindado su ayuda y apoyo en la realización de este trabajo de titulación. A mis profesores los cuales han tenido la paciencia de enseñarme y fortalecer mis conocimientos, los cuales estoy segura me servirán a lo largo de la vida. A mi director de Tesis quien aparte de ser mi guía y soporte fundamental para el desarrollo de este trabajo, se ha convertido en un gran amigo. Agradezco a mis padres por enseñarme a nunca rendirme y por depositar en mí su confianza y esfuerzo en motivarme y apoyarme incondicionalmente. Finalmente, a todos mis compañeros de estudio con quienes he compartido los mejores momentos y han sido un pilar fundamental durante cuatro largos años de estudio.

Resumen

En el presente trabajo se analizará las posibilidades de ampliación de nuevos proveedores para la empresa Radharani y el debido proceso de importación de muebles de madera desde la India hacia el Ecuador. Mediante el análisis de la empresa y su negocio se comprenderá el motivo por el cual es necesaria la ampliación de nuevos proveedores los cuales serán seleccionados en base al estudio de mercado y oportunidades comerciales, como también por requerimientos técnicos que deben cumplir. Se describirá el proceso de importación más conveniente para que la empresa pueda optimizar sus procesos de negociación y comercialización de la mercancía al igual que minimizar costos.

Abstract

This project will analyze the possibilities of expansion of new providers for Radharani Imports Company and the right import process of wooden furniture brought from India to Ecuador. Through an analysis of the company and its business we will understand the reason why it is necessary to expand providers and who will be selected throughout a research of the Indian market and its investment opportunities, as well as certain legal requirements that have to be fulfilled. A suitable import process will be described so that the company can optimize the negotiation and commercialization of the merchandise and, therefore, be able to minimize its costs and accelerate the delivery of the products to the final port.

Tabla de contenidos

Agradecimientos.....	2
Resumen.....	3
Abstract.....	3
Introducción.....	8
Capítulo I. Análisis de la empresa Radharani.....	9
1.1 Introducción	9
1.2 Funcionamiento, descripción del negocio	9
1.3 Productos y ventas de la empresa.....	11
1.3.1 Categorización de productos:	11
1.3.2 Ventas.....	20
1.4 Finanzas y rentabilidad de la empresa.....	25
1.5 Mercado y competencia	27
1.6 Logística de la empresa	29
1.7 Organización Administrativa	32
1.8 Problemática actual de la empresa	33
1.9 Conclusiones del Capítulo I	34
Capítulo II. Identificación de proveedores.....	35
2.1 Introducción	35
2.2 India en sus negocios.....	35
2.3 Requerimientos de normas y certificados	37
2.4 Investigación de proveedores	39
2.5 Selección y evaluación de proveedores que cumplen con los requisitos	42
2.6 Conclusiones del Capítulo II	45

Capítulo III. Proceso de Importación	46
3.1 Introducción	46
3.2 Proceso de licencias, permisos y requisitos para la importación.....	46
3.2.1 Certificados previos al embarque	48
3.3 Proceso de negociación e importación	50
3.4 Costos posibles de importación.....	52
3.5 Conclusiones del Capítulo III.....	54
Conclusión final	55
Recomendaciones	57
Bibliografía	59
Glosario de términos.....	62
Anexos	63
1. Reglamento Técnico Ecuatoriano Rte Inen 104 “Muebles”, 2011.....	63
2. Certificado INEN de la mercadería.....	64
3. Certificado de origen de la mercadería.....	65
4. Certificado de fumigación de la mercadería	66

Índice de imágenes

Imagen 1. Baúl de madera tallada y bronce.....	11
Imagen 2. Biombo de madera tallada.....	12
Imagen 3. Ventanas nepaleses de madera.....	12
Imagen 4. Aparadores de madera pintada con bronce.....	12
Imagen 5. Aparadores de madera pintada con bronce.....	12
Imagen 6. Mesas de madera con bronce.....	13
Imagen 7. Paneles de madera tallada.....	13
Imagen 8. Puertas talladas de madera antigua.....	13
Imagen 9. Muebles de madera con bronce.....	14
Imagen 10. Lámparas de vidrio mosaico.....	14
Imagen 11. Lámparas de metal, bronce y vidrio.....	14
Imagen 12. Esfinges de bronce de dioses indues.....	15
Imagen 13. Esfinges de bronce de dioses indues.....	15
Imagen 14. Adornos de bronce, madera y vidrio.....	16
Imagen 15. Adornos de bronce, madera y vidrio.....	16
Imagen 16. Alfombras con hilo de seda.....	17
Imagen 17. Tapices bordados.....	17
Imagen 18. Pashminas, chales y saris bordados.....	18
Imagen 19. Accesorios de meditación y libros de yoga.....	18

Índice de tablas

Tabla 1. Total ventas de la empresa Radharani, período 2010-2015.....	20
Tabla 2. Ventas por línea de productos en el periodo Noviembre 2014 – Diciembre 2015.....	23
Tabla 3. Cuadro Financiero de la empresa Radharani.....	25
Tabla 4. Muestra de distribución de la población investigada 2011 – 2012.....	27
Tabla 5. Lista de posibles proveedores para el almacén Radharani.....	41
Tabla 6. Análisis cuali - cuantitativo de posibles proveedores.....	43
Tabla 7. Reporte de subpartida.....	47
Tabla 8. Costos de importación.....	53

Índice de gráficos

Gráfico 1. Total ventas Radharani, periodo 2010 – 2015.....	21
Gráfico 2. Ventas por líneas de productos en el periodo Noviembre 2014 – Diciembre 2015.....	24
Gráfico 3. Ingreso total promedio y gasto mensual promedio según área geográfica.....	27

Índice de ilustraciones

Ilustración 1. Flujograma logístico.....	29
Ilustración 2. Organigrama administrativo.....	32
Ilustración 3. Flujograma logístico.....	50
Ilustración 4. Flujograma del proceso de importación.....	51

Introducción

El siguiente análisis será realizado con el propósito de buscar nuevos proveedores para la empresa de importaciones Radharani, como también indicar el debido proceso de importación para muebles de madera al Ecuador. Al ser una empresa con más de diez años de funcionamiento trabajando en importación de productos desde India, Nepal y Tailandia, se cree es necesario actualizar su portafolio de proveedores y así revitalizar la empresa. Enfocándose en mejorar su rendimiento, sus relaciones comerciales y brindar un mejor servicio a sus clientes y mercado.

El comercio exterior ha ayudado notablemente a que los países se desarrollen y expandan sus mercados. No todos los países cuentan con los recursos suficientes para suplir las necesidades de toda una nación, entonces surge la teoría de la especialización y ventaja competitiva. David Ricardo explicó que los países buscan especializarse en producir y exportar al resto del mundo los bienes en los que son más eficientes e importar bienes en los que son más ineficientes. Hoy en día, mediante negociaciones y acuerdos internacionales los países crean vínculos comerciales fuertes en los cuales intercambian sus productos para suplir sus necesidades.

Sin embargo, las distintas crisis financieras que han surgido a lo largo de estos años, han complicado el mercado y el volumen del comercio internacional. Sin dejar de lado las altas tasas de desempleo, crecimiento lento, aumento de la deuda, la subida y bajada de los precios del petróleo, al igual que la desconfianza en los gobiernos de izquierda y derecha, lo que ha llevado a que ciertos países opten por un mayor proteccionismo a su producción interna, en contra de la competencia extranjera, optando por un incremento de las barreras comerciales, principalmente en forma de mayores aranceles. (Hill, Charles, 2011)

El Ecuador, en su actual gobierno, ha implementado ciertas restricciones en productos provenientes del exterior con el fin de proteger su industria nacional. Con lo que se busca evitar la salida de capital y ampliar la apreciación por productos nacionales. Además, de intentar estabilizar la crisis económica actual producida por la caída en el precio del petróleo. Esto ha afectado a varias empresas dedicadas a la importación de productos, ya que representa mayores costos y la necesidad de buscar nuevos proveedores. Los cuales cumplan con las especificaciones necesarias en cuanto a normas de calidad avaladas con certificados y documentos requeridos actualmente por el gobierno del Ecuador.

Capítulo I. Análisis de la empresa Radharani

1.1 Introducción

En este capítulo se conocerá la historia de la empresa, el funcionamiento de su negocio, los productos que ofrece y el público a cual se dirige. Como también se describirá su proceso logístico para la compra, transporte y comercialización de sus productos en la actualidad. Es muy importante saber sus ventas y cuadros financieros para visualizar el rendimiento de sus productos en el mercado, además de las ganancias de la empresa. De esta manera podremos comprender mejor el negocio al igual que la problemática actual que se presenta en la empresa.

1.2 Funcionamiento, descripción del negocio

La empresa Radharani se encuentra en la ciudad de Cuenca ubicada en los subsuelos del Centro Comercial el Vergel, en las calles Manuel J Calle y Alfonso Cordero. Cuenta con doce años de funcionamiento, fue abierto en el año 2003. Su nombre hace referencia a una diosa de la India, la cual representa la fuerza interna del placer de Dios.

La empresa es una importadora de artículos de decoración de interiores, vestimentas y accesorios provenientes principalmente desde la India y otros países del Asia como Tailandia, Nepal y el Tíbet. En su inicio las importaciones se realizaban en su totalidad mediante la modalidad de carga suelta (LCL) vía marítima y aérea con pocos artículos como adornos de madera y bronce, tapices, lámparas de vidrio mosaico, atuendos típicos de la India, entre otros.

En sus primeros 6 años la empresa se mantuvo con operaciones pequeñas e informales ya que no realizaban grandes importaciones, sin embargo poco a poco obtuvo un constante ascenso y éxito, gracias al buen rendimiento y experiencia que adquirió en estos años, logró convertirse en la primera y única empresa que ofrecía productos provenientes de la India en el mercado cuencano. En el año 2009 con el fin de mejorar y ampliar su stock de productos, la empresa realizó la primera importación de un contenedor completo con muebles de madera elaborados a mano, que representaban originalidad y diseños exclusivos. Se efectuaron nuevas negociaciones y buscaron proveedores que ofrecieran productos diferentes y de calidad. Con esto se obtuvo buen rendimiento como empresa gracias a la buena acogida por parte del mercado en general, lo que significó continuar anualmente con la importación de muebles de madera y otros artículos.

Desde el año 2010, la empresa Radharani conjuntamente con la Embajada de la India ha realizado ferias culturales y gastronómicas en las ciudades de Quito y Guayaquil. En las cuales sus artículos son exhibidos y vendidos con un gran éxito. Por lo que se ha considerado la posibilidad de ampliar su empresa abriendo sucursales en estas ciudades gracias a la gran apreciación que se tiene por estos productos. Hay que tomar en cuenta que todavía no existe una competencia directa. Sin embargo, por la problemática actual que enfrenta la empresa, la cual describiremos más adelante, sus planes de expansión se encuentran en espera, hasta encontrar las mejores opciones y lograr continuar con las importaciones.

Los propietarios de la empresa Radharani se han mantenido viajando por 15 años consecutivos a la India. Han sido considerados en varias ocasiones por la Embajada de la India en Colombia con concurrencia en Ecuador, como unos de los principales invitados para contactar y asistir a varias ferias de exportadores y productores indios de artesanías, textiles y muebles de madera. Con el fin de mantener y extender sus relaciones comerciales al igual que mejorar sus líneas de importación.

1.3 Productos y ventas de la empresa

La empresa Radharani ha ido incrementando sus ventas con el pasar de los años y poco a poco sus clientes han exigido nuevos productos y pedidos a nivel nacional, por lo que se ha ampliado y diversificado su portafolio.

Sus productos son muy variados y cuentan con diseños únicos ya que en su totalidad son hechos a mano e importados de lugares que cuentan con los mejores artesanos del mundo. Este factor le hace diferenciarse de la competencia por la exclusividad que Radharani presenta a sus consumidores.

1.3.1 Categorización de productos:

Dentro de los productos que la empresa brinda a sus clientes se puede encontrar un amplio portafolio el cual lo describiremos conjuntamente con sus respectivas imágenes, las cuales nos mostrarán la calidad y exclusividad de sus productos.

- Muebles de madera
 - _Baúles
 - _Biombo
 - _Puertas talladas
 - _Paneles tallados
 - _ Mesas
 - _Ventanas nepaleses



Imagen 1. Baúl de madera tallada y bronce

Fuente: Empresa Radharani, 2016



Imagen 2. Biombo de madera tallada

Fuente: Empresa Radharani, 2016



Imagen 3. Ventanas nepaleses de madera

Fuente: Empresa Radharani, 2016



Imagen 4. Aparadores de madera pintada con bronce

Fuente: Empresa Radharani, 2016



Imagen 5. Aparadores de madera pintada con bronce

Fuente: Empresa Radharani, 2016



Imagen 6. Mesas de madera con bronce

Fuente: Empresa Radharani, 2016

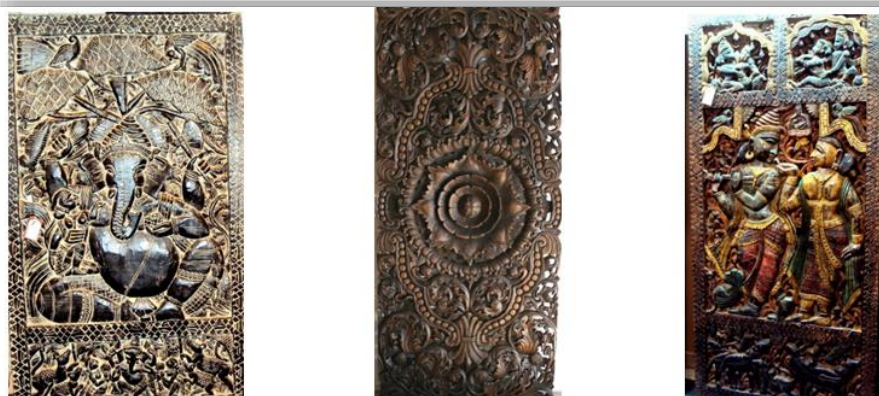


Imagen 7. Paneles de madera tallada

Fuente: Empresa Radharani, 2016



Imagen 8. Puertas talladas de madera antigua

Fuente: Empresa Radharani, 2016



Imagen 9. Muebles de madera con bronce

Fuente: Empresa Radharani, 2016

- Lámparas de mosaico y bronce



Imagen 10. Lámparas de vidrio mosaico

Fuente: Empresa Radharani, 2016



Imagen 11. Lámparas de metal, bronce y vidrio

Fuente: Empresa Radharani, 2016

- Esfinges de bronce



Imagen 12. Esfinges de bronce de dioses indues

Fuente: Empresa Radharani, 2016



Imagen 13. Esfinges de bronce de dioses indues

Fuente: Empresa Radharani, 2016

Las esfinges de bronce simbolizan a Dioses y Semidioses de la India los cuales según su filosofía representan salud, prosperidad, fortuna, devoción, conocimiento y aprendizaje. Estos son muy atractivos en el mercado ya que no solo se les aprecia por ser artículos decorativos sino también como figuras utilizadas para la meditación y veneración con el fin de recibir protección y beneficios.

- Adornos de bronce, madera y vidrio
- Móviles
- Pinturas en olio y seda



Imagen 14. Adornos de bronce, madera y vidrio

Fuente: Empresa Radharani, 2016



Imagen 15. Adornos de bronce, madera y vidrio

Fuente: Empresa Radharani, 2016

- Alfombras



Imagen 16. Alfombras con hilo de seda

Fuente: Empresa Radharani, 2016

- Tapices
- Manteles
- Cojines
- Cubre camas



Imagen 17. Tapices bordados

Fuente: Empresa Radharani, 2016

- Pashminas
- Chales
- Ropa típica de la India
- Carteras
- Joyas y accesorios



Imagen 18. Pashminas, chales y saris bordados

Fuente: Empresa Radharani, 2016

- Inciensos
- Esencias
- Accesorios de meditación
- Libros de meditación



Imagen 19. Accesorios de meditación y libros de yoga

Fuente: Empresa Radharani, 2016

Todos sus productos son hechos a mano y ciertos de ellos presentan ciertas irregularidades en el terminado de sus bordados y colores como también en su calado, las cuales no deben ser tomadas como defectos dado que son creaciones de piezas únicas y no son producidas industrialmente ni prediseñadas con anterioridad. Su línea de productos se basa en un estilo rustico, antiguo y étnico. Cada pieza posee su propia historia pintada, bordada y tallada en maderas originarias de ciertos lugares del Asia y del continente indio como la sheesham o más conocida como palos rosa, la teca y mango.

Actualmente existe un gran aprecio por las personas que en base a sus experiencias e intereses desean combinar varios estilos y culturas en su decoración. Por lo tanto los propietarios han tratado de mantener un stock variado y muy bien escogido para representar no solo la belleza de cada pieza y su cultura, sino también la creatividad y esfuerzo en el trabajo de los artesanos indios.

1.3.2 Ventas

A continuación analizaremos las ventas anuales y mensuales totales de la empresa y su variación en un periodo de cinco años, 2010 – 2015.

Total ventas Radharani periodo 2010-2015						
Mes	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Enero	4500.60	5060.35	4689.65	4567.87	5345.08	6437.13
Febrero	5700.00	6880.45	5430.28	4560.00	6100.35	5472.63
Marzo	4460.80	6507.40	6522.00	5376.87	5060.30	5032.20
Abril	5400.00	3400.76	4300.78	4329.76	6330.60	6750.77
Mayo	7235.97	5800.32	6700.32	6542.20	6990.78	6380.54
Junio	3208.75	2800.60	3200.00	3210.80	2500.90	1811.38
Julio	2300.64	2030.68	3657.98	4380.43	3670.38	3846.00
Agosto	3709.56	3450.78	4350.76	4600.50	4980.00	7181.17
Septiembre	5740.85	5337.80	7750.50	6754.30	8580.40	3727.28
Octubre	6970.75	4390.23	7620.54	4420.87	10780.32	3809.04
Noviembre	6070.80	5600.47	6430.09	6300.65	10400.78	2472.98
Diciembre	9800.40	8765.30	9500.71	9800.76	14480.90	8938.06
Total Ventas	65099.12	60025.14	70153.61	64845.01	85220.79	61859.18

Tabla 1. Total ventas de la empresa Radharani, período 2010-2015

Fuente: Empresa Radharani, 2016

Elaborado por: Batallas, Kalindi

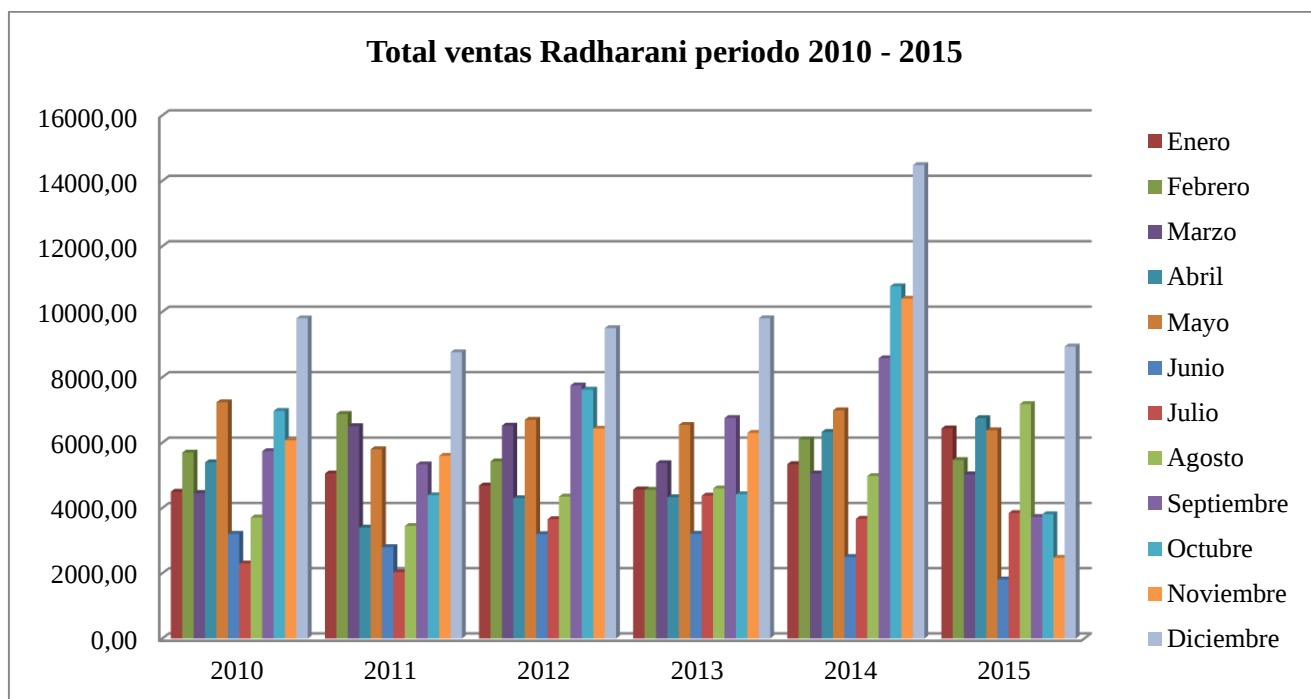


Gráfico 1. Total ventas Radharani, periodo 2010 – 2015

Fuente: Empresa Radharani, 2016

Elaborado por: Batallas, Kalindi

Al revisar los datos de la tabla No .1 y el gráfico N. 2 de las ventas de la empresa hemos observado que en los años 2010, 2012 y 2014 se han generado mayores ventas. Una de las principales razones fueron que en estos años se realizaron las importaciones del contenedor las cuales los primeros tres meses a su llegada generaron los mayores ingresos. Durante los últimos cinco años, el mes de diciembre ha generado mayores ventas por la alta demanda de la temporada navideña. El segundo mes más alto en ventas es mayo por las compras del día de la madre y posteriormente los meses en los que se ha ofertado nueva mercadería como septiembre, octubre y noviembre al igual que la participación de la empresa en las distintas ferias culturales y gastronómicas de la India.

La situación cambio para el año 2015, puesto que a pesar que el sueldo básico y otros ingresos se incrementaron en el país, estos no fueron los suficientemente altos para que las personas continuasen con su estilo de vida. La crisis en el país se ha visto agravada por el efecto de las salvaguardias, el endeudamiento constante, la falta de industria, la división política y los innumerables impuestos que han surgido los últimos meses por parte del Gobierno. Por los mencionados motivos, las personas han debido priorizar sus consumos, haciendo que productos como los que ofrece la empresa Radharani se hayan visto afectados en su demanda.

Para el siguiente análisis se utilizarán los datos a partir de la última importación, debido a la carencia de información financiera de años anteriores por parte de la empresa debido a que era un negocio unipersonal. En cuanto a la tabla No. 2 en la cual observamos las ventas por línea de productos en el periodo noviembre 2014 - diciembre 2015, podemos analizar que la línea más vendida de la empresa corresponde a los muebles de madera. Los cuales incluyen, biombos, puertas, mesas, entre otros. Por otro lado, la línea con menor número de ventas es la de joyas y accesorios ya que existe una fuerte competencia dentro de este mercado. Posteriormente se realizará el análisis de la línea que genere más rentabilidad en la empresa.

Enfocándonos en la línea de madera podemos decir que actúa al igual que la empresa en el mes de diciembre, en cuanto a ventas se refiere. Dado que tanto para la empresa y esta línea, este mes representa una alta rotación e ingresos. Sin embargo, su comportamiento no es constante dado que en el mes de mayo la empresa genera un nivel de ventas fuerte, pero los muebles de madera no tienen a este mes como uno de sus preferidos. Ya que el consumo se direcciona a otro tipo de productos, por ejemplo adornos de madera y bronce como también joyas y accesorios. Por otro lado, la línea que presenta mayor rotación es la de inciensos, dado que sus precios son muy accesibles por los consumidores. Esto sumado a su corta vida útil, lo que genera una recompra inmediata del producto.

Ventas por Línea de productos en el periodo Noviembre 2014 - Diciembre 2015														
Línea de productos	Noviembre	Diciembre	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Muebles de Madera	7390.00	8600.00	4500.00	4002.00	2780.00	3775.00	3886.00	860.00	2167.00	4356.00	2130.00	1300.00	940.00	5868.00
Lámparas de vidrio y metal	740.00	890.00	569.00	387.00	327.00	567.00	670.00	161.00	367.00	669.00	450.00	450.00	240.00	680.00
Adorno de madera, bronce y vidrio	470.00	2150.00	255.00	145.00	421.00	470.00	390.00	205.00	432.00	449.00	240.00	579.00	240.00	690.00
Esfinges de madera y bronce	780.80	1340.10	540.00	134.00	446.00	830.00	750.00	280.00	270.00	740.00	390.00	350.00	130.00	430.00
Textiles	430.20	670.30	125.00	139.23	370.00	538.00	239.00	109.00	238.00	479.00	207.00	250.00	440.00	480.00
Joyas y accesorios	90.00	350.00	199.53	325.40	218.00	230.00	215.00	86.00	178.00	220.00	132.00	350.00	212.00	340.00
Inciensos	500.50	480.50	248.60	340.00	470.20	340.77	230.54	110.38	194.00	268.17	178.28	530.04	270.98	450.06
Total	10400.78	14480.90	6437.13	5472.63	5032.20	6750.77	6380.54	1811.38	3846.00	7181.17	3727.28	3809.04	2472.98	8938.06

Tabla 2. Ventas por línea de productos en el periodo Noviembre 2014 – Diciembre 2015

Fuente: Empresa Radharani

Elaborado por: Batallas, Kalindi

Ventas por línea de productos en el periodo Noviembre 2014 - Diciembre 2015

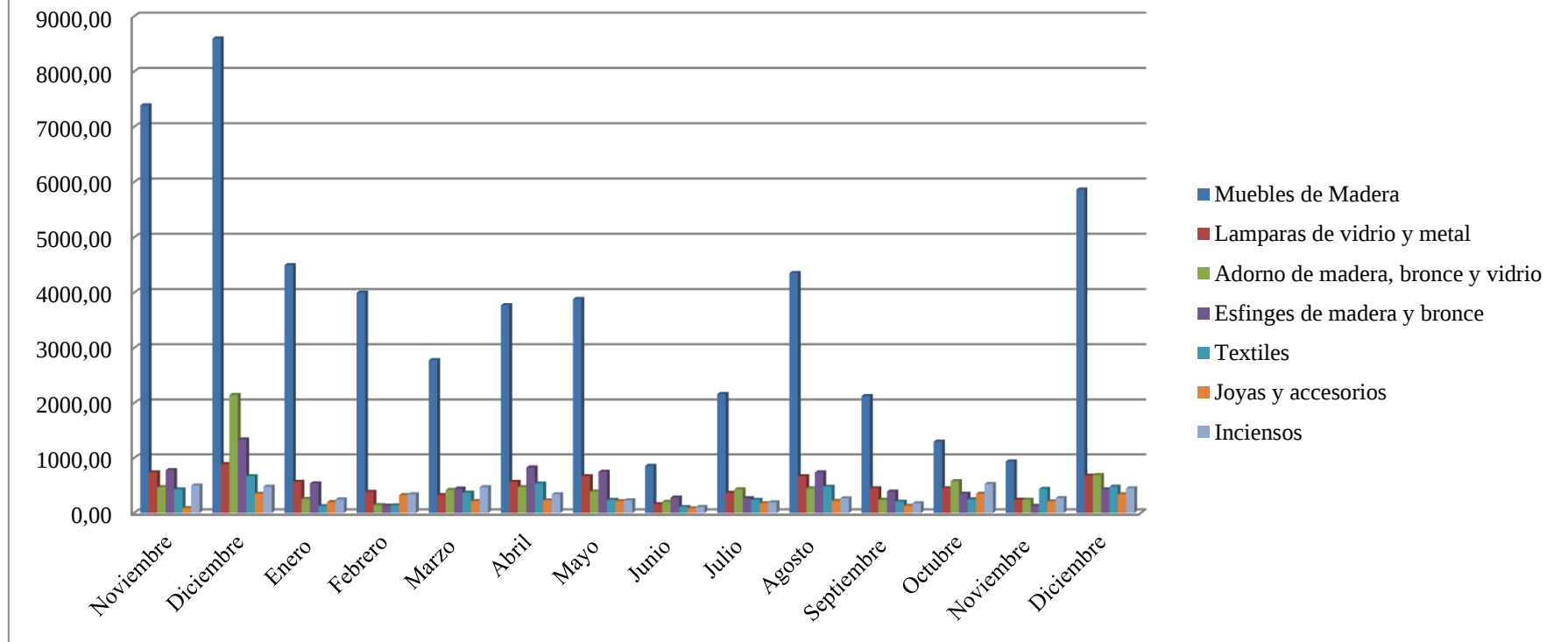


Gráfico 2. Ventas por líneas de productos en el periodo Noviembre 2014 – Diciembre 2015

Fuente: Datos empresa Radharani, 2016

Elaborado por: Batallas, Kalindi

1.4 Finanzas y rentabilidad de la empresa

En el siguiente cuadro se analizara los datos financieros de la empresa desde noviembre 2014 hasta diciembre 2015. Conoceremos las ventas netas dentro de este periodo, los costos de ventas que representan la inversión y costos de importación de la mercadería, sus gastos administrativos y por el último la utilidad neta la cual nos ayudara a comprender si la empresa ha obtenido pérdidas o ganancias,

Cuadro Financiero Noviembre 2014-Diciembre 2015	
Ingresos	
Ventas netas	86,740.86
Costo de ventas	37,828.23
Utilidad bruta	48,912.63
Gastos Administrativos	
Arriendo	11,760.00
Alícuotas y Servicios Básicos	2,040.00
Permisos Municipio, Bomberos	150.00
Salarios	4,392.00
Gastos de ventas	480.00
Utilidad Operativa	30,090.63
Impuestos	2,430.15
Utilidad neta	27,660.48

Tabla 3. Cuadro Financiero de la empresa Radharani

Fuente: Empresa Radharani, 2016

De acuerdo a la información brindada por la empresa Radharani, basándonos en el periodo noviembre 2014 - diciembre 2015 y con referencia en su última importación, se puede deducir lo siguiente. La empresa cuenta con una rentabilidad del 34% si comparamos su utilidad contra sus ventas. Debemos tomar en cuenta, que todavía existe dentro de la empresa un inventario correspondiente a la última importación, por lo cual este porcentaje podrá variar con el transcurso del tiempo. Una de las ventajas que posee Radharani es que la inversión realizada proviene de la misma empresa, lo cual hace que no se generen pasivos por la adquisición de sus productos.

En cuanto al tema de análisis sobre la línea de productos que genera mayor rentabilidad en la empresa, se puede constatar lo siguiente:

- La línea de muebles de madera genera una rentabilidad del 57% al 68%, valores calculados en base al costo de cada producto y al precio de venta al público, con lo cual se consolida como la línea a potenciar. Dado que la empresa no posee un control de rotación exacto de sus productos, la constante venta de estos, hace que sea fácilmente notable la acogida que tienen en el mercado.
- Dentro de este análisis, se pudo encontrar que otra de las líneas fuertes de Radharani es la de adornos de madera, en especial elefantes los cuales a simple vista se puede constatar que resultan muy atractivos para el mercado.
- Al ser los muebles de madera los que mayores ingresos generan, estos se convierten en el soporte de la empresa para la reinversión de nueva mercadería.
- Se considera que los productos de madera tanto como muebles y adornos sean los que mayor número de unidades se importen posteriormente.
- Si bien el rendimiento de la empresa ha disminuido en el último año, este le ha permitido seguir trabajando continuamente en la importación y venta de sus productos. Sin embargo, existen algunos aspectos en los que la empresa pudiera mejorar y así generar mayor rentabilidad en el tiempo.

Considerando estas circunstancias y al conocer que la línea más vendida y la que genera mayor rentabilidad a la empresa es la de muebles de madera, hemos decidido enfocar la búsqueda y ampliación de nuevos proveedores a quienes estén dedicados principalmente en ofrecer esta línea de productos y posteriormente sean ellos los que ayuden con la empresa en desarrollar un correcto proceso de importación y comercialización.

1.5 Mercado y competencia

La empresa se encuentra dirigida a un mercado de hombres y mujeres desde los 25 años de edad en adelante, debido a sus necesidades y apreciación por productos únicos y exclusivos. Con un alto poder adquisitivo, debido a que son importados desde el Oriente. Esto representa una razón clave para que el target de Radharani se enfoque hacia un público de clase media-alta. Según la última Encuesta Nacional de Ingresos y Gastos (ENIGHUR) 2011- 2012, existen 112.014 personas en el área urbana de la ciudad de Cuenca, lo que representa el total de hombres y mujeres a los que la empresa se dirige.

La encuesta de estratificación del nivel socioeconómico realizada por el INEC, presentó que la mayor parte de la población en el Ecuador pertenece a la clase media. Su ingreso total promedio mensual en el área urbana es de 1.046,3 y su gasto total promedio mensual es de 943,2. Más del 40% de sus ingresos van destinados al consumo.

Muestra de distribución de la población investigada, 2011 - 2012	
Nacional	153.444
Urbana	112.014
Rural	41.430

Tabla 4. Muestra de distribución de la población investigada 2011 – 2012

Fuente: Encuesta de estratificación del nivel socioeconómico, INEC 2012

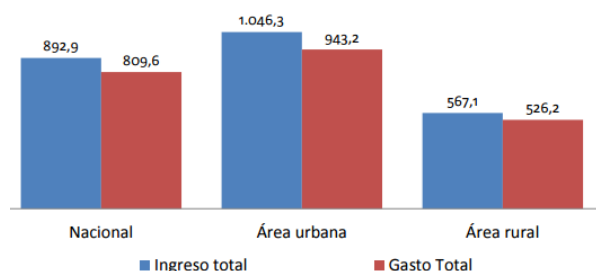


Gráfico 3. Ingreso total promedio y gasto mensual promedio según area geografica

Fuente: Encuesta de estratificación del nivel socioeconómico, INEC 2012

Adicionalmente, cabe destacar que en los últimos años la ciudad de Cuenca ha tenido una extensa migración de jubilados extranjeros que se han visto muy interesados y aprecian este tipo de productos, los cuales pueden ser considerados clientes potenciales para Radharani. La decisión de compra por parte de los clientes de Radharani depende del tipo de personalidad que estos posean, en este caso son personas que están interesadas en la adquisición de artículos pertenecientes a la cultura Hindú como también a la meditación y prácticas de yoga. Además son individuos que buscan una decoración atractiva y diferente para su hogar con objetos de calidad y exclusividad sin importar el precio.

1.5.1 Competencia

Radharani se ha destacado de su competencia por sus atributos de exclusividad, servicio, calidad y variedad. La empresa no tiene una competencia directa, sin embargo, en los últimos años se han abierto nuevos locales comerciales provenientes de la India, Pakistán y Turquía que presentan una competencia indirecta ya que no cuentan con un stock muy grande de productos, piezas finas de calidad ni tampoco muebles. Sus costos son mucho más bajos y están dirigidos a un mercado objetivo medio-bajo.

Es muy importante tomar en cuenta que si bien estas empresas generan una competencia indirecta para Radharani. En cualquier momento estas podrían cambiar su mercado objetivo y ampliar su portafolio de productos creando una mayor competencia, por lo tanto la empresa Radharani debe estar alerta y preparada para reaccionar a cualquier cambio que se le presente en su mercado.

1.6 Logística de la empresa

A continuación se presentara el flujograma logístico con el cual la empresa Radharani ha venido trabajando durante los últimos seis años el cual nos muestra el proceso para la compra, envío y comercialización de sus productos.

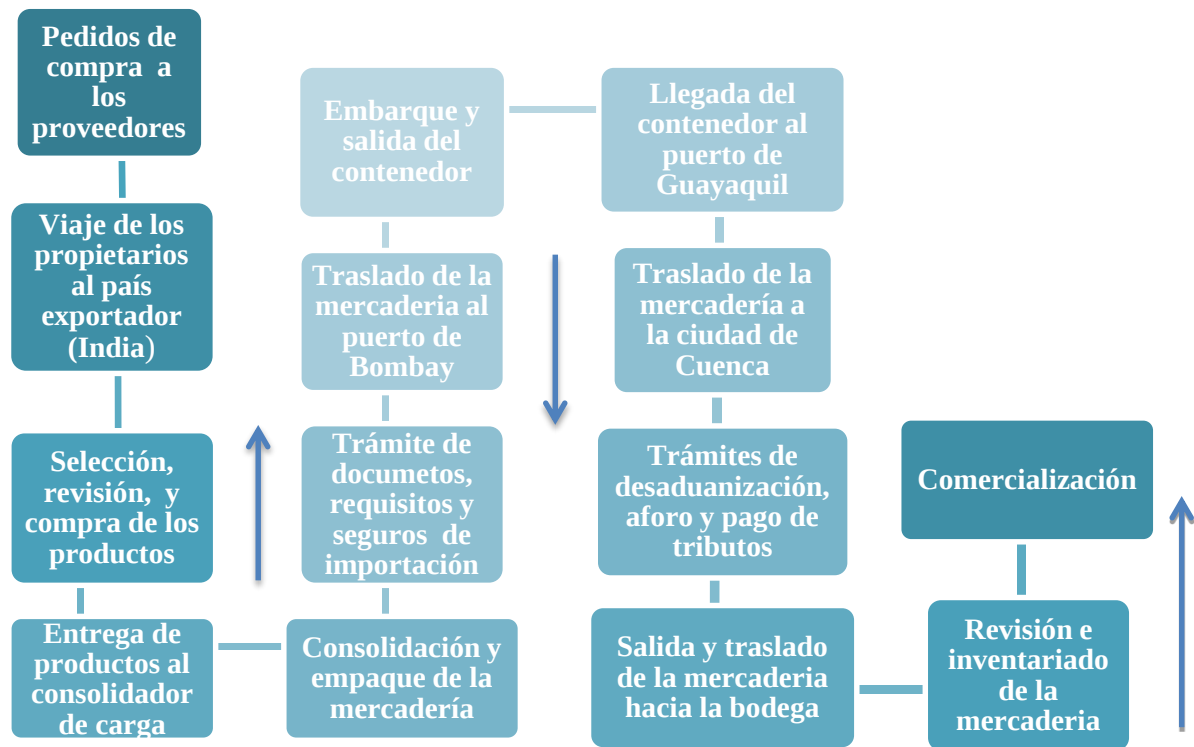


Ilustración 1. Flujograma logístico

Fuente: Empresa Radharani

Elaborado por: Batallas, Kalindi

El flujograma logístico presentado, Los propietarios de Radharani se han mantenido viajando a la India por más de 15 años, lo que ha sido muy beneficioso para la empresa, ya que conocen exactamente como se manejan los negocios en India y donde se encuentran los mejores productos y proveedores con costos razonables para poder obtener una ganancia.

Su plan estratégico de negocio básicamente se basa en realizar ciertos pedidos a sus proveedores desde el Ecuador basándose en requerimientos particulares de sus clientes. Los propietarios viajan una vez por año a la India para seleccionar, revisar, comprar los productos y posteriormente realizar el envío por carga marítima hasta al Ecuador. Las compras que realizan son hechas a diferentes

proveedores ubicados en distintas regiones de la India e incluso dentro de mercados informales directamente a obreros artesanos, lo que significa menores costos en ciertos productos.

Todas las compras realizadas a los distintos proveedores son entregadas a un solo proveedor y agente consolidador ubicado en la ciudad de Delhi, el cual se encarga de juntar y empacar toda la mercadería, realizando todo lo necesario para la exportación, como:

- **Lista de empaque:** descripción exacta peso y número de piezas que contiene cada caja del contenedor
- **Factura comercial:** Costo, seguro y flete (CIF), como también las condiciones de venta y sus especificaciones, numeración e imagen de cada ítem.
- **Certificado otorgado por la Cámara de Comercio de la India:** certificado de origen de las artesanías indias y artículos de madera, acero, mármol, bronce y aluminio. Emitido por la Cámara de Comercio e Industria y la Federación de micro, medianas y pequeñas empresas.
- **Seguros:** Póliza de seguro que cubre el traslado de la mercadería de Delhi a Bombay
- **Contrato con la naviera designada:** es el conocimiento de embarque (Bill of lading) o contrato de envío entre el consignador y consignatario el cual describe el número de paquetes totales que se embarcaran, su peso y contenido. Como también el flete marítimo y el destino final de la mercadería.
- **Traslado al puerto de Bombay:** la carga es trasladada hacia el puerto de embarque Nhava Sheva ubicado en la ciudad de Bombay – India, gastos que corren por parte del proveedor
- **Entrega de la mercancía al buque:** la mercadería es entregada al consignador o naviera designada.
- **Documentos de embarque:** Certificados de origen, conocimiento de embarque (Bill of lading), certificado de origen otorgado por la Cámara de Comercio de la India y certificado de fumigación emitido por la Organización nacional de protección fitosanitaria del Gobierno de la India.

Al realizar los contratos entre las partes, los pagos de los distintos trámites efectuados dentro de la India como el flete de la naviera, flete terrestre y el seguro son cancelados en efectivo en su totalidad antes de que salga la mercadería hacia el Ecuador, valor estimado de \$2700. Una vez que el buque sale del puerto de Bombay, la naviera y el proveedor notifican para que se realice la transferencia bancaria del valor total que corresponde a la factura comercial. Esta forma de negociación es realizada de esta manera debido a dos razones principales que se deben destacar, la cultura de la negociación en la india y el volumen de los negocios.

La transferencia bancaria del valor total de la mercadería se realiza a través de un banco nacional el cual se encarga de enviar el dinero a un banco intermediario ubicado en los Estados Unidos y este a su vez envía al banco beneficiario ubicado en la ciudad de Delhi.

El tiempo que transcurre para que llegue el buque al Ecuador generalmente es de dos meses, el cual llega al puerto de Guayaquil, junto con la notificación por parte de los servicios de transporte logístico en la que se cancela los costos administrativos y de manipulación de la mercancía. Además de ciertas tarifas de envío junto con una garantía para la movilización y devolución del contenedor.

Posteriormente el contenedor es trasladado a la ciudad de Cuenca a la concesionaria aduanera Adapaustro, en donde se realizan los trámites para la nacionalización de la mercadería. Los cuales incluyen la presentación de la factura comercial junto con sus partidas arancelarias de cada ítem y su lista de empaque. A continuación se realiza el aforo físico de la mercadería y el pago de tributos al comercio exterior una vez que la aduana ha emitido la liquidación. Finalmente se cancela la factura formulada por Adapaustro por los gastos de almacenaje y movilización de la mercadería para el despacho final del contenedor e independientemente mediante otra factura, se cancela el servicio brindado por el agente de aduana.

Salida la mercadería cumpliendo con todos los requisitos, esta es transportada hacia la bodega de la empresa Radharani en donde conjuntamente con un agente de la aseguradora contratada se desempaca y se revisa que todo este correctamente en orden. Lista la mercadería es trasladada al almacén Radharani en donde se ingresa al inventario, se colocan los precios respectivos y se empieza la comercialización del producto.

1.7 Organización Administrativa

La empresa Radharani no cuenta con sistemas desarrollados de marketing, ventas, contabilidad, finanzas debido a una forma tradicional de manejar la empresa, la mayoría de tareas recaen en los propietarios. Debido al flujo no tan grande de mercaderías que manejan, no han encontrado imprescindible integrar sistemas de manejo y operatividad en las distintas áreas ya que la toma de decisiones y el manejo de la empresa se encuentran en un solo cargo, la gerencia. Existen servicios contratados a terceros como el contador, para los tramites respectivos que deben ser realizados al ser una empresa unipersonal. Una vez al año se contrata un agente de aduana para la importación de mercadería.

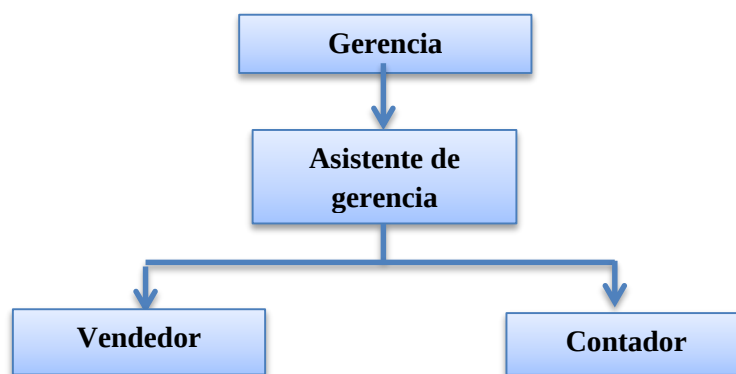


Ilustración 2. Organigrama administrativo

Fuente: Empresa Radharani

Elaborado por: Batallas, Kalindi

1.8 Problemática actual de la empresa

El gobierno del Ecuador desde el año 2011 ha implementado en su Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones nuevas reformas en sus normas de calidad y requisitos que se deben cumplir para las distintas importaciones. El Instituto Ecuatoriano de Normalización, INEN ha formulado el Reglamento Técnico Ecuatoriano RTE INEN 104 “MUEBLES”, con el fin que exista un justo equilibrio de intereses entre proveedores y consumidores. Este reglamento técnico establece los requisitos que deben cumplir los muebles destinados al uso, con el propósito de prevenir los riesgos para la seguridad y la vida de las personas, el medio ambiente y el empleo de prácticas que puedan inducir a error a los usuarios en su manejo y utilización. (INEN, 2011). Estos requisitos exigen a los proveedores que deben demostrar el cumplimiento de estas normas a través de un certificado de conformidad de productos, como por ejemplo dimensiones, materiales, características de construcción y rotulado, entre otras. Este certificado debe ser expedido por un organismo de certificación acreditado por el Ecuador.

Debido a estos documentos, se ha vuelto complicado seguir con las importaciones. En este último año no se ha podido conseguir dichos certificados por parte de los proveedores indios, ya que la mayoría de ellos no se encuentran suscritos a controles de calidad ni tampoco a organismos de certificación acreditados por el Ecuador al encontrarse en mercados informales de la India. Sin embargo, existen ciertos proveedores que si cumplen con estas normativas de calidad, lo que representa un mayor gasto de inversión e importación como también la incidencia en el valor final del producto ya que para contar con certificaciones de calidad los proveedores deben suscribirse a organismos gubernamentales e invertir en mejores sistemas de calidad para sus productos. Por otra parte en el año 2015 el Gobierno Ecuatoriano dado un desequilibrio en la balanza de pagos, la baja en los precios del petróleo y déficit en el presupuesto, aplicó la ley de salvaguardias las cuales implican un 40% de valor adicional que debe pagarse para muebles de madera que ingresen desde el exterior.

De acuerdo con estos puntos la empresa Radharani ha tenido problemas en sus importaciones ya que no se ha logrado conseguir dichos certificados por parte de sus proveedores actuales y los impuestos que se deben pagar por la importación de productos provenientes del exterior son bastante altos. Todo esto ha causado que las importaciones de la empresa se encuentren paralizadas desde el año 2014 en el que se realizó la última importación.

1.9 Conclusiones del Capítulo I

Como conclusión del capítulo I, “Análisis de la empresa Radharani”. Podemos constatar que la empresa se ha mantenido en crecimiento y que los últimos 5 años han generado altos rendimientos gracias a las distintas importaciones que se han hecho las cuales han representado la ampliación de su línea de productos, basándose en las exigencias y oferta de su mercado. Hemos conocido su historia desde sus inicios y cuáles son sus líneas principales de productos que ofrecen al igual de las que representan mayores rendimientos para la empresa.

La logística y administración que ha manejado la empresa para la compra, importación y comercialización de sus productos ha sido notablemente buena y organizada lo que le ha permitido seguir con sus importaciones anualmente y no tener problemas en el ingreso y declaración de la mercadería al país. Sin embargo, existen algunos aspectos en los que la empresa puede mejorar al encontrar nuevos proveedores para cumplir con los requisitos que exige actualmente el Gobierno Ecuatoriano, al igual que realizar un plan para minimizar costos de movilización, importación y certificación de sus productos.

Sus cuadros financieros demuestran que si bien la empresa no presenta niveles tan altos de rendimiento, esta se ha mantenido estable sin mostrar pérdidas. Pudimos constatar que la línea de muebles de madera es la que más ventas presenta al igual que es la que genera el mayor rendimiento, por lo que es importante destacar a estos productos como el objetivo principal de comercialización para la empresa. Gracias a la buena acogida que presenta en su mercado y al tener una ventaja competitiva que le diferencia de su competencia, sus ventas han hecho que Radharani recupere siempre sus inversiones realizadas.

Al analizar que el negocio de la empresa es bueno y rentable, se puede verificar que es necesario resolver la problemática actual que presenta la misma y así tratar de mejorar sus relaciones comerciales y servicio a sus clientes, al enfocarnos en buscar nuevos posibles proveedores los cuales cumplan con lo necesario para realizar sus importaciones y de igual manera optimizar su proceso logístico.

Capítulo II. Identificación de proveedores

2.1 Introducción

En el siguiente capítulo conoceremos de qué manera se desarrollan los negocios dentro de la India, lo que nos ayudará a entender y analizar las condiciones de su mercado y sus oportunidades de inversión. De igual forma se presentarán los requerimientos, normas y certificados que deben cumplir los proveedores que necesita la empresa Radharani para la importación de muebles de madera. Se investigaran y se presentarán los posibles proveedores quienes cumplan con las distintas especificaciones y requisitos. Finalmente se seleccionarán a los proveedores idóneos y posteriormente se realizará el debido proceso de importación.

2.2 India en sus negocios

La India se encuentra ubicada en la parte sur del Asia con una población de 1,252 millones de habitantes según su último censo 2011. Presenta un PIB de \$1.012,0 billones con un crecimiento del 7,2% durante los años fiscales 2003 y 2012¹. Según el banco mundial con datos hasta el año 2013 su PIB per cápita es de \$1.498,87 y su índice de GNI per cápita \$5.350. El país posee una de las economías más importantes del mundo gracias a su rápido crecimiento. Factores como mayor inversión, crecimiento en infraestructura y en su sector de servicios como también varias reformas de su gobierno, han ayudado notablemente a colocar a la India en el sitio que se encuentra frente a otros países en desarrollo después de la China. (India en los negocios, 2014). El Secretario de Relaciones Económicas del Ministerio de Asuntos Exteriores del Gobierno de la India expresó en el libro “India en los negocios”, que en la nueva dinámica global, la India ha asumido el papel de líder en el escenario económico el cual durante las dos últimas décadas ha despertado un inmenso interés en los inversionistas.

Su mano de obra barata y la variedad de bienes y servicios producidos en la India, han atraído a muchas empresas a negociar en distintos sectores. Sin embargo a pesar que su Gobierno se ha esforzado mucho en crear ambientes atractivos y ha implementado varias reformas y mejoras en su mercado. No podemos olvidar su alta demografía y extensión territorial, como también su sistema de castas, la desocupación, la extensa pobreza y la clase baja de obreros dedicados a la producción y venta de sus productos a través de mercados informales.

Los mercados informales son aquellos que no se encuentran regulados ni tampoco protegidos, los que generalmente son conformados por obreros, vendedores ambulantes, pequeños industriales, entre otros. Según la organización de mujeres trabajadoras de la India (SEWA), los mercados informales en

¹ India en los negocios, División de Promoción de Inversión y Tecnología, Ministerio de Asuntos Exteriores, Gobierno de la India, 2014

la India representan más del 90% del mercado laboral en los cuales su mayoría son mujeres, generando un 70% del producto interno bruto y más del 40% de las exportaciones del país.

Al no tener regulaciones, estos mercados ofrecen sus productos a muy bajos costos, lo que representa una mayor demanda por parte de sus compradores, los que prefieren comprar barato directamente al obrero que comprar caro a un sin número de cadenas de intermediarios o al vendedor final quienes duplican o triplican el valor del producto. A pesar de que sus productos a través de nuevos sistemas de comercialización cada vez llegan a un mayor número de personas y diferentes lugares, este sistema continúa siendo en gran parte informal e imperfecto ya que todavía no cuentan con protección y adecuados sistemas de documentación. Las empresas “formales” de los sectores de manufactura, artesanías y servicios contratan a obreros o trabajadores pertenecientes a castas sociales bajas para reducir costes. Quienes por sus dificultades de inmigración y ciertos códigos sociales, reciben salarios muy pequeños o incluso ningún tipo de remuneración. Lo que en el mundo normal representaría prácticas de abuso y explotación de la clase trabajadora.

Por estos aspectos, regular un mercado en un país que presenta una de las mayores poblaciones del mundo y quienes poseen una cultura difícil de entender y tradiciones que todavía perpetúan, es extremadamente complicado para cualquier país. Sin embargo, mediante el trabajo conjunto de algunas organizaciones gubernamentales y el Gobierno actual de la India se han mantenido en tratar de conseguir una estabilidad al organizar sus mercados laborales y estructura interna. Sobre todo ciertos sectores que representan los mayores ingresos estatales.

Para atraer a un mayor número de inversionistas y empresas exportadoras se ha tenido que resolver ciertos aspectos de su mercado. La Comisión de Comercio Internacional de Estados Unidos en su informe de Comercio y Políticas de inversión en la India 2014 – 2015², mencionó que el gobierno de la India ha enfatizado en mejorar el tratamiento de las barreras al comercio y la inversión. Por ejemplo: en sus aranceles y aduanas, contenido y localización de requisitos locales e internacionales para exportación e importación, al igual que sus normas y reglamentos técnicos.

Estos cambios en la política actual de India, representan un beneficio para la Empresa Radharani, ya que por varios años los propietarios realizaban sus compras principalmente en mercados informales y al momento de realizar los papeles y requisitos de importación se complicaba por la falta de cumplimiento por parte de los proveedores de normas, contenido y certificados de conformidad. Actualmente gracias a los cambios y actualizaciones del mercado indio. Ciertos proveedores cumplen con todas las reglas y regulaciones exigidas por el Gobierno de la India como también de otros organismos internacionales de comercio lo que ayuda notablemente para continuar haciendo negocios en India.

² Embajada de la India, Colombia – Ecuador, Trazando un Nuevo Camino de Reforma, 2016, <http://www.embajadaindia.org/es/noticias/noticias-2016/1328-india-trazando-un-nuevo-camino-de-reforma>

2.3 Requerimientos de normas y certificados

El Gobierno Ecuatoriano exige el cumplimiento de ciertos requisitos para la importación de muebles de madera en base a la subpartida arancelaria 9403600000 que corresponde a los “demás muebles de madera” del capítulo 94, investigada en el arancel del sistema de aduana del Ecuador. Estos certificados son de vital importancia al buscar nuevos proveedores para la empresa Radharani, ya que sin ellos sus productos no podrán ingresar al Ecuador.

Certificado de origen: es el cual incluye criterios y principios para determinar la nacionalidad del producto. Las reglas de origen son los requisitos que un producto debe cumplir para ser considerado originario de un lugar o zona, lo cual determina su comercialización transfronteriza y exoneración de tributos. (Ministerio de Comercio Exterior del Ecuador, 2013).

El objetivo primordial de las reglas de origen es evitar que terceros países capturen preferencias arancelarias que no han negociado con anterioridad, es decir, un aprovechamiento desleal por parte de un tercer país de ventajas concebidas en el marco de acuerdos comerciales que no ha negociado. Según lo que estipula el Ministerio de Comercio Exterior del Ecuador, el certificado de origen es un instrumento de política comercial para la aplicación de derechos preferenciales de importación, adjudicación de cupos arancelarios y obtención de estadísticas comerciales.

Certificado de conformidad de calidad: representa la conformidad del producto, emitido por un organismo de certificación acreditado o designado en el país, cuya acreditación sea reconocida por el Servicio de Acreditación Ecuatoriano, designado conforme lo establece la Ley del Sistema Ecuatoriano de la Calidad. (INEN 104, 2013)

Los importadores deben presentar el certificado de conformidad según las siguientes opciones, los certificados 1 y 2 no cuentan con un ejemplo de formato específico dado a que no se encuentran vigentes actualmente. Sin embargo, el certificado 3 si cuenta con un formato expedido por el INEN, el cual será presentado en la sección final de anexos.

1. Certificado de Conformidad de producto según el Esquema de Certificación 1b (por lote) establecido en la Norma ISO/IEC 17067, emitido por un organismo de Certificación de Producto.
2. Certificado de Conformidad de producto según el Esquema de Certificación 5, establecido en la Norma ISO/IEC 17067, emitido por un organismo de certificación de producto en el que se adjunte el Registro de Operadores.
3. Certificado de Conformidad de Primera Parte según la Norma NTE INEN–ISO/IEC 17050-1, debidamente legalizada por la Autoridad competente, en el que se adjunte lo siguiente:

- a) Informe de ensayos del producto emitido por un laboratorio acreditado, cuya acreditación sea reconocida por el SAE, que demuestre la conformidad del producto con este Reglamento Técnico o su equivalente
- b) Informe de ensayos del producto, realizados en el laboratorio del fabricante que demuestre la conformidad del producto con este Reglamento Técnico o su equivalente, y que se encuentre debidamente legalizado por el responsable del laboratorio.

Este certificado presenta la conformidad de los productos según todas las especificaciones y características que deben cumplir para garantizar su calidad, como medidas máximas, estabilidad, resistencia, buenos acabados, y el uso correctos de sus materiales. El documento debe estar acorde con los requisitos de rotulado, por ejemplo, el nombre del fabricante o marca comercial, fecha de fabricación, tipo, color y país de origen. En la sección de anexos se presentara la norma completa INEN 104 publicada por el Sistema Ecuatoriano de Calidad, al igual que el formato correcto del certificado que se debe seguir para el informe.

2.4 Investigación de proveedores

El trabajo artesanal representa una parte muy importante para la riqueza cultural de la India. Todos los productos son designados y moldeados a mano en base a la creatividad única de cada artesano. El Gobierno de la India al regular los sectores de su mercado junto con el Ministerio de Arte y Cultura han implementado ciertas organizaciones y corporaciones artesanas que ayudan al progreso de fábricas e industrias modernas como también al desarrollo del comercio y quienes a su vez tratan de mitigar problemas de empleo, abusos laborales y pobreza. Estas corporaciones se encuentran en distintos estados de la India en donde se encuentran los mayores productores de artesanías de madera, bronce, y textiles.

A continuación analizaremos algunos de los principales estados de la India en donde se encuentran la mayor variedad de proveedores dedicados a la producción de muebles de madera, quienes al pertenecer y estar afiliados a organizaciones gubernamentales cumplen con los requisitos de producción, certificación y comercialización de sus productos.

- **Odisha:** Más conocido como Orissa hasta el 2014. Estado ubicado en la costa Este de la India muy distinguido por sus mágicos artesanos quienes trabajan manualmente. Todas sus casas poseen fábricas de arte y sus productos presentan un trabajo único con diseños que conservan las tradiciones de su pueblo. Según la Dirección General de Industrias Artesanales de Odisha, existen más de cien mil artesanos dispersados a través del estado. Por esta razón el Gobierno de Odisha estableció una corporación, la cual ayuda a la comercialización, exportación y promoción de productos que pertenecen a más de 22.000 artesanos. (Dirección General de Industrias Artesanales de Odisha, 2012)
- **Gujarat:** se encuentra localizado en el lado oeste de la India, es uno de los Estados más industrializados del país y tiene acceso a 42 puertos marítimos. Según el libro “India en los Negocios”, Gujarat cuenta con mano de obra calificada al igual que con grandes recursos naturales sobre todo en madera de teca, por lo que su sector maderero es muy amplio y de alta calidad. Además es considerado el estado principal en talla de madera de la India en donde todos sus templos y edificios tienen fachadas talladas, por lo que sus artesanos cuentan con una gran experiencia al momento de diseñar y crear sus productos.
- **Jodhpur:** ciudad localizada al noroeste de la India en el Estado de Rajastan. Es una de las ciudades más visitadas del norte del país por sus atractivos turísticos, como también por la variedad y estilos únicos de la región que presenta su sector artesanal con los principales productores y exportadores de muebles de madera y alfombras.

- **Jammu y Kashmir:** Estado ubicado en el norte de la India, sus sectores claves son la floricultura, el turismo y las artesanías de madera y textiles. Sus políticas industriales han incentivado bastante a la producción y a los distintos negocios ya que los costos para establecer operaciones son bajos a comparación de otros Estados de la India. (India en los Negocios, 2014). Kashmir cuenta con artesanos y diseñadores muy hábiles en productos de madera como también en textiles. Sus influencias persas, chinas y mediterráneas son muy utilizadas en su arte, lo que hace que sus productos presenten un estilo diferente que los del resto del país.

Al analizar dichos Estados, hemos encontrado algunos proveedores ubicados dentro de estas zonas los mismos que presentan los requisitos y características que requiere el almacén Radharani. Todos de ellos realizan su producción dentro de sus estados natales y después directamente o mediante algunos intermediarios llegan a las ciudades grandes como Bombay, Delhi y Calcuta. Para ofrecer sus productos en mercados locales, o en ferias internacionales de artesanías de la India organizadas cada cierto tiempo en algunos lugares alrededor del país. Estas ferias son realizadas tanto por el Gobierno de la India como también por organizaciones de artesanos, los que realizan invitaciones anuales a importadores internacionales para que conozcan, negocien e inviertan en sus productos.

A continuación en la tabla 5, se puede observar la lista de posibles proveedores estratégicos para Radharani. Los cuales son presentados basándonos en su ubicación en los Estados que ya describimos anteriormente, sus sucursales para negociación, los productos que ofrecen y a que organismos de la India se encuentran suscritos o avalados. Al analizar estos proveedores pudimos constatar que la mayoría de ellos se encuentran en el norte del país en donde se fabrican la mayor parte de muebles de madera y su gente se dedica a la talla de madera desde muy pronta edad. Lo que es muy beneficioso para Radharani ya que se torna un poco más sencillo encontrar proveedores estrellas.

Además, al observar entre estas seis empresas proveedoras, vemos que si bien no cumplen con todos los productos que Radharani oferta actualmente, todas ofrecen muebles de madera que son el producto en el cual estamos basando esta tesis dado que la información de la empresa nos ha enseñado que es el producto más vendido y el que genera mayor rentabilidad a la empresa. Las fuentes y base de datos que se utilizaron para la investigación de proveedores se basó fundamentalmente en información que poseen los propietarios de Radharani al haber asistido a varias ferias de artesanías en la India, en las cuales tuvieron la oportunidad de conocer a casi todas estas empresas y almacenar sus datos de contacto. La empresa no trabaja con ninguno de estos proveedores debido a la costumbre de trabajar con un solo proveedor por muchos años y al realizar la mayoría de sus compras en mercados informales.

Lista de posibles proveedores para el almacén Radharani				
Nombre de la empresa	Ciudad	Sucursales	Productos	Organismos a los cuales se encuentran afiliados
Indian Handicrafts	Jodhpur	Delhi - Bombay	_Muebles de madera y bronce tallados _ Lámparas mosaicos	_Gobierno de la India _Ministerio de Arte y Cultura de la India
Arts & Crafts House	Udaipur-Gujarat	Delhi	_Muebles de madera bronce _Textiles	Gobierno del Estado de Gujarat
Anwasha Tribal Arts & Crafts	Odisha	Delhi- Calcuta	_Muebles de madera y piedra _ Textiles	Dirección de Industrias Artesanas de Odisha
Orissa Arts & Crafts	Odisha	Delhi	_Muebles de madera y bronce _Artesanías Indias en madera, bronce, vidrio y piedra _Lámparas de vidrio mosaico _Textiles _Joyas	_Gobierno de la India _Ministerio de Arte y Cultura de la India _Dirección de Industrias Artesanas de Odisha _Sociedad Cooperativa de Artesanías del Estado de Odisha (UTHALIKA)
Rajasthali Handicrafts	Jodhpur	Delhi- Bombay	_Muebles de madera _Cerámicas _Textiles	_Gobierno de la India _Ministerio de Arte y Cultura de la India _Corporación de Pequeñas Industrias de Rajasthan

Handmade Kashmir	Srinagar-Kashmir	Delhi	_Muebles de madera _Textiles _Artesanías de papel mache, madera y cacho	Ministerio Comisionado para el Desarrollo de Artesanías y Textiles de Jammu y Kashmir
------------------	------------------	-------	---	---

Tabla 5. Lista de posibles proveedores para el almacén Radharani

Fuente: Datos del almacén Radharani, página web de la Embajada de la India en Colombia, Ministerio de Arte y Cultura de la India, Cámara de Comercio de la India, Federación de Cámaras de Comercio e Industrias de la India (FICCI), Federación de organizaciones exportadoras de la India

Elaborado por: Batallas, Kalindi

2.5 Selección y evaluación de proveedores que cumplen con los requisitos

Después de analizar los distintos lugares y proveedores estratégicos para la compra de muebles de madera, es necesario establecer las condiciones que la empresa Radharani necesita que cumplan sus proveedores para la producción, compra y comercialización de sus productos. Los propietarios de Radharani realizan la importación de sus productos una vez por año, lo que significa que los proveedores deben estar lo suficientemente preparados para producir con anterioridad el pedido de todos los productos y entregarlos a tiempo en el momento de la compra e importación de los mismos. Por otro lado es necesario que cuenten con responsabilidad, compromiso, experiencia y agilidad para negociar y al mismo tiempo cumplir con la calidad y acabados exigidos en los productos.

Es indispensable que los proveedores poseen conocimiento en materia de exportación y que se encuentren capacitados para realizar los trámites que sean necesarios para el proceso de certificación, documentación e importación. Los pagos se cancelaran en dos partes, la primera parte se realizara posteriormente a revisar que la mercancía se encuentre en correctas condiciones de acuerdo a la selección y pedidos. La segunda parte se enviara desde el Ecuador en el momento que la mercancía salga del puerto embarque con destino al Ecuador. En el caso que se compruebe la mala calidad de los productos y envíe de los mismos al llegar, se procederá a cambios y devoluciones más convenientes para la empresa Radharani. Todos los proveedores deben estar listos para cualquier inconveniente que se presente y en poder resolverlo inmediatamente, como por ejemplo, pedidos y cambios de productos de última hora y nuevos requerimientos.

Análisis Cualitativo de posibles proveedores													
Detalle de requerimientos	Importancia para la empresa Radharani	Proveedores											
		Indian Handicrafts		Arts & Crafts House		Anwasha Tribal Arts & Crafts		Orissa Arts & Crafts		Rajasthali Handicrafts		Handmade Kashmir	
Afiliación a organismos gubernamentales	10	10	100	9	90	9	90	10	100	10	100	10	100
Sistema de producción	9	8	72	7	63	7	63	10	90	8	72	9	81
Calidad de productos	10	8	80	7	70	6	60	9	90	7	70	9	90
Responsabilidad	10	8	80	8	80	8	80	9	90	7	70	8	80
Conocimiento en comercio exterior	8	8	64	6	48	7	56	10	80	8	64	9	72
Capacidad financiera	8	7	56	7	56	6	48	9	72	7	56	9	72
Agilidad	9	8	72	6	54	6	54	9	81	8	72	9	81
TOTAL		524		461		451		603		504		576	
Orden de calificación		3		5		6		1		4		2	

Tabla 6. Análisis cuali - cuantitativo de posibles proveedores

Fuente: Datos del almacén Radharani, página web de la Embajada de la India en Colombia, Ministerio de Arte y Cultura de la India, Cámara de Comercio de la India, Federación de Cámaras de Comercio e Industrias de la India (FICCI), Federación de organizaciones exportadoras de la India

Elaborado por: Batallas, Kalindi

Después de conocer las condiciones que exige la empresa, hemos seleccionado tres empresas dado a sus características, buenos informes y antecedentes en realizar negocios internacionales. La primera empresa es Orissa Arts & Crafts con su central de producción en el Estado de Orisha y con sucursal en la ciudad de Delhi. Esta ofrece una variedad de productos como muebles tallados de madera y bronce, artesanías típicas de la India en madera, bronce, vidrio y piedra, lámparas, textiles y joyas. Se encuentra avalada por el Gobierno de la India, el Ministerio de Arte y Cultura de la India, la Dirección de Industrias Artesanas de Odisha y la Sociedad Cooperativa de Artesanías del Estado de Odisha (UTHALIKA). Se escogió esta empresa por su ubicación ya que en el Estado de Orisha se fabrican los mejores acabados de madera en el país y también por su amplio portafolio de productos y la calidad en los mismos. Además, cuenta con la suscripción y aval de instituciones quienes certifican sus productos y negocio, lo cual nos beneficia al momento de pedir los documentos de origen y calidad para realizar el debido proceso de importación.

La segunda empresa seleccionada es “Handmade Kashmir”, la cual se encuentra en el Estado de Jammu y Kashmir en la ciudad de Srinagar. Sus productos principales son muebles de madera, textiles, artesanías de papel mache, madera y cacho. Si bien no tiene una gama muy grande de productos, las artesanías fabricadas en Kashmir tienen una belleza muy exótica y única, la cual es muy reconocida en el mercado cuencano. Solamente en este Estado de la India se produce el papel mache, el cual es una técnica antigua que la utilizan para fabricar distintos objetos de madera. Esta empresa también cuenta con una sucursal en la ciudad de Delhi y se encuentra suscrita a ciertas instituciones que certifican la calidad de sus productos, fabricación y comercialización.

La tercera empresa es Indian Handicrafts ubicada en la ciudad de Jodhpur la cual al igual que las dos anteriores posee muebles tallados de madera y lámparas mosaicos. Es una empresa reconocida por el Gobierno de la India y el Ministerio de Arte y Cultura de la India. Tiene sucursales en Delhi y Bombay lo que es favorable al momento de realizar negocios. Sin embargo, Indian Handicrafts según análisis y referencias, es una empresa más pequeña a comparación de las dos anteriores pero se tendrá presente en caso que las otras dos no puedan suplir los productos que se necesiten

Al ser empresas formales que cuentan con todas las normas de funcionamiento y al estar avaladas por organismos gubernamentales de la India, los precios de sus productos lógicamente varían en comparación con precios de productos ofertados en negocios sin registro o por obreros informales. Sin embargo, no son precios inaccesibles ya que tampoco son empresas muy desarrolladas y se mantienen todavía como micro o pequeñas empresas.

Otra característica importante y conveniente para Radharani es que las tres empresas tienen sus sucursales en la capital de Delhi lo que significa un beneficio para los propietarios de Radharani ya que al ser la capital es el centro administrativo de la India y el centro de comercio más importante del país, en donde es más sencillo establecer contactos bancarios, de transporte y seguridad al momento de la importación y pago de la mercancía. Además que cuenta con una infraestructura desarrollada para el buen funcionamiento de sus ferrocarriles y vías que conectan con diferentes puertos de la India para la movilización de mercancías.

Dadas sus buenas referencias en el cumplimiento de aspectos importantes mencionados anteriormente, hemos decidido negociar con estos tres proveedores para la compra e importación de la nueva línea de muebles de madera para el almacén Radharani. Sin embargo, se necesita bastante atención por cualquier contratiempo que pueda presentarse y estar listos para resolverlo inmediatamente y de esa manera no tener problemas con los procesos de compra, certificación, documentación, importación y venta de la mercadería.

2.6 Conclusiones del Capítulo II

Como conclusión del capítulo II, “Identificación de proveedores”. Hemos analizado los datos básicos de la India como su demografía, economía, mercado, algunos aspectos sociales importantes y la manera en la que se manejan sus negocios en breves rasgos. Gracias a ciertos cambios que ha implementado el Gobierno de la India en su mercado y sectores económicos claves, la empresa Radharani se ha visto beneficiada en lograr encontrar empresas o proveedores que cumplan con formalidades legales que exige el Gobierno y la Cámara de Industrias de la India para garantizar y certificar la calidad y origen de sus productos.

Se determinaron los certificados que exige el Gobierno Ecuatoriano para la importación de muebles de madera los mismos que son un requisito fundamental para la selección de los nuevos proveedores. Estos requisitos se basan únicamente en principios para determinar la nacionalidad y la conformidad de la calidad de cada producto los mismos que deben ser expedidos en la India y cuya acreditación sea reconocida por el Servicio de Acreditación Ecuatoriano (SAE).

Se investigaron algunos de los principales Estados de la India reconocidos por su producción de muebles de madera y artesanías indias, los cuales son: Odisha, Gujarat, Jammu - Kashmir y Jodhpur, y todos se encuentran al lado Norte del país. Posteriormente se analizaron algunas empresas ubicadas en estos estados y las que se dedican a la producción, venta y comercialización de productos que en su mayoría son realizados manualmente. En base a las condiciones que establecieron los propietarios de Radharani para la selección de los proveedores, se escogieron tres empresas principales con las que se propone trabajar, las cuales son: Orissa Arts & Crafts, Handmade Kashmir e Indian Handicrafts. Se han seleccionado estas tres empresas dado que cumplen con todos los requisitos establecidos anteriormente y se espera que conjuntamente se logre establecer los procesos más convenientes de negociación e importación.

Capítulo III. Proceso de Importación

3.1 Introducción

En este capítulo se describirá el proceso adecuado de importación de muebles de madera desde la India hacia el Ecuador. Conoceremos el procedimiento previo a la importación como el trámite de documentación necesaria de licencias, permisos y requisitos. Además se desarrollara un flujograma logístico el cual nos ayudara a entender cada paso a realizarse y los costos que se generan desde la orden de pedido hasta el destino final de la mercadería. Los procesos de pedidos, compras y documentación se realizaran en base a los nuevos proveedores seleccionados en el segundo capítulo.

3.2 Proceso de licencias, permisos y requisitos para la importación

Previo a realizar el proceso de importación, es necesario que el importador obtenga la certificación del TOKEN o firma electrónica para registrarse en el Ecuapass como importador ante la Aduana del Ecuador presentando todos los documentos y requisitos necesarios para su aprobación. El Banco Central del Ecuador estipula que es un conjunto de datos en forma electrónica consignados en un mensaje de datos, adjuntados o lógicamente asociados al mismo, y que puedan ser utilizados para identificar al titular de la firma en relación con el mensaje de datos, e indicar que el titular de la firma aprueba y reconoce la información contenida en el mensaje de datos. Al obtener la firma electrónica se emite un certificado digital el cual contiene:

- Identificación de la Entidad de Certificación de Información
- Los datos del titular del certificado que permitan su ubicación e identificación
- Las fechas de emisión y expiración del certificado
- El número único de serie que identifica el certificado
- Clave pública del titular del certificado

Los propietarios del almacén Radharani al ser personas naturales deben renovar su firma electrónica anualmente en los lugares autorizados como en el Banco Central y en la empresa Security Data, para lo cual se solicitaran los siguientes requisitos:

- RUC
- Cedula de Identidad
- Carta de agua, luz y teléfono

Posteriormente a la adquisición de dicha certificación y al registro de importador, se debe revisar en el servicio Ecuapass de la Aduana, la partida arancelaria a la cual corresponden los muebles de madera y así determinar los requisitos y restricciones vigentes a los que se encuentra sujeto el producto. En este caso la partida arancelaria corresponde a la 9403 titulada “Los demás muebles de madera y sus partes” con subpartida 9403.60.00 “Los demás muebles de madera”. Al analizar el reporte de la subpartida podemos observar que es necesaria la presentación del certificado de origen de la mercadería y el certificado de conformidad de la calidad INEN. Los tributos fijos vigentes para la mercadería representan una salvaguardia del 40%, advalorem del 30%, fondinfa del 0,5 y el impuesto al valor agregado IVA del 12%. Debemos tener en cuenta que anteriormente la salvaguardia representaba un valor del 45%, dadas las circunstancias de mercado esta ha sido disminuida y se espera siga bajando a lo largo de este año.

<u>Descripción Arancelaria</u>	
94.03	Los demás muebles y sus partes
9403.60.00	Los demás muebles de madera
<u>Autorizaciones y Restricciones:</u>	
Certificado de Origen	
Certificado de Conformidad INEN	
<u>Tributos fijos de la mercancía</u>	
SALVAGUARDIA	40%
ADVALOREM	30%
FODINFA	0.5%
IVA	12%

Tabla 7. Reporte de subpartida

Fuente: Ecuapass, Aduana del Ecuador

Elaborado por: Batallas, Kalindi

3.2.1 Certificados previos al embarque

Los formatos para los certificados previos de embarque como lo son el de origen, calidad y fumigación de la mercadería se pueden visualizar en la sección de anexos.

Para el trámite del certificado de origen de la mercadería, el proveedor o exportador debe encontrarse afiliado a la Cámara de Comercio e Industrias de la India la cual emite dicho certificado conjuntamente con la Federación de Micro, Pequeñas y Medianas Empresas de la India. Dicho certificado estará adjuntado dentro de anexos, el cual tiene que describir lo siguiente:

- Número de certificación
- Nombre del exportador y consignatario
- Fecha de emisión
- Características de transporte
- Puerto de embarque
- Puerto de descarga y destino final
- Número de piezas certificadas
- Descripción y material de los productos
- Número de factura comercial
- Valor total C.I.F en dólares
- Sello y firma de certificación tanto de la Cámara de Comercio e Industrias de la India como de la Federación de Micro, Pequeñas y Mediana Empresas de la India y del proveedor.

En este caso quien se encarga de la emisión y entrega de dicho certificado es el proveedor, el mismo que debe asegurarse que todos los datos se encuentren correctamente detallados y este sea adjuntado con copia original a los demás documentos necesarios para la importación

Analizando de manera específica el Certificado de Conformidad INEN, debemos seguir los siguientes pasos para su obtención.

El formato de certificación es enviado hacia el proveedor ubicado en la India, el cual si cumple con las características mencionadas en la normativa “INEN, 104” del Sistema Ecuatoriano de la Calidad, completa el formato con los datos de sus productos. Posteriormente este formato debe ser enviado a los consignatarios antes de que salga la mercadería hacia el Ecuador para realizar la revisión, aprobación y certificación en el Servicio de Acreditación Ecuatoriano (SAE). Dicho documento debe ser adjuntado y presentado con los demás certificados emitidos para la aprobación del ingreso y desaduanización de la mercancía en el Ecuador. Según lo establece la norma INEN, todos los productos deben contener un rotulado específico el cual describa:

- Nombre del fabricante o marca comercial.
- Fecha de fabricación
- El tipo y color de cada producto
- País de origen
- El material de la etiqueta debe ser autoadhesivo y debe estar ubicada en un sitio visible.
- La información del rotulado debe estar en idioma español, sin perjuicio de que se pueda incluir esta información en otros idiomas.

Para el momento del embarque la naviera exige un certificado de fumigación de la mercancía el cual certifique que todos los productos y empaques han sido fumigados acorde a procesos adecuados y cumpliendo las regulaciones fitosanitarias del país exportador. Dicho certificado debe ser expedido y aprobado por la Organización Nacional de Protección Fitosanitaria del Gobierno de la India y el proveedor de la mercancía es el encargado de la emisión del mismo. Este debe cumplir con todas las especificaciones:

- Tipo y cantidad de los productos
- Número y fecha de la factura comercial
- Numero de contenedor
- Puerto de embarque
- País y puerto de destino
- Datos del proveedor y consignatario
- Detalles de la fumigación de los productos: nombre, lugar y dosificación
- Detalle de la fumigación de empaque y madera
- Sello y firma de la Organización Nacional de Protección Fitosanitaria del Gobierno de la India

Después de adquirir todos los documentos y requisitos mencionados, se puede seguir con el proceso logístico adecuado de importación de la mercadería desde el puerto de embarque hasta su destino final.

3.3 Proceso de negociación e importación

La empresa Radharani realizara la orden de pedido de los muebles de madera con tres meses de anticipación para que sus proveedores puedan realizar la producción de los mismos bajo las especificaciones y requerimientos establecidos. Una vez recibido el aviso de que los productos se encuentran terminados, los propietarios de Radharani viajaran a la India para revisar la mercadería, comprarla y realizar los trámites de envío hacia el Ecuador. Las compras se realizaran únicamente a los tres proveedores previamente seleccionados los que se encargaran de la emisión de todos los requisitos para la importación.

Se formularan los términos de negociación los cuales incluyen que el valor total de la factura comercial sea precio FOB incoterm 2010, en el que será responsabilidad del vendedor la movilización, transporte y entrega de la mercancía al buque en el puerto de embarque, al igual que la entrega de los documentos necesarios como el conocimiento de embarque, el certificado de origen otorgado por la Cámara de Comercio de la India, certificado de conformidad de la calidad y el certificado de fumigación emitido por la Organización nacional de protección fitosanitaria del Gobierno de la India. En el momento que todos los productos estén correctamente empacados, la mercancía será trasladada al puerto Nava Sheva ubicado en la ciudad de Bombay en donde se realizara el embarque. La mitad del valor total de la factura de la mercadería será cancelado al proveedor posteriormente a revisar que la mercancía se encuentre en correctas condiciones y la segunda parte se cancelara cuando la mercadería haya salido del puerto con destino al Ecuador.

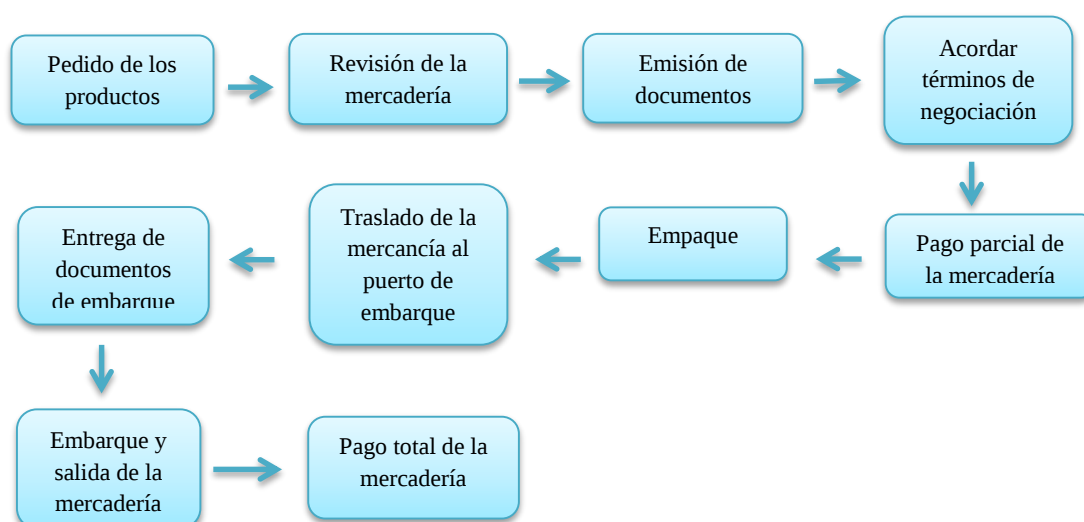


Ilustración 3. Flujograma logístico

Fuente: Empresa Radharani

Elaborado por: Batallas, Kalindi

Se ha previsto contratar a la empresa Siati Group quienes se encargaran del proceso de importación de la mercadería desde el puerto de embarque hasta el destino final en la ciudad de Cuenca. Ellos informaran y detallaran la modalidad de transporte y la naviera seleccionada de acuerdo a las especificaciones acordadas con los propietarios de Radharani. La naviera será Hamburg Sud con un tiempo aproximado de 55 días de tránsito en ruta directa. El puerto de destino final será en la ciudad de Guayaquil en donde con el aviso de llegada de la mercadería se procederá a la entrega de documentos para los distintos trámites. Según la Aduana del Ecuador, los documentos deben presentarse a través de un agente aduanero, estos son: la declaración aduanera, la factura comercial, lista de empaque, el conocimiento de embarque (Bill of Lading), certificados de origen y calidad, la declaración andina de valor (DAV) y otros documentos que la aduana podría creer necesarios en ese momento, para la verificación electrónica, física o documental del origen, naturaleza, cantidad, valor, peso, medida y clasificación arancelaria de la mercancía.³

Una vez presentados todos los documentos y cancelados los tributos al comercio exterior, la aduana determinara el canal de aforo correspondiente a la mercancía el cual puede ser automático, automático no intrusivo, documental o físico. Realizado el aforo asignado y de no existir novedades en la revisión, el Servicio Nacional de Aduana del Ecuador dispondrá el levante o retiro de las mercancías. (SENAE, 2016). La aduana emitirá la liquidación de la mercancía para el debido pago de tributos y finalmente se continuara con el despacho de la misma. La mercadería será trasladada a la ciudad de Cuenca hacia las bodegas de la empresa Radharani para su desempaque y finalmente su comercialización.

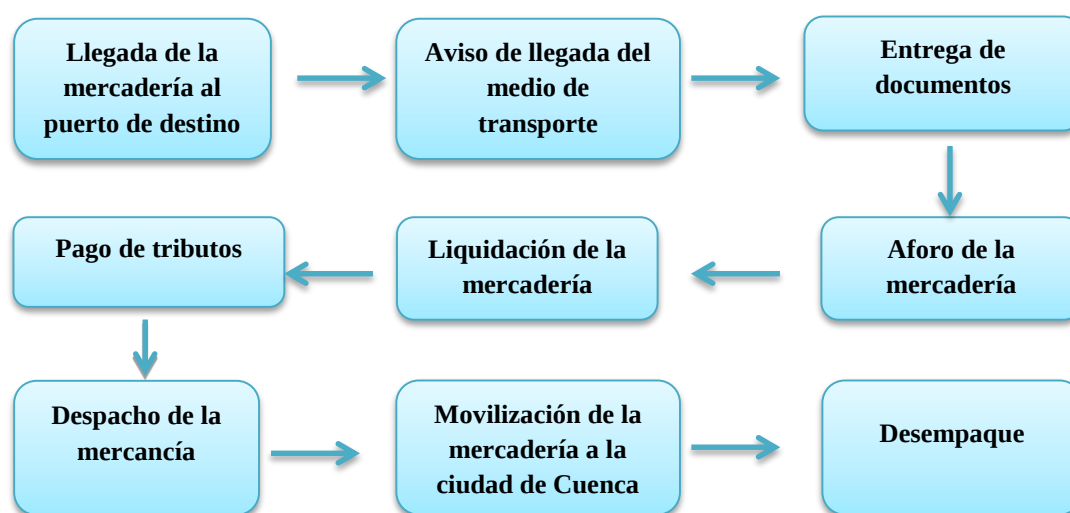


Ilustración 4. Flujograma del proceso de importación

Fuente: Empresa Radharani, Aduana del Ecuador, Siati Group Logistics

Elaborado por: Batallas, Kalindi

³ COPCI, Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversión, Art. 140.- Aforo

3.4 Costos posibles de importación

Como podemos observar en la tabla 7, la empresa Radharani realizara una inversión de \$20.000 en muebles de madera de distintos estilos y acabados para importarlos hacia el Ecuador en transporte marítimo en un contenedor de 20 pies. Los productos serán adquiridos de tres proveedores seleccionados anteriormente y los términos de negociación serán en base FOB. Los costos de viáticos para el sustento del viaje de la persona seleccionada quien realizara el negocio en la India serán un total de \$3,500 los que incluyen pasaje aéreo, comida y hospedaje. Para la emisión de requisitos como importador y certificación INEN se necesitara un total de \$129,00. Se ha previsto contratar a la empresa Siat Group encargada en logística de importaciones y exportaciones, quienes nos han proporcionado una cotización de sus servicios desde el embarque de la mercadería en la India hasta su destino final Cuenca - Ecuador. Su servicio incluye costos de flete, costos locales, costos de nacionalización y transporte interno, el cual ha sido cotizado con un valor de \$2.486,91.

Los tributos que deben cancelarse según la descripción arancelaria de muebles de madera son calculados del precio CIF total de la factura comercial, lo que significa \$8470.80 en salvaguardias, \$6353.10 en Advalorem, \$105.89 en Fondinfa y \$4332.81 que representa el 12% del IVA calculado del valor CIF más el total de tributos. Al sumar la inversión de la empresa más el total de costos de importación podemos observar que el costo final de importación para la empresa Radharani es de \$45578.11. Una vez que la mercancía sea ingresada en el sistema de inventarios de la empresa, este costo será prorrateado a cada producto de la importación según el porcentaje de su valor y de esa manera se puedan determinar los adecuados precios de venta.

Se debe tener en cuenta que los costos de importación pueden variar según la inversión que realice la empresa al igual que otros aspectos, como imprevistos que surjan en el momento del embarque, llegada y nacionalización de la mercancía, cambios en las políticas comerciales de los dos países, implementación de nuevos impuestos y restricciones a los productos de madera, entre otros.

Inversión valor FOB	20,000.00
Gastos de viaje	3500.00
Emisión de requisitos para importación	
Registro del importador (TOKEN)	29.00
Certificación INEN	100.00
Costos de importación	
Flete	977.00
Valores en destino después del CIF	1509.51
Seguro 0,01%	200.00
Total CIF	21177.00
Tributos de la mercancía	
Salvaguardia 40%	8470.80
Advalorem 30%	6353.10
Fodinfra 0.5%	105.89
Iva 12%	4332.81
Total de tributos	19262.6
Costo total de importación	45578.11

Tabla 8. Costos de importación

Fuente: Empresa Radharani, Empresa de Logística “Siati Group”

Elaborado por: Batallas, Kalindi

3.5 Conclusiones del Capítulo III

Como conclusión del capítulo III, “Proceso de importación”. Se ha analizado el procedimiento correcto que se debe llevar a cabo para la obtención de licencias, permisos y requisitos previos a la importación. Los cuales autentifican y reconocen a los propietarios de la empresa como importadores y a sus productos como aptos para ser importados e ingresados en el Ecuador. Al revisar la partida arancelaria correspondiente a los muebles de madera, se mostraron las autorizaciones, restricciones y tributos de los productos que deben cancelarse una vez llegada la mercadería al país.

Posteriormente se describió el proceso previo a la importación, el proceso de importación y de desaduanización, desde el momento en el que se realiza el negocio con los proveedores hasta que la mercadería llegue a su destino final. Según los términos de negociación en base FOB, los proveedores serán quienes se encarguen de la emisión de los documentos necesarios de importación como también del empaque, traslado de la mercancía al puerto y entrega a la naviera. Al contratar los servicios de la empresa Siat Group, serán ellos quienes realicen el traslado de la mercadería vía marítima hacia el Ecuador, desaduanizarla y movilizarla hacia el destino final Cuenca.

Los costos de importación se basaron en los datos de la empresa Radharani y en la cotización previa de servicios de la empresa logística Siat Group. Se calculó la inversión que realizara la empresa en muebles de madera, los gastos de viaje que incurren en realizar personalmente el negocio, los gastos de flete e impuestos de exportación, gastos administrativos de la naviera, carga de la mercadería, emisión de documentos de acompañamiento, trámite en aduana, movilización local de la mercadería, entre otros gastos que deben tenerse presentes por imprevistos de última hora.

Conclusión final

Como introducción a la conclusión final del proyecto “Análisis de ampliación de nuevos proveedores y proceso de importación para la empresa Radharani”. Hemos conocido sobre la historia de la empresa, su funcionamiento y forma de negocio al igual que los productos que ofrece. Además de sus ventas y cuadros financieros los cuales nos ayudaron a comprender su crecimiento, rendimiento total, los productos más vendidos en el mercado y los cuales han generado las mayores ganancias. Se pudo constatar que los muebles de madera representan las mayores ganancias y que al mismo tiempo son los productos más vendidos, razón por la cual éstos representan el objetivo principal de comercialización para la empresa.

Hasta el momento se ha llevado a cabo una adecuada logística y administración lo que ha hecho que Radharani tenga un notable crecimiento y ampliación de nuevas líneas de productos en sus importaciones. Sin embargo, la empresa ha presentado problemas en sus importaciones debido a la implementación de nuevas restricciones y requerimientos en los productos de madera que ingresen al Ecuador. Por lo que se vio necesario buscar nuevos proveedores los cuales ayuden a la empresa con el cumplimiento de certificados que autentiquen la calidad y origen de sus productos al igual que con la optimización en el proceso de importación. Al realizar la investigación de nuevos posibles proveedores, fue importante conocer la forma en la que se desarrollan los negocios en la India, las condiciones de su mercado y las diferentes oportunidades de inversión.

La India posee una cultura extremadamente tradicional, un alto nivel de pobreza y una población muy extensa en la que su mayoría pertenece a la clase baja, la cual es dedicada principalmente a la producción y confección de diferentes productos artesanos originarios del país. La mayoría de sus mercados son informales conformados por obreros y vendedores deambulantes los cuales no son regulados ni reconocidos por el Gobierno ni otros organismos públicos de la India. Por esta razón la obtención de certificados de calidad de los productos por parte de los antiguos proveedores de la empresa ha sido muy complicado dado que no se encontraban suscritos a ningún tipo de organismo que autentique las características de sus productos para la emisión de documentación necesaria para la importación.

A pesar de éstos inconvenientes, la India posee una de las economías más grandes del mundo y debido al aumento en sus inversiones y comercio internacional, el Gobierno se ha visto en la necesidad de resolver y mejorar aspectos importantes de su mercado, por ejemplo en la localización de requisitos locales e internacionales para exportación e importación, al igual que normas y reglamentos para las distintas empresas exportadoras del país. Esto nos ha beneficiado en la investigación de nuevos proveedores ya que al analizar los principales estados de la India, en donde se encuentra la mayor producción de muebles de madera, se pudo constatar la existencia de empresas

que se encuentran actualmente suscritas y avaladas por el Gobierno y otras instituciones artesanas de la India.

Al conocer todos los requerimientos que deben cumplir los proveedores de la empresa Radharani tanto legales como profesionales, hemos seleccionado tres empresas productoras y exportadoras de muebles de madera, las cuales cumplen con todas las especificaciones y características para la compra y comercialización de estos productos. Estas empresas garantizan su responsabilidad de negocio como también la facilitación de todos los documentos necesarios que certifiquen la calidad y origen de sus productos para cumplir con las normas de importación de los mismos.

Después de seleccionar los proveedores idóneos para la compra de muebles de madera, se describieron los procedimientos adecuados que deben ser ejecutados previamente a realizar la importación de los productos, los cuales incluyen la obtención de licencias, permisos y ciertos requerimientos. Posteriormente se describió el proceso de negociación entre la empresa Radharani y sus proveedores en el cual se realiza la revisión, documentación y compra de los productos para continuar con el proceso de importación. En el momento que la mercadería sea entregada a la naviera en el puerto de la ciudad de Bombay - India, se procederá al embarque y traslado hacia el puerto de Guayaquil – Ecuador en donde se desarrollara el proceso de desaduanización, nacionalización y liquidación de la mercadería.

Los costos de importación fueron calculados de acuerdo a los términos de negociación, al presupuesto que posee la empresa Radharani para realizar su inversión y en base a la cotización de servicios de la empresa Siati Group la cual se encargara de la contenerización, transporte, trámites aduaneros y movilización de la mercadería hasta el destino final en la ciudad de Cuenca. Los tributos que deben pagarse de acuerdo a la descripción arancelaria correspondiente a los muebles de madera representan más de un 70% del valor total de la factura comercial, los cuales deben pagarse para la liquidación y permiso de salida de la mercancía. Esta será transportada hacia las bodegas de la empresa Radharani en la ciudad de Cuenca para desempacarla, revisarla, inventariarla y finalmente comercializarla.

Después de realizar este análisis, se puede observar que la empresa Radharani puede seguir realizando sus importaciones de muebles de madera desde la India sin ningún inconveniente al negociar con los nuevos proveedores seleccionados quienes facilitaran todos los documentos para realizar el proceso adecuado de importación de la mercadería hacia el Ecuador. Se debe tener en cuenta que los impuestos para la importación de artículos de madera se encuentran vigentes los cuales representan claramente un mayor costo en el valor de los productos. Sin embargo, gracias al rendimiento y buena acogida que representan estos productos en el mercado cuencano no se puede abandonar la posibilidad de seguir importando.

Recomendaciones

Al concluir con este análisis, se pueden establecer ciertas recomendaciones para la empresa Radharani teniendo en cuenta aspectos importantes, los cuales seguramente ayudaran a optimizar su negocio dado que desde su apertura se han mantenido trabajando de la misma manera tradicional. Si bien la empresa ha tenido un buen crecimiento y acogida en el mercado existen puntos importantes en lo que podría mejorar.

En el área interna de la empresa se necesita una mejor administración la cual proporcione un buen liderazgo y de esa manera puedan enfocarse en cumplir los objetivos centrales para fortalecer a la misma. Es necesario que se utilice un sistema contable en el cual se pueda tener todos los registros y cuadros financieros anuales de inversión, costos, compras, ventas y rendimientos para realizar cada cierto tiempo los análisis pertinentes de evaluación de la empresa. Además sería preciso implementar una base de datos con información de sus clientes para registrar sus compras y pedidos, de esta manera se brindaría un mejor servicio a sus clientes.

Por otro lado, si bien su portafolio de productos es amplio y diversificado, existen algunos productos que no generan muchas ganancias ni ventas suficientes como son las joyas o textiles. Por lo que se recomienda que la empresa enfatice sus importaciones en muebles y adornos de madera los cuales son los productos que generan más rendimiento y ventas en la empresa y no cuentan con una competencia directa en el mercado. Al conocer rasgos importantes del mercado y diferentes sectores en la India podemos decir que existe una alta gama de productos artesanales de diferentes estilos producidos alrededor del país, lo que representa un beneficio para Radharani ya que puede actualizar constantemente su portafolio de productos según las necesidades y exigencias de sus clientes.

Durante 12 años la empresa se ha mantenido importando la mayor parte de sus productos únicamente desde la India y una cantidad muy pequeña de otros países cercanos a este como Tailandia y Nepal. Sin embargo, existen otros países que cuentan con productos de estilo similar y que se encuentran más cerca y con costos de transporte más económicos como Turquía y Marruecos los que pensamos que en algún momento deberían ser considerados para negociar.

Radharani cuenta con una gran acogida en el mercado cuencano e incluso en las ciudades de Quito y Guayaquil gracias a las ferias en las que ha estado presente. No obstante, se considera necesario se implemente un adecuado plan de marketing el cual ayude a la empresa a llegar a nuevos clientes y mercados para incrementar sus ventas ya que su ubicación no se encuentra en una zona exterior que sea visible al público. Por otro lado, el mercado guayaquileño es considerado bastante consumista y atraído por artículos exóticos especialmente de origen indio, el que sería una muy buena posibilidad para la empresa al considerar expandirse.

La logística que ha manejado la empresa en el proceso de negociación e importación de sus productos ha sido buena y organizada. Aunque existen algunos aspectos que podrían cambiarse para generar un mayor beneficio. El pedido de los productos es realizado previamente a la compra, teniendo que ser unos de los propietarios de Radharani los que viajan hacia la India para verificar las características de la mercadería y posteriormente enviarla. Esto genera un alto gasto extra en cada importación, por lo que sería más conveniente que al trabajar con proveedores responsables y profesionales se realice el pedido y negociación desde el Ecuador y sean ellos quienes se encarguen del envío y documentación de la mercadería sin necesidad que los propietarios viajen hasta la India. Esto reduciría costos lo que podría generar que se realicen pedidos e importaciones más de una vez al año.

En las importaciones anteriores, cuando la mercadería llegaba al puerto de la ciudad de Guayaquil, esta era transportada inmediatamente a la ciudad de Cuenca hacia la concesionaria aduanera Adapaustro, en donde se realizaban todos los trámites para la nacionalización, aforo y liquidación de la mercadería. Adapaustro cobraba costos extras por su servicio y almacenamiento de la mercancía los cuales se pueden evitar al realizar todos los trámites en Guayaquil y solamente trasladar la mercancía a Cuenca una vez liquidada. Se deben buscar las mejores alternativas para minimizar costos y obtener mayores ganancias de los productos.

Los tributos que ha implementado el Gobierno para los productos provenientes del exterior como las salvaguardias con un 40% y advalorem con 30%, son extremadamente altos lo que significa que el costo de inversión es mucho mayor al de los años anteriores. Si bien el ingreso de estos productos de madera no está prohibido, el pago que debe hacerse para su importación representa una gran amenaza para muchas empresas, lo que ha causado que la mayoría de importaciones se encuentren paralizadas. Es recomendable que la empresa Radharani espere hasta mediados o finales del año 2016 para realizar su siguiente importación ya que se especula que las salvaguardias serán finalmente retiradas.

Como último punto, es de vital importancia que la empresa se mantenga al tanto de nuevas resoluciones y requerimientos que puedan surgir en materia comercial para importaciones por parte del Ministerio de Comercio Exterior y la Aduana del Ecuador. Para poder resolver inmediatamente cualquier inconveniente que llegue a presentarse al realizar la comercialización y envío de sus productos.

Bibliografía

Hill, Charles, “Negocios Internacionales”, *Competencia en el mercado global*. México, McGraw Hill, 8va edición, 2011

Daniels, John D; Radebaugh, Lee H. y Sullivan, Daniel P. “Negocios Internacionales”, México, Pearson Educación, 14ª edición, 2013

Balanko-Dickson, Greg, “Como preparar un plan de negocios exitoso”, México, McGraw Hill, 1ra edición, 2008

INEN, Servicio Ecuatoriano de Normalización, *REGLAMENTO TÉCNICO ECUATORIANO RTE INEN 104 “MUEBLES”*, 2011, fecha de último acceso: 25 de Febrero de 2016, <http://www.normalizacion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2014/08/RTE-104.pdf>

SAE, Servicio de Acreditación Ecuatoriano, *Organismos de certificación acreditados*, fecha de último acceso, 27 de Febrero de 2016, <http://www.acreditacion.gob.ec/>

COPCI, Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversión, Art. 140.- Aforo, <http://www.scpm.gob.ec/wp-content/uploads/2013/03/C%C3%B3digo-Org%C3%A1nico-de-la-Producci%C3%B3n-Comercio-e-Inversi%C3%B3n.pdf>

Ministerio de Comercio Exterior, Resoluciones del Comex 2016, fecha de último acceso: 27 de Febrero de 2016, <http://www.comercioexterior.gob.ec/comex/>

SENAE, Servicio Nacional de Aduana del Ecuador, *Para Importar*, fecha de último acceso, 01 de Marzo de 2016, http://www.aduana.gob.ec/pro/to_import.action

INEC, Instituto Nacional de Estadística y Censo, *Encuesta nacional de ingresos y gastos de los hogares urbanos y rurales*, fecha de último acceso: 25 de Enero de 2016, <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/encuesta-nacional-de-ingresos-y-gastos-de-los-hogares-urbanos-y-rurales/>

INEC, Instituto Nacional de Estadística y Censo, *Encuesta de estratificación del nivel socioeconómico*, fecha de último acceso: 25 de Enero de 2016,
<http://www.ecuadorencifras.gob.ec/encuesta-de-estratificacion-del-nivel-socioeconomico/>

India en los Negocios, *División de Promoción de Inversión y Tecnología*, Ministerio de Asuntos Exteriores, Gobierno de la India, 2014

Banco Mundial, *Indicadores del desarrollo mundial de la India*, fecha de último acceso: 23 de Febrero de 2016, <http://datos.bancomundial.org/pais/india>

SEWA, Self Employed Women's Association of India, *SEWA Annual Report 2013*, fecha de último acceso: 23 de Febrero de 2016
http://www.sewa.org/pdf/Sewa_Annual_Report.pdf

Ministerio de Comercio Exterior, *Normativas de origen*, fecha de último acceso: 24 de Febrero de 2016, <http://www.comercioexterior.gob.ec/normativa-de-origen/>

India.gov.in, National Portal of India, *Art & Culture Handicrafts*, fecha de último acceso: 28 de Febrero de 2016, <https://india.gov.in/topics/art-culture/handicrafts>

Uthalika, Orissa State Co-operative Handicrafts Corporation, *Crafts of Orissa*, fecha de último acceso: 28 de Febrero de 2016,
<http://www.utkalika.co.in/ViewPanel/Organization.aspx>

FICCI, Federation of Indian Chambers of Commerce and Industry, fecha de último acceso: 01 de Marzo de 2016, <http://www.ficci.com/ficci-international.asp>

Indian Chamber of Commerce, *International Business and Export Services*, fecha último acceso: 02 de Marzo de 2016, <http://www.indianchamber.org/international-business-and-export-services/>

FIEO, Federation of Indian Export Organizations, *Search and Establish Contact with Indian Exporters*, fecha de último acceso: 02 de Marzo de 2016,
https://www.fieo.org/searchProducts_fieo_search.php?searchTypeProducts=1&stype=Like&searchStringProducts=wood&x=0&y=0

Banco Central del Ecuador, Certificación electrónica, fecha de último acceso: 06 de Marzo de 2016, <https://www.eci.bce.ec/preguntas-frecuentes>

SENAE, Servicio Nacional de Aduana del Ecuador, Ecuapass, *Adm. de nomenclaturas y características de mercancía*, fecha de último acceso: 06 de Marzo de 2016, http://ecuapass.aduana.gob.ec/ipt_server/ipt_flex/ipt_arancel.jsp

Glosario de términos

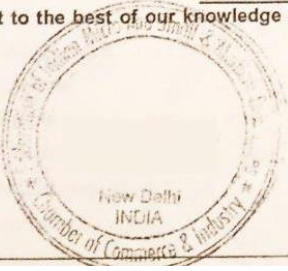
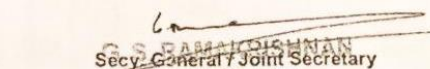
- **LCL:** Less container load, contenedor con mercancía que es agrupada de diferentes cargadores
- **CIF:** Cost, insurance and freight, valor del costo de la mercancía + flete + seguro
- **FOB:** Free on board, o libre a bordo. El vendedor es quien se encarga de los costos de empaque, traslado y seguro de la mercancía hasta el embarque de la misma.
- **Bill of lading:** Conocimiento de embarque, contrato entre el consignatario y consignante de la mercadería.
- **TOKEN:** Dispositivo de hardware que sirve para guardar información y acceder a los diferentes servicios y tramites electrónicos
- **Ecuapass:** Sistema aduanero del Ecuador el cual permite a todos los Operadores de Comercio Exterior a que puedan realizar sus operaciones aduaneras de importación y exportación

Anexos

1. Reglamento Técnico Ecuatoriano Rte Inen 104 “Muebles”, 2011

2. Certificado INEN de la mercadería

3. Certificado de origen de la mercadería

CERTIFICATE OF ORIGIN (Non Preferential)					
Exporter		No.			
Consignee		Chamber of Commerce & Industry Recognized by Ministry of Commerce & Industry Govt. of India			
Notify Party		 Federation of Indian Micro and Small & Medium Enterprises B-4/161, Safdarjung Enclave, New Delhi - 110029 Tel. : 26187948, 26109470, 26712064 E-mail : info@fisme.org.in Web address : http://www.fisme.org.in			
Pre-Carriage by	Place of Receipt by Pre-Carrier				
Vessel / Flight No.	Port of Loading				
Port of Discharge	Final Destination				
Marks & Nos./ Container No.	No. & Kind of Pkgs.	Description of Goods	Quantity	Value	
				TOTAL C.I.F VALUE IN USD	
INVOICE NO :- DATED :- I.E.C. NO.				It is hereby certified that goods Are of Indian Origin	
				Signature of Exporter	
CERTIFICATION It is hereby certified that to the best of our knowledge and belief the above mentioned goods are of Indian origin.					
		 Secy. General / Joint Secretary Dy. Secretary Federation of Indian Micro and Small & Medium Enterprises (FISME) New Delhi			
Date :					

4. Certificado de fumigación de la mercadería

PEST MORTEM (INDIA) PRIVATE LIMITED
(Approved by National Plant Protection Organization, Government of India)
R-9, Pul Pehlampur, Mehroli Badarpur Road, New Delhi-110 044.

FUMIGATION CERTIFICATE

S.No. _____ Certificate Number : _____

Dte. PPQS Regd. No : 014/MB/ DATED : _____ Date of issue : _____

This is to certify that the following regulated articles have been fumigated according to the appropriate procedures to conform to the current phytosanitary regulations of the importing country:

Details of goods
Description of goods : _____

Quantity declared : _____

Distinguishing marks : _____

Consignment link / container number : _____

Port & country of loading : INDIA Country of destination : GUAYAQUIL
Name of the vessel : BY SEA Port of entry : ECUADOR

Name & address of consignor /Exporter : _____

Declared name & address of consignee : _____

Details of treatment
Name of fumigant : METHYL BROMIDE
Place of Fumigation : ICD/TKD/NEW DELHI
Dosage of fumigant (gms/cu.mt.) : 48 GMS/M3
Fumigation performed in container
Container pressure test conducted
Container has 200 mm. free air space at top of container
In transit fumigation - Needs ventilation at port of discharge
Container has been ventilated to below 5 ppm v/v Methyl bromide
Wrapping and Timber
Has the commodity been fumigated prior to lacquering, varnishing, painting or wrapping
Has plastic wrapping been used in the consignment ?
* If yes, has the Consignment been fumigated prior to wrapping ?
* Or has the plastic wrapping been slashed, opened, or perforated in accordance with the wrapping and perforation Standard ?
Is the timber in this consignment less than 200 mm. thick in one dimension and correctly spaced every 200 mm. in height ?

Date of fumigation : 28/06/2014
Duration of Fumigation(hrs): 24 HOURS
Minimum air temperature(Deg.cent): 29

NA
YES
NO
YES
YES
YES
NA
YES

Additional declaration
1. This certificate is valid only if the above Goods are shipped within 21 days from date of fumigation.
Wood Packaging material has been separately fumigated.

I declare that these details are true & correct and the fumigation has been carried out in accordance with the NSPM-12

Signature & Name of Accredited Fumigation Operator: Mr. DHYAN SINGH
DPPQ&S Accreditation No. 014010705
AFAS Accreditation No. _____
Endorsed by Specified PPQ official (in case of non-accredited agency)
Signature _____ Name: _____ Accreditation No. _____

Regd. Office : G2 Sunder Tower, T.J.Road, Sewree (West), Mumbai-400 015. Tel.: 2414 7425 / 2412 7935 / 2415 5248
Fax : 91-22-2415 0261 Gram : Pestmort, E-mail : pestmort@bom3.vsnl.net.in Web site : www.pestmortem.com
No financial liability attaches to or is assumed by the certifying company, its Directors or Representatives in respect to this certificate.