



Universidad del Azuay

Facultad de Ciencias Jurídicas

Escuela de Estudios Internacionales

Análisis comparativo de la compra de Tableros Aglomerados Melamínicos en el mercado nacional e internacional. Caso IMPORQUIVI Cía. Ltda.

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

Autor: Daniela Cristina Quizhpe Vimos

Director: Econ. Xavier Patiño Aguilera

Cuenca, Ecuador

2016

Dedicatoria

El siguiente trabajo de titulación se encuentra dedicado a mi familia, quien ha sido mi apoyo incondicional y motivación para alcanzar mis metas.

Agradecimientos

En primer lugar agradezco a Dios por la vida llena de salud y felicidad que me ha regalado. A mis padres que con su ejemplo me han demostrado que a pesar de los obstáculos que la vida nos tiene, nunca hay que darse por vencidos. A mis compañeros por hacer de mis días universitarios más alegres. A mis profesores por su paciencia y buena energía de transmitir sus conocimientos, a mi director de Tesis, quién ha sido mi guía en todo el desarrollo de este trabajo. Gracias a todas las personas que han sido parte de mi vida estos 4 años de formación universitaria, sin duda la mejor compañía que pude haber tenido.

Resumen

El presente proyecto analizará la situación de la empresa IMPORQUIVI Cía. Ltda. en cuanto a la compra de Tableros de Aglomerado Melamínico en un mercado nacional e internacional. Mediante la comparación de información y datos estadísticos de este producto podremos encontrar el mercado que mayor beneficio brinda para el desarrollo y crecimiento de la empresa.

Palabras Claves:

IMPORQUIVI Cía. Ltda.

Aglomerado Melamínico

Mercado Nacional

Mercado Internacional

Abstract

This project will analyzed the situation of the company IMPORQUIVI Cia. Ltda. In terms of purchasing "Medium Density Particleboard with Melamine" in a national and international market. By comparing information and statistical data of this product we can find the market that offers greater benefit to the development and growth of the company.

Key Words:

IMPORQUIVI Cía. Ltda.

MDP with Melamine

National Market

International Market

Índice de Contenidos

Dedicatoria.....	ii
Agradecimientos.....	iii
Resumen	iv
Abstract.....	iv
Introducción	7
Capítulo 1. La empresa IMPORQUIVI Cía. Ltda.....	8
Introducción	8
1.1 Historia de la empresa.....	8
1.2 Causas que llevaron a la empresa a tomar la decisión de importar.....	13
1.3 Políticas Públicas establecidas por el gobierno.....	19
1.4 Crecimiento de la empresa debido a las Importaciones.	21
Conclusión	26
Capítulo 2. Análisis de la oferta por parte de fábricas productoras de Aglomerado Melamínico en Ecuador.....	27
Introducción	27
2.1 Aglomerados Cotopaxi y Novopan del Ecuador: fábricas productoras de Tableros Aglomerado Melamínico.	27
2.2.1 Análisis situacional de empresas productoras de Aglomerado Melamínico en Ecuador.....	29
2.2 Participación de las fábricas productoras de Aglomerado Melamínico en la ciudad de Cuenca.	45
2.2.1 Relación comercial entre fábricas productoras e Imporquivi. Cía. Ltda...	46
2.3 Logística de la compra de Aglomerado Melamínico en el mercado nacional.	47
Conclusión	51
Capítulo 3. Análisis de la compra de Tableros Aglomerado Melamínico en el mercado internacional.	52
Introducción	52
3.1 Colombia y Brasil: países proveedores de Tableros Aglomerados Melamínicos.....	52
3.2 Proveedores Internacionales de Imporquivi. Cía. Ltda.....	55
3.3 Análisis de Tratados Internacionales, aranceles y salvaguardias impuestos al Aglomerado Melamínico importado desde Colombia y Brasil... 	58

3.4 Análisis de la logística de la importación de Aglomerado Melamínico desde Colombia y Brasil hacia Ecuador.....	60
Conclusión	65
Capítulo 4. Análisis comparativo entre la compra de Aglomerado Melamínico en el mercado nacional e internacional.	66
Introducción	66
4.1 Situación del Ecuador frente al comercio internacional del Aglomerado Melamínico.	66
Conclusión	73
Conclusión.....	74
Recomendaciones	77
Bibliografía	78

Introducción

El siguiente trabajo de titulación es elaborado con la finalidad de cumplir con un punto fundamental del proceso de enseñanza universitaria. Dentro del cual se ven reflejados los conocimientos obtenidos a lo largo de los 4 años de formación académica dentro de la Escuela de Estudios Internacionales. Además, con el desarrollo del trabajo se podrán obtener respuestas a inquietudes acerca de todo lo que se ha planteado a lo largo del proceso de elaboración del mismo. En el primer capítulo se tiene la historia de la empresa IMPORQUIVI Cía. Ltda., seguido del capítulo 2 donde se analiza la oferta por parte de fábricas productoras de Aglomerado Melamínico en Ecuador, a continuación el tercer capítulo donde se analiza la compra de Tableros Aglomerado Melamínico en el mercado internacional y finalmente en el capítulo 4 el análisis comparativo entre la compra de Aglomerado Melamínico en el mercado nacional e internacional

Para el desarrollo del trabajo de titulación se utilizarán datos estadísticos, entrevistas al Gerente de la empresa Imporquivi Cía. Ltda. e información obtenida de fuentes secundarias, con lo que podré tener un conocimiento más realista sobre la situación que enfrenta la empresa y poder obtener mejores conclusiones.

Capítulo 1. La empresa IMPORQUIVI Cía. Ltda.

Introducción

Las empresas con fines de lucro dedicadas a la comercialización de productos, generalmente buscan proveedores con quienes puedan mantener mejores relaciones económicas mediante las cuales se puedan obtener mayores beneficios y con esto incrementar su rentabilidad y capacidad de expansión.

Gracias al comercio exterior se puede buscar oportunidades no solamente en el mercado nacional, sino traspasar fronteras (mercado internacional). Las negociaciones actuales entre los diferentes países, nos demuestran que el mundo se mueve hacia un sistema económico que beneficia el fortalecimiento de los negocios internacionales. (Hill, 2001)

En la teoría de la ventaja absoluta, Adam Smith nos dice lo siguiente “Cuando un país extranjero nos puede ofrecer una mercancía más barata de lo que nos cuesta a nosotros, será mejor comprarla que producirla, dando por ella parte del producto de nuestra propia actividad económica, empleada en aquellos sectores en que saquemos ventaja al extranjero.” (Gonzales, 1993) Como muestra de ello tenemos la empresa cuencana IMPORQUIVI Cía. Ltda., la cual comenzó comercializando productos nacionales y ahora se dedica a la importación.

1.1 Historia de la empresa.

La empresa Imporquivi Cía. Ltda. comienza su trayectoria en el año de 1984 en la ciudad de Cuenca, siendo su fundador el Ing. Lauro Belisario Quizhpe Quizhpe. En sus inicios la empresa se dedicaba a la comercialización de piso (parquet) y de tableros

de madera, exclusivamente Triplex¹, contando con un único proveedor nacional, la empresa Arboriente S.A.² (L. Quizhpe, comunicación personal, 9 de octubre de 2015)

La madera es muy cotizada por el carpintero cuencano, se utilizaba para la elaboración de muebles, así como también, para la construcción, tanto en tumbados como en pisos.

El primer local de Imporquivi Cía. Ltda. estaba ubicado en la calle Huayna Capac y Lamar. Su competencia directa estaba constituida por el almacén del Sr. Rodrigo Figueroa, Roberto Andrade, entre otros; los cuáles tenían más años de experiencia en el mercado cuencano. (L. Quizhpe, comunicación personal, 9 de octubre de 2015)

Tras la gran demanda del producto y la oferta de una empresa nacional, llamada CODESA³ (fábrica del grupo maderero Pelikano), se ve la necesidad de ampliar el portafolio con más espesores de Triplex, así como variedad de tableros de madera. Por lo que, la empresa inicia la comercialización de un nuevo producto denominado Aglomerado⁴, el cuál era suministrado por CODESA.

La introducción al mercado del nuevo producto la realizaron el técnico enviado por la CODESA (empresa proveedora) y el fundador de Imporquivi Cía. Ltda.; fue un proceso complejo, sin embargo, la fusión entre conocimientos del producto e identificación de clientes, la hicieron posible. Al mismo tiempo, surgió la necesidad de expandir el portafolio de productos con accesorios complementarios para la elaboración de un mueble (tornillos, rieles, bisagras, tiraderas, lijas, pegamentos y laca).

Todo lo anteriormente detallado benefició a Imporquivi Cía. Ltda., ya que al contar con un nuevo producto y también con la ayuda de un técnico especialista en la rama, se pudo abarcar mayor parte del mercado y crecer.

¹Triplex.- Tablero de madera formado por láminas contrachapadas, finas chapas que están pegadas de manera transversal. Posee un formato estándar 1.22 x 2.44m, se puede conseguir en diferentes espesores.

² Arboriente S.A: “Sociedad anónima legalmente constituida en el año de 1978, dedicada a la producción de tableros contrachapados de madera, más conocidos como Triplex, ubicada en la Ciudad de Puyo, Provincia de Pastaza” (Arboriente, 2015)

³CODESA.- Contrachapados de Esmeraldas S.A.

⁴Aglomerado.- Tablero de madera formado por pequeñas e iguales partículas, tanto en sus caras como en su alma.

Para el año de 1994, la empresa Novopan del Ecuador - CODESA, decide comercializar sus productos bajo su propia marca, para este fin, abrieron un punto de venta en la ciudad llamado “Distablasa”: éste fue el primer local de madera que llegó a Cuenca como una franquicia nacional, comercializando mayor variedad de productos, entre ellos: Triplex, Aglomerado y Aglomerado Melamínico⁵. Cabe recalcar, que algunos de los productos que ellos ofertaban ya habían sido introducidos y aceptados en el mercado cuencano.

Al poseer CODESA su propio distribuidor en la ciudad de Cuenca, no tenía sentido para su crecimiento, seguir provisionando y ayudando a otras empresas de la misma ciudad (Imporquivi Cía. Ltda.), ya que su objetivo principal era abarcar todo el mercado consumidor de madera. Estaba claro para Novopan del Ecuador que si con un sub distribuidor sus productos ya eran utilizados y comercializados; con su propia marca su crecimiento estaba asegurado. Como consecuencia, Imporquivi Cía. Ltda. se vio afectado directamente debido a que su principal proveedor de materia prima, interrumpió sus relaciones comerciales para con la empresa.

La decisión de buscar un nuevo proveedor surgió enseguida y nuevamente se lo hizo en el mercado nacional. Se acudió a otro grupo de empresas fabricantes de tableros de madera, llamado Durini (quien comercializaba sus productos por medio de Edimca), empresa fundadora de las fabricas: Aglomerados Cotopaxi-ACOSA S.A. (empresa dedicada a la producción de tableros aglomerados y MDF⁶) Endesa y Botrosa (fábricas destinadas a la producción de tableros contrachapados de madera⁷, chapas decorativas, entre otros).

Durini contaba con diferentes empresas que se dedicaban, cada una, a producir un tipo de tablero diferente, MDF, Triplex, Aglomerado, Aglomerado Melamínico y MDF Enchapado. Esto significó para Imporquivi Cía. Ltda. un incremento de más del 50%

⁵ Aglomerado Melamínico.- Tablero formado por partículas de madera, presenta en sus caras laminas impregnadas con resinas Melamínicas.

⁶ MDF.- Por su sigla en inglés, Medium Density Fibreboard. Tableros de madera de densidad media.

⁷ Contrachapados de madera: Tableros MDF con una lámina de chapa de madera pegada en sus dos caras.

en su portafolio. Con el nuevo proveedor se lograron mejores relaciones comerciales, un mejor trato y mejores formas de pago con créditos a largo plazo.

Las consecuencias fueron positivas: incremento en el volumen de compra, se abarcó mayor cantidad del mercado cuencano e incluso se llegó a sub distribuir productos fuera de la ciudad de Cuenca. En este momento, Imporquivi Cía. Ltda. pudo ser competitivo frente a Distablasa. (L. Quizhpe, comunicación personal, 9 de octubre de 2015)

Como parte del apoyo que Durini brindaba a Imporquivi Cía. Ltda., envió a un técnico, el Arq. Pablo Costain Chang, quién ayudaría a introducir cada uno de los productos que se comercializaba. Se realizaron visitas técnicas a los diferentes talleres, dictadas por el Arq. Costain y el Ing. Quizhpe, gracias a esto, se consigue incrementar los conocimientos sobre los productos y percibir directamente los problemas que se presentaban en los talleres. Mediante las capacitaciones a los clientes, se creó un vínculo cercano con ellos ya que se demostraba que a más de un producto, Imporquivi Cía. Ltda. brindaba servicio y asesoría para mejorar las técnicas en su trabajo.

Durante 10 años que Imporquivi Cía. Ltda. tuvo a Durini como única empresa proveedora de madera, fue considerada el cliente más grande del Austro ecuatoriano de acuerdo al nivel de ventas de Durini frente a las compras de Imporquivi Cía. Ltda.

En el año 2002, llega a Ecuador la empresa transnacional Placacentro Masisa: “Empresa fundada en Chile en 1960 dedicada a la comercialización de tableros de madera a varios países de Latinoamérica, entre ellos: Brasil, Chile, Argentina, Colombia, Perú, México y Venezuela” (MASISA, 2015). En el mismo año se expande a las principales ciudades del Ecuador y en la ciudad de Cuenca, el Sr. Roberto Figueroa es quién adquiere la franquicia de un Placacentro Masisa.

Tras todos estos acontecimientos, la situación en la ciudad de Cuenca en cuanto al comercio de la madera se encontraba de la siguiente manera:

1. **Distablasa:** Distribuidor directo de Novopan del Ecuador-CODESA.
2. Familia Figueroa: Dueños de la franquicia **Placacentro Masisa en Cuenca.**
3. Imporquivi Cía. Ltda.: Apoyada por la empresa **Edimca-Durini.**

4. Familia Andrade: Mantiene relación con las diferentes empresas.

Los tres grandes comerciantes de madera del Ecuador ya estaban presentes en la ciudad de Cuenca. Con dicho escenario, la empresa Durini aumenta su apoyo a Imporquivi Cía. Ltda. ya que de una u otra manera, era quién defendía sus productos en el mercado cuencano.

En el año 2005, tras analizar la homogeneidad de portafolio de productos con la competencia, empiezan a surgir las ideas de importación. Se busca nuevos productos que permitan crear una diferenciación ante los demás, sin embargo, aún era prioridad tener a un proveedor nacional. Las primeras importaciones que se efectuaron fueron de piso flotante desde Austria y herrajes desde Brasil. La falta de experiencia trajo como consecuencia un problema con la importación de piso flotante, ya que a pesar de su excelente calidad, el precio era elevado. Un factor que agravó la situación fue que en la ciudad de Cuenca se ofertaba piso flotante pero de procedencia china, a costos bajos; esta situación ocasionó que se dejara de comercializar piso y se enfocaran los esfuerzos netamente a la madera.

En el año 2009, Durini decide abrir su propio punto de distribución en la ciudad de Cuenca llamado “Edimca”. Este suceso llevó a la empresa Imporquivi Cía. Ltda. a enfrentar nuevamente una gran crisis: su único proveedor de madera, pasaría otra vez a ser su principal competencia. Una de las diferencias con la experiencia anterior, fue que en este caso, no se rompieron las relaciones comerciales, más bien Edimca continuó siendo proveedor de la empresa.

Al inició no se generaron inconvenientes, las relaciones comerciales con Edimca seguían siendo las mismas, pero con el paso del tiempo surgieron grandes altercados.

Las empresas (Imporquivi Cía. Ltda. y Edimca) perseguían el mismo mercado objetivo, ofertaban los mismos productos y de la misma marca. Sin embargo y por obvias razones, Edimca poseía ventajas en la comercialización. Fueron las siguientes:

- Su marca era nueva en el mercado cuencano pero sus productos ya eran conocidos por los carpinteros.

- Poseía la información de la base de datos de clientes de Imporquivi Cía. Ltda., conseguida en las visitas técnicas que se habían realizado.
- Tenía la potestad de ofertar mejores precios.

Es en este momento cuando inician las restricciones para Imporquivi Cía. Ltda., quienes a pesar de haber forjado un perfil muy confiable, tuvieron que enfrentar el nuevo trato de su proveedor y sus condiciones de venta: 1) Se podía acceder a un volumen limitado de compra, 2) el plazo del crédito había disminuido, 3) los precios en muchas ocasiones eran los mismos o superiores comparados con los que Edimca ofertaba a un consumidor final.

Durini tenía que apoyar completamente a su distribuidor directo, la empresa Edimca, y no había mejor manera de hacerlo que limitando a una de sus principales competencias e interrumpiendo su crecimiento. Imporquivi Cía. Ltda. se encontraba en una desventaja al depender directa y totalmente de su proveedor.

1.2 Causas que llevaron a la empresa a tomar la decisión de importar.

El impulso que llevó a la empresa a buscar proveedores internacionales surge de sus experiencias anteriores: se comprendió que las fábricas productoras de madera en el Ecuador tienen su propio distribuidor y comercializaban sus productos, única y exclusivamente mediante sus intermediarios. Además no tenían ningún interés en impulsar el crecimiento de otros distribuidores que no estén ligados a ellos. El apoyo brindado a Imporquivi Cía. Ltda., resultó ser un arma de doble filo: por un lado se adquirió beneficios y asesoría en conocimiento desde los técnicos enviados por Durini y Novopan del Ecuador, pero por otro lado, el mayor beneficio se lo llevaron los grandes: la base de datos de los clientes; esta herramienta facilitó su trabajo y fortaleció su ventaja: control sobre el precio de venta final. (L. Quizhpe, comunicación personal, 9 de octubre de 2015)

La situación fue clara: Novopan del Ecuador comercializa sus productos a través de Distablasa, Durini mediante Edimca y Masisa mediante Placacentro Masisa. Imporquivi Cía. Ltda. intentó llegar a negociar directamente con las fabricas

productoras, como Aglomerados Cotopaxi o Novopan del Ecuador sin obtener resultados positivos, ya que, sus políticas estaban establecidas y no podían dejar a un lado a sus intermediarios: sus distribuidores directos.

Bajo este contexto, no era posible competir frente a las únicas empresas que podían proveer de material a nivel nacional, intentar re negociar sería estancarse, por lo que, sin tener otra opción se continuó trabajando con Edimca bajo las condiciones y limitaciones que podían imponer.

Los precios que se manejaban no permitían crecer a Imporquivi Cía. Ltda., estos casi estaban igualados con el precio que Edimca ofertaba directamente a los talleres de muebles; los volúmenes de compra estaban limitados y la entrega de la mercadería cada vez tardaba más tiempo.

En el 2009 Imporquivi Cía. Ltda. cambia su razón social y pasa a llamarse “Importadora y Distribuidora de Tableros de Madera, Imporquivi Cía. Ltda.”

La empresa inicia su primera importación de MDF crudo, producto que significaba el 77% de las ventas de la empresa, de la fábrica chilena “Polincay”.

Para iniciar se realizó la importación de un solo contenedor, la finalidad era ejecutar una prueba en el mercado cuencano e introducir el producto. A pesar de que se trataba de un producto muy similar, poseía pequeñas diferencias en cuanto a calidad y formato de los tableros, las cuales no significaron un impedimento ya que el producto fue aceptado.

La falta de proveedores nacionales y la búsqueda de productos en el mercado internacional ayudaron a que empiece una nueva etapa para la empresa, donde se comprobó que podía ser más competitiva ofertando un producto importado. Para el 2010 ya había conseguido cuatro nuevos proveedores: para el MDF tenía a Berneck S.A., Fibraplac de Brasil y Polincay de Chile, para el Triplex a Eagon Lauraro S.A. y para MDF Enchapado a EPA Ltda.⁸ de Chile.

⁸EPA.- Enchapadora de Paneles y Maderas.

Un punto a favor para Imporquivi Cía. Ltda. era el posicionamiento que tenía su marca en el mercado, debido a su trayectoria y experiencia en la comercialización de madera en la ciudad de Cuenca. Además, cabe recalcar que desde que la empresa empezó sus importaciones pudo ser más competitivo porque tenía mejores precios que los que adquiriría en el mercado nacional.

A raíz de que la empresa empieza a disminuir su compra en el mercado nacional y a potenciar la venta de su producto importado, se da una reacción negativa por parte de su proveedor nacional, Edimca, éste decide quitarle la distribución de absolutamente todos los productos a Imporquivi Cía. Ltda. Es así que la búsqueda de proveedores internacionales fue de mayor interés para la empresa. Imporquivi Cía. Ltda. entendió que necesitaba encontrar productos con mayores beneficios para poder hacer frente a una competencia cada vez más fuerte y dejar la dependencia de fábricas nacionales. En el año 2012 se inician relaciones comerciales con Placacentro Masisa, principalmente de producto MDF, con la cual se trabajó únicamente un año.

A finales del 2012, Imporquivi Cía. Ltda. empieza a trabajar con la fábrica colombiana Tablemac, la cual ofrece al inicio la distribución de MDF, y el siguiente año una gama exclusiva en Aglomerado Melamínico de colores, resultando ser una oferta tentativa ya que el Aglomerado Melamínico era un producto que la empresa no había conseguido hasta entonces y con lo cual había descuidado gran parte del mercado cuencano.

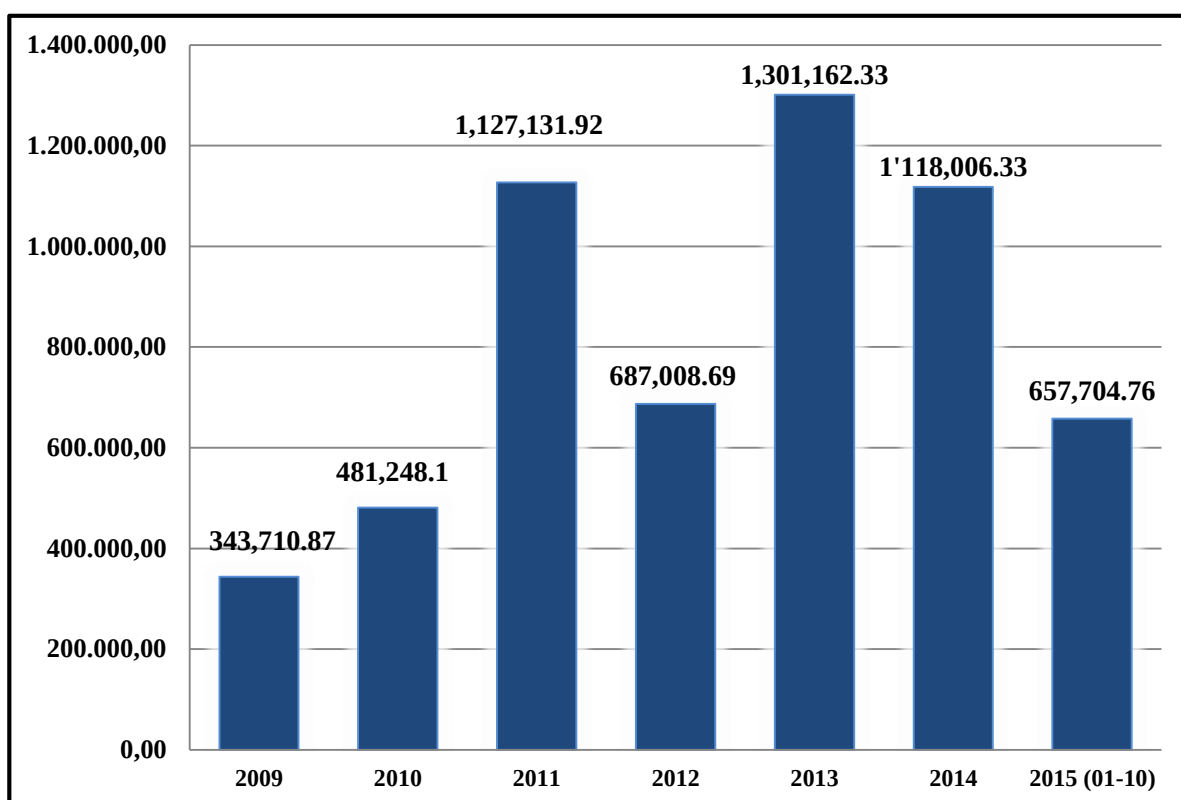
Imporquivi Cía. Ltda. ya estaba ubicada dentro de las empresas distribuidoras de madera más grandes de la ciudad de Cuenca, contando con productos, que aunque eran de origen internacional, se vendían con la marca de la empresa. Los portafolios de las distribuidoras de madera eran muy similares, así que, ya no bastaba con vender un producto, por lo que, se empezó a incrementar servicios que facilitaban el trabajo al carpintero.

En cuanto a la empresa, se incrementó un software que ayuda a la optimización de medidas (Corte Certo) y maquinaria para corte, enchapado y abisagrado de tableros. La inversión en la maquinaria fue de vital importancia porque productos como Aglomerado Melamínico en un 90% necesita de los cuatro servicios.

Cabe recalcar que en el 2014 se retoman relaciones comerciales con otro proveedor nacional, Distablasa, quién ofertó el Aglomerado Melamínico a un precio más bajo que el que se conseguía en el mercado internacional, por lo que resultó conveniente volver a trabajar con esta empresa. Dicho acontecimiento mostró a Imporquivi Cía. Ltda. la preocupación de la competencia sobre el éxito en la introducción de nuevos productos y el incremento de las ventas debido a las importaciones, lo que generó la modificación de precios con intenciones de que la empresa deje de importar y empiece a comercializar sus productos.

El producto que representaba la mayor fuente de ingresos para la empresa y su inventario, y además el de mayor rotación, era el MDF. El crecimiento de la empresa se debe en gran porcentaje a la importación y comercialización de este producto, gracias a ello su marca ha logrado posicionarse aún más en el mercado. Cuando se adquiría este producto en el mercado nacional, tenía una tendencia a incrementar su precio cada año; desde el 2009 el precio de dicho producto se ha estancado, consecuencia de esto, las empresas se han enfocado en incrementar los servicios complementarios al MDF. (L. Quizhpe, comunicación personal, 9 de octubre de 2015)

**Gráfico 1: Importaciones Anuales de MDF de Imporquivi Cía. Ltda.
(FOB) (2009- Octubre 2015)**



Fuente: Cobus Group

Elaborado Por: Quizhpe Vimos Daniela Cristina

En el Gráfico No. 1, podemos observar las cantidades que la empresa importaba anualmente de MDF en todos sus espesores, desde que la empresa inició sus importaciones en el año 2009 hasta el mes de Octubre del 2015.

Del año 2010 al año 2011 las importaciones incrementan en un 134%, debido a que en ese periodo Imporquivi Cía. Ltda. no contaba con un proveedor nacional, por lo que las compras se realizaron únicamente en el mercado internacional. Sin embargo, en el 2012 se ve una disminución y es justamente porque ese año se empieza a comprar el producto una vez más en el mercado nacional a Placacentro Masisa.

En el 2013 incrementan nuevamente las importaciones en un 89% y es el año que muestra el mayor rango de importación de este producto, la principal razón es porque las ventas de MDF se expanden a otras ciudades.

Los datos estadísticos han sido extraídos de Cobus Group, “única organización profesional dedicada a brindar información completa y contactos de negocio para

América Latina y España, sobre datos estadísticos del Mercosur, además de Bolivia, Chile, Colombia, El Salvador, España, Perú, México y Costa Rica” (Cobus Group, 2009)

Tabla No. 1 Porcentaje que representa el MDF en las Importaciones Anuales de Imporquivi. Cía. Ltda. (FOB) (2009- Octubre 2015)

Porcentaje que representa el MDF en las Importaciones totales de Imporquivi. Cía. Ltda. (Miles de Dólares) (FOB)			
Año	Total Importaciones	Importaciones de MDF	Porcentaje que representa el MDF en las Importaciones
2009	458,412.00	343,710.87	75%
2010	639,348.69	481,248.10	75%
2011	1,284,031.95	1,127,131.92	88%
2012	808,683.91	687,008.69	85%
2013	1,870,144.12	1,301,162.33	70%
2014	1,619,602.24	1,118,006.33	69%
2015 (01-10)	1,327,162.41	657,704.76	50%

Fuente: Cobus Group

Elaborado Por: Quizhpe Vimos Daniela Cristina

En la Tabla No.1 se puede confirmar que el MDF representaba el mayor porcentaje de las importaciones que tenía la empresa en periodo 2009 a Septiembre del 2015. Cabe recalcar que desde el 2013, se empiezan a importar otros productos como OSB, tableros de Pino Radiata y Aglomerado Melamínico, es por ello que su porcentaje empieza a disminuir. Otro factor que influye, son las nuevas reformas de las salvaguardias para dicho producto, las cuales han traído como consecuencia que las importaciones de MDF en el 2015 disminuyan. El incremento en precios hizo que el producto ya no se pueda vender a distribuidores de otras ciudades.

**Tabla No. 2 Ecuador Importación de tableros MDF.
(FOB) (2014)**

Ecuador Importación de tableros MDF		
Empresa Importadora	2014	Share
Bosques Tropicales	489.595	3%
Masisa Ecuador	6.127.930	37,60%
Imporquivi Cía. Ltda.	1.100.714	6,80%
Empresa Durini	1.233.028	7,60%
Enchapes Decorativos	586.999	3,60%
Provedora de Madera y Materiales	2.789.713	17,10%
Novopan del Ecuador	3.061.025	18,80%
Otros	917.414	5,60%
Total	16.306.418	100%

Fuente: Notifix/Sisduan

Elaborado Por: Notifix

Con la Tabla No. 2 se puede ver que en el 2014, Imporquivi Cía. Ltda. ocupaba el quinto puesto en las importaciones totales de MDF del Ecuador, representando el 6,8% del total de las importaciones realizadas por fábricas ecuatorianas. La tabla, se ha obtenido de un portal colombiano de noticias llamada Notifix, “donde se puede encontrar datos, noticias, hechos sobre la Industria del Mueble y el Tablero. Información que se puede utilizar para la toma de decisiones informadas desde la perspectiva latinoamericana pero sin perder de vista el entorno global.” (Notifix, 2013)

1.3 Políticas Públicas establecidas por el gobierno.

Un golpe duro para la empresa surgió en el 2015 cuando las políticas económicas del Ecuador cambiaron y entró en vigencia una nueva normativa que modificó las reglas para la importación de ciertos productos. Según la Resolución No. 011-2015 del Comité de Comercio Exterior, el MDF empezaría a tener una salvaguardia temporal a su importación del 45% que entró en vigencia el 11 de Marzo del 2015.

Tabla No. 3 Lista de productos con su respectivo arancel (2015)

Lista de Productos con sus respectivos porcentajes arancelarios.			
SUBPARTIDA	DESCRIPCIÓN	SOBRE TASA ARANCELARIA	OBSERVACIONES A LA SOBRETASA ARANCELARIA
4401310000	-- <<Pallets de madera	45%	
4401390000	-- Los demás	45%	
4406900000	- Las demás	45%	
4409101000	--Tablillas y frisos para parqués, sin ensamblar	45%	
4409102000	-- Madera moldurada	45%	
4411120000	-- De espesor inferior o igual a 5mm	45%	
4411130000	--De espesor superior a 5mm pero inferior o igual a 9mm	45%	
4411140000	-- De espesor superior a 9mm	45%	
4411920000	--De densidad superior a 0,8g/cm³	45%	0% solamente para tableros de fibra de alta densidad en espesor igual a inferior a 4mm.
4411930000	--De densidad superior a 0,5 g/cm³ pero inferior o igual a 0,8g/cm³	45%	0% solamente para tableros de fibra de alta densidad en espesor igual o inferior a 3.5mm
4411940000	--De densidad inferior o igual a 0,5g/cm³	45%	

Fuente: Ministerio de Comercio Exterior

Elaborado por: Quizhpe Vimos Daniela Cristina.

En la tabla No. 3 podemos ver las subpartidas pertenecientes al MDF y el arancel que se asignó a cada una. La única excepción fue con el MDF de espesor 4 milímetros y menores, los cuales estarían exentos de dicho impuesto, es decir continuarían sin salvaguardia como se manejaba anteriormente.

Con este panorama se empieza a buscar nuevos métodos para poder sustituir el ingreso que representaba el MDF para la empresa, ya que con los nuevos precios no se podía competir en el mercado, sobre todo en las distribuciones hacia otras ciudades, las cuales disminuyeron en un 90%. Las importaciones de dicho producto han disminuido y esto lo podemos ver reflejado en el Gráfico No. 1. En el año 2014 se importó

1.118.006,33 miles de dólares en MDF y para el 2015 (Enero hasta Octubre) tan solo 657.704,76. Esto representa que la cantidad disminuyó en un 41%.

El producto que se convirtió en el de mayor rotación de la empresa Imporquivi Cía. Ltda. y no fue afectado por las salvaguardias fue el Aglomerado Melamínico. Producto con el cual, la elaboración de muebles presenta: mayor facilidad y rapidez en su armado, menor costo, menos tóxico y resulta más higiénico. Las fábricas proveedoras de dicho producto fueron, hasta entonces, Distablasa y Tablemac.

Por un lado Distablasa poseía ventaja en cuanto a precios (por un corto periodo) y por otro, con Tablemac se obtenía exclusividad en colores de tableros. Recordemos que este producto se vende con los siguientes servicios, cortado, enchapado y abisagrado; facilidades que ahorran tiempo al carpintero y al poseer maquinaria óptima para lo antes mencionado, se pudo brindar un excelente servicio, factor que diferenciaba a Imporquivi Cía. Ltda. de su competencia.

En el año 2015 se recibe una nueva y muy buena oferta por parte de la empresa Duratex S.A., ubicada en Brasil, proveedora de Aglomerado Melamínico, con la cual se empezó a trabajar y se continúa trabajando hasta la fecha.

1.4 Crecimiento de la empresa debido a las Importaciones.

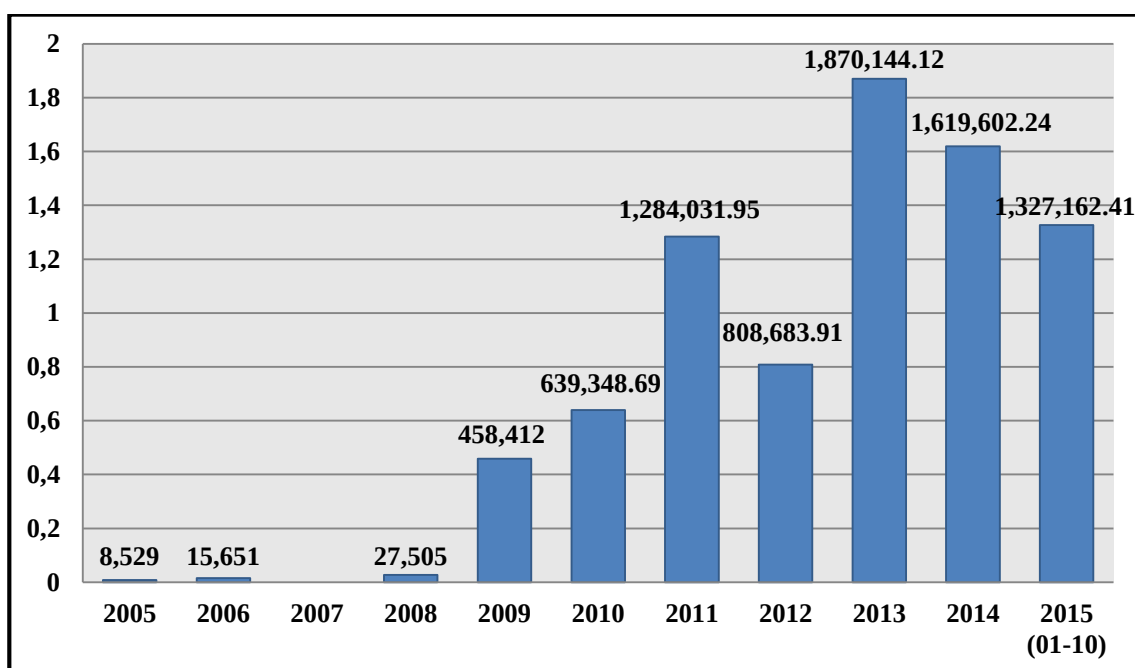
Actualmente la empresa se encuentra importando el 90% de sus productos y cuenta con proveedores de diferentes países, tales como:

- Tablemac de Colombia desde donde adquiere MDF y Aglomerado Melamínico.
- Berneck de Brasil proveedor de MDF.
- Timberni de Chile proveedor de tableros de madera sólida, Pino Radiata.
- Louisana Pacific de Chile y Brasil, proveedor de OSB.
- Tece de Turquía proveedor de Tapacantos de madera y bordos para enchapar.
- Duratex S.A. de Brasil proveedor de Aglomerado y Aglomerado Melamínico.

- Distablasa, de donde adquiere: Triplex, MDF Enchapado y Aglomerado Melamínico.
- Super Plywood de Ecuador, proveedor de Triplex.
- Fibromaderas de Ecuador, quien le da el servicio de enchapar los tableros de MDF.

Las importaciones han significado para la empresa una gran oportunidad para ser competitivo, aumentar su rentabilidad y disminuir la dependencia de un proveedor nacional y con ello crecer.

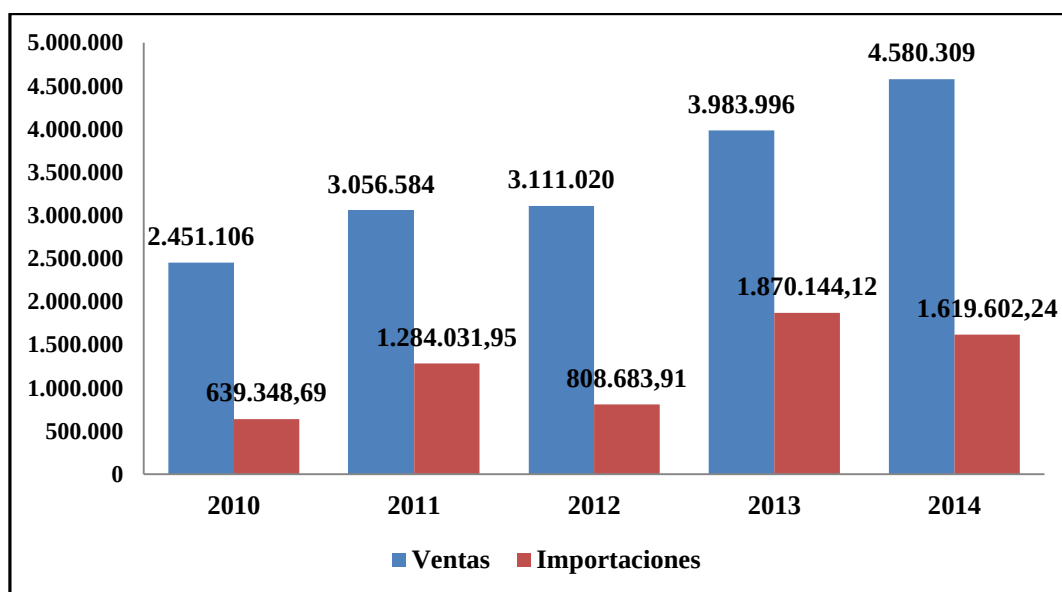
Grafico No. 2: Importaciones de Imporquivi Cía. Ltda. (FOB)
(Millones de Dólares) (2005-2015)



Fuente: Cobus Group

Elaborado por: Quizhpe Vimos Daniela Cristina

Grafico No. 3: Importaciones y Ventas de Imporquivi Cía. Ltda.
(FOB) (Millones de Dólares) (2010-2014)



Fuente: Cobus Group, Trade Nosis y Ekos

Elaborado por: Quizhpe Vimos Daniela Cristina

Tabla No.4 Porcentaje de Crecimiento Anual de las Importaciones
de Imporquivi. Cía. Ltda. (FOB)

Porcentaje de crecimiento anual de las Importaciones de Imporquivi. Cía. Ltda. (Miles de Dólares) (FOB)	
Año	Porcentaje de crecimiento Anual
2005-2006	83%
2006-2008	76%
2008-2009	1567%
2009-2010	39%
2010-2011	101%
2011-2012	-37%
2012-2013	131%
2013-2014	-13%
2014-2015 (01-10)	-18%

Fuente: Cobus Group y Trade Nosis

Elaborado por: Quizhpe Vimos Daniela Cristina

Tabla No.5 Posición de Imporquivi. Cía. Ltda. según el ranking de ventas por parte de empresas ecuatorianas (2010-2014)

Posición de Imporquivi. Cía. Ltda. según el ranking de ventas por parte de empresas ecuatorianas (2010-2014)	
Año	Posición
2010	3484
2011	4057
2012	3707
2013	3763
2014	2951

Fuente: Ekos El Portal de Negocios.

Elaborado por: Quizhpe Vimos Daniela Cristina

Para poder comprender de mejor manera el crecimiento que se dio en la empresa debido a las importaciones, podemos analizar el Gráfico No.2, No. 3, la Tabla No.4 y No. 5, los cuales nos muestran que la empresa aumentó notablemente sus importaciones así como también las caídas que ha tenido.

En el Gráfico No. 2 El mayor porcentaje se registra desde el año 2008 al 2009 con el 1567%. La razón principal fue que la empresa comienza sus actividades de importación, comprando en mayor parte MDF. Si bien el porcentaje de importación baja en el año 2011, se debe a la necesidad que surgió en adquirir nuevamente ciertos productos en el mercado nacional. Otro gran impulso se ve en el año 2013 donde surgieron las importaciones de un producto llamado Aglomerado Melamínico, el cual ahora representa su mayor ingreso.

El Gráfico No. 3 nos muestra las ventas de la empresa Imporquivi. Cía. Ltda. desde el año 2010 hasta el 2014, información que ha sido tomada de la Revista ecuatoriana Ekos, “la cual recauda información, datos, los cuales ponen en escena a aquellas empresas referentes de la economía ecuatoriana y que se convierten en el motor productivo del Ecuador.” (Ekos, 2015)

El incremento de las importaciones junto al incremento de las ventas, nos confirma el crecimiento que tuvo la empresa Imporquivi. Cía. Ltda. El porcentaje promedio de crecimiento anual de las ventas es del 17%.

Con la Tabla No. 5 podemos ver que Imporquivi. Cía. Ltda., según el ranking de la revista Ekos, en cuanto a las ventas por parte de empresas ecuatorianas, ha ido alcanzando mejores posiciones en el transcurso de los años. Desde el 2010 al 2014 ha mejorado su posición con 535 puestos y hoy está ubicada en la posición #2951, otro dato que nos ayuda a confirmar el crecimiento alcanzado por parte de la empresa.

Las necesidades que tenía la empresa se veían afectadas muchas veces por las condiciones generadas en sus relaciones comerciales. Tanto con proveedores nacionales como con proveedores internacionales.

Si bien es cierto, con un proveedor internacional se conseguía mayor apoyo, habían épocas que los nacionales ofertaban mejores ventajas. Cabe recalcar que Imporquivi Cía. Ltda. con sus productos importados, representaba una competencia para estos grandes distribuidores. Es por ello, que empresas nacionales empezaron a quitar ciertos límites que habían impuesto, el volumen de compra que antes se veía limitado ya podía ser mayor, las condiciones de pago, es decir los créditos contaban con mejor plazo e incluso la oferta de precios había mejorado para la empresa.

Las relaciones comerciales con las empresas nacionales en cierto modo habían mejorado, sin embargo, todavía existían roces competitivos, los cuales presentaban inconvenientes y problemas en el momento de la negociación.

Por todo lo antes mencionado, es necesario realizar un análisis que nos demuestre qué mercado brinda mayores beneficios a la empresa, tomando en cuenta todos los factores que puedan influir e incluso las diferentes experiencias que ha tenido Imporquivi Cía. Ltda., a lo largo de su crecimiento. Para este análisis se ha escogido el producto de mayor interés para la empresa, Aglomerado Melamínico, el cual la empresa está adquiriendo desde el mercado nacional e internacional.

Conclusión

Imporquivi Cía. Ltda. es una empresa familiar que inicia sus actividades comerciales con la venta de productos nacionales, trabajando con las empresas más importantes del Ecuador en la industria de la madera. Sin embargo, los diferentes obstáculos la llevaron a buscar diferentes oportunidades en mercados internacionales.

Mediante la importación de sus productos consiguió ser competitivo y mantenerse entre las empresas más importantes, distribuidoras de tableros de madera en la ciudad de Cuenca. Lamentablemente las necesidades que la empresa ha ido adquiriendo la han llevado a tener dependencia de un mercado nacional e internacional. Sin embargo, es necesario analizar las relaciones comerciales que tiene tanto con proveedores nacionales como con proveedores internacionales. Con el fin de saber con qué mercado le conviene más continuar negociando.

Capítulo 2. Análisis de la oferta por parte de fábricas productoras de Aglomerado Melamínico en Ecuador.

Introducción

El Aglomerado Melamínico es el producto de mayor interés para Imporquivi Cía. Ltda., y para complementar su venta, se ha realizado mayor inversión en maquinaria con la intención de brindar un mejor servicio, el mismo que la ha ayudado a incrementar las ventas.

En el mercado nacional, las únicas empresas que producen Aglomerado Melamínico son: Aglomerados Cotopaxi (quien comercializa sus productos a través de Edimca) y Novopan del Ecuador S.A. (quien comercializa sus productos mediante Distablasa), estas fábricas productoras cuentan con años de experiencia en el mercado ecuatoriano.

Para este estudio se analizará la situación de las dos fábricas y sus propios distribuidores. Así como también las relaciones comerciales que Imporquivi Cía. Ltda. mantiene con las dos empresas distribuidoras de Aglomerado Melamínico.

2.1 Aglomerados Cotopaxi y Novopan del Ecuador: fábricas productoras de Tableros Aglomerado Melamínico.

En el Ecuador existen únicamente dos fábricas que se dedican a la producción de tableros Aglomerados Melamínicos: Novopan del Ecuador y Aglomerados Cotopaxi. Las dos empresas poseen sus sedes fabriles en la ciudad de Quito y son las únicas que se encargan de cubrir toda la demanda nacional y la totalidad de las exportaciones del país de Aglomerado Melamínico. Vale la pena comentar, que la partida arancelaria 441019 perteneciente al producto mencionado anteriormente, representa el 0,37% de la oferta exportable del Ecuador sin incluir los aceites crudos del petróleo. Esto se debe al incremento que se ha generado en las exportaciones en los últimos años, con ello podemos ver que demuestra una cifra importante dentro de las exportaciones que realiza el Ecuador. La información y datos de la exportación de Aglomerado Melamínico serán analizados posteriormente según cada fábrica productora.

**Ilustración 1: Principales productos de las exportaciones del Ecuador,
excluyendo aceites crudos de petróleo**

Principales productos de las exportaciones del Ecuador excluyendo aceites crudos de petróleo. (Periodo 2003-2013)		
Partida	Producto	Porcentaje
080300	Bananas o plátanos, frescos o secos.	19,04%
030613	Camarones, langostinos y demás Decápodos natantia	8,43%
271019	Los demás combustibles	8,17%
160414	Atunes, lisyados y bonitos (Sarda spp.)	6,07%
060311	Rosas	4,19%
180100	Cacao en grano, entero o partido, crudo o tostado.	3,44%
160420	Las demás preparaciones y conservas de pescado	2,82%
080390	Las demás bananas, secas.	2,77%
060310	Frescos	1,80%
710812	Las demás formas en bruto de oro	1,56%
270750	Las demás mezclas de hidrocarburos aromáticos que destilen	1,54%
030617	Los demás camarones, langostinos y demás decápodos Natantia	1,49%
151110	Aceite de palma en bruto	1,39%
210111	Extracto, esencias y concentrados	1,36%
870421	Los demás vehículos de peso total con carga máxima inferior o igual a 5 t	1,03%
230120	Harina, polvo y "pellets" de pescado o de crustáceos, moluscos o demás invertebrados acuáticos	0,99%
870323	Vehículos de cilindrada superior a 1.500 cm3 pero inferior o igual a 3.000 cm3	0,96%
732111	Cocinas de combustibles gaseosos, o de gas y otros combustibles	0,94%
060319	Los demás plantas vivas y productos de la floricultura	0,93%
200891	Palmitos	0,76%
870431	Vehículos de peso total con carga máxima inferior o igual a 5 t	0,76%
200980	Jugo de cualquier otra fruta o fruto, u hortaliza (incluso "silvestre")	0,69%
030616	Camarones, langostinos y demás Decápodos natantia, de agua fría (Pandalus spp., Crangon crangon)	0,68%
440722	Virola, Imbuia y Balsa	0,58%
160413	Saardinas, sardinelas y espadines	0,58%
870322	De cilindrada superior a 1.000 cm3 pero inferior o igual a 1.500 cm3	0,56%
090111	Sin descafeinar	0,55%
151190	Los demás aceites de palma	0,55%
070410	Coliflores y brécoles (<<brócoli>>)	0,52%
080430	Piñas (ananás)	0,42%
030419	Los demás filetes de pescado	0,40%
030429	Las demás carnes de pescados	0,40%
740400	Desperdicios y desechos de cobre.	0,38%
441019	Los demás tableros de madera	0,37%
240110	Tabaco sin desvenar o desnervar	0,35%
392020	De polímeros de propileno	0,35%
401110	De los tipos utilizados en automóviles de turismo (incluidos los del tipo familiar (break o station wagon) y los de carreras)	0,35%
170490	Los demás azúcares y artículos de confitería	0,34%
180400	Manteca, grasa y aceite de cacao	0,34%
200799	las demás confituras	0,33%
080450	Guayabas, mangos y mangostanes	0,31%
151620	Grasas y aceites, vegetales y sus fracciones	0,31%
200899	Los demás preparaciones de hortalizas	0,29%
Fuente: Secretaría General de ALADI		

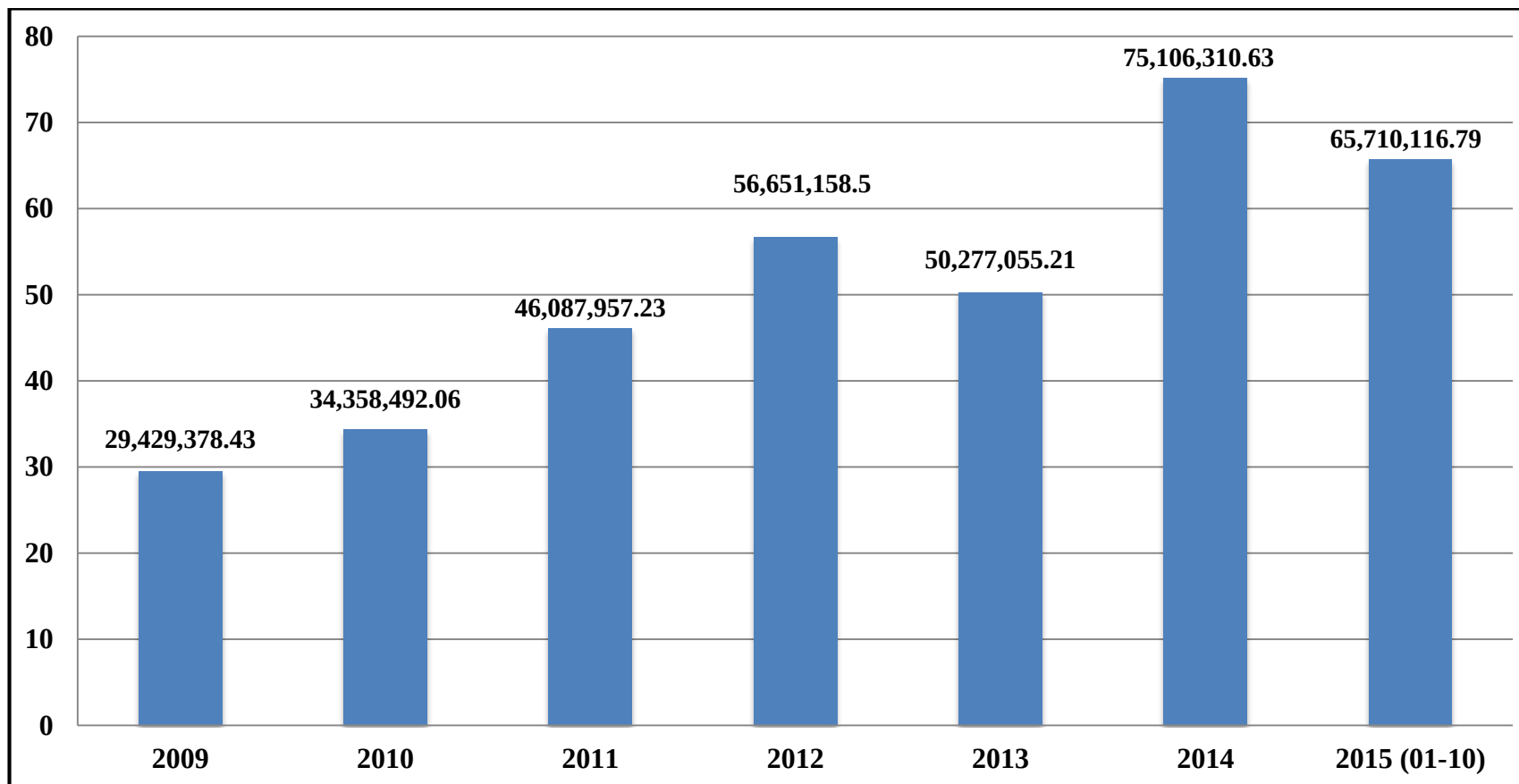
**Fuente: Secretaría General del ALADI
Elaborado por: Quizhpe Vimos Daniela Cristina**

2.2.1 Análisis situacional de empresas productoras de Aglomerado Melamínico en Ecuador

Novopan del Ecuador S.A.

Novopan del Ecuador, en sus inicios llamado CODESA, arranca con su primera línea de Melamínicos en el año 1996. Según la Revista Ekos y su ranking de las empresas ecuatorianas, por sus ventas (tomando en cuenta el monto de venta anual hasta el 2014) Novopan está ubicado en el puesto #153. “Es la fábrica más grande y moderna de la Región Andina que destina una gran parte de su producción al mercado internacional, exportando a más de 13 países productos como: MDP y Aglomerado Melamínico” (Novopan del Ecuador S.A., 2012)

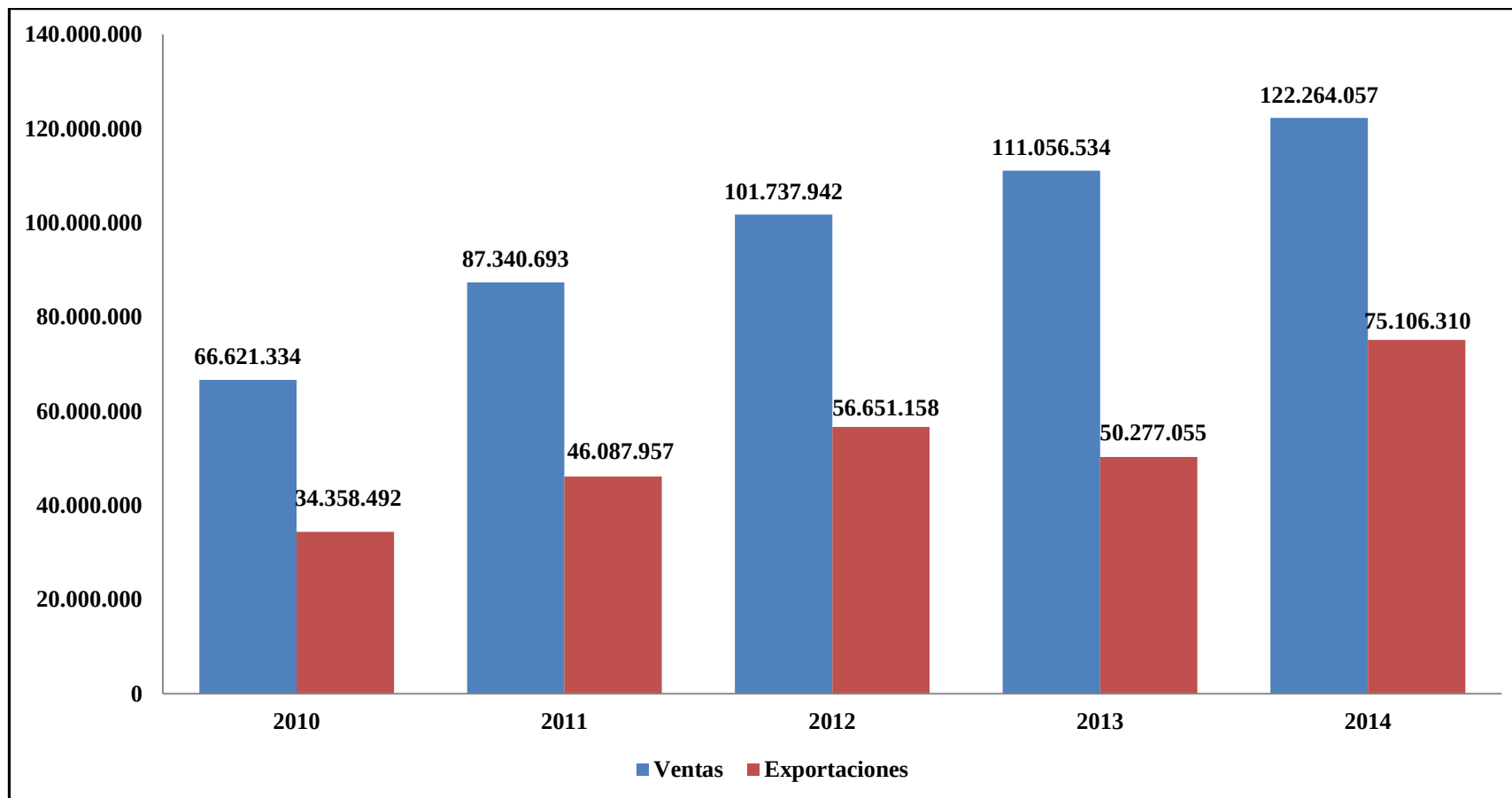
Gráfico No. 4 Exportaciones de Aglomerado Melamínico por parte de Novopan del Ecuador S.A.
(Millones de Dólares) (FOB) (2009-Octubre 2015) (Anual)



Fuente: Cobus Group

Elaborado por: Quizhpe Vimos Daniela Cristina

Gráfico No. 5 Exportaciones de Aglomerado Melamínico y Ventas totales por parte de Novopan del Ecuador S.A.
(Millones de Dólares) (FOB) (2009-Octubre 2015) (Anual)



Fuente: Cobus Group – Ekos El Portal de Negocios

Elaborado por: Quizhpe Vimos Daniela Cristina

El Gráfico No. 4, nos da una clara visión de las exportaciones de Novopan del Ecuador desde el año 2009 hasta Octubre del 2015, con estos datos podemos analizar el crecimiento o decrecimiento anual que ha tenido la fábrica.

- Para el año 2010, las exportaciones subieron un 16%.
- Para el 2011 un 34%.
- Para el 2012 un 22%.
- Para el 2013 se generó un decrecimiento del 11%.
- Para el 2014 cambia la situación y se da crecimiento del 49%.
- En el año 2015 el análisis del crecimiento se lo hace trimestral debido a que no se dispone de los datos completos del año, sin embargo, se ha analizado por trimestre y el crecimiento desde el primer trimestre hasta el tercero (Julio-Septiembre) es del 10%.

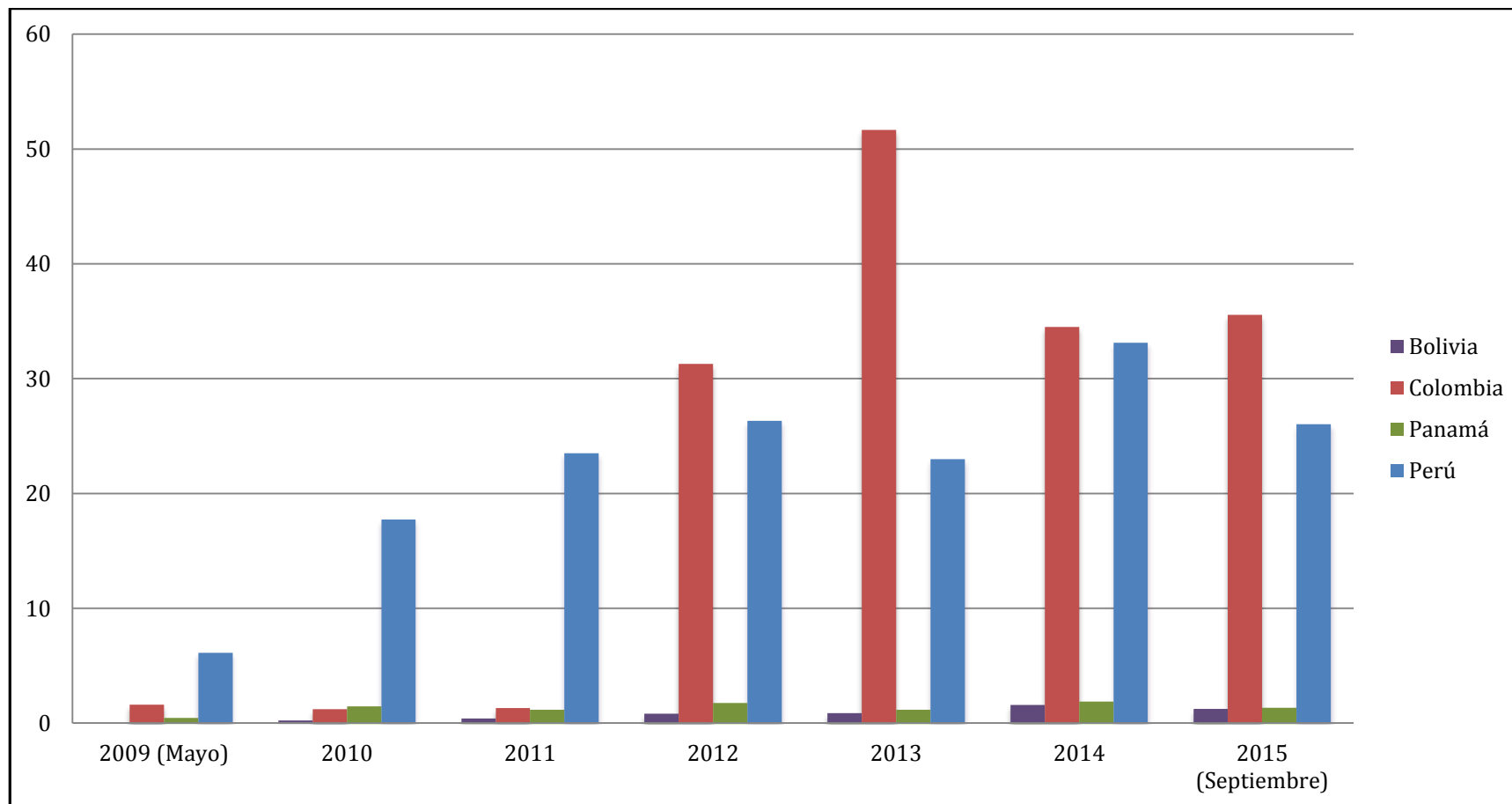
En el Gráfico N° 5 se puede ver las ventas junto con las exportaciones anuales de la empresa Novopan del Ecuador, desde el año 2010 hasta el 2014. Se puede apreciar datos positivos ya que a más de tener un crecimiento en las exportaciones, también se da en las ventas. El promedio de crecimiento anual de las ventas es el 17%.

Podemos observar también el porcentaje que representa las exportaciones en las ventas totales realizadas por Novopan del Ecuador, en el año 2010 representaron un 51% y para el 2014 incrementaron al 61%.

Según la noticia “Novopan amplía su capacidad de producción” de la revista Notifíx, el incremento de las exportaciones se debe a la ampliación de la planta de producción, ya que estaba previsto que para el 2014 se logre producir 400 tableros/hora; monto que la beneficiaría para englobar mayor mercado.

Es importante también analizar el escenario de los destinos a los cuales se ha enviado dicho producto. Para ello se necesita un cuadro que muestre los principales países que forman parte de la comercialización de Aglomerado Melamínico.

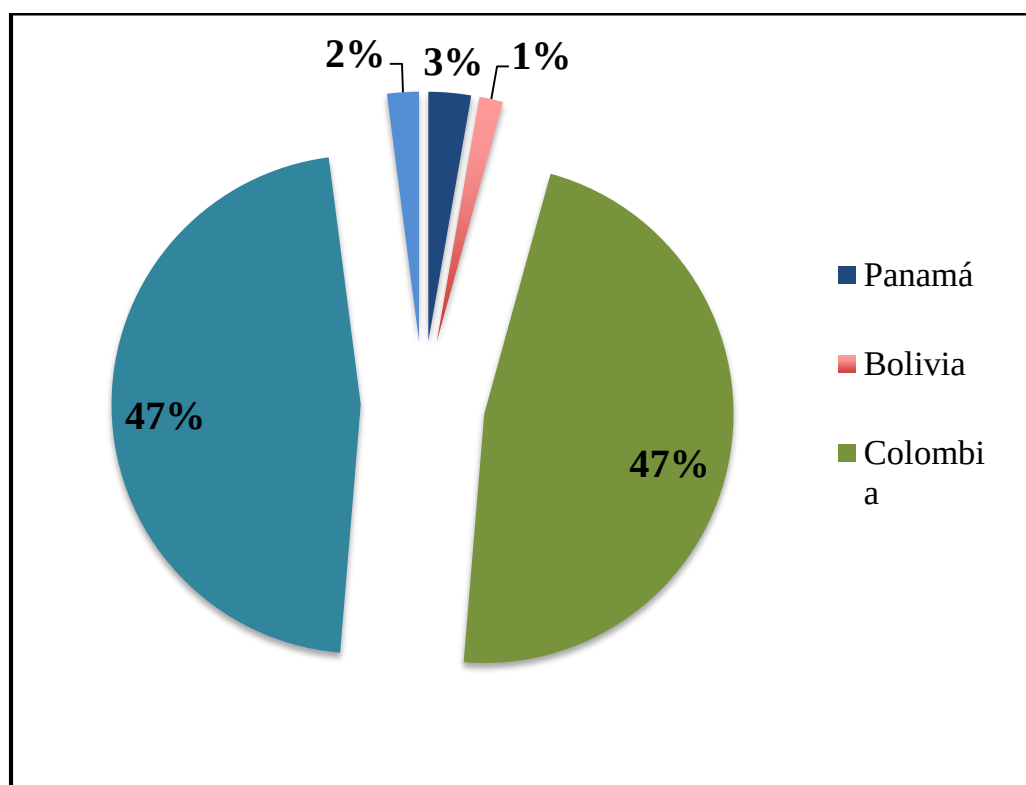
**Gráfico No. 6 Exportaciones de Aglomerado Melamínico de Novopan del Ecuador S.A.
(FOB) (Abril 2009-Septiembre 2015) (Trimestral)**



Fuente: Cobus Group

Elaborado por: Quizhpe Vimos Daniela Cristina

Gráfico No. 7 Representación Porcentual de las Exportaciones de Aglomerado Melamínico de Novopan del Ecuador S.A. (2009-Octubre 2015) (Porcentaje)



Fuente: Cobus Group

Elaborado por: Quizhpe Vimos Daniela Cristina

Las exportaciones de Novopan del Ecuador S.A. las podemos ver reflejadas en los Gráficos No. 4, 5, 6 y 7, los cuales dan una clara visión del desarrollo que ha tenido la empresa desde Mayo del 2009 hasta el mes de Septiembre del 2015.

En los gráficos No. 6 y 7 se observa a los principales mercados de Novopan en el Ecuador, entre ellos tenemos: en primer lugar a Perú y Colombia con un porcentaje alto de importación de 47%, estos dos son quienes encabezan la lista de países que más importan Aglomerado Melamínico desde Ecuador.

Un caso interesante es Bolivia. A pesar de sus bajos niveles de importación que se puede apreciar en el gráfico No. 6 y 7, se presenta como un mercado prometedor. Empieza sus importaciones de Aglomerado Melamínico desde Ecuador en el 2010 y cada año se lo ve con más presencia, tanto así, que desde el año 2013 a 2014 aumento sus importaciones en un 82%. Por lo que, analizando y comparando los tres primeros

trimestres tanto del año 2014 como del 2015, se observa que sus importaciones han incrementado un 105%.

Entre una de las razones que justifican este acontecimiento, está el crecimiento en la economía de Bolivia y de la mano el crecimiento en el sector de la construcción, el cuál en el año 2014 incrementó un 8,53%, debido a que se levantaron edificios residenciales y aumentaron las obras en el sector público. (Toro, 2014). En el 2015 Bolivia se ubicó en el segundo lugar entre los países con mayor crecimiento en la región. (Lazcano M., 2015)

Panamá, el país de Centro América, también significa un buen mercado para Novopan del Ecuador en cuanto al Aglomerado Melamínico, ya que las exportaciones hacia este país, subieron en un 61% desde el 2013 hasta el 2014. Al igual que en el caso de Bolivia, se debe al crecimiento que hubo en el sector de la construcción, el cual entre el 2014 y 2015 creció un 7,5%. En el 2015, las construcciones residenciales crecieron en un 21,6. (Central América Data, 2016)

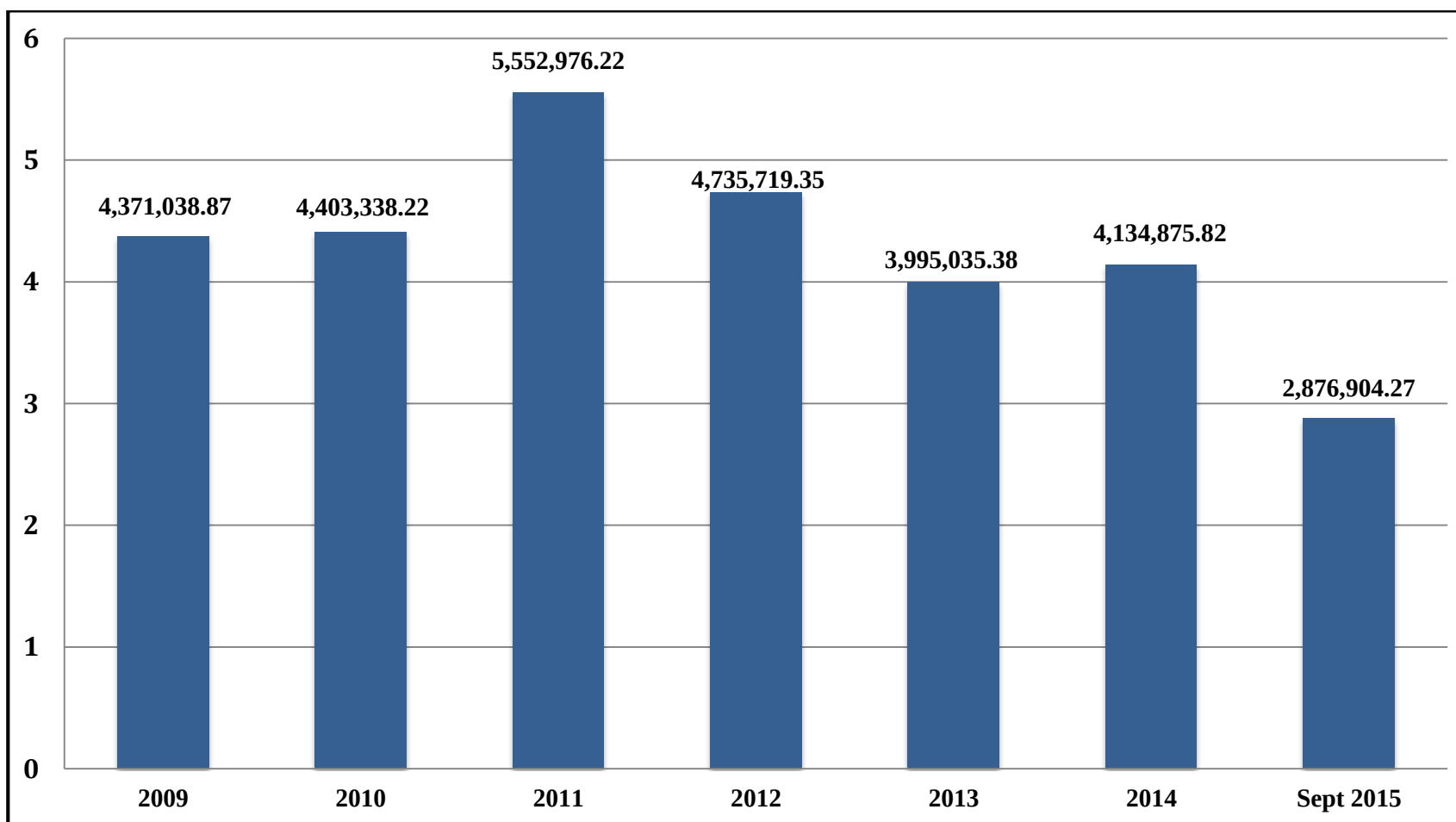
Finalmente, en el Gráfico No. 7 se tiene al grupo “otros” que se encuentra englobando a los siguientes países: Estados Unidos, El Salvador, Puerto Rico, República Dominicana, Argentina, México, Curasao, Costa Rica, Jordania, Surinam, Venezuela, Holanda y Guatemala.

Aglomerados Cotopaxi S.A (ACOSA S.A.)

Aglomerados Cotopaxi S.A, forma parte del grupo de empresas madereras de DURINI. Inicia su planta de producción en el año 1978 únicamente con Aglomerado, pero en el año 1996 empieza con la línea de MDF. (Aglomerados Cotopaxi, 2015). La Revista Ekos, en su ranking de las empresas ecuatorianas según sus ventas, la ubica en el puesto #376 (2014). En el 2012 ACOSA S.A., adquiere la totalidad de una empresa Uruguay llamada Urupanel con el fin de aumentar su producción y ampliar los mercados para la exportación de Aglomerado y MDF (Notifix, 2012), sin embargo la empresa no resultó ser una buena inversión ya que ésta quebró. En el 2015 la empresa fue comprada por una firma chilena llamada “Frutifor” (Observador, 2015)

En los siguientes gráficos se resume la situación de la empresa en cuanto a las exportaciones únicamente de Aglomerado Melamínico período 2009- Octubre 2015, para tener una idea general de los altos y bajos por los que ha tenido que atravesar ACOSA S.A.

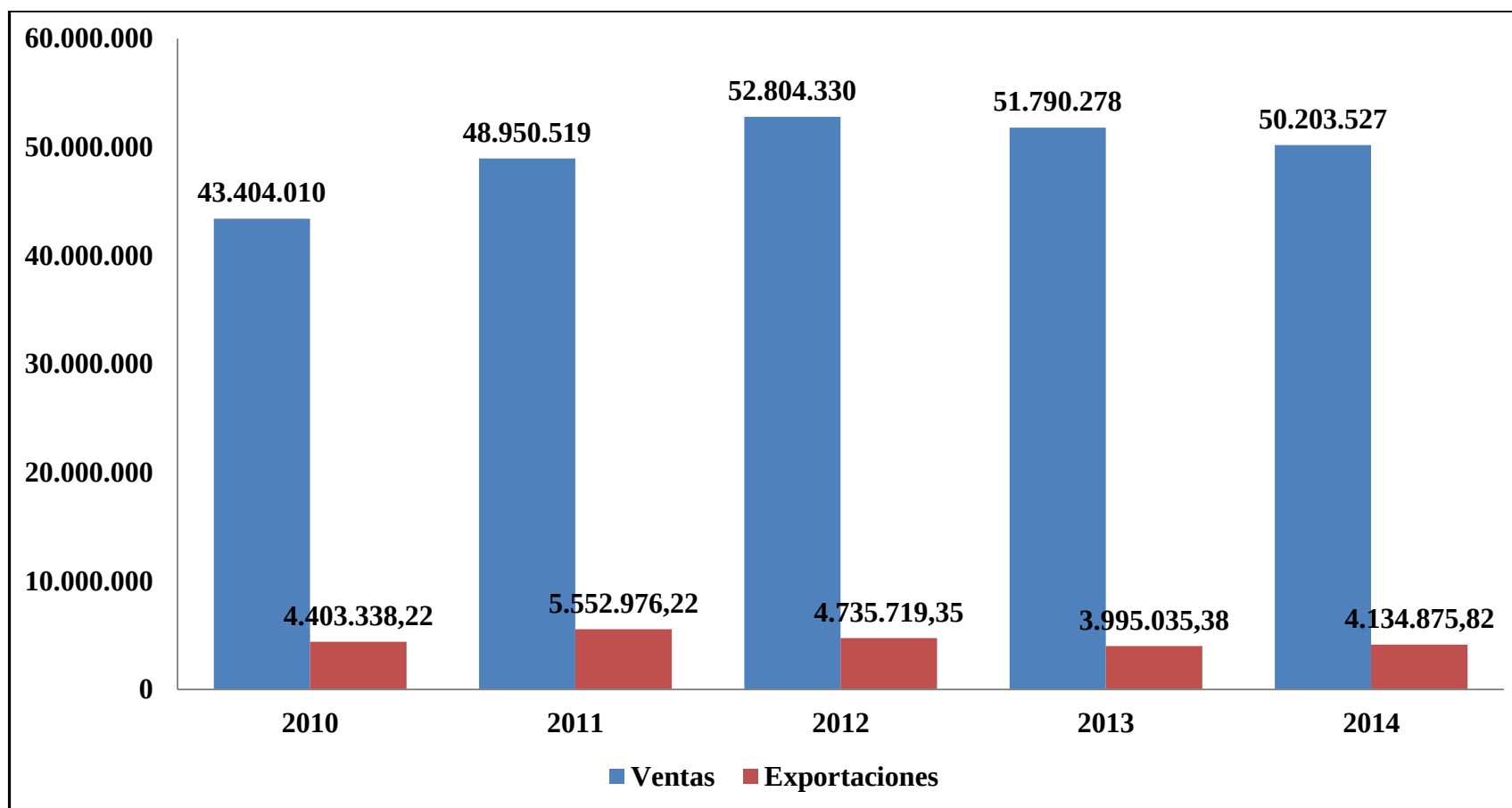
Gráfico No. 8 Exportaciones de Aglomerado Melamínico por parte de ACOSA S.A. (FOB) (2009-Octubre 2015)



Fuente: Cobus Group

Elaborado por: Quizhpe Vimos Daniela Cristina

Gráfico No. 9 Exportaciones de Aglomerado Melamínico y Ventas totales por parte de ACOSA S.A. (FOB) (2009-Octubre 2015)



Fuente: Cobus Group

Elaborado por: Quizhpe Vimos Daniela Cristina

En el Gráfico No. 8 se puede apreciar que las exportaciones tienen una tendencia hacia aumentar y disminuir paulatinamente, sin embargo, la situación de ACOSA S.A. es completamente diferente a los resultados de la empresa Novopan del Ecuador S.A.

Analizando anualmente el crecimiento de las exportaciones, se puede concluir que:

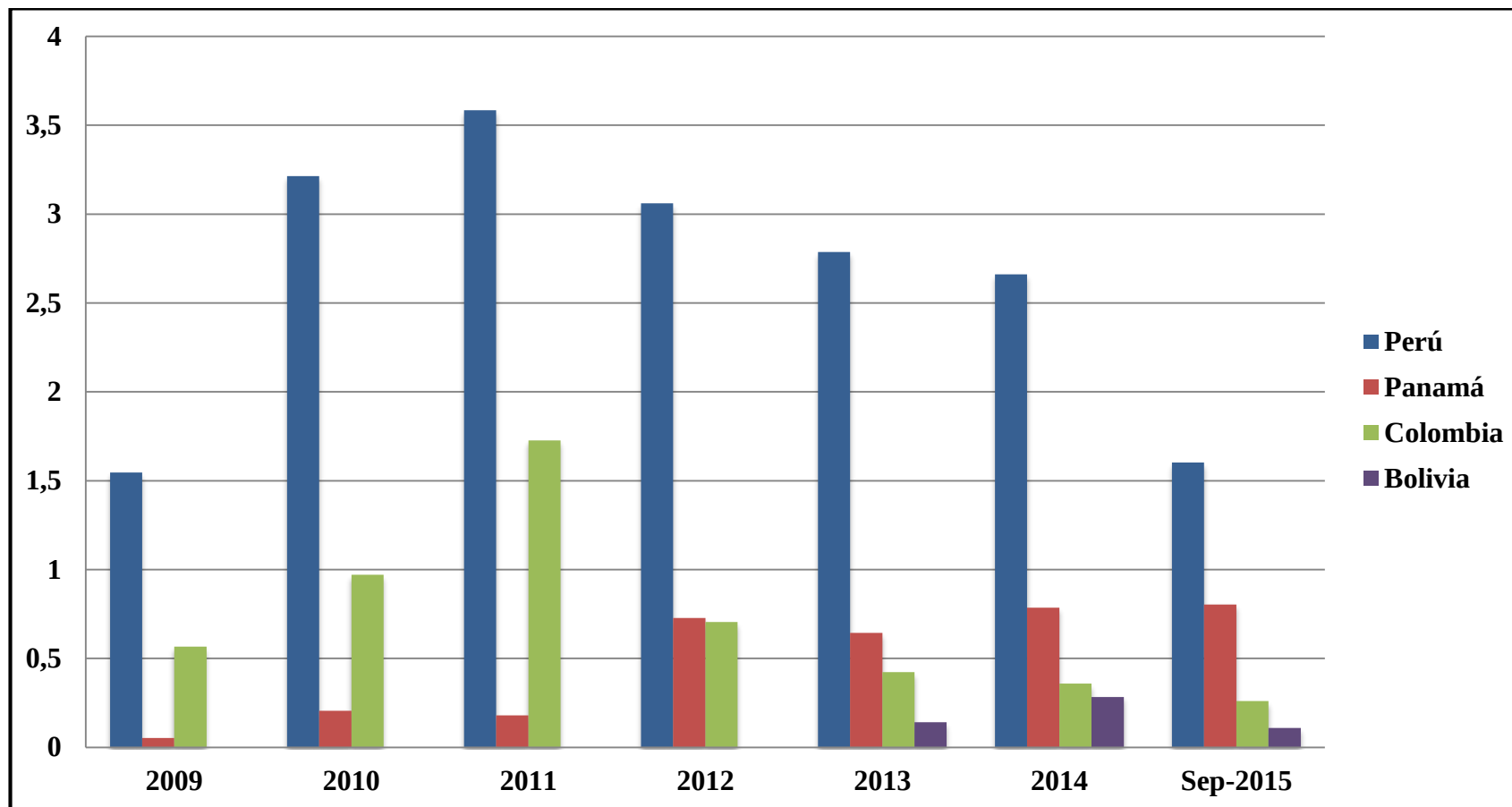
- En el año 2010 no se dio un incremento
- En el año 2011 crece un 23%.
- Para el año 2013 decrece en un 13%.
- Para el 2014 apenas sube un 3%.
- En el año 2015, se compara por trimestres y se presenta un decrecimiento trimestral del 20%

En cuanto a las ventas anuales de la empresa, expuestas en el Gráfico N°9, durante el periodo 2010 hasta el año 2014, podemos ver que su crecimiento se ve interrumpido en el año 2013 donde disminuyen las ventas en un 2%. El promedio de crecimiento anual de las ventas de ACOSA S.A. es el 4%.

Si se analiza el porcentaje que representa las exportaciones en las ventas totales de ACOSA S.A., se puede ver que en el año 2010 fueron un 10% pero para el 2014 baja a un 8%.

Se debe recordar que el producto estrella de ACOSA S.A. no es el Aglomerado Melamínico en sí, sino más bien es el tablero de madera de densidad media o MDF. Al ser la única fábrica productora de dicho producto en el país, presenta una gran ventaja frente a las empresas que lo importan. Otro factor a su favor, son las nuevas políticas establecidas por el gobierno, las cuales se enfocan en la protección a la producción nacional. Como se ha mencionado en el Capítulo No. 1, las salvaguardias para el MDF son del 45% en los espesores mayores a 4mm.

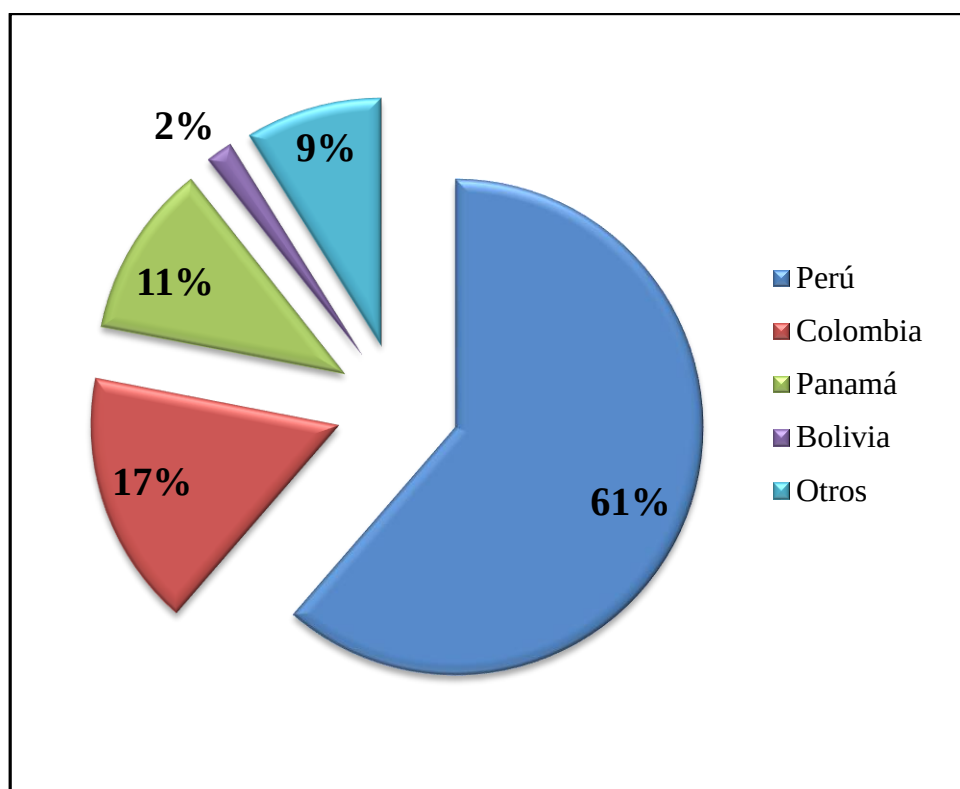
Gráfico No. 10 Exportaciones de Aglomerado Melamínico por parte de ACOSA S.A.
(FOB) (Abril 2009-Septiembre 2015) (Trimestral)



Fuente: Cobus Group

Elaborado por: Quizhpe Vimos Daniela Cristina

Gráfico No. 11 Representación porcentual de las Exportaciones de Aglomerado Melamínico por parte de ACOSA S.A. (2009-Octubre 2015) (Porcentaje)



Fuente: Cobus Group

Elaborado por: Quizhpe Vimos Daniela Cristina

Con el Gráfico No. 10 y 11 se puede ver los principales destinos internacionales a los que ACOSA S.A. distribuye su producto.

Al igual que en el caso de Novopan del Ecuador S.A., los países coinciden. Tenemos nuevamente a Perú y a Colombia con los porcentajes más altos. Perú con el 61% y Colombia con el 17% de las exportaciones totales de Aglomerado Melamínico. Sin embargo, es fácil identificar que se dan fuertes caídas de las exportaciones, tanto es así, que los dos principales mercados, tienen como promedio un decrecimiento (0,04% y 0,09% respectivamente) en la totalidad de período analizado.

Con resultados positivos tenemos el caso de Panamá donde las exportaciones tienden a incrementar y el promedio de su crecimiento anual desde el año 2009 hasta septiembre del 2015 es del 99%. Bolivia como he mencionado, se presenta como un mercado potencial, se puede observar claramente que se registran resultados

favorables, teniendo como promedio de crecimiento el 100% desde el año 2013 al 2014. Como se ha mencionado anteriormente, el incremento en las importaciones de Aglomerado Melamínico por parte de Bolivia y Panamá se debe principalmente al incremento del sector de la construcción de ambos países, factor que influye directamente a este comportamiento. El Gráfico No. 11 cuenta también con más mercados como: Guatemala, México, Cuba y Chile, los cuales están considerados en el grupo “otros”.

Con los Gráficos anteriores tanto de Novopan del Ecuador como de ACOSA S.A., se puede tener una visión global de la situación de cada una de las empresas en cuanto a exportaciones de Aglomerado Melamínico. Incluso podemos comparar el desempeño de una frente a la otra, considerando que son las únicas empresas que representan el 100% de la oferta en el Ecuador del producto que venimos analizando. Así también podemos encontrar ciertas similitudes en cuanto a los mercados a quienes destinan su producto.

En lo referente a las exportaciones totales del Ecuador, se observa un elevado grado de concentración en dos mercados, Perú y Colombia que conforman el 75% y tan solo un porcentaje del 25% de sus exportaciones van dirigidos hacia otros países, en promedio y para todo el período que se analiza.

Tabla No. 6 Ventas del Sector Madera en el Ecuador (Millones de Dólares)
(2013-2014)

Ecuador, Ventas del sector madera (Millones de dólares) (2013-2014)			
Empresa	2014	2013	Var (%)
Novopan del Ecuador	122,3	111,1	10,1
Aglomerados Cotopaxi (ACOSA S.A.)	50,2	51,8	-3,1

Fuente: Ekos negocios

Elaborado por: Notifix

La Tabla No.6 nos demuestra que Novopan del Ecuador, se encuentra encabezando la lista de las empresas que poseen las ventas de madera más altas en el Ecuador. Dato que también podemos confirmar con los gráficos analizados anteriormente. Desde el

año 2013 al 2014 tuvo un incremento del 10,1% en la comercialización de todos sus productos. En segundo se encuentra Aglomerados Cotopaxi (ACOSA S.A.)

Entre las empresas que se dedican a la venta de madera del Ecuador también tenemos a Enchapes Decorativos (Endesa S.A.) que es fábrica y junto a Aglomerados Cotopaxi son proveedores de Empresas Durini (Edimca). Únicamente para Endesa S.A. se ha presentado un leve crecimiento.

**Tabla No. 7 Porcentaje de ganancias y pérdidas de empresas ecuatorianas
(Millones de Dólares) (2013-2014)**

Ecuador, ganancias y pérdidas del sector madera. (Millones de Dólares) (2013-2014)			
Empresa	2014	2013	Var(%)
Novopan del Ecuador	31,1	28,5	9,1
Aglomerados Cotopaxi	2,9	6,5	-55,4

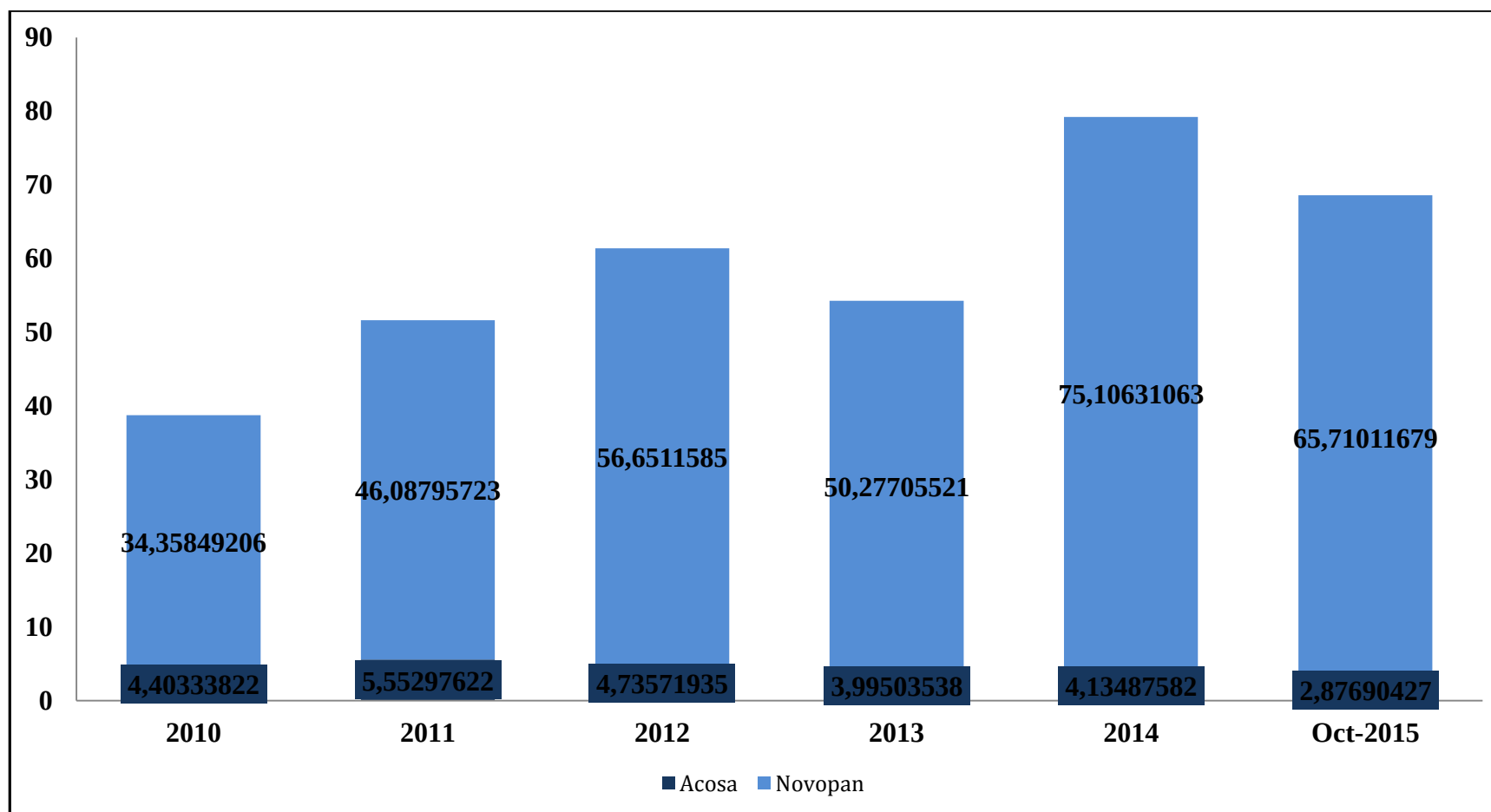
Fuente: Ekosnegocios.com

Elaborado por: Notifix

Con la Tabla No. 7 se puede confirmar si las principales empresas de madera en el país han tenido ganancia o pérdida respecto a sus ventas realizadas en el período 2013-2014. Una vez más para Novopan del Ecuador S.A se dan resultados positivos al registrar una ganancia del 9,1% con relación a dicho período, hecho que no sucede con las empresa del grupo Durini, ya que la fábrica presentan un porcentajes de pérdida.

Con esta comparación entre las dos empresas, se puede comprender como se encuentra el mercado ecuatoriano en cuanto a oferta y a las exportaciones del Aglomerado Melamínico. Además se tiene una visión general de la situación de las dos únicas fábricas productoras de dicho material.

Gráfico No. 12 Exportaciones de Aglomerado Melamínico del Ecuador (FOB) (2012- Octubre 2015) (Anual)



Fuente: Banco Central del Ecuador y Cobus Group

Elaborado por: Quizhpe Vimos Daniela Cristina

Como se puede apreciar en el Gráfico No.12 y como se ha venido analizando en el transcurso del capítulo, son únicamente dos empresas las responsables de las exportaciones totales de Aglomerado Melamínico de todo el país. Novopan del Ecuador se encuentra exportando 11 veces más que ACOSA S.A. Al ser agrupado anualmente se puede apreciar que las exportaciones han incrementado a lo largo de los años. A pesar que no se tiene la información completa del año 2015, el nivel ha incrementado en relación al mismo periodo del 2014. El crecimiento anual es el siguiente: al 2011 se da un 33% de crecimiento, al 2012 un 18%, al 2013 un decrecimiento del 11% y al 2014 una vez más un crecimiento del 46%. En el año 2015 se calcula el promedio del crecimiento trimestral que es del 8%.

2.2 Participación de las fábricas productoras de Aglomerado Melamínico en la ciudad de Cuenca.

Como se ha mencionado en el capítulo anterior, cada proveedor cuenta con su propio distribuidor exclusivo, por lo que, a quienes se debe acudir para gestionar cualquier tipo de compra de productos es a Distablasa y Edimca. En la ciudad de Cuenca se cuenta con la presencia de las dos empresas distribuidoras.

Distablasa en representación de Novopan del Ecuador S.A., posee tres locales en la ciudad de Cuenca, el primero está ubicado en el Parque Industrial, el segundo en la calle Joaquín Malo y Av. de las Américas y el tercero en la calle Rafael María Arízaga. (Novopan del Ecuador S.A., 2012)

Por otro lado, Edimca distribuidor exclusivo de la fábrica Aglomerados Cotopaxi S.A. cuenta con dos puntos de ventas, localizados el primero en el Parque Industrial y el segundo en la calle Daniel Fernández de Córdova y Av. de las Américas. (Aglomerados Cotopaxi S.A., 2015)

Es importante mencionar a una tercera empresa oferente de este producto en el mercado nacional. A pesar de no ser productora, se ha convertido en una fuerte competencia para Imporquivi. Cía. Ltda., llamada Placacentro Masisa. Esta empresa está presente 13 años en el mercado cuencano. El producto distinguido de dicha

empresa es el MDF, sin embargo también tiene su propia gama de colores en Aglomerado Melamínico y cuenta con tres locales. El primero ubicado en la Av. Mariscal Lamar y Coronel Talbot, el segundo en la Bolívar y Vargas Machuca y el tercero en la Av. de las Américas y Alfonso. (MASISA, 2015)

En el caso de Imporquivi Cía. Ltda., la matriz está ubicada en el Parque Industrial, la sucursal No. 1 en las calles Pío Bravo y Tomás Ordoñez y la segunda sucursal en las calles Nicolás de Rocha y Antón de Sevilla.

Se puede observar que en algunos casos los puntos de venta de las diferentes distribuidoras están ubicados por el mismo sector, en el Parque Industrial, está la presencia de Distablasa, Edimca e Imporquivi. Cía. Ltda. Pero en la Av. de las Américas se puede encontrar a las cuatro empresas. Aunque Imporquivi Cía. Ltda. y Distablasa no estén directamente en la Av. Américas, se encuentran en calles transversales.

2.2.1 Relación comercial entre fábricas productoras e Imporquivi. Cía. Ltda.

Novocentro Distablasa se encuentra comercializando sus productos en Cuenca desde 1994, es decir, ya son 21 años que este distribuidor está presente en la ciudad. (Novopan del Ecuador S.A., 2015) Recordemos que en los inicios de Imporquivi Cía. Ltda., fue el principal proveedor de la empresa, lamentablemente debido a la apertura de su propio punto de venta, se rompieron las relaciones comerciales.

Se han dado ocasiones en las que la necesidad y urgencias de ciertos productos han llevado a Imporquivi Cía. Ltda. ha recurrir a dicho proveedor. De la misma manera, varias ofertas han sido enviadas por parte de Distablasa, las cuales han sido analizadas. En ciertas ocasiones se ha concretado el negocio y en otras simplemente se ha optado por un mercado internacional (importaciones).

En el caso del Aglomerado Melamínico, ha sido un producto que la empresa Imporquivi Cía. Ltda. ha venido trabajando desde que inició las relaciones comerciales con Distablasa, pero en volúmenes bajos. Es en el año 2013 es donde toma fuerza en

esta rama de la madera, claro que el color que más se ha adquirido es el blanco, sin embargo cuando se ha presentado la ocasión y para satisfacer una necesidad del cliente, también se ha optado por diferentes colores.

Una de las principales desventajas que en cierto grado también se vuelve una ventaja, es que en la ciudad de Cuenca, ha existido únicamente la gama de colores de Edimca, Distablasa y Placacentro Masisa. Se la llama desventaja porque al tener más trayectoria con dichos colores, existen casos en que los clientes buscan extender su mueble y por ende, necesitan el mismo color de Melamínico, es ahí donde se presenta un problema. Y la ventaja surge cuando la gente busca algo nuevo, fuera de lo común, que con la gama exclusiva que solo Imporquivi Cía. Ltda. posee en la ciudad de Cuenca, lo pueden obtener y diferenciarse de la competencia.

Hablando de la empresa Edimca, su trayectoria en el mercado cuencano empieza en el 2009, son 6 años de haber llegado a formar parte del grupo de empresas madereras de la ciudad. Sin embargo, su marca tiene un buen posicionamiento debido al reconocimiento nacional que posee. Imporquivi Cía. Ltda. mantuvo buenas relaciones comerciales con esta empresa, trabajó 13 años comercializando sus productos. Como se ha mencionado en el capítulo anterior, las negociaciones terminaron debido a las nuevas condiciones impuestas por Edimca. Se intentó retomar relaciones comerciales pero directamente con las fábricas productoras (Aglomerados Cotopaxi, Enchapes Decorativos y Botrosa), sin embargo, no se obtuvieron resultados positivos. (Aglomerados Cotopaxi S.A., 2015)

Una ventaja muy fuerte de Edimca, es que yace como distribuidor directo de la única fábrica que produce MDF en el Ecuador. Recordemos que desde marzo del 2015 las salvaguardias para la importación del MDF fueron del 45% (Tabla No.3). Teniendo en cuenta dicho acontecimiento, Edimca fue la única empresa que mantuvo el costo del producto e incluso fue capaz de ofertar MDF a costos que estaban por debajo del alcance de los demás distribuidores. Las consecuencias resultaron totalmente positivas ya que ganó gran fuerza en el mercado no solo cuencano sino a nivel nacional.

2.3 Logística de la compra de Aglomerado Melamínico en el mercado nacional.

Con la empresa nacional con quién se mantiene relaciones comerciales de Aglomerado Melamínico es Distablasa. Es desde el año 2013 donde las ventas de este producto empiezan a elevarse gracias a que Imporquivi Cía. Ltda. contaba con la maquinaria para brindar un mejor servicio, se pudo abarcar mayor cantidad de mercado. Vale la pena recalcar, que un agente vendedor visita al Gerente del Departamento de Compras de Imporquivi Cía. Ltda. para ofrecer una buena oferta de este producto, la cual fue analizada y se comprobó que presentaba ventajas frente a la oferta recibida por parte de la fábrica colombiana, es ahí donde las compras al mercado nacional elevan sus niveles.

La logística que se mantiene con la empresa Distablasa se da de la siguiente manera:

Realizar el pedido del material.

El pedido del material se debe efectuar directamente con el agente vendedor de Distablasa, persona que se encarga de visitar a la persona encargada de las compras de Imporquivi Cía. Ltda. en la matriz. La forma de ejecutar un pedido es mediante correo electrónico o llamada telefónica. Sin embargo, para evitar cualquier tipo de inconvenientes o posibles errores, se recurre al correo electrónico, donde queda constancia y está bien detallado el material solicitado.

Verificar disponibilidad del producto.

El Agente Vendedor se encarga de pasar el pedido a una de las sucursales de la empresa Distablasa, por lo general se lo hace al punto de venta ubicado en el Parque Industrial. Es ahí donde se encargan de verificar si se cuenta con el volumen solicitado para poder proceder con la facturación. En caso de que el distribuidor no disponga de todo el material, se procede a realizar un pedido a la fábrica, lo cual retrasa el proceso.

Despacho del material.

La entrega del pedido depende de la dirección a la cual se debe enviar, ya que Imporquivi Cía. Ltda. no cuenta solamente con un local. El despacho se ejecuta desde los diferentes puntos de ventas que posee Distablasa. Existen ciertas excepciones donde el material tiene únicamente en un local y el transporte hacia una sucursal que esté a una gran distancia, puede tomar más tiempo.

Otros factores a considerar son:

Tiempo.

El tiempo que transcurre desde que el pedido es solicitado al Agente Vendedor, puede variar según los inconvenientes que se presenten. Sin embargo, los despachos son el punto donde más tiempo se pierde. Ya que a pesar de que las entregas deben realizarse en la misma ciudad y Distablasa cuenta con transporte propio, han llegado a tardar hasta tres semanas. La molestia se genera cuando la distancia entre un local y otro (Parque Industrial) es de cinco kilómetros y se demora más de dos días.

Si se notificara que no existe mercadería disponible y que se debe esperar un despacho de la fábrica ubicada en Quito, sería entendible el tiempo de demora del despacho. Pero aun así, teniendo el material, el tiempo que se debe esperar es elevado.

Forma de pago.

Imporquivi Cía. Ltda. trabaja únicamente con crédito, no hay otras opciones como forma de pago. Hay ocasiones en las cuales varía los plazos establecidos para pagos ya que se cancela en menos días o al contado. Esto depende de ciertos parámetros como descuentos y liquidez que tenga la empresa.

Existen ocasiones en las que las facturas son emitidas con errores en los descuentos, entonces se debe solicitar una “nota de crédito”. En el momento de emitir los cheques para Distablasa, se han dado situaciones en las que las “notas de crédito” no han sido enviadas, lo cual genera molestias en el momento de verificar montos de pago.

Debilidades comerciales entre Distablasa e Imporquivi Cía. Ltda.

Limitaciones en el volumen de compra.

El pedido de material que se realiza, se lo debe hacer bajo ciertos parámetros impuestos por el proveedor, como límites de compra. Lo cual afecta e impide el crecimiento de la empresa.

Reacción frente a un reclamo.

Cuando la mercadería ha presentado algún defecto, Distablasa solicita un correo electrónico con la explicación del suceso y fotos del material. Con ello el encargado del Departamento de Ventas verifica la información (proceso que tiene una duración de una a dos semanas) para proceder a reparar el daño. Si es aprobada se procede a despachar nuevo material (duración: entre dos y tres semanas). Se tiene un tiempo aproximado de un mes para resolver un problema de despacho de material en malas condiciones.

Envío de notas de crédito.

Han surgido inconvenientes con la emisión de las facturas ya sea por errores en el descuento o días de crédito. En una ocasión, el proceso de solicitar el envío de la Nota de Crédito, llegó a tardar hasta de tres meses.

Con los puntos anteriormente mencionados se puede tener una visión de cómo se dan las relaciones comerciales con la empresa Distablasa. El proceso que se debe seguir desde el momento que surge la necesidad de algún producto hasta que se despacha en unos de los locales. El tema precios y crédito no ha sido mencionado por políticas internas de la empresa, sin embargo, serán analizados en el último capítulo mediante una comparación.

Conclusión

La compra del Aglomerado Melamínico en el mercado nacional se ha dado desde los inicios de la empresa en la ciudad de Cuenca. Por diferentes motivos que se ha analizado, las relaciones comerciales se han visto interrumpidas. Sin embargo, con el producto Aglomerado Melamínico, se ha creado una necesidad de retomar negocios con proveedores nacionales. Al contar únicamente con dos opciones, se ha optado por escoger el proveedor con más beneficios, Distablasa. Sin embargo, debido a ciertas debilidades que se presentan en las negociaciones con el proveedor nacional, Imporquivi Cía. Ltda. ha decidido buscar proveedores internacionales.

Capítulo 3. Análisis de la compra de Tableros Aglomerado Melamínico en el mercado internacional.

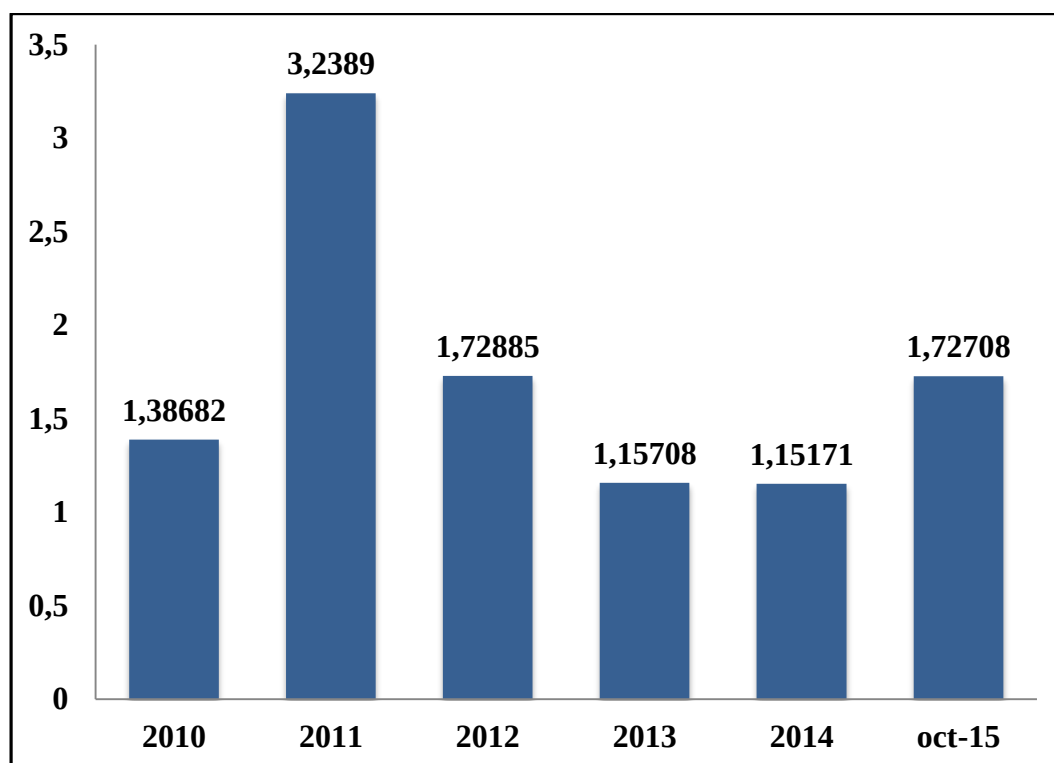
Introducción

La necesidad de conseguir mejores proveedores de Aglomerado Melamínico, ha llevado a la empresa Imporquivi Cía. Ltda. ha buscar el producto en el mercado internacional. Con la finalidad de obtener mejores resultados y poder aumentar el beneficio de la comercialización de Aglomerado Melamínico. Se ha escogido dos países del continente sudamericano Brasil y Colombia.

3.1 Colombia y Brasil: países proveedores de Tableros Aglomerados Melamínicos.

Ecuador es un país que cuenta con dos fábricas productoras de Aglomerado Melamínico (Aglomerados Cotopaxi y Novopan del Ecuador) como lo hemos analizado en el Capítulo No. 2. A más de ello, tiene grandes volúmenes de producción y capacidad para exportar el producto, sin embargo, existe la necesidad de importarlo desde otros países.

**Gráfico No. 13 Importaciones de Aglomerado Melamínico del Ecuador
(Millones de dólares) (2010-Octubre 2015) (FOB)**



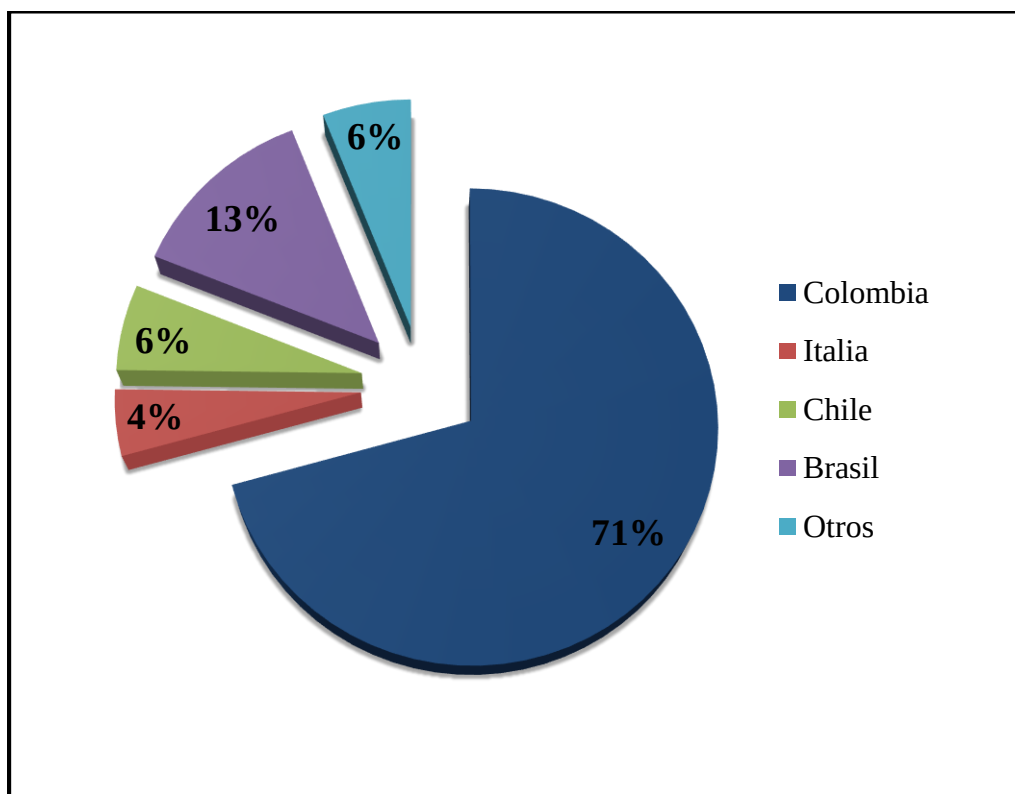
Fuente: Banco Central del Ecuador

Elaborado por: Quizhpe Vimos Daniela Cristina

El Gráfico No. 13 representa las importaciones totales de Aglomerado Melamínico por parte del Ecuador, desde el año 2010 hasta el mes de Octubre del 2015. Como se puede apreciar en el gráfico analizado anualmente, las importaciones muestran una tendencia a disminuir. Tanto es así que desde el año 2011 (que presenta el puntaje mas alto) hasta 2014 las importaciones se redujeron un 64%. El año 2015 se presenta una mejora.

Según el Banco Central del Ecuador, durante el periodo 2010-2015, son 22 empresas las responsables de todas las importaciones de Aglomerado Melamínico que ha realizado el Ecuador. Entre ellas tenemos: Aglomerados Cotopaxi, Empresa Durini Industria de Madera (Edimca), Masisa Ecuador, Importadora y Distribuidora de Tableros de Madera (Imporquivi Cía. Ltda.), Provemadera S.A., entre otras.

Gráfico No. 14 Representación promedio de las importaciones de Aglomerado Melamínico por país (2013-Octubre2015) (FOB)



Fuente: Banco Central del Ecuador

Elaborado por: Quizhpe Vimos Daniela Cristina

En el Gráfico No. 14 encontramos los principales países desde donde Ecuador importa Aglomerado Melamínico. Con el porcentaje más alto tenemos a Colombia quien encabeza el grupo, luego podemos ver a Brasil, con un porcentaje del 13%. Vale la pena recalcar que según el Banco Central del Ecuador, Brasil es un país que únicamente desde el 2014 está considerado dentro de los principales mercados internacionales que fabrica Aglomerado Melamínico. Desde el año 2014 al 2015, las importaciones desde Brasil incrementaron un 836%. Mientras que las importaciones desde Colombia en el mismo período aumentaron tan solo un 25%.

Un dato curioso según la revista Notifix en su noticia: “Ecuador consolida posición como mayor proveedor de aglomerado importado en Colombia”, nos dice que para el 2014, el mayor país proveedor de Colombia en Aglomerado (incluye laminados melamínicos) es Ecuador. Representando el 55.8% del total importado por Colombia, teniendo un crecimiento desde el 2013 al 2014 del 18.2%. (Notifix, 2015)

En el caso de Chile es un país que si bien en todos los años analizados, ha estado presente dentro de los principales mercados para comprar Aglomerado Melamínico, podemos ver que su porcentaje es bajo comparado con Brasil, un país que como se ha mencionado, recién desde el 2014 está presente dentro de los mercados mas importantes para Ecuador. En el grupo otros tenemos: Alemania, España, Portugal, China, Estados Unidos, India, Suecia, Perú, México, Guatemala, Panamá, entre otros.

3.2 Proveedores Internacionales de Imporquivi. Cía. Ltda.

Las importaciones de Aglomerado Melamínico por parte de la empresa Imporquivi Cía. Ltda., inician en el año 2013. Se empieza a adquirir Aglomerado Melamínico de la fábrica colombiana llamada Tablemac, fábrica reconocida por tener la producción más alta de tableros de madera de su país. Vale la pena recalcar, que para ese entonces Imporquivi Cía. Ltda. se encontraba ya negociando con un este proveedor internacional. Primero se importó MDF crudo y debido a las buenas relaciones que se lograron, se analizó el portafolio de Tablemac, encontrando como una excelente opción al Aglomerado Melamínico. (L. Quizhpe, comunicación personal, 9 de octubre de 2015)

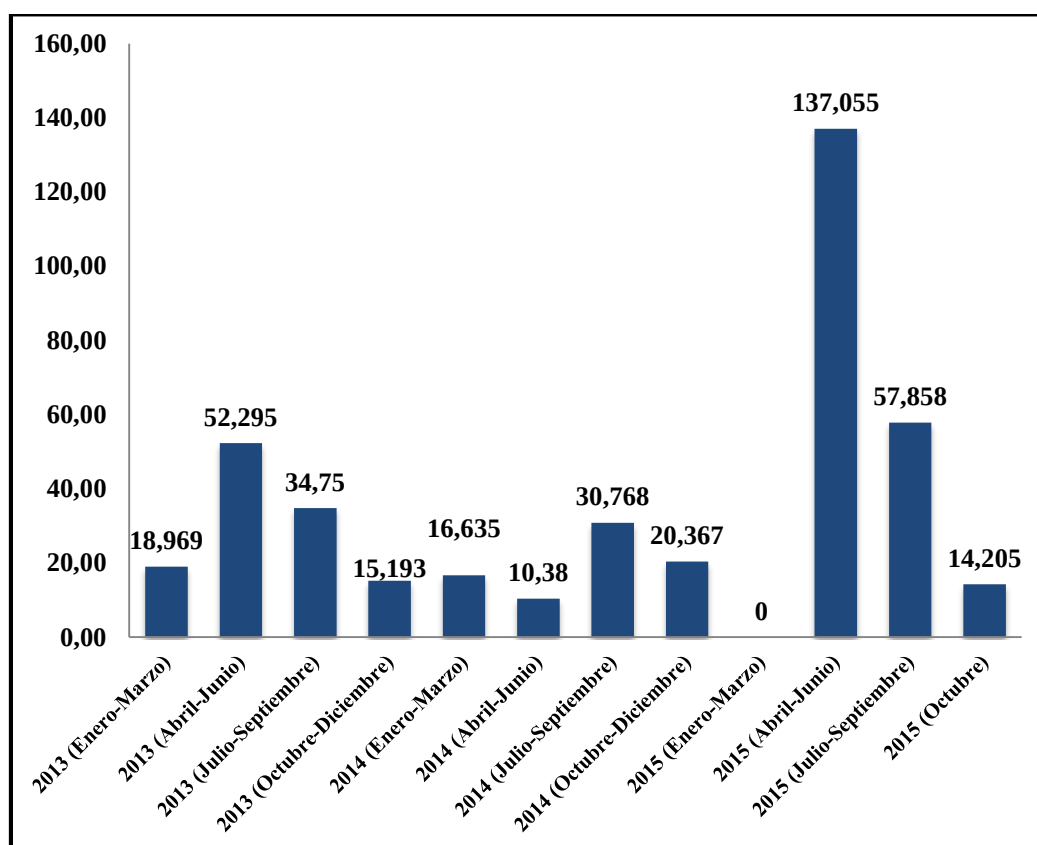
Una de las ventajas que presenta Tablemac es la variedad de productos y dentro de los Aglomerados Melamínico, la extensa gama de colores que tienen en stock; suceso que ayuda a Imporquivi Cía. Ltda. a tener una ventaja competitiva frente a los demás distribuidores cuencanos de tableros de madera. La empresa Imporquivi. Cía. Ltda. es la única empresa cuencana que cuenta con la distribución de este material, suceso que le ha permitido comercializar el producto dentro de la ciudad y también distribuirlo al por mayor hacia otras ciudades del Ecuador.

Para el año 2015, Imporquivi Cía. Ltda. debido a problemas de abastecimiento de Aglomerado Melamínico, decide buscar un nuevo proveedor y esta vez lo hace en Brasil. La compañía Duratex (accionista mayoritario de la empresa colombiana Tablemac), “es la mayor productora de paneles de madera, grifería y productos de cerámica sanitaria en Sudamérica.” (El Colombiano, 2012)

Las relaciones comerciales con Duratex inician en mayo del 2015 y se mantienen hasta el día de hoy. Uno de los acontecimientos que ha beneficiado a esta relación comercial, se debe al difícil panorama que están viviendo las fábricas brasileñas productoras de tableros de madera (Berneck, Duratex, Arauco y Masisa), ya que para el año 2015 sus ventas domésticas han caído en un 10%. Como consecuencia las fábricas productoras de tableros han comenzado a dar prioridad a las exportaciones para poder subsanar la debilidad del mercado local. (Notifix, 2015)

El producto que se importa desde Brasil tiene características que lo diferencian de los otros proveedores. Razón por la cuál ha sido aceptado inmediatamente en el mercado cuencano, a más de eso, Imporquivi Cía. Ltda. ha recibido gran apoyo por parte de Duratex.

Gráfico No. 15 Importaciones de Aglomerado Melamínico de Imporquivi Cía. Ltda. (2013-Noviembre 2015) (Miles de Dólares) (FOB)



Fuente: Banco Central del Ecuador

Elaborado por: Quizhpe Vimos Daniela Cristina

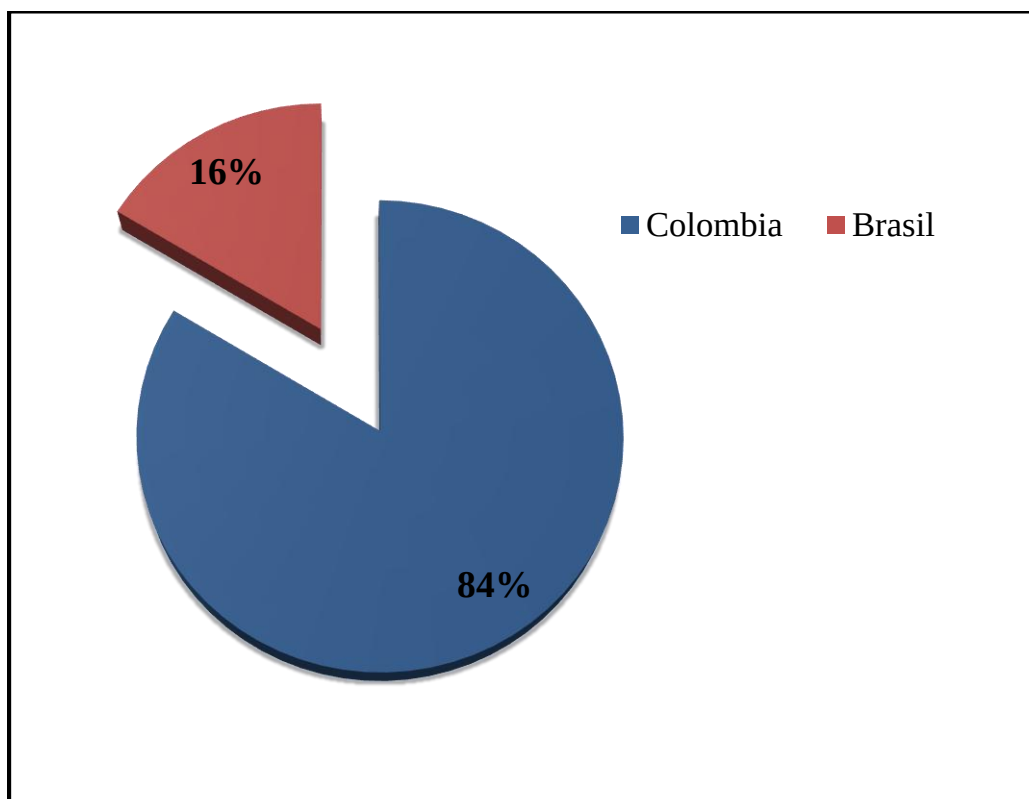
Con el gráfico No. 15 observamos las importaciones de Aglomerado Melamínico realizadas por la empresa Imporquivi Cía. Ltda. Los tres primeros trimestres del año 2013 se puede ver que la cantidad importada se eleva. Este comportamiento es justificado por la necesidad de comprar volumen y variedad en colores para poder iniciar con su introducción en el mercado cuencano. Para la comercialización de Aglomerado Melamínico con nuevos colores, surge la necesidad de incrementar el portafolio con productos complementarios al tablero, tales como: bordo y tapas autoadhesivas de los mismos colores.

Recordemos que a más de contar con proveedores internacionales, también se compraba el producto en el mercado nacional, es por ello, que en el año 2014 se puede observar que las importaciones disminuyen. De hecho, para el primer trimestre del 2015, no se registra ninguna importación. Esto se debe principalmente a que la empresa Tablemac se encontraba en problemas con su planta de producción, por lo tanto, la necesidad de adquirir el producto en un mercado nacional surgió enseguida.

Sin embargo, el segundo trimestre del mismo año se da un gran incremento y es el período en el que se sondean las mejores exportaciones en comparación con trimestres analizados. Recordemos que dicho comportamiento se debe a dos factores:

1. Se trae la mercadería que estaba pendiente de despachar de Tablemac.
2. En mayo del 2015 empiezan las importaciones desde Brasil.

Gráfico No. 16 Representación Porcentual de las Importaciones de Imporquivi Cía. Ltda. de Aglomerado Melamínico (Febrero 2013-Octubre 2015) (FOB)



Fuente: Cobus Group

Elaborado por: Quizhpe Vimos Daniela Cristina

Con el Gráfico No. 16 podemos apreciar que las importaciones desde Colombia superan con 5 veces más a las que se realizan desde Brasil. Esto se debe a que recién desde el año 2015 se empieza a comercializar con la empresa brasileña, mientras que con la fábrica colombiana, Imporquivi Cía. Ltda. ha venido trabajando desde que inició (2013) las compras de Aglomerado Melamínico en un mercado internacional.

3.3 Análisis de Tratados Internacionales, aranceles y salvaguardias impuestos al Aglomerado Melamínico importado desde Colombia y Brasil.

Ecuador es partícipe de varios tratados tanto bilaterales como multilaterales, estos han permitido que algunos productos puedan ser más competitivos e incluso ingresen en otros países con beneficios. En algunas ocasiones se da un beneficio parcial y en otros un total. De la misma manera existen productos que pueden ingresar al Ecuador con preferencias arancelarias, resultado de la firma de dichos acuerdos.

Los Tratados Internacionales tienen como objetivo dar un beneficio mutuo a las partes involucradas, para que se pueda mejorar el comercio entre países. En cuanto al producto que se analiza, los tratados que se encuentran vigentes para el Aglomerado Melamínico con la subpartida nandida 441019, desde los países Colombia y Brasil, son los siguientes:

En cuanto a las salvaguardias para el Aglomerado Melamínico, según la Resolución No. 011-2015 del Comité de Comercio Exterior, la partida 441019 no presenta ningún impuesto temporal a su importación desde el 11 de Marzo del 2015, fecha que entró en vigencia esta política establecida por el gobierno ecuatoriano. Dicho acontecimiento benefició de gran manera para la importación y comercialización de dicho producto.

Brasil

Según el Ministerio de Comercio Exterior en el escrito del Acuerdo de Complementación Económica No. 59 suscrito entre los Gobiernos de la República Argentina, de la República Federativa de Brasil, de la República de Paraguay y de la República Oriental del Uruguay, Estados partes del MERCOSUR⁹ y de los gobiernos de la República de Colombia, de la República del Ecuador y de la República Boliviana de Venezuela, Países miembros de la Comunidad Andina, en el Protocolo Adicional, según el Artículo 1º. “La República Federativa del Brasil otorga a la República del Ecuador 100% de preferencia a los ítems NALADISA¹⁰ 96 identificados en el anexo del presente Protocolo.”

Según el Ministerio de Comercio Exterior, la fecha de suscripción del Acuerdo es el 30 de diciembre del 2009 y entró en vigencia el 16 de febrero del 2011. Consecuentemente no se ha tenido que pagar ninguna salvaguardia para el ingreso de Aglomerado Melamínico al Ecuador.

⁹ MERCOSUR.- Mercado común del Sur.

¹⁰ NALADISA.- Nomenclatura de la Asociación Latinoamericana de Integración (ALADI) basada en el sistema armonizado de designación y codificación de mercaderías.

Colombia

El Acuerdo que se maneja entre Ecuador y Colombia es la CAN (Comunidad Andina de Naciones), anteriormente llamado Pacto Andino. Es un acuerdo de integración subregional andino (Acuerdo de Cartagena) el cual tiene como países miembros a los Estados soberanos de Bolivia, Colombia, Ecuador, Perú y Venezuela.

Los productos que se comercialicen entre los países miembros de dicho acuerdo tienen una circulación libre de aranceles, lo cual indica que el Aglomerado Melamínico que ingresa desde Colombia no tiene que pagar impuesto alguno. Sin embargo el 5 de enero del 2015 se grabó una salvaguardia para todos los productos que ingresen desde Colombia y Perú, debido a la devaluación de la moneda. (Enriquez, 2015)

Un 21% fue aplicado para el Aglomerado Melamínico que se importaba desde Colombia, sin embargo dicha medida, tuvo una duración de 53 días (hasta el 27 de Febrero del 2015). Desde entonces, hasta el día de hoy no se ha vuelto a tener alguna salvaguardia para el producto que analizamos. (Enriquez C., 2015)

3.4 Análisis de la logística de la importación de Aglomerado Melamínico desde Colombia y Brasil hacia Ecuador.

Como se ha mencionado a lo largo del capítulo, la empresa Imporquivi Cía. Ltda., mantiene relaciones comerciales con Tablemac que está ubicado en Colombia y Duratex en Brasil. Fábricas de las cuales se adquiere Aglomerado Melamínico. La logística que se maneja desde los dos países es diferente

Colombia

El proceso empieza con un análisis que debe realizarse sobre el inventario del producto. Es necesario obtener un promedio de las ventas mensuales del Aglomerado Melamínico y según los datos finales, saber con qué anticipación y el volumen necesario para pedir el material.

Criterio para reordenar Aglomerado Melamínico desde Colombia

Compra Internacional (Pedido del material)

El pedido del material se debe efectuar directamente con la persona encargada de las exportaciones de Tablemac, únicamente mediante correo electrónico, ya que por llamada telefónica puede presentarse inconvenientes o mal entendidos. El volumen de material que se solicita siempre está basado en la capacidad de carga que tenga en este caso el camión que se encarga de transportar el material. Para aprovechar de mejor manera el espacio disponible del camión. Cada plataforma está en capacidad de traer 45m³.

Verificar disponibilidad del producto

La persona que receipta el pedido, es la encargada de verificar si existe disponibilidad de todo el material que se ha solicitado. Debido al gran volumen de material que se pide, por lo general, la fábrica se demora de 15 a 25 días mes para la producción del monto total. En caso de no disponer Aglomerado Melamínico de algún tipo que se haya solicitado, buscan sustituirlo (con previa aprobación de la persona encarga de importaciones de Imporquivi. Cía. Ltda.) por otro para enviar el volumen completo.

Transporte del material dentro del país de origen.

La fábrica de Tablemac se encuentra ubicada en Barbosa Antioquía. El material se despacha vía terrestre hasta llegar a la ciudad de Tulcán, donde se deposita la carga en un almacenamiento temporal. El flete y seguro está a cargo de la empresa Tablemac. Tiempo aproximado: tres días.

Desaduanización de la mercadería.

INCOTRAN es la empresa encargada de la desaduanización de la mercadería. El proceso tiene una duración de 8 días, siempre y cuando todos los documentos y pagos sean realizados correctamente. El proceso termina el momento en que la empresa encargada del transporte llamada Transcomerinter, recibe la autorización de salida para retirar la mercadería de las bodegas de almacenamiento temporales.

Despacho del material en territorio ecuatoriano.

El transporte desde Tulcán hasta el destino final Cuenca (Bodegas de Imporquivi Cía. Ltda.) es de un día laborable. Está a cargo de la empresa Transcomerinter.

Otros factores a considerar son:

Tiempo

El tiempo se considera desde el momento que se realiza el pedido, por el encargado de las importaciones, hasta que el pedido es entregado en cualquiera de las bodegas de Imporquivi Cía. Ltda. Proceso que tiene entre 40 y 50 días de duración.

Forma de pago

Cuando empezaron las relaciones comerciales con Tablemac, la forma de pago era contado. Sin embargo, debido al buen perfil que ha logrado obtener la empresa Imporquivi Cía. Ltda. se le ha otorgado crédito. Cuando se comenzó a adquirir Aglomerado Melamínico ya se disponía de la ventaja de tener plazo para cancelar las facturas. Hasta la fecha, no se han presentado inconvenientes en los pagos. Aunque no se ha dado el caso, siempre está abierta la opción de obtener un descuento extra si el pago se lo realiza al contado.

Se ha dado casos en que ha surgido algún error en la emisión de alguna factura, por cuestiones del descuento. Para remediar la equivocación se ha emitido las notas de crédito debidas, sin problema alguno.

Debilidades comerciales entre Tablemac e Imporquivi Cía. Ltda.

Inconvenientes en la producción.

Cuando la fábrica entra en mantenimiento se retrasa el proceso de despacho del material.

Reacción frente a un reclamo.

Cuando la mercadería ha llegado en condiciones no adecuadas, se ha llenado una ficha de reclamo, en la cual se especifica las razones por las y condiciones en las que se ha recibido el material. Es necesario adjuntar fotos de la carga, mejor si se lo hace cuando el material está todavía dentro del camión.

Para remediar el daño no es factible devolver la mercadería a la fábrica ya que como se ha mencionado toma demasiado tiempo. La solución que se toma es que las dos empresas lleguen a un acuerdo sobre el porcentaje del daño y se emite una nota de crédito con un descuento extra.

Brasil

Al igual que en el caso de Colombia, el tiempo también juega un papel primordial. De la misma manera se debe realizar un análisis que ayude a Imporquivi Cía. Ltda. a manejar y controlar los inventarios para evitar el desabastecimiento del material.

Criterio para reordenar Aglomerado Melamínico desde Brasil

Compra Internacional (Pedido del material)

El pedido del material se lo coordina directamente con la persona encargada de las exportaciones de la fábrica. La única manera es vía correo electrónico, ya que por llamada telefónica puede presentarse inconvenientes o mal entendidos. El volumen que se solicita está influenciado por dos factores: el primero: el monto que se necesita y el segundo: la capacidad del contenedor. Cada contenedor tiene una capacidad para 37m³.

Verificar disponibilidad del producto

El volumen que se pide, requiere de una producción por parte de la fábrica, la cual tiene una duración de 2 semanas. Es importante recalcar que la fábrica Duratex tiene mayor capacidad de producción, de la misma manera posee más empresas a donde distribuir el material. En caso de no disponer Aglomerado Melamínico de algún tipo en especial, buscan sustituirlo (con previa aprobación) por otro para enviar el volumen completo.

Transporte del material dentro del país de origen.

La fábrica de Duratex, está ubicada en el Estado de Santa Catarina, y es transportada hasta el puerto de Navegantes ubicado en el mismo Estado. Recorrido que tiene una duración de 2 horas.

Transporte marítimo.

La mercadería sale desde el puerto Navegantes, vía marítima hasta llegar al puerto de Guayaquil, proceso que tiene una duración de 35 días.

Desaduanización de la mercadería.

La empresa Surtax es la encargada del proceso de nacionalización de la mercadería (aproximadamente 8 días). Mientras dura el proceso, la mercadería se almacena en bodegas temporales de la aduana.

Despacho del material en territorio ecuatoriano.

Desde Guayaquil Matcoycape es la empresa encargada del transporte terrestre hasta las bodegas de Imporquivi Cía. Ltda. (Tiempo aproximado 8 horas).

Otros factores a considerar son:

Tiempo

El tiempo que se demora la importación desde Brasil hasta la ciudad de Cuenca, tiene una duración de 55 y 60 días aproximadamente. Existen ocasiones en que se retrasa la carga debido a factores como clima.

Forma de pago

Una de las ventajas que se ha dado en este punto, es que la empresa Duratex, al pertenecer al mismo grupo que la empresa Tablemac, comparten la base de datos de los clientes. Debido al buen perfil que Imporquivi. Cía. Ltda. tiene con la empresa colombiana, obtuvo crédito directo. La forma de pago desde un inicio ha sido a crédito. Un gran punto a favor que ha beneficiado a Imporquivi Cía. Ltda.

Debilidades comerciales entre Duratex e Imporquivi Cía. Ltda.

Inconvenientes en la producción.

En las dos ocasiones que se ha importado material desde Duratex no se ha presentado inconvenientes en la producción.

Reacción frente a un reclamo.

Se procede de una manera muy similar que con la empresa colombiana. Es necesario llenar un documento con las especificaciones del daño del material, adjuntar fotos y como solución, se procede a dar un descuento extra sobre la carga que se encuentre en mal estado.

Con los puntos anteriormente mencionados se puede tener una visión de cómo se dan las relaciones comerciales con las empresas Tablemac y Duratex con Imporquivi Cía. Ltda. El proceso que se debe seguir desde el momento que surge la necesidad de algún producto hasta que se despacha en unos de los locales. Los temas precios y crédito no han sido mencionado por políticas internas de la empresa, sin embargo, serán analizados en el último capítulo mediante una comparación.

Conclusión

Imporquivi Cía. Ltda. actualmente importa Aglomerado Melamínico desde los principales países proveedores del Ecuador: Colombia y Brasil. Las importaciones le han beneficiado para que la empresa pueda conseguir una ventaja frente a la competencia, debido a una gama exclusiva de colores y formatos del material. A más de no sentirse afectado por políticas públicas y estar exento de pagar impuestos desde los dos países por los tratados internacionales que el Ecuador ha firmado. Con esto se tiene dos opciones más para conseguir Aglomerado Melamínico y poder comercializarlo en la ciudad de Cuenca e incluso distribuirlo fuera de la ciudad.

Capítulo 4. Análisis comparativo entre la compra de Aglomerado Melamínico en el mercado nacional e internacional.

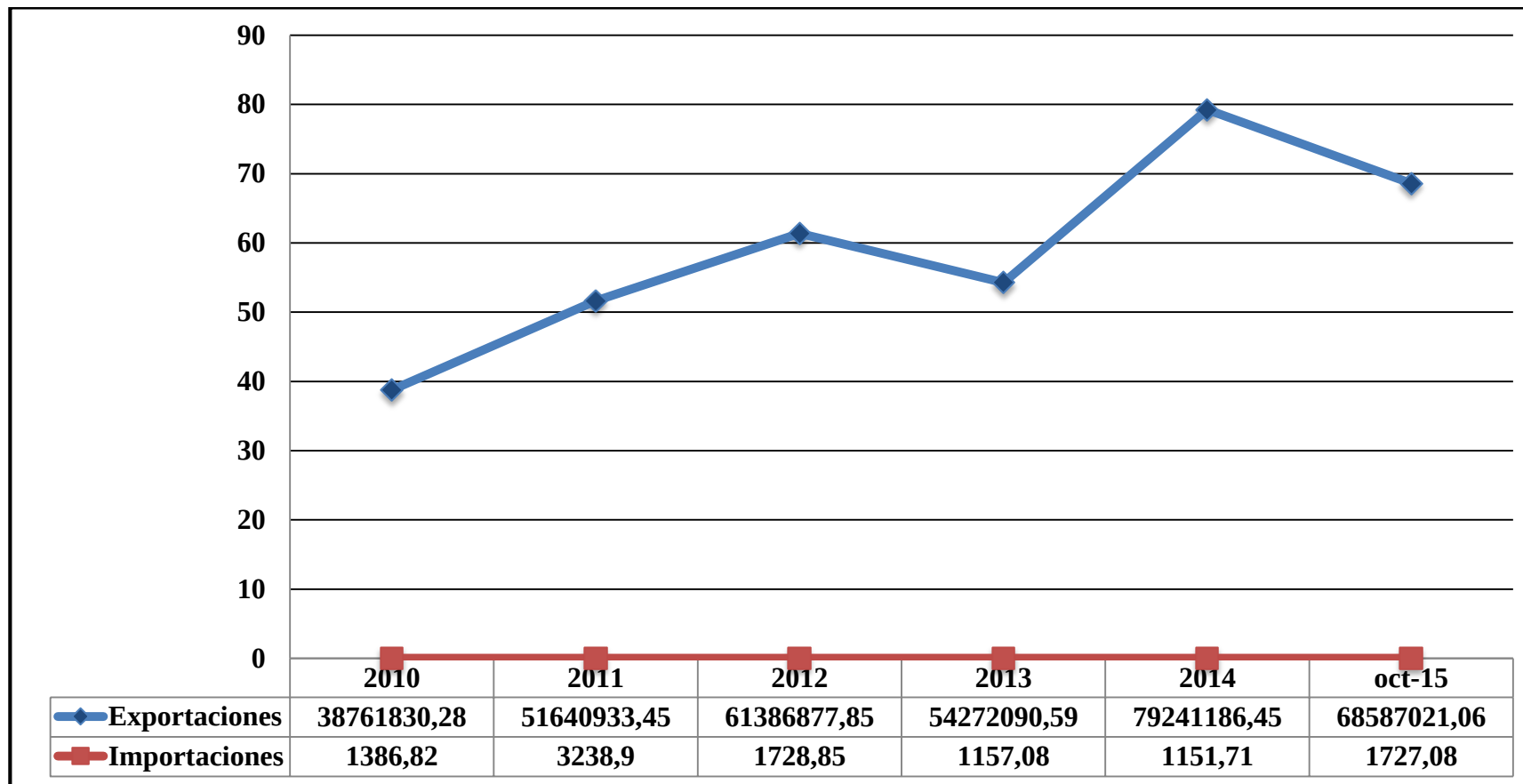
Introducción

Imporquivi Cía. Ltda. es una empresa que ha tenido la oportunidad de trabajar con proveedores nacionales e internacionales. Experiencias que la han ayudado a crecer como distribuidor de madera en la ciudad de Cuenca. Sin embargo, es importante verificar el mercado que ofrece mayores beneficios y atribuye al crecimiento de la empresa.

4.1 Situación del Ecuador frente al comercio internacional del Aglomerado Melamínico.

Como se ha mencionado en capítulos anteriores, el Ecuador posee dos fábricas productoras de Aglomerado Melamínico. Sin embargo, también se importa el producto del exterior. Las exportaciones las hemos visto en el capítulo No. 2 y las importaciones en el No. 3. Ahora se va a comparar la diferencia entre importaciones y exportaciones de Aglomerado Melamínico.

Gráfico No. 17 Diferencia de las Exportaciones vs Importaciones de Aglomerado Melamínico del Ecuador (Millones de Dólares)
(FOB) (2010- Octubre 2015) (Anual)



Fuente: Banco Central del Ecuador

Elaborado por: Quizhpe Vimos Daniela Cristina

El Gráfico No. 17 nos muestra la diferencia que existe entre la cantidad de Aglomerado Melamínico que Ecuador exporta vs lo que se importa desde diferentes países. Los rangos de diferencia son altísimos. En los cinco últimos años que se analiza, las importaciones ni siquiera llegan al millón (escala numérica usada en el gráfico), lo que demuestra que la producción nacional tiene la capacidad para satisfacer la necesidad nacional y posee un gran sobrante para venderlo a otros países. Si la producción es tan grande por parte de las dos únicas empresas ecuatorianas productoras de Aglomerado Melamínico, ¿por qué surge la necesidad de empresas distribuidoras como Imporquivi Cía. Ltda. de importar?

Para el análisis es necesaria la información que se ha recaudado en el Capítulo No. 2 y Capítulo No. 3. Con la cual podemos guiarnos y comprender de mejor manera los comportamientos en el proceso de compra del Aglomerado Melamínico en Ecuador, Colombia y Brasil. La cadena de logística que se da en los tres tipos de compra del Aglomerado Melamínico es diferente.

Compra del material

En este punto no existe una gran diferencia en cuanto a realizar el pedido del material en las tres empresas proveedoras, Distablasa (proveedor nacional), Tablemac y Duratex (proveedores internacionales). Coinciden en que la mejor manera de hacerlo es por correo electrónico, en donde quede constancia de lo que se ha solicitado. Con el fin de no cometer errores. La respuesta por parte del vendedor de la empresa nacional es inmediata, en caso de las empresas internacionales pueden llegar a demorarse un día. Sin embargo, si se requiere de una respuesta rápida se puede realizar directamente una llamada.

Respuesta sobre el volumen solicitado.

Distablasa debe consultar a sus dos locales que están ubicados en la ciudad de Cuenca, si es que no existe el volumen que se requiere, directamente se comunica con la fábrica. Mientras llega el material de la fábrica (Quito) puede despachar en cantidades pequeñas, hasta que la mercadería completa sea producida y llegue a la ciudad de Cuenca. En el supuesto que se deba enviar a producir el producto, su duración tiene un tiempo estimado de dos a tres semanas laborables. No se necesita grandes volúmenes para despachar el material ya que Distablasa cuenta con camiones

pequeños. En el peor de los casos, los camiones de Imporquivi Cía. Ltda. pueden retirar la mercadería.

El volumen que se solicita a Tablemac, es de tres contenedores mensuales (mínimo), debido a que el costo del producto, flete y seguro, es más bajo mientras más volumen se compre. Razón por la cual es necesaria una producción ya que se debe llenar la capacidad del contenedor. El despachar por partes implicaría una pérdida. La duración en cuanto a la producción es de dos a tres semanas.

Con la fábrica Duratex, el volumen que se solicita, también requiere de una producción. De la misma manera se debe tener el volumen necesario para poder cubrir un contenedor. La fábrica despacha cuatro contenedores mínimo. Al ser una empresa mucho más grande, que posee mayor capacidad de producción los pedidos no pueden ser pequeños. La elaboración del producto se demora de una a dos semanas.

En cuanto a elaboración de Aglomerado Melamínico, la fábrica que más capacidad de producción tiene es Duratex, como hemos mencionado, ha completado los volúmenes requeridos en una semana comparando con Tablemac y Distablasa que necesitan, en el mejor de los casos, una semana más para obtener la producción completa.

Ahora una de las ventajas que se menciona de Distablasa, debido a que se encuentra en la misma ciudad, es que puede enviar menor volumen de mercadería. Esto quiere decir, que en caso de no tener la cantidad total de tableros que se solicita, puede enviarnos una pequeña cantidad hasta que llegue la mercadería de Quito y complete el pedido. Vale la pena recalcar que por políticas internas de Distablasa no suelen ceder el producto.

Despacho del Material

La fábrica Novopan del Ecuador es la encargada de la producción del Aglomerado Melamínico de Distablasa. Industria que se encuentra ubicada en la ciudad de Quito. El transporte desde la fábrica hasta el distribuidor localizado en Cuenca, tiene una duración de un día.

En el caso de Tablemac, la entrega en territorio ecuatoriano (Tulcán) sería de una semana. Hay factores que pueden retrasar el transporte, uno de los que más ha afectado, han sido los paros en Colombia, los cuales impiden el paso hacia la frontera ecuatoriana. Otro factor que se ha presentado ha sido el clima. En el peor de los casos la mercadería ha llegado en dos semanas.

Para Duratex serían seis semanas el tiempo que necesita para que la mercadería llegue al puerto de Guayaquil. Debido a los dos tipos de transporte que se debe emplear, transporte terrestre y flete marítimo. De igual manera puede existir ciertas ocasiones (que hasta ahora no ha sucedido) que retrasen la entrega.

Por temas distancia la ventaja es para Distablasa, ya que al tener la fábrica ubicada en el mismo país, se ahorra gran tiempo, el cual en caso de los otros proveedores la ruta que se debe recorrer es mayor. En caso de algún daño del material, la responsabilidad sería netamente del proveedor.

Aduana

El proceso de desaduanización de la mercadería tiene un tiempo de duración de ocho días, desde que la mercadería ingresa al depósito temporal hasta que las empresas encargadas del transporte terrestre local (desde el puerto de Guayaquil o desde Tulcán hasta la ciudad de Cuenca) han recibido el permiso de salida y pueden retirar las mercancías. Este trámite únicamente lo realizan las mercaderías que vienen de mercados internacionales.

Aquí se sumaría ocho días más para las importaciones desde Colombia y Brasil, el proveedor nacional se ahorra este tiempo.

Transporte Local

La matriz de Distablasa está ubicada a exactamente 3km de distancia de la matriz de y a 25km de la segunda sucursal de Importarqui Cía. Ltda. Sin embargo, los despachos suelen tomarse hasta dos semanas para completar con la totalidad del pedido. Se comprende que un camión no tiene capacidad para todo el volumen, pero se puede realizar varias entregas en un día y la empresa Distablasa dispone de más de un camión.

En algunas ocasiones por necesidad se ha tenido que enviar camiones de Imporquivi Cía. Ltda. para ganar tiempo.

En caso de Tablemac, la responsabilidad pasa a manos de la empresa Transcomerinter, quién gestiona la entrega de material en las bodegas de Imporquivi Cía. Ltda. con un tiempo de duración de un día.

En caso de Duratex, desde el puerto de Guayaquil, la empresa transportista Matcoycape, es quién retira la mercancía desde el almacenamiento temporal y la transporta al destino final (bodegas de Imporquivi Cía. Ltda.) en 8 horas.

Considerando únicamente el transporte local, es muy crítica la situación sobre quien tiene la ventaja, debido a que se ha demostrado que distancias cortas no significa que el material pueda llegar en menos tiempo.

Pero considerando el transporte en general, se puede concluir que Distablaza continúa con menor tiempo de entrega. Solo en la desaduanización de la mercancía tiene ocho días de ventaja, y más los del transporte en territorios internacionales.

Reponer material en mal estado.

Otro punto en el cual el tiempo es lo más importante. Para los reclamos ante los tres proveedores, se necesita llenar un documento donde se especifique las razones y se demuestre que el material ha llegado en malas condiciones. En caso de Distablaza, es el vendedor quién visita las instalaciones de Imporquivi Cía. Ltda. para verificar el reclamo. Pero en los tres casos es necesario llenar un formulario, adjuntar fotos con las debidas evidencias y enviarlas por correo electrónico.

La empresa que más tiempo tarda en dar una respuesta es Distablaza, con quién se procede a devolver el material y pedir un cambio del mismo. En caso de las empresas internacionales por temas tiempo y costos, la opción más adecuada es quedarse con el material con fallas y recibir una nota de crédito con un descuento extra.

Políticas empresariales.

En cuanto a las empresas internacionales, la única política es el volumen que se debe comprar, el cual debe ser mayor a dos contenedores. En cuanto a pagos, como se ha mencionado, con el Aglomerado Melamínico, se ha obtenido crédito inmediato, por lo que no se debe pagar un anticipo, en ninguna de las dos fábricas.

Con Distablasa, una de las políticas que impide tener una buena negociación, son los límites que imponen. El primero tiene que ver con el pedido del material, el cual permite a Imporquivi Cía. Ltda. hacer un único pedido mensual. El segundo, la inestabilidad en los precios. Los descuentos ofrecidos en la proforma varían de inmediato (disminuyen los descuentos y se encarece el producto) y el tercero que hay un límite en el volumen de compra del producto.

El problema es que Distablasa es la competencia directa de Imporquivi Cía. Ltda. en la ciudad de Cuenca, por lo que no es su fuerte brindarle el mejor de los servicios. En cuanto a los proveedores internacionales, mientras mayor sea el volumen de pedido mejores descuentos pueden ofrecer.

El último punto a comparar y el que mayor porcentaje de influencia tiene en la decisión de compra, es el precio y el crédito que se ha conseguido con cada proveedor. Por políticas internas de la empresa, no se puede mencionar los costos en valores ni tiempo de crédito. Se procede a comparar por porcentaje. En los precios está considera flete, seguro y demás gastos.

- El precio que se ha obtenido de la fábrica de Duratex es un 15% más económico que el precio de la empresa distribuidora Distablasa. Recalco que el precio de Duratex es el precio que le cuesta a Imporquivi Cía. Ltda. el producto puesto en Cuenca.
- El precio de la fábrica colombiana Tablemac es un 10% más bajo que el precio de Distablasa. De la misma manera se toma en cuenta el precio del producto puesto en Cuenca.

Tomando en cuenta todos los puntos anteriormente analizados y comparados, podemos ver a un proveedor nacional que a pesar de poseer ventajas frente a los internacionales, sobretodo en cuanto a tiempo, en los demás puntos tiene una gran desventaja (precio y trato a la empresa). Comparado con proveedores internacionales que con el costo y servicio que ofrecen el producto a Imporquivi Cía. Ltda., logran cubrir el precio que representa el tiempo perdido en la duración de la importación.

Conclusión

Después de haber analizado la información obtenida de la compra de Aglomerado Melamínico desde los dos mercados (nacional e internacional) en el capítulo N°2 y N°3, se puede concluir, que el mercado que más beneficios brinda a la empresa Imporquivi Cía. Ltda. es el internacional. En el cual vamos a encontrar a las dos fábricas productoras Tablemac y Duratex. Entre las dos fábricas en cuanto a precios existe un 5% de diferencia, esto quiere decir que la fábrica desde donde le conviene importar Aglomerado Melamínico a Imporquivi Cía. Ltda. es Duratex.

Es importante recalcar que se ha logrado un posicionamiento de los colores de Aglomerado Melamínico de Tablemac y Duratex en el mercado cuencano e incluso en otras ciudades del Ecuador por lo que las empresas internacionales tienen como objetivo apoyar al crecimiento de Imporquivi Cía. Ltda. ya que por un lado es quien comercializa sus productos en otro país diferente a Colombia o Brasil y a más de eso si la empresa incrementa sus ventas; el volumen del pedido, será mayor.

Hecho que no sucede con las empresas nacionales, ya que se encuentran en la misma ciudad y tienen como objetivo llegar al mismo mercado. Es por ello que tienden a limitar a otros distribuidores para evitar tener mayor competencia. Lamentablemente una empresa no puede surgir con proveedores que no significan un apoyo, es por ello que se ha buscado opciones en otros países y se ha logrado conseguir buenas negociaciones internacionales.

Conclusión

Con este análisis se ha visto como las importaciones han jugado un papel fundamental en el desarrollo de la empresa Imporquivi Cía. Ltda. Desde que la empresa importa Aglomerado Melamínico con mejores condiciones, ha tenido mayor alcance del mercado y ha podido competir de una manera más justa frente a los demás distribuidores de Aglomerado Melamínico en la ciudad de Cuenca. Se debe recalcar que el incremento de las ventas del Aglomerado Melamínico va de la mano de la adquisición de maquinaria moderna por parte de la empresa, la cual es apta para brindar un mejor servicio.

En el año 2015, se enfatiza las importaciones de Aglomerado Melamínico, debido a la nueva normativa que modificó las reglas para la importación de ciertos productos. Salvaguardias que fueron impuestas al MDF por ejemplo. La empresa Imporquivi Cía. Ltda. se vio obligada a buscar un nuevo producto, el cual no se haya visto afectado por la nueva política económica. Es ahí donde aumentó el interés por comercializar Aglomerado Melamínico, producto que no tenía salvaguardia.

Incluso la tendencia del mueble cuencano empezó a inclinarse hacia un mueble elaborado con melamina. Uno de los factores que siempre influye es el precio, el cual mejoró y benefició al producto, otro tema importante es la facilidad de armado y colocado del mueble, lo que se consiguió con la implementación de nueva maquinaria, ya que se brinda un mejor servicio, finalmente al no tener que procesarlo y mezclarlo con laca tuvo como consecuencia tener un acabado más higiénico y menos tóxico.

A pesar que en el Ecuador existen únicamente dos fábricas productoras de Aglomerado Melamínico, las cuales tienen la capacidad suficiente para abarcar la demanda nacional e incluso para exportar; existe esa necesidad por parte de pequeñas distribuidores de importar. Se ha comprendido que los proveedores nacionales quieren hacer un negocio redondo en donde ningún distribuidor ajeno pueda ingresar en el círculo. El primer proveedor nacional llamado Aglomerados Cotopaxi, distribuye sus productos exclusivamente mediante un intermediario llamado Edimca y el segundo y más grande proveedor nacional llamado Novopan del Ecuador comercializa sus productos exclusivamente mediante Novocentro Distablasa.

La necesidad de importar Aglomerado Melamínico por parte de la empresa Imporquivi Cía. Ltda. se debe, a que lamentablemente en el mercado nacional no se encuentra un proveedor que le dé un apoyo necesario para poder crecer como empresa. Al contrario se ve afectado por limitaciones impuestas por mismos proveedores. Imporquivi Cía. Ltda. ha tratado de negociar directamente con las fábricas productoras (Novopan del Ecuador y Aglomerados Cotopaxi), sin embargo, no ha logrado conseguir resultados positivos.

Las diferencias entre comprar en un mercado nacional e importar, son evidentes. Realmente no hay factor que enfatice la compra en el mercado nacional, considerando que en el tiempo si tienen una gran diferencia pero el precio y la atención al cliente, opacan completamente esa pequeña ventaja. El único factor a favor es cuando se crea una necesidad urgente. En tema precios, tener un 15% y 10% más económico el producto presenta una gran ventaja, debido a que el volumen que se comercializa es de 148m³ mensuales, lo cual equivale a 4 contenedores.

Se considera que si los fabricantes nacionales se pusieran de acuerdo con los distribuidores nacionales para tener un margen de utilidad que beneficie a ambas partes, no hubiese esa necesidad de importar tableros. La tendencia en colores de melamina que se manejara en el país, sería netamente colores creados por estas dos empresas nacionales, esto quiere decir que su posicionamiento en el mercado sería total. La ventaja y ganancia sería de las fábricas nacionales. Lamentablemente y recalando una vez más, la forma de comercializar un producto en el mercado ecuatoriano no tiene esa ideología, más bien su objetivo es limitar y no permitir el crecimiento de los pequeños distribuidores.

Las importaciones de Aglomerado Melamínico han beneficiado la producción nacional de muebles. Desde el año 2013, que empezaron las importaciones por parte de Imporquivi Cía. Ltda., los precios de los tableros no se han incrementado, más bien han disminuido su costo y no solo eso, sino su servicio se ha innovado y mejorado. Comparando con años anteriores, donde los precios subían dos veces al año ya que los precios estaban controlados únicamente por dos fábricas nacionales. Al poder conseguir mejores precios y mayores beneficios en el servicio la producción de

muebles se ha beneficiada ya que puede incrementar y con ello competir contra muebles importados.

Incluso en tema de protección a la producción nacional, Imporquivi como empresa distribuidora no importa con el fin de hacer un daño a la industria nacional. Si las políticas de las fábricas ecuatorianas proveedoras del producto, estuvieran destinadas a cuidar su producción buscaran maneras de apoyar a los distribuidores y no limitarlos, de esa manera las importaciones se eliminarían. Pero la realidad es diferente, los distribuidores no pueden crecer con el apoyo de fábricas nacionales, forzosamente tienen que acudir y crecer con un proveedor internacional.

Es por ello que Imporquivi Cía. Ltda. ha pasado de ser un distribuidor que poseía únicamente proveedores nacionales, a importar el 90% de sus productos. Gracias a las importaciones de los diferentes bienes que comercializa, ha logrado un crecimiento sostenible, ha generado plazas de empleo y ha introducido nuevos productos en el mercado cuencano.

Recomendaciones

Basado en el análisis de las conclusiones, se recomienda a la empresa cuencana Imporquivi. Cía. Ltda. los siguientes puntos.

La primera recomendación se enfoca en mantener una buena relación con todos los proveedores de la empresa, tanto nacional como internacional. Es decir, no perder las relaciones comerciales con ningún proveedor, ya que, basándose en las experiencias que ha tenido Imporquivi. Cía. Ltda., surgen ocasiones en donde se da una necesidad urgente de comprar un producto. Para esa urgencia se necesita a un proveedor que le pueda entregar el material en el menor tiempo posible, lo cual involucra a Distablasa. Lamentablemente la rentabilidad será de un 15% menos pero la diferencia de tiempo será de 2 meses.

La segunda va dirigida hacia la negociación con los proveedores nacionales. Se debe crear nuevamente una propuesta para Aglomerados Cotopaxi y Novopan del Ecuador, en donde se detalle las diferencias de comercializar el producto en el mercado nacional e internacional. Resaltando el volumen que Imporquivi Cía. Ltda. comercializa y también la ventaja que obtendrían al eliminar la entrada de nuevos colores diferentes a la gama que manejan estas dos empresas. Con ello esperar una reacción diferente por parte de las fábricas ecuatorianas. Y si no se logra concretar la negociación directamente con las fábricas, pedir que los distribuidores sean de una ciudad diferente a Cuenca, para lograr un mejor trato y evitar que el proveedor sea la competencia directa de Imporquivi Cía. Ltda.

Finalmente, se recomienda verificar los costos de logística tanto de los contenedores que vienen desde Brasil como de los que ingresan al Ecuador desde Colombia. Buscar una renegociación de los precios de logística del producto con lo cual se puede obtener aun mayor beneficio, considerando que el número de contenedores en ciertas épocas aumenta. Ya que no solo se habla de contenedores del producto Aglomerado Melamina, sino de todos los demás productos que comercializa la empresa Imporquivi Cía. Ltda.

Bibliografía

AGLOMERADOS COTOPAXI. *Historia*. 2015.

<http://www.cotopaxi.com.ec/historia42013>. <http://notifix.info/es/noticias-es/fabricantes-tableros/30598-novopan-amplia-su-capacidad-de-produccion>

ARBORIENTE S.A. *Trayectoria*. 2015.

<http://www.arboriente.com.ec/trayectoria.php>

CENTRAL AMERICA DATA. Panamá: *Cifra de la construcción a diciembre 2015*. Febrero 2016.

http://www.centralamericadata.com/es/article/home/Panam_Cifras_de_la_construccion_a_diciembre_2015

COBUS GROUP. www.cobusgroup.com. 2015

ECUADOR FORESTAL. <<CODESA- La Industria de tableros contrachapados que ha generado desarrollo económico a Esmeraldas y al país.>> *Ecuador Forestal*. Septiembre 2012 <http://ecuadorforestal.org/noticias-y-eventos/codesa-la-industria-de-tableros-contrachapados-que-ha-generado-desarrollo-economico-a-esmeraldas-y-al-pais/>

EL COLOMBIANO. << El 40% Tablemac pasará a la brasileña Duratex>> *El colombiano*. Abril 2012.

<http://www.tablemac.com/noticias-tablemac/noticias-corporativas-tablemac/item/el-40-de-tablemac-pasara-a-la-brasilena-duratex>

EL OBSERVADOR <<Inversor de Urupanel arregló con acreedores y se hizo con la planta>> *El Observador*. Diciembre 2015.

<http://www.elobservador.com.uy/inversor-urupanel-arreglo-acreedores-y-se-hizo-la-planta-n301790>

EKOS. El portal de negocios del Ecuador. 2015.

<http://www.ekosnegocios.com/negocios/verArticuloContenido.aspx?idArt=5937>

EKOS. *Ekos Negocios*. 2014

<http://www.ekosnegocios.com/empresas/Empresas.aspx?idE=3156&nombre=IMPORTADORA%20Y%20DISTRIBUIDORA%20DE%20TABLEROS%20DE%20MADERA%20IMPORQUIVI%20CIA.%20LTDA.&b=1>

ENRIQUEZ. Carolina. <<Ecuador desmontará salvaguardias sobre Colombia.>> *El Comercio*. 4 de Febrero de 2015.

<http://www.elcomercio.com/actualidad/ecuador-colombia-salvaguardias-aranceles.html>

- GONZALES, Sara (1993). *Temas de Organización Económica Internacional* (1era Ed) Mc Graw Hill.
- HILL, Charles. (2001). *Negocios Internacionales* (3ra Ed). México: Mc Graw Hill.
- LAZCANO, Miguel. Bolivia, entre los países con mayor desarrollo en 2015. *La Razón*. 15 de Enero de 2015.
http://www.la-razon.com/economia/BM-Bolivia-paises-mayor-desarrollo_0_2199380094.html
- MASISA. *Historia de Masisa*. 2015. <http://www.masisa.com/nosotros/nuestra-empresa/historia-de-masisa/>
- MINISTERIO DE COMERCIO EXTERIOR. *Acuerdo de complementación económica* No. 59. 2009.
http://www.mdic.gov.br/arquivos/dwnl_1318882043.pdf
- NOTIFIX. *Nosotros*. 2013. <http://notifix.info/es/nosotros>
- NOTIFIX <<Cotopaxi adquiere a Uruguay Urupanel>> *Notifix*. Junio 2012
<http://notifix.info/es/noticias-es/fabricantes-tableros/27894-cotopaxi-adquiere-a-uruguay-urupanel>
- NOTIFIX << Difícil panorama para fábricas brasileñas de tableros.>> *Notifix*. Noviembre 2015
<http://notifix.info/es/noticias-es/fabricantes-tableros/35645-dificil-panorama-para-fabricantes-brasilenos-de-tableros>
- NOTIFIX << Ecuador consolida posición como mayor proveedor de aglomerado importado en Colombia.>> *Notifix*. Abril 2015.
<http://www.notifix.info/es/noticias/41-fabricates-tableros/34744-ecuador-consolida-posicion-como-mayor-proveedor-de-aglomerado-importado-en-colombia>.
- NOTIFIX. <<Ecuador Importación de tableros MDF>> *Notifix*. Marzo 2015.
<http://notifix.info/es/datos-y-hechos/cifras/34450-ecuador-importacion-de-tableros-mdf-201503>
- NOVOPAN DEL ECUADOR. *Exportaciones*. 2012.
<http://www.pelikano.com/novopan/exportaciones.html>
- SECRETARIA GENERAL DE LA ALADI. *Comercio Intrarregional del Ecuador: características y perspectivas*.
[http://www.aladi.org/nsfaladi/estudios.nsf/8c74c62481357fce83257da2003e3ac8/\\$file/208.pdf](http://www.aladi.org/nsfaladi/estudios.nsf/8c74c62481357fce83257da2003e3ac8/$file/208.pdf)
- TORO, Edgar. *La construcción crece 8,53% por el auge de edificios residenciales*. *La Razón*. Noviembre 2014.

http://www.la-razon.com/economia/Rubro-construccion-crece-auge-edificios-residenciales_0_2166983364.html

TRADE NOSIS. www.tradenosis.com.ec. 2015