



Facultad de Ciencias Jurídicas
Escuela de Estudios Internacionales

Trabajo previo a la obtención del título de licenciada en Estudios
Internacionales con mención en Comercio Exterior Mención Bilingüe

Tema:

“Diagnóstico de la oferta exportable PYMES del sector de la madera”

Autoras:

María Cristina Córdova Palacios
Karina Michelle Illescas Panamá

Director:

Ing. Xavier Ortega Vásquez

Cuenca - Ecuador

2017-2018

DEDICATORIA

Quiero dedicar este trabajo a mis padres que gracias a su esfuerzo y dedicación fueron motor fundamental para culminar mis estudios universitarios alcanzando una meta más en mi vida. A mis hermanos Fernando, Sebastián, María José, familiares y amigos por su apoyo constante y motivación a lo largo de esta etapa.

María Cristina Córdova Palacios

Este trabajo de investigación está dedicado a Dios y a cada uno de los integrantes de mi familia. En especial a mis padres Orlando y Gladys quienes han sido siempre mis pilares incondicionales dándome todo lo que necesito para cumplir mis objetivos y para crecer como persona. No menos importantes a María, Dorila y Serafín. A mi compañera de sangre Katherine y a mi compañero de vida Andrés. Gracias por confiar en mí. Los amo a muerte.

Karina Michelle Illescas Panamá

AGRADECIMIENTO

Agradecemos a todas las instituciones, colaboradores, expertos, profesionales por abrirnos las puertas y aportar con sus conocimientos y experiencia sin los cuales no hubiese sido posible la obtención de la información requerida. Gracias a nuestros profesores y a la Universidad del Azuay por darnos la oportunidad de formarnos como profesionales, así como a Dios por poner a cada uno en nuestro camino.

Cristina C y Karina I.

ÍNDICE DE CONTENIDOS

ABSTRACT:	xv
INTRODUCCIÓN	xvi
CAPÍTULO 1: LAS TEORÍAS CLÁSICAS DEL COMERCIO INTERNACIONAL Y LA INTERNACIONALIZACIÓN DE PYMES	18
1. Teorías del comercio internacional.....	18
1.1 Antecedentes	18
1.2 Mercantilismo.....	18
1.3 Ventaja Absoluta	19
1.4 Ventaja Comparativa	20
1.5 Heckscher y Ohlin	21
1.6 La nueva teoría del comercio.....	21
1.7 Ventaja competitiva nacional: el diamante de Porter	22
2 La internacionalización desde una perspectiva de proceso	24
2.1 El modelo de Uppsala.....	24
2.2 El enfoque de innovación	25
2.3 El modelo del ciclo de vida del producto de <i>Vernon</i>	25
2.4. El modelo de <i>Jordi Canals</i>	26
3. Las pymes en el Ecuador.....	28
3.1 Normativa nacional	28
3.2 Concepto de pyme.....	28
3.3 Categorización de Pymes.....	29
3.4 Normativa internacional -Decisión 702 de la Comunidad Andina de Naciones (CAN).....	30
3.5 Estadísticas de ingresos por ventas del sector manufacturero	30
3.5.1 Estadísticas por Ingreso de ventas de las grandes empresas y Mipymes.	30
3.5.2 Estadísticas por ingreso de ventas del sector manufacturero a nivel regional	31
3.5.3 Estadísticas por ingreso de ventas del sector manufacturero a nivel provincial	33
4. Exportaudit – auditoría de exportación.....	35
CAPÍTULO 2: CARACTERÍSTICAS PRODUCTIVAS PRINCIPALES DENTRO DEL CANTÓN CUENCA	39

2.1	Introducción	39
2.2	Análisis macroeconómico del sector de madera del cantón Cuenca	39
2.2.1	Fuerzas del entorno.....	39
2.2.1.1	Fuerza económica.....	43
2.2.1.2	Fuerza tecnológica.....	47
2.2.1.3	Fuerza Político-legal.....	49
2.2.1.4	Fuerza sociocultural.....	52
2.3	Análisis microeconómico del sector de madera del cantón Cuenca.....	52
2.4	Segmentación de las actividades económicas del sector de la madera.....	54
2.5	Análisis de las actividades económicas del sector de madera	55
2.5.1	Subsector C16 corresponde a la fabricación de hojas de madera	56
2.5.2	Subsector C31 fabricación de muebles	59
2.6	Conclusiones	62
CAPÍTULO 3: DIAGNOSTICO DE PYMES DEL SECTOR DE LA MADERA		63
3.1	Introducción	63
3.2	Antecedentes	63
3.3	Lista de las pymes seleccionadas y su ubicación en el mapa del cantón Cuen.....	66
3.4	Mapa de actores del sector de la madera del cantón Cuenca.....	67
3.4.1	Descripción del mapa de actores del sector de la madera del cantón Cuenca	68
3.5	Fichas técnicas de 20 empresas del sector de la madera del cantón Cuenca	69
3.5.1	Vitefama.....	69
3.5.1.1	Aspectos administrativos, organizativos y asociativos	69
3.5.1.2	Aspectos financieros y contables	70
3.5.1.3	Aspectos del producto y productivos	71
3.5.1.3.1	Flujo de procesos de producción de un dormitorio Vitefama.....	72
3.5.1.4	Aspectos de ventas, promoción y logísticos.....	73
3.5.1.5	Calificación del exporaudit: Vitefama	74
3.5.2	Maderas Valdez.....	75
3.5.2.1	Aspectos administrativos, organizativos y asociativos	75

3.5.2.2 Aspectos financieros y contables	76
3.5.2.3 Aspectos del producto y productivos	76
3.5.2.4 Aspectos de ventas, promoción y logísticos.....	77
3.5.2.5 Calificación del exporaudit: Maderas Valdez	78
3.5.3 Artemueble	79
3.5.3.1 Aspectos administrativos, organizativos y asociativos	79
3.5.3.2 Aspectos financieros y contables	80
3.5.3.3 Aspectos del producto y productivos	80
3.5.3.4 Aspectos de ventas, promoción y logísticos.....	81
3.5.3.5 Calificación del exporaudit: Artemueble	83
3.5.4 Officenter	84
3.5.4.1 Aspectos administrativos, organizativos y asociativos	84
3.5.4.2 Aspectos financieros y contables	85
3.5.4.3 Aspectos del producto y productivos	86
3.5.4.4 Aspectos de ventas, promoción y logísticos.....	87
3.5.4.5 Calificación del exporaudit: Officenter.....	88
3.5.5 Diserval	89
3.5.5.1 Aspectos administrativos, organizativos y asociativos	89
3.5.5.2 Aspectos financieros y contables	90
3.5.5.3 Aspectos del producto y productivos	91
3.5.5.4 Aspectos de ventas, promoción y logísticos.....	92
3.5.5.5 Calificación exporaudit: Diserval	93
3.5.6 Juguetes y Material Didáctico “Pato”	94
3.5.6.1 Aspectos administrativos, organizativos y asociativos	94
3.5.6.2 Aspectos financieros y contables	96
3.5.6.3 Aspectos del producto y productivos	97
3.5.6.4 Aspectos de ventas, promoción y logísticos.....	98
3.5.6.5 Calificación del exporaudit: Juguetes y Material Didáctico “Pato”	99
3.5.7 Burgués	100

3.5.7.1 Aspectos administrativos, organizativos y asociativos	100
3.5.7.2 Aspectos financieros y contables	101
3.5.7.3 Aspectos del producto y productivos	102
3.5.7.4 Aspectos de ventas, promoción y logísticos.....	103
3.5.7.5 Calificación exporaudit: Burgués	104
3.5.8 Madeform.....	105
3.5.8.1 Aspectos administrativos, organizativos y asociativos	105
3.5.8.2 Aspectos financieros y contables	106
3.5.8.3 Aspectos del producto y productivos	106
3.5.8.4 Aspectos de ventas, promoción y logísticos.....	107
3.5.8.5 Calificación del exporaudit: Madeform	108
3.5.9 Stilo mueble.....	109
3.5.9.1 Aspectos administrativos, organizativos y asociativos	109
3.5.9.2 Aspectos financieros y contables	109
3.5.9.3 Aspectos del producto y productivos	110
3.5.9.4 Aspectos de ventas, promoción y logísticos.....	111
3.5.9.5 Calificación exporaudit: Stilo Muebles.....	112
3.5.10 Moblime	113
3.5.10.1 Aspectos administrativos, organizativos y asociativos.....	113
3.5.10.2 Aspectos financieros y contables	114
3.5.10.3 Aspectos del producto y productivos	115
3.5.10.4 Aspectos de ventas, promoción y logísticos.....	116
3.5.10.5 Calificación exporaudit: Moblime	117
3.5.11 Arquiprod Cía. Ltda.....	118
3.5.11.1 Aspectos administrativos, organizativos y asociativos.....	118
3.5.11.2 Aspectos financieros y contables	119
3.5.11.3 Aspectos del producto y productivos	119
3.5.11.4 Aspectos de ventas, promoción y logísticos.....	120
3.5.11.5 Calificación exporaudit: Arquiprod	121

3.5.12 Muebles Disar	122
3.5.12.1 Aspectos administrativos, organizativos y asociativos.....	122
3.5.12.2 Aspectos financieros y contables	123
3.5.12.3 Aspectos del producto y productivos	123
3.5.12.4 Aspectos de ventas, promoción y logísticos.....	124
3.5.12.5 Calificación exporaudit: Muebles Disar.....	125
3.5.13 Santana Muebles.....	126
3.5.13.1 Aspectos administrativos, organizativos y asociativos.....	126
3.5.13.2 Aspectos financieros y contables	127
3.5.13.3 Aspectos del producto y productivos	127
3.5.13.4 Aspectos de ventas, promoción y logísticos.....	128
3.5.13.5 Calificación exporaudit: Santana Muebles.....	129
3.5.14 Unpluss.....	130
3.5.14.1 Aspectos administrativos, organizativos y asociativos.....	130
3.5.14.2 Aspectos financieros y contables	130
3.5.14.3 Aspectos del producto y productivos	131
3.5.14.4 Aspectos de ventas, promoción y logísticos.....	131
3.5.14.5 Calificación exporaudit: Unpluss.....	132
3.5.15 Muebles J y B	133
3.5.15.1 Aspectos administrativos, organizativos y asociativos.....	133
3.5.15.2 Aspectos financieros y contables	134
3.5.15.3 Aspectos del producto y productivos	134
3.5.15.4 Aspectos de ventas, promoción y logísticos.....	135
3.5.15.5 Calificación del exporaudit: Muebles J y B:	136
3.5.16 Mobeline	137
3.5.16.1 Aspectos administrativos, organizativos y asociativos.....	137
3.5.16.2 Aspectos financieros y contables	138
3.5.16.3 Aspectos del producto y productivos	138
3.5.16.4 Aspectos de ventas, promoción y logísticos.....	139

3.5.16.5	Calificación exporaudit: Mobeline.....	140
3.5.17	Megamuebles Belén	141
3.5.17.1	Aspectos administrativos, organizativos y asociativos.....	141
3.5.17.2	Aspectos financieros y contables	142
3.5.17.3	Aspectos del producto y productivos	142
3.5.17.4	Aspectos de ventas, promoción y logísticos.....	144
3.5.17.5	Calificación del exporaudit: Megamuebles Belén.....	145
3.5.18	Madernova.....	146
3.5.18.1	Aspectos administrativos, organizativos y asociativos.....	146
3.5.18.2	Aspectos financieros y contables	147
3.5.18.3	Aspectos del producto y productivos	148
3.5.18.4	Aspectos de ventas, promoción y logísticos.....	148
3.5.18.5	Calificación del exporaudit: Madernova	149
3.5.19	Muebles Novoa.....	150
3.5.19.1	Aspectos administrativos, organizativos y asociativos.....	150
3.5.19.2	Aspectos financieros y contables	151
3.5.19.3	Aspectos del producto y productivos	151
3.5.19.4	Aspectos de ventas, promoción y logísticos.....	152
3.5.19.5	Calificación del exporaudit Maderas Novoa:	153
3.5.20	Muebles Chelita.....	154
3.5.20.1	Aspectos administrativos, organizativos y asociativos.....	154
3.5.20.2	Aspectos financieros y contables	155
3.5.20.3	Aspectos del producto y productivos	155
3.5.20.4	Aspectos de ventas, promoción y logísticos.....	156
3.5.20.5	Calificación del exporaudit: Muebles Chelita	157
3.5.21	Innovacentro	158
3.5.21.1	Antecedentes:	158
3.5.21.2	Aspectos administrativos, organizativos y asociativos.....	158
3.5.21.3	Aspectos financieros y contables	159

3.5.21.4 Aspectos del producto y productivos	159
3.5.21.5 Calificación exporaudit: Innovacentro	161
3.5.22 Gremio de Maestros de Madera y Conexos del Azuay	162
3.6 Cuadro Resumen del Exporaudit	166
3.6.1 Área Administrativa	166
3.6.2 Área Financiera	167
3.6.3 Área Productiva	168
3.6.4 Área de Ventas	169
3.7 Conclusiones	171

**CAPITULO 4: ANÁLISIS DE LAS FORTALEZAS, OPORTUNIDADES,
DEBILIDADES Y AMENAZAS (FODA) SEGÚN LAS ACTIVIDADES ECONÓMICAS
DEL SECTOR DE LA MADERA. 172**

4.1 Introducción	172
4.2 Análisis FODA	172
4.3 Metodología para el desarrollo de la técnica FODA	172
4.4 Fabricación de muebles modulares	174
4.4.1 FODA - Actividad productiva de fabricación de muebles modulares: Diserval – Arquiproduct - Officenter – Stilo Muebles	174
4.4.2 Estrategias para el FODA	175
4.5 Venta de madera	176
4.5.1 FODA -Actividad productiva de venta al por mayor de madera: Maderas Valdés ..	176
4.5.2 Estrategias para el Foda	177
4.6.1 FODA-Actividad productiva sobre fabricación de artesanías: Juguetes y material didáctico “Pato”	178
4.6 Fabricación de artesanías	178
4.6.2 Estrategias para el Foda	179
4.7 Fabricación de muebles de madera	180
4.7.1 FODA-Actividad productiva sobre fabricación de muebles de madera:	181
4.7.2 Estrategias de Foda	181
4.8 Muebles de madera y metal	182

4.8.1 FODA-Actividad productiva fabricación de muebles de metal: Moblime	183
4.8.2 Estrategias FODA.....	183
4.9 Carpintería.....	185
4.9.1 FODA- Actividad productiva sobre servicios de carpintería: Unpluss, Madernova, Muebles Chelita.	185
4.9.2 Estrategias FODA.....	185
4.10 Conclusiones	187
5. CONCLUSIONES.....	188
6. RECOMENDACIONES.....	190
7. BIBLIOGRAFÍA.....	191
8. ANEXOS.....	194
ANEXO 1 Lista del total de Micro, Pequeñas y Medianas Empresas entregadas por las diferentes instituciones.	194
ANEXO 2 Lista de Empresas candidatos al estudio que no participaron	196
ANEXO 3 Cuadro de calificación para el Exporaudit	197
ANEXO 4 Cuadro de resultados del Exporaudit	199
ANEXO 4 Formación del gremio de maestros artesanos de la madera y conexos del Azuay	200

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1 Factores de la ventaja competitiva nacional: diamante de Porter	23
Ilustración 2 Teoría de Vernon	26
Ilustración 3 Modelo de Jordi Canals	27
Ilustración 4 Clasificación de las Mipymes	29
Ilustración 5 Decisión de la CAN -702.....	30
Ilustración 6 Participación de ingresos por ventas por tamaño de organización 2013-2015	31
Ilustración 7 Participación de ingresos por ventas por región en porcentaje	32
Ilustración 8 Participación de ingresos por ventas por región del 2014 en porcentaje	32
Ilustración 9 Participación de ingresos por ventas por región 2015 en porcentaje.....	33
Ilustración 10 Participación de ingresos por ventas por provincia en porcentaje 2013	34
Ilustración 11 Participación de ingresos por ventas de grandes empresas y Mipymes del 2013 al 2015 en porcentaje	34
Ilustración 12 Participación de ingresos por ventas de grandes empresas y Mipymes del 2013 al 2015 en porcentaje	35
Ilustración 13 Principales variedades de madera de la Amazonia a distintos destinos.....	40
Ilustración 14 Origen y destino de la madera junto con las variedades de bosque.....	41
Ilustración 15 Flujos de la madera de lo local a nivel nacional	42
Ilustración 16 Estadísticas de las exportaciones de madera 2016	43
Ilustración 17 Producto Interno Bruto 2016	44
Ilustración 18 Inflación acumulada de diciembre en porcentaje del 2001 al 2016.....	45
Ilustración 19 Evolución de la Balanza Comercial 2016	46
Ilustración 20 Niveles Salariales de acuerdo a la rama 26 Fabricación artesanal de muebles y accesorios de madera.....	47
Ilustración 21 Transformación primaria en la industria de la madera	48
Ilustración 22 Transformación secundaria en la industria de la madera	48
Ilustración 23 Comercialización de la industria de la madera.....	49
Ilustración 24 Mapa de las zonas para la reforestación y deforestación comercial en el Ecuador 2016	51
Ilustración 25 Cobertura y uso del suelo, junto con la cobertura por área	54
Ilustración 26 Valor Agregado Bruto por rama de actividad	54
Ilustración 27 Clasificación de talleres artesanales por actividades económicas	55
Ilustración 28 Ingreso por ventas del subsector C16 por tamaño de organización.....	57
Ilustración 29 Ingreso por ventas en millones USD por región del subsector C16	58
Ilustración 30 Ingreso por ventas por provincias del subsector C16.....	59

Ilustración 31 Ingreso por ventas por tamaño de organización del subsector C31	60
Ilustración 32 Ingreso por ventas por regiones del subsector C31	60
Ilustración 33 Ingreso por ventas por provincias del subsector C31	61
Ilustración 34 Organigrama y reglamento interno	70
Ilustración 35 Contribuyente Vitefama	70
Ilustración 36 Modelo de dormitorio	71
Ilustración 37 Fábrica de Vitefama	71
Ilustración 38 Flujo de procesos de producción de un dormitorio Vitefama	72
Ilustración 39 información Madera Valdez	76
Ilustración 40 Productos Madera Valdez.....	76
Ilustración 41 Contribuyente Artemueble	80
Ilustración 42 Facebook Artemueble.....	82
Ilustración 43 Página web Artemueble.....	82
Ilustración 44 Organigrama Officenter.....	84
Ilustración 45 Información Officenter	85
Ilustración 46 Productos Officenter.....	86
Ilustración 47 Logo Officenter	87
Ilustración 48 Visión, Misión y Valores Diserval	89
Ilustración 49 Premiaciones Diserval	90
Ilustración 50 Contribuyente Diserval.....	90
Ilustración 51 Fábrica Diserval	91
Ilustración 52 Logo Diserval.....	92
Ilustración 53 Misión Visión y Objetivos Pato Juguetes	95
Ilustración 54 Información Pato Juguetes.....	96
Ilustración 55 Productos Pato Juguetes	97
Ilustración 56 Visión y Misión Burgués.....	100
Ilustración 57 Contribuyente Burgués	101
Ilustración 58 Producto Estrella Puertas.....	102
Ilustración 59 Fabrica de Burgués	103
Ilustración 60 Equipo de Trabajo Madeform.....	105
Ilustración 61 Información Madeform.....	106
Ilustración 62 Productos Madeform	107
Ilustración 63 Facebook Madeform.....	107
Ilustración 64 Información Stilo Mueble.....	110
Ilustración 65 Línea de productos Stilo Mueble	111
Ilustración 66 Información Moblime.....	114
Ilustración 67 Línea de productos	115

Ilustración 68 Información Arquiproducto.....	119
Ilustración 69 Exteriores de Arquiproducto	120
Ilustración 70 Personal Muebles Disar	122
Ilustración 71 Información Muebles Disar	123
Ilustración 72 Promociones	124
Ilustración 73 Garantía de Muebles Disar	124
Ilustración 74 Personal Santana Mueble.....	126
Ilustración 75 Ferias de Santana Muebles	127
Ilustración 76 Información Santana Mueble.....	127
Ilustración 77 Producto Santana Muebles	128
Ilustración 78 Fabrica Unpluss	130
Ilustración 79 Exteriores Unpluss	131
Ilustración 80 Información Muebles J&B	134
Ilustración 81 Información Mobeline	138
Ilustración 82 Exteriores Mobeline	139
Ilustración 83 Información Megamuebles Belén.....	142
Ilustración 84 Productos Megamuebles Belén.....	143
Ilustración 85 Información Madernova	147
Ilustración 86 Información Muebles Novoa	151
Ilustración 87 Información Muebles Chelita	155
Ilustración 88 Productos Muebles Chelita.....	156
Ilustración 89 Pagina Innovacentro	158
Ilustración 90 Visión, Misión y Objetivos de Innovacentro	159
Ilustración 91 Interiores Innovacentro.....	160
Ilustración 92 Flyers de servicios y precios.....	160
Ilustración 93 Estatuto de la Federación Nacional.....	163
Ilustración 94 Estatuto del Gremio	163
Ilustración 95 Aula de Capacitación.....	164
Ilustración 96 Feria realizada por el Gremio y su ubicación.....	165

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 variedades de madera existentes en Ecuador 2013	40
Tabla 2 Mecanismos del Artículo 93 del COPCI	51
Tabla 3 Subsector C16: fabricación de hojas de madera para enchapado y tableros a base de madera.....	56
Tabla 4 Subsector C31: fabricación de muebles	56

RESUMEN:

Esta investigación se basa en el estudio bibliográfico de los conceptos de internacionalización, comercio exterior y la importancia de la economía a nivel mundial. Entre los puntos principales se analizó la interrelación entre las pequeñas y medianas empresas en los aspectos económicos, políticos y sociales en relación con los factores macro y microeconómicos; y, por otro lado, la aplicación del exporaudit a las 20 compañías preseleccionadas del sector de la madera, así como en base a la recolección de información se obtuvo los resultados de la situación actual del entorno productivo maderero. Estudio que desencadenó el hallazgo de posibles vías de mejora para dichas situaciones mediante alianzas comerciales entre las compañías locales y nacionales.

ABSTRACT:

This research is based on a bibliographic study of the concept of internalization, foreign trade and their importance at an economical world level. One of the main points analyzed are the interrelation of small and medium-sized enterprises in the economic, political and social aspects in connection with other macroeconomic and microeconomic factors. On the other hand, the application of exporaudit to the 20 interviewed wood companies of Cuenca, which helped to obtain results of their current situation. This analysis aims to prospect possible new commercial ties between the local and national companies as well as the improvement of each of the companies and the sector.

INTRODUCCIÓN

Dentro del desarrollo económico de un país, es importante tomar en cuenta la fuerza productiva de las pequeñas y medianas empresas, las cuales brindan beneficios tales como fuentes de empleo, producción de bienes y servicios, entre otros. Las empresas se enfrentan a una economía cada vez más globalizada, y deben estar en correlación con la capacidad productiva, número de ventas y de empleados. Este estudio se describe a la internacionalización como uno de los medios de competitividad y desarrollo, para el crecimiento como organización.

En cuanto a este tópico, se han realizado: diversas investigaciones por otros expertos en la internacionalización del sector de la madera a nivel nacional o bien estudios individuales de pequeñas y medianas empresas del sector; sin embargo, no se ha levantado información específica del estado actual de las pymes del sector madera en el cantón Cuenca y sobre todo en el área de exportación de estas; por lo tanto, se requiere levantar información minuciosa sobre este aspecto.

El diagnóstico de la oferta exportable del sector de la madera se llevará a cabo en base al análisis de las áreas administrativas, financieras, producción y ventas. A través del 'Exporaudit' (Auditoria de Exportación), que identificará las áreas necesarias para saber si está preparada o no para exportar la empresa, con énfasis en los factores internos del negocio. Se presentarán los resultados de acuerdo a la información obtenida, así como las conclusiones y recomendaciones del procedimiento y proceso de las empresas.

El presente trabajo se divide en cuatro capítulos, los que se describirán, a continuación:

- En el primer capítulo se detallarán las diferentes teorías clásicas del comercio exterior junto con una breve reseña de los antecedentes históricos, esto dará una idea de la evolución del comercio y el actual orden para entender el sistema económico mundial; y así llegar hasta el fenómeno actual llamado internacionalización y sus diferentes teorías. Por otro lado, se menciona la clasificación y características de las pymes en el Ecuador, por último, se define el concepto y particularidades del 'exportaudit'.
- En el segundo capítulo se describe las características microeconómicas del Cantón Cuenca, en el que se detallan las especificaciones del sector de la madera y el entorno al que se enfrentan las pymes en relación con sus productos y su competencia, a su vez un enfoque macroeconómico con el uso del análisis PEST, en el que se describirán características particulares del entorno maderero.
- En el tercer capítulo se establece un análisis sobre las pymes entrevistadas, de acuerdo a la aplicación del respectivo 'exporaudit', el que detalla el perfil de la pyme en el área administrativa, financiera, productiva y de ventas. Además, se identificaron ciertas

características como la capacidad productiva, el número de empleados, entre otros. En base a la auditoria se examina la posibilidad de exportar; es decir, verificar con precisión si la empresa está preparada para llevar a cabo esta meta.

- En el cuarto capítulo, en base a las entrevistas, se identifican diversas problemáticas resultantes del diagnóstico, es así como se aplican las herramientas FODA para determinar las fortalezas, amenazas, debilidades y oportunidades del sector. Posteriormente, se establecieron recomendaciones para cada una de las áreas analizadas, en las que, a su vez, se examinaron estrategias a emplearse.

CAPÍTULO 1: LAS TEORÍAS CLÁSICAS DEL COMERCIO INTERNACIONAL Y LA INTERNACIONALIZACIÓN DE PYMES

1. Teorías del comercio internacional

1.1 Antecedentes

El comercio ha estado presente en la humanidad desde tiempos primitivos, apareció en forma de trueque entre los primeros pueblos, en los que se intercambiaban diferentes productos que abundaban por otros que carecían. A partir de ahí empezó a evolucionar el comercio el cual ha ido trascendiendo fronteras; es así como, el primer acontecimiento internacional fue la Ruta de la Seda que se dio en el siglo I a.C. Consistía en una red de rutas comerciales organizadas a partir del negocio de la seda, extendiéndose por todo el continente asiático¹; a su vez aumentó el número de rutas comerciales lo que generó conexiones entre el continente asiático, europeo y con el resto del mundo.

Según *Charles Hill* (2011), el comercio internacional es el intercambio de bienes y servicios que se efectúa entre dos o más países; el cual ha estado presente en las políticas económicas de las naciones, las que han traído consigo grandes cambios a nivel mundial, no solo en el ámbito económico, sino también en lo político, tecnológico y sociocultural.

A continuación, se describirán las teorías más importantes que se han derivado de la historia del comercio, las cuales brindaran una idea global del actual orden del comercio internacional:

1.2 Mercantilismo

El mercantilismo fue la primera teoría del comercio internacional, el cual se desarrolló en Inglaterra entre los siglos XVI y XVII, sus bases fundamentales se centraron en la acumulación tanto de oro como de plata, así como de la posesión de colonias; puesto que, los recursos de esas tierras les otorgaría riqueza, poder y expansión, por tal razón, se dio una exploración de nuevos lugares por parte de las potencias económicas de la época para ampliar sus fronteras en ultramar. (Rivas, 2011)

Por otra parte, esta teoría buscaba aumentar las riquezas de este país, por lo que era muy rígida en las relaciones comerciales; es decir, era un juego de suma cero, en el que se imponía barreras arancelarias que no permitían el ingreso de productos extranjeros por ende causaba la pérdida de un país; mientras que, el otro buscaba incentivar las exportaciones para garantizar la acumulación sus riquezas, de esta manera se obtenía una balanza comercial favorable; al final hubo desigualdad

¹ Conectando a China con Mongolia junto con Persia, Arabia, Siria, Turquía, Europa y África.

en el comercio internacional debido a que terminaron enriqueciendo unos y se dio el aislamiento de otros en el escenario internacional.

Thomas Mun (1630) menciona que: “el medio común para aumentar la riqueza es el comercio exterior, es por lo que hay que vender más al exterior de lo que se consume de él” (Hill, Charles W., 2011, pág. 156). *Mun*, está a favor del proteccionismo, porque permite alcanzar un superávit en la balanza comercial, ya que impone barreras a las importaciones para minimizar la entrada de productos; sin embargo, hay analistas que critican esta teoría; así *David Hume* (1752) señala la incongruencia del mercantilismo a largo plazo, porque se establece que los países viven de las exportaciones. Este autor recalca que ningún país es autosuficiente y necesitan de ciertos productos eventuales; por lo tanto, se debe permitir el ingreso de bienes extranjeros. Además, el oro y la plata dejaron de ser fuentes de riqueza, por lo que esta teoría quedó obsoleta.

Al mismo tiempo, la primera Revolución Industrial entre 1750 a 1840 (Correa, 2014), trajo grandes cambios, pues de la producción artesanal se pasó a la fabricación con máquinas; es decir, se mecanizó el trabajo, lo que permitió el desarrollo de la producción en serie. También, se crearon importantes inventos como: el barco a vapor y el ferrocarril; así como se dio un éxodo de la población rural a la ciudad. Estos significativos hitos no solo cambiaron el estilo de vida, sino que modificaron la manera en la que se manejaba el comercio mundial, porque se establecieron nuevas rutas de transporte marítimo y se empezó a comercializar principalmente materias primas como carbón y acero.

1.3 Ventaja Absoluta

En 1776 se desarrolla la Ventaja Absoluta en la obra ‘la Riqueza de las Naciones’ de *Adam Smith*. Fue una de las primeras teorías en incluir el concepto de especialización y consideraba que cada país cuenta con una ventaja absoluta; es decir, cada uno se especializa en la fabricación de productos en los que resulta ser más eficiente para comercializar con el mundo, intercambiando productos o servicios que puedan adquirir a precios menores comparados a los que obtienen de la producción propia (Hill, Charles W., 2011).

Por otro lado, *Smith* menciona los beneficios del libre comercio en el que un país no debe especializarse en un bien que vaya a comprar a otro país a un costo más bajo, cada uno al producir e intercambiar logra una ventaja absoluta, el beneficio comercial sería para ambos. Además, manifiesta la reducción de costos, debido a la importancia de la división de trabajo y especialización. Otra ventaja es la mano invisible, es decir, la menor participación de un gobierno en la toma de decisiones económicas y/o comerciales, ya que el mismo mercado se autorregula y ve la necesidad de exportar o importar.

Esta teoría perdió fuerza debido a que, si un país produce un bien de forma eficiente y por su fuerza productiva, la visión es limitada; ya que, no explica situaciones de países, que no tengan ventajas absolutas en ningún bien o los recursos para explotarlos.

1.4 Ventaja Comparativa

David Ricardo tomó como punto de partida para sus estudios la teoría *Smith*, y en 1817 escribió el libro 'Principios de la política económica y de tributación' en el que propuso la teoría de la Ventaja Comparativa, actualmente los países dependen del comercio internacional para el desarrollo económico de cada uno. Además, mencionó que el comercio brinda beneficios mutuos entre las relaciones comerciales, debido a que cada país posee cierta ventaja productiva (Contreras Hernandez, Fernando, 2012).

Entonces, si un país se especializa en productos y exporta aquellos bienes en los que tiene mayor eficiencia, éstos tienen un costo más bajo que el resto del mundo y hay ganancias globales, ya que éstos se dedicarán a importar bienes y servicios que les resulta más caro, de tal manera se crea una competencia internacional, que mejora la calidad, eficiencia y eficacia de la producción, tomando en cuenta que varios de ellos pueden producir algo con mayor eficiencia que otros (Giler, 2017)

Además, esta teoría menciona que, si bien aumenta el ámbito de la productividad, los países también se benefician como resultado de la especialización (Bustillo, 2000). Ricardo también defiende que la producción mundial es mejor con el libre comercio; es decir, se consumirá más si es que no se aplican restricciones al comercio, puesto que los consumidores de todo el mundo pueden comprar más. Finalmente, esta teoría se asemeja a un juego de suma positiva en el que todos los países que participan obtienen ganancias económicas (Hill, Charles W., 2011), a diferencia del juego suma cero (mercantilismo) en el que un país gana a costa de la pérdida del otro.

Algunas similitudes que se pueden encontrar entre las teorías de *Smith* y Ricardo son que ambos postulan que no se debe limitar el comercio exterior y la especialización de producción de un bien en particular. Hay algunos autores que critican estas teorías de libre comercio, por ejemplo, *Samuelson*, quien menciona que un país solo debe fabricar considerando los factores naturales, pero no todos los países tienen los recursos económicos para alcanzar la máxima eficiencia en un bien. Así, el libre intercambio de bienes de un país agricultor a un país tecnológico resulta desigual, porque no se utilizan los mismos recursos (Correa, 2014) ¿Cuánto de recursos en mano de obra y tierra se requiere para equiparar el costo de un *software* que es mano de obra con conocimiento?

1.5 Heckscher y Ohlin

Eli Heckscher y *Bertit Ohlin* en 1919 a 1933, parten de la teoría de la ventaja comparativa para explicar que los países tienen diferentes factores de producción (mano de obra, tierra, tecnología y capital), sin embargo, por diferencias entre niveles de productividad, este modelo establece lo siguiente: “un país se especializa en la producción de bienes cuya elaboración es intensiva en el factor de producción que resulta relativamente más abundante en el país” (Hill, Charles W., 2011, pág. 167)

En la primera Guerra Mundial junto con el período de la gran depresión de los años 30, el comercio internacional tuvo efectos negativos y grandes consecuencias, ya que se vio afectado por la especulación del mercado de valores, se dio como resultado un fuerte proteccionismo por parte de los Estados, esto causó una inestabilidad de la producción y los precios de los productos agrícolas bajaron (Correa, 2014). Así el sistema liberal, es reemplazado por el proteccionismo económico con una fuerte participación del Estado.

A finales de la Segunda Guerra Mundial en 1946 y con el objetivo de lograr una recuperación de la economía mundial, en el congreso *Bretton Woods*, surgieron instituciones de carácter multilateral tales como: el Banco Mundial (BM), el Fondo Monetario Internacional (FMI), entre otros acuerdos.

1.6 La nueva teoría del comercio

En la década de los setenta, se ve la importancia de las economías de escala para alcanzar un comercio mundial, porque cada nación se especializa en un producto, al reducir los costos unitarios que se obtienen si se produce en grandes volúmenes, esta producción procede de varios lugares, el objetivo de la empresa es ofrecer una mayor variedad de productos y mantener bajos costos (Rivas, 2011)

Si un mercado es pequeño, no se venderá todo lo que se produce, ahora si se expande a un mercado internacional, tendrán mayores ventajas de iniciar economías de escala, es así como las empresas deben estar atentas a las oportunidades y buscar la eficiencia en sus actividades, por que quienes actúan primero en el mercado mundial, son quienes controlan el mercado. Esto se puede considerar una desventaja, ya que solo por ser el primero en actuar desalienta a futuros negocio, en especial a las pequeñas y medianas empresas, lo cual disminuye la competencia y la innovación.

Así, por ejemplo, las compañías de *Boeing* (EE. UU) y *Airbus* (Unión Europea) que, si bien explotan las economías de escala, desalientan la entrada de nuevos competidores al mercado, refuerza el dominio de producción de aviones medianos y grandes de EE. UU y Europa, esto hace que al ser los únicos en el mercado, controlen el comercio sobre un país para su propio beneficio.

De tal modo ya no cuenta las ventajas absolutas o comparativas, ni el ámbito de la dotación de factores, sino los parámetros cambian. Sólo aquellos que puedan ser competitivos en plantas productivas, equipamiento industrial y comercialización, son quienes participan principalmente en el comercio internacional (Hill, 2011).

Para disminuir la desigualdad de condiciones y mejorar el sistema del comercio exterior en la última ronda del Acuerdo General sobre Aranceles y Comercio (GATT), que se celebró en Uruguay, con la finalidad de impulsar rápidamente la liberalización y el crecimiento del comercio internacional (Correa, 2014). Se manejaron temas como la ampliación del concepto de 'acceso de mercado' y de las negociaciones comerciales, así como las 'medidas en frontera' (barreras arancelarias y no arancelarias) justamente para evitar las desventajas de las economías de escala; por último, los países miembros se suscribieron a diferentes compromisos y uno de esos era el acuerdo para establecer la Organización Mundial de Comercio (OMC).

La OMC se estableció en 1995 y se la considera como la base jurídica e institucional del sistema multilateral de comercio. Dentro de sus principales funciones se encuentra: establecer las obligaciones contractuales en la que los Estados deben basar su normativa para realizar las relaciones comerciales. Además, es la entidad que sirve como plataforma para llevar a cabo dichas relaciones entre los distintos países a través del debate, negociación y enjuiciamiento en el caso de haber un problema

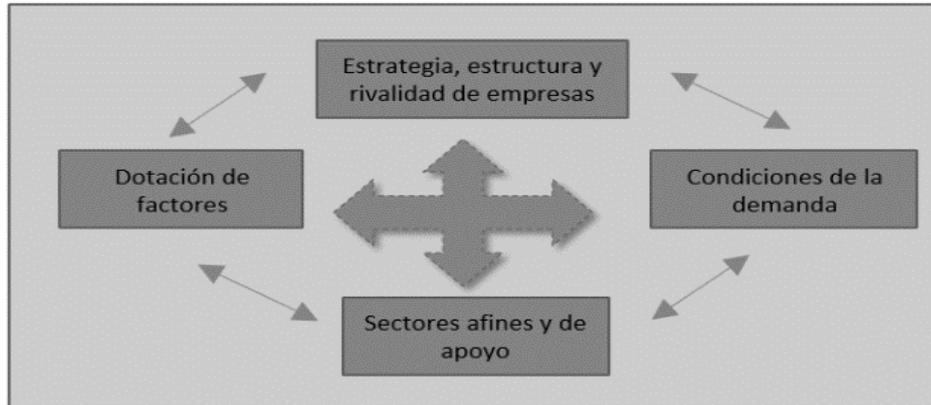
1.7 Ventaja competitiva nacional: el diamante de Porter

Michael Porter estudió en la escuela de negocios de Harvard, en la que realizó una investigación en el año de 1990 y determinó la razón de porque algunas naciones prosperan y otras fracasan en la competencia de comercio internacional. (Hill, Charles W., 2011)

Este autor realizó un estudio en 100 industrias de 10 naciones, y su hipótesis era: ¿por qué Suiza destaca en la producción y exportación de instrumentos de precisión y productos farmacéuticos? mientras Alemania y Estados Unidos lideran el negocio de los compuestos químicos. Como resultado se afirma que las teorías del comercio exterior solo explican una parte esencial de todo un conglomerado de factores; es decir, según la ventaja comparativa: Alemania es un líder en el negocio de los compuestos químicos, debido a que aprovecha productivamente los recursos de ese sector; sin embargo, eso no explica porque produce más rápido que Estados Unidos. *Porter* explica que existen cuatro atributos que definen el entorno en que compiten las empresas locales en una nación, y al aplicarlos en distinta forma son los que promueven u obstaculizan la creación de una ventaja comparativa en un país determinado.

El siguiente cuadro es más conocido como el diamante de *Porter*:

Ilustración 1 Factores de la ventaja competitiva nacional: diamante de *Porter*



Fuente: (Hill, Charles W., 2011)

Elaboración propia

Dotación de factores: representan los factores de producción de un país, los que se dividen en: básicos (recursos naturales, clima, ubicación) y avanzados (infraestructura de comunicación, capacidad tecnológica y especialización en el trabajo). De esta manera, los factores avanzados son los que ofrecen a la empresa una ventaja competitiva; mientras que, dependiendo de la cantidad de factores básicos, esto refuerza la decisión de invertir en los factores avanzados, ya que se requiere de trabajadores capacitados destinados a desarrollar una producción eficiente de los recursos y a competir en la industria (Hill, Charles W., 2011)

Condiciones de la demanda: se resalta el papel que tiene la demanda interna en el mejoramiento de las ventajas competitivas, puesto que, las organizaciones se especializan y están atentas a las necesidades de los consumidores, lo que determina los atributos que deben tener los productos finales, además se puede requerir de innovación y aumento de la calidad, según lo solicite la demanda. Los consumidores al ser más exigentes impulsan a las empresas a satisfacer sus necesidades con la fabricación de productos bajo normas de calidad cada vez más altas o bajas. (Hill, Charles W., 2011)

Sectores afines y de apoyo: se refiere al sector en el cual la empresa desempeña sus funciones, está rodeado de proveedores y sectores afines, éste le proporciona una desventaja al estar cerca de sus competidores, pero también le ayuda a generar una ventaja al interactuar en un sector determinado. Se puede realizar agrupamientos empresariales para llegar a obtener beneficios como la transferencia de conocimientos en aspectos productivos, administrativos, financieros, entre otros.

Estrategia, estructura y rivalidad de empresas: se refiere a las estrategias que cada nación tiene; así como a la estructura y rivalidad entre empresas la cual se manifiestan de manera diferente. En algunos casos se busca la eficiencia solo en un área, un ejemplo de esto es que se

requiera como estrategia: mejorar la productividad, pero se pone esfuerzos solo en el área de producción y esto puede llegar a ser una desventaja en las otras áreas, porque solo se busca maximizar los rendimientos productivos y no el resto de las áreas. Por otro lado, mientras la rivalidad esté presente en el entorno de las empresas ayuda a mejorar en: la eficiencia, presión en innovación, reducción de costos, inversión en modernización de los factores avanzados, los que permiten competir internacionalmente (Hill, Charles W., 2011).

De acuerdo con la teoría de *Porter*, los países deben exportar productos de los sectores en donde se dé un panorama favorable en dotación de factores, condiciones de la demanda, sectores afines y de apoyo, y estrategias, estructura y rivalidad de empresas; mientras que, se debería importar productos de sectores en los que no se den condiciones favorables para el desarrollo de los factores del diamante.

2 La internacionalización desde una perspectiva de proceso

Actualmente en un mundo tan competitivo se considera necesario identificar a los actores principales: las empresas, las que además de controlar el panorama internacional, ayudan a mejorar la economía nacional. De esta manera, son las que se encargaran de decidir los adecuados planes de acción para que juntamente con los nuevos requerimientos competitivos no dejen opacar su actividad comercial y logren mantenerse en el mercado. Por lo tanto, resulta importante entender a la empresa como un sistema dinámico, en el que interactúan distintos procesos que permiten alcanzar un objetivo.

La teoría explica que la internacionalización es una necesidad de la empresa nacional, porque permite expandirse al mercado exterior. Además, se identifica cuáles son los pasos para comenzar con este proceso a través del cumplimiento de diferentes fases. A continuación, se describen:

2.1 El modelo de Uppsala

El modelo básicamente plantea que, en una clase de desarrollo instintivo, las empresas aumentarán o arriesgarán un mayor número de recursos conforme ganen experiencia en un mercado; ya que, en un comportamiento racional, es fácil predecir que mientras más se conoce el área, más fácil resultará aplicar algunas estrategias específicas que ayuden a incrementar ganancias. De esta forma, la internacionalización desde el modelo Uppsala debe cumplir cuatro etapas que constituyen la cadena de establecimiento:

- 1.- Actividades esporádicas o no regulares de exportación
- 2.- Exportaciones a través de representantes independientes
- 3.- Establecimiento de una sucursal comercial en el país extranjero
- 4.- Establecimiento de unidades productivas en el país extranjero

Cabe resaltar que el modelo Uppsala es uno de los más destacados dentro de las teorías de internacionalización, debido a su uso común para el planteamiento específico de cada etapa, porque se detalla los niveles del desarrollo exportador de la empresa. Reiteran varios expertos que se trata de un claro y conciso compromiso creciente tanto con el mercado como con el conocimiento propio, los cuales son precisamente los elementos que caracterizan la correcta participación en el mercado internacional. Adicionalmente se encuentra la implicación del término 'distancia psicológica' en el modelo Uppsala, el cual se refiere a aquella dificultad que surge conforme van aumentando las diferencias entre países: culturales, lingüísticas, políticas, entre otras. Como señalan los escritos de *Penrose* (1996), la experiencia acumulada se muestra de dos formas complementarias:

1. Cambios en el conocimiento adquirido.
2. Cambios en las habilidades para utilizar el conocimiento.

Fuente: (A. Trujillo, F. Rodriguez, A. Guzman, G. Becerra, 2006, pág. 14)

Las que, al ser adquiridas con la debida destreza, serán clave para la correcta expansión hacia aquellos países que se encuentran más lejos, en otras palabras, la distancia psicológica.

2.2 El enfoque de innovación

El modelo del enfoque se basa en la idea de que la internacionalización es el resultado de un desarrollo procesal de la eficiente y eficaz innovación empresarial. Dicha teoría considera al proceso de exportación como la herramienta básica clave para la internacionalización tanto de pequeñas como medianas empresas. Internacionalización e innovación no son lo mismo, sin embargo, se ha encontrado un cierto grado de relación entre estos conceptos. La explicación simple destaca que la internacional como la innovación se asemeja en la incertidumbre a las que están sujetas. Ambas decisiones resultan ser creativas, planeadas y riesgosas, pues se desconocen los resultados futuros. Para *Lee y Brasch* (1978) los estímulos para una exportación bien pueden ser:

1. Una iniciación guiada por la percepción de problemas o necesidades internos.
2. Una iniciación a la exportación guiada por la reacción de la dirección de la empresa a información de agentes externos, orientada a la innovación. (Lee y Brasch, 1978)

No obstante, la decisión de innovación vuelve a aparecer en cualquiera de las dos situaciones, ya que se buscan soluciones cuando se encuentran obstáculos que impiden el correcto desarrollo del país, y estrategias innovadoras para seguir creciendo empresarialmente.

2.3 El modelo del ciclo de vida del producto de *Vernon*

Vernon justifica su interés en incluir al ciclo de vida de un producto, el proceso de internacionalización al tratar de fundamentar su idea en que el desarrollar un proceso de comercialización nacional, es apenas una etapa en la cual empieza a desarrollarse el inicio del ciclo de vida del producto; no obstante, lo óptimo es esperar a que dicho producto o servicio llegue a perdurar en el tiempo; por lo tanto, los ingresos prontamente llegarán a limitarse tal cual los límites territoriales, por lo que la diversidad de demanda que exista en el mercado internacional, se convierte en uno de los más grandes factores motivacionales y atractivos para un continuo desarrollo tanto productivo como económico.

El modelo del ciclo de vida del producto se esquematiza a continuación:

Ilustración 2 Teoría de Vernon

Etapa del ciclo de vida	Etapa de la internacionalización
1.- Introducción	Orientación hacia el país de origen
2.- Crecimiento	Orientación hacia los principales países industrializados
3.- Madurez	Relocalización de la inversión directa
4.- Declive	Abandono del país de origen

Fuente: (A. Trujillo, F. Rodriguez, A. Guzman, G. Becerra, 2006, pág. 18)

En el modelo de ciclo de vida del producto no solo se estudia la relocalización de la producción en la arena internacional, sino que también se detalla el desarrollo del proceso de expansión internacional como vista a una persistencia del producto, así se convierta el país de origen en uno de demanda inexistente.

2.4. El modelo de *Jordi Canals*

Este modelo se centra en la idea de que todas las áreas van de la mano de la globalización; es decir, no hay sector al que no le sea necesario actualizar sus procesos y llegar al ámbito internacional para mejorar su posicionamiento tanto físico como psicológico; en cuanto a competitividad y desde el punto de vista de los mismos consumidores. Dicho proceso puede verse presionado por tres clases de factores específicos:

1. Fuerzas económicas
2. Fuerzas de mercado
3. Estrategias empresariales

Fuente: (A. Trujillo, F. Rodriguez, A. Guzman, G. Becerra, 2006, pág. 14)

El modelo sigue un proceso al igual que los anteriores y tiene un desarrollo secuencial. Las etapas se presentan en la siguiente tabla:

Ilustración 3 Modelo de *Jordi Canals*

Etapa 1: Inicio	Exportación pasiva
Etapa 2: Desarrollo	Exportación activa y alianzas
Etapa 3: Consolidación	Exportación, alianzas, inversión directa, adquisiciones.

Fuente: (A. Trujillo, F. Rodriguez, A. Guzman, G. Becerra, 2006, pág. 14)

La calidad en el producto va a hacer elemental para un correcto proceso de internacionalización según este modelo, así como también la similitud de los mercados exteriores con el local, los canales de distribución, la cercanía física, el tamaño del mercado, el grado de rivalidad, el riesgo de cambio, la estabilidad política, económica y la familiaridad de la empresa con esos mercados.

Prioritariamente, relacionar el grado de calidad con el país demandante, es el parámetro fundamental para la correcta continuación del desarrollo productivo de cualquier empresa. Por lo tanto, basándose en la explicación de la presente teoría, es sumamente necesario contar con una persona conocedora del país de destino de las exportaciones, pues, así como se postula en el muy conocido 'efecto mariposa', la atención en cada uno de los detalles, incluso aquellos que puedan parecer irrelevantes, puede estar la posible herramienta del éxito o del fracaso.

No cabe duda de que tanto aquellos mecanismos de coordinación como los de control deberán ir de la mano para una mejora continua del proceso de internacionalización una vez decidida la centralización o descentralización de las actividades empresariales.

2.5 El modelo *Way Station*

Para terminar, con los modelos procesales de las teorías de la internacionalización, aparece el llamado modelo *Way Station* que toma como punto de partida al modelo Uppsala, pues de igual manera le atribuye gran importancia a la experiencia y a aquellos pasos que deben seguirse. El modelo llega a la complementación a través de información primaria la que es obtenida al realizar entrevistas a altos ejecutivos. Para demostrar el conocimiento y el compromiso necesario con miras a la internacionalización, el modelo plantea varias etapas:

- 1.- Motivación y planeación estratégica
- 2.- Investigación de mercados
- 3.- Selección de mercados
- 4.- Selección del modo de entrada

5.- Planeación de problemas y contingencias

6.- Estrategia de post entrada y vinculación

7.- Ventaja competitiva adquirida y resultado corporativo total

Fuente: (A. Trujillo, F. Rodriguez, A. Guzman, G. Becerra, 2006, pág. 20)

3. Las pymes en el Ecuador

3.1 Normativa nacional

Las pymes dentro de la economía del Ecuador son un motor importante no solo por el factor productivo sino porque ayudan: a crear fuentes de trabajo, permitir innovación y desarrollo, distribuir bienes y servicios, ofertar productos en el mercado.

El artículo 306 manifiesta con claridad y precisión el apoyo a las pymes: “la obligación estatal de promover las exportaciones ambientalmente responsables, con preferencia de aquellas que generen mayor empleo y valor agregado, y en particular las exportaciones de los pequeños y medianos productores y del sector artesanal” (Constitución del Ecuador, 2008, pág. 146)

Además, de acuerdo el Artículo 320 de la Constitución determina que la producción nacional debe ir acompañada con estándares y normativas que garanticen la generación de bienes y servicios con normas de calidad, que sean sostenibles con eficiencia en la economía, con alto valor agregado y que valore el trabajo de quien lo realice.

Las pymes tienen ciertas limitaciones y no cuentan con los recursos suficientes para su completo funcionamiento (Araque, Wilson, 2012), es así que la Constitución y en el Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones (COPCI) tienen un único objetivo: impulsar y fomentar el crecimiento de este tipo de organizaciones; para tener igualdad de condiciones en el mercado, para garantizar el cumplimiento de leyes y normas de calidad, para que ayuden a satisfacer la demanda de consumidores sin importar el tamaño de la organización productiva; esto afirma que las pymes requieren de mayor atención ante un mercado en desigualdad de condiciones y se busca alternativas para que se mantenga la supervivencia de éstas.

3.2 Concepto de pyme

De acuerdo con el Servicio de Rentas Internas (SRI), Pymes es el conjunto de pequeñas y medianas empresas que realizan diferentes actividades económicas y de acuerdo con su volumen de ventas, capital social, cantidad de trabajadores, nivel de producción y activos, se tratan de entidades económicas. La definición y categorización antes mencionada, se puede encontrar en otras fuentes como: en la normativa nacional del Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones (COPCI) y en lo internacional se encuentra la Decisión 702 - CAN, las cuales se han tomado como base para esta investigación.

En el Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones (COPCI) en el Libro III del 'Desarrollo empresarial de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas, y de la democratización de la Producción' en el Título I del 'Fomento a la Micro, Pequeña y Mediana Empresa', se establece el artículo 53, la definición y clasificación de las Mipymes así:

La Micro, Pequeña y Mediana empresa es toda persona natural o jurídica que, como una unidad productiva, ejerce una actividad de producción,

comercio y/o servicios, y que cumple con el número de trabajadores y valor bruto de las ventas anuales, señalados para cada categoría, de conformidad con los rangos que se establecerán en el reglamento de este Código (Codigo Organico de la Produccion Comercio E Inversiones, COPCI, 2010, pág. 26).

3.3 Categorización de Pymes

De acuerdo con el Título I del Desarrollo Empresarial de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas Capítulo I 'Clasificación de las MiPymes', en el artículo 106 se hace mención a:

Ilustración 4 Clasificación de las Mipymes

Unidad productiva	Número de trabajadores	Valor de ventas o ingresos brutos anuales
a.- Microempresa	1 a 9 trabajadores	Igual o menor \$100.000,00 millones de dólares de los Estados Unidos de América. (USD)
b.- Pequeña empresa	10 a 49 trabajadores	Entre \$ 100.001,00 y \$1.000.000,00 millones de dólares de los Estados Unidos de América. (USD)
c.- Mediana empresa	50 a 199 trabajadores	Entre \$ 1.000.001,00 y \$ 5.000.000,00 millones de dólares de los Estados Unidos de América. (USD)

Fuente: (Codigo Organico de la Produccion Comercio E Inversiones, COPCI, 2010, pág. 188)

Autor: Elaboración propia

También se debe tomar en cuenta que en el cantón Cuenca se encuentra un gran número de artesanos y dado sus asociaciones junto con otros factores, se les puede considerar pymes, esto es de acuerdo con el Art. 107.- Calificación de Artesanos como MIPYMES que expresa: "para efectos del presente Reglamento los artesanos serán considerados como micro, pequeñas o medianas empresas, considerando su tamaño, tomando en cuenta el nivel de ventas anuales y el número de empleados, conforme

lo establecido en el artículo precedente'' (Codigo Organico de la Produccion Comercio E Inversiones, COPCI, 2010, pág. 188).

3.4 Normativa internacional -Decisión 702 de la Comunidad Andina de Naciones (CAN)

En la Decisión 702 de la Comunidad Andina, se detallan 12 artículos. Los países miembros deben elaborar y transferir información en materia de pyme, estadísticas y el seguimiento de éstas, tal como establece en su artículo 1, mientras que en el artículo 2 establece el concepto de una pyme: "comprende a todas las empresas formales legalmente constituidas y/o registradas ante las autoridades competentes, que lleven registros contables y/o aporten a la seguridad social, comprendidas dentro de los umbrales establecidos en el Artículo 3" (Comunidad Andina de Naciones, CAN, 2008, pág. 1)

En el Artículo 3 se describen los rangos del personal y el valor bruto de las ventas anuales:

Ilustración 5 Decisión de la CAN -702

Variables	Estrato I	Estrato II	Estrato III	Estrato IV
Personal ocupado	1 – 9	10 – 49	50 – 99	100 – 199
Valor Bruto de las Ventas Anuales (US\$)	≤ \$100.000	\$100.001– \$1.000.000	\$1.000.001– \$2.000.000	\$2.000.001– \$5.000.000

Prevalecerá el Valor Bruto de las Ventas Anuales sobre el criterio de Personal Ocupado.

Fuente: (Comunidad Andina de Naciones, CAN, 2008, pág. 2)

Al observar la normativa nacional frente a la internacional, se encuentra una diferencia significativa, la Decisión 702 de la CAN está dividida en cuatro estratos; mientras que en el COPCI en el artículo 106 solo hay tres categorías: la micro, pequeña y mediana empresa; por lo que para el presente estudio se utilizará los parámetros del COPCI (ilustración 4), debido a que se adoptó a la normativa internacional dentro de la norma interna vigente y por resolución 1260.

Variables	Estrato I	Estrato II	Estrato III	Estrato IV
Personal ocupado	1 – 9	10 – 49	50 – 99	100 – 199
Valor Bruto de las Ventas Anuales (US\$) *	≤ 100.000	100.001 – 1.000.000	1.000.001 – 2.000.000	2.000.001 – 5.000.000

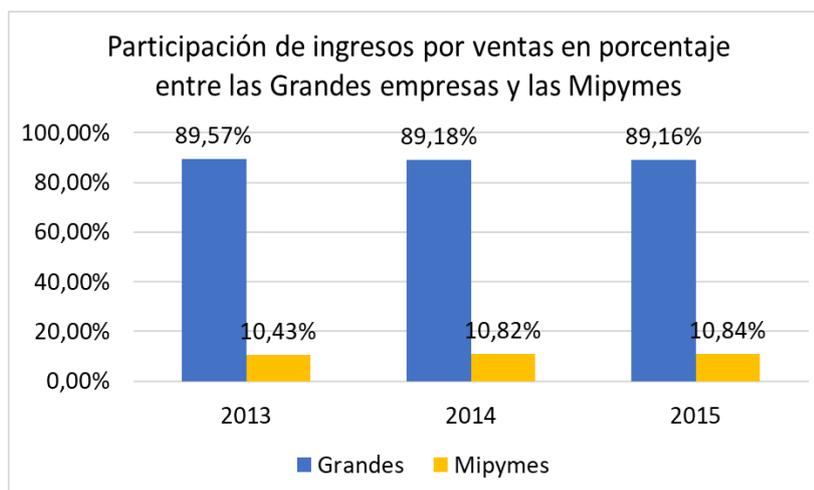
La Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros realizó el estudio sectorial de Mipymes y grandes empresas del 2017, en el que se evalúa los diferentes sectores económicos del Ecuador de acuerdo: tamaño, nivel de ingresos, número de empleados, entre otras categorías, con el fin de conocer la situación actual de las empresas del sector manufacturero; es importante recalcar que, si bien se analizará a las pymes más adelante, se requiere entender la situación actual de las Mipymes.

De acuerdo con la ilustración N°6, las grandes empresas presentaron la mayor participación de ingresos por ventas en los últimos años, es así como en el año 2013 consiguieron 89.57%, es decir

\$21.265,23 millones de USD; y en el año 2015, la cifra fue de \$21.296,95 millones de USD con un porcentaje de 89.16%. En cambio, las Mipymes, en el 2013 lograron 10.43%, es decir \$2.745,45 millones de USD, así para el año 2015 fue de 10.84% con \$2.588,62 millones de USD.

Como se puede observar en la ilustración N° 6, a pesar de que las grandes empresas lideran las estadísticas, se puede ver que las Mipymes en tres años han aumentado 0.41% de participación en el mercado con los ingresos por ventas del sector manufacturero.

Ilustración 6 Participación de ingresos por ventas por tamaño de organización 2013-2015



Fuente: (SUPERCIAS, 2017)

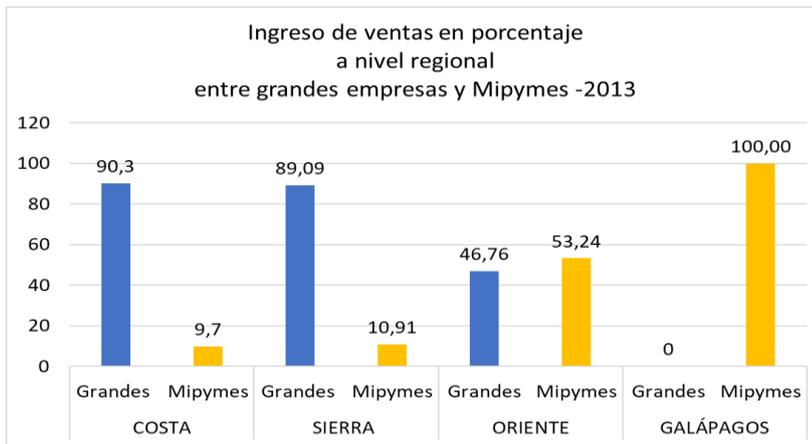
Autor: Elaboración propia

3.5.2 Estadísticas por ingreso de ventas del sector manufacturero a nivel regional

De acuerdo con los datos de la ilustración N° 7, en el año 2013 las grandes empresas en la región Costa tuvieron un ingreso por ventas de \$9.842,82 millones de USD que representa el 90,30%. En segundo lugar, se encuentra la región Sierra, las grandes empresas alcanzaron \$11.403,10 millones de USD y una participación del 89,09%. En el Oriente se registraron ingresos por ventas de \$19.31 millones de USD con una participación de 46,76%, mientras que en la región de Galápagos no se obtuvieron datos de ingresos de ventas de las grandes empresas del sector.

En cuanto a las Mipymes según la ilustración N° 7, las regiones más representativas por ingresos de ventas son Oriente y Galápagos, la primera región alcanzó \$21.99 millones de USD que representa 53,24% mientras que en la segunda generaron \$0.42 millones de USD, es decir, representa \$420.000 mil USD el 100% de participación. Por otro lado, las participaciones más bajas son las de las regiones de la Costa que obtuvieron \$1.056,98 millones de USD y representan 9,70%, y en la Sierra se presentaron ingresos de \$1.396,05 millones de USD con una participación del 10,91%.

Ilustración 7 Participación de ingresos por ventas por región en porcentaje

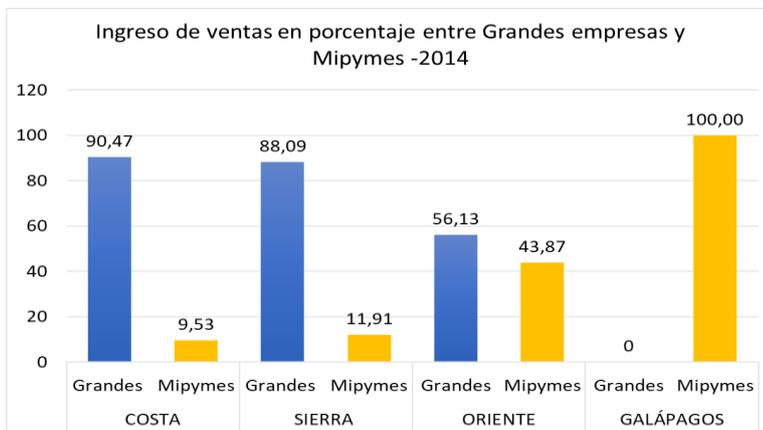


Fuente: (SUPERCIAS, 2017)

Autor: Elaboración propia

Según la ilustración 8 en el año 2014 disminuyó la participación de las Mipymes en comparación con las grandes empresas, es así como en el Oriente, las grandes empresas obtuvieron \$24.34 millones de USD con una participación del 56,13%, las Mipymes alcanzaron \$19.03 millones de USD, con 43,87%, una participación menor en comparación con el año anterior. La región Insular no registró datos de las grandes empresas y son las Mipymes las que generaron \$0.57 millones de USD, es decir 570 mil USD con 100% de participación. Las grandes empresas en la región Costa presentaron ingresos de \$10.150,55 millones de USD, es decir, 90,47% de participación y las Mipymes obtuvieron \$1.069,44 millones de USD y su participación es del 9,53%. En la región Sierra las grandes empresas registraron \$10.542,91 millones de USD, es decir, representa el 88,09%, mientras que las Mipymes alcanzaron \$1.424,96 millones de USD con una participación del 11,91%.

Ilustración 8 Participación de ingresos por ventas por región del 2014 en porcentaje

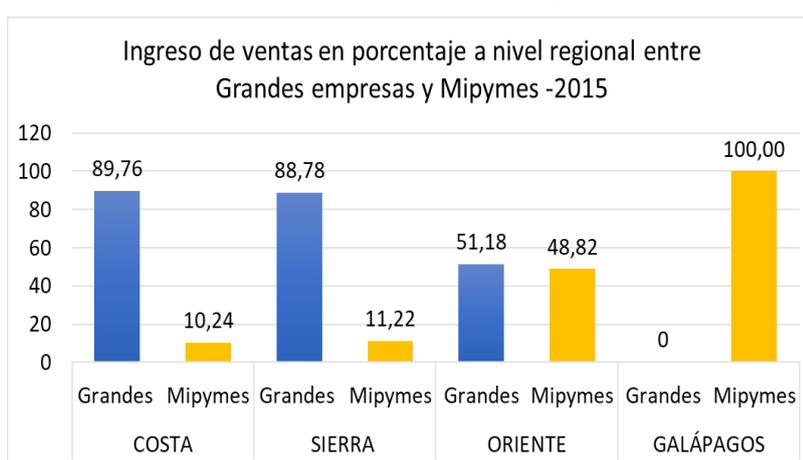


Fuente: (SUPERCIAS, 2017)

Autor: Elaboración propia

En cuanto al año 2015 las Mipymes de la región Sierra aumentaron su participación en comparación al año anterior, pues tuvieron \$1.456,20 millones de USD y una participación del 11,22%, mientras que las grandes empresas registraron \$11.521,34 millones de USD, es decir, 88,78%. En la Costa, las Mipymes alcanzaron \$1.112,49 millones de USD, es decir, 10,24%, en cambio las grandes empresas presentaron \$9.756,34 millones de USD con una participación del 89,76%. En el Oriente, las Mipymes registraron \$18.38 millones de USD con una participación del 48,82%; por otro lado, las grandes empresas obtuvieron 51,18%, es decir, \$19.27 millones de USD. Por último, en Galápagos no se registraron datos para las grandes empresas, en las Mipymes tuvieron el 100% de participación, es decir, un ingreso de ventas de \$1.55 millones de USD.

Ilustración 9 Participación de ingresos por ventas por región 2015 en porcentaje



Fuente: (SUPERCIAS, 2017)

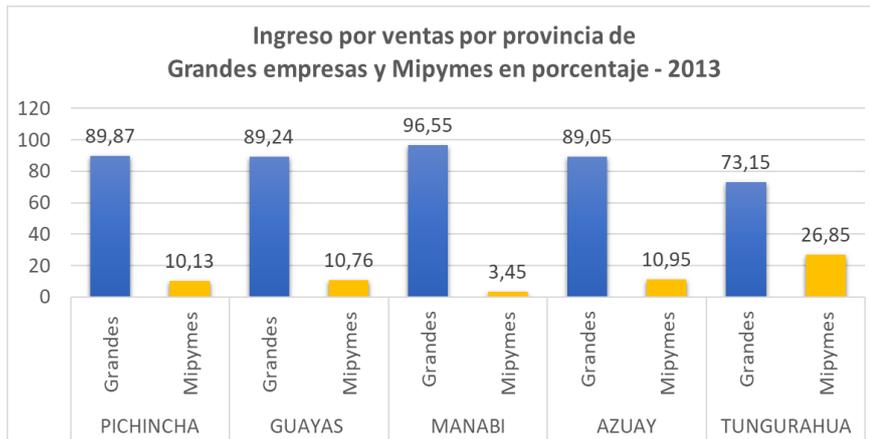
Autor: Elaboración propia

Es así como se puede observar de acuerdo a las ilustraciones N° 7, 8 y 9 que en el transcurso de 3 años, es la región Sierra la que presenta la mayor participación de las Mipymes con 11,22% respectivamente, seguida de la región Costa, Oriente y Galápagos con 10,24% 48,82% y 100% del total del sector.

3.5.3 Estadísticas por ingreso de ventas del sector manufacturero a nivel provincial

En el año 2013 la provincia más representativa fue Tungurahua en la que las Mipymes tienen el 26,85% de participación, es decir, \$1.958,52 millones de USD y las grandes empresas representan el 73,15%, le sigue Pichincha, Guayas y Azuay, ya que los ingresos por venta fueron de \$10.613,12 millones de USD, \$8.354,54 millones de USD y \$1.302,62 millones de USD, las Mipymes tienen participaciones de 10,13%, 10,76% y 10,95%, mientras que las grandes empresas representan 89,87%, 89,24% y 89,05%.

Ilustración 10 Participación de ingresos por ventas por provincia en porcentaje 2013

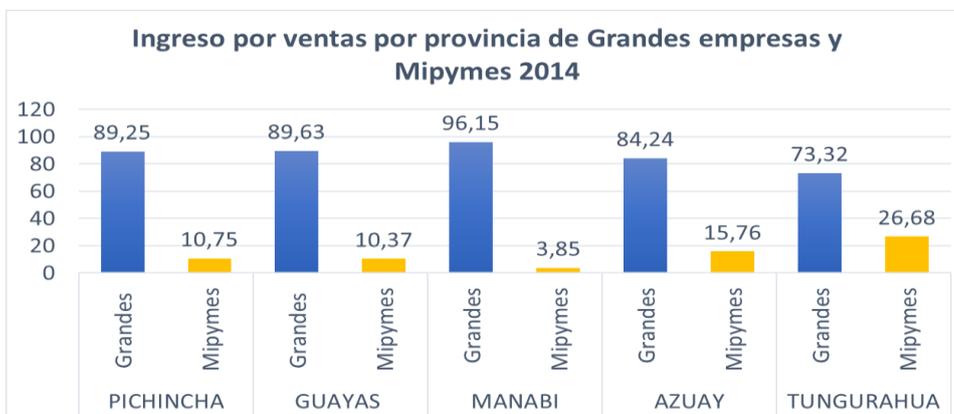


Fuente: (SUPERCIAS, 2017)

Autor: Elaboración propia

En el año 2014 aumenta la participación de las Mipymes, sobre todo en la provincia del Azuay con 4.81 puntos porcentuales, es decir, \$170,94 millones de USD, mientras que las grandes empresas representan el 84,24% es decir \$913,58 millones de USD. En el caso de Tungurahua, es muy poca la variación de participación de Mipymes del año anterior con un 26,68%, es decir de \$122, .26 millones de USD. Por último, en las provincias de Pichincha, Guayas y Manabí se presentaron los siguientes ingresos para Mipymes de \$1.002,31 millones de USD, \$918.78 millones de USD y \$75.25 millones de USD con participaciones de 10,75%, 10,37% y 3,85%, en cambio las grandes empresas con las mismas provincias generaron \$8.322,94 millones de USD, \$7.939,61 millones de USD y \$ 1.878,88 millones de USD, con sus respectivas participaciones de 89,25%, 89,63% y 96,15%.

Ilustración 11 Participación de ingresos por ventas de grandes empresas y Mipymes del 2013 al 2015 en porcentaje

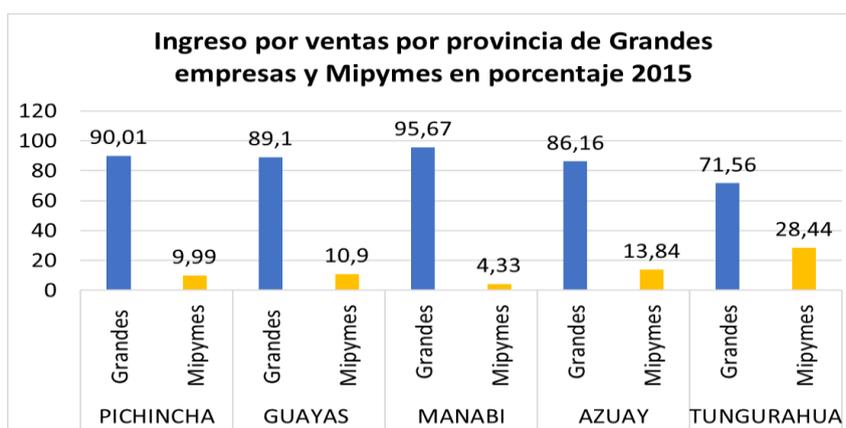


Fuente: (SUPERCIAS, 2017)

Autor: Elaboración propia

Para el año 2015 las Mipymes obtuvieron ingresos de Azuay y Tungurahua con mayor representatividad de \$188.50 millones de USD y \$136.68 millones de USD, con participaciones de 13,84% y 28,44%, mientras que las grandes empresas presentaron ingresos de \$1.173,59 millones de USD, \$343,96 millones de USD y participaciones de 86,16% y 71,56%. Por otro lado, en las provincias de Pichincha, Manabí y Guayas, la participación de Mipymes fue de \$1.001.80 millones de USD, \$73.96 millones de USD y \$951.04 millones de USD, respectivamente con participaciones de 9,99%, 4,33% y 10,90%. Mientras que las grandes empresas de las mismas provincias representan \$1.001,80 millones de USD \$1.632,78 millones de USD y \$7.771,30 millones de USD, con participaciones correspondientes a 90,01%, 95,67%, 89,10%.

Ilustración 12 Participación de ingresos por ventas de grandes empresas y Mipymes del 2013 al 2015 en porcentaje



Fuente: (SUPERCIA, 2017)

Autor: Elaboración propia

4. Exportaudit – auditoría de exportación

PROECUADOR establece que una auditoría de exportación, también conocida como *exportaudit*; es básicamente una herramienta analítica la que es considerada como un medidor esencial de las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades de un negocio, ya sea de persona natural como jurídica, para que con el respectivo resultado, establecer si estas cumplen con las condiciones y requerimientos esenciales para iniciar su actividad de exportación. Dicha herramienta no solo se encarga de evaluar sino de diagnosticar aquellas áreas específicas en las cuales se debe trabajar para capacitarse correctamente para un óptimo desarrollo de la exportación.

Algunos de los objetivos que se buscan alcanzar tras la realización de la auditoría de exportación son: diagnosticar la situación de la empresa, identificar su viabilidad y capacidad exportadora, identificar áreas en las que se requiere desarrollar habilidades para la exportación, generar propuestas y mejoras dirigidas a la internacionalización, servir de base para la elaboración

del plan de exportación o internacionalización, identificar los mercados objetivos e identificar las ventajas competitivas de un producto.

Si bien no se cuenta con un modelo de *exporaudit* estandarizado, existen parámetros, que analiza aspectos de una manera generalizada, contemplando así los siguientes ítems:

PRODUCTO	MERCADO	EMPRESA
Características	Sector	Recursos
<ul style="list-style-type: none"> - Volumen - Fragilidad - Condiciones de transporte - Modificaciones para mercados internacionales - Diferenciación - Marca distintiva 	<ul style="list-style-type: none"> - Cultura de consumo internacional - Canales de distribución 	<ul style="list-style-type: none"> - Disponibilidad de recursos adicionales - Capacidad de nuevas inversiones - Procesos para optimizar recursos y asegurar calidad del producto
Disponibilidad	Barreras	Operatividad internacional
<ul style="list-style-type: none"> - Capacidad productiva - Disponibilidad de materia prima - Estacionalidad - Reacción a pedidos extraordinarios 	<ul style="list-style-type: none"> - Arancelarias, técnicas y cupos 	<ul style="list-style-type: none"> - Personal con experiencia en comercio exterior - Estructuración de precios en términos de negociación internacional - Conocimiento en documentos de acompañamiento y soporte
	Competencia	Recursos de promoción
	<ul style="list-style-type: none"> - Fabricantes locales en mercado de interés - Presencia de productos importados iguales o complementarios 	<ul style="list-style-type: none"> - Sitio web - Marca - Folletería - Tarjetas de presentación - Fichas técnicas de los productos por lo menos en dos idiomas
		Permisos/Certificaciones
		<ul style="list-style-type: none"> - Certificaciones internacionales (Global GAP, HACCP, ISO, BPM, Orgánica) - Fitosanitaria, Zoonosanitaria, registro sanitario (CLV)
		Empaque
		<ul style="list-style-type: none"> - Envase, embalaje, etiquetado

Fuente: (ProEcuador, Lineamientos de Exporaudit Proecuador, 2016)

Autor: Elaboración propia

Una vez establecida la subdivisión de categorías, se deben realizar un conjunto de preguntas pertinentes a cada tema en cuestión para luego ir asignando las respectivas puntuaciones por pregunta con el fin de conocer si en alguna área no se cumple o tal vez lo hace, pero no de una forma completa sino parcial. Después de este proceso se recomendarían planes para desarrollar áreas o aspectos que hagan falta o bien para equilibrar aquello con lo que no se está cumpliendo al ciento por ciento.

De tal manera, es necesario reiterar la importancia de la presente herramienta que analiza tres dimensiones: empresa, mercado y entorno; además comprueba el cumplimiento de las 4C's de la exportación: cantidad, calidad, continuidad y competitividad.

5. Conclusiones

En este capítulo se identificaron las diferentes teorías del comercio exterior a través de una cronología temporal del pasado al presente. Así se ha demostrado la evolución que éste ha tenido hasta convertir en una herramienta fundamental con la que cuentan las empresas para realizar intercambios económicos, tecnológicos, científicos y de recursos.

Esta realidad ha traído como consecuencia el aumento de los acuerdos comerciales que integran economías nacionales con economías supranacionales para formar bloques en los que se pretende disminuir grandes brechas entre los países.

Por otra parte, se ha presentado el concepto de pymes, porque existe una categorización, y aplicación al concepto de internacionalización, el cual dependerá del tipo de organización; justamente para la proyección de un negocio al exterior, es necesario tomar en cuenta la teoría del diamante de *Porter* en la que indica que no solo existen factores externos para las negociaciones internacionales, sino también factores internos.

Otro aspecto necesario es considerar la normativa del COPCI y a la Constitución de la República del Ecuador, en las cuales están reconocidos los derechos de entes productivos para brindarles apoyo, ya que a través de ellos se obtienen ventajas como: empleo, diversificación de actividades económicas, ingresos, entre otros. Según el estudio de la Superintendencia de Compañías, las Mipymes cada año aumentan poco a poco su participación en el mercado, dependiendo del tamaño de organización, por ende, este tipo de unidades productivas son importantes a nivel nacional e internacional.

CAPÍTULO 2: CARACTERÍSTICAS PRODUCTIVAS PRINCIPALES DENTRO DEL CANTÓN CUENCA

2.1 Introducción

En este capítulo se presenta una descripción del cantón Cuenca: la localización, los límites, el territorio, la población, la vialidad y la vocación productiva, ya que estas características indicarán la situación actual del entorno y evidenciarán de los factores que influyen en el desarrollo de las pymes; esta información se basa en los datos presentados en el Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial (PDOT).

La industria de la madera aporta en la creación de fuentes de trabajo, producción de bienes y servicios, así como en la dinamización de la economía. En el año 2014, el sector forestal extracción de madera en rollos obtuvo el 2.93% del total del Producto Interno Bruto (PIB) del Ecuador. Es importante enfatizar la situación actual de esta industria en el ámbito: económico, tecnológico, político-legal y sociocultural; por esa razón, se analizará los problemas que afectan el crecimiento de ésta y a su vez se identificarán los obstáculos que existen.

2.2 Análisis macroeconómico del sector de madera del cantón Cuenca

Según la encuesta elaborada por *McKinsey Company* en 2008, el 70% de los ejecutivos consideran que el entorno externo de la organización ya sea: social, ambiental, político y económico, son cada vez más importantes para obtener una buena estrategia corporativa, debido a esto es necesario realizar el análisis PEST, que es un acrónimo que reflexiona sobre las fuerzas del entorno: económico, tecnológico, sociocultural y político (PEST). Esta

herramienta tiene relación directa sobre las decisiones a largo plazo de la organización, ya que en base al comportamiento de los consumidores y la competencia y sobre todo del entorno, se detectarán factores estratégicos que aporten al éxito o fracaso empresarial.

2.2.1 Fuerzas del entorno

En el Ecuador, debido a su ubicación geográfica y variedad de climas, existe una gran diversidad forestal y hay una producción de madera de 421.000 TM la que se puede encontrar en las 4 regiones. La ubicación de bosques naturales es indispensable como aprovisionamiento de materia prima para el sector y se la obtiene a nivel local. Los tipos de madera se dividen en fina, regular, balsa, teca; y sirven para la construcción, pallets, muebles de hogar, entre otros (ProEcuador, Oferta Exportable sector de la madera, 2016)

A continuación, se presenta un listado de las variedades existen en el Ecuador:

Tabla 1 variedades de madera existentes en Ecuador 2013	
Laurel	Ciprés
Algarrobo	Eucalipto
Melina	Fernand Sánchez
Pino	Jacaranda
Caucho	Entre otros

Fuente: (Centro para la Investigación Forestal, CIFOR, 2013)

Autor: Elaboración propia

En la ilustración 1, se puede observar las distintas variedades de madera producidas en la región Amazónica, y distribuidas a diferentes provincias y sectores económicos del país.

Ilustración 13 Principales variedades de madera de la Amazonia a distintos destinos

Cuadro 17. Principales especies movilizadas de la Amazonia y sus destinos

Especies	Destino principal
Laureles (<i>Cordia alliodora</i>)	Tungurahua, Pichincha, Imbabura
Doncel, sangre de gallina, (<i>Otoba</i> spp)	Pichincha, El Oro, Pastaza
Sapote (<i>Sterculia</i> spp)	Pichincha, Imbabura, Sucumbíos, Pastaza
Balsa, boya (<i>Heliocarpus americanus</i>)	El Oro, Guayas
Chuncho, seique, (<i>Cedrelinga cateniformes</i>)	El Oro, Guayas, Pichincha, Tungurahua, Loja
Ceiba, ceibo, (<i>Ceiba insignis</i>)	Pichincha, Tungurahua, Imbabura
Chalviande, coco, (<i>Virola</i> spp)	El Oro, Pichincha, Tungurahua, Pastaza
Arenillo, pondo (<i>Erismia uncinatum</i>)	El Oro, Pichincha, Tungurahua, Imbabura
Tamburo, bella María, Juan Colorado (<i>Vochysia</i> spp)	El Oro, Pichincha, Tungurahua, Chimborazo
Colorado, manzano, piaste (<i>Guarea Kunthiana</i>)	Pichincha, Tungurahua, El Oro
Copal, copalillo, anime, pulgande (<i>Dacryodes</i> spp)	Azuay, Pichincha, Tungurahua

Fuente: Elaboración propia basada en SAF, Ministerio del Ambiente del Ecuador (2011)

Fuente: (Centro para la Investigación Forestal, CIFOR, 2013)

En la región centro del Ecuador, las principales provincias que compran madera son Pichincha y Cotopaxi ; la primera, en el 2011, consumió alrededor de 400 mil metros cúbicos de algunas provincias como Esmeraldas, Sucumbíos y Cotopaxi; la segunda, en el 2011, generó 151 mil metros cúbicos de madera de los cuales utilizó 188 mil metros, por lo que tuvo que solicitar la diferencia a otras provincias para abastecerse, es importante recalcar que en Cotopaxi se encuentra la compañía Aglomerado Cotopaxi, (Centro para la Investigación Forestal, CIFOR, 2013).

En la Costa, los principales puntos que se consume y se genera madera son las provincias del Guayas, Los Ríos y Esmeraldas, en la que se transporta madera de Esmeraldas hacia el Guayas para poder abastecer el mercado. Es así como en 2011, recibió alrededor de 200 mil metros cúbicos, mientras que en Esmeraldas para abastecer el mercado de astillas de exportación se requirió de zonas de producción forestal de las provincias de Pichincha y Cotopaxi (Centro para la Investigación Forestal, CIFOR, 2013).

En cuanto a la región Amazónica, se puede observar, en la ilustración 2, los principales orígenes de la madera, así como los destinos y los tipos de bosques. La madera que se moviliza en estos mercados, llega con el fin de usarse en la actividad económica de contrachapado en Esmeraldas, mientras que el resto, se destina para el uso de muebles y construcción en las provincias del Guayas y de los Ríos. (Centro para la Investigación Forestal, CIFOR, 2013)

Ilustración 14 Origen y destino de la madera junto con las variedades de bosque

Cuadro 4. Principales orígenes, tipos de bosque y destino de la madera

Lugar	Tipo de bosques	Transformación primaria	Industria primaria	Industria secundaria	Mercado
Amazonía Norte (Sucumbios y Orellana)	Bosque nativo	Madera aserrada	Aserradero (local- nacional) Acopio local	Carpintería, mueblería, fábrica de escobas	Consumo local- nacional. Frontera Colombia- Perú
		Madera rolliza	Industria de contrachapados	Carpintería, mueblería, fábrica de escobas	Bodega consumo nacional Puerto
	Plantaciones y árboles de SAF, formaciones pioneras	Madera rolliza	Industria de contrachapados Aserradero de balsa Fábrica de <i>pallets</i> Aserradero depósito (local- nacional)	Industria de artesanías Bodega ensambladora	Puerto
		Madera aserrada	Fábrica de <i>pallets</i> Aserradero depósito (local- nacional)	Bodega ensambladora Carpintería mueblería	Consumo local- nacional
Amazonía Centro (Napo y Pastaza)	Bosque nativo	Madera rolliza	Aserradero de balsa (fijo – portátil) Industria de contrachapado Fábrica de caja de fruta (Pigüe) - fábrica de <i>pallets</i> Aserradero depósito (local- nacional)	Bodega ensambladora	Consumo nacional
		Madera aserrada	Aserradero depósito	Carpintería mueblería	Consumo local- nacional
	Plantaciones y árboles, Formaciones pioneras	Madera aserrada	Aserradero depósito Fábrica de caja de fruta (Pigüe) -fábrica de <i>pallets</i>	Carpintería mueblería	Consumo local- nacional
		Madera aserrada	Aserradero depósito (local- nacional) Fábrica de cajas de fruta (Pigüe)	Carpintería, mueblería Bodega ensambladora	Consumo local- nacional
Amazonía Sur (Morona Santiago- Zamora Chinchipe)	Bosque nativo	Madera aserrada (transporte por río - terrestre)	Aserradero (local- nacional)	Carpinterías mueblerías Fábrica de escobas	Consumo local- nacional Frontera Colombia - Perú
		Madera rolliza (transporte por río- terrestre)	Industria de contrachapado Industria del mueble		Consumo local- nacional
	Plantaciones y árboles de SAF, formaciones pioneras	Madera rolliza	Aserradero de balsa (fijo – móvil) Fábrica de cajas de fruta (Pigüe) - fábrica de <i>pallets</i> Aserradero depósito (local –nacional)	Industria de artesanías Bodega ensambladora	Puerto Consumo local- nacional
		Madera aserrada	Aserradero depósito (local- nacional) Fábrica de cajas de fruta (Pigüe)	Carpintería, mueblería Bodega ensambladora	Consumo local- nacional

Fuente: Elaboración propia basada en el Ministerio del Ambiente del Ecuador (2011).

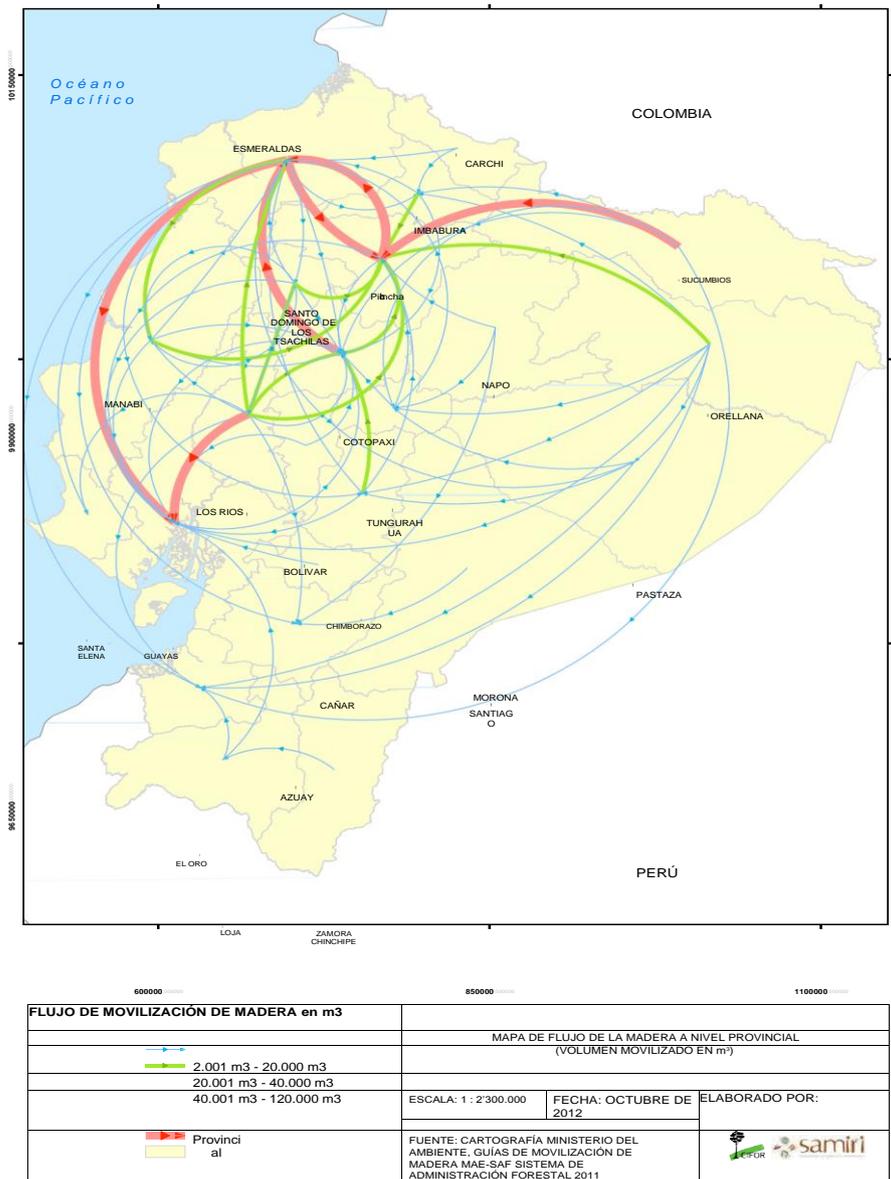
Fuente: (Centro para la Investigación Forestal, CIFOR, 2013)

Las redes de transporte (terrestre, aéreo) se han mejorado en los últimos años, lo que facilita la planificación de costos, logística y distribución de la madera para llegar a muchos mercados a nivel nacional.

La siguiente ilustración muestra las zonas de producción forestal y los flujos de madera,

transportados de regiones locales a zonas nacionales.

Ilustración 15 Flujos de la madera de lo local a nivel nacional

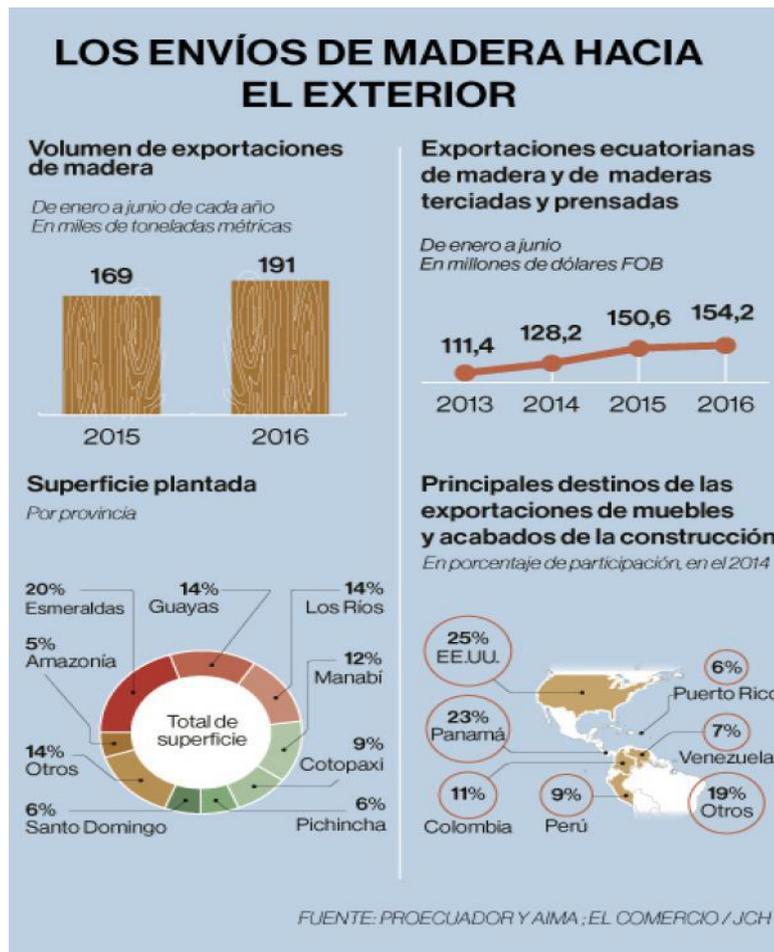


Flujo de madera a nivel provincial elaborado según datos del SAF, Ministerio del Ambiente Ecuador (2011)

Fuente: (Centro para la Investigación Forestal, CIFOR, 2013)

La madera que se produce en el Ecuador, también, es enviada hacia el exterior, como indica la ilustración 4, en la que se observa el volumen de exportación de madera de enero a junio del año 2015. Éste fue de 169 mil de toneladas métricas, y aumentó al año siguiente con 191 mil toneladas. Estos datos ayudan a entender que el Ecuador es exportador de madera terciada y prensada; así cada año ha aumentado hasta llegar a 154. 2 millones de dólares FOB, y la provincia con mayor superficie y extracción de madera, es la provincia de Esmeraldas y el principal destino es EE. UU.

Ilustración 16 Estadísticas de las exportaciones de madera 2016



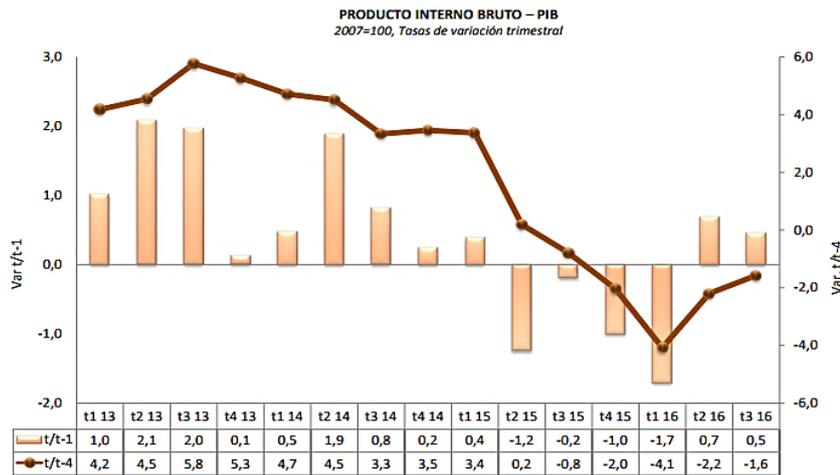
Fuente: (El Comercio, 2016)

Es necesario recalcar que en general, el aprovisionamiento de madera se encuentra en el Oriente, la Costa y otras zonas; a pesar de esta realidad, el país realiza importaciones de tableros aglomerados, pisos flotantes o madera con características específicas, solicitadas por el cliente. Esto demuestra que este sector todavía puede ser desarrollado y lograr un valor agregado en el sector de la madera, si se incentiva la producción de esos productos a nivel local.

2.2.1.1 Fuerza económica

Para analizar el sector de la madera se requieren indicadores macroeconómicos, como los factores externos. Los indicadores macroeconómicos, proporcionados por el Banco Central del Ecuador (BCE) muestran que la tasa de variación anual del Producto Interno Bruto (PIB), desde el 2011 se registra con 7,9%, sin embargo, ese porcentaje tiene un decrecimiento de 0.16% para el año 2015; en cambio, el año 2016 cierra con -1.6%. Una de las razones de este decrecimiento, es la caída de los precios del petróleo en el año 2014; lo que provocó un exceso de oferta en el mercado internacional. Estos resultados demuestran la alta dependencia y vulnerabilidad de la economía ecuatoriana frente a la caída del precio del petróleo.

Ilustración 17 Producto Interno Bruto 2016



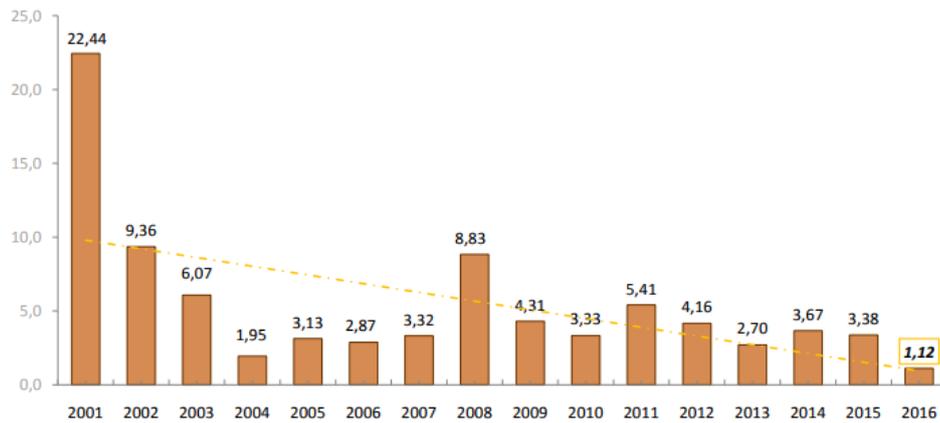
Fuente: (Banco Central de Ecuador, 2016)

El PIB, en el sector de la manufactura, en 2015, fue de \$13.814,634 millones de dólares, frente al 2016 que finalizó el año con \$13.627,734 millones de dólares, esta caída se produjo sobre todo por el proceso de desmantelamiento de salvaguardias que duró hasta febrero del 2017. La falta de facilidades para traer materias primas y equipo de bienes de capital ha repercutido en la industria, por lo que se ha dado una baja año tras año.

La inflación anual que se registró en 2015 fue de 3,38% (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, INEC, 2017), la cual ha disminuido con respecto al 2016 con 1.12, esto es una señal positiva de que los consumidores tendrán mayor poder adquisitivo; es decir, mayor liquidez para poder comprar bienes. Es así que las empresas aumentan su oferta de productos, e inversión. Al contar con los recursos monetarios podrán planificar a largo plazo. Sin embargo, si se mantiene la baja de precios, puede afectar a los sectores económicos y al país.

Por citar un ejemplo, la deflación en el sector de muebles y artículos para el hogar manifiesta una alerta, ya que, si bien bajan los precios de los artículos, esto beneficia a los consumidores, pero no les conviene a las empresas, porque se reduce la utilidad, esto al final puede repercutir en la reducción de personal o fuertes reestructuraciones para adaptarse a este panorama económico.

Ilustración 18 Inflación acumulada de diciembre en porcentaje del 2001 al 2016



Fuente: (Banco Central del Ecuador, 2016)

Si bien de acuerdo con el BCE, la inversión extranjera directa (IED) en el año 2014 fue de \$771,8 millones de dólares, para el año 2015 aumentó a \$1 321.5 millones; lo cual ha favorecido al crecimiento del país, sin embargo, la IED solo fue destinada principalmente a la industria manufacturera, la explotación de minas y canteras, así como servicios prestados a empresas. Pero el resto de sectores económicos no se ha visto favorecido en inversiones, debido a que muchos inversionistas extranjeros no ven un atractivo en los demás sectores, porque consideran que no cuentan con la seguridad jurídica suficiente; encuentran mucha inestabilidad económica. Un ejemplo de esto son las 29 reformas tributarias en los últimos 10 años; además, existen muchas restricciones comerciales y tributarias, ya sea el anticipo al impuesto a la renta y el impuesto a la salida de divisas. También, consideran que la tendencia comercial que tiene el Ecuador con las empresas chinas² concentran la mayoría de los contratos públicos y privados en proyectos hidroeléctricos, por lo que muchos de ellos prefieren buscar otros lugares de inversión.

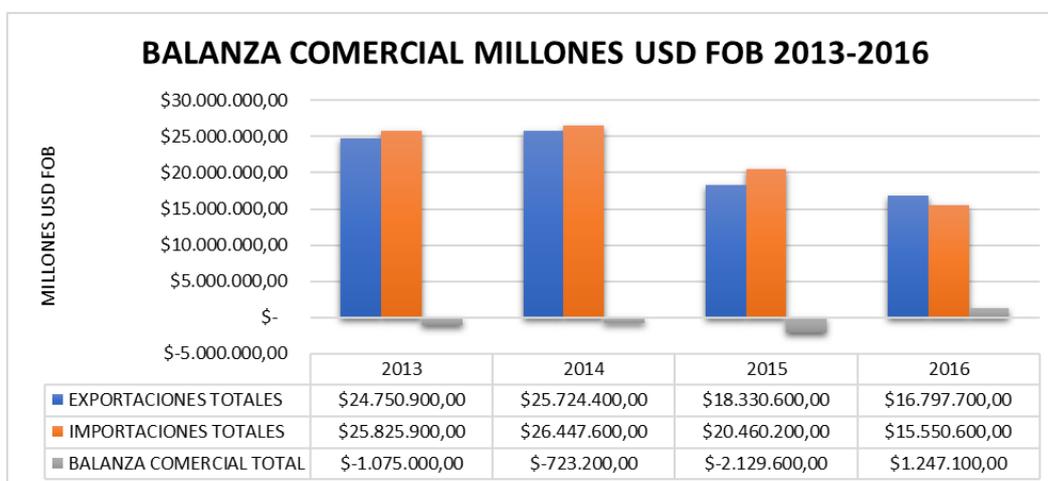
La balanza comercial, según el informe de la 'Evolución de la Balanza Comercial de Enero-diciembre del 2016', registró un superávit de \$1.247,0 millones de USD frente al déficit de \$2.129,6 millones de USD del 2015. Durante este periodo, se registraron más exportaciones no petroleras con \$ 11.338,5 millones de USD, frente a las exportaciones petroleras con \$5.459,2 millones de USD (Banco Central del Ecuador, 2016). Dentro de las exportaciones no petroleras los principales productos fueron: banano, camarón, cacao, atún y café, y productos no tradicionales como enlatados, flores, y otras manufacturas de metal.

Por otro lado, las importaciones totales en diciembre de 2016 representan \$ 15.550,6 millones de USD y este valor fue inferior al mes de diciembre del año 2015 (\$20.460,2 millones de USD); sin embargo, en las importaciones de todos los productos en valor (FOB), se encuentran: bienes de

² Según el ranking de IED del BCE, China se encuentra en la tercera posición por país de origen (2008-2015) que invierten en el país.

consumo, materias primas, bienes de capital, combustibles y lubricantes; el que más registra su participación, es el de materias primas tanto para la agricultura como para la industria y materiales de construcción con \$5.687,7 millones de USD que representa el 33,3% de las importaciones, el resto de importaciones son inferiores.

Ilustración 19 Evolución de la Balanza Comercial 2016



Fuente: (Banco Central del Ecuador, 2016)

Autor: Elaboración propia³

Según el BCE, la tasa nacional de desempleo para el año 2016 fue de 5.2% (Banco Central Central, 2016), por lo tanto, con respecto al año anterior ha aumentado 0.4 puntos, ya que el nivel de desempleo en el 2015 fue de 4.8%. Para contrarrestar el alto valor de la tasa de desempleo, se tomaron en cuenta el decrecimiento del PIB. El poder legislativo realizó, en marzo del 2016, varias modificaciones al Código de Trabajo Ley Orgánica para la promoción del trabajo juvenil, regulación excepcional de la jornada de trabajo, cesantía y seguro de desempleo, la cual brindó un seguro de desempleo, además, se extendió la jornada laboral, entre otros incentivos. (Ministerio del Trabajo, 2016)

Según el segundo suplemento del registro oficial N°919 del 10 de enero de 2017, se presenta la tabla de salarios de acuerdo a las ramas de actividades y profesión, es así como el sector de la madera se ubica en la rama de actividad económica número 26, es decir, la fabricación artesanal de muebles y accesorios de madera. En el Ilustración se observa que el salario mínimo está alrededor de \$380,00 dólares, es decir, la persona que labore dentro de una organización, en una hora ordinaria del día gana alrededor de \$2.83 USD/hora (mínimo), sin embargo, los países vecinos como Colombia tiene un nivel de salario mínimo de \$250,00 y Perú \$ 260,00 esto se

³ La ilustración 7 fue en base a la información del Banco Central del Ecuador, pero elaborada por las autoras de la presente investigación.

traduce como un factor de desventaja, ya que al tener un salario más alto afecta el nivel de competitividad del país frente a los países de la región y del mundo.

Ilustración 20 Niveles Salariales de acuerdo a la rama 26 Fabricación artesanal de muebles y accesorios de madera

CARGO / ACTIVIDAD	ESTRUCTURA OCUPACIONAL	COMENTARIOS / DETALLES DEL CARGO O ACTIVIDAD	CÓDIGO IESS	SALARIO MÍNIMO SECTORIAL 2017
JOYEROS PROFESIONALES (AQUELLOS QUE POSEEN TÍTULO ACADÉMICO O ARTESANAL)	C1	ARTESANAL	0920030000001	396,66
OPERADOR DE TUPIS, TORNO O COPIADORA	C2	ARTESANAL	0920030000006	396,44
LIJADORES DE TALLADOS	C3	ARTESANAL	0920030000008	392,54
LIJADORES MANUALES	C3	ARTESANAL	0920030000009	392,54
MATIZADORES RETOCADORES	C3	ARTESANAL	0920030000010	392,54
ASISTENTE O AUXILIAR DE JOYERO PROFESIONAL (OBREROS)	D2	ARTESANAL	0920030000002	387,38
ARMADORES / ENSAMBLADORES DEL SECTOR ARTESANÍAS	D2	ARTESANAL	0920030000011	387,38
LACADORES DE ARTESANÍAS	D2	ARTESANAL	0920030000013	387,38
TALLADOR - TORNERO ARTESANAL	D2	ARTESANAL	0920030000015	387,38
TAPIZADOR DE ARTESANÍAS	D2	ARTESANAL	0920030000016	387,38
EBANISTA	D2	ARTESANAL	0920000000002	387,38
ENCHAPADOR ARTESANAL	D2	ARTESANAL	0920000000003	387,38
OBRERO ARTESANAL	E2	ARTESANAL	0920030000024	383,18

Fuente: (Registro Oficial, 2017)

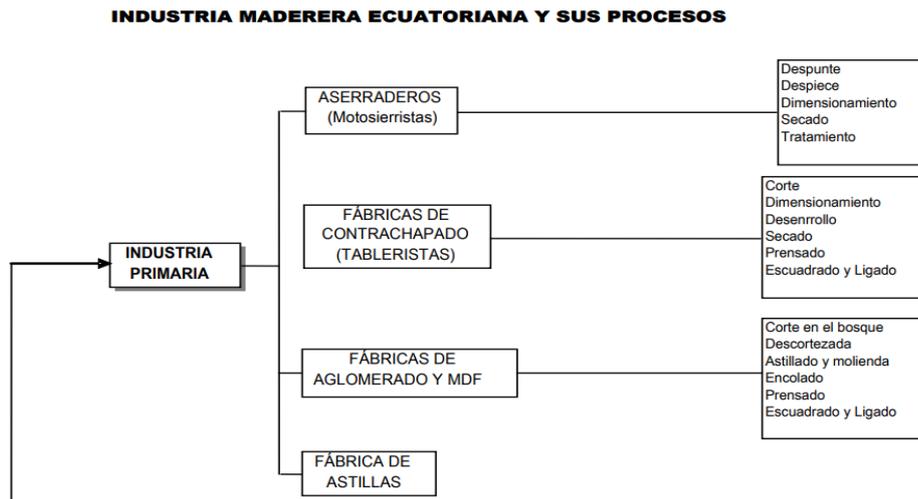
2.2.1.2 Fuerza tecnológica

La industria forestal en el Ecuador se divide en transformación primaria y secundaria. La comercialización de los productos que se derivan de la madera se observa en la ilustración N°10.

Como se mencionó anteriormente, el empleo en la industria de la madera se divide en procesos de transformación primaria, que incluye los aserraderos, tableristas (contrachapado), aglomerados, fábrica de astillas y MDF⁴.

⁴ MDF. - son planchas uniformes y estandarizadas, que, al ser prensadas generalmente de retazos de madera, cola blanca y con buena temperatura, en ingles se conocen como *Medium Density Fiberboard*

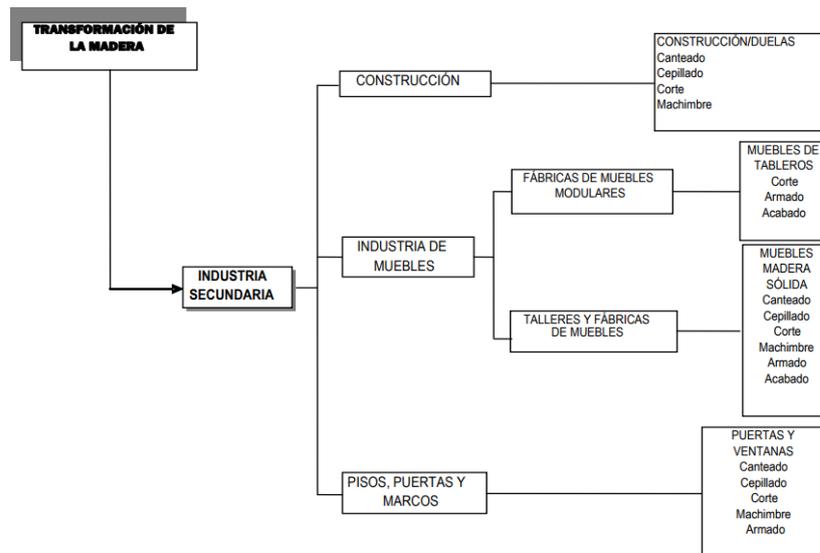
Ilustración 21 Transformación primaria en la industria de la madera



Fuente: (Ecuador Forestal, 2013)

Por otro lado, en los procesos de transformación secundaria, se elabora productos de mayor valor agregado (PMVA), estos son productos que vienen de la transformación primaria, los que son usados para la industria del mueble y de la construcción: puertas y pisos; en la fabricación de pallets participan las micro, pequeñas empresas y artesanos. La mayor cantidad de mano de obra se ubica en la industria del mueble:

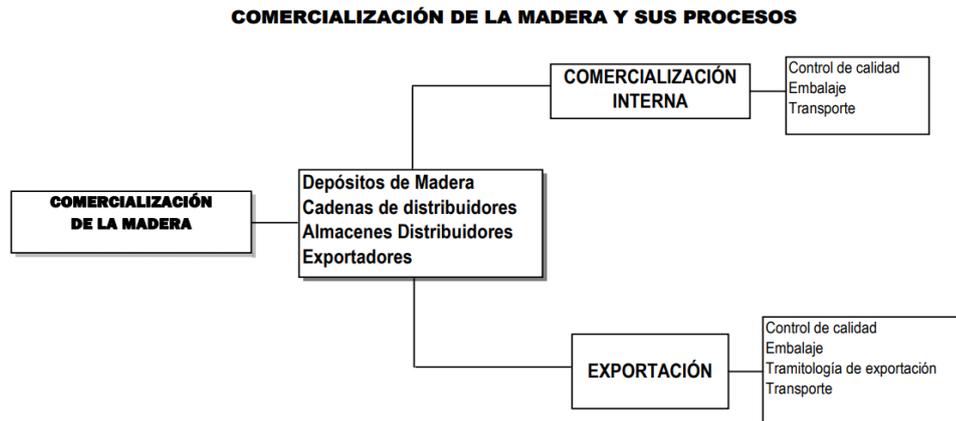
Ilustración 22 Transformación secundaria en la industria de la madera



Fuente: (Ecuador Forestal, 2013)

Además, la comercialización en el sector de la madera aumenta la contratación de empleados en áreas de exportación y distribución interna.

Ilustración 23 Comercialización de la industria de la madera



Fuente: (Ecuador Forestal, 2013)

El rol de la tecnología es uno de los pilares más importantes dentro del sector de este sector, es así como la aparición de nuevas herramientas industriales, ha permitido grandes cambios como: la disminución de costos, la reducción de procesos en la elaboración y el mejor acabado del producto. Los diseños de los muebles se pueden encontrar a un solo *clic*, es decir, la disponibilidad de internet, amplía la demanda y la oferta, a través de este medio se puede solicitar a los diferentes negocios, productos personalizados. Uno de los grandes cambios es que para fabricar una silla, hace 20 años, se utilizaban otros materiales y herramientas como: cimbras, tornillos, tela, etc.; y se demoran alrededor de una semana, hoy en día gracias a los avances tecnológicos, se necesita solamente una hora.

Sin embargo, en el momento de elaborar un producto como un mueble, solo se obtiene a nivel nacional la madera y la mano de obra, el resto de los materiales como: lacas, cerrajería, herramientas industriales son importados, lo cual demuestra que hace falta fomentar una producción nacional de ciertos productos. Muchos son traídos desde China porque los precios son más económicos.

La tecnificación de la mano de obra para el sector de la madera no ha cambiado significativamente, debido a que no existen carreras que permitan una especialización. Se debe asistir a talleres artesanales o bien a capacitaciones privadas para el conocimiento del uso de ciertas herramientas, en general son las empresas las que organizan estas capacitaciones (Ecuador Forestal, 2013).

2.2.1.3 Fuerza Político-legal

La transformación primaria, secundaria y la comercialización de productos de madera en el Ecuador, tienen los siguientes grupos o instituciones asociativas y gremiales:

A nivel internacional se encuentran organismos no gubernamentales para el apoyo de los

sectores de la transformación primaria o secundaria, entre ellos están los organismos de cooperación internacional como: el Banco Interamericano de Desarrollo (BID); Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID) y Organización Internacional de Maderas Tropicales (OIMT) que busca conservar, proteger y lograr un comercio sustentable de los bosques tropicales en el mundo.

Una de las principales organizaciones a nivel nacional, es la Asociación Ecuatoriana de Industriales de la Madera (AIMA), la cual es privada y ofrece apoyo para el desarrollo del sector de la madera, además promueve que los recursos sean industrializados; otra es la Corporación FUNDEPIM (Fundación Forestal de la Pequeña Industria Maderera de Pichincha) la cual es una organización no gubernamental, promueve y fomenta las actividades del sector maderero y forestal para impulsar la cadena productiva.

En diferentes localidades se encuentran las Cámaras de Industrias de Cuenca, de Chimborazo y Cotopaxi, así como la Cámara de la pequeña industria de Pichincha (CAPEIPI), la cual fomenta la producción de bienes de madera como: muebles de cocina, de oficina, muebles sala y comedor. Cuentan con alrededor de 200 pequeñas y medianas empresas inscritas que satisfacen tanto al mercado interno como externo.

Es importante recalcar que las provincias del Azuay y Pichincha concentran una gran cantidad de artesanos especializados en muebles. Tan solo en la ciudad de Cuenca se encuentran afiliados alrededor de 200 artesanos a los tres diferentes gremios: Gremio 7 de abril, Gremio de la Madera y Conexos del Azuay, y Gremio de los Carpinteros Sangurima. Los artesanos y productores se aprovisionan de madera de Esmeraldas (Ecuador Forestal, 2013).

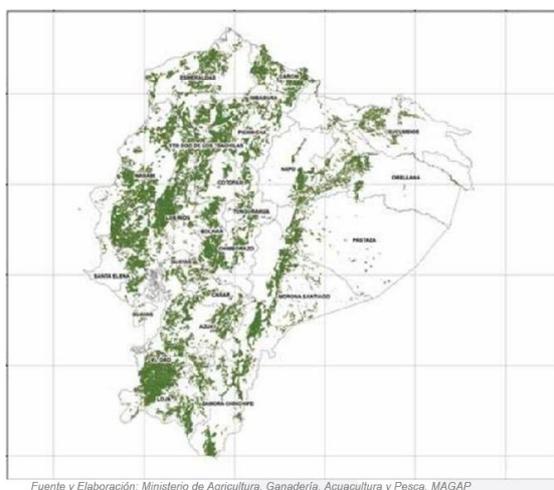
Políticas y normativas

El medio ambiente, está regulado por el Texto Unificado de legislación secundaria (TULAS), publicado el 31 de marzo del 2003, en el que se encuentran 9 libros y se establece la normativa base para aplicarse en el ámbito ambiental. También regula y protege la comercialización de materias primas forestales en la industria, entre otras funciones (Ministerio del Medio Ambiente, 2016). Para la producción, se cuenta con el Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones (COPCI) Libro III y Título I del Fomento a la Micro, Pequeña y Mediana Empresa. Hay acuerdos ministeriales que regulan a nivel nacional los recursos forestales, como el Acuerdo Ministerial N°266 Competencia sobre la regulación y control de manejo de recursos forestales, en el que establece las funciones del manejo de recursos (Ministerio del Medio Ambiente, 2016).

Existen Programa de Incentivos como el Acuerdo Ministerial N°035 Instructivo para otorgar el incentivo económico para la forestación y reforestación con fines comerciales, el cual fue suscrito el 27 de febrero del 2014 (Ministerio del Medio Ambiente, 2016), sobre la reforestación con fines

comerciales, la persona natural o jurídica puede obtener niveles de hasta el 100% de incentivo para las cooperativas y asociaciones productivas, mientras que se puede dar el 75% por mantenimiento para los primeros 4 años de plantaciones.

Ilustración 24 Mapa de las zonas para la reforestación y deforestación comercial en el Ecuador 2016



Fuente y Elaboración: Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca, MAGAP

Dentro del sector de pymes en cualquier actividad productiva, se conceden incentivos de acuerdo con el Título IV del Fomento y la Promoción de las Exportaciones (COPCI), en el artículo 93 menciona el inciso a, c, d y e, en los que se explica sobre las exportaciones:

Tabla 2 Mecanismos del Artículo 93 del COPCI
a. Los países miembros para los bienes o servicios de origen, se debe dar preferencias arancelarias y/ o ventajas que beneficien a ambos ya sea a nivel regional, bilateral, multilateral.
b. De acuerdo con lo que se establezca en el libro V del Código se tendrá derecho a la devolución de los impuestos sean totales o parciales ya pagados, en los que se haya importado ciertos bienes que se hayan exportado
c. De acuerdo con el Libro V del Código, los bienes que sean para exportación deben cumplir con los regímenes especiales aduaneros, a su vez efectuando el pago de tasas arancelarias, así como impuestos y los recargos tributarios
d. De acuerdo con las políticas nacionales industriales de desarrollo se debe brindar la asistencia para programas en general o de los sectores económicos en los que se apoye el financiamiento
e. Formar a los distintos actores para un eficaz proceso de exportación, en el que además se capacite, se brinde información y se promocióne los mercados externos.

Fuente: (Constitución del Ecuador, 2008)

Autor: Elaboración propia

Además, existen incentivos para la Inversión Extranjera Directa (IED) e incentivos para cualquier empresa del país sin importar sus características con el fin de que todos los sectores económicos sean beneficiados, se nombraran algunos de estos: en la Ley de Régimen Tributario Interno (LORTI) en el art. 37 determina la disminución del impuesto a la renta hasta un 22%, a su vez en el COPCI, se puede encontrar el art 24 el cual establece la clasificación de los incentivos. En el Art. 41 en el inciso 2b de la LORTI se establece que si se constituye una nueva empresa se les exonera por 5 años el anticipo al impuesto a la renta, mientras que en el mismo artículo en el inciso 2m, excluye del impuesto a la renta si se generan inversiones que generen mayor empleo, producción e innovación. (Proecuador, 2016)

2.2.1.4 Fuerza sociocultural

Los ofertantes satisfacen diferentes necesidades de la población y se clasifican en importadores, pequeños artesanos y pequeña industria, éstos se dirigen a un sector bajo, mientras que las medianas y grandes empresas se enfocan en satisfacer necesidades de los estratos económicos medio y alto; y cuentan con un nivel tecnológico desarrollado.

A pesar de la diversa fabricación de muebles, es importante recalcar el gran prestigio que se ha ganado el sector a nivel local y nacional, ya que se realizan ferias y exposiciones del mueble cuencano alrededor del país, esto ha generado que el consumidor se sienta satisfecho con el producto y el servicio que se le brinda, incluso ha traspasado fronteras, ya que muchos artesanos y fabricantes han viajado por diversos lugares para promocionar sus productos.

2.3 Análisis microeconómico del sector de madera del cantón Cuenca

Cuando se hace referencia a la microeconomía, se profundiza en una de las dos áreas más relevantes para el correcto estudio de la economía. La microeconomía estudia de forma más precisa a cada unidad y la relación que puede desarrollarse entre proveedores, consumidores, productores, competidores; siempre y cuando se encuentren dentro de un determinado marco de producción y distribución de bienes y servicios. (María Teresa Freire Rubio; Raimundo Viejo Rubio; Francisco José Blanco Jiménez, 2014)

Cabe recalcar la importancia que tienen los proveedores en este análisis, ya que de ellos dependerá la suficiente y eficiente oferta que la empresa pueda presentar a el mercado, así como también el precio, y obviamente la calidad final de sus productos, creando de tal manera una ventaja competitiva, en lugar de una simple relación de compra – venta.

La participación de los distribuidores no deja de ser un factor importante, ya que, son ellos los encargados principalmente de adecuar la oferta a la demanda; no obstante, así como lo expresan Reinares y Pozoa, la distribución no es su única función, sino también la de adecuar las cantidades ofertadas por la empresa según el requerimiento de los consumidores, pues se encargan de almacenar los productos, de contactar a los clientes y además de aportar con la simplificación de

intercambios y la participación en las actividades de marketing. (María Teresa Freire Rubio; Raimundo Viejo Rubio; Francisco José Blanco Jiménez, 2014)

Por otro lado, se encuentran los clientes, que son el centro de atención en la empresa, pues a ellos deberán dirigirse todas las estrategias de marketing cuando se da el lanzamiento de nuevos productos, cambios en los precios, estilos publicitarios, canales de distribución, entre otros.

Finalmente, los competidores llegan a tener importancia, ya sea en mayor o menor medida, pues la competencia directa obliga a las empresas a rivalizar con otras. De tal manera que éstos son el punto fuerte de toda organización, por ello se recomienda estar atentos ante las estrategias y tácticas para ofertar un producto en el mercado con el fin de evitar un desplazamiento por parte de la competencia. (Montaño, Wendy Gissela Rodríguez, 2013)

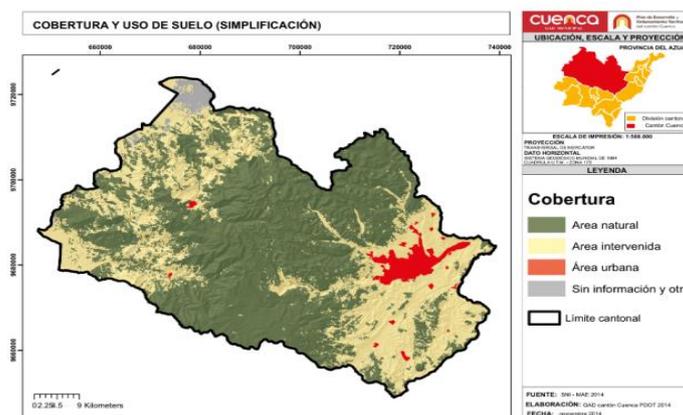
El Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial (PDOT) es un instrumento técnico para la correcta planificación y gestión a largo plazo, que orienta integralmente el desarrollo y ordenamiento territorial del cantón hasta el año dos mil treinta (Alcaldía de Cuenca, 2016) .

El cantón Cuenca es parte de la región natural serrana del Ecuador y se encuentra rodeado de relieves montañosos y empinados representando el 60% del territorio cantonal; corresponden a la región de los Andes que es en donde se ubica la mayor parte. Según la última actualización, los climas que predominan en el cantón Cuenca son: el ecuatorial mesotérmico semihúmedo y el ecuatorial de alta montaña.

En cuanto a aspectos socioculturales y según el séptimo censo de población y el sexto censo de vivienda realizado en el año 2010, Cuenca contaba con quinientos cinco mil quinientos ochenta y cinco habitantes (505.585) de los cuales apenas el treinta y cuatro por ciento (34%) se encontraba en las áreas rurales y el sesenta y cinco por ciento (65%) restante en las zonas urbanas. Dichos habitantes cubren una superficie de trescientos sesenta y seis mil quinientos treinta y dos coma noventa y seis (366.532,96) hectáreas en total, residiendo un total de veinte y un (21) parroquias rurales y las zonas urbanas.

Por parte de la brecha económica que diferencia provincialmente al Azuay del resto de provincias a nivel nacional, se la ubica en la sexta posición en cuanto a producción nacional. Lo que indica un alto índice de participación en la zona del Austro del país.

Ilustración 25 Cobertura y uso del suelo, junto con la cobertura por área



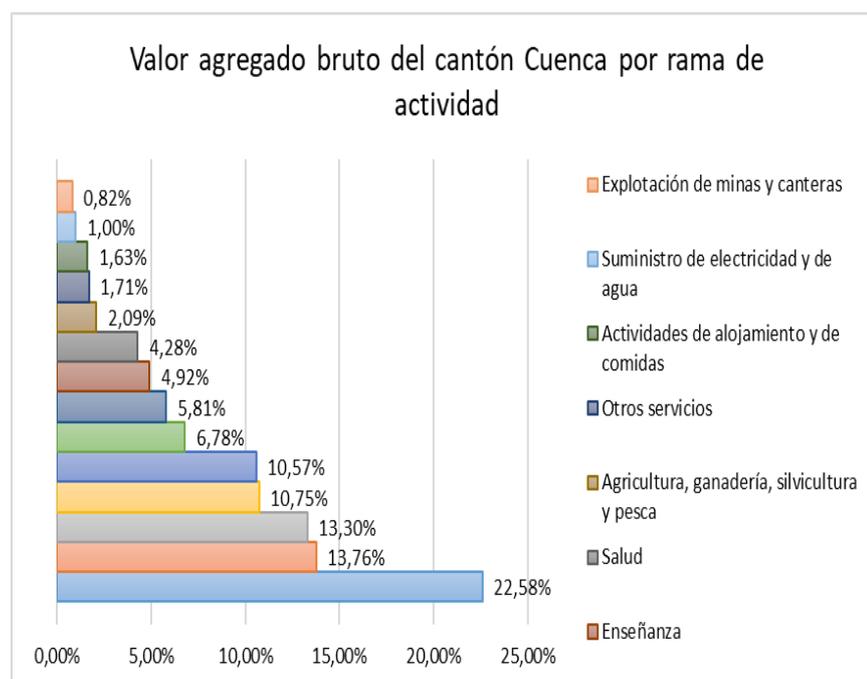
Fuente: (Alcaldía de Cuenca, 2016)

Autor: Elaboración propia

2.4 Segmentación de las actividades económicas del sector de la madera

En cuanto a estructuración productiva, la encabeza la prestación de servicios que se clasifica dentro del sector terciario de la economía, seguida por actividades secundarias como es la manufactura que, aunque en comparación a la primera solo representa una tercera parte; es indispensable para el desarrollo productivo del cantón, y es la que brinda el mayor aporte al Valor Agregado Bruto (VAB).

Ilustración 26 Valor Agregado Bruto por rama de actividad



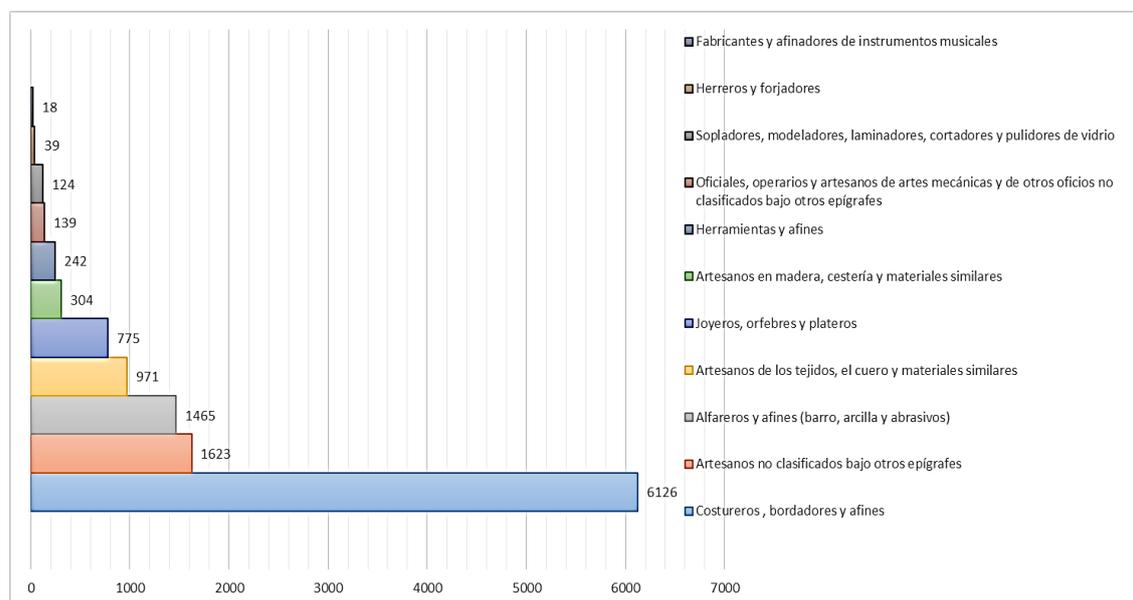
Fuente: (Alcaldía de Cuenca, 2016)

Autor: Elaboración propia

Adicionalmente, Cuenca cuenta con aproximadamente un 68% de talleres artesanales clasificados por ramas económicas. Consecuentemente, la concentración de la Población Económicamente Activa (PEA) acapara actividades relacionadas al comercio y a la industria manufacturera. De tal manera, es en el cantón Cuenca en donde se concentra alrededor de un ochenta por ciento (80%) de establecimientos económicos de esta área.

Las actividades de fabricación de muebles de madera están entre las más destacadas de las industrias manufactureras del cantón Cuenca, acompañadas de aquellas dedicadas a la fabricación de prendas de vestir y a la fabricación de productos metálicos para usos estructurales. Aunque se distribuye poca mano de obra para las actividades de manufactura, la razón puede estar relacionada al mayor grado de tecnificación que utilizan, ya que en cuanto a análisis de ingresos, es la industria manufacturera la que prevalece; según el censo económico llevado a cabo en el año 2010.

Ilustración 27 Clasificación de talleres artesanales por actividades económicas



Fuente: (Alcaldía de Cuenca, 2016)

Autor: Elaboración propia

2.5 Análisis de las actividades económicas del sector de madera

El estudio sectorial: manufactura del 2017 de la Superintendencia de Compañías, valores, y seguros, se lo realizó para identificar a los sectores más importantes para la economía del país, el manufacturero cuenta con alrededor de 23 subsectores de los cuales se evaluó el aspecto financiero, el empleo y el mercado. El estudio tomó en cuenta factores como el entorno y las actividades de las empresas de acuerdo a su tamaño.

Para el presente estudio de las pymes del sector madera, se tomará al subsector C16, 'fabricación de hojas de madera para enchapado y tableros a base de madera' y al subsector C31, 'fabricación de muebles'. Los datos generados son de ingresos de ventas de los últimos tres años 2013 al 2015.

Tabla 3 Subsector C16: fabricación de hojas de madera para enchapado y tableros a base de madera	
Subsectores	Actividades Económicas
C1610.01	Se encuentran aserradero, descortezado, secado, partículas de madera, etc.
C1610.02	Tablas para pisos de madera
C1621.01	Tableros enchapados, además madera enchapada, laminada compactada o encolada
C1622.02	Madera para barandales, puertas, marcos de ventanas y duelas
C1629.11	Derivados de la madera como cepillos, mangos para herramientas y las escobas

Fuente: (SUPERCIAS, 2017)

Tabla 4 Subsector C31: fabricación de muebles	
Subsectores	Actividades Económicas
C3100.06	Elaboración y terminado de tapiz en los sillones, lacado, la pintura y barnizado
C3100.01	Fabricación de muebles para oficinas, hogares, especiales para máquinas de coser, y negocios, etc.
C3100.02	Elaboración de muebles de madera con metal para cualquier lugar y uso
C3100.04	Elaboración de partes de muebles de madera y otros

Fuente: (SUPERCIAS, 2017)

Autor: Elaboración Propia

2.5.1 Subsector C16 corresponde a la fabricación de hojas de madera

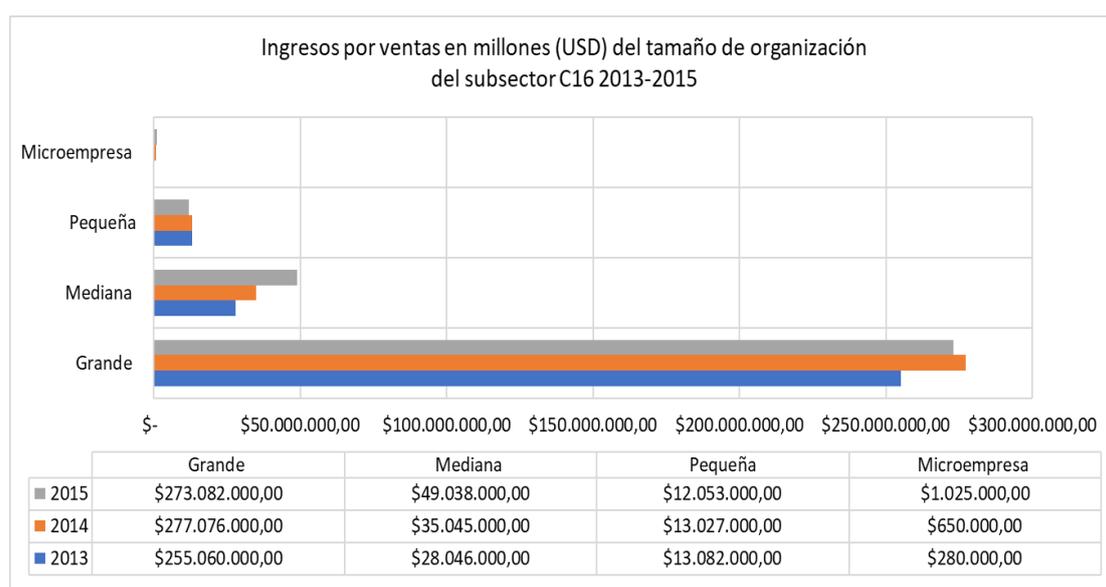
En el subsector C16 corresponde a la fabricación de hojas de madera para enchapado y tableros a base de madera, se mencionan algunas actividades principales del subsector como: la fabricación de tableros contrachapados, pallets para realizar transporte, hoja de madera laminada. A continuación, se presentan los ingresos de ventas:

Para el año 2013 las grandes empresas son las de mayores ingresos en comparación al resto con \$ 255.60 millones de USD, mientras que las medianas se encuentran en segundo lugar con \$28.46 millones de USD y en tercer lugar están las pequeñas que registraron 13.82 millones de USD, y por último las microempresas que tan solo obtienen \$0.28 millones de USD. Por otro lado, en el año 2014 se evidencia un aumento entre las empresas grandes y medianas en las que

respectivamente se produce \$277.76 millones de USD y \$35.45 millones de USD, en cambio las pequeñas empresas disminuyen a \$13.27 millones, y las microempresas aumentan a \$0.65 millones de USD.

En el año 2015 las grandes y las pequeñas empresas disminuyen respectivamente a \$3.94 millones de USD y \$0.74 millones de USD en comparación con el año anterior, mientras que las medianas y microempresas aumentan sus ingresos por ventas, como se puede observar en la tabla, en las que las medianas obtienen \$449.38 millones de USD y las microempresas generan \$1.25 millones de USD.

Ilustración 28 Ingreso por ventas del subsector C16 por tamaño de organización

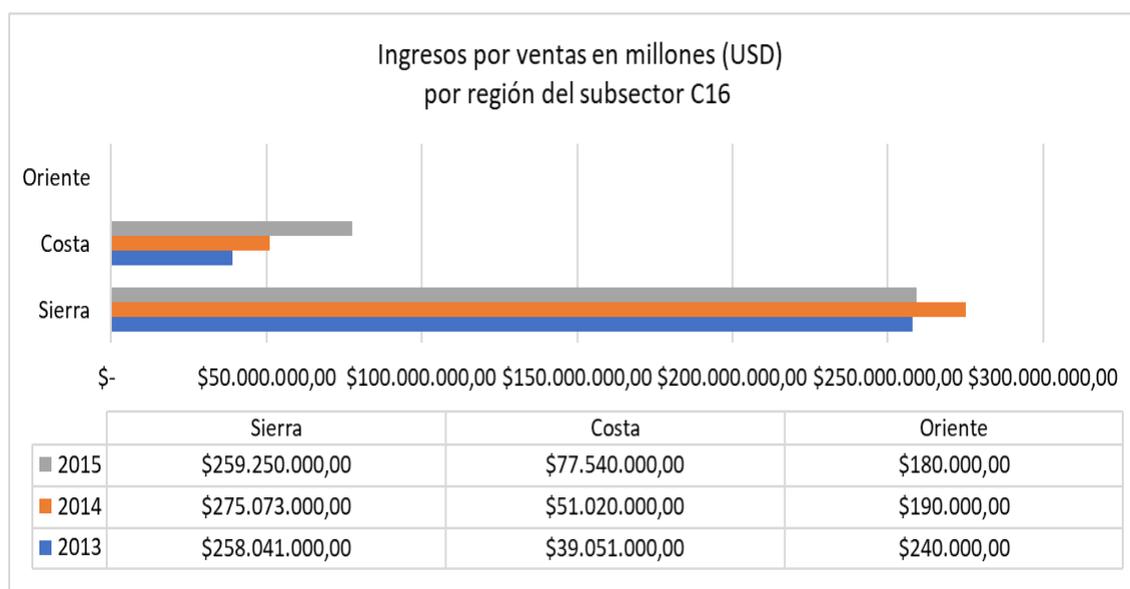


Fuente: (SUPERCIAS, 2017)

Autor: Elaboración propia

Según la ilustración 16 en el año 2013, la región Sierra obtiene \$258,41 millones de USD, es decir, se ubica en el primer lugar; la región Costa con \$39,51 millones de USD se encuentra en segundo lugar; y por último la región Oriente con \$0,24 millones de USD. En el año 2014, la Sierra crece con 17,52 millones de USD de diferencia con el anterior año, mientras que la costa aumenta a \$51,20 millones de USD y el Oriente disminuye con alrededor de 0.6 millones de USD. En el 2015, la Sierra y la Costa generan \$259,5 y \$77,54 millones de USD respectivamente, mientras que en la región de Oriente disminuye a \$0,18 millones de USD.

Ilustración 29 Ingreso por ventas en millones USD por región del subsector C16



Fuente: (SUPERCIAS, 2017)

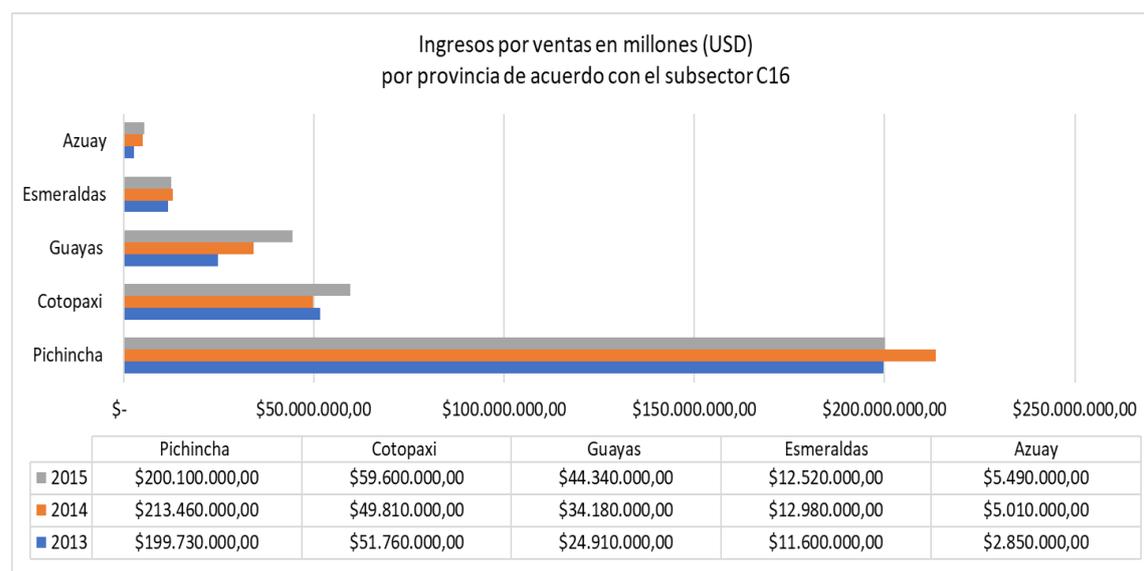
Autor: Elaboración propia

Los ingresos por ventas por provincia para el año 2013, se generan de la siguiente manera: Pichincha alcanza \$199.73 millones de USD, en cambio el resto como: Cotopaxi logra \$51.76 millones de USD, Guayas genera \$24.91 millones de USD, Esmeraldas y Azuay con \$11.60 millones de USD y \$2,85 millones de USD respectivamente.

Para el año 2014 Pichincha y Guayas obtiene \$213.46 millones de USD y 34.18 millones de USD, es decir, alcanza una participación del 68% mientras que la de Esmeraldas y Azuay es menor, éstas son de \$12.98 millones de USD y \$5.01 millones de USD, sin embargo, la provincia de Cotopaxi disminuye su participación en comparación con el año anterior con \$49.81 millones de USD.

Para el 2015 todas las provincias aumentan su participación: Cotopaxi con \$59.60 millones, seguida de Guayas con \$44.34 millones de USD y por último Esmeraldas y Azuay con \$12.52 y \$5.9 millones de USD respectivamente, excepto Pichincha que disminuye su participación con \$200.10 millones de USD con respecto al año anterior.

Ilustración 30 Ingreso por ventas por provincias del subsector C16



Fuente: (SUPERCIAS, 2017)

Autor: Elaboración propia

Pichincha es la provincia más representativa en la generación de ingresos por ventas del subsector C16 en la fabricación de hojas de madera para enchapado y tableros a base de madera, ya que obtuvo más del 60% de participación dentro de los últimos tres años, seguida de la provincia de Cotopaxi; esto se debe a que en estos lugares se encuentran las fábricas más importantes de producción de tableros como Edimca, Placacentro, Acosa, entre otras.

2.5.2 Subsector C31 fabricación de muebles

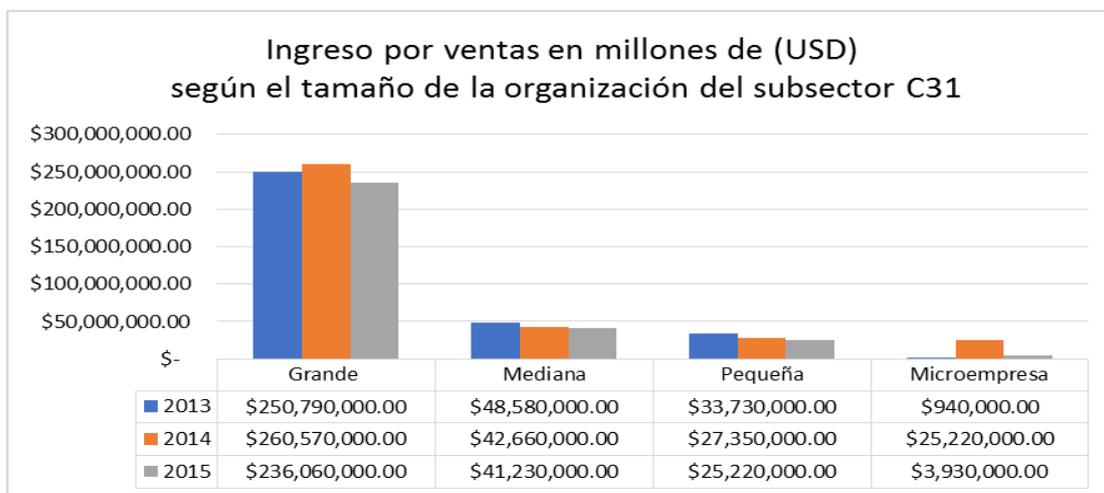
EL subsector C31, según la Superintendencia de Compañías, corresponde a la fabricación de muebles. Los siguientes datos son analizados de acuerdo al ingreso de ventas (millones de USD) durante los años 2013, 2014, 2015:

Para el año 2013 las grandes empresas se encuentran en primer lugar, ya que generan \$250.79 millones de USD, seguido de las empresas medianas y pequeñas con \$48.58 millones de USD y \$33.73 millones de USD, mientras que la participación de las microempresas es muy baja con \$0.94 millones de USD.

En el año 2014 las empresas grandes aumentan su participación a \$260.57 millones de USD junto con las microempresas que generan 25.22 millones de USD, mientras que las medianas y pequeñas reducen su participación a \$42.66 millones de USD y \$27.35 millones de USD respectivamente.

Las empresas grandes generan, para el año 2015, \$236.06 millones de USD lo cual disminuye en comparación con el año anterior; la empresa mediana produce \$41.23 millones de USD; la pequeña empresa, \$25.22 millones de USD; y la microempresa genera \$3.93 millones de USD, para este año la participación disminuyó en comparación con los anteriores años.

Ilustración 31 Ingreso por ventas por tamaño de organización del subsector C31

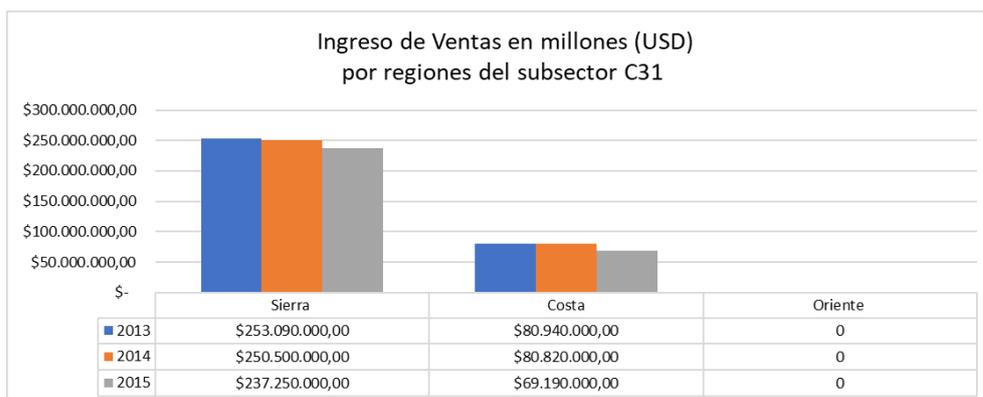


Fuente: (SUPERCIAS, 2017)

Autor: Elaboración propia

De acuerdo a la ilustración N°19, el ingreso de ventas por regiones muestra que en el año 2013, la Sierra genera \$253,09 millones de USD, para el año 2014 la Sierra disminuye los ingresos a \$250.50 y para el 2015 obtiene \$237.25 millones de USD, mientras que la Costa genera \$80.94 millones de USD para el año 2013, en cuanto al año 2014 la Costa produce \$80.82 millones de USD, en el año 2015 disminuye a \$69.19 millones de USD. En cuanto a la región del Oriente no existen datos.

Ilustración 32 Ingreso por ventas por regiones del subsector C31



Fuente: (SUPERCIAS, 2017)

Autor: Elaboración propia

En el año 2013 las provincias con mayor participación son Pichincha con \$215.51 millones de USD, seguida de Guayas con \$65.85 millones de USD, Azuay con \$32.69 millones de USD, Manabí con \$15.09 millones de USD, y Tungurahua con \$3.92 millones de USD. Para el año 2014 Manabí aumenta a \$16.2 millones de USD; mientras que se genera \$213.00 millones de USD en la provincia de Pichincha, Guayas obtiene \$63.84 millones de USD, seguida de Azuay con 32.19 millones y Tungurahua \$4.23 millones de USD. Para el año 2015, hay un declive de los ingresos por ventas de fabricación de muebles, pero Pichincha se mantiene en la cabecera con \$198.32 millones de USD, Guayas le sigue con \$61.04 millones de USD, Azuay se encuentra con \$33.48 millones de USD, Manabí obtiene 33.48 millones de USD y Tungurahua genera \$4.22 millones de USD.

Ilustración 33 Ingreso por ventas por provincias del subsector C31



Fuente: (SUPERCIAS, 2017)

Autor: Elaboración propia

Pichincha es la provincia que concentra la mayor participación en ingresos por ventas de fabricación de muebles, como se mencionó antes, es sobre todo por la presencia de grandes fabricantes que ayudan al procesamiento de la madera.

2.6 Conclusiones

El Ecuador, gracias a su ubicación geográfica, está dotado de distintas especies de madera para el consumo comercial, esta realidad le brinda una ventaja competitiva, y al tener variedad de madera, sobre todo en las regiones de la Costa y la Amazonia, le concede una ventaja natural; sin embargo, la mayor transformación primaria se da en las regiones de la Costa y la Sierra, parte de la madera es consumida en el mercado interno y el resto se destina a la exportación hacia EE. UU. Si se requiere diversificar y mejorar la economía, se deberá buscar productos con mayor valor agregado y dejar de depender de la exportación de madera como materia prima.

De manera general, el Ecuador está pasando por un proceso de reactivación económica que le permita recuperarse de un largo período de inestabilidad, pero las distintas políticas comerciales y económicas han influenciado en el crecimiento del sector de la madera, los diferentes incentivos a la Inversión Extranjera Directa (IED) no han hecho ningún efecto para promover las inversiones en tecnología, infraestructura, crecimiento empresarial; los niveles salariales, también deben ser tomados en cuenta, debido a que este factor debilita los costos que tiene el país frente a los países vecinos, que son más baratos.

En los últimos 3 años, se ha registrado el crecimiento de las Pymes, sobre todo en el ingreso por ventas, relacionado con el tamaño de la organización; se puede observar que existe un aumento porcentual en su participación, es así como la mediana empresa pasó de 28 millones de USD a casi 49 millones de USD entre el 2013 y el 2015. Por otro lado, se puede observar la concentración del sector de la madera que está en la región Sierra, en la que las provincias de Pichincha y Cotopaxi son las mayores en participación, debido a que se concentran las compañías de transformación primaria como Edimca, Acosa. Estos resultados se dan en ambos subsectores el C16 y el C31.

CAPÍTULO 3: DIAGNOSTICO DE PYMES DEL SECTOR DE LA MADERA

3.1 Introducción

En el presente capítulo se detallarán detenidamente los aspectos que comprenden el tema de estudio; es decir, los factores más relevantes del sector maderero, así como su historia en años pasados como cuando se iniciaron las actividades pertinentes y la situación que se encuentra atravesando en la actualidad para poder determinar el panorama actual de las pequeñas y medianas empresas (pymes) del cantón Cuenca, todo esto con el fin de establecer aquellas fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que presenta cada una de ellas, con el objetivo final de clasificar a dichos negocios para definir la posible capacidad exportable, o determinar aquellos factores débiles a ser tratados, mismos que puedan ser reestructurados por las mismas organizaciones o por instituciones pertinentes para adquirir la calificación suficiente para desarrollar actividades de comercio internacional. Para ello se realizó un levantamiento de la información mediante una auditoría de exportación (exporaudit) a través de entrevistas que permitió adquirir información completa y detallada, misma que se expondrá en el presente capítulo.

3.2 Antecedentes

En el cantón Cuenca como parte del sector de la madera se encuentra algunas actividades económicas tales son: aserraderos, venta al por mayor de madera, fabricación de muebles, entre otros, así como la elaboración y fabricación de papel y cartón. Esta última actividad, no fue parte del estudio debido a que las empresas de papel y cartón ubicadas en el cantón son grandes organizaciones como Cartopel, por lo que no están dentro de la categoría de pymes. Es por eso que se enfocó en el sector de muebles de madera y demás sub-actividades en las que se encontraban más pymes. Según el diseñador Edgar Enríquez, propietario de Santana Muebles, compartió su experiencia en lo que fue una de las más grandes compañías de muebles de madera en Cuenca; es decir: Artepractico; quien trabajó en dicho lugar en el departamento técnico como diseñador, Dicha empresa inició sus actividades en el año de 1965 como un pequeño taller, no obstante con el transcurso del tiempo fue creciendo hasta que se incorporaron inversionistas extranjeros, quienes junto a inversionistas nacionales, esta empresa estaba ubicada en el sector conocido como Zhucay; para dicho sitio se hizo la compra de naves y demás maquinaria pertinente para posicionar a la fábrica con sus respectivas oficinas, convirtiéndose de esa manera en una de las compañías más grandes del Ecuador y a nivel de Latinoamérica. La compañía fue una gran escuela y formar parte de aquella organización representaba uno de los mejores orgullos para cualquier persona que conociese de su existencia. La fabricación de muebles ya satisfacía al mercado local por lo que la empresa optó por expandirse, llegando a posicionarse en mercados como el de Estados Unidos de América y de Europa. Artepráctico fue de las primeras empresas

en invertir en factores tecnológicos, además realizaba pruebas de control de calidad en el laboratorio sobre todos los productos que se iban adquiriendo, incluso en telas se solía verificar la resistencia con una máquina, mientras que las esponjas eran elegidas de acuerdo con su densidad, con relación a la madera se evaluaba: resistencia, tamaños y colores. Aún en sus últimos días contaba con dos mil empleados en el área administrativa y con mil doscientos trabajadores que se encontraban en el área productiva, desarrollando conjuntamente el factor de mano de obra directa. Sin embargo, al final la compañía quebró en el año de 1982 aproximadamente debido a varios factores. No se trataba de una compañía simplemente, pues incluso para formar parte de Artepráctico primero se realizaban entrevistas y se solicitaban requisitos específicos, dando como resultado que aquellos que en tales años fueron aprendices rigurosamente seleccionados, después del cierre de la fábrica se establecieron unipersonalmente en pequeños talleres que poco a poco crecían hasta llegar a convertirse en pequeñas, medianas e incluso grandes empresas; como fue el caso de Colineal, Vitefama, Madeform y Santa Muebles, quienes se consideran como secuelas de lo que en un pasado fue Artepráctico, mientras que otras que de igual manera se desarrollaron como talleres inicialmente, en la actualidad ya han cesado sus actividades, como fue el caso de Muebles Bienestar, Muebles Mz y Confort Mueble.

Como anteriormente se mencionó una de las empresas que surgió como resultado del cierre de Artepráctico fue Colineal. Actualmente es una de las organizaciones líderes más prestigiosas y admiradas en América Latina y la más grande de la República del Ecuador. La misma inició como una pequeña tienda ubicada en la Av. Gaspar Sangurima, con el Sr. Roberto Maldonado Álvarez y su socio Iván Barros A. quienes tuvieron que cerrar su negocio a los seis días de su inauguración debido a las altas ventas que dieron como resultado un agotamiento de todo el stock, tuvieron obligatoriamente que trasladarse al parque industrial del cantón Cuenca. Consecuentemente la empresa fue creciendo de manera impresionante traspasando fronteras locales e incluso nacionales permitiendo la internacionalización del negocio para actualmente ser alrededor de seiscientas (600) personas involucradas en la entrega de productos de calidad en veinte y tres (23) tiendas en el Ecuador, tres tiendas en Lima- Perú y una tienda en la ciudad de Panamá. (Colineal Corporation Global, 2017)

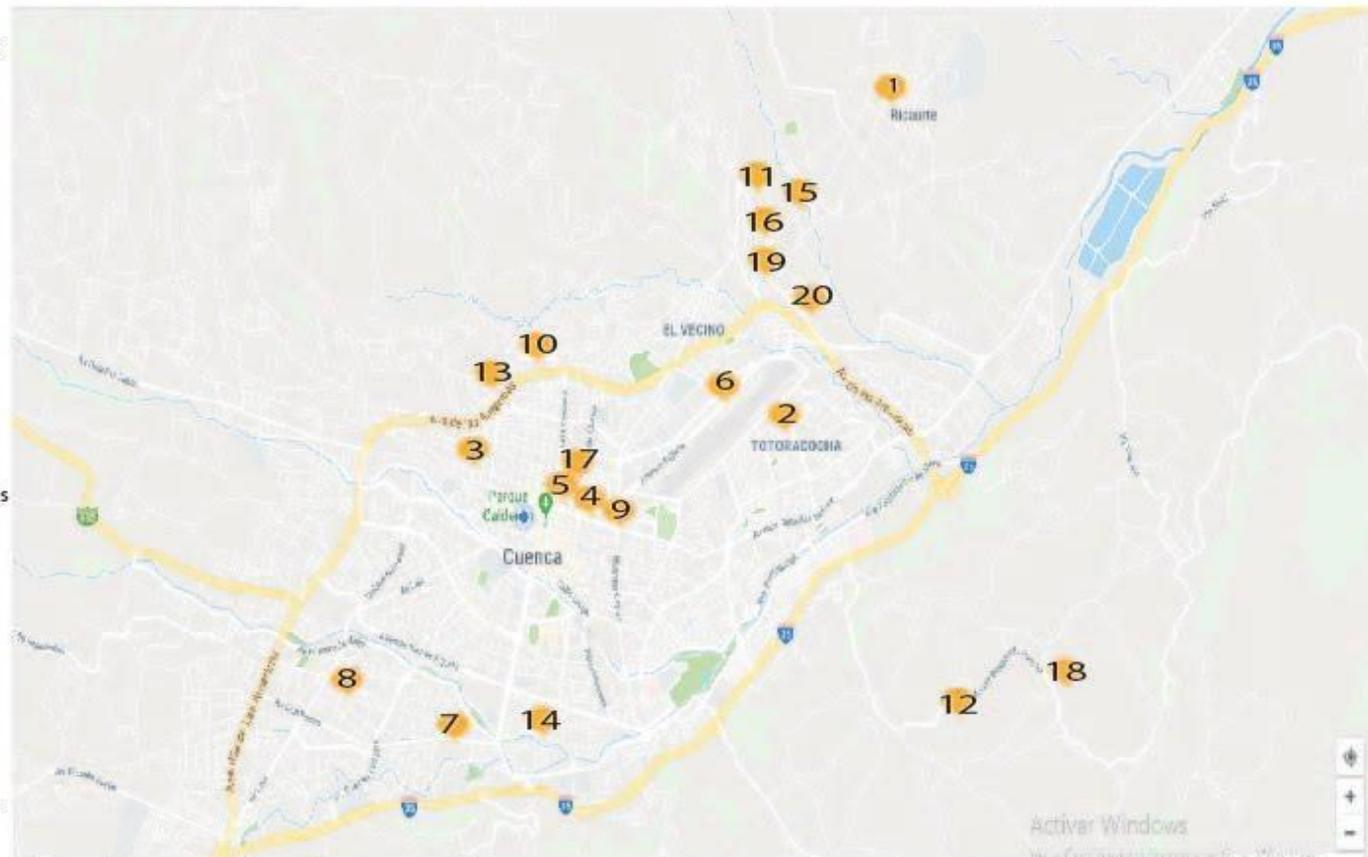
En el cantón Cuenca gracias al aporte de instituciones públicas como la Cámara de la Pequeña Industria del Azuay (CAPIA), al Ministerio de Industrias y Productividad (MIPRO), a la Empresa Pública Municipal de Desarrollo Económico de Cuenca (EDEC) y a la contribución por parte de las Elaboración propia del presente tema de investigación, se han encontrado un total 123 negocios, mismos que fueron clasificados en una base de datos unificada, la cual se encuentra como *anexo 1*. De 123 negocios obtenidos, 11 de ellos no pertenecen al sector en cuestión, 47 no forman parte del tema de estudio por tratarse de grandes empresas, microempresas o por no contar con una fuente que determine su clasificación legal. Existen de una base pre final sesenta y cinco

empresas; sin embargo, se ha considerado importante excluir a trece empresas que como actividad productiva no se encuentran directamente relacionadas al trabajo con madera y entre estas están: Muebles Vera Vázquez, Muebles Bello Hogar, Mobelique, Iferi Decoración Cía. Ltda., Quilmur Importaciones Cía. Ltda., Status Galería, Muebles Designhome Homenca Cía. Ltda., y Arqmove Cía. Ltda., que son solo comercializadores; Ecuamueble y Aldana Sillas que solo realizan muebles y complementos en metal y Gema Muebles cuya actividad se centra en la fabricación de muebles en metalmecánica; Talleres Gatita que aunque trabaja con madera, este uso es mínimo y su actividad principal es la de tapizado y re tapizado, Maderas de Montaña Mahavkaiv que a pesar de que pertenece, por los parámetros, al tema de estudio; se encuentra exportando actualmente. Adicionalmente fueron seis empresas más que no se encuentran actualmente en funcionamiento por cese de actividades: Aktuell Mobel S.A, Maderpallet Cía. Ltda., Servimadera, Muebles Bienstar, Decomuebles y Recrea Muebles; no obstante, de aquellas empresas que si cuentan con todos los parámetros para estar dentro del caso de estudio, nueve no estuvieron abiertas a permitir dichas entrevistas por varias razones no justificadas, estas son: Cardeca Cía. Ltda., Jiménez Galería Fusión, Mueblesa, Línea A1, Madenzacorp, Muebles Carrusel, Mobel Mark, Maderpallet, Carpintería Internacional; y diecisiete más no lograron ser contactadas, estas fueron: Rowoodmaderas Cía. Ltda., Zona Muebles Zonmue Cía. Ltda., Decomuebles, Crehabit, Solrodaes Cía. Ltda., Cuenca Mobiliario Cuencamoble Cía. Ltda., Expopallet, Ovelinea 2, Multilíneas, Padilla Niola José Thomas, Ergoline, Quintuña Guaricocha Luis Macario, Maderas, Tenesaca Guapizaca Manuel Jesús, Kirana, Arqmove Cía. Ltda. Y Hortegs. Por lo tanto, luego de dichas clasificaciones, nos encontramos con una base de datos final que suma un número de veinte (20) empresas que califican en el presente estudio, ellas son: Vitefama, Maderas Valdez, Artemueble, Officenter, Diserval, Juguetes y Material Didáctico “Pato”, Burgués, Madeform, Stilo muebles, Moblime, Arquiproduct Cía. Ltda., Muebles Disar, Santana Muebles, Unpluss, Muebles J y B, Mobeline, Megamuebles Belén, Madernova, Muebles Novoa, Muebles Chelita; mismas que han contribuido con información, la cual será detallada a continuación.

3.3 Lista de las pymes seleccionadas y su ubicación en el mapa del cantón Cuen

LISTA DE LAS 20 PYMES DEL SECTOR DE LA MADERA SELECCIONADAS Y SU UBICACIÓN EN EL MAPA DEL CANTÓN CUENCA -2017

- 1 Vitafama
- 2 Maderas Valdez
- 3 Artemueble
- 4 Officenter
- 5 Diserval
- 6 Pato Juguetes
- 7 Burgues
- 8 Madeform
- 9 Stilo Muebles
- 10 Moblime
- 11 Arquiproduct
- 12 Muebles Disar
- 13 Santana Muebles
- 14 Unpluss
- 15 Muebles J&B
- 16 Mobeline
- 17 Megamuebles Belén
- 18 Madernova
- 19 Muebles Novoa
- 20 Muebles Chelita



Elaborado por : Cristina Córdova y Karina Illescas

3.4 Mapa de actores del sector de la madera del cantón Cuenca



3.4.1 Descripción del mapa de actores del sector de la madera del cantón Cuenca

1.- Proveedores de la materia prima.- los proveedores más importantes son madera maciza de la Costa y del Oriente con Arboriente y Edimca como representantes, mientras que de la producción de tableros se encarga Acosa – Cotopaxi, Masisa, y en cuanto a distribución de madera son las mismas empresas incluido Innovacentro, el cual al estar ubicado en el cantón, tiene como actividad principal la recepción de troncos talados y la verificación de las especificaciones en cuanto a humedad, densidad y tamaño que debe cumplir la madera; en este proceso se da la selección de la mejor madera y se transporta hacia el trazado para hacer tableros o bien para realizar el traslado de material en bruto a las fábricas.

2.- Fabricantes. - las mismas empresas al solicitar la materia prima, verifican que el material sea de la calidad que requieran, una vez listo este pasa al área de trazado en el que se estructura cuánto material será cortado, cuáles los patrones necesarios y el volumen de producción; de tal manera se procede al trazado, corte en el que se cepilla la madera para hacerlo uniforme, luego se ensamblan las piezas preacabadas conjunto con la cola, tornillos y clavos para dar firmeza y poder finalmente proceder al área de acabado en donde se dan los últimos toques para eliminar posibles imperfecciones.

3.- Distribuidores. - la presente lista de empresas son las que distribuyen sus muebles para que se vendan en los diferentes puntos de venta, estos pueden ser propios o de terceros. Es decir, los distribuidores proceden a transportar los productos terminados a las diferentes empresas comercializadoras propias o de terceros o bien se envían a las ferias realizadas en otras ciudades; esto se lo realiza previo al almacenamiento y empaque, el que se aseguran de que los muebles y sus partes susceptibles sean recubiertas para evitar algún golpe.

4.- Comercializadores. - son quienes reciben los productos terminados de los distribuidores, y son los actores que se encargan de exhibir los diferentes productos para vender, citamos un ejemplo de esto, el caso de Moblime empresa que vende sillas de metal de quien su comercializador es Mi Comisariato (Cadena del Rosado), así es como se procede a entregar al consumidor final.

5.- Consumidor final. - es quien busca satisfacer su necesidad ya sea de confort, decoración, etc.

3.5. Fichas técnicas de 20 empresas del sector de la madera del cantón Cuenca

Ficha Técnica	
Nombre de la empresa:	3.5.1 Vitefama 
Producto:	Principales productos: líneas de sala, comedores, dormitorios, muebles exteriores, y complementos. Producto estrella: dormitorios.
Localización:	2°51'57.9"S 78°57'40.2"W -2.866083, -78.961159 Punto de venta Cuenca: Manuel J. Calle y Alfonso Cordero Ricaurte (Planta Productiva)
Persona de contacto:	Ing. Teófilo Castro
Teléfonos y referencias:	Telf.: 074086454 vitefama@vitefama.com.ec www.Vitefama.com.ec
Fecha de la entrevista:	Viernes 29 de septiembre de 2017
Reseña histórica:	El Ing. Castro trabajo en Artepractico, posterior a eso inició su fábrica en el año de 1998 y en la actualidad está dividida en dos empresas en la fábrica y la comercializadora Vitefama.

3.5.1.1 Aspectos administrativos, organizativos y asociativos

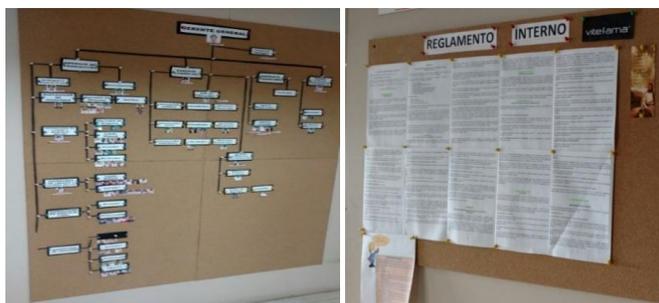
Vitefama es una organización que cuenta con misión y visión, los cuales están publicados en su página web; está afiliada actualmente a tres gremios: Asociación Ecuatoriana de Industriales de la Madera (AIMA), Cámara de la Pequeña Industria del Azuay (CAPIA) y a la Cámara de Comercio de Cuenca (CCC); y optó por desafiliarse de la Federación de Exportadores (FEDEXPORT) debido a que el gerente considera no contar con la capacidad productiva para realizar una exportación, debido a una experiencia previa.

La organización ha tenido como filosofía un direccionamiento hacia la exportación, es por lo que se han realizado ciertos envíos a consumidores finales; sin embargo, por diversos factores no ha podido realizar operaciones de exportación constantes, es decir contar con clientes fijos para todo el año, considera que uno de los principales factores es que el Ecuador no es competitivo en el mundo debido a temas tributarios, costos laborales y niveles tecnológicos.

Cuenta con un organigrama visual que está estructurado con alrededor de 89 empleados, de los cuales 21 trabajan en los puntos de venta y el resto en la planta productiva. Adicionalmente, el sistema de comunicación interno es vía mail y por teléfono, empero les hace falta mayor

formalidad. El Ing. Teófilo Castro considera que la ventaja diferenciadora de sus productos se basa en una combinación del diseño, precio y nivel de servicio. A continuación, se puede observar el organigrama de Vitefama junto con su reglamento interno:

Ilustración 34 Organigrama y reglamento interno



Fuente: Vitefama

3.5.1.2 Aspectos financieros y contables

De acuerdo con el Servicio de Rentas Internas (SRI), el Registro Único de Contribuyente (RUC) de Vitefama es: 14001145072001, se la categoriza como una empresa mediana y está constituida como persona natural, por lo que está obligada a llevar contabilidad. La actividad económica con la que se registra es: fabricación de muebles de cualquier material.

Mensualmente se manejan informes financieros como: flujos de caja, estados de resultados y balances generales; además utilizan un software para la contabilidad Sistemas, Aplicaciones y Productos (SAP, por sus siglas en inglés), sistema contable que ha contribuido a mejorar la automatización de procesos contables y la entrega de informes más precisos. Asimismo, para establecer el PVP (Precio de Venta al Público) de los productos terminados, se realizan cálculos de costos en base a: unidades vendidas/producidas, y rentabilidad del producto.

Las fuentes de financiamiento que utilizan son la banca privada y la Corporación Financiera Nacional (CFN), con los que la empresa mantiene créditos hipotecarios; el Ing. Teófilo Castro considera que estos créditos han ayudado en la proyección futura de la empresa en la realización de los objetivos organizacionales. Por otro lado, Vitefama se encuentra al día con el Servicio de Rentas Internas (SRI) y el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (IESS).

Ilustración 35 Contribuyente Vitefama

Información del Contribuyente	
Razón Social:	CASTRO RIVERA TEOFILO CELESTINO
RUC:	1400145072001
Nombre Comercial:	VITE FAMA
Estado del Contribuyente en el RUC	Activo
Clase de Contribuyente	Especial
Tipo de Contribuyente	Persona Natural
Obligado a llevar Contabilidad	SI
Actividad Económica Principal	FABRICACION DE MUEBLES DE CUALQUIER MATERIAL
Fecha de inicio de actividades	01-12-1990
Fecha de cese de actividades	
Fecha reinicio de actividades	
Fecha actualización	10-06-2016
Categoría Mi PYMES	Mediana

Fuente: SRI

3.5.1.3 Aspectos del producto y productivos

Ilustración 36 Modelo de dormitorio



Fuente: Vitefama-catálogo

Se realizan estudios de mercado local por que consideran importante conocer los gustos, preferencias, competidores, y el nivel adquisitivo de las personas, para poder llegar al mercado; para realizar dichos estudios se contratan consultorías; en cambio los estudios a nivel internacional se pueden realizar cuando uno viaja a otros países o durante la visita de ferias. El Ing. Teófilo Castro menciona que hay un alto grado de informalidad en el país en cuanto a la protección de diseños de los muebles y pese a la vigente normativa, esta no ejerce los debidos controles, por lo que Vitefama opta por rotar sus productos en el mercado para evitar ser víctimas del plagio.

El producto estrella de Vitefama son los dormitorios y los juegos de sala pues son los que más repuntan en ventas, también cuentan con otras líneas de productos los cuales son percibidos como de alto valor agregado; sin embargo, el Ing. Castro considera que la tendencia del mercado actual no es mejorar el valor agregado, sino que se deben ofertar productos a bajos precios, más versátiles y más pequeños debido a términos de capacidad adquisitiva.

La capacidad productiva con relación a un dormitorio (más económico) es de 200 dormitorios al mes y aproximadamente son 2400 dormitorios al año. La empresa cuenta con un 40% en cuanto al nivel de industrialización y el 60% restante al trabajo artesanal.

Muchos de los procesos son artesanales (acabados a mano), como el área de tapicería y el área de lacado; en estas áreas se dan procesos en el que disimulan los nudos del árbol o se dan los retoques para unificar el color del mueble. En cuanto al mantenimiento de las máquinas, un empleado está encargado todos los días de este, pues Vitefama cuenta con un programa de daño preventivo.

Ilustración 37 Fábrica de Vitefama



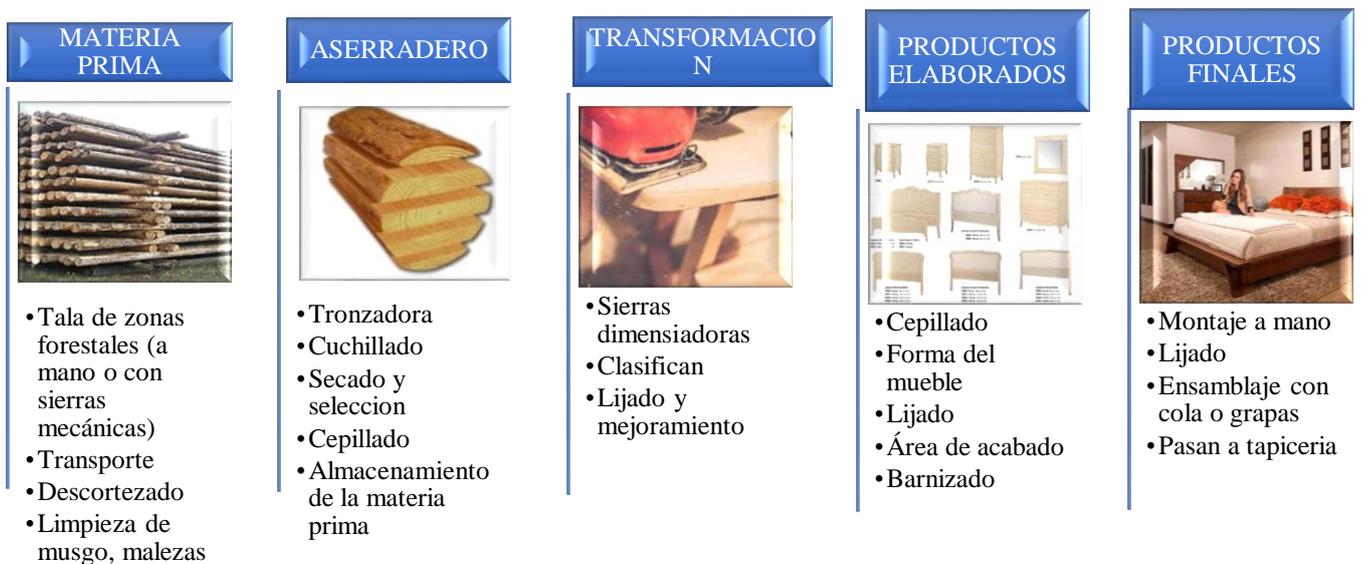
La empresa no cuenta con certificaciones, pero ha trabajado en el mejoramiento continuo y se basan en la certificación de la norma ISO 9001 para poner en funcionamiento los procesos de producción y definir controles. Los puntos de control de calidad son en el montaje inicial y en el área del producto final; es así como revisan en cada etapa las características del producto como tal, en el que, si llegase a existir un error, dependiendo del mismo, se le da diferentes soluciones.

En cuanto a requerimientos ambientales, la empresa es consciente e incluso por iniciativa propia ha arreglado los alrededores como: una quebrada cerca de la fábrica, en la que se dio la eliminación de roedores, limpieza de escombros y basura. Por otro lado, tienen programas para reciclar la espuma o en cuanto al aserrín, se lo regala para los productores de ladrillo.

3.5.1.3.1 Flujo de procesos de producción de un dormitorio Vitefama

Se ha tomado como ejemplo el flujo de proceso de producción de un dormitorio de la empresa Vitefama. Es importante recalcar que los pasos y los materiales descritos varían de acuerdo con el terminado del mueble y el método de producción de cada una de las empresas, ya que implica el diseño, tamaño, calidad y marcas de herramientas.

Ilustración 38 Flujo de procesos de producción de un dormitorio Vitefama



Fuente: VITEFAMA

El primer paso es la tala de la madera, misma que se la puede conseguir a nivel nacional, una vez limpia la madera, se retira la corteza para transportarla y se procede al siguiente paso, el aserradero, en el que se corta en diferentes tamaños, se la deja secar, luego se hace la selección de las planchas listas, se continúa con el cepillado y se almacena para su distribución a las fábricas.

Es así como pasamos al tercer paso, en el que se transforma la madera seleccionada, pues esto terminara en un producto final, al tener las planchas se hacen partes más manejables y se las lija, para empezar a realizar el mueble como tal.

En el cuarto paso se describirán las marcas de herramientas industriales que se usan en la elaboración de muebles estas son: Makita, Dewalt, Decortul, Stanley, entre otras; de estas marcas se encuentran lijadoras de: banda, mesa, de mano y orbita; la lijadora industrial se requiere para los tabloncillos de la cama, luego se procede con el torno que sirve para dar forma al mueble ya sea

patas, columnas o el diseño del dormitorio que deseamos, mientras que para los bordes de la cama, se usa la herramienta llamada el tupi, posterior se coloca una mano de pintura, catalizador y barniz de acuerdo al color ya sea brillante mate, oscuro, claro, etc.; hay piezas como patas o retazos que requieren ser pegados, por lo que se puede pegar antes o después de pintar, luego se laca, se seca y se vuelve a lijar para quitar los restos de pintura y de laca.

Una vez con las piezas del dormitorio terminadas y pintadas, se debe proceder con un taladro a hacer las perforaciones donde van las uniones de la cama, en la que utilizan cerrajería metálica o tarugos, de ser necesario se realiza el tapizado; en el caso de ser así se utiliza grapadoras, clavilladoras, hilo, el tapiz, sujetadores, cinta de metal para unir las costuras de la tela, y está listo el producto.

Ing. Teófilo Castro considera que el abastecimiento de las materias primas es un problema, ya que, en el país solo hay la mano de obra y se produce madera, por lo demás el país no produce tornillos, bisagras o tapices y es por eso que se debe importar. Hay proveedores nacionales que traen del exterior los materiales, pero elevan los precios de dichos insumos al venderlos localmente, por lo que Vitefama prefiere importar los materiales que necesita para abaratar costos.

3.5.1.4 Aspectos de ventas, promoción y logísticos

Dispone de procesos para la atención al cliente a través de la aplicación de un flujograma de procesos de atención y servicio de ventas. Por el momento cuentan con dos puntos de venta en la ciudad de Cuenca, el uno se localiza por el sector El Vergel, en las calles Manuel J. Calle y Alfonso Cordero esquina; y el segundo en la Av. de las Américas. Además, tienen otros puntos de venta en ciudades como: Guayaquil, Quito, Cuenca, Ambato, etc.

La empresa cuenta con un presupuesto definido para el área de marketing y están buscando cubrir todos los medios de comunicación ya sea en radio, televisión, redes sociales y página web, mientras que a través de su catálogo en línea se puede visualizar la amplia gama de productos: http://www.Vitefama.com.ec/pdf/catalogo_Vitefama.pdf. Al realizar una compra, al cliente se le otorga una garantía de cinco años dependiendo del producto.

3.5.1.5 Calificación del exporaudit: Vitafama

CATEGORÍA		#	PREGUNTA	CALIFICACIÓN		
ADMINISTRATIVO	Plan estratégico para el mercado local	1	Plan estratégico.	5		
		2	Objetivos organizacionales.	5		
		3	Objetivos estratégicos detallados.	5		
		4	Operaciones de exportación.	5		
		5	Programa de exportación.	0		
		6	Ventajas diferenciadoras y competitivas.	5		
	Administración documental	7	Organigrama funcional.	5		
		8	Personal operativo suficiente y capacitado para el área administrativa.	5		
		9	Proyectos de certificación o gestión de calidad.	3		
		10	Sistemas de control para las actividades de la empresa y la producción.	3		
		11	Reuniones o alianzas con competidores.	3		
		12	Sistema de comunicación interno.	3		
		13	Área de comercio exterior o capacitaciones.	3		
FINANCIERO	Organización financiera	14	Presupuesto general.	0		
		15	Flujo de caja u otros estados financieros.	5		
		16	Información actualizada de estados financieros.	5		
		17	Análisis de cálculo de costos por producto/precio de venta final.	5		
		18	Periodicidad de elaboración información financiera.	5		
		19	Personal operativo, suficiente y capacitado para el área financiera.	5		
		20	Márgen de utilidad en los productos.	5		
		21	Fuentes actuales de financiamiento.	5		
		22	Presupuesto específico para nuevos proyectos.	3		
		23	Relación con el SRI.	5		
		24	Información sobre programas de exportación.	3		
PRODUCTIVO	Investigación de Mercados	25	Estudios de mercado local/internacional.	5		
		26	Información económica, geográfica y/o política de los países a los que podría exportar.	5		
		27	Información sobre el potencial de demanda internacional hacia su producto.	3		
		28	Herramientas de investigación de mercados para sus productos local o internacionalmente.	3		
	Desarrollo y diseño de productos y procesos	29	Alto valor agregado.	5		
		30	Mejora en la percepción del valor agregado.	5		
		31	Normas técnicas de calidad INEN, certificaciones, entre otras.	3		
		32	Protección legal de los diseños o prototipos de sus productos.	0		
		PRODUCTIVO	Sistema de producción	33	Procesos de producción y cumplimiento de norma de calidad ISO 9001 u otras normas.	3
				34	Control en calidad y características del producto.	5
35	Producción bajo diseños específicos.			3		
36	Porcentaje de industrialización.			3		
37	Nivel productivo del producto estrella en comparación al año anterior.			5		
38	Capacidad de bodegaje o almacenamiento.			5		
39	Personal capacitado para el adecuado mantenimiento de la maquinaria.			5		
40	Fuentes o proveedores de la materia prima.			5		
Logística e inventarios	41		Criterio técnico para la adquisición de materia prima y/o inventarios.	5		
	42		Porcentaje total de materia prima nacional o internacional.	3		
	43		Procedimientos para el manejo adecuado y registros de bodegas de inventario de insumos, materia prima y productos terminados.	3		
	44		Requerimientos de manejo ambiental.	5		
	45		Malestar en las comunidades aledañas por procesos de manufactura.	5		
Gestión Ambiental	46		Programas para reutilizar y reducir los desperdicios.	5		
	47		Requerimientos u ordenanzas para el correcto manejo ambiental de su industria.	5		
	48		Personal operativo suficiente y capacitado para el área de ventas y marketing.	5		
VENTAS	VENTAS		49	Presupuesto definido para las actividades de marketing y ventas.	5	
			50	Material publicitario.	5	
			51	Planes de marketing, promociones, presentaciones de nuevos productos.	5	
			52	Diseño de eslogan o logo comercial bajo protección legal.	3	
			53	Página web o redes sociales	5	
	SERVICIO AL CLIENTE		54	Persona o equipo de trabajo para el manejo de los ámbitos de servicio al cliente.	5	
			55	Procedimientos de atención y servicio al cliente.	5	
		56	Canales comerciales para distribución del producto.	5		
		57	Garantías y devoluciones del producto.	5		
					TOTAL	238
			TOTAL SOBRE 100	83,51		

De acuerdo con la calificación del exporaudit, Vitafama tiene 83 puntos, lo que significa que se ubica en la primera categoría; es decir cuenta con la mayoría de los aspectos necesarios para iniciar un programa de exportación.

Ficha Técnica	
Nombre de la empresa:	3.5.2 Maderas Valdez 
Producto:	Pisos, gradas, pérgolas, cabañas, encofrados, torneados, canecillos, monterillas, entre otros. Producto estrella: acabados de madera en pisos.
Localización:	2° 53'18.6" S 78°58'41.7" W -2.8884930, -78.9782380 Dirección: Av. Los Andes 5-42 y Totoracocha, Cuenca
Persona de contacto:	Miguel Valdez Ordóñez
Teléfonos y referencias:	Telf.: 072864452 / miguelvaldez223@hotmail.com Facebook: Maderas Valdez
Fecha de la entrevista:	Miércoles 04 de octubre de 2017
Reseña histórica:	El negocio inició hace 20 años, comenzaron a distribuir madera como materia prima, hasta que se tomó la decisión de fabricar productos derivados, convirtiéndose en proveedor de fabricantes.

3.5.2.1 Aspectos administrativos, organizativos y asociativos

Maderas Valdez es una empresa que se registra como persona natural y actualmente se encuentra afiliado al Gremio de Artesanos. La empresa en el área administrativa no cuenta con misión, visión o valores por escrito; no obstante, los tiene claramente definidos, así como su meta constante de aumentar aún más sus niveles de ventas.

La empresa es reconocida por su calidad ya que como menciona su representante legal y propietario, se asegura que se utiliza material de tipo A en cada uno de sus productos, pues prefieren mantener su prestigio hasta el final. Aunque no cuenta con cronogramas detallados por escrito, para el correcto desarrollo de la producción de los pedidos, se dan a menudo reuniones entre el personal con el fin de brindarles capacitación y reiterarles aspectos importantes como las metas y objetivos que se trazan conforme la situación en la que se encuentre el negocio.

La falta de información sobre exportaciones ha impedido que Maderas Valdez pueda desarrollar una operación de exportación pues no cuenta con ninguna clase de datos sobre cómo llegar a mercados potenciales. Además, indica que la calidad de materia prima ecuatoriana no es muy competitiva en comparación a otras que resultan ser de buena calidad, esto se convierten en obstáculos para poder posicionarse en un mercado desconocido.

Miguel Valdez señala que la falta de profesionalismo por parte de su personal administrativo ha sido una de las razones por las cuales no se ha podido desarrollar un organigrama e impedimento principal para el fomento de la formalidad de la empresa.

3.5.2.2 Aspectos financieros y contables

Ilustración 39 información Madera Valdez

Información del Contribuyente	
Razón Social:	VALDEZ ORDOÑEZ MIGUEL
RUC:	0301027124001
Nombre Comercial:	MADERAS VALDEZ
Estado del Contribuyente en el RUC	Activo
Clase de Contribuyente	Otro
Tipo de Contribuyente	Persona Natural
Obligado a llevar Contabilidad	SI
Actividad Económica Principal	VENTA AL POR MAYOR DE MADERA.
Fecha de inicio de actividades	01-05-1999
Fecha de cese de actividades	
Fecha reinicio de actividades	
Fecha actualización	05-08-2011
Categoría Mi PYMES	Pequeña

Fuente: SRI

Maderas Valdez se registra con el RUC 0301027124001 bajo el nombre de Valdez Ordóñez Miguel, representante legal del negocio; como lo indica la página del SRI. La empresa no cuenta con un presupuesto concreto para el año en curso debido a la variabilidad del mercado; en cuanto al área financiera, existe un contador de medio tiempo que únicamente realiza el pago de impuestos por lo que cabe concluir que no se cuenta con el suficiente personal capacitado para dicha área; no obstante, no han tenido problemas con el SRI.

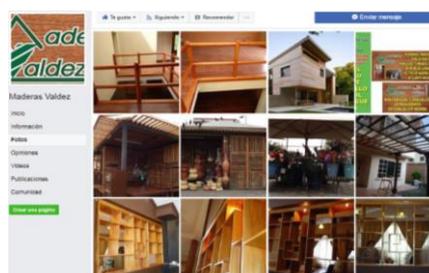
De acuerdo a la información financiera el único presupuesto que se maneja es el inventario de materia prima; pero es llevada de manera no especializada, como señala el propietario además de la situación económica del país, está atravesando por una crisis con niveles de pérdidas mensuales.

3.5.2.3 Aspectos del producto y productivos

Maderas Valdez trabaja con Fernand Sánchez, laurel, copal, ceique, canelo, romerillo, teca, guayacán, entre otras especies; que son provenientes de la Costa, Oriente y Esmeraldas específicamente. La empresa ha realizado estudios de mercado para definir precios a través de una investigación exploratoria.

Aunque no dispone de información sobre países potenciales para la correcta ubicación de su demanda, de manera indirecta conoce sobre los destinos a los cuáles se están enviando muebles de madera. El producto ofertado es percibido como alto valor agregado debido a la calidad reconocida y recomendada por todos los clientes.

Ilustración 40 Productos Madera Valdez



Fuente: Facebook Madera Valdez

En la empresa se cuenta con la capacidad para fabricar productos bajo diseños específicos requeridos por los clientes. La industrialización de sus productos asciende a un porcentaje del

80% que varía dependiendo del tipo de producto y el nivel productivo ha disminuido desde el año 2013; no obstante, considera que mejorará. En cuanto al mantenimiento de la maquinaria, cuenta con el personal suficientemente capacitado para el cuidado de dichos complementos; no obstante, cuando existen inconvenientes de alto grado de dificultad, se recurre a la subcontratación.

No se cuenta con un criterio técnico para la compra de la materia prima, tal proceso se realiza de manera no especializada dependiendo de la situación de ventas y esto se debe a la falta del personal idóneo según indica Miguel Valdez Ordóñez.

En cuanto a la protección ambiental, es necesario comprar madera con guías forestales debido a que ellos realizan inspecciones cada dos o tres meses requiriendo documentación; la información que manejan los guías es para saber cuánto se vende y cuánto se compra, cruzando información con el Servicio de Rentas Internas para evitar posibles fraudes fiscales y la venta ilegal de la tala de árboles.

La empresa cuenta con un tanque de agua en donde se quedan las partículas gruesas y se expulsa humo puro de acuerdo con el permiso ambiental. De igual manera, se controlan sonidos de las máquinas para evitar impactos en las comunidades aledañas y se cumple con la seguridad industrial protegiendo la fábrica y a los trabajadores de futuros accidentes.

3.5.2.4 Aspectos de ventas, promoción y logísticos

En cuanto al área de ventas y marketing, existe material publicitario como: hojas volantes, revistas, anuncios en páginas amarillas, e incluso en años anteriores se contaba con la promoción por medio de un programa transmitido por Telerama mismo que se tuvo que suspender por la baja en las ventas.

Otras de las vías para ofertar los productos de Maderas Valdez han sido correos electrónicos y llamadas telefónicas a sus clientes; en el que comunica sobre los nuevos productos por parte de la empresa y los clientes le ayudan con su opinión sobre sus necesidades y gustos.

Maderas Valdez contaba hace algún tiempo con una página web empresarial; empero resultó ser una estafa pues le cobraron por ofertar los productos de la empresa, pero no tuvo muchos resultados. El negocio no cuenta con un determinado presupuesto para marketing, pues desconoce cuáles serían las mejores formas para poder llegar al mayor número de personas y captar su atención con miras a un posible aumento en las ventas.

En cuanto al servicio al cliente, no se encuentra desarrollado de manera especializada, sin embargo, la empresa planea trabajar en ello ya que considera que es el medio de contacto principal con los clientes. Maderas Valdez no cuenta con un período máximo o mínimo para la aplicación de garantías puesto que no se han dado problemas en cuanto a quejas o reclamos, aun así, al darse estas situaciones han sido resueltos de la manera más rápida y eficiente.

3.5.2.5 Calificación del exporaudit: Maderas Valdez

CATEGORÍA	#	PREGUNTA	CALIFICACIÓN	CATEGORÍA	#	PREGUNTA	CALIFICACIÓN			
ADMINISTRATIVO	Plan estratégico para el mercado local	1	Plan estratégico.	3	PRODUCTIVO	Sistema de producción	33	Procesos de producción y cumplimiento de norma de calidad ISO 9001 u otras normas.	0	
		2	Objetivos organizacionales.	0			34	Control en calidad y características del producto.	3	
		3	Objetivos estratégicos detallados.	0			35	Producción bajo diseños específicos.	5	
		4	Operaciones de exportación.	0			36	Porcentaje de industrialización.	3	
		5	Programa de exportación.	0			37	Nivel productivo del producto estrella en comparación al año anterior.	3	
		6	Ventajas diferenciadoras y competitivas.	5			38	Capacidad de bodegaje o almacenamiento.	3	
	Administración documental	7	Organigrama funcional.	3			39	Personal capacitado para el adecuado mantenimiento de la maquinaria.	3	
		8	Personal operativo suficiente y capacitado para el área administrativa.	0			Logística e inventarios	40	Fuentes o proveedores de la materia prima.	5
		9	Proyectos de certificación o gestión de calidad.	0				41	Criterio técnico para la adquisición de materia prima y/o inventarios.	3
		10	Sistemas de control para las actividades de la empresa y la producción.	0		42		Porcentaje total de materia prima nacional o internacional.	5	
		11	Reuniones o alianzas con competidores.	0		43		Procedimientos para el manejo adecuado y registros de bodegas de inventario de insumos, materia prima y productos terminados.	0	
		12	Sistema de comunicación interno.	5		44		Requerimientos de manejo ambiental.	5	
		13	Área de comercio exterior o capacitaciones.	0		45		Malestar en las comunidades aledañas por procesos de manufactura.	5	
FINANCIERO	Organización financiera	14	Presupuesto general.	3	Gestión Ambiental	46	Programas para reutilizar y reducir los desperdicios.	5		
		15	Flujo de caja u otros estados financieros.	0		47	Requerimientos u ordenanzas para el correcto manejo ambiental de su industria.	5		
		16	Información actualizada de estados financieros.	0		Ventas	48	Personal operativo suficiente y capacitado para el área de ventas y marketing.	3	
		17	Análisis de cálculo de costos por producto/precio de venta final.	5	49		Presupuesto definido para las actividades de marketing y ventas.	0		
		18	Periodicidad de elaboración información financiera.	0	50		Material publicitario.	3		
		19	Personal operativo, suficiente y capacitado para el área financiera.	0	51		Planes de marketing, promociones, presentaciones de nuevos productos.	0		
		20	Márgen de utilidad en los productos.	3	52		Diseño de eslogan o logo comercial bajo protección legal.	0		
		21	Fuentes actuales de financiamiento.	5	53		Página web o redes sociales	0		
		22	Presupuesto específico para nuevos proyectos.	3	Servicio al cliente		54	Persona o equipo de trabajo para el manejo de los ámbitos de servicio al cliente.	0	
		23	Relación con el SRI.	5			55	Procedimientos de atención y servicio al cliente.	0	
		24	Información sobre programas de exportación.	3			56	Canales comerciales para distribución del producto.	5	
		25	Estudios de mercado local/internacional.	3		57	Garantías y devoluciones del producto.	0		
PRODUCTIVO	Investigación de Mercados	26	Información económica, geográfica y/o política de los países a los que podría exportar.	0	TOTAL		120			
		27	Información sobre el potencial de demanda internacional hacia su producto.	0	TOTAL SOBRE 100		42,11			
		28	Herramientas de investigación de mercados para sus productos local o internacionalmente.	0						
		29	Alto valor agregado.	5						
	30	Mejora en la percepción del valor agregado.	5							
	Desarrollo y diseño de productos y	31	Normas técnicas de calidad INEN, certificaciones, entre otras.	0	FIRMA					
		32	Protección legal de los diseños o prototipos de sus productos.	0	FIRMA					

De acuerdo con la calificación del exporaudit, Maderas Valdez tiene 42 puntos, calificación con la que se encuentra en la tercera categoría, por lo que debe mejorar el área administrativa en su totalidad tanto como el área de marketing y ventas, entre otros aspectos; no obstante, no han descartado la idea de llevar sus productos a un mercado internacional.

Ficha Técnica	
Nombre de la empresa:	3.5.3 Artemueble 
Producto:	Productos principales: muebles para hogar y oficina. Producto estrella: dormitorios.
Localización:	2°53'30.0" S 79°00'44.7" W -2.8916570, -79.0124080 Dirección fábrica: Sangurima 17-25 y Miguel Heredia
Persona de contacto:	Arcecio Teodoro Morocho Pasaca
Teléfonos y referencias:	Telf.: 072838101 - Cel.: 0999516093 arcecioteodoro@gmail.com Facebook: Artemueble Cuenca Azuay www.artemueblecuenca.com
Fecha de la entrevista:	Jueves 05 de octubre de 2017
Reseña histórica:	El negocio inició hace 20 años como medio de subsistencia y ayuda en el fortalecimiento del empleo y mano de obra, y además por el gusto a la dedicación de trabajar con madera por parte del propietario.

3.5.3.1 Aspectos administrativos, organizativos y asociativos

Artemueble es una empresa que se registra como persona natural, actualmente no se encuentra afiliado a ninguna cámara o gremio. La empresa cuenta con una leve debilidad en cuanto al área administrativa pues no cuenta con misión, visión o valores detallados por escrito, en su lugar solo los tiene claramente definidos. Dentro de sus objetivos establece que desea formar una gran empresa y posicionarse entre los más grandes empresarios del sector maderero del austro del país.

No tiene interés por direccionar su producción para el exterior debido a que primero desea ganar el debido prestigio a nivel nacional. La ventaja diferenciadora principal se concentra en que los productos que son fabricados sobre medida y capricho del cliente; es decir, se realizan trabajos bajo diseños personalizados.

La empresa cuenta con manuales de funciones, pero no con un organigrama debido a la constante rotación del personal. Arcecio Morocho se autodefine como un gerente polifuncional que, al contar con la suficiente experiencia, ha direccionado a su empresa hacia el éxito sin ninguna clase de inconveniente que no haya podido combatir.

La empresa ha participado en varios eventos nacionales en donde se han publicitado sus productos recibiendo los mejores resultados. Aunque no hayan participado en proyectos de certificación, el control de calidad y el control sobre el personal para mantener dichos estándares son tareas consideradas como prioritarias para el correcto desarrollo del negocio en conjunto. Se ha tratado de formalizar la comunicación interna de la empresa por lo que se utiliza correo electrónico para evitar errores y deficiencias en mensajes y asignación de tareas.

3.5.3.2 Aspectos financieros y contables

Ilustración 41 Contribuyente Artemueble

Información del Contribuyente	
Razón Social:	MOROCHO PASACA ARCECIO TEODORO
RUC:	0101807113001
Nombre Comercial:	ARTEMUEBLE
Estado del Contribuyente en el RUC	Activo
Clase de Contribuyente	Otro
Tipo de Contribuyente	Persona Natural
Obligado a llevar Contabilidad	NO
Actividad Económica Principal	FABRICACION DE MUEBLES DE MADERA.
Fecha de inicio de actividades	23-06-1988
Fecha de cese de actividades	08-04-1996
Fecha reinicio de actividades	30-11-2004
Fecha actualización	19-06-2013
Categoría Mi PYMES	Pequeña

Fuente: SRI

La empresa Artemueble se registra con el RUC 0101807113001 bajo el nombre de Morocho Pasaca Arcecio Teodoro, representante legal del negocio; como lo indica la página del Servicio de Rentas Internas (SRI). La empresa cuenta con un presupuesto concreto para el año en curso; en cuanto al área financiera, existe un contador encargado de la elaboración de la información financiera como: estados de resultados, balances y flujos de caja, además dicha información se

maneja trimestralmente a gran escala y mensualmente se analiza lo más básico; según Arcecio Morocho, se cuenta con tres personas en dicha área quienes cuentan con la capacidad para el desarrollo del negocio.

La empresa se financia mediante financiamiento propio e instituciones bancarias con préstamos o créditos comerciales y no ha tenido inconvenientes con el SRI. Cuenta con la posibilidad de invertir en nuevos proyectos empero se reitera que para empezar con una exportación de preferencia se deberá lograr un exitoso posicionamiento local. Ha sido informado sobre programas de exportación mediante la página web de la Corporación Financiera Nacional (CFN).

3.5.3.3 Aspectos del producto y productivos

Artemueble trabaja únicamente con roble, madera maciza proveniente del Oriente y madera chilena en cuanto a tableros aglomerados. No se han realizado estudios de mercado debido a que basta con los eventos que se realizan en diferentes provincias del país, como por ejemplo en los 50 años de cantonización de Santo Domingo se dio una auténtica feria del mueble cuencano, o para finales de noviembre con una feria en Loja, mismas que resultan ser medidas óptimas para detectar los productos que faltan por ofertarse en dichos lugares o aquellos que deberían dejar de

elaborarse; además se ofrecen descuentos y ofertas muy atractivas de tal manera que aumentan las ventas.

La empresa ha obtenido información de posibles mercados meta como Italia y Viena de forma meramente informal pero vital para conocer sobre lo que desde dichos lugares se demanda o sobre aquellos diseños que se encuentran en auge. Un aspecto clave mencionado por el representante legal de Artemueble fue sobre la competencia mundial; la cual es mayor que en el mismo país, por lo que el factor principal para una exitosa operación de exportación se centra en el valor agregado con el que diferencien sus productos en cualquier lugar, pero sobre todo en el mercado internacional.

Los productos del negocio Artemueble son percibidos como de alto valor agregado pues dentro de los principios fundamentales de la empresa se encuentra la promoción de la mejora continua tanto en los procesos como en el producto final, la búsqueda constante de vías para captar la atención del cliente; y la calidad garantizada, desde la misma selección de la materia prima hasta el momento de entrega e instalación según sea el caso.

En cuanto a la producción como tal, cuenta con un porcentaje de industrialización de alrededor del 75%, contando con la maquinaria adecuada y el conocimiento para su correcto mantenimiento; no obstante, en casos necesarios se realiza subcontratación.

Aunque se cuenta con el suficiente número de proveedores de materia prima, siempre se trata de buscar nuevas fuentes, con el fin de posiblemente encontrar mayor calidad a mejores precios. No se usa un criterio técnico para la compra de materia prima pues considera que basta con el grado de experiencia por parte del encargado. En una totalidad, la materia prima es 80% nacional y el 20% restante proviene de Chile en cuanto a tableros por el tema de calidad. Se ha controlado el ruido de la maquinaria por parte del Municipio debido a los requerimientos para los correspondientes permisos de funcionamiento.

3.5.3.4 Aspectos de ventas, promoción y logísticos

El área de ventas y marketing está a cargo de 4 personas lo suficientemente capacitadas según Arcecio Morocho quienes utilizan material publicitario como: hojas volantes, redes sociales, prensa y teléfono, aunque al parecer esta última vía está en discusión por temas legales que aparentemente han prohibido este medio de publicidad.

El logo comercial de Artemueble es “distinción y elegancia en muebles”, mismo que, aunque no esté registrado en el Instituto Ecuatoriano de Propiedad Intelectual (IEPI), es conocido por la sociedad cuencana.

No se cuenta con un presupuesto específico para el tema de marketing debido a que este varía según los proyectos que se tracen pues por ejemplo se señaló que para publicitar a la empresa dentro de Cuenca se invierten alrededor de \$800 dólares mientras que el presupuesto se eleva cuando surgen las ferias interprovinciales a un valor de \$5000 dólares.

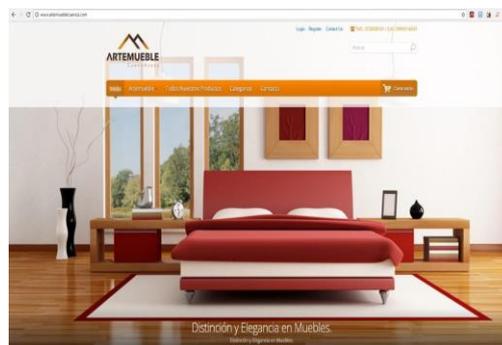
Ilustración 42 Facebook Artemueble



Fuente: Facebook Artemueble

La empresa cuenta con una notable fortaleza en cuanto a promoción por el correcto uso de página web y redes sociales que día a día se mantienen actualizadas brindando mayor atención al cliente. Además, con 3 las personas encargadas del ámbito de servicio al cliente lo suficientemente capacitadas que han dado claramente óptimos resultados.

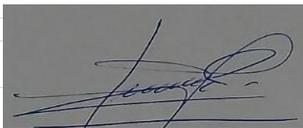
Ilustración 43 Página web Artemueble



Fuente: Página web Artemueble

Artemueble cuenta con ventas directas al público a nivel nacional, con los canales de distribución y con garantías de mínimo un año para solventar problemas y garantizar mejoras en cuanto al servicio.

3.5.3.5 Calificación del exporaudit: Artemueble

CATEGORÍA	#	PREGUNTA	CALIFICACIÓN	CATEGORÍA	#	PREGUNTA	CALIFICACIÓN	
ADMINISTRATIVO	Plan estratégico para el mercado local	1	Plan estratégico.	3	PRODUCTIVO	33	Procesos de producción y cumplimiento de norma de calidad ISO 9001 u otras normas.	3
		2	Objetivos organizacionales.	5		34	Control en calidad y características del producto.	5
		3	Objetivos estratégicos detallados.	3		35	Producción bajo diseños específicos.	5
		4	Operaciones de exportación.	3		36	Porcentaje de industrialización.	5
		5	Programa de exportación.	0		37	Nivel productivo del producto estrella en comparación al año anterior.	3
		6	Ventajas diferenciadoras y competitivas.	5		38	Capacidad de bodegaje o almacenamiento.	5
	Administración documental	7	Organigrama funcional.	3		39	Personal capacitado para el adecuado mantenimiento de la maquinaria.	3
		8	Personal operativo suficiente y capacitado para el área administrativa.	5		40	Fuentes o proveedores de la materia prima.	5
		9	Proyectos de certificación o gestión de calidad.	3		41	Criterio técnico para la adquisición de materia prima y/o inventarios.	3
		10	Sistemas de control para las actividades de la empresa y la producción.	5		42	Porcentaje total de materia prima nacional o internacional.	5
		11	Reuniones o alianzas con competidores.	0		43	Procedimientos para el manejo adecuado y registros de bodegas de inventario de insumos, materia prima y productos terminados.	0
		12	Sistema de comunicación interno.	5		44	Requerimientos de manejo ambiental.	5
		13	Área de comercio exterior o capacitaciones.	0		45	Malestar en las comunidades aledañas por procesos de manufactura.	5
FINANCIERO	Organización financiera	14	Presupuesto general.	5	46	Programas para reutilizar y reducir los desperdicios.	5	
		15	Flujo de caja u otros estados financieros.	5	47	Requerimientos u ordenanzas para el correcto manejo ambiental de su industria.	5	
		16	Información actualizada de estados financieros.	5	48	Personal operativo suficiente y capacitado para el área de ventas y marketing.	5	
		17	Análisis de cálculo de costos por producto/precio de venta final.	0	49	Presupuesto definido para las actividades de marketing y ventas.	5	
		18	Periodicidad de elaboración información financiera.	3	50	Material publicitario.	5	
		19	Personal operativo, suficiente y capacitado para el área financiera.	5	51	Planes de marketing, promociones, presentaciones de nuevos productos.	5	
		20	Márgen de utilidad en los productos.	5	52	Diseño de eslogan o logo comercial bajo protección legal.	3	
		21	Fuentes actuales de financiamiento.	5	53	Página web o redes sociales	5	
		22	Presupuesto específico para nuevos proyectos.	3	54	Persona o equipo de trabajo para el manejo de los ámbitos de servicio al cliente.	5	
		23	Relación con el SRI.	5	55	Procedimientos de atención y servicio al cliente.	3	
		24	Información sobre programas de exportación.	3	56	Canales comerciales para distribución del producto.	5	
		PRODUCTIVO	Investigación de Mercados	25	Estudios de mercado local/internacional.	0	57	Garantías y devoluciones del producto.
26	Información económica, geográfica y/o política de los países a los que podría exportar.			0	TOTAL		208	
27	Información sobre el potencial de demanda internacional hacia su producto.			3	TOTAL SOBRE 100		72,98	
28	Herramientas de investigación de mercados para sus productos local o internacionalmente.			3	 FIRMA			
29	Alto valor agregado.		5					
30	Mejora en la percepción del valor agregado.		5					
31	Normas técnicas de calidad INEN, certificaciones, entre otras.		0					
32	Protección legal de los diseños o prototipos de sus productos.		0					

De acuerdo con el exporaudit, Artemueble se encuentra en la segunda categoría con un puntaje de 72 pts., lo que quiere decir que aún debe mejorar ciertos aspectos como el área administrativa; sin embargo, aunque cuentan con la mayoría de los aspectos necesarios para exportar no tienen la expectativa de hacerlo.

Ficha Técnica		
Nombre de la empresa:	3.5.4 Officenter	
Producto:	Productos principales: sillas, sillones, butacas, auditorios, división ambiente, sofá de espera. Producto estrella: muebles de cocina	
Localización:	2°53'55.5" S 79°00'07.0" W -2.8987450, -79.0019350 Mariscal Sucre 5-70 y Hno. Hermano Miguel esquina.	
Persona de contacto:	Catalina Murillo	
Teléfonos y referencias:	Telf.: 072845268 – 072825077 officenter@etapanet.net	
Fecha de la entrevista:	Miércoles 11 de octubre de 2017	
Reseña histórica:	El negocio inició en el año 1997 como un taller artesanal que conforme pasaba el tiempo iba aumentando el valor de sus ingresos y su número de empleados, pasando de tener la calificación artesanal a convertirse en una pequeña empresa.	

3.5.4.1 Aspectos administrativos, organizativos y asociativos

Ilustración 44 Organigrama Officenter



Fuente: Empresa Officenter

Officenter es una empresa que se registra como persona natural. Actualmente se encuentra afiliada a la Cámara de Comercio de Cuenca. Aunque cuenta con la misión de mantenerse en el mercado para luego expandirse a la arena internacional, dicho plan estratégico es subjetivo y no se refleja por escrito. Las órdenes de producción o pedidos están claramente clasificadas de manera secuencial y se detallan: fechas de entrega, direcciones y especificaciones.

Las ventajas diferenciadoras son específicamente los servicios y precios que se ofrecen a los consumidores, mismos que desatan una preferencia por parte de estos últimos. La empresa cuenta con la aplicación de un organigrama el cual fue desarrollado debido a un proyecto realizado en conjunto con la Corporación Financiera Nacional (CFN) por asesoría externa en seguridad y salud organizacional.

Las órdenes de producción incluso llegan a ser diarias debido a que en la empresa se trabaja solamente bajo pedidos de almacenes, contratos o visitas. No obstante, cuando no hay pedidos se transfiere una orden de producción sobre lo que hace falta en el almacén. Existe la presencia de dos personas encargadas del área administrativa, quienes son las encargadas del control en las actividades, en el caso de la producción es: Ángel Patricio Villavicencio y en cuanto a actividades del almacén, Catalina Murillo. La comunicación interna de la empresa se da de manera verbal y fuera de las instalaciones se da a través de la telefonía móvil.

3.5.4.2 Aspectos financieros y contables

Ilustración 45 Información Offcenter

Información del Contribuyente	
Razón Social:	VILLAVICENCIO QUIZHPI ANGEL PATRICIO
RUC:	0102496668001
Nombre Comercial:	OFFICENTER
Estado del Contribuyente en el RUC	Activo
Clase de Contribuyente	Otro
Tipo de Contribuyente	Persona Natural
Obligado a llevar Contabilidad	SI
Actividad Económica Principal	FABRICACION DE MUEBLES EN GENERAL
Fecha de inicio de actividades	02-01-1997
Fecha de cese de actividades	
Fecha reinicio de actividades	
Fecha actualización	29-09-2017
Categoría Mi PYMES	Pequeña

Fuente: SRI

Offcenter se registra con el RUC 0102496668001 bajo el nombre de Villavicencio Quizhpi Ángel Patricio, representante legal del negocio; como bien lo indica la página del Servicio de Rentas Internas (SRI).

La empresa no cuenta con un presupuesto concreto para el año en curso, dicha inversión se maneja de acuerdo con las ventas. En cuanto al desarrollo de la información financiera, la empresa realiza flujos de caja, cálculo

de costos y precio final de ventas. Los estados financieros se realizan mensualmente debido a que Offcenter está obligada a llevar contabilidad con un contador contratado por servicios prestados, quien se encarga de realizar las debidas declaraciones del Impuesto al Valor Agregado (IVA) y del Impuesto a la Renta.

Cada tres meses se realiza un balance general para poder detectar la situación en la que se encuentra la empresa. El negocio tiene un crédito hipotecario con la Corporación Financiera Nacional (CFN) desde hace más de 5 años que se adquirió con el fin de comprar maquinaria, y además en el tema de sobregiros tiene relación con el banco del Pichincha. Offcenter no ha tenido problemas con el Servicio de Rentas Internas (SRI) ni con ninguna otra institución.

A pesar de que no se ha desarrollado una operación de exportación, la empresa no cuenta con un presupuesto extra para nuevos proyectos debido a la situación actual del mercado. Sin embargo, muestra interés por elaborar un debido programa para dicho proceso de comercio internacional. La empresa no ha tenido la oportunidad de recibir información sobre los pasos a seguir para una correcta operación de exportación.

3.5.4.3 Aspectos del producto y productivos

Officenter trabaja exclusivamente con tableros de melamina proveniente de la región Sierra, específicamente de Quito. La empresa no realiza estudios de mercado ya que se basan en las temporadas para establecer que productos se van a fabricar, como, por ejemplo, cuando se acerca el inicio a clases se trata de producir escritorios o muebles pequeños siendo estos los más demandados en dicho período de tiempo. Sin embargo, en los dos últimos años todo ha sido muy inestable, por lo que se trata de ofertar gran variedad de productos al no tener en claro cuáles serán las próximas necesidades o preferencias por parte del consumidor.

El negocio procura resguardar la percepción del alto valor agregado de sus productos pues se direcciona a que el producto sea entregado en óptimas condiciones; es decir, sin fallas, con los mejores terminados, bien asegurados, etc. Si bien no se cuenta con normas técnicas en cuanto a los procesos, es la materia prima la que dispone de certificaciones de calidad *ISO*.

A pesar de que los diseños no son protegidos mediante el Instituto Ecuatoriano de Propiedad Intelectual ya que resulta demorado y costoso, los diseños no son proporcionados a los clientes por cuestiones de seguridad contra el plagio como: réplicas por parte de aquellos fabricantes que al tener menos costos operativos pueden ofrecer precios mucho más atractivos que los de Officenter. De tal manera se entregan los diseños cuando se anticipa por medio de la confirmación del pedido, pues de otro modo la muestra del diseño será meramente gráfica a través de instrumentos digitales de la misma empresa.

Officenter cuenta con la capacidad productiva del 50% de industrialización de sus procesos. Dicha maquinaria cuenta con el debido mantenimiento por parte de personal subcontratado. Actualmente, la empresa se encuentra con un proyecto de muebles en 54 departamentos, lo que implicaría la fabricación de 162 armarios. No obstante, de forma general la producción ha disminuido en comparación de años anteriores.

Ilustración 46 Productos Officenter



Fuente: Facebook Officenter

En el abastecimiento de materia prima, hubo un problema en cuanto a calidad y no en cantidad al momento de implementar las salvaguardias que, aunque protegieron a la industria nacional

también causaron problemas en cuanto al alza de precios, sin embargo, aunque dichas medidas ya se encuentran en proceso de eliminación, las ventas no muestran una pronta recuperación. La procedencia de la materia prima en su mayor parte es nacional, aunque artículos como partes y piezas de sillas en cuanto a los muebles de oficina, tornillería y cerrajería, son importados.

En cuanto a la gestión ambiental, Officenter trata de cumplir con programas de seguridad y salud dentro de la empresa, como es el caso de la Comisión de Gestión Ambiental (CGA), misma que le otorgó permisos ambientales hace ya varios años atrás. En la empresa no existen muchos inconvenientes en cuanto a control ambiental debido a la reducida utilización de lacas o disolventes debido a que el material con el que se trabaja es prefabricado. Es la pega que se usa para la fabricación de sillones el único elemento químico usado por así decirlo. En cuanto a programas para la reutilización, se trata de ayudar a la comunidad con partes de tableros que no se pueden volver a utilizar dentro de los procesos de producción ofreciendo los mismos sin ningún costo; y en el caso de la basura, es un camión de la Empresa Pública Municipal de Aseo de Cuenca (EMAC) el que retira dichos desperdicios una vez por semana.

3.5.4.4 Aspectos de ventas, promoción y logísticos

Ilustración 47 Logo Officenter



Fuente: Facebook Officenter

En el área de ventas y marketing se presenta una debilidad pues no se cuenta con el suficiente personal para desarrollar dichas actividades, sino que se hace uso de las redes sociales en su lugar. El logo comercial de Officenter es “el centro de su oficina” debido a que hace solamente dos años eran meramente fabricantes de muebles de oficina, tenían como principal cliente al gobierno de turno, pero la falta de liquidez, descontinuaron los contratos situación que obligó a la empresa a desarrollar nuevas líneas de producción.

Los medios utilizados para publicitar los productos de Officenter son: redes sociales, hojas membretadas, carpetas, tarjetas de presentación, material que no demanda un alto presupuesto para su circulación. Officenter cuenta con una página en Facebook más no con una página web.

En cuanto al ámbito del servicio al cliente, son los mismos dueños quienes hacen frente a esta área, con cuya vasta experiencia han logrado posicionarse en el mercado local. La garantía que ofrece Officenter es de dos años contados a partir de la fecha de registro de la factura. La empresa no cuenta con suficiente capacidad de bodegaje pues se han planteado que no es posible contar con productos terminados que estén más de un mes.

Ficha Técnica	
Nombre de la empresa:	3.5.5 Diserval 
Producto:	Productos principales: muebles modulares para oficina, hogar y construcción. Producto estrella: estaciones de oficina.
Localización:	2°52'21.2"S 78°58'48.8"W -2.872550, -78.980227 Fábrica: Calle Palmira 7-77 y Vía Patamarca Comercializadora: Sucre 5-80 y Hno. Miguel
Persona de contacto:	Ing. Franklin Serrano
Teléfonos y referencias:	072820331 – 072898891 www.diserval.com
Fecha de la entrevista:	Sábado 14 de octubre de 2017
Reseña histórica:	La empresa familiar empezó en el año 1980, como distribuidora de productos para acabados de la construcción y en el año de 1995 empezó a dedicarse a la fabricación y comercialización de muebles modulares.

3.5.5.1 Aspectos administrativos, organizativos y asociativos

En el año 2016 contaban con 30 empleados debido a la recesión económica del país, en la actualidad se disminuyó el personal a 12 personas, de las cuales 4 trabajan en el área administrativa y los 8 restantes en producción.

Cuentan con misión, visión como se puede observar en el *Ilustración N° 48*, el cual está documentado y ha sido debidamente comunicado al resto de empleados. Antes contaban con objetivos organizacionales, cuadros comparativos, entre otros; no obstante, se considera que ahora no es posible planificar debido a la incertidumbre del mercado.

Ilustración 48 Visión, Misión y Valores Diserval



Fuente: Página Diserval Facebook

El gerente es quien se ha capacitado en el área de comercio exterior y por el momento se encuentra en proceso de armar un programa de exportación en algunos mercados de Latinoamérica, además él mismo ha asistido a ruedas de negocios y cursos facilitados por el MIPRO, por ende si dispone de información sobre operaciones de exportación del sector maderero e incluso ha tenido la oportunidad de ir a ferias y conseguir contactos directos por si alguna vez exista la oportunidad de internacionalizar al producto.

Se trabaja principalmente bajo pedido y se considera que la principal ventaja diferenciadora está en la combinación de la calidad y el diseño de sus productos, es por lo que Diserval ha recibido premiaciones como “líder empresarial andino” Ing. Marcelo Serrano – Gerente Diserval y la empresa el premio “Internacional a la calidad empresarial” Azuay-Ecuador 2014.

Ilustración 49 Premiaciones Diserval



Fuente: Página de Diserval Facebook

Cuenta con un organigrama funcional, el cual fue recientemente actualizado por una estudiante para la realización de su tesis, motivo por el que aún no está publicado. El sistema de comunicación interno es a través de memos, correos, o redes sociales como: WhatsApp.

3.5.5.2 Aspectos financieros y contables

De acuerdo con el SRI, Diserval está a cargo de Marcelo Serrano Carrión registrada como persona natural. La actividad económica del negocio es la fabricación de muebles de cualquier material en general e inició sus actividades en el año 1991 y está categorizada como pequeña empresa, su RUC es 0100652403001. Diserval maneja un presupuesto anual pero igual manifiesta que es difícil por la incertidumbre del mercado.

Ilustración 50 Contribuyente Diserval

Información del Contribuyente	
Razón Social:	SERRANO CARRION MARCELO RODRIGO
RUC:	0100652403001
Nombre Comercial:	DISERVAL
Estado del Contribuyente en el RUC	Activo
Clase de Contribuyente	Otro
Tipo de Contribuyente	Persona Natural
Obligado a llevar Contabilidad	NO
Actividad Económica Principal	FABRICACION DE MUEBLES DE CUALQUIER MATERIAL EN GENERAL
Fecha de inicio de actividades	17-12-1991
Fecha de cese de actividades	23-07-1993
Fecha reinicio de actividades	14-05-1999
Fecha actualización	20-05-2016
Categoría MI PYMES	Pequeña

Fuente: SRI

Se llevan informes financieros de ingresos y gastos, pero la empresa no está obligada a llevar contabilidad; la periodicidad con la que se elabora este informe financiero es mensual y está a cargo de 3 personas. Se realizan análisis de costos por materiales de acuerdo con el punto de equilibrio. El margen de utilidad en los productos es alrededor de un 28%. Las fuentes de

financiamiento con las que cuenta son por capital propio y con instituciones privadas; no cuentan con un presupuesto para nuevas líneas y se encuentran al día con el SRI y el IESS.

3.5.5.3 Aspectos del producto y productivos

El producto es percibido como de alto valor agregado por el diseño, calidad y durabilidad, creen en la mejora continua del valor agregado junto con el ciclo Deming, como meta de todos los días. En cuanto a estudios de mercado no se los realiza, debido a que se basan en las tendencias de mercado y en base a los pedidos frecuentes que se solicitan.

Diserval trabaja principalmente con tableros aglomerados recubiertos con melamina, sus proveedores de tableros son: Distablasa, Edimca, Novopan y Acosa Cotopaxi. La empresa se ha ido especializando sobre todo en muebles de oficina, aun así, cuenta con otras líneas de productos. En cuanto a su producto estrella, este comprende una estación de oficina; dicho producto aumentó el nivel productivo en comparación al año anterior; es decir, actualmente producen alrededor de 90 estaciones al mes.

Ilustración 51 Fábrica Diserval



Fuente: Página Diserval Facebook

La planta cuenta con un porcentaje de industrialización del 80% y 20% de trabajo artesanal. La materia prima se almacena en bodegas, mientras que se elabora muebles bajo diseños personalizados, pero de ser el caso se puede trabajar con producción en serie.

Los procesos de producción se basan bajo requerimientos de la norma ISO 9001, sin embargo, aún no cuentan con la certificación. Se realiza un sistema de control de calidad tanto al inicio de la producción como al final, además se le da un chequeo final al producto para observar detalles.

En cuanto al mantenimiento de las máquinas se contrata a personal externo; sin embargo, la política de la empresa es que los empleados son quienes deben conocer su propia máquina y por ende pueden repararla, para ello se les capacita en conocimientos básicos en electricidad, mecánico hidráulico o neumático; adicionalmente en seguridad, legislación laboral y motivación.

En cuanto a la gestión ambiental, se basan en las normas y reglamentos del Municipio de Cuenca, los cuales han revisado el control de ruido, determinando que la empresa no es contaminante como una fábrica de madera debido al uso de tableros previamente procesados, aun así, cumplen con los requerimientos exigidos.

Existen programas para reutilizar o reducir desperdicios en materiales como la esponja que luego de trocearla se vuelve a usar como relleno además usan casi todo lo que se puede en retazos.

3.5.5.4 Aspectos de ventas, promoción y logísticos

Una persona se hace cargo del departamento de ventas y disponen de un presupuesto mensual para tales actividades. Anteriormente se contaba con publicidad en radio, pero debido a costos se dejó de optar por este servicio; actualmente utilizan material publicitario electrónico como Facebook, página web y un catálogo en línea; en cuanto a material físico se utilizan: tarjetas de presentación y hojas volantes. A diferencia de las demás empresas entrevistadas, Diserval tiene diseñado y registrado su logo comercial.

Ilustración 52 Logo Diserval



Fuente: Página Diserval Facebook

Por otro lado, el procedimiento de atención y servicio al cliente, se lo realiza cuando el cliente solicita el diseño del producto, posterior se hace el plano para producir, una vez que está listo se le entrega y se le arma al cliente. El momento de armar el mueble, le entregan una hoja de instalación en el que se solicita la opinión acerca del servicio y se le entrega la garantía de un año.

3.5.5.5 Calificación exporaudit: Diserval

CATEGORÍA	#	PREGUNTA	CALIFICACIÓN	CATEGORÍA	#	PREGUNTA	CALIFICACIÓN		
ADMINISTRATIVO	Plan estratégico para el mercado local	1	Plan estratégico.	5	PRODUCTIVO	33	Procesos de producción y cumplimiento de norma de calidad ISO 9001 u otras normas.	3	
		2	Objetivos organizacionales.	3		34	Control en calidad y características del producto.	5	
		3	Objetivos estratégicos detallados.	3		35	Producción bajo diseños específicos.	5	
		4	Operaciones de exportación.	5		36	Porcentaje de industrialización.	3	
		5	Programa de exportación.	3		37	Nivel productivo del producto estrella en comparación al año anterior.	5	
		6	Ventajas diferenciadoras y competitivas.	5		38	Capacidad de bodegaje o almacenamiento.	3	
	Administración documental	7	Organigrama funcional.	5		39	Personal capacitado para el adecuado mantenimiento de la maquinaria.	5	
		8	Personal operativo suficiente y capacitado para el área administrativa.	5		40	Fuentes o proveedores de la materia prima.	5	
		9	Proyectos de certificación o gestión de calidad.	3		41	Criterio técnico para la adquisición de materia prima y/o inventarios.	3	
		10	Sistemas de control para las actividades de la empresa y la producción.	3		42	Porcentaje total de materia prima nacional o internacional.	5	
		11	Reuniones o alianzas con competidores.	5		43	Procedimientos para el manejo adecuado y registros de bodegas de inventario de insumos, materia prima y productos terminados.	3	
		12	Sistema de comunicación interno.	5		44	Requerimientos de manejo ambiental.	5	
		13	Área de comercio exterior o capacitaciones.	5		45	Malestar en las comunidades aledañas por procesos de manufactura.	5	
FINANCIERO	Organización financiera	14	Presupuesto general.	5	Gestión Ambiental	46	Programas para reutilizar y reducir los desperdicios.	5	
		15	Flujo de caja u otros estados financieros.	0		47	Requerimientos u ordenanzas para el correcto manejo ambiental de su industria.	5	
		16	Información actualizada de estados financieros.	0		VENTAS	48	Personal operativo suficiente y capacitado para el área de ventas y marketing.	5
		17	Análisis de cálculo de costos por producto/precio de venta final.	5			49	Presupuesto definido para las actividades de marketing y ventas.	5
		18	Periodicidad de elaboración información financiera.	5			50	Material publicitario.	3
		19	Personal operativo, suficiente y capacitado para el área financiera.	5	51		Planes de marketing, promociones, presentaciones de nuevos productos.	5	
		20	Márgen de utilidad en los productos.	5	52		Diseño de eslogan o logo comercial bajo protección legal.	5	
		21	Fuentes actuales de financiamiento.	5	53		Página web o redes sociales	5	
		22	Presupuesto específico para nuevos proyectos.	0	SERVICIO AL CLIENTE	54	Persona o equipo de trabajo para el manejo de los ámbitos de servicio al cliente.	5	
		23	Relación con el SRI.	5		55	Procedimientos de atención y servicio al cliente.	5	
		24	Información sobre programas de exportación.	5		56	Canales comerciales para distribución del producto.	5	
25	Estudios de mercado local/internacional.	3	57	Garantías y devoluciones del producto.		5			
PRODUCTIVO	Investigación de Mercados	26	Información económica, geográfica y/o política de los países a los que podría exportar.	5	TOTAL		234		
		27	Información sobre el potencial de demanda internacional hacia su producto.	0	TOTAL SOBRE 100		82,11		
		28	Herramientas de investigación de mercados para sus productos local o internacionalmente.	0					
		29	Alto valor agregado.	5					
	Desarrollo y diseño de productos y	30	Mejora en la percepción del valor agregado.	5					
		31	Normas técnicas de calidad INEN, certificaciones, entre otras.	3					
		32	Protección legal de los diseños o prototipos de sus productos.	5					
					FIRMA				

De acuerdo con el exporaudit, Diserval tiene 82 puntos, lo que significa que se encuentra en la primera categoría, calificado como un negocio listo para exportar; cabe recalcar que ellos se encuentran buscando los primeros enlaces para enviar sus productos al exterior.

Ficha Técnica	
Nombre de la empresa	3.5.6 Juguetes y Material Didáctico “Pato” 
Producto:	Productos principales: material didáctico, mobiliario escolar y juguetes de madera. Producto estrella: complementos para educación
Localización:	2°53'13.8" S 78°59'11.0" W -2.8871650, -78.9863910 Av. Gil Ramírez Dávalos 2-30 y Turuhuaico (atrás de Telerama)
Persona de contacto:	Oswaldo Esteban Torres Tamayo
Teléfonos y referencias:	074088833 oswaldo-torres@hotmail.com
Fecha de la entrevista:	Lunes 16 de octubre de 2017
Reseña histórica:	Empresa cuencana que inició hace aproximadamente 30 años por la necesidad detectada por su propietario que al ser un profesor jubilado tuvo la oportunidad de experimentar una traba en su docencia por falta de material y accesorios necesarios para la enseñanza.

3.5.6.1 Aspectos administrativos, organizativos y asociativos

Juguetes y Material Didáctico “Pato” es una empresa que se registra como persona natural. Actualmente está afiliado al Ministerio de Industrias y Productividad (MIPRO) mismo que les proporcionó capacitaciones en el área de comercio exterior, la empresa cuenta con visión, objetivos y valores claramente establecidos dentro de un plan estratégico mismo que se muestra a continuación en el *Ilustración 53*.

Oswaldo Torres Tamayo, señaló que hace dos años la empresa tenía un lineamiento de ventas, un mercado y una lista de clientes permanentes; sin embargo, debido a que el gobierno de turno era uno de sus principales clientes, debido a la recesión económica, cayó completamente dicha proyección empresarial por lo que ahora se encuentran reestructurando la parte organizacional, tratando de buscar nuevos nichos y de desarrollar nuevas líneas de trabajo como: souvenirs y complementos, para de una u otra manera poder volver a fortalecer su presencia en el mercado local.

El negocio establece que el problema sobre la exportación va desde la idea cerrada de instituciones como el Ministerio de Industrias y Productividad (MIPRO) que al lanzar proyectos

de este tipo abarcan de manera muy generalizada a todas las empresas como si fuesen una sola o como si todas las pymes estuvieran dentro de un mismo sector, lo cual además de ser una situación irreal; no permite que se diferencien las situaciones de cada provincia pues consideran que una pyme del Guayas es muy diferente a una pyme de Cuenca en cuanto a producción, calidad y forma de trabajo, entre otros.

Por lo tanto, el problema radica en el contacto directo que se debería tener con los nichos del mercado extranjero, pero de una manera meramente directa y específica. Otra de las barreras para desarrollar una operación de exportación se da porque se tratan de interponer características irreales como un precio mínimo por un alto número de unidades lo que no es posible debido a los costos de trabajo de producción y costos laborales.

Ilustración 53 Misión Visión y Objetivos Pato Juguetes



INTRODUCCION

JUGUETES Y MATERIAL DIDÁCTICO “PATO”, es una empresa cuencana con más de 20 años de experiencia en la fabricación de material didáctico, mobiliario escolar y juguetes de madera. Los principios fundamentales de la empresa son: proporcionar a los niños herramientas que fortalezcan su desarrollo psicomotriz, aportar a su sistema de aprendizaje instrumentos efectivos y de juego que contribuyan al desarrollo de un razonamiento lógico y sólido. Nuestro compromiso con el cliente es el atender de la manera más ágil y a tiempo sus pedidos, con responsabilidad y honestidad.

VISION

Ser una empresa lider en el diseño y construcción de material didáctico, mobiliario escolar y juguetes de madera a nivel nacional trabajando siempre bajo estándares altos de calidad que garanticen una vida útil a nuestros productos.

OBJETIVOS

Fabricar productos recreativos y que no incentiven la violencia en los niños. Garantizar que nuestros juegos no lastimen físicamente a los niños al momento de manipularlos. Dar a nuestros clientes garantía y respaldo de nuestros productos.

CATALOGO DE PRODUCTOS PATO JUGUETES Y MATERIAL DIDACTICO, cuenta una extensa cantidad de modelos que se pueden observar en nuestro catálogo. Para nosotros es importante conocer sus inquietudes y necesidades por lo que le solicitamos cualquier sugerencia al respecto nos haga conocer (oswaldo-torres@hotmail.com).

Oswaldo Torres Tamayo

PATO JUGUETES Y MATERIAL DIDACTICO

TELEFAX: 074088833

Fuente: Pato Juguetes

De la mano con una firma holandesa llamada Nayá Nayón, durante seis meses Juguetes y Material Didáctico "Pato" hizo un estudio sobre: costos de producción, capacidad de producción, y calidad de producción; mismo que como resultados dio que en cuanto a calidad y capacidad estaban muy bien ubicados; sin embargo, en relación a los costos de producción, los resultados fueron contrarios debido al alto costo que implica contratar a un operario con salario básico, mucho más si se trata de operarios capacitados como es el caso de sus trabajadores pues cobran alrededor de \$500.00 dólares cada uno mientras que en otros países no se paga a un empleado más de \$200.00 dólares quien hace el mismo trabajo con un mayor número de horas laborales.

A pesar de ello, al negocio lo distingue la calidad en sus productos frente a los de la competencia directa, aunque los costos sean mayores. Además, dispone de un arduo control en las actividades de la empresa y producción. La empresa desarrolla su comunicación interna de manera verbal por el reducido número de trabajadores.

3.5.6.2 Aspectos financieros y contables

Ilustración 54 Información Pato Juguetes

Información del Contribuyente	
Razón Social:	TORRES MERCHAN EDDY GONZALO
RUC:	0100035625001
Nombre Comercial:	"PATO JUGUETES Y MATERIAL DIDACTICO"
Estado del Contribuyente en el RUC	Activo
Clase de Contribuyente	Otro
Tipo de Contribuyente	Persona Natural
Obligado a llevar Contabilidad	NO
Actividad Económica Principal	FABRICACION DE ARTESANIAS EN MADERA
Fecha de inicio de actividades	10-01-1999
Fecha de cese de actividades	
Fecha reinicio de actividades	
Fecha actualización	24-10-2012
Categoría MI PYMES	Micro

Fuente: SRI

La empresa Juguetes y Material Didáctico "Pato" se registra con el RUC 0100035625001 bajo el nombre de Torres Merchán Eddy Gonzalo, representante legal del negocio; como indica la página del SRI. En estos dos últimos años el negocio ha tratado de adaptarse a la situación económica ya que, cuentan con un costo fijo mensual, pero hay meses en los que se cubre totalmente con dichos costos y a veces hasta se tiene un sobrante, pero existen meses en los que dicho costo se logra

cubrir de difícil manera; no obstante, hace un tiempo atrás se manejaron costos fijos con ventas y utilidad pues era posible lograr tal proyección. Actualmente la información financiera se realiza anualmente en la que trabaja solo una persona.

Juguetes y material didáctico "Pato" cuenta con capital propio para su financiamiento; sin embargo, están con miras a acudir a instituciones bancarias en caso de que la crisis; resultante de la caída de las ventas; sigue aumentando; pues se mencionó que incluso se ha tenido que reducir el margen de utilidad de un 40-50% a un 20-30% para poder tener precios atractivos y así evitar la pérdida de clientes. Está al día con el SRI, IESS y con el Ministerio de Relaciones Laborales.

Sus ventas en años anteriores superaban los \$ 300.000 dólares USD – \$400.000 dólares USD *americanos* anualmente, por lo que se registraba dentro de la categoría de pequeña pyme por el monto de ingresos y por el número de trabajadores, pero al reducirse el número en estos dos aspectos en un poco más del 50%, el SRI lo volvió a categorizar como una microempresa por dichos cambios. La razón principal manifestada indica Oswaldo Torres, es la caída del precio del petróleo, lo que impidió al Estado seguir realizando la cantidad de pedidos que hacían anteriormente.

3.5.6.3 Aspectos del producto y productivos

Debido al declive en sus ingresos por la reducción en sus ventas, no se cuenta con el presupuesto necesario para invertir en nuevos estudios de mercado, aunque anteriormente estos se realizaban sin ningún problema y presentaban buenos resultados.

Ilustración 55 Productos Pato Juguetes



Fuente: Facebook Pato Juguetes

Según señala Oswaldo Torres, su producto no es percibido como uno de alto valor agregado debido a las necesidades y preferencias del mercado local ya que existen productos de plástico mucho más llamativos e incluso más necesarios que el mismo juguete o material didáctico que se ofrece; sin embargo, en cuanto a calidad y diseño durante el proceso de fabricación y el producto final, dichas características son sumamente garantizadas.

Se considera que se puede mejorar dicho valor percibido a través del empaque del producto, pues en sus ventas diarias no tienen los empaques debidos para sus productos, ni el logo, como lo utilizo en su primera y única exportación a Canadá. Además, se presentaron otras dos oportunidades de exportación, pero los pedidos demandados se establecieron con precios más altos de lo acordado y no se logró compaginar con aquellos precios preestablecidos por parte del MIPRO mismo que se encargó de proporcionar ayuda para dicha negociación internacional.

Gracias a las normativas internacionales usada como modelo se ha logrado el cumplimiento de los estándares exigidos en los productos, ya que son los mismo que están siendo establecidos en las normas nacionales. La normativa para el sector de los juguetes recién se está estableciendo, actualmente se manejan normas básicas como: control en los objetos no tengan materia prima tóxica, normativas generales recién establecidas por el Instituto Ecuatoriano de Normalización (INEN).

Juguetes y Material Didáctico “Pato” realiza trabajos a escala y también cuenta con la capacidad de realizar diseños personalizados con un porcentaje variante de industrialización dependiente del

pedido, producto, costo y cliente. Aunque su nivel productivo es variado por las temporadas, la fabricación de su producto estrella aumenta hasta a mil unidades por pedido y por período de tiempo. La empresa cuenta con el suficiente espacio para el almacenaje de sus productos.

El negocio cuenta con el suficiente abastecimiento en cuanto a materia prima puesto que existe gran cantidad de proveedores a nivel nacional de lo que usan para su producción como es la madera de ciclo corto de crecimiento y prefabricadas. Empero se basa en un criterio técnico para determinar el costo, calidad y garantía de la materia prima y de tal manera conseguir la mejor forma para desarrollar sus productos. La maquinaria usada para dichos procesos se encuentra con el correcto mantenimiento por parte de subcontrataciones en ciertas exigibles ocasiones.

Oswaldo Torres garantiza que sus procesos de producción casi no dejan desperdicios pues lo que incluso cuando sobran retazos pequeños, los mismos son vendidos como juguetes para niños y el aserrín se utiliza en el campo como composta; es decir como material para un consecuente uso como abono para la tierra. Por lo tanto, sus procesos de manufactura al no desarrollar productos tóxicos no causan malestar a las comunidades aledañas.

3.5.6.4 Aspectos de ventas, promoción y logísticos

La empresa no cuenta con un departamento de marketing, ni cuenta con un personal específico para tal área; no obstante, cuentan con material publicitario como: anuncios por periódico, hojas volantes que se usan por temporadas y las redes sociales que usan de manera permanente, además la empresa se encuentra desarrollando su página web. Tienen un punto de venta propio y vendedores en Loja y Machala, pero no como sucursales sino como servicio de terceras personas. Casi no se han tenido problemas con devoluciones o garantías; sin embargo, Juguetes y Material Didáctico “Pato” ofrece una garantía de cinco años de duración.

3.5.6.5 Calificación del exporaudit: Juguetes y Material Didáctico “Pato”

CATEGORÍA	#	PREGUNTA	CALIFICACIÓN	CATEGORÍA	#	PREGUNTA	CALIFICACIÓN			
ADMINISTRATIVO	Plan estratégico para el mercado local	1	Plan estratégico.	3	PRODUCTIVO	33	Procesos de producción y cumplimiento de norma de calidad ISO 9001 u otras normas.	3		
		2	Objetivos organizacionales.	0		34	Control en calidad y características del producto.	5		
		3	Objetivos estratégicos detallados.	3		35	Producción bajo diseños específicos.	5		
		4	Operaciones de exportación.	0		36	Porcentaje de industrialización.	3		
		5	Programa de exportación.	3		37	Nivel productivo del producto estrella en comparación al año anterior.	0		
		6	Ventajas diferenciadoras y competitivas.	5		38	Capacidad de bodegaje o almacenamiento.	3		
	Administración documental	7	Organigrama funcional.	0		39	Personal capacitado para el adecuado mantenimiento de la maquinaria.	3		
		8	Personal operativo suficiente y capacitado para el área administrativa.	3		40	Fuentes o proveedores de la materia prima.	5		
		9	Proyectos de certificación o gestión de calidad.	5		41	Criterio técnico para la adquisición de materia prima y/o inventarios.	5		
		10	Sistemas de control para las actividades de la empresa y la producción.	5		42	Porcentaje total de materia prima nacional o internacional.	5		
		11	Reuniones o alianzas con competidores.	0		43	Procedimientos para el manejo adecuado y registros de bodegas de inventario de insumos, materia prima y productos terminados.	0		
		12	Sistema de comunicación interno.	3		44	Requerimientos de manejo ambiental.	5		
		13	Área de comercio exterior o capacitaciones.	3		45	Malestar en las comunidades aledañas por procesos de manufactura.	5		
FINANCIERO	Organización financiera	14	Presupuesto general.	3	Gestión Ambiental	46	Programas para reutilizar y reducir los desperdicios.	5		
		15	Flujo de caja u otros estados financieros.	0		47	Requerimientos u ordenanzas para el correcto manejo ambiental de su industria.	3		
		16	Información actualizada de estados financieros.	0		48	Personal operativo suficiente y capacitado para el área de ventas y marketing.	0		
		17	Análisis de cálculo de costos por producto/precio de venta final.	0	VENTAS	Ventas	49	Presupuesto definido para las actividades de marketing y ventas.	0	
		18	Periodicidad de elaboración información financiera.	3			50	Material publicitario.	3	
		19	Personal operativo, suficiente y capacitado para el área financiera.	5			51	Planes de marketing, promociones, presentaciones de nuevos productos.	5	
		20	Márgen de utilidad en los productos.	3			52	Diseñado de eslogan o logo comercial bajo protección legal.	0	
		21	Fuentes actuales de financiamiento.	3			53	Página web o redes sociales	3	
		22	Presupuesto específico para nuevos proyectos.	5			Servicio al cliente	54	Persona o equipo de trabajo para el manejo de los ámbitos de servicio al cliente.	0
		23	Relación con el SRI.	5				55	Procedimientos de atención y servicio al cliente.	0
		24	Información sobre programas de exportación.	3				56	Canales comerciales para distribución del producto.	3
25	Estudios de mercado local/internacional.	0	57	Garantías y devoluciones del producto.				5		
PRODUCTIVO	Investigación de Mercados	26	Información económica, geográfica y/o política de los países a los que podría exportar.	0			TOTAL		150	
		27	Información sobre el potencial de demanda internacional hacia su producto.	0			TOTAL SOBRE 100		52,63	
		28	Herramientas de investigación de mercados para sus productos local o internacionalmente.	0						
		29	Alto valor agregado.	5						
	30	Mejora en la percepción del valor agregado.	5							
	Desarrollo y diseño de productos y procesos	31	Normas técnicas de calidad INEN, certificaciones, entre otras.	3	FIRMA					
		32	Protección legal de los diseños o prototipos de sus productos.	0						

Juguetes y material didáctico “Pato” se encuentra en la tercera categoría, en la que tiene una calificación de 53 puntos debido a la debilidad presente en el área administrativa y en el área de marketing y ventas; no obstante, trata constantemente de alcanzar un correcto desarrollo para llegar al mercado internacional.

Ficha técnica	
Nombre de la empresa:	3.5.7 Burgués 
Producto:	Productos principales: muebles de cocina, closets, baños, puertas. Producto estrella: puertas.
Localización:	2°54'59.9"S 79°00'46.5"W -2.916650, -79.012910 Dirección fábrica y oficinas: Diego Velázquez y Av. Don Bosco (Calle de Retorno)
Persona de contacto:	Oficio: Ing. Jorge Ochoa Atención: Econ. Ruth Guillen.
Teléfonos y referencias:	072885611 – 072817496 www.burguesmuebles.com
Fecha de la entrevista:	Miércoles 18 de octubre de 2017
Reseña histórica:	El Arq. Esteban Abad era estudiante cuando empezó a trabajar con un artesano en madera, y cada vez iban aumentando los pedidos en esta línea productiva, lo que forja una gran alianza en la que trabajan durante 15 años, para luego detectar la necesidad de conformar una compañía llamada Burgués.

3.5.7.1 Aspectos administrativos, organizativos y asociativos

Burgués inició sus actividades hace 10 años; sin embargo, el fundador junto con sus socios lleva alrededor de 15 años en el negocio. La empresa está organizada de tal manera que trabaja solo bajo órdenes de producción y no en producción lineal, para ello cuentan con un organigrama en el que constan aproximadamente 49 empleados de los cuales 11 trabajan en el área administrativa y 38 empleados dedicados a los procesos de fabricación. Dentro de su plan estratégico está claramente definida su visión y misión, como se muestra en la *Ilustración 56*.

Ilustración 56 Visión y Misión Burgués



Fuente: Página Burgués

La empresa plantea objetivos, mismos que debido a factores del entorno no siempre se logran cumplir, a pesar de ello se realiza cada mes una planificación. La economista menciona que las ventajas diferenciadoras son principalmente: capacidad de producción, cumplimiento y calidad del producto. Casi no existe publicidad de la empresa, es debido a que las recomendaciones de los clientes aumentan y surgen nuevos contratos de trabajo, por lo tanto, es el prestigio de la misma empresa que ha llegado a posicionarse en el mercado.

Por otro lado, dentro de la experiencia adquirida por el negocio, hace unos 5 o 6 años atrás, se llevó a cabo una exportación de puertas, proceso en el que se produjeron algunos contratiempos administrativos y por ende se descartó la idea de continuar. Burgués no se ha capacitado en el área de comercio exterior y considera la Econ. Ruth Guillen que esa pudo haber sido una de las causas por la que la exportación de puertas falló. Además, durante el proceso de exportación es cuando fueron descubriendo los requisitos necesarios; mismos que de haberlos conocido con anterioridad hubiesen continuado desarrollando actividades en el mercado internacional.

En la parte administrativa se encuentra el jefe administrativo, quien a través de correo electrónico mantiene comunicación con los empleados. Burgués ha participado en certificaciones como *mucho mejor si es hecho en Ecuador* y tuvo una capacitación de 4 meses.

3.5.7.2 Aspectos financieros y contables

De acuerdo con la página del SRI, Burgués está registrada como una compañía limitada obligada a llevar contabilidad, cuenta con RUC 0190342824001 y su actividad económica es la fabricación de muebles de madera de todo tipo; la misma inició sus actividades en el año 2007 y se categoriza como mediana empresa.

En la parte financiera se mencionó que el flujo de caja es un poco difícil de manejar porque se contabiliza un presupuesto fijo para el año, pero las condiciones propias del sector no permiten cumplir los objetivos financieros que se propone; por ejemplo, cuando se fija una forma de pago y no se cumplen esos pagos, se deben reajustar los flujos de cajas. Por otro lado, la información financiera se realiza trimestralmente contando con dos personas capacitados en el área. Burgués cuenta con capital propio, préstamos de los socios y de instituciones financieras privadas, para financiar sus proyectos.

Dispone de análisis de cálculos de costos por producto; sin embargo, esto muchas veces no es lo que determina el precio de venta al público, ya que, muchas veces Burgués debe cambiar sus

Ilustración 57 Contribuyente Burgués

Información del Contribuyente	
Razón Social:	BURGUES CIA. LTDA.
RUC:	0190342824001
Nombre Comercial:	
Estado del Contribuyente en el RUC:	Activo
Clase de Contribuyente:	Otro
Tipo de Contribuyente:	Sociedad
Obligado a llevar Contabilidad:	SI
Actividad Económica Principal:	FABRICACION DE MUEBLES DE MADERA DE TODO TIPO
Fecha de inicio de actividades:	27-09-2007
Fecha de cese de actividades:	
Fecha reinicio de actividades:	
Fecha actualización:	26-01-2012
Categoría MI PYMES:	Mediana

Fuente: SRI

precios de acuerdo con la competencia para ajustarse a las condiciones de demanda. No hay un margen de utilidad fijo debido a la alta competencia, así que sacrifica un cierto porcentaje de utilidad para poder competir.

3.5.7.3 Aspectos del producto y productivos

Burgués provee cualquier tipo de acabado en la construcción, pero se enfoca únicamente en la fabricación de diseños personalizados, por lo que cuenta con un alto grado de valor agregado en las distintas líneas de productos. El producto estrella son puertas por lo que en la ilustración N° 58 se pueden observar algunos de sus modelos.

Ilustración 58 Producto Estrella Puertas



Fuente: Página Burgués

La planta posee algunos procesos que no son mecanizados, por lo que cuentan con mano de obra dependiendo del producto; por ejemplo, si el trabajo solicitado por el cliente es en madera maciza suele ser un trabajo artesanal con acabados meramente manuales, al contrario, en cuanto a muebles modulares, el procedimiento es más industrializado. Igualmente cuentan con un técnico externo y cada persona está encargada de una máquina, quienes a su vez realizan el mantenimiento de estas.

La empresa cuenta con un sistema de control para las actividades de producción, en el lugar se encuentra un jefe de producción que además de encargarse del procedimiento, verifica justamente la calidad del producto terminado. En la empresa se intentó implementar la norma ISO 9001 sin embargo, no se completó debido a que era costosa y tomaba mucho tiempo.

En la planta de producción tienen señalización de seguridad industrial, los empleados deben portar uniformes y elementos necesarios para poder trabajar y maneja un orden en los procesos de producción. Algunos de estos elementos se pueden observar gracias a su disponibilidad en su página web, las cuales se pueden ver a continuación en la ilustración N° 64.

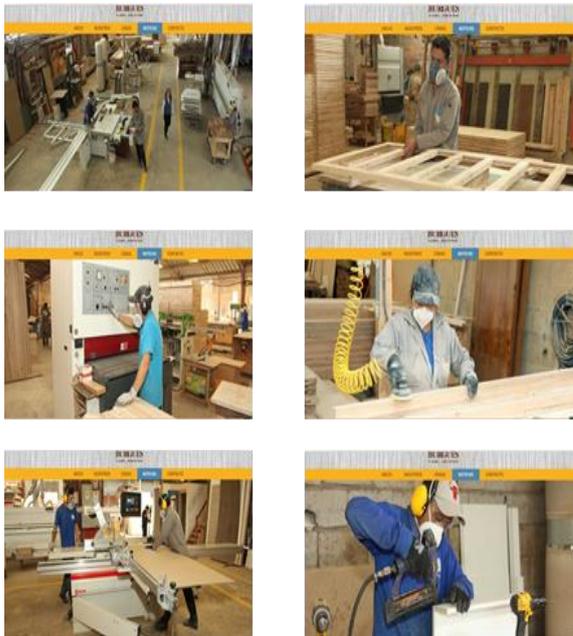
La organización maneja varias materias primas, entre ellas la principal madera es Fernand Sánchez, cuentan con suficientes proveedores para las materias primas, a pesar de eso en madera maciza existen ciertas restricciones en el mercado debido a que la comercialización está regulada, quienes explotan esta madera deben cumplir con ciertos requerimientos ambientales, generalmente la madera que proviene de Esmeraldas, región Costa y también del Oriente. En cuanto a los accesorios como cerrajería para la fabricación de los muebles, los mismos son

importados, realizan una solicitud de materia prima la cual se ejecuta de acuerdo con las órdenes de producción existentes.

En la parte de Gestión Ambiental, ellos realizan control de emisión de ruido y de gases a través de la contratación de una empresa de Guayaquil, no causan malestar a la comunidad aledaña, ya que la fábrica cuenta con atrapa polvos para no contaminar. Ellos cumplen con los requisitos de la CGA y manejan programas para la reutilización y reciclaje, pero la viruta y ciertos desperdicios van al caldero para una cámara de secado de madera.

3.5.7.4 Aspectos de ventas, promoción y logísticos

Ilustración 59 Fabrica de Burgués



Fuente: Página Burgués

En cuanto a la atención al cliente, es el mismo cliente quien al acercarse a las oficinas de Burgués, es el departamento de diseño el encargado de brindarle el servicio al cliente, se le proporciona un muestrario de posibles diseños, pero las decisiones finales siempre se basan en las características solicitadas por el cliente.

El Gerente es la persona encargada del área de ventas y de marketing, considera que es importante la publicidad por eso cuando están instalando en un edificio; se colocan lonas en las que se menciona que se instala muebles Burgués, al momento de instalar los productos, en ese mismo instante se hace el reclamo y las

reparaciones que sean necesarias para satisfacer al cliente.

Burgués cuenta está trabajando en proteger la marca, también tienen una página web y redes sociales. Los canales comerciales son el punto de venta directo en su fábrica ubicada en la calle Diego Velázquez y Av. Don Bosco (Calle de Retorno); en cuanto a la aplicación de garantía, esta es de hasta 1 año.

3.5.7.5 Calificación exporaudit: Burgués

CATEGORÍA	#	PREGUNTA	CALIFICACIÓN	CATEGORÍA	#	PREGUNTA	CALIFICACIÓN		
ADMINISTRATIVO	Plan estratégico para el mercado local	1	Plan estratégico.	5	PRODUCTIVO	33	Procesos de producción y cumplimiento de norma de calidad ISO 9001 u otras normas.	5	
		2	Objetivos organizacionales.	5		34	Control en calidad y características del producto.	5	
		3	Objetivos estratégicos detallados.	3		35	Producción bajo diseños específicos.	5	
		4	Operaciones de exportación.	5		36	Porcentaje de industrialización.	3	
		5	Programa de exportación.	0		37	Nivel productivo del producto estrella en comparación al año anterior.	3	
		6	Ventajas diferenciadoras y competitivas.	5		38	Capacidad de bodegaje o almacenamiento.	3	
	Administración documental	7	Organigrama funcional.	5		39	Personal capacitado para el adecuado mantenimiento de la maquinaria.	5	
		8	Personal operativo suficiente y capacitado para el área administrativa.	5		40	Fuentes o proveedores de la materia prima.	5	
		9	Proyectos de certificación o gestión de calidad.	5		41	Criterio técnico para la adquisición de materia prima y/o inventarios.	5	
		10	Sistemas de control para las actividades de la empresa y la producción.	5		42	Porcentaje total de materia prima nacional o internacional.	3	
		11	Reuniones o alianzas con competidores.	0		43	Procedimientos para el manejo adecuado y registros de bodegas de inventario de insumos, materia prima y productos terminados.	3	
		12	Sistema de comunicación interno.	5		44	Requerimientos de manejo ambiental.	5	
		13	Área de comercio exterior o capacitaciones.	0		45	Malestar en las comunidades aledañas por procesos de manufactura.	5	
FINANCIERO	Organización financiera	14	Presupuesto general.	3	Gestión Ambiental	46	Programas para reutilizar y reducir los desperdicios.	5	
		15	Flujo de caja u otros estados financieros.	0		47	Requerimientos u ordenanzas para el correcto manejo ambiental de su industria.	5	
		16	Información actualizada de estados financieros.	5		VENTAS	48	Personal operativo suficiente y capacitado para el área de ventas y marketing.	5
		17	Análisis de cálculo de costos por producto/precio de venta final.	3	49		Presupuesto definido para las actividades de marketing y ventas.	0	
		18	Periodicidad de elaboración información financiera.	5	50		Material publicitario.	3	
		19	Personal operativo, suficiente y capacitado para el área financiera.	5	51		Planes de marketing, promociones, presentaciones de nuevos productos.	3	
		20	Márgen de utilidad en los productos.	3	52		Diseñado de eslogan o logo comercial bajo protección legal.	5	
		21	Fuentes actuales de financiamiento.	5	53		Página web o redes sociales	5	
		22	Presupuesto específico para nuevos proyectos.	0	SERVICIO AL CLIENTE		54	Persona o equipo de trabajo para el manejo de los ámbitos de servicio al cliente.	5
		23	Relación con el SRI.	5			55	Procedimientos de atención y servicio al cliente.	5
		24	Información sobre programas de exportación.	3		56	Canales comerciales para distribución del producto.	5	
25	Estudios de mercado local/internacional.	0	57	Garantías y devoluciones del producto.		5			
PRODUCTIVO	Investigación de Mercados	26	Información económica, geográfica y/o política de los países a los que podría exportar.	0	TOTAL		204		
		27	Información sobre el potencial de demanda internacional hacia su producto.	0	TOTAL SOBRE 100		71,6		
		28	Herramientas de investigación de mercados para sus productos local o internacionalmente.	0					
		29	Alto valor agregado.	5					
	Desarrollo y diseño de productos y	30	Mejora en la percepción del valor agregado.	5					
		31	Normas técnicas de calidad INEN, certificaciones, entre otras.	3					
		32	Protección legal de los diseños o prototipos de sus productos.	0					

De acuerdo con el exporaudit, Burgués se encuentra en la segunda categoría con un puntaje de 72 puntos, lo que quiere decir que aún debe mejorar ciertas áreas como investigación de mercado local, desarrollo, diseño de productos, logística e inventarios, sin embargo, cuentan con la mayoría de los aspectos necesarios para exportar, además tienen la expectativa de hacerlo, siempre que tenga la información a su disposición.

Ficha técnica	
Nombre de la empresa:	3.5.8 Madeform 
Producto:	Productos principales: muebles de sala, comedor y dormitorio. Producto estrella: dormitorios
Localización:	2°54'59.8" S 79°02'00.1" W -2.9166100, - 79.0333490 Av. Loja y Diego de Daza 010205 Cuenca
Persona de contacto:	Teodoro Eduardo Cedillo Feijoo
Teléfonos y referencias:	Telf.: 074104156 Facebook: Madeform www.madeform.com.ec
Fecha de la entrevista:	Jueves 19 de octubre de 2017
Reseña histórica:	El negocio inició en el año de 1988 considerándolo como un pasatiempo al cual se le añadió dedicación y gusto por agregar innovación en productos de madera.

3.5.8.1 Aspectos administrativos, organizativos y asociativos

Madeform es una empresa que se registra como persona natural. Actualmente no se encuentra afiliado a ninguna cámara o gremio. La empresa cuenta con una leve debilidad en cuanto al área administrativa pues pese a que cuenta con misión, visión y valores por escrito, estos se encuentran desactualizados y no se aplican como deberían; de igual manera tanto sus objetivos organizacionales como sus objetivos estratégicos son llevados de manera no especializada por parte del personal administrativo de la empresa.

El negocio no cuenta con programas o proyectos de exportación debido al exagerado número de requerimientos y permisos que se requiere como menciona Teodoro Cedillo, propietario de la empresa; por lo tanto, no se tiene relación con áreas o capacitaciones para el desarrollo de comercio exterior en la empresa.

Ilustración 60 Equipo de Trabajo Madeform



Fuente: Página Madeform

Aunque no manejan un control de calidad internacional, se basan en otros estándares de calidad y esta es una de las ventajas diferenciadoras más importantes de Madeform.

En años anteriores se contaba con un cronograma, pero el mismo resulta desactualizado por la reducción que hubo en el número de trabajadores mismo que de 90 bajó a apenas 10 empleados. No obstante, en la actualidad se cuenta con dos personas para el área administrativa de la empresa lo suficientemente capacitadas para hacer frente a la crisis por la que está atravesando el sector maderero. La comunicación interna se da vía telefonía móvil debido al reducido número de empleados, pues este medio se considera ágil para la comunicación.

3.5.8.2 Aspectos financieros y contables

Ilustración 61 Información Madeform

Información del Contribuyente	
Razón Social:	CEDILLO FEIJOO TEODORO EDUARDO
RUC:	0300410693001
Nombre Comercial:	MUEBLES MADEFORM
Estado del Contribuyente en el RUC	Activo
Clase de Contribuyente	Otro
Tipo de Contribuyente	Persona Natural
Obligado a llevar Contabilidad	SI
Actividad Económica Principal	FABRICACION DE MUEBLES DE MADERA.
Fecha de inicio de actividades	01-02-1984
Fecha de cese de actividades	
Fecha reinicio de actividades	
Fecha actualización	14-11-2016
Categoría Mi PYMES	Pequeña

Fuente: SRI

La empresa Madeform se registra con el RUC 0300410693001 bajo el nombre de Cedillo Feijoo Teodoro Eduardo, representante legal del negocio; como bien lo indica la página del SRI. La empresa no cuenta con un presupuesto concreto para el año en curso pues cada situación de compras y ventas es variada de mes a mes, razón que causa una incertidumbre en temas de inversión.

Dentro del área financiera, la contabilidad se elabora mediante flujos de caja, estados de resultado y balances mensuales con personal encargado de monitorear constantemente la situación de la empresa.

Madeform cuenta con financiamiento propio y además con el apoyo de instituciones bancarias mediante créditos comerciales, manteniendo una relación puntual tanto con dichas instituciones como con: el SRI.

3.5.8.3 Aspectos del producto y productivos

Madeform trabaja con madera Fernand Sánchez por su muy reconocida resistencia y densidad, misma proveniente de la región Costa. Actualmente debido a la situación en la que se encuentra la empresa, no han realizado estudios de mercado en los últimos tres años. Aunque los productos de Madeform son percibidos como de alto valor agregado, se considera que esta percepción se podría publicitar más con el fin de lograr más ventas con calidad garantizada.

Se realizan pedidos bajo diseños específicos con el fin de cumplir y satisfacer las necesidades de los clientes y de cierta manera ganar fidelidad por parte de estos y, por consiguiente, conseguir nueva clientela mediante dichas recomendaciones.

Actualmente, la empresa cuenta con un alto grado de industrialización de aproximadamente un 80%, nivel que desata una gran capacidad productiva al contar con la maquinaria necesaria para fabricar por series y el óptimo personal subcontratado para su correcto mantenimiento. No obstante, el nivel productivo se ha reducido en comparación a años anteriores.

Ilustración 62 Productos Madeform



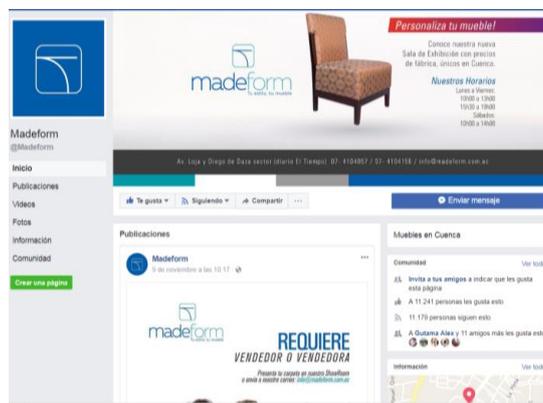
Fuente: Facebook Madeform

La materia prima utilizada corresponde a un 80% internacional a excepción de la madera que constituye en su totalidad un origen nacional. En cuanto a desperdicios, estos son casi inexistentes y aquello que no se puede reutilizar se destina a los hornos o calderos. Aunque cumplen con los debidos requerimientos para los permisos de funcionamiento, consideran que los programas para el correcto manejo ambiental resultan costosos.

3.5.8.4 Aspectos de ventas, promoción y logísticos

Madeform no cuenta con el personal suficiente para marketing y ventas además de no determinar un presupuesto fijo para dichas actividades. Sin embargo, la empresa cuenta con redes sociales y página web para su promoción. Se dispone de una persona para servicio al cliente quien no cuenta con procedimientos claros para su correcto desarrollo. Dispone de distribuidores de puerta a puerta en cuanto a canales de distribución y la garantía de sus productos es de máximo 10 años.

Ilustración 63 Facebook Madeform



Fuente: Facebook Madeform

3.5.8.5 Calificación del exporaudit: Madeform

CATEGORÍA	#	PREGUNTA	CALIFICACIÓN	CATEGORÍA	#	PREGUNTA	CALIFICACIÓN	
ADMINISTRATIVO	Plan estratégico para el mercado local	1	Plan estratégico.	3	PRODUCTIVO	33	Procesos de producción y cumplimiento de norma de calidad ISO 9001 u otras normas.	0
		2	Objetivos organizacionales.	0		34	Control en calidad y características del producto.	5
		3	Objetivos estratégicos detallados.	0		35	Producción bajo diseños específicos.	5
		4	Operaciones de exportación.	0		36	Porcentaje de industrialización.	5
		5	Programa de exportación.	3		37	Nivel productivo del producto estrella en comparación al año anterior.	3
		6	Ventajas diferenciadoras y competitivas.	5		38	Capacidad de bodegaje o almacenamiento.	5
	Administración documental	7	Organigrama funcional.	3		39	Personal capacitado para el adecuado mantenimiento de la maquinaria.	3
		8	Personal operativo suficiente y capacitado para el área administrativa.	5		40	Fuentes o proveedores de la materia prima.	5
		9	Proyectos de certificación o gestión de calidad.	0		41	Criterio técnico para la adquisición de materia prima y/o inventarios.	5
		10	Sistemas de control para las actividades de la empresa y la producción.	5		42	Porcentaje total de materia prima nacional o internacional.	5
		11	Reuniones o alianzas con competidores.	0		43	Procedimientos para el manejo adecuado y registros de bodegas de inventario de insumos, materia prima y productos terminados.	0
		12	Sistema de comunicación interno.	5		44	Requerimientos de manejo ambiental.	5
		13	Área de comercio exterior o capacitaciones.	0		45	Malestar en las comunidades aledañas por procesos de manufactura.	5
FINANCIERO	Organización financiera	14	Presupuesto general.	3	46	Programas para reutilizar y reducir los desperdicios.	5	
		15	Flujo de caja u otros estados financieros.	5	47	Requerimientos u ordenanzas para el correcto manejo ambiental de su industria.	0	
		16	Información actualizada de estados financieros.	5	48	Personal operativo suficiente y capacitado para el área de ventas y marketing.	0	
		17	Análisis de cálculo de costos por producto/precio de venta final.	0	49	Presupuesto definido para las actividades de marketing y ventas.	3	
		18	Periodicidad de elaboración información financiera.	5	50	Material publicitario.	5	
		19	Personal operativo, suficiente y capacitado para el área financiera.	5	51	Planes de marketing, promociones, presentaciones de nuevos productos.	5	
		20	Márgen de utilidad en los productos.	0	52	Diseñado de eslogan o logo comercial bajo protección legal.	0	
		21	Fuentes actuales de financiamiento.	5	53	Página web o redes sociales	5	
		22	Presupuesto específico para nuevos proyectos.	0	54	Persona o equipo de trabajo para el manejo de los ámbitos de servicio al cliente.	5	
		23	Relación con el SRI.	5	55	Procedimientos de atención y servicio al cliente.	0	
		24	Información sobre programas de exportación.	0	56	Canales comerciales para distribución del producto.	5	
PRODUCTIVO	Investigación de Mercados	25	Estudios de mercado local/internacional.	3	57	Garantías y devoluciones del producto.	5	
		26	Información económica, geográfica y/o política de los países a los que podría exportar.	3		TOTAL	167	
		27	Información sobre el potencial de demanda internacional hacia su producto.	0		TOTAL SOBRE 100	58.60	
		28	Herramientas de investigación de mercados para sus productos local o internacionalmente.	0				
	Desarrollo y diseño de productos y	29	Alto valor agregado.	5				
		30	Mejora en la percepción del valor agregado.	5				
		31	Normas técnicas de calidad INEN, certificaciones, entre otras.	0				
		32	Protección legal de los diseños o prototipos de sus productos.	0				
PRODUCTIVO	Sistema de producción							
	Logística e inventarios							
Gestión Ambiental								
VENTAS	Ventas							
Servicio al cliente								

De acuerdo con los resultados del exporaudit aplicado a Madeform, la misma alcanzó los 58 puntos; es decir, la empresa se encuentra en la tercera categoría en la que debe mejorar aspectos como el área administrativa y el área de marketing y ventas, de manera general; considera el gerente que tiene cierta preocupación por la sobreoferta nacional que ha sido factor principal para la reducción de las ventas en dicha empresa.

Ficha técnica	
Nombre de la empresa:	3.5.9 Stilo mueble 
Producto:	Productos principales: muebles de oficina y de hogar Producto estrella: estaciones de oficina.
Localización:	2°53'55.4"S 79°00'03.7"W -2.898719, -79.001030 Fábrica: vía Monay Baguanchi s/n Km2 Comercializadora: Mariscal Sucre y Mariano Cueva
Persona de contacto:	Ing. Jenny Urgiles
Teléfonos y referencias:	072845718 - 098518986
Fecha de la entrevista:	Jueves 26 de octubre de 2017
Reseña histórica:	En el año 2005 la empresa inició sus actividades con dos personas para la venta de muebles de casa, después decidieron fabricar los muebles para aumentar valor agregado.

3.5.9.1 Aspectos administrativos, organizativos y asociativos

En la parte administrativa el año pasado contaba con 30 personas debido a que bajaron las ventas se tuvo que recortar personal ahora se encuentran 3 empleados un contador, un asistente y un gerente; el sistema de comunicación interno es a través de WhatsApp.

La empresa se encuentra afiliada al MIPRO y por el momento no ha participado en proyectos de certificación. Una de las ventajas diferenciadoras frente al mercado es que sus productos gozan de la mejor calidad.

De acuerdo con la Ing. Jenny Urgiles, antes se manejaba correctamente la visión, misión y valores, pero debido al poco personal ya no actualizan como antes y han dejado a un lado; no cuentan con un organigrama funcional mantienen solo los objetivos y la planificación a corto plazo. Stilo Muebles no se han capacitado en el área de comercio exterior y no han realizado una exportación, pero tampoco desean debido a que no cuentan con la capacidad productiva instalada.

3.5.9.2 Aspectos financieros y contables

Stilo Muebles es una organización registrada como persona natural, su RUC es 0102916954001, su actividad económica es la elaboración de muebles modulares y ebanistería en general; inició sus actividades en 1996, no está obligada a llevar contabilidad y se clasifica como pequeña empresa.

Dispone de un presupuesto general, por eso solo se tiene información de ingresos y egresos, misma que se realiza cada mes, además se calculan costos para determinar precios de venta al público; para su financiamiento cuentan con líneas de créditos comerciales en instituciones privadas.

Ilustración 64 Información Stilo Mueble

Información del Contribuyente	
Razón Social:	URGILEZ SOLORZANO JENNY LUCIA
RUC:	0102916954001
Nombre Comercial:	STILO MUEBLES
Estado del Contribuyente en el RUC	Activo
Clase de Contribuyente	Otro
Tipo de Contribuyente	Persona Natural
Obligado a llevar Contabilidad	NO
Actividad Económica Principal	ELABORACION DE MUEBLES MODULARES Y EBANISTERIA EN GENERAL
Fecha de inicio de actividades	22-02-1996
Fecha de cese de actividades	
Fecha reinicio de actividades	
Fecha actualización	21-11-2015
Categoría Mi PYMES	Pequeña

Fuente: SRI

3.5.9.3 Aspectos del producto y productivos

En la fábrica de la empresa se pueden producir tanto diseños específicos bajo pedido, como productos a gran escala; casi el 80% es trabajo artesanal, y el 20% restante se trata de procesos meramente industrializados, contando con técnicos extras que les ayudan para el mantenimiento de las máquinas.

Parte del proceso productivo es el ensamblaje del tablero de melamina para hacer las estaciones de oficina, este material cumple con la Norma ISO 9001 de los proveedores; empero, ni los procesos de producción ni el producto cuentan con certificaciones propias.

El producto estrella son las estaciones de trabajo, antes contaban con alrededor de 250 pedidos, ahora han disminuido y están con alrededor de 8 estaciones de trabajo por mes, al mismo tiempo cuentan con bodegas para poder almacenar la producción de otras líneas como se puede observar en la *Ilustración 65*; las materias primas, se hacen pedido de acuerdo con la cantidad de material que van a usar. Stilo Muebles no protege sus diseños ni su marca en el Instituto Ecuatoriano de la Propiedad Intelectual (IEPI).

Ilustración 65 Línea de productos Stilo Mueble



Fuente: Facebook Stilo Mueble

De acuerdo con la Gestión Ambiental, cumplen con la ficha técnica CGA del Municipio de Cuenca, no causan malestar a las comunidades aledañas, no cuentan con programas de reciclaje, por el momento los desperdicios se van a la basura.

3.5.9.4 Aspectos de ventas, promoción y logísticos

Dispone de un departamento de ventas y marketing con un presupuesto fijo para el mismo; aunque por ahora no se realiza mucha publicidad, se cuenta con hojas volantes y también se puede encontrar en Facebook. La manera de comercializar los productos se da en el punto de venta ubicado en la dirección Mariscal Sucre y Mariano Cueva esq., lugar en el que se le entrega el producto con una garantía de hasta 4 años por daños o defectos de fábrica.

3.5.9.5 Calificación exporaudit: Stilo Muebles

CATEGORÍA	#	PREGUNTA	CALIFICACION N	CATEGORÍA	#	PREGUNTA	CALIFICACION		
ADMINISTRATIVO	Plan estratégico para el mercado local	1	Plan estratégico.	3	PRODUCTIVO	33	Procesos de producción y cumplimiento de norma de calidad ISO 9001 u otras normas.	0	
		2	Objetivos organizacionales.	5		34	Control en calidad y características del producto.	0	
		3	Objetivos estratégicos detallados.	5		35	Producción bajo diseños específicos.	5	
		4	Operaciones de exportación.	0		36	Porcentaje de industrialización.	0	
		5	Programa de exportación.	0		37	Nivel productivo del producto estrella en comparación al año anterior.	0	
		6	Ventajas diferenciadoras y competitivas.	5		38	Capacidad de bodegaje o almacenamiento.	5	
	Administración documental	7	Organigrama funcional.	0		39	Personal capacitado para el adecuado mantenimiento de la maquinaria.	3	
		8	Personal operativo suficiente y capacitado para el área administrativa.	3		40	Fuentes o proveedores de la materia prima.	5	
		9	Proyectos de certificación o gestión de calidad.	0		41	Criterio técnico para la adquisición de materia prima y/o inventarios.	3	
		10	Sistemas de control para las actividades de la empresa y la producción.	0		42	Porcentaje total de materia prima nacional o internacional.	3	
		11	Reuniones o alianzas con competidores.	0		43	Procedimientos para el manejo adecuado y registros de bodegas de inventario de insumos, materia prima y productos terminados.	3	
		12	Sistema de comunicación interno.	3		44	Requerimientos de manejo ambiental.	5	
		13	Área de comercio exterior o capacitaciones.	0		45	Malestar en las comunidades aledañas por procesos de manufactura.	5	
FINANCIERO	Organización financiera	14	Presupuesto general.	5	Gestión Ambiental	46	Programas para reutilizar y reducir los desperdicios.	0	
		15	Flujo de caja u otros estados financieros.	3		47	Requerimientos u ordenanzas para el correcto manejo ambiental de su industria.	5	
		16	Información actualizada de estados financieros.	0		VENTAS	48	Personal operativo suficiente y capacitado para el área de ventas y marketing.	5
		17	Análisis de cálculo de costos por producto/precio de venta final.	5	49		Presupuesto definido para las actividades de marketing y ventas.	0	
		18	Periodicidad de elaboración información financiera.	5	50		Material publicitario.	0	
		19	Personal operativo, suficiente y capacitado para el área financiera.	5	51		Planes de marketing, promociones, presentaciones de nuevos productos.	0	
		20	Márgen de utilidad en los productos.	5	52		Diseño de eslogan o logo comercial bajo protección legal.	3	
		21	Fuentes actuales de financiamiento.	3	53		Página web o redes sociales	3	
		22	Presupuesto específico para nuevos proyectos.	0	SERVICIO AL CLIENTE		54	Persona o equipo de trabajo para el manejo de los ámbitos de servicio al cliente.	5
		23	Relación con el SRI.	5			55	Procedimientos de atención y servicio al cliente.	5
		24	Información sobre programas de exportación.	3		56	Canales comerciales para distribución del producto.	5	
25	Estudios de mercado local/internacional.	0	57	Garantías y devoluciones del producto.		5			
PRODUCTIVO	Investigación de Mercados	26	Información económica, geográfica y/o política de los países a los que podría exportar.	0	TOTAL		149		
		27	Información sobre el potencial de demanda internacional hacia su producto.	0	TOTAL SOBRE 100		52,28		
		28	Herramientas de investigación de mercados para sus productos local o internacionalmente.	0					
		29	Alto valor agregado.	5					
	Desarrollo y diseño de productos y procesos	30	Mejora en la percepción del valor agregado.	5					
		31	Normas técnicas de calidad INEN, certificaciones, entre otras.	3					
		32	Protección legal de los diseños o prototipos de sus productos.	0					


 FIRMA

De acuerdo con el exporaudit, Stilo Muebles tiene una calificación de 52.3 puntos; ubicándose en la tercera categoría; es decir debe trabajar en muchas áreas como administración documental, investigación de mercados, diseño de producción, y en ventas, como principales áreas; si es que desease exportar, sin embargo, durante la entrevista la gerenta comentó que no estaba interesada en hacerlo por la falta de capacidad productiva como obstáculo de la empresa.

Ficha técnica	
Nombre de la empresa:	3.5.10 Moblime 
Producto:	Principales productos: líneas de salas, comedores, dormitorios. Principales servicios: diseño y planificación de mobiliario para locales comerciales. Producto estrella: sillas de metal.
Localización:	2°53'04.9"S 79°00'40.8"W -2.884684, -79.011320 Fábrica: Abelardo J. Andrade 5-26 y Descartes Comercializadora: Mariscal Sucre y Hermano. Miguel
Persona de contacto:	Arq. Alberto Culcay
Teléfonos y referencias:	Telf.: 072838425 Mail: info@moblime.com www.moblime.com
Fecha de la entrevista:	Viernes 27 de octubre de 2017
Reseña histórica:	El negocio empezó como un taller artesanal, el cual fue creciendo hasta convertirse en una pyme, fundándose la fábrica de Moblime en 1989, año en el que inician sus actividades.

3.5.10.1 Aspectos administrativos, organizativos y asociativos

La misión, visión y valores se realizó hace 10 años por un estudio administrativo por ende tal plan estratégico necesita una debida actualización; sin embargo, actualmente la empresa se encuentra en una consultoría llamada Mejora de Pymes, cuya duración es de 6 meses y generará una renovación del área administrativa, productiva y financiera, así como los objetivos a corto, mediano y largo plazo.

Con la mencionada consultoría se busca darle un valor agregado al negocio en términos de servicio al cliente ya sea en entrega a domicilio, asesoramiento de diseño o planificación, debido a que se identifica que no se cuenta con muchas ventajas diferenciadoras en el mercado ya que sus competidores directos mantienen estándares de calidad, diseños y precios parecidos.

Por otro lado, se llevó a cabo un programa de seguridad industrial a cargo de la CAPIA, en el que se pudo realizar un organigrama funcional, además de hacer el levantamiento de perfiles para determinar que Moblime cuenta con 18 empleados en la fábrica y 4 en la parte administrativa, sumando un total de 23 trabajadores. La comunicación interna en la organización se da a través de correo electrónico y cada uno de los departamentos cuentan con correos de dominio de la

empresa. El negocio realiza reuniones periódicas y se encuentra afiliado a la CAPIA y a la Cámara de Industrias.

Hace 25 años aproximadamente Moblime realizó una exportación a través del grupo *SwissContact*, el cual trabajaba con las pequeñas cámaras para asesorar a las pymes en la exportación de productos; con la experiencia reunida, la fábrica desarrolló un prototipo de silla plegable y la envió a Suiza; no obstante, solo fue una vez y no se dio más continuidad al programa.

Se considera que no ha buscado exportar desde entonces debido a la falta de conocimiento en el área de exportación, pese a eso se han visitado algunas ferias internacionales para conocer las tendencias, diseños y otros factores que puedan ser base para resultados estratégicos. Además, conocen lo competitivo que es el sector mobiliario en general con mercados como China y Estados Unidos de América, en los que se encuentran costos de producción más bajos que en el Ecuador.

3.5.10.2 Aspectos financieros y contables

Ilustración 66 Información Moblime

Información del Contribuyente	
Razón Social:	CULCAY TAPIA ALBERTO RUBEN
RUC:	0101095180001
Nombre Comercial:	MOSLIME
Estado del Contribuyente en el RUC	Activo
Clase de Contribuyente	Otro
Tipo de Contribuyente	Persona Natural
Obligado a llevar Contabilidad	SI
Actividad Económica Principal	FABRICACION DE MUEBLES DE METAL
Fecha de Inicio de actividades	01-07-1991
Fecha de cese de actividades	01-04-1998
Fecha reinicio de actividades	04-07-2001
Fecha actualización	24-08-2013
Categoría MI PYMES	Pequeña

Fuente: SRI

El RUC con el que se registra la empresa Moblime es 0101095180001, se encuentra como una pequeña empresa obligada a llevar contabilidad y lo hacen a través de un sistema contable automatizado; la persona a cargo es un consultor encargado de entregar reportes de ventas mensuales. Con la consultoría actual tratarán de realizar análisis de gastos y ventas con el fin de mejorar el área financiera. En este último año y medio se ha tratado de adaptar a la situación económica del mercado local ya que antes se contaba con un presupuesto

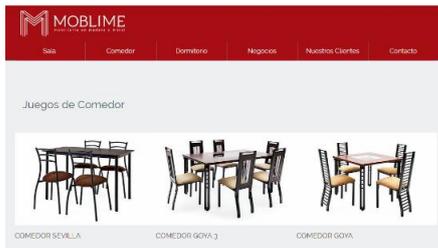
fijo, pero ahora se trabaja de acuerdo con el nivel de pedidos.

Se ha intentado diversificar la producción con trabajos en los que no se contaba con la suficiente experiencia, con el fin de mantener su presencia en el mercado. Moblime entrega sus productos a consumidores finales y mayoristas por lo que el margen de utilidad varia, el del distribuidor es de un 10% a 15% y el precio de venta al público está alrededor del 20%.

Moblime no cuenta con un presupuesto específico para nuevos proyectos, pero de ser el caso estaría en la disponibilidad de hacerlo. La fuente actual de financiamiento es mediante capital propio, sin embargo, de ser necesario se buscaría ayuda financiera privada en un futuro para seguir creciendo.

3.5.10.3 Aspectos del producto y productivos

Ilustración 67 Línea de productos



Fuente: Pagina Moblime

El producto estrella son: sillas de metal; sin embargo, se le tomó parte del estudio debido a que utilizan madera como parte del mobiliario que venden. Moblime no realiza estudios de mercado local, en su lugar utilizan la experiencia adquirida del mercado para satisfacer a sus clientes.

Moblime tiene productos de alto valor agregado respaldados por la durabilidad que garantiza la empresa, la cual puede alcanzar hasta 20 años, aun así, se busca mejorar aún más el valor agregado en cuestiones como: el servicio al cliente y el diseño. No cuentan con empaques de cajas ya que consideran obtenerlos daría costos fijos muy altos.

Moblime no ha patentado sus prototipos, debido a que consideran que les hace falta el conocimiento legal del mismo, porque si llegarán a demandar por plagio, deberían demostrar con mucho sustento legal, que es lo que le caracteriza y diferencia a su producto del resto de sillas. Además, no cuentan con normativas ISO 9001, porque consideran que el certificado garantiza solo la calidad del proceso y no del producto, solo empresas que manejan procesos a gran escala pueden contar con esa normativa.

De manera general, la fábrica en la producción de mobiliario ha trabajado más en los cuellos de botella y filosofías de Just in time; adicional tienen un procedimiento estándar propio en base a su experiencia, conocimiento y formación en el área, estrategia que ha ayudado a crear y garantizar sus propios procedimientos. Al pasar a la última fase de fabricación del producto, se coloca un sello de calidad con la fecha y la persona que lo revisó como garantía del control arduo de calidad.

La capacidad productiva de la fábrica es aproximadamente de 400 a 500 sillas mensualmente, en la planta pueden realizarse muebles tanto bajo diseños específicos como a gran escala; incluso en algún momento llegaron a fabricar 400 pupitres por día, por lo que se tuvo que duplicar su capacidad productiva.

El 80% de la producción se ejecuta bajo procesos industrializados y el 20% restante es trabajo meramente artesanal; además en la fábrica cada una de las máquinas tiene su propio operario. Moblime cuenta con cortadoras de tubos, sueldas que arman tubos, máquinas que pintan tubos, entre otras; y el mantenimiento de dichas máquinas se hace a través de los servicios prestados por parte de los mismos proveedores que brindan tal ayuda. Asimismo, cuenta con una bodega para materia prima y productos terminados.

La materia prima que utiliza Moblime son tubos de metal para hacer muebles, menos de 2mm, la madera utilizada es Fernand Sánchez, y tableros aglomerados meláminicos, MDF y enchapados, usan adicional tela para tapiz y esponja. En general para el abastecimiento del metal, no existe en el Ecuador minas de hierro, por lo que deben importar, en el caso de la madera consumen lo local, y los tableros compran en la provincia de Cotopaxi.

El municipio exige el cumplimiento del plan ambiental y por lo tal se logró adquirir los certificados necesarios para sustentar la atribución de los permisos de funcionamiento por parte de la CGA; sin embargo, al tener una mezcla de metal y madera para la producción de los muebles, es menor la contaminación en comparación a la fabricación de un mueble meramente hecho de madera, puesto que el metal es reciclable.

3.5.10.4 Aspectos de ventas, promoción y logísticos

La empresa cuenta con un departamento de marketing; no obstante, no tiene un presupuesto definido para el área. No cuenta con procedimientos para servicio al cliente, pero tiene su punto de venta en la Sucre y Hermano Miguel; y distribuye a otras ciudades, aun así, se espera que se pueda desarrollar mejor esta área con la consultoría anteriormente mencionada.

Moblime disponía de un logo comercial que estaba correctamente registrado en el IEPI, pero el mismo fue editado últimamente por lo que se debe actualizar el registro. El material publicitario es físico, como: tarjetas de presentación, anuncios en el periódico, y electrónico como: redes sociales; antes se contaba con publicidad en radio, pero se dejó de usar por tema de costos. La empresa ofrece una garantía de hasta 2 años aplicada por posibles fallas en la fabricación más no por daños de uso.

3.5.10.5 Calificación exporaudit: Moblime

CATEGORÍA	#	PREGUNTA	CALIFICACIÓN	CATEGORÍA	#	PREGUNTA	CALIFICACIÓN		
ADMINISTRATIVO	Plan estratégico para el mercado local	1	Plan estratégico.	5	PRODUCTIVO	Sistema de producción	33	Procesos de producción y cumplimiento de norma de calidad ISO 9001 u otras normas.	5
		2	Objetivos organizacionales.	5			34	Control en calidad y características del producto.	5
		3	Objetivos estratégicos detallados.	5			35	Producción bajo diseños específicos.	5
		4	Operaciones de exportación.	5			36	Porcentaje de industrialización.	5
		5	Programa de exportación.	0			37	Nivel productivo del producto estrella en comparación al año anterior.	5
		6	Ventajas diferenciadoras y competitivas.	5			38	Capacidad de bodegaje o almacenamiento.	5
	Administración documental	7	Organigrama funcional.	5			39	Personal capacitado para el adecuado mantenimiento de la maquinaria.	5
		8	Personal operativo suficiente y capacitado para el área administrativa.	5			Logística e inventarios	40	Fuentes o proveedores de la materia prima.
		9	Proyectos de certificación o gestión de calidad.	3		41		Criterio técnico para la adquisición de materia prima y/o inventarios.	5
		10	Sistemas de control para las actividades de la empresa y la producción.	5		42		Porcentaje total de materia prima nacional o internacional.	3
		11	Reuniones o alianzas con competidores.	0		Gestión Ambiental	43	Procedimientos para el manejo adecuado y registros de bodegas de inventario de insumos, materia prima y productos terminados.	5
		12	Sistema de comunicación interno.	5			44	Requerimientos de manejo ambiental.	5
		13	Área de comercio exterior o capacitaciones.	0			45	Malestar en las comunidades aledañas por procesos de manufactura.	5
46	Programas para reutilizar y reducir los desperdicios.				5				
FINANCIERO	Organización financiera	14	Presupuesto general.	0	VENTAS	SERVICIO AL CLIENTE	47	Requerimientos u ordenanzas para el correcto manejo ambiental de su industria.	5
		15	Flujo de caja u otros estados financieros.	3			48	Personal operativo suficiente y capacitado para el área de ventas y marketing.	0
		16	Información actualizada de estados financieros.	3			49	Presupuesto definido para las actividades de marketing y ventas.	0
		17	Análisis de cálculo de costos por producto/precio de venta final.	5		50	Material publicitario.	5	
		18	Periodicidad de elaboración información financiera.	5		51	Planes de marketing, promociones, presentaciones de nuevos productos.	5	
		19	Personal operativo, suficiente y capacitado para el área financiera.	5		52	Diseñado de eslogan o logo comercial bajo protección legal.	3	
		20	Márgen de utilidad en los productos.	5		53	Página web o redes sociales	5	
		21	Fuentes actuales de financiamiento.	5		54	Persona o equipo de trabajo para el manejo de los ámbitos de servicio al cliente.	0	
		22	Presupuesto específico para nuevos proyectos.	0		55	Procedimientos de atención y servicio al cliente.	0	
		23	Relación con el SRI.	5		56	Canales comerciales para distribución del producto.	5	
		PRODUCTIVO	Investigación de Mercados	24		Información sobre programas de exportación.	0	57	Garantías y devoluciones del producto.
25	Estudios de mercado local/internacional.			0	TOTAL	198			
26	Información económica, geográfica y/o política de los países a los que podría exportar.			0					
27	Información sobre el potencial de demanda internacional hacia su producto.			0	TOTAL SOBRE 100	69,5			
28	Herramientas de investigación de mercados para sus productos local o internacionalmente.		3						
Desarrollo y diseño de productos y procesos	29		Alto valor agregado.	5					
	30		Mejora en la percepción del valor agregado.	5					
	31		Normas técnicas de calidad INEN, certificaciones, entre otras.	0					
	32		Protección legal de los diseños o prototipos de sus productos.	0					


FIRMA

De acuerdo con el exporaudit, Moblime tiene 69 puntos por lo que se encuentra dentro de la segunda categoría, es decir aún se debe trabajar en aspectos como: investigación de mercados, diseño de producción y servicio al cliente, aspectos en los que se pretende trabajar ya que la empresa está interesada en exportar.

Ficha técnica	
Nombre de la empresa:	3.5.11 Arquiproducto Cía. Ltda. 
Producto:	Principales productos: muebles de hogar, entretenimiento, mobiliario infantil, muebles de oficina, librerías, archivadores, stands fijos o desmontables, showroom, kioskos, sets de televisores, y complementos Producto estrella: puertas.
Localización:	2°49'43.6"S 78°59'15.5"W -2.828781, -78.987642 Vía Ochoa León
Persona de contacto:	Econ. Felipe Montesinos
Teléfonos y referencias:	074041938 Facebook: Idea Espacios
Fecha de la entrevista:	Lunes 30 de octubre de 2017
Reseña histórica:	El negocio inició en un garaje con requerimiento de diseñar mobiliario para los locales, lo cual le dio un gran despegue; no obstante, su crecimiento se obstaculiza por la crisis económica del país y la disminución de ventas.

3.5.11.1 Aspectos administrativos, organizativos y asociativos

Arquiproducto es una empresa que está desarrollando aún su misión y visión; cuenta con 7 empleados, aunque su organigrama es básico, lo conforma el personal completo, es decir: gerente, contadora, diseñador y personal de planta, realizan planificaciones en reuniones semanales; el sistema de comunicación interno que utilizan es vía correo electrónico.

Se considera que su ventaja diferenciadora es satisfacer las necesidades del cliente en cuanto a diseño, servicio de instalación ya sea en el país o en el extranjero. Arquiproducto ha participado en capacitaciones de comercio exterior, no han llevado a cabo un proceso de exportación y la razón es porque en el país no existe la tecnología suficiente, ni la mejor calidad de materia prima para poder competir, ya que es más barato importar que fabricar localmente; es más, se solía importar ciertas materias primas, actividad que han abandonado debido a la baja demanda.

3.5.11.2 Aspectos financieros y contables

Ilustración 68 Información Arquiproduct

Información del Contribuyente	
Razón Social:	ARQUITECTURA, IMAGEN Y PRODUCCIÓN ARQUIPROD CIA. LTDA.
RUC:	0190325903001
Nombre Comercial:	IDEAS ESPACIOS
Estado del Contribuyente en el RUC:	Activo
Clase de Contribuyente:	Otro
Tipo de Contribuyente:	Sociedad
Obligado a llevar Contabilidad:	SI
Actividad Económica Principal:	FABRICACIÓN DE MUEBLES EN GENERAL
Fecha de inicio de actividades:	01-10-2004
Fecha de cese de actividades:	
Fecha reinicio de actividades:	
Fecha actualización:	08-12-2017
Categoría MI PYMES:	Pequeña

Fuente: SRI

Arquiproduct cía. Ltda. se registra con el RUC 0190325903001 y con la actividad económica: fabricación de muebles en general. Dadas las condiciones del mercado, la empresa no dispone de un presupuesto general para el año en curso. Aun así, la información financiera está a cargo de una persona que maneja flujos de caja semanalmente y realiza cálculos de costos de los materiales. El margen de utilidad se encuentra alrededor del 5% por cada producto vendido, el financiamiento proviene de capital propio e instituciones financieras y se encuentra al día con el SRI y el IESS.

3.5.11.3 Aspectos del producto y productivos

Arquiproduct ha obtenido información de programas para desarrollar exportaciones en el sector de la madera por parte de instituciones como la Cámara de Industrias y la Asociación Ecuatoriana Industrial de la Madera (AIMA). De igual manera, la empresa ha tomado iniciativa propia para averiguar mediante internet sobre la demanda nacional e internacional.

La capacidad productiva es de aproximadamente 7 puertas al mes, misma que ha disminuido en comparación al año anterior. En la planta se encuentra un 70% de trabajo artesanal y apenas un 30% de trabajo mecanizado por la fase de ensamblaje; además, dispone de bodegas para almacenar la materia prima y los productos terminados y es de acuerdo con el nivel de demanda como se solicita la materia prima.

Se ha señalado que no existe valor agregado como tal en los productos de Arquiproduct ya que el uso del tablero es muy difundido y común; sin embargo, la ventaja diferenciadora la representa el diseño de cada mueble.

Los proveedores ofrecen materia prima certificada con normas INEN e ISO 9001 y en la planta se realiza la producción solamente bajo diseños específicos. El personal que realiza el control de calidad inicia en el proceso y termina en el producto final. Son los mismos proveedores quienes brindan ayuda con los debidos chequeos técnicos para el mantenimiento de la maquinaria.

Esta organización dispone de una planificación ambiental junto con el Municipio de Cuenca, por ende, las actividades de producción no causan malestar a las comunidades aledañas; no obstante, se realizan programas de reciclaje con los materiales que sobran, por ejemplo, se realizan: lámparas.

3.5.11.4 Aspectos de ventas, promoción y logísticos

El departamento de ventas y marketing actualmente no está desarrollando al máximo sus potencialidades, empero se le puede encontrar en Facebook, aunque no con actualizaciones recientes. Por otro lado, se tiene diseñado un logo, el cual no está registrado en el IEPI.

Ilustración 69 Exteriores de Arquiprod



Fuente: Elaboración Propia

3.5.11.5 Calificación exporaudit: Arquiproduct

CATEGORÍA	#	PREGUNTA	CALIFICACIÓN	CATEGORÍA	#	PREGUNTA	CALIFICACIÓN		
ADMINISTRATIVO	Plan estratégico para el mercado local	1	Plan estratégico.	0	PRODUCTIVO	Sistema de producción	33	Procesos de producción y cumplimiento de norma de calidad ISO 9001 u otras normas.	0
		2	Objetivos organizacionales.	5			34	Control en calidad y características del producto.	5
		3	Objetivos estratégicos detallados.	5			35	Producción bajo diseños específicos.	5
		4	Operaciones de exportación.	0			36	Porcentaje de industrialización.	0
		5	Programa de exportación.	0			37	Nivel productivo del producto estrella en comparación al año anterior.	3
		6	Ventajas diferenciadoras y competitivas.	5			38	Capacidad de bodegaje o almacenamiento.	3
	Administración documental	7	Organigrama funcional.	5		39	Personal capacitado para el adecuado mantenimiento de la maquinaria.	5	
		8	Personal operativo suficiente y capacitado para el área administrativa.	5		40	Fuentes o proveedores de la materia prima.	5	
		9	Proyectos de certificación o gestión de calidad.	0		41	Criterio técnico para la adquisición de materia prima y/o inventarios.	0	
		10	Sistemas de control para las actividades de la empresa y la producción.	5		42	Porcentaje total de materia prima nacional o internacional.	3	
		11	Reuniones o alianzas con competidores.	0		43	Procedimientos para el manejo adecuado y registros de bodegas de inventario de insumos, materia prima y productos terminados.	0	
		12	Sistema de comunicación interno.	5		44	Requerimientos de manejo ambiental.	5	
		13	Área de comercio exterior o capacitaciones.	0		45	Malestar en las comunidades aledañas por procesos de manufactura.	5	
FINANCIERO	Organización financiera	14	Presupuesto general.	0	VENTAS	Gestión Ambiental	46	Programas para reutilizar y reducir los desperdicios.	5
		15	Flujo de caja u otros estados financieros.	5			47	Requerimientos u ordenanzas para el correcto manejo ambiental de su industria.	5
		16	Información actualizada de estados financieros.	0			48	Personal operativo suficiente y capacitado para el área de ventas y marketing.	3
		17	Análisis de cálculo de costos por producto/precio de venta final.	5		49	Presupuesto definido para las actividades de marketing y ventas.	0	
		18	Periodicidad de elaboración información financiera.	5		50	Material publicitario.	0	
		19	Personal operativo, suficiente y capacitado para el área financiera.	5		51	Planes de marketing, promociones, presentaciones de nuevos productos.	0	
		20	Márgen de utilidad en los productos.	5		52	Diseñado de eslogan o logo comercial bajo protección legal.	5	
		21	Fuentes actuales de financiamiento.	5		53	Página web o redes sociales	0	
		22	Presupuesto específico para nuevos proyectos.	0		SERVICIO AL CLIENTE	54	Persona o equipo de trabajo para el manejo de los ámbitos de servicio al cliente.	5
		23	Relación con el SRI.	5			55	Procedimientos de atención y servicio al cliente.	5
		24	Información sobre programas de exportación.	0			56	Canales comerciales para distribución del producto.	5
25	Estudios de mercado local/internacional.	5	57	Garantías y devoluciones del producto.	3				
PRODUCTIVO	Investigación de Mercados	26	Información económica, geográfica y/o política de los países a los que podría exportar.	3	TOTAL		166		
		27	Información sobre el potencial de demanda internacional hacia su producto.	3	TOTAL SOBRE 100		58,25		
		28	Herramientas de investigación de mercados para sus productos local o internacionalmente.	0					
		29	Alto valor agregado.	0					
	Desarrollo y diseño de productos y procesos	30	Mejora en la percepción del valor agregado.	0					
		31	Normas técnicas de calidad INEN, certificaciones, entre otras.	5					
		32	Protección legal de los diseños o prototipos de sus productos.	5					

De acuerdo con el exporaudit Arquiproduct tiene 58 puntos; es decir, se encuentra en la tercera categoría, en la que se deben mejorar aspectos como: ventas, investigación de mercado y administración documental. Sin embargo, no es de su interés exportar debido a que se considera que si a nivel local a la empresa le hace falta competitividad mucho más le hará falta en el mercado internacional.

Ficha técnica	
Nombre de la empresa:	3.5.12 Muebles Disar 
Producto:	Principales productos: salas, comedores y dormitorios. Producto estrella: dormitorios.
Localización:	2°54'59.6"S 78°58'01.5"W -2.916549, -78.967071 Km 1 ½ Vía Monay (Barrio los Geranios)
Persona de contacto:	Geovanny Aucapiña
Teléfonos y referencias:	074126776 / 0986301248 Web: http://www.mueblesdisar.com/
Fecha de la entrevista:	Martes 31 de octubre de 2017
Reseña histórica:	El propietario del negocio trabajaba anteriormente en una fábrica de muebles; sin embargo, decidió empezar a trabajar solo y optó por comprar poco a poco las herramientas para equipar su propio taller.

3.5.12.1 Aspectos administrativos, organizativos y asociativos

Ilustración 70 Personal Muebles Disar



Fuente: Página Muebles Disar

Muebles Disar es una organización que tiene 14 empleados, de los cuales 2 trabajan en la parte administrativa y los 12 restantes en el área de producción; aún la empresa no ha desarrollado la misión, visión u organigrama funcional pero actualmente está planificando para poder llevar a cabo tales formalidades.

La manera en cómo se ha manejado la organización es mediante una hoja de ruta semanal en la que se especifican: pedidos, planos, medidas y cantidad de materia prima requerida, para luego enviar dicha información al área de producción y

con nombres de los delegados a cargo de dicha orden de fabricación.

El negocio aún no ha realizado una actividad de exportación debido a no tienen la capacidad productiva para satisfacer a la posible demanda internacional. Actualmente solo se trabaja en

ferias y bajo pedido; es decir con bajas cantidades de pedidos, por lo cual no se contaría con la capacidad productiva suficiente para satisfacer demanda a gran escala.

Ilustración 71 Información Muebles Disar

Información del Contribuyente	
Razón Social:	AUCAPIÑA COLLAGUAZO GEOVANY IVAN
RUC:	0103553103001
Nombre Comercial:	MUEBLES DISAR
Estado del Contribuyente en el RUC	Activo
Clase de Contribuyente	Otro
Tipo de Contribuyente	Persona Natural
Obligado a llevar Contabilidad	NO
Actividad Económica Principal	FABRICACION DE MUEBLES DE MADERA
Fecha de inicio de actividades	11-01-2000
Fecha de cese de actividades	
Fecha reinicio de actividades	21-07-2008
Fecha actualización	16-11-2016
Categoría Mi PYMES	Pequeña

Fuente: Página Muebles Disar

3.5.12.2 Aspectos financieros y contables

Muebles Disar está registrado a nombre de Geovany Aucapiña, quien consta como persona natural con el RUC 0103553103001, señalando que la fabricación de muebles de madera es la actividad económica a la que se dedican.

La empresa está afiliada únicamente a la Junta de Defensa del Artesano y no está obligada a llevar contabilidad. No se dispone de un presupuesto fijo ya que depende de las órdenes de producción para saber cuánto invertir; por ende, la información financiera de los montos de venta se realiza

semestralmente.

3.5.12.3 Aspectos del producto y productivos

El producto de mayor rotación suelen ser juegos de dormitorio, dependiendo de las ventas que se realicen en ferias; sin embargo, se considera que los productos tienen alto valor agregado por competir indirectamente con grandes empresas con sus productos.

En la planta se trabaja por secciones, las cuales son: lacado, lijado y armado. En la que se puede fabricar de acuerdo con el diseño personalizado elegido por el cliente y tratando de realizar la entrega en el menor tiempo posible, con el fin de sobrepasar las expectativas de los consumidores incluso se trata de tener listos los pedidos con días o con una semana de anticipación. Además, semanalmente visita un especialista para el correcto mantenimiento de la maquinaria.

La materia prima de Disar muebles son: madera, tableros, lacas, cerrajería, cola, de acuerdo con la necesidad del mes se hace el pedido de materia prima; lo que es tablero decorativo proviene de Chile, mientras que nacionalmente algunos de sus proveedores son Edimca, Distablasa, etc. Cuentan con bodega para los productos terminados y materia prima.

Los procesos de manufactura no causan malestar en las comunidades aledañas, empero cuentan con programas para reutilizar y reducir los desperdicios, pues de ser el caso, se vuelven a ensamblar con los retazos.

3.5.12.4 Aspectos de ventas, promoción y logísticos

Realizan ferias de forma independiente, no se cuenta con agentes vendedores ya que la venta es directa a cargo del gerente y 2 delegados más. La promoción de los productos de Disar se realiza a través de su página web y redes sociales, además se utiliza material físico como: tarjetas de presentación.

Ilustración 72 Promociones



Fuente: Página Muebles Disar

La empresa tiene un logo comercial que no está registrado, así como sus diseños, debido a que se tiene en cuenta el alto grado de informalidad que presenta el mercado local, factor que impide que se les atribuya la suficiente importancia a tales protecciones legales. Disar muebles ofrece una garantía de hasta 5 años solamente por posibles fallos de fábrica.

Ilustración 73 Garantía de Muebles Disar



Fuente: Página Muebles Disar

3.5.12.5 Calificación exporaudit: Muebles Disar

CATEGORÍA	#	PREGUNTA	CALIFICACIÓN	CATEGORÍA	#	PREGUNTA	CALIFICACIÓN		
ADMINISTRATIVO	Plan estratégico para el mercado local	1	Plan estratégico.	0	PRODUCTIVO	Sistema de producción	33	Procesos de producción y cumplimiento de norma de calidad ISO 9001 u otras normas.	0
		2	Objetivos organizacionales.	0			34	Control en calidad y características del producto.	5
		3	Objetivos estratégicos detallados.	0			35	Producción bajo diseños específicos.	5
		4	Operaciones de exportación.	0			36	Porcentaje de industrialización.	3
		5	Programa de exportación.	0			37	Nivel productivo del producto estrella en comparación al año anterior.	3
		6	Ventajas diferenciadoras y competitivas.	5			38	Capacidad de bodegaje o almacenamiento.	3
	Administración documental	7	Organigrama funcional.	0		39	Personal capacitado para el adecuado mantenimiento de la maquinaria.	5	
		8	Personal operativo suficiente y capacitado para el área administrativa.	3		40	Fuentes o proveedores de la materia prima.	5	
		9	Proyectos de certificación o gestión de calidad.	0		41	Criterio técnico para la adquisición de materia prima y/o inventarios.	3	
		10	Sistemas de control para las actividades de la empresa y la producción.	5		42	Porcentaje total de materia prima nacional o internacional.	3	
		11	Reuniones o alianzas con competidores.	0		43	Procedimientos para el manejo adecuado y registros de bodegas de inventario de insumos, materia prima y productos terminados.	3	
		12	Sistema de comunicación interno.	5		44	Requerimientos de manejo ambiental.	3	
		13	Área de comercio exterior o capacitaciones.	0		45	Malestar en las comunidades aledañas por procesos de manufactura.	5	
FINANCIERO	Organización financiera	14	Presupuesto general.	3	Gestión Ambiental	46	Programas para reutilizar y reducir los desperdicios.	5	
		15	Flujo de caja u otros estados financieros.	0		47	Requerimientos u ordenanzas para el correcto manejo ambiental de su industria.	3	
		16	Información actualizada de estados financieros.	3		VENTAS	48	Personal operativo suficiente y capacitado para el área de ventas y marketing.	3
		17	Análisis de cálculo de costos por producto/precio de venta final.	5	49		Presupuesto definido para las actividades de marketing y ventas.	5	
		18	Periodicidad de elaboración información financiera.	5	50		Material publicitario.	5	
		19	Personal operativo, suficiente y capacitado para el área financiera.	3	51		Planes de marketing, promociones, presentaciones de nuevos productos.	5	
		20	Márgen de utilidad en los productos.	3	52		Diseñado de eslogan o logo comercial bajo protección legal.	3	
		21	Fuentes actuales de financiamiento.	5	53		Página web o redes sociales	5	
		22	Presupuesto específico para nuevos proyectos.	0	SERVICIO AL CLIENTE		54	Persona o equipo de trabajo para el manejo de los ámbitos de servicio al cliente.	0
		23	Relación con el SRI.	5			55	Procedimientos de atención y servicio al cliente.	0
		24	Información sobre programas de exportación.	0		56	Canales comerciales para distribución del producto.	5	
25	Estudios de mercado local/internacional.	5	57	Garantías y devoluciones del producto.		5			
PRODUCTIVO	Investigación de Mercados	26	Información económica, geográfica y/o política de los países a los que podría exportar.	0	TOTAL		155		
		27	Información sobre el potencial de demanda internacional hacia su producto.	0	TOTAL SOBRE 100		54,39		
		28	Herramientas de investigación de mercados para sus productos local o internacionalmente.	0					
		29	Alto valor agregado.	5					
	30	Mejora en la percepción del valor agregado.	5						
	Desarrollo y diseño de productos y procesos	31	Normas técnicas de calidad INEN, certificaciones, entre otras.	0	FIRMA				
		32	Protección legal de los diseños o prototipos de sus productos.	0					

Muebles Disar se encuentra en la tercera categoría con 54 puntos, si bien se debe trabajar en áreas como: plan estratégico, investigación de mercados, servicio al cliente y desarrollo de producción. No obstante, es importante recalcar que durante la entrevista se expresó que por el momento no se desea realizar una exportación debido al bajo nivel de capacidad productiva con el que cuenta.

Ficha técnica	
Nombre de la empresa:	3.5.13 Santana Muebles 
Producto:	Productos principales: salas, dormitorios y sus complementos. Producto estrella: salas.
Localización:	2°53'00.6"S 79°00'09.7"W -2.883500, -79.002706 Cumana 1-05 y Abelardo J Andrade.
Persona de contacto:	Edgar Lautaro Enríquez Morocho
Teléfonos y referencias:	072821409 Facebook: Santana Muebles
Fecha de la entrevista:	Miércoles 01 de noviembre de 2017
Reseña histórica:	El propietario tuvo la oportunidad de ser vendedor de muebles y luego trabajar en Artepractico en el departamento de diseño, para notar en el año 2004 la necesidad de fabricar muebles de hogar debido al alto número de pedidos que recibía.

3.5.13.1 Aspectos administrativos, organizativos y asociativos

Santana muebles es una empresa familiar, la cual ha ido creciendo a paso agigantado con el tiempo. Dentro de la organización se encuentra 12 empleados, de los cuales 8 están en el área de producción, otros 2 trabajan en los departamentos de contabilidad y de diseño y 2 más trabajan como vendedores. Para su organización interna se delegan funciones de forma rigurosa pero su organigrama no está estructurado por escrito.

La empresa cuenta con misión, visión, objetivos y cronogramas anuales en los que se proyectan las ferias en las que se pretenda participar, además de los recursos y el personal que se vaya a necesitar en tales eventos.

Aún no ha realizado una operación de exportación debido a que, no cuenta con el financiamiento suficiente, pero es una de las metas de la empresa. Por otro lado, consideran tener una ventaja diferenciadora gracias a sus diseños únicos y su personal capacitado.

Ilustración 74 Personal Santana Mueble

- Dis. Diego Enríquez- Diseñador
- Dis. Rodrigo Enríquez - Gerente
- Dis. Rosalía Vélez – Contabilidad



Fuente: Facebook Santana Mueble

El negocio está afiliado al Gremio de la Madera, y ha ido capacitando con programas y cursos sobre exportación del MIPRO. Es gracias a dichos cursos que han implementado controles de actividades en la parte administrativa y en el área de producción. Se han realizado alianzas con los competidores directos de Santana muebles para poder abaratar costos en cuanto a la realización de ferias en otras ciudades como es el caso de: Guayaquil, Salinas, y Santo Domingo.

Ilustración 75 Ferias de Santana Muebles



Fuente: Facebook Santana Mueble

3.5.13.2 Aspectos financieros y contables

Ilustración 76 Información Santana Mueble

Información del Contribuyente	
Razón Social:	ENRIQUEZ MOROCHO EDGAR LAUTARO
RUC:	0101957470001
Nombre Comercial:	SANTANA MUEBLES
Estado del Contribuyente en el RUC:	Activo
Clase de Contribuyente:	Otro
Tipo de Contribuyente:	Persona Natural
Obligado a llevar Contabilidad:	NO
Actividad Económica Principal:	FABRICACION DE MUEBLES DE MADERA PARA EL HOGAR.
Fecha de inicio de actividades:	07-03-2006
Fecha de cese de actividades:	
Fecha reinicio de actividades:	
Fecha actualización:	27-03-2017
Categoría MI PYMES:	Pequeña

Fuente: SRI

Santa Muebles es una empresa pequeña registrada con el RUC 0101957479001 como persona natural, no está obligada a llevar contabilidad e inició sus actividades en el año 2006.

Actualmente la empresa está dentro de un proyecto para la adquisición de un terreno a través de una institución financiera, sin embargo, su financiamiento rutinario se da por medio de capital propio.

Se realizan informes financieros de ingresos y gastos mensualmente para analizar de acuerdo con las notas de pedido el material que se requiere solicitar y para determinar el precio de venta al público que se ofrecerá; dado que en las ferias se reciben los pagos por medio de efectivo, tarjetas de crédito o depósitos. El margen de utilidad que se emplea en los productos aproximadamente es del 15%, además cuentan con un presupuesto que varía de acuerdo con la situación del mercado.

3.5.13.3 Aspectos del producto y productivos

El proceso de producción de un mueble empieza en el departamento de ventas, una vez solicitado el diseño, pasa a producción para realizar el mueble bajo las especificaciones establecidas. Desde que llegan las materias primas ven los más altos estándares ya sea en los tablonés, los tapices,

cerrajería, la esponja que se trabaja con la densidad 24 en adelante. Se trabaja con las maderas: en bruto, Fernand Sánchez, mientras que en tableros es el roble, y MDF. Disponen de bodegas tanto para la materia prima, así como para los productos terminados.

La planta trabaja con diseños personalizados, así como con producción en serie; en la que se realiza bajo proceso con la mitad industrializados y otra mitad correspondiente al trabajo artesanal. No obstante, a veces la capacidad productiva no es suficiente por lo cual se recurre a alianzas con el gremio, con el mismo nivel de calidad para satisfacer las cantidades demandadas. Aunque no se dispone de certificaciones ISO 9001, ni se han registrado sus diseños en el IEPI, se aplicará en un futuro.

Existen temporadas a fin de año en las que se venden más salas y comedores, no obstante, el producto que suele ser de mayor rotación son las salas.

Se realizan estudios de mercado observatorios, en el momento en el que se asiste a ferias, puesto que se observan cuáles son las tendencias de la temporada y el nivel de capacidad adquisitiva de los asistentes. No obstante, hace un par de años se realizó un estudio de mercado formal que dio como resultados descubrir a Chile y Panamá como mercados meta.

Ilustración 77 Producto Santana Muebles



Fuente: Santana Muebles Facebook

En el área de gestión ambiental, el terreno que ocupa la empresa es arrendado, razón por la que no se han adecuado todos los requerimientos ambientales exigidos, esto último debido a un próximo cambio de localización hacia el sector de Zhucay; mientras tanto se cumple con los mínimos procesos de manufactura, con programas de reciclaje y reutilización, para evitar que se cause malestar a las comunidades aledañas.

3.5.13.4 Aspectos de ventas, promoción y logísticos

Se dispone de un departamento de ventas y marketing en el que trabajan 2 personas y el presupuesto no es fijo ya que se destina de acuerdo con la ciudad en la que se vaya a realizar la feria. El material publicitario que se utiliza se transmite en televisión y redes sociales.

Se manejan procedimientos de servicio al cliente y se trata de corregir diariamente los fallos de los trabajadores si en un caso se dan dichas situaciones; se trabaja con venta directa en ferias y es la empresa la encargada de la distribución de los pedidos. Se ofrece una garantía firmada de hasta 10 años por fallos de fabricación más no por mal uso.

3.5.13.5 Calificación exporaudit: Santana Muebles

CATEGORÍA		#	PREGUNTA	CALIFICACIÓN	CATEGORÍA	#	PREGUNTA	CALIFICACIÓN	
ADMINISTRATIVO	Plan estratégico para el mercado local	1	Plan estratégico.	5	PRODUCTIVO	Sistema de producción	33	Procesos de producción y cumplimiento de norma de calidad ISO 9001 u otras normas.	0
		2	Objetivos organizacionales.	5			34	Control en calidad y características del producto.	5
		3	Objetivos estratégicos detallados.	5			35	Producción bajo diseños específicos.	5
		4	Operaciones de exportación.	3			36	Porcentaje de industrialización.	3
		5	Programa de exportación.	0			37	Nivel productivo del producto estrella en comparación al año anterior.	3
		6	Ventajas diferenciadoras y competitivas.	5			38	Capacidad de bodegaje o almacenamiento.	5
	Administración documental	7	Organigrama funcional.	0			39	Personal capacitado para el adecuado mantenimiento de la maquinaria.	5
		8	Personal operativo suficiente y capacitado para el área administrativa.	5			40	Fuentes o proveedores de la materia prima.	5
		9	Proyectos de certificación o gestión de calidad.	0			41	Criterio técnico para la adquisición de materia prima y/o inventarios.	5
		10	Sistemas de control para las actividades de la empresa y la producción.	5		42	Porcentaje total de materia prima nacional o internacional.	3	
		11	Reuniones o alianzas con competidores.	5		43	Procedimientos para el manejo adecuado y registros de bodegas de inventario de insumos, materia prima y productos terminados.	3	
		12	Sistema de comunicación interno.	3		44	Requerimientos de manejo ambiental.	0	
		13	Área de comercio exterior o capacitaciones.	3		45	Malestar en las comunidades aledañas por procesos de manufactura.	5	
FINANCIERO	Organización financiera	14	Presupuesto general.	3	Logística e inventarios	46	Programas para reutilizar y reducir los desperdicios.	5	
		15	Flujo de caja u otros estados financieros.	0		47	Requerimientos u ordenanzas para el correcto manejo ambiental de su industria.	5	
		16	Información actualizada de estados financieros.	5		Gestión Ambiental	48	Personal operativo suficiente y capacitado para el área de ventas y marketing.	5
		17	Análisis de cálculo de costos por producto/precio de venta final.	5			49	Presupuesto definido para las actividades de marketing y ventas.	5
		18	Periodicidad de elaboración información financiera.	5			50	Material publicitario.	5
		19	Personal operativo, suficiente y capacitado para el área financiera.	5	VENTAS	51	Planes de marketing, promociones, presentaciones de nuevos productos.	5	
		20	Márgen de utilidad en los productos.	5		52	Diseño de eslogan o logo comercial bajo protección legal.	5	
		21	Fuentes actuales de financiamiento.	3		53	Página web o redes sociales	5	
		22	Presupuesto específico para nuevos proyectos.	5		SERVICIO AL CLIENTE	54	Persona o equipo de trabajo para el manejo de los ámbitos de servicio al cliente.	5
		23	Relación con el SRI.	5			55	Procedimientos de atención y servicio al cliente.	5
		24	Información sobre programas de exportación.	0			56	Canales comerciales para distribución del producto.	5
25	Estudios de mercado local/internacional.	5	57	Garantías y devoluciones del producto.	5				
PRODUCTIVO	Investigación de Mercados	26	Información económica, geográfica y/o política de los países a los que podría exportar.	0	TOTAL		210		
		27	Información sobre el potencial de demanda internacional hacia su producto.	3	TOTAL SOBRE 100		73,68		
		28	Herramientas de investigación de mercados para sus productos local o internacionalmente.	0					
		29	Alto valor agregado.	5					
	Desarrollo y diseño de productos y procesos	30	Mejora en la percepción del valor agregado.	5					
		31	Normas técnicas de calidad INEN, certificaciones, entre otras.	0					
		32	Protección legal de los diseños o prototipos de sus productos.	0					



 FIRMA

De acuerdo con el exporaudit aplicado a Santana muebles, la empresa tiene 71 puntos ubicándose con dicha calificación en la segunda categoría, con aspectos como: investigación de mercados, desarrollo de producción, logística y gestión ambiental, en los que se debe mejorar.

Ficha técnica	
Nombre de la empresa:	3.5.14 Unpluss
Producto:	Diseño de mobiliario y decoración como puertas, closets, etc. Producto estrella: puertas
Localización:	2°54'57.0"S 79°00'29.8"W -2.915824, -79.008286 Pasaje Yanuncay y 1ero de Mayo
Persona de contacto:	Xavier Chica
Teléfonos y referencias:	072888128 0999876643 Ma. Augusta Chica
Fecha de la entrevista:	Miércoles 01 de noviembre de 2017
Reseña histórica:	El negocio inició como taller artesanal.

3.5.14.1 Aspectos administrativos, organizativos y asociativos

La empresa está afiliada a la Cámara de Comercio de Cuenca (CCC). Unpluss cuenta con 15 empleados, de los cuales 3 trabajan en el área administrativa y los 12 restantes en la planta de producción. A pesar de que aún no se ha definido el organigrama, las funciones de los trabajadores como el: gerente, de los diseñadores, del contador y de aquellos que se encargan de la parte productiva; están rigurosamente fijadas. Actualmente, la empresa no cuenta con ningún plan estratégico y su sistema de comunicación interno es a través de correo electrónico.

Aunque no se ha realizado una operación de exportación debido a la falta de capacidad productiva, si bien en alguna ocasión se realizó un pedido para enviar al exterior, pero fue el cliente quien se encargó de realizar los trámites necesarios para él envío. Unpluss considera que, al fabricar sus productos bajo diseño específico, es la característica diferenciadora de su negocio al no ser repetitivos en cuanto a diseños.

3.5.14.2 Aspectos financieros y contables

Ilustración 78 Fabrica Unpluss

Razón Social:	CHICA XAVIER CLAUDIO XAVIER
RUC:	0102305406001
Nombre Comercial:	UNPLUS
Estado del Contribuyente en el RUC:	Activo
Clase de Contribuyente:	Otro
Tipo de Contribuyente:	Persona Natural
Obligado a llevar Contabilidad:	SI
Actividad Económica Principal:	ACTIVIDADES DE CARPINTERIA FINAL PARA LA TERMINACION Y ACABADOS DE CASAS, EDIFICIOS Y LOCALES COMERCIALES
Fecha de inicio de actividades:	02/01/1997
Fecha de cese de actividades:	
Fecha reactivación de actividades:	
Fecha actualización:	12/05/2015
Categoría IN PYMES:	Pequeña

El representante legal de la pequeña empresa Unpluss es Xavier Chica, quien se registra como persona natural con el RUC 0102305406001, la actividad económica es la carpintería final para terminación y acabados de casas, edificios y locales comerciales; iniciando su trabajo en el año de 1997.

Fuente: SRI

El margen de utilidad, por ejemplo, depende del tipo de puerta que se solicite. Su presupuesto anual no es fijo, sino que varía de acuerdo con el poder adquisitivo que se presente diariamente. La empresa dispone de un sistema contable que se genera mensualmente, en el que 2 personas del departamento de contabilidad se hacen cargo de dicha información

3.5.14.3 Aspectos del producto y productivos

El producto que más se vende son puertas; no se realizan estudios de mercado local debido a que se desarrolla el diseño de acuerdo con las necesidades de los clientes; por el hecho de que se trabaja con diseños personalizados el tiempo de producción es relativo dependiendo del número, diseño, material y especificaciones del cliente. Hay una persona encargada en la planta para el sistema de control de calidad y terminados.

En bodega se realiza el cálculo de material que se vaya a necesitar de acuerdo con el número de pedidos, empero se cuenta con un número lo suficientemente eficiente de proveedores, y el mantenimiento de la maquinaria se realiza por medio de contratación a tercero.

Los principales materiales con los que se trabajan son: madera, clavos, cola, solución, lijas, bisagras; de estos elementos ellos compran a proveedores locales; los tipos de madera con las que trabajan son madera faique, Fernand Sánchez, MDF, melamine. La empresa no tiene registrado su marca, ni patentado sus diseños con el IEPI, pero una manera de proteger sus diseños es a través de la colocación al final del plano que es propiedad de Unpluss.

En el tema de gestión ambiental, Unpluss cuenta con un sistema de seguridad industrial y previene la contaminación acústica para evitar que se cause malestar en la comunidad aledaña. Además, se llevan a cabo programas de reciclaje o reutilización, de tal modo que los retazos se llevan a fundaciones para hacer productos y la viruta se envía a las haciendas.

3.5.14.4 Aspectos de ventas, promoción y logísticos

El gerente es quien se encarga del área de ventas y marketing en el que no cuentan con un presupuesto definido; en el ámbito de servicio al cliente son los diseñadores encargados de esa función. La garantía que proporciona Unpluss varía de 3 a 5 años dependiendo del daño ya sea este por falla de fábrica o por daños naturales del tiempo.

La fábrica de Unpluss está ubicada en la calle Primero de Mayo y el Pasaje Yanuncay, es de difícil ubicación debido a que no posee un letrero que la identifique, en el interior de las instalaciones funcionan oficinas y la planta productiva.

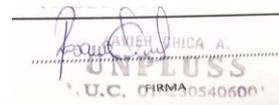
Ilustración 79 Exteriores Unpluss



Fuente: Unpluss

3.5.14.5 Calificación exporaudit: Unpluss

CATEGORÍA		#	PREGUNTA	CALIFICACION	CATEGORÍA		#	PREGUNTA	CALIFICACIÓN
ADMINISTRATIVO	Plan estratégico para el mercado local	1	Plan estratégico.	0	PRODUCTIVO	Sistema de producción	33	Procesos de producción y cumplimiento de norma de calidad ISO 9001 u otras normas.	0
		2	Objetivos organizacionales.	0			34	Control en calidad y características del producto.	5
		3	Objetivos estratégicos detallados.	0			35	Producción bajo diseños específicos.	3
		4	Operaciones de exportación.	3			36	Porcentaje de industrialización.	0
		5	Programa de exportación.	0			37	Nivel productivo del producto estrella en comparación al año anterior.	3
		6	Ventajas diferenciadoras y competitivas.	5			38	Capacidad de bodegaje o almacenamiento.	3
	Administración documental	7	Organigrama funcional.	0		39	Personal capacitado para el adecuado mantenimiento de la maquinaria.	5	
		8	Personal operativo suficiente y capacitado para el área administrativa.	5		40	Fuentes o proveedores de la materia prima.	5	
		9	Proyectos de certificación o gestión de calidad.	0		41	Criterio técnico para la adquisición de materia prima y/o inventarios.	0	
		10	Sistemas de control para las actividades de la empresa y la producción.	5		42	Porcentaje total de materia prima nacional o internacional.	3	
		11	Reuniones o alianzas con competidores.	0		43	Procedimientos para el manejo adecuado y registros de bodegas de inventario de insumos, materia prima y productos terminados.	0	
		12	Sistema de comunicación interno.	5		44	Requerimientos de manejo ambiental.	0	
		13	Área de comercio exterior o capacitaciones.	0		45	Malestar en las comunidades aledañas por procesos de manufactura.	5	
FINANCIERO	Organización financiera	14	Presupuesto general.	3	VENTAS	Gestión Ambiental	46	Programas para reutilizar y reducir los desperdicios.	5
		15	Flujo de caja u otros estados financieros.	5			47	Requerimientos u ordenanzas para el correcto manejo ambiental de su industria.	3
		16	Información actualizada de estados financieros.	5			48	Personal operativo suficiente y capacitado para el área de ventas y marketing.	5
		17	Análisis de cálculo de costos por producto/precio de venta final.	0		SERVICIO AL CLIENTE	49	Presupuesto definido para las actividades de marketing y ventas.	0
		18	Periodicidad de elaboración información financiera.	5			50	Material publicitario.	0
		19	Personal operativo, suficiente y capacitado para el área financiera.	5			51	Planes de marketing, promociones, presentaciones de nuevos productos.	0
		20	Márgen de utilidad en los productos.	3			52	Diseñado de eslogan o logo comercial bajo protección legal.	3
		21	Fuentes actuales de financiamiento.	0			53	Página web o redes sociales	0
		22	Presupuesto específico para nuevos proyectos.	0			54	Persona o equipo de trabajo para el manejo de los ámbitos de servicio al cliente.	5
		23	Relación con el SRI.	5			55	Procedimientos de atención y servicio al cliente.	5
		24	Información sobre programas de exportación.	0			56	Canales comerciales para distribución del producto.	5
PRODUCTIVO	Investigación de Mercados	25	Estudios de mercado local/internacional.	0	57	Garantías y devoluciones del producto.	5		
		26	Información económica, geográfica y/o política de los países a los que podría exportar.	0	TOTAL		135		
		27	Información sobre el potencial de demanda internacional hacia su producto.	0	TOTAL SOBRE 100		47,37		
		28	Herramientas de investigación de mercados para sus productos local o internacionalmente.	0					
	Desarrollo y diseño de productos y procesos	29	Alto valor agregado.	5					
		30	Mejora en la percepción del valor agregado.	5					
		31	Normas técnicas de calidad INEN, certificaciones, entre otras.	0					
		32	Protección legal de los diseños o prototipos de sus productos.	3					



De acuerdo con el exporaudit aplicado, Unpluss tiene 47 puntos lo que indica que se encuentra en la tercera categoría, y para poder ascender necesitan mejorar su: plan estratégico, investigación de mercados, logística e inventarios, ventas; sin embargo, durante la entrevista se mencionó que la empresa no detecta la necesidad de exportar debido a que se realizan trabajos solo bajo pedido, sería un impedimento para exportar; ya que la demanda internacional que se solicita es en serie.

Ficha técnica	
Nombre de la empresa	3.5.15 Muebles J y B
Producto (o gama de productos)	Productos principales: muebles para el hogar. Producto estrella: muebles de sala.
Localización	2°51'17.0" S 78°59'26.9" W -2.8547260, -78.9907950 Dirección: Sector el Progreso – Vía Mayancela
Persona de contacto	Liria Catalina Asmal Guachichullca
Teléfonos y referencias	Telf.: 074039139
Fecha de la entrevista	Miércoles 01 de noviembre de 2017
Reseña histórica	La empresa inició sus actividades en el año 2010, aunque hace 20 años atrás ya se practicaba el negocio dentro de una empresa familiar; adquirida la experiencia, se detectó la oportunidad de utilizar dicha herencia de conocimiento para poder establecer un nuevo taller como lo es Muebles J & B.

3.5.15.1 Aspectos administrativos, organizativos y asociativos

Muebles J y B es una empresa que se registra como persona natural y actualmente se encuentra afiliada al Gremio de Artesanos Gaspar Sangurima; aunque la empresa nunca ha tenido la oportunidad de realizar una actividad de exportación, esta no cierra sus puertas en caso de que se desarrolle dicha oportunidad comercial internacional.

El negocio presenta una notable debilidad en cuanto al área administrativa pues no cuenta con misión, visión o valores establecidos por escrito; de igual manera tanto sus objetivos organizacionales como sus objetivos estratégicos son llevados de manera informal y no existe un organigrama pues se ha señalado que las tareas se encuentran claramente asignadas en el área administrativa de la empresa.

A pesar de que nunca se ha participado en proyectos de certificación, la calidad es una de las características garantizada por parte de la empresa, misma que es reconocida por los propios clientes como una ventaja diferenciadora; además se realiza un arduo control en cuanto a las

actividades de producción para no perder dicho prestigio. La comunicación interna de la empresa es meramente verbal y suficiente por el reducido número de trabajadores.

3.5.15.2 Aspectos financieros y contables

Ilustración 80 Información Muebles J&B

Información del Contribuyente	
Razón Social:	ASMAL GUACHICHULLCA LIRIA CATALINA
RUC:	0103153425001
Nombre Comercial:	MUEBLES J Y B
Estado del Contribuyente en el RUC	Activo
Clase de Contribuyente	Otro
Tipo de Contribuyente	Persona Natural
Obligado a llevar Contabilidad	NO
Actividad Económica Principal	FABRICACION DE MUEBLES DE MADERA PARA EL HOGAR
Fecha de inicio de actividades	13-01-2010
Fecha de cese de actividades	
Fecha reinicio de actividades	
Fecha actualización	02-06-2015
Categoría MI PYMES	Pequeña

Fuente: SRI

Muebles J y B se registra con el RUC 0103153425001 bajo el nombre de Asmal Guachichullca Liria Catalina, representante legal del negocio; como bien lo indica la página del SRI.

En cuanto al área financiera, existe un contador subcontratado lo suficientemente capacitado encargado de la elaboración de informes financieros semestrales.

La empresa cuenta con un presupuesto que varía de año en año debido a la inestabilidad del país; las fuentes de financiamiento con las que cuenta el negocio son netamente otorgadas a través de instituciones bancarias, mismas que han otorgado créditos o préstamos comerciales. Muebles J y B

nunca ha tenido problemas con el SRI ni con ninguna otra institución.

3.5.15.3 Aspectos del producto y productivos

Muebles J y B trabaja principalmente con materia prima nacional como: copal. No se han realizado estudios de mercado debido a que basta con la fidelidad por parte de los clientes que además de ser sus consumidores fijos, promocionan al negocio con sus recomendaciones y proporcionan información a la empresa sobre los nuevos requerimientos exigidos por el mercado en diferentes partes del cantón.

El producto es considerado como de alto valor agregado por el consumidor, esa razón se puede percibir en el aumento de un 5% en su margen de utilidad y de igual manera en la producción en el último trimestre; sin embargo, la empresa mantiene el mejoramiento de diseño constante como factor para seguir aumentando dicha percepción. No existe una correcta protección legal por parte de la empresa en cuanto a su nombre comercial, eslogan o diseño de sus productos por considerarla innecesaria y poco benéfica.

La empresa admite la recepción de pedidos bajo diseños personalizados debido a su alto nivel de producción artesanal con apenas un 10% de industrialización en dichos procesos, motivo por el que satisface las necesidades y sobrepasa las expectativas con el trabajo artesanal. El mantenimiento de la poca maquinaria utilizada se realiza mediante subcontratación.

La empresaria Catalina Asmal afirma contar con la suficiente capacidad de almacenaje para sus productos y que nunca ha tenido problema en cuanto a temas de aprovisionamiento en relación con la materia prima; este es de un 80% de procedencia nacional y apenas un 20% de material importado como es el caso de las telas para la tapicería y demás complementos para la fabricación del mobiliario.

El Municipio le otorgó los permisos para el correcto y eficiente funcionamiento del taller, además la misma institución se encarga de evaluar dichos negocios una vez por año para controlar o evitar problemas con comunidades aledañas. La empresa no cuenta con una cantidad alarmante de desperdicios puesto que se trata de reutilizar el material hasta su punto máximo.

3.5.15.4 Aspectos de ventas, promoción y logísticos

En cuanto al área de ventas y marketing, no cuenta con personal para desarrollar dichas actividades, ni se dispone de un presupuesto concreto para tal promoción, pues únicamente usan tarjetas de presentación y redes sociales para el contacto directo con los clientes.

El ámbito del servicio al cliente se encuentra en proceso de estructuración pues para el mes de noviembre se pretende acudir a ciertas capacitaciones para poder ser lo suficientemente eficiente y eficaz. Muebles J y B trabaja mediante venta directa otorgando garantías de hasta 2 años en cuanto a complementarios de la madera y de hasta ocho años en lo que conforma la madera como tal.

3.5.15.5 Calificación del exporaudit: Muebles J y B:

CATEGORÍA	#	PREGUNTA	CALIFICACIÓN	CATEGORÍA	#	PREGUNTA	CALIFICACIÓN	
ADMINISTRATIVO	Plan estratégico para el mercado local	1	Plan estratégico.	0	PRODUCTIVO	33	Procesos de producción y cumplimiento de norma de calidad ISO 9001 u otras normas.	0
		2	Objetivos organizacionales.	0		34	Control en calidad y características del producto.	5
		3	Objetivos estratégicos detallados.	0		35	Producción bajo diseños específicos.	5
		4	Operaciones de exportación.	0		36	Porcentaje de industrialización.	0
		5	Programa de exportación.	3		37	Nivel productivo del producto estrella en comparación al año anterior.	5
		6	Ventajas diferenciadoras y competitivas.	5		38	Capacidad de bodegaje o almacenamiento.	5
	Administración documental	7	Organigrama funcional.	0		39	Personal capacitado para el adecuado mantenimiento de la maquinaria.	5
		8	Personal operativo suficiente y capacitado para el área administrativa.	5		40	Fuentes o proveedores de la materia prima.	5
		9	Proyectos de certificación o gestión de calidad.	0		41	Criterio técnico para la adquisición de materia prima y/o inventarios.	0
		10	Sistemas de control para las actividades de la empresa y la producción.	5		42	Porcentaje total de materia prima nacional o internacional.	5
		11	Reuniones o alianzas con competidores.	0		43	Procedimientos para el manejo adecuado y registros de bodegas de inventario de insumos, materia prima y productos terminados.	0
		12	Sistema de comunicación interno.	5		44	Requerimientos de manejo ambiental.	5
		13	Área de comercio exterior o capacitaciones.	0		45	Malestar en las comunidades aledañas por procesos de	5
FINANCIERO	Organización financiera	14	Presupuesto general.	3		46	Programas para reutilizar y reducir los desperdicios.	5
		15	Flujo de caja u otros estados financieros.	0		47	Requerimientos u ordenanzas para el correcto manejo ambiental de su industria.	5
		16	Información actualizada de estados financieros.	0		48	Personal operativo suficiente y capacitado para el área de ventas y marketing.	5
		17	Análisis de cálculo de costos por producto/precio de venta final.	0		49	Presupuesto definido para las actividades de marketing y ventas.	5
		18	Periodicidad de elaboración información financiera.	3		50	Material publicitario.	5
		19	Personal operativo, suficiente y capacitado para el área financiera.	5		51	Planes de marketing, promociones, presentaciones de nuevos productos.	5
		20	Márgen de utilidad en los productos.	5		52	Diseñado de eslogan o logo comercial bajo protección legal.	0
		21	Fuentes actuales de financiamiento.	3		53	Página web o redes sociales	0
		22	Presupuesto específico para nuevos proyectos.	3		54	Persona o equipo de trabajo para el manejo de los ámbitos de servicio al cliente.	0
		23	Relación con el SRI.	5		55	Procedimientos de atención y servicio al cliente.	3
		24	Información sobre programas de exportación.	0		56	Canales comerciales para distribución del producto.	3
PRODUCTIVO	Investigación de Mercados	25	Estudios de mercado local/internacional.	3		57	Garantías y devoluciones del producto.	5
		26	Información económica, geográfica y/o política de los países a los que podría exportar.	0		TOTAL		149
		27	Información sobre el potencial de demanda internacional hacia su producto.	0		TOTAL SOBRE 100		52,28
		28	Herramientas de investigación de mercados para sus productos local o internacionalmente.	0		 FIRMA		
	29	Alto valor agregado.	5					
	30	Mejora en la percepción del valor agregado.	5					
	31	Normas técnicas de calidad INEN, certificaciones, entre otras.	0					
	32	Protección legal de los diseños o prototipos de sus productos.	0					

De acuerdo con los resultados del exporaudit aplicado a Muebles J y B, la empresa tiene 52 puntos, lo que quiere decir que se encuentra en la tercera categoría, lo que indica que aún no está lista para exportar debido a que primero se debe mejorar ciertos aspectos como el área administrativa; no obstante, la empresa tiene interés en ampliar su comercialización hasta llegar al nivel internacional.

Ficha técnica	
Nombre de la empresa:	3.5.16 Mobeline 
Producto:	Productos principales: muebles de construcción y de hogar Producto estrella: puertas.
Localización:	51°39.7'S 78°58'58.9"W -2.861021, -78.983027 Dirección: Vía Patamarca (a 3 cuadras del Hospital del Niño y la Mujer)
Persona de contacto:	Martha Guaraca
Teléfonos y referencia:	072898371 Mobeline@hotmail.com www.mobeline.ml
Fecha de la entrevista:	Lunes 06 de noviembre de 2017
Reseña histórica:	La empresa inició como un negocio de venta de muebles para luego dedicarse a la fabricación de muebles con el nombre “Casa del Mueble”; sin embargo, hace 3 años se adquirió Mobeline, empresa que el propietario junto con el personal estructuró y equipó poco a poco.

3.5.16.1 Aspectos administrativos, organizativos y asociativos

Debido al cambio de negocio de “Casa del Mueble” a “Mobeline”, es una empresa nueva que cuentan con un plan estratégico, pero no está documentado, tienen objetivos a mediano plazo, e igual trabajan con un cronograma de trabajo que a veces no se cumple debido a factores internos y externos.

Cuentan con 8 personas de las cuales 2 trabajan en la parte administrativa y el resto en planta de producción. Es decir, su organigrama está compuesto por Gerencia de Ventas, Asistente de Proformas y Producción, y mantienen un sistema de comunicación interno por medio de WhatsApp.

Mobeline están afiliados al gremio de los Artesanos y han participado en proyectos de certificación del Servicio Nacional de Contratación Pública (SERCOP), consideran que la ventaja diferenciadora es la calidad del terminado, aún no han realizado una exportación y no desean hacerlo por ende no se han informado del tema, tampoco han escuchado de programas de exportación del sector.

3.5.16.2 Aspectos financieros y contables

Mobeline se registra con el RUC 010179511001 como persona natural bajo el nombre de Martha de Jesús Guaraca, la empresa se dedica a la fabricación de muebles como actividad productiva e inició sus actividades en 1999.

El margen de utilidad es del 15% en los productos no está obligado a llevar contabilidad, por el momento no cuenta con un presupuesto fijo para el año, pero llevan por su cuenta información de ingresos y gastos a cargo de la contadora. Se mantienen al día con el SRI y el IESS, y no han tenido mayores inconvenientes.

Ilustración 81 Información Mobeline

Información del Contribuyente	
Razón Social:	GUARACA ORTIZ MARTHA DE JESUS
RUC:	0101795110001
Nombre Comercial:	MOBELINE
Estado del Contribuyente en el RUC	Activo
Clase de Contribuyente	Otro
Tipo de Contribuyente	Persona Natural
Obligado a llevar Contabilidad	NO
Actividad Económica Principal	FABRICACIÓN DE MUEBLES DE MADERA Y SUS P.
Fecha de inicio de actividades	14-07-1999
Fecha de cese de actividades	
Fecha reinicio de actividades	
Fecha actualización	05-07-2016
Categoría Mi PYMES	Pequeña

Fuente: SRI

3.5.16.3 Aspectos del producto y productivos

El producto es percibido como Alto Valor Agregado en base al diseño, pero Mobeline no realizan estudios de mercado como tal, ya que elaboran en función de las tendencias del mercado. No disponen de normas de calidad en el producto, pero se aseguran de que haya un control de calidad desde el inicio hasta el final, porque consideran que al final el cliente está pagando por un producto. No tiene registrado su marca o patentados sus diseños, pero colocan en sus diseños derechos de autor.

Se le capacita al personal en el área de seguridad industrial y el buen uso de herramientas cuentan con normas de seguridad industrial. No se trabaja en serie, sino bajo pedido, los procesos productivos son 60% industrializados y 40% mano de obra, se realizan alrededor de 20 puertas por mes, dependiendo de la orden que se realice se puede llegar hacer más de la capacidad normal. Consideran que, si tienen suficientes proveedores de materia prima, los tableros con los que trabajan son importados de Brasil.

No disponen de bodegas ya que al ser bajo pedido se entrega inmediatamente al cliente; tampoco se maneja materia prima debido a que los gustos del cliente cambian y no se puede mantener en stock. En cuanto a las máquinas cada viernes se limpia y cada 15 días se hace el engrasado.

Proceso para realizar una puerta de MDF o enchapado de acuerdo con Mobeline:

1. Requerimiento del material (la madera debe estar bien secado)
2. Proceso de cepillado
3. Veneno para evitar polilla
4. Ensamblaje
5. Lijado y Lacado
6. Procede a Instalar (se emplástica y se entrega al cliente)

Asimismo, cumplen con los requerimientos y normas ambientales, cuentan con aspersores de polvo, contra el ruido, no causan malestar a las comunidades aledañas, pero no cuentan con programas de reciclaje o reutilización de los materiales.

3.5.16.4 Aspectos de ventas, promoción y logísticos

La gerenta es la persona encargada del departamento de ventas y además se encarga del área de servicio al cliente, en el que cuenta con material publicitario como: tarjetas y el uso de redes sociales. Ofrece una garantía de hasta 1 año por defectos de fábrica o daños durante la distribución.

Ilustración 82 Exteriores Mobeline



Fuente: Autoras

3.5.16.5 Calificación exporaudit: Mobeline

CATEGORÍA	#	PREGUNTA	CALIFICACIÓN	CATEGORÍA	#	PREGUNTA	CALIFICACIÓN	
ADMINISTRATIVO	Plan estratégico para el mercado local	1	Plan estratégico.	0	PRODUCTIVO	33	Procesos de producción y cumplimiento de norma de calidad ISO 9001 u otras normas.	3
		2	Objetivos organizacionales.	3		34	Control en calidad y características del producto.	3
		3	Objetivos estratégicos detallados.	3		35	Producción bajo diseños específicos.	3
		4	Operaciones de exportación.	0		36	Porcentaje de industrialización.	3
		5	Programa de exportación.	0		37	Nivel productivo del producto estrella en comparación al año anterior.	3
		6	Ventajas diferenciadoras y competitivas.	5		38	Capacidad de bodegaje o almacenamiento.	0
	Administración documental	7	Organigrama funcional.	3		39	Personal capacitado para el adecuado mantenimiento de la maquinaria.	5
		8	Personal operativo suficiente y capacitado para el área administrativa.	5		40	Fuentes o proveedores de la materia prima.	5
		9	Proyectos de certificación o gestión de calidad.	3		41	Criterio técnico para la adquisición de materia prima y/o inventarios.	0
		10	Sistemas de control para las actividades de la empresa y la producción.	0		42	Porcentaje total de materia prima nacional o internacional.	0
		11	Reuniones o alianzas con competidores.	0		43	Procedimientos para el manejo adecuado y registros de bodegas de inventario de insumos, materia prima y productos terminados.	0
		12	Sistema de comunicación interno.	3		44	Requerimientos de manejo ambiental.	5
		13	Área de comercio exterior o capacitaciones.	0		45	Malestar en las comunidades aledañas por procesos de manufactura.	5
FINANCIERO	Organización financiera	14	Presupuesto general.	0	46	Programas para reutilizar y reducir los desperdicios.	0	
		15	Flujo de caja u otros estados financieros.	5	47	Requerimientos u ordenanzas para el correcto manejo ambiental de su industria.	5	
		16	Información actualizada de estados financieros.	0	48	Personal operativo suficiente y capacitado para el área de ventas y marketing.	5	
		17	Análisis de cálculo de costos por producto/precio de venta final.	0	49	Presupuesto definido para las actividades de marketing y ventas.	5	
		18	Periodicidad de elaboración información financiera.	5	50	Material publicitario.	5	
		19	Personal operativo, suficiente y capacitado para el área financiera.	5	51	Planes de marketing, promociones, presentaciones de nuevos productos.	0	
		20	Márgen de utilidad en los productos.	5	52	Diseñado de eslogan o logo comercial bajo protección legal.	3	
		21	Fuentes actuales de financiamiento.	0	53	Página web o redes sociales	3	
		22	Presupuesto específico para nuevos proyectos.	0	54	Persona o equipo de trabajo para el manejo de los ámbitos de servicio al cliente.	5	
		23	Relación con el SRI.	5	55	Procedimientos de atención y servicio al cliente.	5	
PRODUCTIVO	Investigación de Mercados	24	Información sobre programas de exportación.	0	56	Canales comerciales para distribución del producto.	5	
		25	Estudios de mercado local/internacional.	5	57	Garantías y devoluciones del producto.	5	
		26	Información económica, geográfica y/o política de los países a los que podría exportar.	0	TOTAL		149	
		27	Información sobre el potencial de demanda internacional hacia su producto.	0	TOTAL SOBRE 100		52,28	
	Desarrollo y diseño de productos y procesos	28	Herramientas de investigación de mercados para sus productos local o internacionalmente.	0				
		29	Alto valor agregado.	5				
		30	Mejora en la percepción del valor agregado.	5				
	31	Normas técnicas de calidad INEN, certificaciones, entre otras.	0					
	32	Protección legal de los diseños o prototipos de sus productos.	3					


 Martha de Jesus Guaraca Ortiz
 Via a Palmarca s/n
 Telf.: 2898371
 FIRMA

De acuerdo con el exporaudit, Mobeline, tiene 52 puntos, calificación que indica que se encuentra en la tercera categoría, por lo que aún no está lista para exportar porque debe primero mejorar ciertos aspectos financieros, ventas; sin embargo, en la entrevista se mencionó que Mobeline no está interesada en operaciones de exportación.

Ficha técnica	
Nombre de la empresa	3.5.17 Megamuebles Belén 
Producto (o gama de productos)	Productos principales: muebles para sala, comedor, dormitorio, oficina y colchones ortopédicos. Producto estrella: comedores.
Localización	2°53'46.9" S 78°59'52.9" W -2.8963690, -78.9980180 Dirección: Mariscal Lamar 2-18 y Manuel Vega
Persona de contacto	Julio Marcelo Calle Segarra
Teléfonos y referencias	Telf.: 074114458 Facebook: Megamuebles Belen www.artemueblecuenca.com
Fecha de la entrevista	Lunes 06 de noviembre de 2017
Reseña histórica	El negocio inició en el año 2015 por herencia, pues el padre del actual propietario al haberse dedicado a las actividades de ebanistería conociendo conjuntamente la rentabilidad que resultaba dedicarse al comercio de dichos productos, optó por combinar ambas actividades logrando posicionamiento en el mercado local.

3.5.17.1 Aspectos administrativos, organizativos y asociativos

Megamuebles Belén es una empresa que se registra como persona natural y actualmente se encuentra afiliada al Gremio de Artesanos de la Madera. El negocio presenta debilidad en el área administrativa, en la estructuración de misión, visión, objetivos organizacionales y organigrama funcional. A mediano plazo se plantean de forma trimestral los objetivos estratégicos de manera que se encuentren óptimamente organizados.

No cuenta con un plan o proyecto de exportación; sin embargo, no se descarta la idea de en un futuro alcanzar el mercado internacional, empero su objetivo a largo plazo continúa siendo el de establecerse o cubrir el mercado nacional en primera instancia.

La ventaja diferenciadora más relevante con la que cuenta el negocio es el hecho de ser fabricantes directos, mismo que le ha permitido adquirir ciertos beneficios por el mismo hecho de estar anexado como artesano. En el área administrativa participan 4 personas lo suficientemente capacitadas para llevar el negocio a flote de la mano con el resto del personal a través de la comunicación interna informal pero eficaz tanto verbal como por redes sociales; pues se considera

que de la manera en que se realizan los informes, las empresas logra cubrir todos las dudas y aspectos deseados.

3.5.17.2 Aspectos financieros y contables

Ilustración 83 Información Megamuebles Belén



Información del Contribuyente	
Razón Social:	CALLE SEGARRA JULIO MARCELO
RUC:	0103040614001
Nombre Comercial:	
Estado del Contribuyente en el RUC	Activo
Clase de Contribuyente	Otro
Tipo de Contribuyente	Persona Natural
Obligado a llevar Contabilidad	NO
Actividad Económica Principal	FABRICACION DE MUEBLES DE MADERA PARA EL HOGAR
Fecha de inicio de actividades	13-02-2003
Fecha de cese de actividades	
Fecha reinicio de actividades	
Fecha actualización	02-02-2015
Categoría MI PYMES	Pequeña

▸ Establecimientos registrados

Fuente: SRI

La empresa Megamuebles Belén se registra con el RUC 0103040614001 bajo el nombre de Calle Segarra Julio Marcelo, representante legal del negocio; como bien lo indica la página del SRI.

La empresa cuenta con un presupuesto que varía de año en año modificándose de acuerdo con la situación del mercado; empero Julio Calle Segarra señaló que hay meses, feriados, y ferias en las que no es posible detectar el comportamiento del mercado por lo que el presupuesto en

ciertas ocasiones es definido sin un fundamento financiero. No obstante, se cuenta con un margen de utilidad de alrededor de un 15% en compras al contado.

Si bien la empresa no está obligada a llevar contabilidad, esta cuenta con un sistema contable interno en el cual se registran informes mensuales de todas las actividades financieras que ha tenido el negocio para reflejar la situación en la que se encuentran, con el fin de establecer o plantear nuevas estrategias trimestralmente en caso de que sean necesarias.

Son 3 personas las encargadas del área financiera, quienes tratan de definir si el negocio necesita recurrir a nuevos préstamos, o continuar cubriendo sus deudas ya que actualmente el financiamiento es mixto con capital propio e instituciones bancarias. Megamuebles Belén no ha tenido ninguna clase de problema con el SRI ni con ninguna otra institución pública o privada.

3.5.17.3 Aspectos del producto y productivos

Megamuebles Belén trabaja principalmente con maderas como: copal, laurel y Fernand Sánchez. Se realizan estudios de mercado, pero no de manera directa, sino que se visitan ciudades para detectar nuevas necesidades, gustos o preferencias e incluso son los mismos clientes a los cuales se hacen envíos interprovinciales quienes están en constante comunicación, enviando prototipos de muebles y características de lo que está en tendencia en dichos mercados como información actualizada para desarrollar procesos de innovación.

El producto es percibido como de alto valor agregado por ser la misma empresa la que hace frente a una garantía inquebrantable por sobre sus productos. No obstante, los productos de

Megamuebles Belén no se protegen legalmente mediante el IEPI debido a que, al realizar productos bajo diseños específicos, son los mismos clientes los que traen nuevos diseños y especificaciones a su gusto hasta la fábrica, dando como resultado la falta de autoría propia en los procesos de producción.

La empresa cuenta con un nivel de industrialización que asciende al 60% en los últimos años

Ilustración 84 Productos
Megamuebles Belén



Fuente: Megamuebles Belén

debido a la innovación tecnológica que se pretende alcanzar con referencia a nuevas actualizaciones. Siempre se ha contado con un incremento progresivo en la producción, aunque alguna vez este haya sido mínimo, nunca se ha disminuido.

Debido a que el negocio es considerado como uno artesanal, se tuvo la oportunidad de trabajar con una grande empresa como lo es Marcimex, misma que se encargan de la distribución, comercialización, publicidad y promoción de los productos de Megamuebles Belén.

Lo mencionado se traduce a una ventaja que resulta ser un beneficio muy considerable pues el propietario de Megamuebles Belén, trabaja en conjunto con el fin de idear promociones u ofertas atrayentes en los espacios de exhibición de Marcimex.

En cuanto al tema de mantenimiento de maquinarias, son talleres eléctricos y mecánicos expertos quienes están a cargo de ello; es decir se da subcontratación, pero además las garantías que vienen de la mano con la compra de dichos instrumentos cuentan con el servicio técnico necesario y suficiente. El negocio cuenta con la suficiente capacidad de bodegaje.

En cuanto a materia prima, se cuenta con los suficientes proveedores provenientes de Santo Domingo y la región costera del país principalmente. Para la compra de dicho material, es vital que el encargado verifique características como la dureza de la madera cruda, el terminado superficial, la facilidad del maquinado, entre otras especificaciones más.

La materia prima en su totalidad está conformada por un 70% u 80% de material nacional y el porcentaje restante lo conforman materiales importados como son el MDF chileno, que son planchas prefabricadas con mejores características y precios atractivos.

Los requerimientos de manejo ambiental no han sido un problema pues la empresa cuenta con programas para reutilizar desperdicios. Como por ejemplo los pequeños retazos se los ensambla en un tablero y se vuelve a formar una plancha que nuevamente vuelve a ser mecanizada y se hacen trabajos más pequeños, rústicos o decorativos.

Solamente se cuenta con un nivel de alrededor el 5% o 10% de desperdicios, como es el caso del aserrín o viruta que son llevados por personas de los sectores de la comunidad para posteriormente utilizarlos como abono. Además, año a año van representantes del Municipio para verificar el cumplimiento de los requisitos y atribuir los permisos de funcionamiento, exigiendo la instalación de extractores de olores, succionadores de polvo con filtros, cabinas de gases en lacado, y demás procesos normativos establecidos a nivel local.

3.5.17.4 Aspectos de ventas, promoción y logísticos

Como debilidad, la empresa no cuenta con personal para ventas y marketing lo suficientemente capacitado pues se establece que, aunque son 3 personas las encargadas, no son conocedores o expertos en el tema, por lo que no se han arriesgado a establecer un presupuesto para dicha área. Además, gracias al trabajo en equipo con Marcimex, no se considera necesaria la publicidad extra por el momento pues su monto en ventas no ha sido afectado.

Los medios de promoción son redes sociales como una página de Facebook actualizada con la información y diseños en auge sobre los productos de la empresa. En cuanto al ámbito de atención al cliente, está a cargo de 3 personas, mismo personal que antes de ser contratado debe comprobar documentalmente que cuente con la suficiente experiencia en las mismas áreas.

Son terceras personas las encargadas de vender sus productos en la región Costa y Sierra; ofreciendo los productos con garantías de alrededor de un año.

3.5.17.5 Calificación del exporautid: Megamuebles Belén

CATEGORÍA	#	PREGUNTA	CALIFICACIÓN	CATEGORÍA	#	PREGUNTA	CALIFICACIÓN		
ADMINISTRATIVO	Plan estratégico para el mercado local	1	Plan estratégico.	0	PRODUCTIVO	Sistema de producción	33	Procesos de producción y cumplimiento de norma de calidad ISO 9001 u otras normas.	0
		2	Objetivos organizacionales.	5			34	Control en calidad y características del producto.	0
		3	Objetivos estratégicos detallados.	5			35	Producción bajo diseños específicos.	5
		4	Operaciones de exportación.	0			36	Porcentaje de industrialización.	3
		5	Programa de exportación.	0			37	Nivel productivo del producto estrella en comparación al año anterior.	5
		6	Ventajas diferenciadoras y competitivas.	5			38	Capacidad de bodegaje o almacenamiento.	5
	Administración documental	7	Organigrama funcional.	0		39	Personal capacitado para el adecuado mantenimiento de la maquinaria.	5	
		8	Personal operativo suficiente y capacitado para el área administrativa.	5		40	Fuentes o proveedores de la materia prima.	5	
		9	Proyectos de certificación o gestión de calidad.	0		41	Criterio técnico para la adquisición de materia prima y/o inventarios.	5	
		10	Sistemas de control para las actividades de la empresa y la producción.	3	42	Porcentaje total de materia prima nacional o internacional.	3		
		11	Reuniones o alianzas con competidores.	0	43	Procedimientos para el manejo adecuado y registros de bodegas de inventario de insumos, materia prima y productos terminados.	0		
		12	Sistema de comunicación interno.	5	44	Requerimientos de manejo ambiental.	0		
		13	Área de comercio exterior o capacitaciones.	0	45	Malestar en las comunidades aledañas por procesos de manufactura.	5		
FINANCIERO	Organización financiera	14	Presupuesto general.	3	Gestión Ambiental	46	Programas para reutilizar y reducir los desperdicios.	5	
		15	Flujo de caja u otros estados financieros.	0		47	Requerimientos u ordenanzas para el correcto manejo ambiental de su industria.	5	
		16	Información actualizada de estados financieros.	3		48	Personal operativo suficiente y capacitado para el área de ventas y marketing.	5	
		17	Análisis de cálculo de costos por producto/precio de venta final.	3	VENTAS	Ventas	49	Presupuesto definido para las actividades de marketing y ventas.	0
		18	Periodicidad de elaboración información financiera.	3			50	Material publicitario.	0
		19	Personal operativo, suficiente y capacitado para el área financiera.	5			51	Planes de marketing, promociones, presentaciones de nuevos productos.	5
		20	Márgen de utilidad en los productos.	5			52	Diseñado de eslogan o logo comercial bajo protección legal.	0
		21	Fuentes actuales de financiamiento.	5		53	Página web o redes sociales	0	
		22	Presupuesto específico para nuevos proyectos.	0		Servicio al cliente	54	Persona o equipo de trabajo para el manejo de los ámbitos de servicio al cliente.	5
		23	Relación con el SRI.	5			55	Procedimientos de atención y servicio al cliente.	5
		24	Información sobre programas de exportación.	0			56	Canales comerciales para distribución del producto.	5
25	Estudios de mercado local/internacional.	3	57	Garantías y devoluciones del producto.	5				
PRODUCTIVO	Investigación de Mercados	26	Información económica, geográfica y/o política de los países a los que podría exportar.	0	TOTAL		154		
		27	Información sobre el potencial de demanda internacional hacia su producto.	0	TOTAL SOBRE 100		54,04		
		28	Herramientas de investigación de mercados para sus productos local o internacionalmente.	0					
	29	Alto valor agregado.	5						
	30	Mejora en la percepción del valor agregado.	5						
	31	Normas técnicas de calidad INEN, certificaciones, entre otras.	0						
	32	Protección legal de los diseños o prototipos de sus productos.	0	FIRMA					

Megamuebles Belén se encuentra en la tercera categoría con una calificación de 54 puntos, por lo que se deben mejorar aspectos como formalidad en cuanto al plan estratégico, investigación de mercado y sobre todo el área de marketing y ventas; sin embargo, durante la entrevista se expresó que por el momento no se desea realizar una exportación debido a que se considera que basta con la alianza establecida con Marcimex para continuar con el éxito en sus ventas.

Ficha técnica	
Nombre de la empresa	3.5.18 Madernova
Producto:	Principales productos: muebles en general. Servicios principales: actividades de carpintería. Producto estrella: roperos y camas.
Localización:	2°54'44.2" S 78°57'30.8" W -2.9122650, -78.9585510 Dirección: Vía Monay Baguanchi Paccha
Persona de contacto:	Juan José Heras Pesantez
Teléfonos y referencias:	Telf.: 074034898
Fecha de la entrevista:	Miércoles 15 de noviembre de 2017
Reseña histórica:	El negocio inició en el 2003 como carpintería de casas; sin embargo, en vista de la sobre oferta de carpinteros en la ciudad, nace la idea de fabricar roperos y camas para el comercio; es decir, muebles para venta de almacén.

3.5.18.1 Aspectos administrativos, organizativos y asociativos

Madernova es una empresa que se registra como persona natural y actualmente se encuentra afiliada al Gremio Gaspar Sangurima. El negocio presenta debilidad en el área administrativa, misma falencia que se está tratando de eliminar con la estructuración de misión, visión y organigrama funcional; muy aparte de la informalidad que encabeza el negocio, siempre se ha pretendido entregar un excelente producto y mantener el mismo número de empleados ya que se considera que la tasa de desempleo es un factor que todos los empresarios deberían tener en cuenta para su reducción.

La empresa mensualmente trata de establecer metas en cuanto a las órdenes de producción y dichos objetivos constan de las especificaciones suficientes pues de ello dependen factores muy relevantes como son: material, proveedores; es decir, del correcto equipamiento de trabajo. Madernova nunca ha contado con la oportunidad de realizar una exportación, pero siempre ha mantenido dicha perspectiva a futuro.

La ventaja diferenciadora más relevante con la que cuenta el negocio es el entregar un buen producto con garantías casi inigualables de hasta cuatro o cinco años. En el área administrativa

participan 2 personas lo suficientemente capacitadas para llevar el negocio a flote de la mano con el resto del personal a través de la comunicación interna informal tanto verbal como por redes sociales.

Dentro de la empresa se ha participado en capacitaciones con el personal; por general, de 2 veces al año sobre temas como protección y seguridad del personal. Madernova tiene una alianza con Indurama, al encargarse la primera empresa del área de producción mientras que la segunda hace frente al ámbito de comercialización.

3.5.18.2 Aspectos financieros y contables

La empresa Madernova se registra con el RUC 0104318597001 bajo el nombre de Heras Pesantez Juan José, representante legal del negocio; como lo indica la página del SRI. La empresa cuenta con un presupuesto que varía de año en año de acuerdo con la situación que presente el mercado. La empresa lleva informes financieros mensuales de ingresos y gastos; además, cuenta con una base de datos en donde varía la información sobre costos de producción y materias primas en donde se analizan proformas diferentes.

Una sola persona se encarga del área financiera, misma que ocupa el cargo de contador. En cuanto a fuentes de financiamiento, meramente la empresa depende de instituciones bancarias. Madernova no ha tenido ninguna clase de problema con el SRI ni con ninguna otra institución pública o privada.

Ilustración 85 Información Madernova

Información del Contribuyente	
Razón Social:	HERAS PESANTEZ JUAN JOSE
RUC:	0104318597001
Nombre Comercial:	MADERNOVA
Estado del Contribuyente en el RUC	Activo
Clase de Contribuyente	Otro
Tipo de Contribuyente	Persona Natural
Obligado a llevar Contabilidad	NO
Actividad Económica Principal	ACTIVIDADES DE CARPINTERIA.
Fecha de inicio de actividades	28-04-2003
Fecha de cese de actividades	
Fecha reinicio de actividades	
Fecha actualización	29-09-2014
Categoría Mi PYMES	Pequeña

Fuente: SRI

3.5.18.3 Aspectos del producto y productivos

Madernova trabaja principalmente con maderas como: laurel, copal, ceique y MDF. El producto no es percibido como de alto valor agregado debido a ser un producto desarrollado bajo un modelo estándar ya que está enfocado a la clase media. Empero la materia prima dispone de certificaciones. Adicionalmente, los productos de la empresa no se protegen legalmente mediante el IEPI, debido a que al encontrarse aliado a Indurama, los muebles son comercializados con la marca de esta última por trabajar bajo subcontratación.

Madernova cuenta con un alto control de calidad desde la primera etapa que corresponde a la recepción de materiales, hasta la etapa final de embalaje. El negocio depende del mercado para producir sus muebles con un nivel que corresponde al 50% semiartesanal y el 50% restante a trabajo artesanal puro. En cuanto al nivel productivo, la empresa ha tenido una disminución con respecto al mes anterior y según indica el mismo propietario esta situación se debe por la sobreoferta actual de muebles.

En cuanto al tema de mantenimiento de maquinarias, se cuenta con personal subcontratado. En relación con materia prima, se cuenta con los suficientes proveedores tanto para los tableros de procedencia nacional como para productos complementarios como es el caso de cerrajería internacional. El negocio no cuenta con la suficiente capacidad de bodegaje.

Los requerimientos de manejo ambiental no han sido un problema pues la empresa realizó un estudio de límites de ruido y polvo, el mismo indicó que Madernova se encuentra dentro de los parámetros exigidos; por lo tanto, no han existido problemas con las comunidades aledañas. Dentro de los programas utilizados para la reutilización o reducción de desperdicios, de manera informal se dispone de un proceso en el cual los mismos trabajadores disponen de material sobrante como el aserrín para utilizarlo en sus tierras como abono.

3.5.18.4 Aspectos de ventas, promoción y logísticos

Como debilidad, la empresa no cuenta con personal para ventas y marketing pues establece que al contar con la alianza actual con Indurama, la relación proveedor-comerciante es tan sólida como para invertir en marketing y ventas, puesto que dicha empresa es su cliente principal.

En cuanto a canales comerciales, se cuenta con la distribución en bodega por parte de la empresa proveedora; es decir Madernova, misma que ofrece sus productos acompañados de una garantía de hasta 5 o 6 años dependiendo del producto.

3.5.18.5 Calificación del exporaudit: Madernova

CATEGORÍA	#	PREGUNTA	CALIFICACIÓN	CATEGORÍA	#	PREGUNTA	CALIFICACIÓN	
ADMINISTRATIVO	Plan estratégico para el mercado local	1	Plan estratégico.	3	PRODUCTIVO	33	Procesos de producción y cumplimiento de norma de calidad ISO 9001 u otras normas.	0
		2	Objetivos organizacionales.	5		34	Control en calidad y características del producto.	5
		3	Objetivos estratégicos detallados.	5		35	Producción bajo diseños específicos.	3
		4	Operaciones de exportación.	3		36	Porcentaje de industrialización.	3
		5	Programa de exportación.	3		37	Nivel productivo del producto estrella en comparación al año anterior.	3
		6	Ventajas diferenciadoras y competitivas.	5		38	Capacidad de bodegaje o almacenamiento.	0
	Administración documental	7	Organigrama funcional.	0		39	Personal capacitado para el adecuado mantenimiento de la maquinaria.	3
		8	Personal operativo suficiente y capacitado para el área administrativa.	5		40	Fuentes o proveedores de la materia prima.	5
		9	Proyectos de certificación o gestión de calidad.	3		41	Criterio técnico para la adquisición de materia prima y/o inventarios.	5
		10	Sistemas de control para las actividades de la empresa y la producción.	5		42	Porcentaje total de materia prima nacional o internacional.	3
		11	Reuniones o alianzas con competidores.	5		43	Procedimientos para el manejo adecuado y registros de bodegas de inventario de insumos, materia prima y productos terminados.	5
		12	Sistema de comunicación interno.	3		44	Requerimientos de manejo ambiental.	5
		13	Área de comercio exterior o capacitaciones.	0		45	Malestar en las comunidades aledañas por procesos de manufactura.	5
FINANCIERO	Organización financiera	14	Presupuesto general.	3		46	Programas para reutilizar y reducir los desperdicios.	5
		15	Flujo de caja u otros estados financieros.	5		47	Requerimientos u ordenanzas para el correcto manejo ambiental de su industria.	3
		16	Información actualizada de estados financieros.	3		48	Personal operativo suficiente y capacitado para el área de ventas y marketing.	0
		17	Análisis de cálculo de costos por producto/precio de venta final.	5		49	Presupuesto definido para las actividades de marketing y ventas.	0
		18	Periodicidad de elaboración información financiera.	5		50	Material publicitario.	0
		19	Personal operativo, suficiente y capacitado para el área financiera.	5		51	Planes de marketing, promociones, presentaciones de nuevos productos.	0
		20	Márgen de utilidad en los productos.	5		52	Diseñado de eslogan o logo comercial bajo protección legal.	0
		21	Fuentes actuales de financiamiento.	3		53	Página web o redes sociales	0
		22	Presupuesto específico para nuevos proyectos.	3		54	Persona o equipo de trabajo para el manejo de los ámbitos de servicio al cliente.	0
		23	Relación con el SRI.	5		55	Procedimientos de atención y servicio al cliente.	0
		24	Información sobre programas de exportación.	0		56	Canales comerciales para distribución del producto.	5
PRODUCTIVO	Investigación de Mercados	25	Estudios de mercado local/internacional.	0		57	Garantías y devoluciones del producto.	5
		26	Información económica, geográfica y/o política de los países a los que podría exportar.	0		TOTAL		168
		27	Información sobre el potencial de demanda internacional hacia su producto.	0		TOTAL SOBRE 100		58,95
		28	Herramientas de investigación de mercados para sus productos local o internacionalmente.	0		 FIRMA		
	29	Alto valor agregado.	5					
	30	Mejora en la percepción del valor agregado.	5					
	31	Normas técnicas de calidad INEN, certificaciones, entre otras.	5					
	32	Protección legal de los diseños o prototipos de sus productos.	3					

De acuerdo con el exporaudit aplicado a Madernova, la empresa alcanzó los 58 puntos; es decir, se encuentra en la tercera categoría, por lo que debe mejorar aspectos como el área administrativa y marketing y ventas; no obstante, no se limitan a un crecimiento nacional, sino que tienen miras a mejorar dichas áreas con el fin de lograr una internacionalización de su producto en un futuro cercano.

Ficha técnica	
Nombre de la empresa:	3.5.19 Muebles Novoa 
Producto:	Productos principales: muebles para el hogar, oficinas, talleres, hoteles, restaurantes, iglesias, escuelas, muebles para máquinas de coser, televisiones, etcétera. Producto estrella: dormitorios.
Localización:	2°51'24.5" S 78°59'05.2" W -2.8568030, -78.9847830 Dirección: Vía Patamarca Km. 7 ½, diagonal a la cartonera del Austro.
Persona de contacto:	Santiago Novoa Cachipundo
Teléfonos y referencias:	Telefax: 072898872 Celular: 0986516511 E-mail: mueblesnovoa@hotmail.com
Fecha de la entrevista:	Miércoles 22 de noviembre de 2017
Reseña histórica:	El propietario del negocio heredó conocimiento de parte de su familia para consecuentemente abrir un nuevo negocio de fabricación de muebles.

3.5.19.1 Aspectos administrativos, organizativos y asociativos

Muebles Novoa se registra como persona natural y actualmente está afiliada al Gremio de Artesanos Gaspar Sangurima, la empresa muestra debilidad en el área administrativa al no contar con misión, visión, y valores claramente establecidos dentro de un plan estratégico; no obstante, establece objetivos para a cumplirlos en el corto plazo. Muebles Novoa delega claramente funciones y tareas a cada persona de acuerdo con su puesto de trabajo; sin embargo, no cuenta con un organigrama funcional escrito.

El negocio no ha realizado una operación de exportación debido a que no hay mayor asesoramiento por parte de las respectivas instituciones que brinden la información pertinente. No obstante, la empresa cuenta con ventajas diferenciadoras de su producto como es el caso de la experiencia pues al estar activo más de 20 años en el mercado y además contar con una de las mejores calidades de muebles, permite a los mismos estar ubicados entre las empresas competidoras más grandes como son: Colineal, Carrusel, Vitefama.

La empresa dispone de un correcto proceso para el control mediante el manejo de una hoja de producción u hoja de ruta de cada mueble de tal modo que se registran las características incluso

más mínimas para poder asegurarse de la calidad del prototipo que podría volverse a producir de manera exacta para la fecha que se desee sin importar cuánto tiempo haya transcurrido. Además, cuenta con alianzas con otras empresas del mismo rango de rendimiento con el fin de realizar nuevos eventos.

3.5.19.2 Aspectos financieros y contables

Ilustración 86 Información Muebles Novoa

Información del Contribuyente	
Razón Social:	NOVOA CACHIPUENDO SANTIAGO
RUC:	0101383552001
Nombre Comercial:	MUEBLES NOVOA
Estado del Contribuyente en el RUC	Activo
Clase de Contribuyente	Otro
Tipo de Contribuyente	Persona Natural
Obligado a llevar Contabilidad	NO
Actividad Económica Principal	FABRICACION DE MUEBLES DE MADERA PARA EL HOGAR.
Fecha de inicio de actividades	17-11-1999
Fecha de cese de actividades	
Fecha reinicio de actividades	
Fecha actualización	02-03-2015
Categoría MI PYMES	Pequeña

Fuente: SRI

La empresa Maderas Novoa se registra con el RUC 0101383552001 bajo el nombre de Novoa Cachipundo Santiago, representante legal del negocio; como indica la página del SRI.

Debido a la inestabilidad del mercado, el negocio cuenta con un presupuesto que varía de año en año y aunque el mismo gerente indica encontrarse en una situación económica incierta, se establece cierto número de ferias por realizar con el fin de poder subsistir en el

mercado local recalcando que, de no realizar dicha clase de estrategia, la empresa ya no se sería un negocio rentable.

En cuanto a la información financiera, la misma se realiza semestralmente, es completa y diferente debido a las distintas exigencias y resultados que surgen por cada evento. El negocio cuenta con índices de variabilidad de costos, en los que se establece que la materia prima incrementa o disminuye su precio entre los meses de febrero hasta mayo; de tal manera se puede prever la situación que se llevará a cabo en el transcurso del año. La empresa trata de mantenerse financiada con alrededor del 80% de capital propio; empero, no se descarta la opción de acudir a instituciones bancarias.

3.5.19.3 Aspectos del producto y productivos

La empresa no realiza estudios de mercado debido a la suficiente experiencia formada a través de los años, razón que permite saber cuál es el momento exacto y en qué áreas se necesita estar en constante innovación o renovación.

El registrar o patentar su marca y diseños considera que no puede por tema de costos. No obstante, a pesar del diseño predomina la calidad de los productos de la cual se hace cargo el mismo propietario del negocio. Maderas Novoa trabaja principalmente con maderas como: Fernand Sánchez y laurel negro; la producción es a escala como por diseños específicos, se trata

de mantener la innovación bajo diseños específicos y dispone apenas de un porcentaje del 60% de industrialización.

En cuanto al nivel productivo de la empresa, este se ha mantenido con respecto a la venta de los productos estrellas que son: dormitorios y comedores; mismos que gracias a la innovación y mejora continua han permitido que el negocio no disminuya ni su producción ni sus ventas. Al no contar con la suficiente capacidad de almacenaje, tratan de direccionar la producción conforme se den los movimientos de la demanda con el objetivo principal de no sobre stockearse.

El correcto mantenimiento de la maquinaria se lo realiza cada dos meses con personal suficiente y capacitado, mismo que forma parte de la empresa.

En el abastecimiento de materia prima, este ha ido disminuyendo en los últimos tiempos, aunque no considera un problema en cuanto a la adquisición de dicho material, se recalca una clara reducción en cuanto a variedad y calidad; en cuanto a materia prima la mayor parte es de procedencia nacional.

En cuanto a gestión ambiental, se exige que la empresa cumpla con un 90% de los requerimientos de manera constante. No obstante, la empresa no genera desperdicios contaminantes.

3.5.19.4 Aspectos de ventas, promoción y logísticos

El área de ventas y marketing está a cargo de 4 personas, quienes se encargan de un presupuesto variable para la promoción y publicidad. La difusión de los productos se desarrolla mediante radiodifusión, comerciales en televisión, estandartes y letreros.

Maderas Novoa no cuenta con procedimientos o programas para al ámbito de atención al cliente, ni se han adecuado al uso de página web o redes sociales, sin embargo, su logo es una forma de atraer consumidores.

Se crean puntos de venta directa temporales mediante la realización de eventos en ferias que se llevan a cabo en diferentes provincias, ofreciendo sus productos con garantías hasta de 10 años en cuanto a madera, pero en cuestión de telas o esponjas solo se le atribuyen 2 años de garantía.

3.5.19.5 Calificación del exporaudit Maderas Novoa:

CATEGORÍA	#	PREGUNTA	CALIFICACIÓN	CATEGORÍA	#	PREGUNTA	CALIFICACIÓN			
ADMINISTRATIVO	Plan estratégico para el mercado local	1	Plan estratégico.	0	PRODUCTIVO	Sistema de producción	33	Procesos de producción y cumplimiento de norma de calidad ISO 9001 u otras normas.	0	
		2	Objetivos organizacionales.	3			34	Control en calidad y características del producto.	5	
		3	Objetivos estratégicos detallados.	0			35	Producción bajo diseños específicos.	5	
		4	Operaciones de exportación.	3			36	Porcentaje de industrialización.	5	
		5	Programa de exportación.	0			37	Nivel productivo del producto estrella en comparación al año anterior.	5	
		6	Ventajas diferenciadoras y competitivas.	5			38	Capacidad de bodegaje o almacenamiento.	0	
	Administración documental	7	Organigrama funcional.	3		39	Personal capacitado para el adecuado mantenimiento de la maquinaria.	5		
		8	Personal operativo suficiente y capacitado para el área administrativa.	5		40	Fuentes o proveedores de la materia prima.	5		
		9	Proyectos de certificación o gestión de calidad.	0		41	Criterio técnico para la adquisición de materia prima y/o inventarios.	5		
		10	Sistemas de control para las actividades de la empresa y la producción.	5		42	Porcentaje total de materia prima nacional o internacional.	5		
		11	Reuniones o alianzas con competidores.	5		43	Procedimientos para el manejo adecuado y registros de bodegas de inventario de insumos, materia prima y productos terminados.	5		
		12	Sistema de comunicación interno.	0		44	Requerimientos de manejo ambiental.	5		
		13	Área de comercio exterior o capacitaciones.	0		45	Malestar en las comunidades aledañas por procesos de manufactura.	5		
FINANCIERO	Organización financiera	14	Presupuesto general.	3	46	Programas para reutilizar y reducir los desperdicios.	5			
		15	Flujo de caja u otros estados financieros.	5	47	Requerimientos u ordenanzas para el correcto manejo ambiental de su industria.	3			
		16	Información actualizada de estados financieros.	5	48	Personal operativo suficiente y capacitado para el área de ventas y marketing.	5			
		17	Análisis de cálculo de costos por producto/precio de venta final.	5	49	Presupuesto definido para las actividades de marketing y ventas.	3			
		18	Periodicidad de elaboración información financiera.	3	VENTAS	Ventas	50	Material publicitario.	5	
		19	Personal operativo, suficiente y capacitado para el área financiera.	5			51	Planes de marketing, promociones, presentaciones de nuevos productos.	5	
		20	Margen de utilidad en los productos.	3			52	Diseño de eslogan o logo comercial bajo protección legal.	3	
		21	Fuentes actuales de financiamiento.	5			53	Página web o redes sociales	0	
		22	Presupuesto específico para nuevos proyectos.	3			54	Persona o equipo de trabajo para el manejo de los ámbitos de servicio al cliente.	3	
		23	Relación con el SRL.	5			55	Procedimientos de atención y servicio al cliente.	0	
		PRODUCTIVO	Investigación de Mercados	24	Información sobre programas de exportación.	0	SERVICIO AL CLIENTE	Servicio al cliente	56	Canales comerciales para distribución del producto.
25	Estudios de mercado local/internacional.			3	57	Garantías y devoluciones del producto.			5	
26	Información económica, geográfica y/o política de los países a los que podría exportar.			0	TOTAL				184	
27	Información sobre el potencial de demanda internacional hacia su producto.			0	TOTAL SOBRE 100				64,56	
Desarrollo y diseño de productos y	28		Herramientas de investigación de mercados para sus productos local o internacionalmente.	0	 FIRMA					
	29		Alto valor agregado.	5						
	30		Mejora en la percepción del valor agregado.	5						
	31		Normas técnicas de calidad INEN, certificaciones, entre otras.	3						
	32		Protección legal de los diseños o prototipos de sus productos.	0						

De acuerdo con el exporaudit, Maderas Novoa tiene 64 puntos por lo que se encuentra dentro de la segunda categoría, es decir aún debe trabajar en aspectos como: plan estratégico, comunicación interna; no obstante, es importante recalcar la ardua dedicación y el interés de la empresa por alcanzar posicionamiento en el mercado internacional.

Ficha técnica	
Nombre de la empresa:	3.5.20 Muebles Chelita 
Producto:	Productos principales: comedores, closets y muebles de sala. Servicios principales: servicios de apoyo a la fabricación de partes y piezas de carpintería para edificios y construcciones. Producto estrella: comedores.
Localización:	2°51'59.7" S 78°59'00.8" W -2.8665700, -78.9835660 Dirección: Camino a Patamarca
Persona de contacto:	Doris Asmal
Teléfonos y referencias:	Telf.: 072898892 Celular: 0997011017
Fecha de la entrevista:	Jueves 23 de noviembre de 2017
Reseña histórica:	El negocio empezó desde el año 1978 cuando el actual propietario, tras haber heredado el suficiente conocimiento, optó por establecer su propio taller, despachando sus productos a nivel nacional como servicio extra para su empresa.

3.5.20.1 Aspectos administrativos, organizativos y asociativos

Muebles Chelita se registra como persona natural y actualmente está afiliada al Gremio de Artesanos. La empresa muestra debilidad en el área administrativa al no contar con misión, visión, valores, objetivos y organigrama claramente establecidos por escrito; no obstante, se realizan constantes reuniones con los mismos trabajadores y colaboradores para aclarar dudas y recordar metas. Sin embargo, el área administrativa cuenta con 2 personas suficientes y capacitadas para llevar el negocio a flote.

A pesar de que la empresa nunca ha realizado una operación de exportación, no se muestra interés por hacerlo debido a que no se dispone de la capacidad productiva adecuada para abastecer a más demanda de la que ya existe en el mercado nacional, por lo tanto, no se cuenta con programas o proyectos establecidos para dicha actividad. Una de las ventajas competitivas o diferenciadoras se centra en la estructuración y equipaje del taller propicio para el correcto control de la calidad para la consecuente garantía tras la cual se ofertan los productos.

El propietario de la empresa Muebles Chelita es uno de los promotores del sector de muebles de madera en el cantón Cuenca; es parte de reuniones que se realizan entre dichos iniciadores para

tratar temas como: razones por las cuáles ha disminuido la demanda de muebles de madera en el mercado local, nuevos competidores, factores implicados en la variabilidad de los precios, entre otros temas más.

La comunicación dentro de la empresa se realiza de forma verbal a menos que los trabajadores no estén abiertos a recibir críticas constructivas para el correcto direccionamiento del ambiente laboral, en tales casos se envían comunicados.

3.5.20.2 Aspectos financieros y contables

Ilustración 87 Información Muebles Chelita

Información del Contribuyente	
Razón Social:	ASMAL BARRETO BENIGNO
RUC:	0100847201001
Nombre Comercial:	MUEBLES CHELITA
Estado del Contribuyente en el RUC	Activo
Clase de Contribuyente	Otro
Tipo de Contribuyente	Persona Natural
Obligado a llevar Contabilidad	NO
Actividad Económica Principal	PRESTACION DE SERVICIOS EN CARPINTERIA
Fecha de inicio de actividades	06-06-1978
Fecha de cese de actividades	
Fecha reinicio de actividades	
Fecha actualización	21-09-2009
Categoría Mi PYMES	Pequeña

Fuente: SRI

La empresa Maderas Chelita se registra con el RUC 010084721001 bajo el nombre de Asmal Barreto Benigno, representante legal del negocio.

Debido a la inestabilidad del mercado, el negocio cuenta con un presupuesto variable para el año en curso. En cuanto a la información financiera, la misma la realiza mensualmente una persona lo suficientemente capacitada encargada de la contabilidad del negocio contratada por servicios prestados.

La empresa realiza un análisis de costos para poder establecer los precios de sus productos, de tal manera que se pueda mantener un cierto margen de utilidad, pues Doris Asmal indica que las ventas aumentan en meses como mayo, junio, noviembre y diciembre por lo que se obtiene un diferente margen de utilidad a comparación de otros meses.

El negocio depende de instituciones bancarias para su financiamiento, situación que permite contar con cierto presupuesto para posibles proyectos a futuro; y todo esto es posible debido a la inexistencia de inconvenientes con algún tipo de institución ya sea del sector público o privado.

3.5.20.3 Aspectos del producto y productivos

Maderas Chelita utiliza principalmente maderas como: copal y canelo; y su trabajo es percibido como de alto valor agregado debido a la constante innovación para evitar un desplazamiento del mercado. Adicionalmente, la empresa no realiza estudios de mercado debido a la suficiente clientela con la que se maneja, misma que sirve como órgano de promoción informal de la empresa.

Se puede dirigir la producción tanto a escala como por diseños específicos siempre y cuando se mantenga un alto nivel artesanal de entre 80 % a 90%.

El nivel productivo de la empresa, este ha disminuido con respecto a la venta del producto estrella debido a la decadencia de circulación económica en la que se encuentra el país. El correcto mantenimiento de la maquinaria se realiza con personal subcontratado.

Ilustración 88 Productos Muebles Chelita



Fuente: Facebook Muebles Chelita

En cuanto al abastecimiento del 80% de materia prima de procedencia nacional, más específicamente de la región amazónica del país; este no ha sido inconveniente para el continuo progreso de producción; puesto que se cuenta con la fidelidad por parte tanto de la empresa como de los proveedores, quienes además de garantizar el suficiente abastecimiento, prometen la distribución de las mejores calidades.

El cuidado ambiental, se ha cumplido para la consecución de los debidos permisos de funcionamiento; se realizan procesos de reutilización tanto en materiales como disolvente y en el caso de residuos como el aserrín y la viruta, es el Municipio quien, a partir de la cancelación de una cuota por parte de la empresa, recoge dichos restos para transformarlos en abono.

3.5.20.4 Aspectos de ventas, promoción y logísticos

El área de ventas y marketing está a cargo de 2 personas, cuentan con un presupuesto bajo y variable para la promoción y publicidad tanto de la empresa como de los productos, pues el único medio de difusión es Facebook. Además, no se consideran muy necesarias las actividades de marketing al contar con alianzas con almacenes, pues son estos los encargados de promocionar los bienes.

Maderas Chelita no cuenta con procedimientos o programas para al ámbito de atención al cliente; empero, basta con las dos personas encargadas de tal área para un correcto servicio. La venta de los productos es directa, misma que se brinda con garantías de hasta cinco años.

Ficha técnica	
Nombre de la empresa	3.5.21 Innovacentro 
Servicios	Reaserradero, sierra múltiple, moldurera, prensa de tableros, unión de partes y piezas (finger joint) tronzadora, calibradora, lijadora, cabinas de lacado, servicios de laboratorio, materia prima, entre otros.
Localización	2°59'33.4"S 79°02'09.2"W -2.992610, -79.035896 Dirección: Ecoparque industrial de Chaullayacu (vía Tarqui km 7.5)
Persona de contacto	Ing. Moisés Tamariz
Teléfonos y referencias	0998849790
Fecha de la entrevista	Miércoles 15 de noviembre de 2017

3.5.21.1 Antecedentes:

En la página web de Innovacentro se puede encontrar una pequeña reseña histórica de sus inicios, la cual se describirá a continuación:

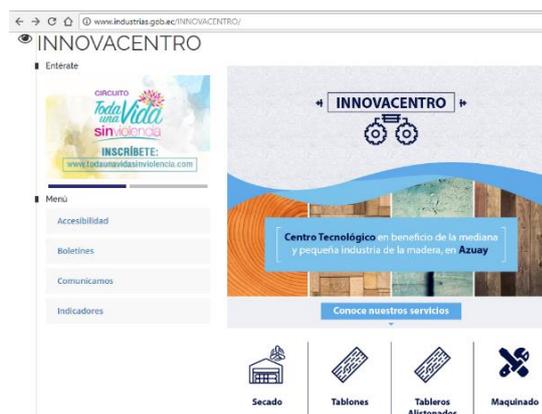
En base al convenio denominado “Centro de Fomento productivo de Madera y Mueble”; entre la Corporación Financiera Nacional, el Ministerio de Industrias (MIPRO) y el Gobierno Autónomo Descentralizado (GAD) del cantón Cuenca; establece que la Empresa Pública Municipal de Desarrollo Económico (EDEC)

implemente el Proyecto Innovacentro en el Eco Parque Industrial Chaullayacu, la misma que inicio la construcción en el año 2013 en la parroquia de Tarqui, con el fin de brindar servicios de aserradero, secado entre otros a las pymes del sector.

3.5.21.2 Aspectos administrativos, organizativos y asociativos

Innovacentro es una empresa pública sin fines de lucro la cual inició su fase de ejecución en el año 2016 con 2 empleados; es decir, lleva un año y medio funcionando en el mercado. En la actualidad son 8 los empleados a cargo del centro quienes conforman la gerencia, laboratorio y

Ilustración 89 Pagina Innovacentro



Fuente: (Innovacentro, 2017)

producción. Al ser un número reducido de trabajadores no se cuenta con un organigrama, aun así, las funciones están perfectamente delegadas. Por otro lado, su visión, misión y objetivos pueden apreciarse a continuación:

Ilustración 90 Visión, Misión y Objetivos de Innovacentro

Visión y Misión:

La EDEC EP a través del INNOVACENTRO se constituye en un socio proactivo y efectivo del sector productivo privado de la madera y mueble, a fin de impulsar mejoras en la productividad y competitividad de las pequeña y medianas industrias del sector.

Objetivo general:

Generar servicios tecnológicos para el austro del país, dirigidos al sector de la madera y mueble, para proponer la mejora de la productividad y competitividad de las MYPIMES, así como la democratización en el acceso a los factores de producción a través de la dinamización del sector en el manejo de materia prima y subproductos procesados.

Fuente: (Innovacentro, 2017)

Una de las funciones del Innovacentro es la formación dual en el sector de la madera, en la que la parte teórica está a cargo del Instituto Febres Cordero, y la parte práctica se encarga el Innovacentro ya sea en el área de maquinaria, así como la parte de investigación y desarrollo, pues la institución cuenta con un laboratorio para estos fines, además de tener convenios con la Universidad del Azuay, Universidad de Cuenca, Universidad Católica con el fin de mejorar los procesos tecnológicos y aportar valor agregado e innovación al sector productivo.

3.5.21.3 Aspectos financieros y contables

La inversión fue de 5 millones para la creación del centro de innovación, entre los que aportaron fueron el Ministerio de Industrias y productividad (MIPRO) y la Empresa Pública Municipal de Desarrollo Económico (EDEC), por otro lado, el Innovacentro trabaja con un presupuesto público que le entrega cada año la (EDEC). En cuanto a la venta de productos y servicios se la realiza solo bajo contratos para definir tiempos, volúmenes del servicio y cumplir con las especificaciones necesarias.

3.5.21.4 Aspectos del producto y productivos

De manera general se empieza con la solicitud de la madera, la cual proviene de la provincia de Esmeraldas, Santo Domingo y del Azuay; principalmente se trabaja con Fernand Sánchez, teca, eucalipto y laurel, para luego pasar a la fase de secado, proceso que depende del tipo de especie forestal ya sean en maderas suaves se demoran entre 15-20 días y de especies duras de 25-30 días, a excepto del eucalipto que se demora alrededor de 45 a 50 días Además, se ofrecen servicios de sierra múltiple, lijado y unión de partes, entre otros; el Ing. Tamariz mencionó que, dependiendo

del servicio difiere el precio y el tiempo de entrega beneficiándose desde artesanos hasta grandes empresas.

Mensualmente se pueden manejar de 120 a 240 metros cúbicos como capacidad productiva y con relación a la capacidad de almacenaje hasta 500 metros cúbicos; se considera que se han aumentado las ventas en comparación al año anterior, sobre todo porque en el 2016 el país se encontraba en una crisis económica.

A pesar de que se han creado normas para el procesamiento y la entrega de los productos, aún no se han certificado normas de calidad, aun así, su visión es llegar a certificarse con la norma ISO 9001, pues el Ing. Tamariz mencionó que el centro cuenta con un laboratorio propicio para garantizar las normas de calidad en sus productos.

Ilustración 91 Interiores Innovacentro



Fuente: (Innovacentro, 2017)

3.5.21.5 Aspectos de ventas, promoción y logísticos

Las funciones principales de Innovacentro son: venta de madera de diferentes especies, predimensionado, secado y dimensionado. Su forma de promoción es a través de visitas directas a clientes, además de hojas volantes y página web. Su punto de venta es en la fábrica, por lo que los clientes van y retiran los productos de acuerdo con el servicio que contrataron, también han visitado clientes de otras ciudades que desean recibir los servicios, sin embargo, por costos de transporte aún no han sido posible que contraten sus servicios.

Ilustración 92 Flyers de servicios y precios



Fuente: Innovacentro

3.5.22 Gremio de Maestros de Madera y Conexos del Azuay

En el cantón Cuenca existen 3 gremios: el primero es uno de los más antiguos es el *Gremio de Carpinteros Gaspar Sangurima*⁵, el segundo es el Gremio de *Maestros Artesanos de la Madera y Conexos del Azuay* se fundó en 1963⁶, y el tercero es la *Asociación de Ebanistas y Talladores del Azuay 7 de abril*⁷ se fundó en 1985, se realizó la entrevista al gremio más grande correspondiente al de Maestros Artesanos de la Madera y Conexos del Azuay con el fin de conocer al actual presidente y la historia del gremio, las leyes que lo regulan, la formación profesional de sus miembros y las problemáticas actuales.

Es así como el actual presidente del Gremio de *Maestros Artesanos de la Madera y Conexos del Azuay*, el Sr. Rafael Quito inicio la entrevista con el relato de su trayectoria como un maestro artesano que tiene su taller en San Joaquín, empezó en el año de 1969, y con gran esfuerzo ha salido adelante para capacitarse y titularse en el área de ebanistería⁸ en el CREA (Centro de Reconversión Económica del Azuay) en el año de 1975. En su taller cuenta con una oficina en la que realiza los dibujos y diseños a escala de los muebles, cuenta con una biblioteca sobre documentos y libros de la madera, y la parte técnica del taller en la parte de abajo con las herramientas; además de bodegas. Desde muy joven decidió afiliarse al gremio de Maestros Artesanos de la Madera y Conexos del Azuay, se salió en el año de 1985; mientras estuvo fuera del gremio anterior, formó al año siguiente a la *Asociación de Ebanistas y Talladores del Azuay 7 de abril* que actualmente existe, sentó las bases y se regresó al primer gremio desde el año 2003. Además, fue uno de los fundadores en los inicios de la Cooperativa Coopera; fue productor en los inicios del taller Artesanal de Colineal; trabajó en Panamá para la colocación de puertas fuera del país, y ha realizado entregas de sus productos en EE. UU. El copal y Fernand Sánchez, son algunas de las maderas que trabaja y utiliza hasta el día de hoy haciendo muebles; tiene un punto de venta en la provincia del Oro.

En cuanto al Gremio de Maestros Artesanos comentó su historia y cuál fue la razón de crear esta organización, la necesidad de agruparse fue debido a una serie de impuestos y abusos de autoridades; ya que en los años 70, en Cuenca se encontraba el capitán León Meneses, era el jefe civil y político de la ciudad, fue quien ordenó que todos los talleres artesanales debían salir a las zona rural de Cuenca, sin embargo, esto no era posible porque en aquel entonces no había servicios de agua potable, ni luz, ni carreteras en buen estado; por lo que se unieron distintas

⁵ El Gremio de Carpinteros Gaspar Sangurima está ubicado en la Avenida Borrero 12-38 y Gaspar Sangurima

⁶ El Gremio de Maestros Artesanos de la Madera y Conexos del Azuay, ubicado en el Barrio Los Conquistadores, Calle Gonzalo Pizarro 4-52

⁷ La Asociación de Ebanistas y Talladores del Azuay 7 de abril está ubicado en la Av. Borrero y Gaspar Sangurima 12-32.

⁸ Carpintería. - es la obra de puertas, mientras que ebanistería. - es hacer muebles y tallado

ramas de la madera para defenderse de esta injusticia y fue el 29 de septiembre de 1963 la fundación del gremio.

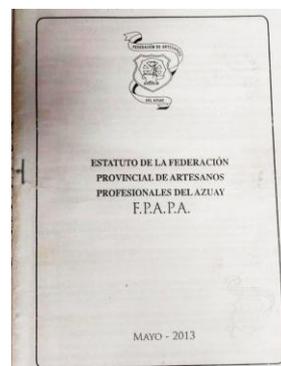
La ley que regula a los artesanos es la Ley de Defensa del Artesano, la cual se promulgó en 1953, está normativa que se encuentra hasta el día de hoy vigente, afianzó aún más la creación del gremio, esta ley es para proteger a las personas que trabajan en el área artesanal de todas las ramas ya sea belleza, madera, mecánica, zapateros, etc.

A lo largo de la historia, se ha intentado eliminar la Ley de Defensa del Artesano, debido a que el sector industrial considera que los beneficios que brinda son una desventaja para la leal competencia en el mercado.

Aparte de la normativa anterior, los gremios cuentan con reglamentos internos que deben cumplir para su funcionamiento, uno de estos es el Estatuto de la Federación Nacional, bajo estas normas se reúnen los presidentes de los gremios para establecer mecanismos de protección frente a las problemáticas que se presentan en el sector artesanal.

Dentro del estatuto de la federación, se establece que cada gremio artesanal debe contar con su propio estatuto como se muestra en la Ilustración 94. En el que se establece que el directorio cambia cada dos años, tiene reelección de un periodo y luego debe pasar el siguiente, se realizan sesiones cada domingo de cada mes, están obligados a asistir los agremiados; los cuales son 100 miembros, pero 60 se encuentran activos.

Ilustración 93 Estatuto de la Federación Nacional



Fotografía del Estatuto

Ilustración 94 Estatuto del Gremio



Fotografía del Estatuto

El Sr. Quito mencionó los inicios de la formación de profesionales en el área de la madera, la primera escuela en el cantón Cuenca fue Artepractico, una de las empresas más grandes, sin embargo con el paso de los años quebró, por lo que el nuevo instituto de formación de artesanos fue el Centro de Reconversión Económica del Azuay (CREA) en áreas como joyería, zapatería,

forja artística, ebanistería, tallado, contaba con el apoyo del gobierno de España, para una formación teórica y práctica en las ramas artesanales, la aspiración a futuro con el mismo instituto era crear el bachillerato artesanal, es por eso que se realizó una nueva construcción ubicado en la Av. México y Av. Américas (actual SENPLADES), sin embargo, se dio el proceso de desmontaje del CREA en el año 2009, según el decreto ejecutivo 1689 del registro oficial.

Fue así como en vez de aumentar los centros de formación, estos han ido disminuyendo, ahora solo quedan los gremios, quienes brindan capacitaciones para los artesanos, es así como el Sr. Quito pone a disposición un espacio en su taller, el cual lo adecuo como un aula, para formar a sus empleados y a los miembros o el que desee. Ha brindado talleres o bien ha solicitado a las compañías que indiquen cuales son los últimos productos del mercado, algunas de las empresas que les han capacitado son Lacas Cóndor, sobre tableros a Placacentro.

Ilustración 95 Aula de Capacitación



Fuente: Taller del Sr. Rafael Quito

A continuación, se describirá algunas de las problemáticas actuales de los gremios de la madera:

- Antes de la dolarización se realizaban muebles de tallado, casi el 80% de la producción era con detalles en la madera, casi como una obra de arte, el tiempo en el que se demoraban realizar ese tipo de obras era alrededor de un mes de principio a fin, en la actualidad los productos tienen tendencia a ser más lineales, por lo que los precios han bajado, ya que nadie está dispuesto a pagar ese trabajo.
- En los últimos años tienen más competencia, ya que los arquitectos antes necesitaban de un artesano para poder hacer un diseño, sin embargo, ahora solo hacen el dibujo y envían a los centros de cortado de tableros (como Edimca) y se evitan de intermediarios.
- Antes era obligación afiliarse a un gremio y obtenían un carné como miembro, así como el pago por la afiliación, sin embargo, el 14 de mayo del 2008 se publicó; en el Primer Suplemento N°336 del Registro Oficial; que ninguna persona profesional está en la obligación de afiliarse a un gremio, por lo que disminuyeron el número de agremiados.
- En la actualidad, se estableció la Ley de plusvalía, la cual ha afectado al sector de la construcción, e indirectamente afectó a los artesanos que se dedican a realizar obras de madera u derivados en la construcción, por ende, en el ámbito económico disminuyó en la clase artesanal.

- Hasta ahora no se ha logrado una asociatividad, cada artesano prefiere realizar eventos o participar en ferias de manera independiente, pero es muy difícil ver la unión, considera que el principal factor es la falta de confianza entre artesanos y hay demasiada competitividad. Un ejemplo de esto es el terreno que, en el año de 1982, Jorge Piedra donó para que se forme la sede social del gremio, en el que se pueda capacitar y realizar ferias para los artesanos, sin embargo, en la actualidad se la usa como espacio social, en todos estos años solo se realizó una feria solo por 4 miembros del gremio como no les fue bien, decidieron no volver hacer. Para finalizar piensa que, si se debería fomentar la unión para realizar ferias y ser mejores competitivamente a nivel nacional e internacional.

Ilustración 96 Feria realizada por el Gremio y su ubicación



Flyers del Gremio

3.6 Cuadro Resumen del Exproaudit

3.6.1 Área Administrativa

		EMPRESAS																					
		1.- Vitefama	2.- Maderas valdez	3.- Artemueble	4.- Ofiicenter	5.- Diserval	6.- Juguetes y Material Didáctico "Pato"	7.- Burgués	8.- Madeform	9.- Stilo muebles	10.- Moblime	11.- Arquiprod Cía. Ltda.	12.- Muebles Disar	13.- Santana muebles	14.- Unpluss	15.- Muebles J & B	16.- Mobeline	17.- Megamuebles Belén	18.- Madernova	19.- Muebles Novoa	20.- Muebles Chelita		
Plan estrategico para el mercado local	1	Plan Estratégico	5	3	3	3	5	3	5	3	3	5	0	0	5	0	0	0	3	5	3	0	0
	2	Objetivos Organizacionales	5	0	5	5	3	0	5	0	5	5	5	0	5	0	0	3	5	5	3	3	3
	3	Objetivos estrategicos detallados	3	0	3	5	3	3	3	0	5	5	5	0	5	0	0	3	5	5	0	3	3
	4	Operaciones de Exportación	0	0	3	3	5	0	5	0	0	5	0	0	3	3	0	0	0	3	3	0	0
	5	Programas de exportación	0	0	0	3	3	3	0	3	0	0	0	0	0	0	3	0	0	3	0	0	0
	6	Ventajas diferenciadoras y competitivas	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
Desarrollo y diseño de productos y procesos	7	Organigrama funcional	0	3	3	5	5	0	5	3	0	5	5	0	0	0	0	3	0	0	3	0	
	8	Personal operativo suficiente y capacitado para el área administrativa	5	0	5	5	5	3	5	5	3	5	5	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5
	9	Proyectos de certificación o gestión de calidad	0	0	3	0	3	5	5	0	0	3	0	0	0	0	0	3	0	3	0	0	0
	10	¿Dispone la empresa sistemas de control para las actividades de la empresa y la producción?	5	0	5	5	3	5	5	5	0	5	5	5	5	5	5	0	3	5	5	5	5
	11	Reuniones o alianzas con competidores	5	0	0	5	5	0	0	0	0	0	0	0	5	0	0	0	0	5	5	3	3
	12	Sistema de comunicación interno	5	5	5	5	5	3	5	5	3	5	5	5	3	5	5	3	5	3	0	5	5
	13	Área de comercio exterior o capacitaciones	0	0	0	0	5	3	0	0	0	0	0	0	3	0	0	0	0	0	0	0	0
TOTAL ÁREA PRODUCTIVA		38	16	40	49	55	33	48	29	24	48	35	18	44	23	23	25	28	45	29	29	29	

Autor: Elaboración propia

POSICIONAMIENTO	ÁREA ADMINISTRATIVA	PTS
1	Diserval	55
2	Ofiicenter	49
3	Burgués	48
4	Moblime	48
5	Madernova	45
6	Santana muebles	44
7	Artemueble	40
8	Vitefama	38
9	Arquiprod Cía. Ltda.	35
10	Juguetes y Material Didáctico "Pato"	33
11	Madeform	29
12	Muebles Novoa	29
13	Muebles Chelita	29
14	Megamuebles Belén	28
15	Mobeline	25
16	Stilo muebles	24
17	Unpluss	23
18	Muebles J & B	23
19	Muebles Disar	18
20	Maderas Valdez	16

De acuerdo con el cuadro resumen del área administrativa se califica a las pymes sobre 65 pts. De tal manera en base a los resultados de las preguntas, Diserval se encuentra en primer lugar con 55 pts., en cambio en el último lugar se encuentra Madera Valdez con 16 pts.

Autor: Elaboración propia

3.6.2 Área Financiera

		EMPRESAS																			
		1.- Vitefama	2.- Maderas valdez	3.- Artemueble	4.- Ofiicenter	5.- Diserval	6.- Juguetes y Material Didáctico "Pato"	7.- Burgués	8.- Madeform	9.- Stilo muebles	10.- Moblime	11.- Arquiproducto Cía. Ltda.	12.- Muebles Disar	13.- Santana muebles	14.- Unpluss	15.- Muebles J & B	16.- Mobeline	17.- Megamuebles Belén	18.- Madernova	19.- Muebles Novoa	20.- Muebles Chelita
Organización financiera	14	Presupuesto general	0	3	5	3	5	3	3	5	0	0	3	3	3	3	0	0	3	3	3
	15	Flujo de caja u otros Estados Financieros	5	0	5	5	0	0	0	5	3	3	5	0	0	5	0	5	0	5	5
	16	Información actualizada de Estados como el Estado de Resultados y Balance	5	0	5	5	0	0	5	5	0	3	0	3	5	5	0	0	3	3	5
	17	Análisis de cálculo de costos por producto/precio de venta final	5	5	0	5	5	0	3	0	5	5	5	5	5	0	0	0	3	5	5
	18	Periodicidad de elaboración información financiera	5	0	3	5	5	3	5	5	5	5	5	5	5	5	3	5	3	5	5
	19	Personal operativo, suficiente y capacitado para el área financiera	5	0	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	5	5	5	5	5	5	5
	20	Márgen de utilidad en los productos	5	3	5	3	5	3	3	0	5	5	5	3	5	3	5	5	5	5	3
	21	Fuentes actuales de financiamiento	5	5	5	3	5	3	5	5	3	5	5	3	0	3	0	5	3	5	3
	22	Presupuesto específico para nuevos proyectos	3	3	3	5	0	5	0	0	0	0	0	5	0	3	0	0	3	3	5
	23	Relación con el SRI	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
24	Información sobre programas de exportación	3	3	3	0	5	3	3	0	3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
TOTAL ÁREA PRODUCTIVA		46	27	44	44	40	30	37	33	39	36	35	32	41	31	27	25	32	42	42	

Autor: Elaboración propia

POSICIONAMIENTO AREA FINANCIERA		PTS
1	Vitefama	46
2	Artemueble	44
3	Ofiicenter	44
4	Muebles Chelita	44
5	Madernova	42
6	Muebles Novoa	42
7	Santana muebles	41
8	Diserval	40
9	Stilo muebles	39
10	Burgués	37
11	Moblime	36
12	Arquiproducto Cía. Ltda.	35
13	Madeform	33
14	Muebles Disar	32
15	Megamuebles Belén	32
16	Unpluss	31
17	Juguetes y Material Didáctico "Pato"	30
18	Maderas valdez	27
19	Muebles J & B	27
20	Mobeline	25

De acuerdo con el cuadro resumen del área financiera se calificará a las pymes sobre 50 pts. De tal manera que, en base a los resultados de las preguntas, en primer lugar, se encuentra Vitefama con 46 pts., y en el último lugar se encuentra Mobeline con 25 pts.

Autor: Elaboración propia

3.6.3 Área Productiva

		EMPRESAS																			
		1.- Vitefama	2.- Maderas valdez	3.- Artemueble	4.- Ofiicenter	5.- Diserval	6.- Juguetes y Material Didáctico "Pato"	7.- Burgués	8.- Madeform	9.- Stilo muebles	10.- Moblime	11.- Arquiprod Cia. Ltda.	12.- Muebles Disar	13.- Santana muebles	14.- Unpluss	15.- Muebles J & B	16.- Mobeline	17.- Megamuebles Belén	18.- Madernova	19.- Muebles Novoa	20.- Muebles Chelita
Investigación de mercados	1	5	3	0	3	3	0	0	3	0	0	5	5	5	0	3	5	3	0	3	0
	2	5	0	0	0	5	0	0	3	0	0	3	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	3	3	0	3	0	0	0	0	0	0	0	3	0	3	0	0	0	0	0	0	0
	4	3	0	3	0	0	0	0	0	0	3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Desarrollo y diseño de productos y procesos	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	0	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
	6	5	5	5	5	5	5	5	5	5	0	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
	7	3	0	0	3	3	3	3	0	3	0	5	0	0	0	0	0	0	5	3	3
	8	0	0	0	3	5	0	0	0	0	0	5	0	0	3	0	3	0	3	0	0
Sistema de producción	9	3	0	3	0	3	3	5	0	0	5	0	0	0	0	3	0	0	0	3	
	10	5	3	5	0	5	5	5	5	0	5	5	5	5	5	3	0	5	5	5	
	11	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	5	3	5	3	5	5	
	12	3	3	5	3	3	3	3	5	0	5	0	3	3	0	0	3	3	3	5	0
	13	5	3	3	3	5	0	3	3	0	5	3	3	3	3	5	3	5	3	5	3
	14	5	3	5	0	3	3	3	5	5	5	3	3	5	3	5	0	5	0	0	5
Logística e inventarios	15	5	3	3	3	5	3	5	3	3	5	5	5	5	5	5	5	3	5	3	
	16	5	5	5	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
	17	5	3	3	5	3	5	5	5	3	5	0	3	5	0	0	0	5	5	5	5
	18	3	5	5	5	5	5	3	5	3	3	3	3	3	3	5	0	3	3	5	5
Gestión ambiental	19	3	0	0	5	3	0	3	0	3	5	0	3	3	0	0	0	0	5	5	5
	20	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	0	0	5	5	0	5	5	5
	21	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
	22	5	5	5	5	5	5	5	5	0	5	5	5	5	5	5	0	5	5	5	5
	23	5	5	5	5	5	3	5	0	5	5	5	3	5	3	5	5	3	3	3	3
TOTAL ÁREA PRODUCTIVA		94	66	78	71	91	68	78	72	55	86	70	69	75	53	68	58	64	71	79	75

POSICIONAMIENTO AREA PRODUCTIVA		PTS
1	Vitefama	94
2	Diserval	91
3	Moblime	86
4	Muebles Novoa	79
5	Artemueble	78
6	Burgués	78
7	Santana muebles	75
8	Muebles Chelita	75
9	Madeform	72
10	Ofiicenter	71
11	Madernova	71
12	Arquiprod Cía. Ltda.	70
13	Muebles Disar	69
14	Juguetes y Material Didáctico "Pato"	68
15	Muebles J & B	68
16	Maderas valdez	66
17	Megamuebles Belén	64
18	Mobeline	58
19	Stilo muebles	55
20	Unpluss	53

De acuerdo con el cuadro resumen del área productiva se calificará a las pymes sobre 100 pts. De tal manera en base a los resultados de las preguntas, en primer lugar, se encuentra Vitefama con 94 pts., y en el último lugar Unpluss con 53pts.

Autor: Elaboración propia

3.6.4 Área de Ventas

		EMPRESAS																			
		1.- Vitefama	2.- Maderas valdez	3.- Artemueble	4.- Ofiicenter	5.- Diserval	6.- Juguetes y Material Didáctico "Pato"	7.- Burgués	8.- Madeform	9.- Stilo muebles	10.- Moblime	11.- Arquiprod Cía. Ltda.	12.- Muebles Disar	13.- Santana muebles	14.- Unpluss	15.- Muebles J & B	16.- Mobeline	17.- Megamuebles Belén	18.- Madernova	19.- Muebles Novoa	20.- Muebles Chelita
VENTAS	48	5	3	5	0	5	0	5	0	5	0	3	3	5	5	5	5	5	0	5	5
	49	5	0	5	3	5	0	0	3	0	0	0	5	5	0	5	5	0	0	3	3
	50	5	3	5	5	3	3	3	5	0	5	0	5	5	0	5	5	0	0	5	0
	51	5	0	5	5	5	5	3	5	0	5	0	5	5	0	5	0	5	0	5	0
	52	3	0	3	3	5	0	5	0	3	3	5	3	5	3	0	3	0	0	3	0
SERVICIO AL CLIENTE	53	5	0	5	3	5	3	5	5	3	5	0	5	5	0	0	3	0	0	0	3
	54	5	0	5	5	5	0	5	5	5	0	5	0	5	5	0	5	5	0	3	5
	55	5	0	3	5	5	0	5	0	5	0	5	0	5	5	3	5	5	0	0	0
	56	5	5	5	5	5	3	5	5	5	5	5	5	5	5	3	5	5	5	5	5
	57	5	0	5	5	5	5	5	5	5	5	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5
TOTAL ÁREA PRODUCTIVA		48	11	46	39	48	19	41	33	31	28	26	36	50	28	31	41	30	10	34	26

De acuerdo con el cuadro resumen del área de ventas se califica a las pymes sobre 50 pts. De esta manera en el siguiente cuadro de posicionamiento se puede observar que el primero en cumplir con todas las preguntas del exporaudit es Santa muebles con 50 pts., mientras que en último lugar se encuentra Madernova con 10 pts.

	POSICIONAMIENTO AREA DE VENTAS	PTS
1	Santana muebles	50
2	Vitefama	48
3	Diserval	48
4	Artemueble	46
5	Burgués	41
6	Mobeline	41
7	Oficenter	39
8	Muebles Disar	36
9	Muebles Novoa	34
10	Madeform	33
11	Stilo muebles	31
12	Muebles J & B	31
13	Megamuebles Belén	30
14	Moblime	28
15	Unpluss	28
16	Arquiprod Cía. Ltda.	26
17	Muebles Chelita	26
18	Juguetes y Material Didáctico "Pato"	19
19	Maderas valdez	11
20	Madernova	10

Autor: Elaboración propia

3.7 Conclusiones

En este capítulo se realizó el levantamiento de información de las pymes del sector de la madera del cantón Cuenca, se encuentran situaciones variadas de medianas a pequeñas organizaciones, unas tienen más empleados, otras tienen más ventas, pero al final del día cada uno cumple con un mismo objetivo: satisfacer al cliente.

De manera general, la mayoría de las empresas les ha afectado la ley de Plusvalía, la crisis económica y las salvaguardias. Algunas de las empresas entrevistadas han buscado estrategias para mantenerse en el mercado sin quedarse de brazos cruzados con el fin de subsistir y mantener sus empresas más rentables. Sin embargo, la inestabilidad económica, ha desencadenado el cierre de muchas empresas pertinentes al sector en maderero, pues muchas dependían de las compras públicas del Estado.

Una amenaza muy fuerte para las empresas es la importación de muebles desde China con precios más bajos, lo que provoca que ni siquiera se pueda competir. La mayoría de las empresas coincide que aún no contamos con el nivel tecnológico, económico y entre otros factores para competir como un fuerte sector de la madera a un grado internacional.

La mayoría de las pymes desconocían de términos técnicos o conceptos utilizados en el Exporaudit o del comercio exterior, a pesar de esto, no representa un obstáculo para el funcionamiento diario en sus negocios. Ninguna empresa tuvo el 100% de la nota del Exporaudit, pues todas deben mejorar al menos un aspecto. La única empresa que se considera que está lista para exportar es Vitefama, en general el resto debe mejorar aspectos administrativos, financieros, o de ventas para estar listos. La empresa que obtuvo el puntaje más bajo en el Exporaudit fue Unpluss.

Para finalizar se ha considerado importante entrevistar a expertos en el tema, Innovacentro considera que aún le falta mucho al sector de la madera de Cuenca para llegar a ser competitivo, además la falta de asociatividad le resta superación al sector. En cuanto al presidente del gremio de los Maestros Artesanos, considera que la normativa de los gremios no se cumple el mismo sector artesanal está en malas condiciones pues antes se requería de sus servicios con más frecuencia, ahora con la tecnología solo se envía a cortar en tableros el mueble que desean, bajando la calidad y la demanda del grupo artesanal

CAPITULO 4: ANÁLISIS DE LAS FORTALEZAS, OPORTUNIDADES, DEBILIDADES Y AMENAZAS (FODA) SEGÚN LAS ACTIVIDADES ECONÓMICAS DEL SECTOR DE LA MADERA.

4.1 Introducción

En este capítulo se analizarán las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas como indicadores de las empresas con el fin de analizar cuáles son los factores internos y externos que deberán mejorar o enfrentar a través de medidas estratégicas una empresa; con el objetivo adicional de evitar o eliminar, de igual manera, otros aspectos que puedan perjudicar a los negocios como tal.

4.2 Análisis FODA

Proviene del acrónimo SWOT en inglés (strenghts, weaknesses, opportunities, threats), mientras que en español es la unión de cuatro conceptos mismos que se traducen a: Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas. La técnica Foda analiza los factores internos de la empresa como los factores externos, además permite evaluar la situación estratégica en el entorno y como se van a aplicar tales estrategias para el cumplimiento de las metas.

4.3 Metodología para el desarrollo de la técnica FODA

Acorde al diseño de estudio, se planteó buscar apoyo por parte de instituciones como: el Ministerio de Industrias y Productividad (MIPRO), la Cámara de la Pequeña Industria del Azuay (CAPIA), la Empresa Pública Municipal de Desarrollo Económico de Cuenca (EDEC); y otras instituciones para comenzar con el acercamiento a las diferentes pequeñas y medianas empresas; es así como se pudo realizar el levantamiento de información, fase en la que se aplicó el exporaudit (auditoría de exportación), el cual permitió analizar el área administrativa, financiera, de producción y el área de ventas; las cuales permitieron evaluar la capacidad exportadora del negocio.

Posteriormente al levantamiento de información se aplicará un análisis FODA a cada una de las pymes entrevistadas, para establecer lo que debe realizar con las fortalezas y oportunidades (FO), y en lo que se debe mantener una precaución de las debilidades y amenazas (DA).

	Factores que se deben hacer para lograr los objetivos	Factores que no se debe hacer porque limita el logro de objetivos
Factores internos	Fortalezas	← Debilidades →
Factores externos	Oportunidades	← Amenazas →

En base a los datos cuantitativos y cualitativos del exporaudit, se ponderó de acuerdo con el puntaje obtenido; expresándose las fortalezas y oportunidades a aquellas resultantes de mayor puntaje, es decir, sobre 5 puntos; mientras que el puntaje igual a 0 puntos; es decir, el menor, se les atribuyó a aquellas áreas a ser traducidas como debilidades; y se determinaron las amenazas de acuerdo con el puntaje intermedio el de 3 puntos.

4.4 Fabricación de muebles modulares

Diserval: fabricación de muebles de cualquier material en general. **Producto estrella:** estaciones de oficina.

Arquiproducto Cía. Ltda.: fabricación de muebles en general. **Producto estrella:** puertas.

Officenter: fabricación de muebles en general. **Producto estrella:** muebles de cocina.

Stilo Muebles: elaboración de muebles modulares y ebanistería en general. **Producto estrella:** estaciones de oficina.

4.4.1 FODA - Actividad productiva de fabricación de muebles modulares: Diserval – Arquiproducto - Officenter – Stilo Muebles

Fortalezas	Debilidades
<ul style="list-style-type: none"> • Plan estratégico misión y visión • Características competitivas diferenciadoras • Dispone de un sistema de comunicación interno • Disponen de presupuestos fijos o manejan un estado financiero • Productos con alto valor agregado • Procesos más tecnificados en tableros, el resto aun artesanal. • Realizan productos bajo pedido • Realizan planes de marketing, promociones, presentaciones • Cuentan con procedimientos o puntos de venta para atención y servicio al cliente • Cumplen con los requerimientos de manejo ambiental 	<ul style="list-style-type: none"> • No disponen de un sistema de control productivo que sea tecnificado, el mismo es artesanal. • No han participado en proyectos de certificación, gestión de calidad, etc. • No se puede planificar a largo plazo debido a la incertidumbre del mercado • Se basan en normas de calidad, pero aún no certifican • No cuentan con un organigrama funcional, o si lo tienen no están definidas todas las tareas • La mayoría tiene logo y diseños propios, pero no registrado ni patentado. • No consideran estar listos para poder exportar
Oportunidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> • Deseo de obtener más información y oportunidades de exportar • Disponer de información o proyecto hacia nuevos mercados • Capacidad de nuevas formas de financiamiento ya sea capital propio, inst, financieras públicas o privadas 	<ul style="list-style-type: none"> • Consideran que el Ecuador no es competitivo por el costo de la mano de obra • Debido a la crisis económica se ha disminuido la producción total y personal • Falta de tributación de talleres artesanales • Productos importados de menores costos

Fuente: Exporaudit aplicado.

Autor: Elaboración propia

4.4.2 Estrategias para el FODA

Fortalezas	Debilidades
<ul style="list-style-type: none"> • Generar proyectos de difusión de los productos de alto valor agregado como: ferias, o exposiciones a nivel nacional • Desarrollar una marca país ya sea del sector de la madera o como actividad económica para los productores. • Elaborar capacitaciones en el área de ventas y marketing de los productos de la madera. • Impulsar proyectos de reciclaje de los desperdicios de la madera, en los que se puede generar otros productos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollar un plan para implementar las certificaciones técnicas, en el que se mejore la productividad de proveedores de materia prima y fabricantes. • Fomentar y socializar la importancia de las patentes y registros.
Oportunidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> • Fomentar reuniones de exportación como sector maderero. • Proponer al Estado diferentes planes ya sean de incentivos o políticas que promuevan el sector. 	<ul style="list-style-type: none"> • Elaborar un plan para fomentar y dinamizar el sector ya sea con incentivos fiscales, políticas públicas u otros para potenciar el sector. • Realizar un estudio del impacto de los muebles importados frente a la competencia local en base a costos

Fuente: Exporaudit aplicado

Autor: Elaboración propia

4.5 Venta de madera

Maderas Valdez: venta al por mayor de madera.

Producto estrella: pisos

4.5.1 FODA -Actividad productiva de venta al por mayor de madera: Maderas Valdés

Fortalezas	Debilidades
<ul style="list-style-type: none"> • Plan estratégico misión y visión • Características diferenciadoras que representan al negocio como uno competitivo. • Dispone de un sistema de comunicación interno • No ha tenido ningún inconveniente con instituciones como el Servicio de Rentas Internas (SRI) u otros. • Cuenta con productos de alto valor agregado. • Realiza productos bajo pedido con características específicas para satisfacer requerimientos de clientes. • Dispone de las suficientes fuentes de proveedores. • Los procesos de manufactura no provocan daños a las comunidades aledañas. • Cumple con los requerimientos necesarios para el correcto funcionamiento bajo condiciones ambientales. • Dispone de canales comerciales para la correcta distribución. 	<ul style="list-style-type: none"> • No cuenta con la suficiente formalidad en los objetivos organizacionales por lo que no han sido comunicados al resto de los trabajadores. • No cuenta con una adecuada planificación de los objetivos estratégicos. • No dispone de un programa o proyecto de exportación. • No cuenta con el personal lo suficientemente capacitado en el área administrativa. • No ha participado en proyectos de certificación, gestión de calidad, etc. • No cuenta con sistemas rígidos de control para las actividades de la empresa ni para las de producción. • No cuenta con un presupuesto general específico para el año en curso, se asegura la presencia de un déficit en el ámbito económico de la empresa. • No cuenta con el personal lo suficientemente capacitado en el área financiera. • No dispone de ninguna clase de información que pueda aclarar el panorama internacional de la demanda de sus productos. • No protege su nombre comercial, eslogan ni diseños de forma legal. • La compra de la materia prima no se basa en ningún criterio técnico, más bien se la realiza de una manera muy subjetiva. • No cuenta con personal ni con un área para marketing y ventas. • No cuenta con el personal lo suficientemente capacitado en el área de atención al cliente.
<ul style="list-style-type: none"> • Oportunidades 	<ul style="list-style-type: none"> • Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> • Búsqueda de nuevos nichos de mercados locales • Disponer de información sobre proyectos para la expansión hacia nuevos mercados. 	<ul style="list-style-type: none"> • Debido a la crisis económica del mercado nacional, ha disminuido su producción total. • Alto nivel de competencia desleal.

Fuente: Exporaudit aplicado

Autor: Elaboración propia

4.5.2 Estrategias para el Foda

• Fortalezas	• Debilidades
<ul style="list-style-type: none">• Promocionar el alto nivel de calidad controlado en cada uno de los procesos de producción con el fin elevar el número de clientes.	<ul style="list-style-type: none">• . Mejorar el área de marketing y ventas incorporando nuevo personal suficientemente capacitado para un desarrollo formal de la publicidad y promoción del negocio y de sus productos
• Oportunidades	• Amenazas
<ul style="list-style-type: none">• Fomentar nuevos planes concretos y capacitaciones específicas para el sector de la madera en el cantón Cuenca en relación con temas de exportación.	<ul style="list-style-type: none">• Reestructurar planes y realizar estudios de mercado con el fin de encontrar nuevos mercados meta.

Fuente: Exporaudit aplicado

Autor: Elaboración propia

4.6 Fabricación de artesanías

Juguetes y material didáctico “pato” fabricación de artesanías en madera.

Producto estrella: complementos para educación

4.6.1 FODA-Actividad productiva sobre fabricación de artesanías: Juguetes y material didáctico “Pato”

Fortalezas	Debilidades
<ul style="list-style-type: none"> • Características diferenciadoras que representan al negocio como uno competitivo. • Ha participado en proyectos de certificación con la firma holandesa Naya Nayón. • Cuenta con sistemas rígidos de control para las actividades de la empresa como para las de producción. • Cuenta con el personal lo suficientemente capacitado en el área administrativa y financiera. • Dispone de un presupuesto específicos para el desarrollo de nuevos proyectos. • No ha tenido ningún inconveniente con instituciones como el Servicio de Rentas Internas (SRI) u otros. • Cuenta con productos de alto valor agregado. • Realiza productos bajo pedido con características específicas para satisfacer requerimientos de clientes. • La compra de la materia prima se basa en un criterio técnico relacionado al costo y calidad. • Los procesos de manufactura no provocan daños a las comunidades aledañas. • Cumple con los requerimientos necesarios para el correcto funcionamiento bajo condiciones ambientales. • Dispone de procedimientos claros para la aplicación de garantías. 	<ul style="list-style-type: none"> • Actualmente no cuenta con la suficiente formalidad en los objetivos organizacionales por lo que no han sido comunicados al resto de los trabajadores. • No dispone de un programa o proyecto de exportación. • Actualmente no cuenta con un organigrama funcional. • No se realizan estudios de mercado nacional ni internacional. • No dispone de ninguna clase de información que pueda aclarar el panorama internacional de la demanda de sus productos. • No protege su nombre comercial, eslogan ni diseños de forma legal. • No cuenta con personal ni con un área para marketing y ventas. • No cuenta con el personal lo suficientemente capacitado en el área de atención al cliente.
Oportunidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> • Desearía exportar • Disponer de información sobre proyectos para la expansión hacia nuevos mercados de manera específica sobre juguetes y material didáctico. 	<ul style="list-style-type: none"> • Reducción total de la demanda. • Alto nivel de competencia desleal con costos bajos.

Fuente: Exporaudit aplicado

Autor: Elaboración propia

4.6.2 Estrategias para el Foda

Fortalezas	Debilidades
<ul style="list-style-type: none"> Promocionar el alto nivel de calidad registrado bajo la firma holandesa de la Organización No Gubernamental (ONG) Naya Nayón con el fin de reestablecer su posicionamiento en el mercado local. 	<ul style="list-style-type: none"> Mejorar la formalidad en cada una de las áreas de la empresa para cumplir con los parámetros del exporaudit aplicado.
Oportunidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> Fomentar nuevos planes concretos y capacitaciones específicas para el sector de la madera, más específicamente en juguetes y material didáctico en el cantón Cuenca con relación a temas de exportación. 	<ul style="list-style-type: none"> Analizar todas las posibles nuevas posibilidades y estrategias para mantener el negocio como uno rentable.

Fuente: Exporaudit aplicado.

Autor: Elaboración propia

4.7 Fabricación de muebles de madera

Artemueble: fabricación de muebles de madera.

Producto estrella: dormitorios.

Vitefama: fabricación de muebles de cualquier material.

Producto estrella: dormitorios.

Burgués: fabricación de muebles de madera de todo tipo.

Producto estrella: puertas.

Madeform: fabricación de muebles de madera.

Producto estrella: dormitorios.

Muebles Disar: fabricación de muebles de madera.

Producto estrella: dormitorios.

Santana Muebles: fabricación de muebles de madera para el hogar.

Producto estrella: salas, comedores, dormitorios.

Muebles J Y B: fabricación de muebles de madera para el hogar.

Producto estrella: muebles de sala.

Mobeline: fabricación de muebles de madera y sus partes.

Producto estrella: puertas.

Megamuebles Belén: fabricación de muebles de madera para el hogar.

Producto estrella: comedores.

Muebles Novadif: fabricación de muebles de madera para el hogar.

Producto estrella: dormitorios.

4.7.1 FODA-Actividad productiva sobre fabricación de muebles de madera:

Artemueble, Vitefama, Burgués, Madeform, Muebles Disar, Santana Muebles, Muebles J Y B, Mobeline, Megamuebles Belén, Muebles Novoa.

Fortalezas	Debilidades
<ul style="list-style-type: none"> • Disponen de un plan de mercadeo con objetivos detallados. • Características diferenciadoras que representan a los negocios como competitivos. • Cuentan con sistemas rígidos de control para las actividades de la empresa como para las de producción. • Cuentan con el personal lo suficientemente capacitado en el área administrativa y financiera. • No han tenido ningún inconveniente con instituciones como el Servicio de Rentas Internas (SRI) u otros. • Cuentan con productos de alto valor agregado. • Realizan productos más en serie que bajo pedido. • Disponen de las suficientes fuentes de proveedores. • Los procesos de manufactura no provocan daños a las comunidades aledañas. • Cumplen con los requerimientos necesarios para el correcto funcionamiento bajo condiciones ambientales. • Disponen de procedimientos claros para la aplicación de garantías. • Disponen de personal operativo y suficiente 	<ul style="list-style-type: none"> • Actualmente no cuentan con la suficiente formalidad en los objetivos organizacionales por lo que no han sido comunicados al resto de los trabajadores. • No dispone de un programa o proyecto de exportación. • Actualmente no cuentan con un organigrama funcional. • No se realizan estudios de mercado nacional ni internacional. • No disponen de ninguna clase de información que pueda aclarar el panorama internacional de la demanda de sus productos. • No protegen su nombre comercial, eslogan ni diseños de forma legal. • Falta de herramientas de investigación de mercados para los productos locales • No realizan reuniones ni alianzas con los competidores • Muebles Disar y Santana Muebles no cuentan con punto directo de venta, es distribución y ferias.
Oportunidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> • Mercados a nivel nacional por visitar. • Análisis de nuevas necesidades. • Nuevos mercados de construcción 	<ul style="list-style-type: none"> • Proveedores que oferten materia prima de baja calidad. • Desaparición de materia prima. • Alta competencia internacional en el mercado nacional. • Ley de plusvalía • No se cuenta con toda la materia prima necesaria en el país.

Autor: Elaboración propia

4.7.2 Estrategias de Foda

Fortalezas	Debilidades
<ul style="list-style-type: none"> • Elaborar un mercadeo y publicidad acerca del potencial de la actividad económica de la fabricación de muebles del sector de la madera. • Desarrollar una correcta publicidad y promoción sobre los productos y sus constantes mejoras en relación con el valor agregado. 	<ul style="list-style-type: none"> • Fomentar la asociatividad entre la cadena productiva de la madera. • Alianzas para la reducción de costos en cuanto a planificación de ferias en diferentes puntos a nivel nacional.
Oportunidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> • Promover alianzas, así como asistencia técnica para las necesidades específicas de las pymes del sector de madera. • Proteger legalmente nombres comerciales y diseños propios para evitar o reducir la presencia de competencia desleal. 	<ul style="list-style-type: none"> • . Generación de un plan de cooperación de investigación y desarrollo de productos potenciales para abaratar costos. • Analizar nuevas fuentes de proveedores para evitar la dependencia.

Fuente: Exporaudit aplicado

Autor: Elaboración propia

4.8 Muebles de madera y metal

Moblime: fabricación de muebles de metal.

Producto estrella: sillas de metal

4.8.1 FODA-Actividad productiva fabricación de muebles de metal: Moblime

Fortalezas	Debilidades
<ul style="list-style-type: none"> • Plan estratégico misión y visión • Objetivos organizacionales a corto, mediano, largo plazo • Cuentan con una adecuada planificación • Tienen ventajas diferenciadoras y competitivas frente al resto de empresas • Cuentan con un organigrama funcional • Se han capacitado y han formado parte de brindar capacitaciones en diferentes áreas junto con el (EDEC) • Cuentan con un sistema de comunicación interno • Producción bajo pedido o en serie 	<ul style="list-style-type: none"> • No se maneja el área de exportación, solo se hizo una vez la exportación con SwissContact. • Recibieron capacitación en normas de calidad, pero aún no certifican • No dispone de información de comercio exterior, ni información de exportación actual. • No tienen patentado los diseños • No disponen de normas de calidad INEN • Requieren manejar mejor la marca y el área comercial
<ul style="list-style-type: none"> • OPORTUNIDADES 	<ul style="list-style-type: none"> • AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> • Entregan y distribución de muebles en otras ciudades y convenios con la cadena Mi Comisariato • Buscan expandirse hacia otros mercados o puntos de venta 	<ul style="list-style-type: none"> • Importaciones de sillas de China o más barata que destruyen competitivamente los costos. • En el Ecuador no se produce hierro

Fuente: Exporaudit aplicado

Autor: Elaboración propia

4.8.2 Estrategias FODA

Fortalezas	Debilidades
<ul style="list-style-type: none"> • Generar un sistema de cooperación de enseñanza entre pymes, en el que exista un intercambio de conocimientos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Mecanismos para fomentar la inversión o alianzas de fuentes de materias primas
Oportunidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> • Promover proyectos que identifiquen mercados locales nuevos 	<ul style="list-style-type: none"> • Generar políticas de cupos de importación de productos que se producen localmente al menos depende la actividad económica

Fuente: Exporaudit aplicado

Autor: Elaboración propia

Unpluss: actividades de carpintería final para la terminación y acabados. **Producto estrella:** puertas.

Madernova: actividades de carpintería. **Producto estrella:** roperos y camas.

Muebles Chelita: prestación de servicios en carpintería. **Producto estrella:** comedores, closets, muebles de sala.

4.9 Carpintería

4.9.1 FODA- Actividad productiva sobre servicios de carpintería: Unpluss, Madernova, Muebles Chelita.

Fortalezas	Debilidades
<ul style="list-style-type: none"> • Características diferenciadoras que representan al negocio como uno competitivo. • Cuentan con sistemas rígidos de control para las actividades de la empresa como para las de producción. • Cuentan con el personal lo suficientemente capacitado en el área administrativa y financiera. • No han tenido ningún inconveniente con instituciones como el Servicio de Rentas Internas (SRI) u otros. • Cuentan con productos de alto valor agregado. • Realizan productos bajo pedido con características específicas para satisfacer requerimientos de clientes. • Dispone de las suficientes fuentes de proveedores. • Los procesos de manufactura no provocan daños a las comunidades aledañas. • Cumplen con los requerimientos necesarios para el correcto funcionamiento bajo condiciones ambientales. • Disponen de procedimientos claros para la aplicación de garantías. 	<ul style="list-style-type: none"> • Actualmente no cuentan con la suficiente formalidad en cuanto al plan estratégico y objetivos organizacionales, por lo tanto, no han sido comunicados al resto de los trabajadores. • No disponen de un programa o proyecto de exportación. • Actualmente no cuentan con un organigrama funcional. • No se realizan estudios de mercado nacional ni internacional. • No protegen su nombre comercial, eslogan ni diseños de forma legal. • No cuentan con personal ni con un área para marketing y ventas.
<ul style="list-style-type: none"> • Oportunidades 	<ul style="list-style-type: none"> • Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> • Oferta de nuevas tecnologías que se pueden aplicar al sector de tableros • Ampliar su línea de producción en cuanto a variedad de diseños • Incentivos de pymes en el sector de la madera para traer maquinaria. 	<ul style="list-style-type: none"> • Muebles y complementos importados. • Competencia excesiva nacional.

Fuente: Exporaudit aplicado

Autor: Elaboración propia

4.9.2 Estrategias FODA

Fuente: Exporaudit aplicado

Fortalezas	Debilidades
<ul style="list-style-type: none"> • Generar programas para la correcta promoción de productos con alto valor agregado a nivel nacional. 	<ul style="list-style-type: none"> • Aumentar la formalidad en las áreas administrativas de las empresas con el fin de presentar su imagen como una atractiva para los consumidores desarrollando confianza en los mismos. • Proteger legalmente nombres comerciales y diseños con el fin de evitar pérdida en el número de clientes debido a la competencia desleal.
Oportunidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> • Proponer al Estado diferentes planes sobre incentivos a la exportación o políticas que promuevan al sector maderero. • Crear alianzas para planificar eventos interprovinciales que puedan contribuir con la promoción y publicidad de los negocios en cuestión. 	<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollar en un mayor nivel el área de marketing y ventas con el fin de posicionarse en el mercado evitando que la presencia de productos importados sea de gran impacto.

Autor: Elaboración propia

4.10 Conclusiones

En este capítulo se analizó el Foda de cada una de las actividades económicas de las empresas que se entrevistaron en el anterior capítulo, por lo que se describirá de manera general una serie de conclusiones:

- Fortalezas, en la parte administrativa cuentan con una estructura básica de organigrama, misión y visión. En cuanto a la producción tienen un alto valor agregado, es por eso que se reconoce no solo a nivel local, sino a nivel nacional como “muebles cuencanos”, de calidad y con garantía, con una gran variedad de diseños desde muebles bajo pedido o en serie. En la sección de ventas si bien no todas cuentan con procedimientos claros de servicio al cliente, por la experiencia y conocimiento muchas de ellas han ganado gran prestigio.
- Oportunidad en el área administrativa, es que se puede contar con mano de obra calificada para las diferentes áreas de la empresa; en financiero las pymes cuentan con incentivos para poder traer maquinaria, en el aspecto de producción cada vez hay más oferta de líneas tecnológicas en madera, lacas, esponja, cerrajería, etc., por lo que se va innovando; y en la parte de ventas algunos buscan nuevos nichos de mercados para no mantenerse en un solo objetivo.
- Debilidades más relevantes en el área: administrativa, no cuentan con la debida planificación y si las hay es muy básica, esto se debe a la situación económica actual del país; financiera, si bien se encuentran al día con el SRI, algunos llevan una contabilidad básica solo de ingresos y gastos, por lo que nos les permite realizar nuevas líneas de lanzamiento o contar con inversiones en áreas que necesiten; el área de producción carece de indicadores de calidad así como certificaciones ya sean nacionales o internacionales en cuanto a calidad o procedimiento, lo que en general las empresas son certificadas de mejor producto o participaciones en ferias, sin embargo se requiere medir la eficacia de manera técnica de todos los recursos que tiene la empresa para ir acorde a sus metas.
- Amenazas más importantes en el área: administrativa, los salarios como factor competitivo de otros países comparados con los altos salarios del Ecuador; en el área de financiamiento si bien hay incentivos, pero las tasas de interés para adquisición de nuevos activos suelen ser muy altos o con requisitos complejos de la banca, que no todos están al alcance de acceder como pymes; en el aspecto productivo la materia prima importada de otros lugares es indispensable, ya que no se produce aquí más que la esponja y madera, sin embargo una gran amenaza es la adquisición de muebles extranjeros y la venta de los mismos a precios más bajos; y en el área de ventas una amenaza se considera la informalidad de muchos talleres artesanales.

5. CONCLUSIONES

Mediante un análisis sobre los subsectores madereros, de acuerdo con el estudio realizado se puede concluir que:

- De las veinte empresas entrevistadas en el cantón Cuenca, se realizan productos con alto valor agregado ya que se considera a los muebles cuencanos como representantes de calidad y garantía a nivel local y nacional, mismo reconocimiento que ha permitido una correcta especialización en la fabricación de muebles, dando como resultado poder conseguir diseños personalizados o producción en serie.
- Una de las fortalezas del sector, se centra en la situación geográfica en la que nos encontramos como país, pero sobre todo como cantón; pues se pueden encontrar diferentes tipos de especies de madera, ofertando de tal manera cualquier variedad de productos en el tipo de material maderero que se prefiera.
- El Estado impulsó las compras públicas como uno de los incentivos para apoyar a las pymes; sin embargo, debido a la situación referente al ámbito económico del país, no se puede desarrollar trabajos de planificación debido a dicha inestabilidad, puesto que se dejó de contratar más personal; ya que muchas empresas continuaban en el mercado por las compras del Estado, así disminuyó drásticamente la demanda y las ventas e incluso el número de fábricas existentes en el cantón.
- La contabilidad o el aspecto financiero de la mayor parte de las pymes se plasman mediante estados financieros de ingresos y gastos, por lo que no les permite analizar a largo plazo si pueden realizar nuevas líneas de lanzamiento o contar con inversiones para proyectos de mejora en áreas que lo necesiten.
- En cuanto al área de producción, se carece de indicadores de calidad, y tampoco se busca alcanzar certificaciones ya sean estas nacionales o internacionales para el mejoramiento en cuanto al producto final y/o a los procedimientos, la mayoría de las empresas solo participan en ferias de exposición de productos.
- El abastecimiento de materia prima para el subsector de fabricación de muebles se puede adquirir nacionalmente; sin embargo, la cerrajería, herramientas tecnificadas y tapicería son mediante procesos de importación debido a que no existe producción de tales bienes dentro del país. Dicho factor influye directamente en los costos de producción y de competitividad a nivel local e internacional.
- Una de las amenazas al sector es la importación de productos sustitutos de diferentes mercados, sobre todo de China, situación que ocasiona la presencia de un producto más económico afectando directamente a los precios y ventas locales.

- Debido a la ley de plusvalía, hubo una contracción en el sector de la construcción que afectó indirectamente a las fábricas madereras que daban apoyo a esa línea, circunstancia que ocasionó el cierre de negocios y el despido de personal.
- Las políticas públicas e incentivos no son suficientes para que se genere un mayor crecimiento en el sector de la madera debido a que es más barato producir y comprar en los países vecinos como: Colombia y Perú, por dicha razón, no somos un mercado atractivo para los inversores.
- Un obstáculo para el crecimiento de las pymes son las tasas de interés para la adquisición de nuevos activos ya que suelen ser muy altos o conllevan requisitos de la banca que no todos están al alcance de cumplir como es el caso de las pymes.
- La falta de asociatividad del subsector de muebles de madera no permite aumentar el crecimiento de este en varios aspectos ya sea en: ventas, experiencia, conocimiento, innovación, inversión, entre otros.
- La mayoría de las pymes desconocía de fuentes que brinden información sobre la exportación de sus productos a nuevos destinos, herramientas de búsqueda o clientes a los que pudiesen llegar.
- Muy pocas empresas estaban dispuestas a realizar un proyecto de exportación, a pesar de conocer muy bien el tema, sin embargo, la mayoría prefería no arriesgarse a invertir en dicho proyecto.

6. RECOMENDACIONES

- Impulsar ferias de exposición de productos locales, a nivel nacional e internacional, con el fin de aprovechar del prestigio ganado, utilizándolo como una herramienta de diferenciación del sector.
- Se requiere fomentar la asociatividad, como un elemento no solo competitivo en los mercados, sino porque se obtiene ventajas de costos en almacenaje, compra de material, ferias, publicidad de mayor alcance, etc.
- Búsqueda de alianzas y convenios para capacitaciones, investigaciones para el mejoramiento de marca, procesos productivos y financiamiento para el sector, posiblemente la creación de una cartera de proveedores de calidad aumente el valor agregado.
- Concientizar la cultura de certificaciones para que los productos luzcan como atractivos alcanzando las exigencias de los mercados internacionales.
- Se requiere medir la eficacia de todos los recursos que tiene la empresa para ir acorde a sus metas.
- Brindar información o generar programas de exportación a nivel nacional hacia todas las pymes, con énfasis en el subsector de la fabricación de muebles y tableros.
- Capacitar a las diferentes pymes del sector de la madera, no solo en las actividades económicas afines sino buscar una preparación en otras áreas como: financiamiento, procesos de producción, cadena de valor, aspectos administrativos; ya que, si bien se manejan, son empíricos debido a que no todos los negocios cuentan con dicha información clave para su crecimiento.

7. BIBLIOGRAFÍA

- A. Trujillo, F. Rodriguez, A. Guzman, G. Becerra. (2006). *Perspectivas Teóricas sobre Internacionalización de empresas*. Bogotá: Editorial Universidad del Rosario.
- Alcaldía de Cuenca. (2016). Obtenido de Plan de Ordenamiento Territorial:
http://www.cuenca.gob.ec/?q=page_planordenamiento
- Araque, Wilson. (enero de 2012). *Observatorio Pyme*. Obtenido de
http://www.uasb.edu.ec/UserFiles/381/File/Las_PyME_y_su.pdf
- Banco Central Central. (diciembre de 2016). *Reporte Trimestral de Mercado Laboral BCE*.
Obtenido de <https://www.bce.fin.ec/index.php/component/k2/item/764>
- Banco Central de Ecuador. (diciembre de 2016). *Presentación Macroeconómica Banco Central*.
Obtenido de
<http://sintesis.bce.ec:8080/BOE/BI/logon/start.do?ivsLogonToken=bceqsappbo01:6400@2012164JAOrGEJEOZ8uxjQJpX7JgNb2012162JB7llEgy7BZyJ0oNg8JoTxJ>
- Banco Central del Ecuador. (diciembre de 2016). *Evolución de la Balanza Comercial BCE*.
Obtenido de
<https://contenido.bce.fin.ec/documentos/Estadisticas/SectorExterno/BalanzaPagos/balanzaComercial/ebc201702.pdf>
- Banco Central del Ecuador. (diciembre de 2016). *Inflación Anual Banco Central del Ecuador*.
Obtenido de
<https://contenido.bce.fin.ec/documentos/PublicacionesNotas/Notas/Inflacion/inf201612.pdf>
- Bustillo, R. (2000). *Universidad del País Vasco*. Obtenido de <https://web-argitalpena.adm.ehu.es/pdf/UWLGEC2831.pdf>
- Centro para la Investigación Forestal, CIFOR. (2013). *Aprovechamiento forestal y mercados de la madera en la Amazonia Ecuatoriana*. Obtenido de
<http://suia.ambiente.gob.ec/documents/10179/185860/Aprovechamiento+Forestal+y+Mercados+de+la+Madera+en+la+Amazon%C3%ADa+Ecuatoriana.pdf/32981e3b-3d38-41c8-9dc3-54dc751f3bbf>
- Código Orgánico de la Producción Comercio e Inversiones, COPCI. (2010). *Código Orgánico de la Producción Comercio e Inversiones*.
- Comunidad Andina de Naciones, CAN. (diciembre de 2008). *Decisión 702 -CAN*. Obtenido de intranet.comunidadandina.org/Documentos/decisiones/DEC702.doc

- Constitución del Ecuador. (2008). *Cap. VI Trabajo y producción, Sección primera Formas de Organización de la producción y su gestión.*
- Contreras Hernandez, Fernando. (2012). *Eumed.net*. Obtenido de Universidad Autonoma de Tamaulipas: <http://www.eumed.net/libros-gratis/2014/1394/comercio-internacional.htm>
- Correa, A. P. (2014). *ESUMER institucion Universitaria*. Obtenido de ESUMER institucion Universitaria: <http://www.esumer.edu.co/images/centroeditorial/Libros/fei/libros/generalidadesdecomerciointernacional.pdf>
- Ecuador Forestal. (2013). *Ecuador Forestal*. Obtenido de https://issuu.com/dcalisaya/docs/pe_industrias
- El Comercio. (16 de Agosto de 2016). Obtenido de <http://www.elcomercio.com/actualidad/exportaciones-madera-crecimiento-teca-ecuador.html>
- Giler, A. A. (16 de 09 de 2017). *Pontificia Universidad Católica del Ecuador*. Obtenido de <http://www.puce.edu.ec/economia/efi/index.php/economia-internacional/12-teoria-clasica/214-inicios-del-comercio-internacional>
- Hill, Charles W. (2011). *Negocios Internacionales - competencia en el mercado global*. En C. W. Hill. Mexico D.F: McGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V.
- Innovacentro. (2017). *MIPRO*. Obtenido de Ministerio de Industrias y Productividad: <http://www.edec.gob.ec/?q=content/innovacentro-de-la-madera-y-el-mueble>
<http://www.edec.gob.ec/content/>
- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, INEC. (05 de enero de 2017). Obtenido de <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/inflacion-diciembre-2016/>
- Lee y Brasch. (1978). *Perspectivas teóricas sobre la internacionalización de empresas*. Obtenido de Enciclopedia y Biblioteca Virtual de las Ciencias Sociales, Económicas y Jurídicas, EUMED: <http://www.eumed.net/tesis-doctorales/igs/2.pdf>
- María Teresa Freire Rubio; Raimundo Viejo Rubio; Francisco José Blanco Jiménez. (2014). *Prácticas y conceptos básicos de microeconomía*. Obtenido de Prácticas y conceptos básicos de microeconomía : https://books.google.com.ec/books?id=_OPSAgAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=que+es+la+microeconom%C3%ADa&hl=es-

419&sa=X&ved=0ahUKEwiIk9rpuNzWAhXHYiYKHTAbD_MQ6AEILTAB#v=onepage&q&f=false

Ministerio del Medio Ambiente. (2016). *Ministerio del Ambiente*. Obtenido de Texto unificado:
<http://www.ambiente.gob.ec/biblioteca/>

Ministerio del Trabajo. (marzo de 2016). *LEY ORGÁNICA*. Obtenido de
<http://www.trabajo.gob.ec/wp-content/uploads/2016/04/LEY-ORGANICA-PARA-LA-PROMOCION-DEL-TRABAJO-JUVENIL-REGULACION-EXCEPCIONAL-DE-LA-JORNADA-DE-TRABAJO-CESANTIA-Y-SEGURO-DE-DESEMPLEO.pdf>

Montaño, Wendy Gissela Rodríguez. (2013). *PLAN DE MARKETING PARA LOS ARTESANOS DE MADERA DE LA ASOCIACIÓN INTERPROFESIONAL DE ARTESANOS*. Obtenido de
<http://repositorio.upse.edu.ec/bitstream/46000/1195/1/PLAN%20DE%20MARKETING%20PARA%20LOS%20ARTESANOS%20DE%20MADERA%20DE%20LA%20ASOCIACION%20INTERPROFESIONAL%20DE%20ARTESANOS%20E2%80%9CEL%20TAMBO%20E2%80%9D%20C%20PROVINCIA%20DE%20SANTA%20ELENA%20A%20C3>

ProEcuador. (2016). Lineamientos de Exproaudit Proecuador. Cuenca, Ecuador.

ProEcuador. (2016). *Oferta Exportable sector de la madera*. Obtenido de
<https://www.proecuador.gob.ec/compradores/oferta-exportable/madera/>

Proecuador. (2016). *PERFIL SECTORIAL DE FORESTAL*. Obtenido de
http://www.proecuador.gob.ec/wp-content/uploads/2016/07/proec_psi2016_forestal.pdf

Registro Oficial. (2017). *Registro Oficial*. Obtenido de
<https://www.registroficial.gob.ec/index.php/registro-oficial-web/publicaciones/suplementos/item/8748-segundo-suplemento-al-registro-oficial-no-919.html>

Rivas, M. I. (2011). *EUMED*. Obtenido de Clusters y Competitividad:
<http://www.eumed.net/libros-gratis/2011a/900/Teorias%20del%20comercio%20Internacional.htm>

SUPERCIAS. (junio de 2017). *Estudio del sector de la manufactura*. Obtenido de
<http://portal.supercias.gob.ec/wps/wcm/connect/1a434eaa-5924-47b7-a914-72b03c7004d4/Estudio+Sectorial+Manufacturas+Final.pdf?MOD=AJPERES&CACHEID=1a434eaa-5924-47b7-a914-72b03c7004d4>

8. ANEXOS

ANEXO 1 Lista del total de Micro, Pequeñas y Medianas Empresas entregadas por las diferentes instituciones.

	RUC	Nombre	Categoría	Actividad económica	Contacto
1	SIN RUC	MANUALDADES DAZUR	-	Artesanías de madera	2875814
2	0190316246001	DISTRIBUIDORA IVAN GARCIA	-	Venta de productos de belleza	4173698
3	SIN RUC	DE LA TIERRA EN MADERA	-	Artesanías de madera	2842232
4	SIN RUC	IVAN RÍOS	-	Artesanías de madera	2860096
5	SIN RUC	KALA MOBILIARIO Y DECORADORA	-	Artesanías de madera	2838042
6	1703548667001	GRUPO FORESTAL Y MADERERO ROLAVI	-	Actividades de aserrado	2883500
7	SIN RUC	MUEBLES NOVO	-	Fabricación de muebles	4080529
8	SIN RUC	ECUANOR WALK THE FURNITURE IDEA ECUADOR CIA	-	Mueblería	-
9	SIN RUC	MAREL	-	Mueblería	-
10	0190166570001	CARPINTERIA Y TAPICERIA INTERNACIONAL CIA. LTDA	GRANDE	Fabricación de muebles	2809445
11	0190115151001	CARTONES NACIONALES S.A. CARTOPEL	GRANDE	Cajas de cartón	2860600
12	0190110001001	COLINEAL CORPORATION CIA. LTDA.	GRANDE	Fabricación de muebles	2806631
13	0190342824001	BURGÜES CIA. LTDA.	MEDIANA	Fabricación de muebles	2885611
14	1400145072001	VITEFAMA	MEDIANA	Fabricación de muebles	4086454
15	0190316718001	AKTUELL MOBEL S.A.	MEDIANA	Fabricación de muebles	2802489
16	0190325903001	IDEA ESPACIOS	MEDIANA	Fabricación de muebles	4041938
17	0103288353001	MUEBLES VERA VAZQUEZ	MEDIANA	Venta de muebles	2847348
18	0190349527001	MADERPALLET CIA. LTDA.	MEDIANA	Fabricación de pallets	2876752
19	0190370828001	RECREA MUEBLES CIA. LTDA.	MEDIANA	Fabricación de muebles	2387161
20	0190342875001	ROWOODMADERAS CIA. LTDA.	MEDIANA	Fabricación de muebles	2901215
21	0190345785001	ZONA MUEBLES ZONMUJ CIA. LTDA.	MEDIANA	Venta de muebles	2849239
22	SIN RUC	ECUAMUEBLE CIA. LTDA.	MEDIANA	Fabricación de muebles	481332
23	0190400646001	GREENBRAL S.A.	MEDIANA	Confitería	0993283421
24	190377407001	ECUAMADERAS	MEDIANA	Venta de artículos de muebles	2386914
25	0102935517001	DECOMUEBLES	PEQUEÑA	Fabricación de muebles	2891346
26	0100652403001	DISERVAL	PEQUEÑA	Fabricación de muebles	2820331
27	0190328570001	CREHABIT	PEQUEÑA	Fabricación de muebles	0984167322
28	0300494739001	SERVIMADERA	PEQUEÑA	Fabricación de muebles	4087498
29	0190060047001	CARDECA CIA. LTDA.	PEQUEÑA	Fabricación de muebles	2863053
30	0102279262001	JIMENEZ GALERIA FUSION	PEQUEÑA	Fabricación de muebles	4085960
31	0102298569001	MADERAS DE MONTAÑA MAHAVKAV	PEQUEÑA	Fabricación de muebles	2818352
32	0190326764001	MUEBLES BIENSTAR	PEQUEÑA	Fabricación de muebles	2898820
33	0190353478001	MUEBLESA	PEQUEÑA	Fabricación de muebles	2898904
34	1001450079001	HORTEGS	PEQUEÑA	Fabricación de instrumentos musicales	2809334
35	0190072630001	PRODUCTOS ROMOTT	PEQUEÑA	Fabricación de colchones	2860111
36	0103082913001	MOBELIQUE	PEQUEÑA	Fabricación de muebles	2882989
37	0190169448001	SOLRODAES CIA. LTDA.	PEQUEÑA	Explotación de bosques	2853461
38	0100035625001	"PATO JUGUETES Y MATERIAL DIDACTICO"	PEQUEÑA	Fabricación de juguetes de madera	4088833
39	0101807113001	ARTEMUEBLE	PEQUEÑA	Fabricación de muebles	2838101
40	0100870583001	LINEA A1 MUEBLES	PEQUEÑA	Fabricación de muebles	4195174
41	0301027124001	MADERAS VALDEZ	PEQUEÑA	Fabricación de muebles	4173257
42	0300410693001	MUEBLES MADEFORM	PEQUEÑA	Fabricación de muebles	4104857
43	0602029985001	MUEBLES BELLO HOGAR	PEQUEÑA	Venta de muebles	2820006
44	0102496668001	OFFICENTER	PEQUEÑA	Fabricación de muebles	2476389
45	0190345076001	MADENZACORP	PEQUEÑA	Fabricación de muebles	4137259
46	0190085503001	MUEBLES CARRUSEL	PEQUEÑA	Fabricación de muebles	2843303
47	SIN RUC	CUENCA MOBILIARIO CUENCAMOBLE CIA. LTDA.	PEQUEÑA	Fabricación de muebles	2875514
48	SIN RUC	QUILMUR IMPORTACIONES CIA. LTDA.	PEQUEÑA	Venta de muebles	2476389
49	0190393852001	IFERI DECORACION CIA. LTDA.	PEQUEÑA	Venta de muebles	4103965
50	0102305406001	UNPLUSS	PEQUEÑA	Fabricación de muebles	2888128
51	0101300424001	STATUS GALERÍA	PEQUEÑA	Fabricación de muebles	4110230
52	0104137559001	TALLERES GATITA	PEQUEÑA	Tapizados y retapizados	0999137767
53	0103040614001	MEGAMUEBLES BELÉN	PEQUEÑA	Fabricación de muebles	4114458
54	0100847201001	MUEBLES CHELITA	PEQUEÑA	Servicios de ebanistería y carpintería.	2898892
55	0101095180001	MOBLIME	PEQUEÑA	Fabricación de muebles de madera y me	2838425
56	0101795110001	MOBELINE	PEQUEÑA	Fabricación de muebles	2898371
57	0102916954001	STILO MUEBLES	PEQUEÑA	Elaboración de muebles y ebanistería	2845718
58	0103553103001	MUEBLES DISAR	PEQUEÑA	Fabricación de muebles	4126776
59	0101957470001	SANTANA MUEBLES	PEQUEÑA	Fabricación de muebles	2821409
60	0101173664001	GEMA MUEBLES	PEQUEÑA	Fabricación de muebles metalmecánica	4104768
61	0190325903001	EXPOPALLET	PEQUEÑA	Fabricación de pallets	4101529
62	0105067276001	OVELINEA 2	PEQUEÑA	Fabricación de muebles	2855863
63	0104729231001	MULTILINEAS	PEQUEÑA	Fabricación de muebles	4087907
64	0101619674001	PADILLA NIOLA JOSE THOMAS	PEQUEÑA	Actividades de tapicería	4121231
65	0101711026001	ERGOLINE	PEQUEÑA	Fabricación de muebles	2844659
66	101859072001	QUINTUNA GUIRACUCHA LUIS MACARIO	PEQUEÑA	Servicios de restauración de muebles	4132660
67	102935517001	DECOMUEBLES	PEQUEÑA	Fabricación de muebles	2891346
68	101693133001	MADERAS	PEQUEÑA	Fabricación de muebles	4100649
69	0101383552001	MADERAS NOVOA	PEQUEÑA	Fabricación de muebles	2898872
70	102017225001	KIRANA	PEQUEÑA	Fabricación de muebles	2889462

71	0190318664001	CLASSIC COLLECTION KARPINTESA	PEQUEÑA	Fabricación de muebles	2875514
72	0190367460001	ALDANA SILLAS CIA. LTDA.	PEQUEÑA	Fabricación de muebles	2901094
73	0190384969001	MUEBLES DESIGNHOME HOMENCA CIA. LTDA.	PEQUEÑA	Venta de muebles	-
74	0190391051001	ARGMOVE CIA. LTDA.	PEQUEÑA	Venta de muebles	-
75	0104318597001	MADERNOVA	PEQUEÑA	Fabricación de muebles	0989830365
76	0300410693001	MADEFORM	PEQUEÑA	Fabricación de muebles	4104156
77	0103153425001	MUEBLES J y B	PEQUEÑA	Fabricación de muebles	4039139
78	0190095711001	MOBEL MARK	PEQUEÑA	Fabricación de muebles	2806933
79	0101683217001	TALLERES MAKKI	MICRO	Fabricación de instrumentos musicales	0990411978
80	0901344374001	TALLERES MADHIER	MICRO	Fabricación de muebles	2250682
81	0102808649001	DISEÑO Y TALLADO	MICRO	Fabricación de muebles	4096666
82	0924237761001	DIANA PAOLA ROMERO GARZÓN	MICRO	Artesanías de madera	0968697745
83	0101015543001	ANA MARÍA LEON GORDILLO	MICRO	Confección de prendas de vestir	2819253
84	0104781661001	BRINCA LA TABLITA CARPINTERIA INFANTIL	MICRO	Fabricación de muebles	0989515749
85	0190134997001	HUGO MARCELO ABRIL GALÁN	MICRO	Venta de comidas y bebidas	2174230
86	0300389541001	MANUEL CRUZ JUELA JADÁN	MICRO	Venta de productos varios	0989742458
87	0101335511001	LUIS ARTURO MATUTE ARSENTALES	MICRO	Artesanías de madera	2809968
88	0190423298001	ROLDÁN ÁLVAREZ	MICRO	Artesanías de madera	-
89	0102788452001	LUDI ART	MICRO	Artesanías de madera	4032344
90	0100023498001	MUEBLERÍA BOLÍVAR	MICRO	Fabricación de muebles	2822011
91	0190119572001	DEKORUM CIA. LTDA.	MICRO	Fabricación de muebles	2812812
92	0104829353001	ECO STILOS	MICRO	Fabricación de muebles	2475430
93	0101615094001	CENTRO MUNICIPAL ARTESANAL	MICRO	Artesanías de madera	2845854
94	0101867174001	MUEBLES COVI (INNOVACENTRO DE LA MADERA)	MICRO	Fabricación de muebles	2809299
95	0102980067001	DETALLES MUEBLES	MICRO	Fabricación de muebles	2800798
96	0150883502001	ECUADOR HANDMADE	MICRO	Artesanías de madera	0995405329
97	0101494730001	LINAJE MUEBLES	MICRO	Fabricación de muebles	0995503532
98	0101786747001	GALERIA ARTES DEL BARRANCO	MICRO	Artesanías de madera	0987642429
99	0104040431001	JUAN FERNANDO HIDALGO CORDERO	MICRO	Artesanías	2885714
100	0101675718001	MIGUEL ILLESCAS	MICRO	Artesanías de madera	2862654
101	0103623898001	ANANDO ARTE Y DECORACIÓN	MICRO	Artesanías de madera	4111706
102	0102122546001	QUMERA	MICRO	Fabricación de muebles	4104363
103	0101559540001	GALERIAS KAROLINA	MICRO	Fabricación de muebles	2821160
104	0102408267001	SERVIMUEBLE	MICRO	Fabricación de muebles	0984713002
105	0103774832001	TALLARE	MICRO	Artesanías de madera	2837942
106	0104612908001	EDISON CHRISTIAN SOLA TENEPAGUAY	MICRO	Artesanías de madera	4189549
107	0103772026001	AMBIENTAR	MICRO	Fabricación de muebles	4097537
108	0190334104001	SERVIMUEBLE CIA. LTDA.	MICRO	Venta de muebles	-
109	0190345920001	TERMOTEC PVC CIA. LTDA.	MICRO	Fabricación de muebles	2858229
110	0101417632001	MUEBLERÍA YOLITA	MICRO	Venta de muebles	2829703
111	1704072998001	TOP LINE	MICRO	Fabricación de muebles	-
112	01022210770001	DISEÑO Y CONFORT	MICRO	Alquiler de bienes inmuebles	-
113	0102297504001	CRÉDITOS LAURYVAN	MICRO	Venta de muebles	2841083
114	0301218756001	KARPINTESA	MICRO	Fabricación de muebles	0997562857
115	0100230945001	INDUSTRIA MADERERA DEL AUSTRO -IMA-	MICRO	Alquiler de bienes inmuebles	2861571
116	0101813137001	GUZMAN NOVILLO EDGAR ENRIQUE	MICRO	Venta de productos lácteos	4040336
117	0103208195001	MARIA AGUSTA PAUTA SERRANO	MICRO	Artesanías de madera	2892379
118	0190147622001	SEGUNDO ELOY AYABACA GUILLERMO	MICRO	Fabricación de muebles de construcción	2857532
119	0106545122001	LAIA	MICRO	Venta de prendas de vestir	2825941
120	0105724926001	JUAN ANDRES GALARZA	MICRO	Prestación de servicios profesionales	0983112954
121	0105674782001	ARTEMMA ARTE Y RELIGION	MICRO	Artesanías de madera	4082744
122	0102193091001	ABRIL INSUASTI STANDS CIA. LTDA.	MICRO	Fabricación de muebles	4092339
123	0190150070001	FORCONT FORMAS Y CONTRASTES COMPANIA LIMITA	MICRO	Venta de muebles	-

ANEXO 2 Lista de Empresas candidatos al estudio que no participaron

1. Madenzacorp
2. Carrusel
3. Maderpallet
4. Cardeca
5. Mobel Mark
6. Mueblesa
7. Status galería
8. Galería Jiménez
9. Línea A1
10. Carpintería Internacional
11. Crehabit
12. Bello Hogar
13. Muebles Vera Vásquez

ANEXO 3 Cuadro de calificación para el Exporaudit

CALIFICACION		
CUMPLE (5pts)	PARCIALMENTE (3pts)	NO CUMPLE (0pt)
Si cumple y usa	Cumple o usa	Ninguna
Si cumple y usa	Cumple o usa	Ninguna
Si cumple y usa	Cumple o usa	Ninguna
Tiene	Cumple o usa	Ninguna
Si ha exportado	No ha exportado, pero tiene expectativa	No ha exportado, no quiere 0 pts.
Si cumple y usa	Cumple o usa	Ninguna
Si cumple y usa	Cumple o usa	Ninguna
Si cumple y usa	Cumple o usa	Ninguna
Si cumple y tiene	Solo participa	Ninguna
Si cumple y usa	Cumple o usa	Ninguna
Si esta agremiado	No participa pero si pertenece	Asociatividad social no cumple
Si cumple y usa	Cumple o usa	Ninguna
Si cumple y lo tiene	Tiene conocimiento pero no personal	Ninguna
Si cumple y tiene	Tiene pero no archiva o no usa de manera apropiada	Ninguna
Si cumple y usa	Cumple o usa	Ninguna
Si cumple y usa	Cumple o usa	Ninguna
Si cumple	No tiene por producto o solo precio final de venta	No tiene nada
Tiempo completo	Medio tiempo	No lleva contabilidad
Si cumple personas expertas	Si tiene área financiera pero no con personas suficientes	No tiene personal capacitado
Alto	Medio	Bajo
Capital propio	Instituciones financieras	No tiene nada
Si es que tiene uno	Si es que tiene más de uno	Dispone de mas de dos credito
No tuvo problemas 2pts	Trabas que han sido resueltas	Si tuvo problemas 0pts
Si tiene y la usa	Si tiene pero no es necesaria	No la tiene
Si ha realizado	Si conoce los mercados de exportación	No ha realizado
Si ha realizado	Si conoce los mercados de exportación	No ha realizado
Si ha realizado	Si conoce los mercados de exportación	No ha realizado
Si ha utilizado y dispone	Si solo conoce	No ha utilizan ni conoce
Alto	Medio	Bajo

Si puede mejorar	Desconoce	No puede mejorar
Si dispone	Se encuentra en la mitad	No tiene
Si tiene	A medio camino	No tiene
Si cumple	Medio camino	No cumple
Si tiene	Si solo cumple uno bien controles o características	Ninguna
Si puede	Desconoce	No puede
Mecanizado	Semielaborado	Artesanal
Escala		
Si dispone	Muy poco espacio o no lo utiliza	No dispone
Si cuenta	Ellos mismos o alguien más que se encarga	No tiene para mantener
Si cuenta	Irregular o rotación inestable	No tiene
Si tiene un criterio	No utiliza, pero si sabe de criterios	No tiene
100% nacional	Mitad	100%importada
Si cumple con un procedimiento	Conoce de los procedimientos, pero no usa	No tiene procedimientos
Si cuenta con un avaluado	Cumple, pero no tiene la certificación no se hace responsable de la contaminación	Ninguna
Cumple con el manejo y aprovechamiento	Si solo tiene un buen aprovechamiento o bien un buen manejo	Ninguna no tiene
Programas que cumplan y usen	Cumplen, pero no tienen	No tienen ningún programa
Conoce y cumple	Conoce y no cumple	Desconoce
Si cumple personas expertas	Si tiene área financiera pero no con personas suficientes	No tiene personal capacitado
Si tiene	Tiene material, pero no de sus productos	No tiene
Si está diseñado y registrado	Solo tiene diseñado	No tiene
Por todos los medios	Solo cumple uno	No tiene ningún medio
Si dispone definido	Tiene un presupuesto irregular	No tiene
Dispone	Dispone de uno de los dos	No tiene
Si cumple	Tiene personal, pero no especificado para el servicio al cliente	No cumple
Si tiene	Dispone de un conocimiento, pero no tiene procedimientos específicos	No tienen
Si tiene	Tiene canales eventuales	No tiene
Si cumple	No tiene definido procedimientos, pero si los aplica	No tiene

ANEXO 4 Cuadro de resultados del Exporaudit

RESULTADOS			
1	calificación	81-100	El negocio cuenta con la mayoría de los aspectos necesarios para iniciar un programa de exportación
2	calificación	61-80	El negocio tiene potencial pero requiere desarrollar ciertas competencias para la exportación
3	calificación	41-60	El negocio debe aun trabajar más, para desarrollar el potencial exportador
4	calificación	21-40	El negocio aun no está listo , pero se debe trabajar en las áreas que requiere para alcanzar el potencial exportador
5	calificación	0-20	El negocio aun no pueden , porque deben mejorar y seguir trabajando en áreas que requiere para alcanzar el potencial exportador

ANEXO 4 Formación del gremio de maestros artesanos de la madera y conexos del Azuay



Ministerio
del Trabajo

Oficio Nro. MDT-DRTSPC-2016-0529-O

Cuenca, 07 de marzo de 2016

PRESIDENTE	QUITO CALI RAFAEL MARCOS
VICEPRESIDENTE	ILLESCAS AVILES VICENTE ALFREDO
TESORERO	MARCA TACURI LUIS REMIGIO
SECRETARIO	GAVILANES CRUZ CESAR GABRIEL
PROSECRETARIO	VIDAL ALVEAR MARCOS RENE
VOCAL DE ORGANIZACIÓN Y DISCIPLINA	MURILLO VELASQUEZ JOSE TARQUINO
SUPLENTE	PEÑA CASTRO ANTONINO
VOCAL DE DEFENSA Y LEGISLACION	CHICA GUTIERREZ JUAN ARTURO
SUPLENTE	GARCÍA GUERRERO HUGO MARCELO
VOCAL DE ASUNTOS SOCIALES	TAPIA QUIRINDUMBAY MARIA TERESA
SUPLENTE	PEÑALOZA MOROCHO TOVIAS ORLANDO
VOCAL DE CULTURA Y DEPORTE	DOMINGUEZ SANCHEZ JULIO MARCELO
SUPLENTE	TINOCO PINTADO JOSE PATRICIO
VOCAL DE PRENSA Y COMUNICACIONES	SANCHEZ PESANTEZ JORGE EFREN
SUPLENTE	ALBARRACIN LUNA PEDRO
ASESOR ARTESANAL	PEÑA CASTRO EDILBERTO DE JESÚS
BIBLIOTECARIO	PEÑA ORBE JAIME RODRIGO
SUPLENTE	PERALTA BACUILIMA HONORIO VIRGILIO

El cumplimiento de las normas previstas en el Estatuto dentro del proceso de elecciones, veracidad de la información y documentos presentados para el presente registro, es de exclusiva responsabilidad de quienes conforman y representan a la organización artesanal GREMIO DE MAESTROS ARTESANOS DE LA MADERA Y CONEXOS DEL AZUAY

Con sentimientos de distinguida consideración.

Atentamente,

Abg. Alejandro Raul Mogrovejo Gavilanes

Av. Octavio Chacón 1-98 y Primera Transversal (Parque Industrial)
Telf: +(593 7) 4075 882 - 4075 883
www.trabajo.gob.ec

2/3