

ESCUELA POLITÉCNICA NACIONAL

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

CARRERA DE INGENIERÍA EMPRESARIAL

**ESTUDIO DE FACTIBILIDAD PARA LA EXPORTACIÓN AL
MERCADO ESPAÑOL DE ARTESANÍAS DE MADERA
ELABORADAS EN SAN ANTONIO DE IBARRA,
PROVINCIA DE IMBABURA**

**PROYECTO DE TITULACIÓN PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE
INGENIERO EMPRESARIAL**

NÉSTOR MAURICIO LÓPEZ VERA

mjlopez_3@hotmail.com

DIRECTOR: ING. PATRICIO ESTRADA MSc.

estradap@uio.satnet.net

2009

DECLARACIÓN

Yo, Néstor Mauricio López Vera, declaro bajo juramento que el trabajo aquí descrito es de mi autoría; que no ha sido previamente presentada para ningún grado o calificación profesional; y, que he consultado las referencias bibliográficas que se incluyen en este documento.

A través de la presente declaración cedo mis derechos de propiedad intelectual correspondientes a este trabajo, a la Escuela Politécnica Nacional, según lo establecido por la Ley de Propiedad Intelectual, por su Reglamento y por la normatividad institucional vigente.

NÉSTOR MAURICIO LÓPEZ VERA

CERTIFICACIÓN

Certifico que el presente trabajo fue desarrollado por Néstor Mauricio López Vera, bajo mi supervisión.

Ing. Patricio Estrada MSc.

DIRECTOR DEL PROYECTO

AGRADECIMIENTOS

A Dios, por darme la oportunidad de compartir día a día con mis seres queridos y por ser la fuerza que me ayuda a alcanzar mis metas;

Al señor David Fuentes, presidente de la Asociación de Artesanos de San Antonio de Ibarra y a la Junta Parroquial por su valioso apoyo para la investigación;

Al Ing. Patricio Estrada, quien en sus clases me enseñó que nuestro Ecuador sí tiene productos de calidad de exportación y por la dirección del presente proyecto;

A la Escuela Politécnica Nacional por brindarme, a través de sus docentes, una formación académica de alto nivel y por ser, durante varios años, mi segundo hogar.

Mauricio

DEDICATORIA

A mis abuelitos: Victoria (+), Luisa, Félix (+) y Ariosto,
por su cariño, cuidados y enseñanzas;

A mis padres: Livia y Néstor, quienes me han brindado su amor y apoyo
incondicional y por ser un ejemplo de superación;

A mi hermana Jenny, por ayudarme a llevar a cabo mis ideas y por ser un
consuelo en momentos difíciles;

A mi sobrina Cristina, quien tiene la capacidad de hacerme sonreír y
levantarme el ánimo;

Mauricio

CONTENIDO

LISTA DE GRÁFICOS.....	11
LISTA DE TABLAS.....	12
LISTA DE ILUSTRACIONES.....	14
LISTA DE ANEXOS.....	15
RESUMEN EJECUTIVO.....	16
PRESENTACIÓN.....	18
CAPÍTULO I	
ANTECEDENTES.....	19
1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	19
1.2. FORMULACIÓN Y SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA.....	21
1.2.1. FORMULACIÓN.....	21
1.2.2. SISTEMATIZACIÓN.....	21
1.3. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN.....	22
1.3.1. OBJETIVO GENERAL.....	22
1.3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	22
1.4. JUSTIFICACIÓN PRÁCTICA DEL PROYECTO.....	23
1.5. SAN ANTONIO DE IBARRA.....	24
1.5.1. BREVE RESEÑA HISTÓRICA.....	24
1.5.2. INFORMACIÓN GENERAL.....	25
1.5.3. HISTORIA ARTESANAL DE SAN ANTONIO.....	29
1.6. ANTECEDENTES COMERCIALES ECUADOR – ESPAÑA.....	30
CAPÍTULO II	
MARCO TEÓRICO.....	32
2.1. PROYECTO.....	32
2.1.1. DECISIÓN SOBRE UN PROYECTO.....	32
2.2. ESTUDIO DE FACTIBILIDAD.....	33
2.2.1. ESTUDIO DE MERCADO.....	34
2.2.2. ESTUDIO TÉCNICO.....	37
2.2.3. ESTUDIO ORGANIZACIONAL Y LEGAL.....	40
2.2.4. ESTUDIO DE EXPORTACIÓN.....	40
2.2.5. ESTUDIO Y EVALUACIÓN FINANCIERA.....	41
2.3. COMERCIO EXTERIOR.....	42
2.3.1. EXPORTACIÓN.....	43
2.3.2. ACCESO AL MERCADO.....	45

2.3.3. INCOTERMS	46
2.3.4. DETERMINACIÓN DE LOS PRECIOS DE EXPORTACIÓN	52
2.3.5. EMBALAJE PARA LA EXPORTACIÓN	52
2.3.6. TRANSPORTE DE EXPORTACIÓN	53
2.3.7. COBRO DE LAS EXPORTACIONES	54
2.3.8. DOCUMENTOS REQUERIDOS PARA UNA EXPORTACIÓN	56
2.4. ARTESANÍAS.....	60
2.4.1. ARTESANÍAS DE MADERA DE SAN ANTONIO DE IBARRA.....	62
2.5. ARTESANOS DE SAN ANTONIO DE IBARRA	68
2.5.1. EDADES DE LOS ARTESANOS.....	68
2.5.2. NIVEL DE INSTRUCCIÓN	69
2.5.3. ESPECIALIZACIÓN	70
2.5.4. COMERCIALIZACIÓN.....	71

CAPÍTULO III

<i>ESTUDIO DE MERCADO.....</i>	<i>73</i>
OBJETIVOS DEL ESTUDIO DE MERCADO.....	73
3.1. PRINCIPALES CARACTERÍSTICAS DE ESPAÑA	73
3.1.1. INFORMACIÓN GENERAL.....	73
3.1.2. INDICADORES SOCIALES	74
3.1.3. INFRAESTRUCTURA Y COMUNICACIONES.....	75
3.1.4. INFORMACIÓN POLÍTICO ADMINISTRATIVA.....	76
3.1.5. INFORMACIÓN ECONÓMICA	76
3.2. DIAGNÓSTICO SITUACIONAL	77
3.2.1. COMERCIO MUNDIAL DE ARTESANÍAS DE MADERA	77
3.2.2. EXPORTACIONES ECUATORIANAS DE ARTESANÍAS DE MADERA	82
3.2.3. EXPORTACIONES ECUATORIANAS HACIA ESPAÑA	84
3.2.4. BALANZA COMERCIAL ECUADOR – ESPAÑA	87
3.3. DEFINICIÓN DEL PRODUCTO	88
3.3.1. USOS	88
3.3.2. USUARIOS	88
3.3.3. PRESENTACIÓN.....	88
3.3.4. CARACTERÍSTICAS FÍSICAS	89
3.3.5. CARTERA DE PRODUCTOS	89
3.3.6. SUSTITUTOS.....	89
3.3.7. NATURALEZA DEL PRODUCTO.....	90
3.4. ANÁLISIS DE LA DEMANDA.....	90
3.4.1. CARACTERÍSTICAS DE LA DEMANDA	90
3.4.2. TENDENCIA DE CONSUMO DE ARTESANÍAS DE MADERA EN ESPAÑA	92
3.5. ANÁLISIS DE LA OFERTA.....	97
3.5.1. OFERTA INTERNACIONAL.....	98
3.5.2. OFERTA ECUATORIANA	101
3.5.3. OFERTA PRONOSTICADA DEL PROYECTO.....	103
3.6. ANÁLISIS DE PRECIOS	104
3.7. ANÁLISIS DE COMERCIALIZACIÓN	108
3.7.1. ALMACENAMIENTO	108
3.7.2. TRANSPORTE.....	108
3.7.3. COBRO DE LAS EXPORTACIONES	109
3.7.4. SERVICIO POST VENTA.....	109
3.7.5. CANAL DE COMERCIALIZACIÓN.....	110

3.8. ANÁLISIS DE LAS CINCO FUERZAS DE PORTER	111
3.8.1. RIVALIDAD ENTRE COMPETIDORES	113
3.8.2. COMPETIDORES POTENCIALES	115
3.8.3. FUERZA DE LOS PROVEEDORES	115
3.8.4. FUERZA DE LOS CLIENTES	116
3.8.5. PRODUCTOS SUSTITUTOS	116
3.9. ANÁLISIS FODA	117
3.9.1. ENTORNO INTERNO	117
3.9.2. ENTORNO EXTERNO	120
3.9.3. MATRIZ FODA	125
3.10. MATRIZ PEYEA	127
3.11. MATRIZ INTERNA – EXTERNA (IE)	128
3.12. MATRIZ DE LA GRAN ESTRATEGIA	129
3.13. MATRIZ CUANTITATIVA DE LA PLANIFIC. ESTRATÉGICA (MCPE)	130
3.14. MARKETING MIX	132
3.14.1. PRODUCTO	132
3.14.2. PRECIO	136
3.14.3. PLAZA	137
3.14.4. PROMOCIÓN	139
<i>CAPÍTULO IV</i>	
<i>ESTUDIO TÉCNICO</i>	<i>140</i>
OBJETIVOS DEL ESTUDIO TÉCNICO	140
4.1. TAMAÑO DE LA PLANTA	140
4.1.1. INFRAESTRUCTURA	140
4.1.2. CAPACIDAD INSTALADA	141
4.2. DISTRIBUCIÓN DE LA PLANTA	141
4.3. LOCALIZACIÓN DEL PROYECTO	143
4.3.1. MACROLOCALIZACIÓN	143
4.3.2. MICROLOCALIZACIÓN	144
4.4. INGENIERÍA DEL PROYECTO	146
4.4.1. IDENTIFICACIÓN Y DESCRIPCIÓN DEL PROCESO	146
4.4.2. CONTROL DE CALIDAD	151
4.4.3. REQUERIMIENTOS	152
<i>CAPÍTULO V</i>	<i>156</i>
<i>ESTUDIO ORGANIZACIONAL Y LEGAL</i>	<i>156</i>
OBJETIVOS DEL ESTUDIO ORGANIZACIONAL Y LEGAL	156
5.1. CONSTITUCIÓN DE LA COMPAÑÍA	156
5.1.1. NOMBRE O RAZÓN SOCIAL	157
5.1.2. ESPECIE DE COMPAÑÍA DE COMERCIO	157
5.1.3. TRÁMITES Y PASOS DE CONSTITUCIÓN	158
5.1.4. CARACTERÍSTICAS DE LA EMPRESA	163
5.2. DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO	164
5.2.1. MISIÓN	164
5.2.2. VISIÓN	165

5.2.3. VALORES CORPORATIVOS.....	165
5.2.4. POLÍTICAS CORPORATIVAS.....	166
5.2.5. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.....	167
5.3. OBJETIVOS CORPORATIVOS.....	173
5.3.1. OBJETIVOS GENERALES.....	173
5.3.2. OBJETIVOS DE VENTAS.....	174
5.3.3. OBJETIVOS DE PRODUCCIÓN.....	174
5.4. ESTRATEGIAS CORPORATIVAS.....	175
5.4.1. ESTRATEGIA GENÉRICA.....	175
5.4.2. ESTRATEGIA INTENSIVA.....	176

CAPÍTULO VI

<i>ESTUDIO DE EXPORTACIÓN.....</i>	<i>177</i>
OBJETIVOS DEL ESTUDIO DE EXPORTACIÓN.....	177
6.1. PROCEDIMIENTO DE EXPORTACIÓN.....	177
6.1.1. REGISTRO DE EXPORTADOR EN LA CAE.....	177
6.1.2. FASES DEL TRÁMITE DE EXPORTACIÓN.....	179
6.2. REQUERIMIENTOS ADUANEROS.....	181
6.2.1. ECUADOR.....	181
6.2.2. ESPAÑA.....	183
6.3. ACUERDOS COMERCIALES.....	189
6.4. IMPUESTOS EN ESPAÑA.....	191
6.5. CULTURA ESPAÑOLA DE NEGOCIACIÓN.....	192
6.5.1. TIPS DE NEGOCIACIÓN.....	192
6.5.2. TIPO DE PROTOCOLO.....	194

CAPÍTULO VII

<i>ESTUDIO Y EVALUACIÓN FINANCIERA.....</i>	<i>195</i>
OBJETIVOS DEL ESTUDIO Y EVALUACIÓN FINANCIERA.....	195
7.1. ESTUDIO FINANCIERO.....	195
7.1.1. INVERSIONES.....	196
7.1.2. FINANCIAMIENTO.....	202
7.1.3. DEPRECIACIONES.....	204
7.1.4. ESTRUCTURA DE COSTOS.....	205
7.1.5. INGRESOS.....	213
7.1.6. BALANCE GENERAL DE ESTADO INICIAL.....	213
7.1.7. ESTADO DE RESULTADOS.....	215
7.1.8. FLUJO DE CAJA.....	216
7.1.9. TASA MÍNIMA ACEPTABLE DE RENDIMIENTO (TMAR).....	218
7.1.10. PUNTO DE EQUILIBRIO.....	221
7.2. EVALUACIÓN FINANCIERA.....	223
7.2.1. VALOR ACTUAL NETO (VAN).....	224
7.2.2. TASA INTERNA DE RETORNO (TIR).....	226
7.2.3. PERIODO DE RECUPERACIÓN DE CAPITAL (PRC).....	227
7.2.4. RELACIÓN BENEFICIO/COSTO.....	228
7.2.5. ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD (AS).....	229

CAPÍTULO VIII

<i>CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES</i>	<i>231</i>
<i>8.1. CONCLUSIONES</i>	<i>231</i>
<i>8.2. RECOMENDACIONES</i>	<i>233</i>
<i>GLOSARIO</i>	<i>235</i>
<i>REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS</i>	<i>239</i>
<i>ANEXOS</i>	<i>242</i>

LISTA DE GRÁFICOS

CAPÍTULO II

<i>Gráfico 2.1: Productos que se elaboran en San Antonio</i>	64
<i>Gráfico 2.2: Ventas de Artesanías según temática</i>	64
<i>Gráfico 2.3: Tipos de Artesanías que se realizan en San Antonio de Ibarra</i>	65
<i>Gráfico 2.4: Tamaños de las Estatuillas</i>	66
<i>Gráfico 2.5: Combinación de materiales para la elaboración de las estatuillas</i>	67
<i>Gráfico 2.6: Acabados de las Estatuillas</i>	68
<i>Gráfico 2.7: Segmentación de los Artesanos por edad</i>	69
<i>Gráfico 2.8: Nivel de instrucción de los Artesanos</i>	69
<i>Gráfico 2.9: Especialización de los trabajadores de los talleres</i>	70

CAPÍTULO III

<i>Gráfico 3.1: Distribución de población por edades</i>	74
<i>Gráfico 3.2: PIB por ramas de actividad</i>	76
<i>Gráfico 3.3: Población ocupada por sectores</i>	77
<i>Gráfico 3.4: Comercio mundial de Artesanías de Madera (miles USD)</i>	78
<i>Gráfico 3.5: Principales países exportadores (miles USD)</i>	78
<i>Gráfico 3.6: Crecimiento principales exportadores 2004-2007</i>	79
<i>Gráfico 3.7: Cuota mundial principales proveedores, 2007</i>	80
<i>Gráfico 3.8: Principales países compradores (miles USD)</i>	81
<i>Gráfico 3.9: Crecimiento principales importadores 2004-2007</i>	81
<i>Gráfico 3.10: Cuota mundial principales clientes, 2007</i>	82
<i>Gráfico 3.11: Exportaciones ecuatorianas de artesanías de madera (miles de USD)</i>	83
<i>Gráfico 3.12: Principales clientes de Ecuador</i>	83
<i>Gráfico 3.13: Total de exportaciones ecuatorianas a España</i>	84
<i>Gráfico 3.14: Participación de los principales productos exportados a España, 2007</i>	86
<i>Gráfico 3.15: Balanza comercial no petrolera Ecuador – España</i>	87
<i>Gráfico 3.16: Importaciones españolas de artesanías de madera (miles USD)</i>	93
<i>Gráfico 3.17: Pronóstico de las importaciones españolas de artesanías de madera (miles USD)</i>	95
<i>Gráfico 3.18: Pronóstico de las importaciones españolas de artesanías de madera (número de unidades)</i> ..	96
<i>Gráfico 3.19: Total mundial de exportaciones de artesanías de madera</i>	98
<i>Gráfico 3.20: Cantidad de artesanías ofertadas (Año 2007)</i>	100
<i>Gráfico 3.21: Cantidad de artesanías exportadas desde Ecuador</i>	102
<i>Gráfico 3.22: Proyección de precios de las artesanías en el mercado español (USD)</i>	105
<i>Gráfico 3.23: Proyección de precio de exportación de artesanías de madera ecuatorianas (USD)</i>	107
<i>Gráfico 3.24: Canal de comercialización para la exportación de artesanías de madera</i>	110
<i>Gráfico 3.25: Modelo de las cinco fuerzas de Porter para el proyecto</i>	112
<i>Gráfico 3.26: Matriz PEYEA</i>	127
<i>Gráfico 3.27: Matriz Interna – Externa</i>	128
<i>Gráfico 3.28: Matriz de la Gran Estrategia</i>	129

CAPÍTULO IV

<i>Gráfico 4.1: Diagrama de flujo del proceso de producción</i>	148
---	-----

CAPÍTULO V

<i>Gráfico 5.1: Organigrama de ARTECUADOR CIA. LTDA</i>	168
---	-----

LISTA DE TABLAS

CAPÍTULO I

<i>Tabla 1.1: Información General de San Antonio de Ibarra</i>	25
<i>Tabla 1.2: Principales Actividades Económicas de San Antonio de Ibarra</i>	25

CAPÍTULO II

<i>Tabla 2.1: Comercialización de las Artesanías</i>	72
--	----

CAPÍTULO III

<i>Tabla 3.1: Ciudades principales de España</i>	74
<i>Tabla 3.2: Variación de las exportaciones ecuatorianas a España</i>	85
<i>Tabla 3.3: Principales productos exportados a España en el 2007</i>	85
<i>Tabla 3.4: Balanza comercial no petrolera Ecuador – España</i>	87
<i>Tabla 3.5: Principales proveedores de artesanías de madera a España 2002 - 2007</i>	92
<i>Tabla 3.6: Total de importaciones españolas de artesanías de madera a nivel mundial</i>	93
<i>Tabla 3.7: Cantidad de artesanías importadas por España</i>	94
<i>Tabla 3.8: Pronóstico de importaciones españolas de artesanías de madera (USD)</i>	95
<i>Tabla 3.9: Pronóstico de las importaciones españolas de artesanías de madera (número de unidades)</i>	96
<i>Tabla 3.10: Total mundial de exportaciones de artesanías de madera</i>	98
<i>Tabla 3.11: Cantidad de artesanías ofertadas (Año 2007)</i>	99
<i>Tabla 3.12: Cantidad de artesanías exportadas desde Ecuador</i>	101
<i>Tabla 3.13: Cantidad pronosticada de artesanías que ofreceré el proyecto</i>	103
<i>Tabla 3.14: Precios de venta de las artesanías de madera en el mercado español (USD)</i>	104
<i>Tabla 3.15: Proyección de precios de las artesanías en el mercado español (USD)</i>	105
<i>Tabla 3.16: Precios de exportación de artesanías de madera ecuatorianas (USD)</i>	106
<i>Tabla 3.17: Proyección de precio de exportación de artesanías de madera ecuatorianas (USD)</i>	107
<i>Tabla 3.18: Matriz de Perfil Competitivo (MPC)</i>	114
<i>Tabla 3.19: Identificación de Fortalezas</i>	118
<i>Tabla 3.20: Identificación de Debilidades</i>	119
<i>Tabla 3.21: Identificación de Oportunidades</i>	123
<i>Tabla 3.22: Identificación de Amenazas</i>	124
<i>Tabla 3.23: Matriz de conexión entre las características del producto y las expectativas del consumidor</i> ..	135
<i>Tabla 3.24: Proyección de precios de exportación de ARTECUADOR CIA. LTDA</i>	136
<i>Tabla 3.25: Costo de promoción por Internet</i>	139

CAPÍTULO VI

<i>Tabla 6.1: Nomenclatura utilizada en el Ecuador para las artesanías de madera</i>	181
<i>Tabla 6.2: Arancel de las artesanías de madera en España</i>	191

CAPÍTULO VII

<i>Tabla 7.1: Inversión en Activos Fijos de Producción</i>	197
<i>Tabla 7.2: Inversión en Activos Fijos de Administración y Ventas</i>	198
<i>Tabla 7.3: Inversión en Activos Diferidos</i>	199
<i>Tabla 7.4: Capital de trabajo</i>	200
<i>Tabla 7.5: Financiamiento de la inversión</i>	202
<i>Tabla 7.6: Aporte de los socios</i>	204
<i>Tabla 7.7: Vida útil de los activos fijos</i>	204
<i>Tabla 7.8: Depreciación de los activos fijos</i>	205
<i>Tabla 7.9: Costo anual de materia prima</i>	206

<i>Tabla 7.10: Costo anual de mano de obra directa</i>	206
<i>Tabla 7.11: Costo de etiquetado, marcas, embalaje y transporte interno</i>	207
<i>Tabla 7.12: Costo de mano de obra indirecta</i>	208
<i>Tabla 7.13: Otros costos de producción</i>	208
<i>Tabla 7.14: Total costos de producción</i>	209
<i>Tabla 7.15: Costo de administración</i>	210
<i>Tabla 7.16: Costos del departamento de ventas</i>	211
<i>Tabla 7.17: Costo internacional de ventas</i>	211
<i>Tabla 7.18: Costo total de ventas</i>	212
<i>Tabla 7.19: Costo total</i>	212
<i>Tabla 7.20: Proyección de ingresos</i>	213
<i>Tabla 7.21: TMAR del proyecto</i>	221
<i>Tabla 7.22: Clasificación de los costos</i>	222
<i>Tabla 7.23: Punto de Equilibrio</i>	223
<i>Tabla 7.24: Flujo neto de efectivo 2009 – 2014</i>	225
<i>Tabla 7.25: Periodo de Recuperación de Capital</i>	227

LISTA DE ILUSTRACIONES

CAPÍTULO I

Ilustración 1.1: Ubicación Geográfica de San Antonio de Ibarra 27

CAPÍTULO IV

Ilustración 4.1: Distribución del espacio físico..... 142

Ilustración 4.2: Microlocalización de la empresa 145

LISTA DE ANEXOS

ANEXO N° 1: CARTERA DE PRODUCTOS	243
ANEXO N° 2: MATRICES ESTRATÉGICAS.....	249
ANEXO 2.A: MATRIZ EFI	250
ANEXO 2.B: MATRIZ DE HOLMES DE FORTALEZAS	251
ANEXO 2.C: MATRIZ DE HOLMES DE DEBILIDADES	252
ANEXO 2.D: MATRIZ EFE	253
ANEXO 2.E: MATRIZ DE HOLMES DE OPORTUNIDADES.....	254
ANEXO 2.F: MATRIZ DE HOLMES DE AMENAZAS	255
ANEXO 2.G: MATRIZ FODA	256
ANEXO 2.H: MATRIZ PEYEA	257
ANEXO 2.I: MATRIZ CUANTITATIVA DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA	258
ANEXO N° 3: IMAGEN Y PUBLICIDAD DE LA EMPRESA	259
ANEXO 3.A: INFORMACIÓN DE DIFUSIÓN EN LA WEB	260
ANEXO 3.B: ETIQUETA Y MARCA DE EXPORTACIÓN	261
ANEXO N° 4: FIJACIÓN DE PRECIOS DE EXPORTACIÓN PER. 2010 - 2014	262
ANEXO 4.A: FIJACIÓN DEL PRECIO DE EXPORTACIÓN – AÑO 2010	263
ANEXO 4.B: FIJACIÓN DEL PRECIO DE EXPORTACIÓN – AÑO 2011	264
ANEXO 4.C: FIJACIÓN DEL PRECIO DE EXPORTACIÓN – AÑO 2012	265
ANEXO 4.D: FIJACIÓN DEL PRECIO DE EXPORTACIÓN – AÑO 2013	266
ANEXO 4.E: FIJACIÓN DEL PRECIO DE EXPORTACIÓN – AÑO 2014.....	267
ANEXO N° 5: MATRIZ DE LOCALIZACIÓN	268
ANEXO N° 6: CERTIFICADO DE ORIGEN - FORMULARIO A SGP	270
ANEXO N° 7: TABLA DE AMORTIZACIÓN DEL CRÉDITO.....	272
ANEXO N° 8: PUNTO DE EQUILIBRIO - PERIODO 2010 – 2014.....	274
ANEXO 8.A: PUNTO DE EQUILIBRIO AÑO 2010.....	275
ANEXO 8.B: PUNTO DE EQUILIBRIO AÑO 2011	276
ANEXO 8.C: PUNTO DE EQUILIBRIO AÑO 2012.....	277
ANEXO 8.D: PUNTO DE EQUILIBRIO AÑO 2013.....	278
ANEXO 8.E: PUNTO DE EQUILIBRIO AÑO 2014	279
ANEXO N° 9: ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD.....	280
ANEXO 9.A: ESCENARIO NEGATIVO.....	281
ANEXO 9.B: ESCENARIO POSITIVO	282
ANEXO N° 10: PRINCIPALES IMPORTADORES ESPAÑOLES DE ARTESANÍAS DE MADERA	283

RESUMEN EJECUTIVO

El Ecuador es un país donde se encuentra una gran diversidad artesanal, y es en la parroquia de San Antonio de Ibarra donde se elaboran las mejores artesanías de madera, por lo que el presente proyecto plantea la creación de una empresa que comercialice en España dichas artesanías, ayudando así la diversificación de las exportaciones ecuatorianas y generando tributos para el Estado, fuentes de empleo y rentabilidad para los socios.

El primer capítulo se refiere a los antecedentes de la investigación, donde se toma como base el artículo *“Especiales e inusuales artículos decorativos en la UE”* de la CORPEI ya que en él se advierte un crecimiento en la demanda de artesanías y si se pretende satisfacerla con artesanías ecuatorianas, las mejores son las elaboradas por los escultores de San Antonio de Ibarra.

El marco teórico es la guía para el desarrollo del proyecto, donde se describen las partes de un estudio de factibilidad y la información necesaria acerca de comercio exterior y de las artesanías de San Antonio de Ibarra.

En el estudio de mercado se demuestra que existe una tendencia al alza de la demanda de artesanías de madera por parte del mercado español y que la oferta del proyecto es muy limitada debido a la poca capacidad de producción de los artesanos, lo que se puede resolver con la capacitación de más personas para que sean escultores. Además, se destaca como principal ventaja la calidad de las artesanías y la apreciación de los españoles por el trabajo hecho a mano, mientras que la desventaja es la competencia con productos de menor precio.

En el estudio técnico se observa que se necesitará un local de aproximadamente setenta y ocho metros cuadrados, el cual estará ubicado en la calle Martín de Utreras y Av. Mariana de Jesús debido a las facilidades de acceso desde San Antonio de Ibarra y de salida hacia el aeropuerto. Además, el proceso de

empaques y embalajes de las artesanías es sencillo, por lo que únicamente se necesitará de dos personas que realicen dicha labor.

Por medio del estudio organizacional y legal se observa que se necesitan 1.478,70 dólares para constituir la empresa ARTECUADOR CIA. LTDA. y que el tiempo aproximado de éste proceso es de treinta días, así como también se detalla una estructura organizacional que permite una fácil comunicación entre sus miembros y destaca la calidad de las artesanías de madera de San Antonio de Ibarra como el atributo esencial para cumplir los objetivos y ejecutar las estrategias.

El estudio de exportación muestra que la nomenclatura arancelaria mediante la cual saldrán las artesanías del Ecuador es 4420100000, mientras que la nomenclatura arancelaria para el ingreso de los productos a España es 4420101900. Por otra parte, las artesanías de madera ecuatorianas están contempladas dentro del acuerdo comercial SGP+ (Sistema de Preferencias Generalizadas) que otorga España, por el cual, ingresarán a dicho país sin el pago de aranceles, aunque el importador deberá pagar un 16% de IVA. Además, las características importantes para una negociación exitosa con españoles son: ambiente relajado y seriedad en el cumplimiento de acuerdos.

En el estudio financiero se obtiene como inversión inicial una cantidad de 37.920,07 dólares, se observan utilidades desde el primer año de operación, las cuales crecen anualmente un 16,32% en promedio y la TMAR (Tasa Mínima Aceptable de Rendimiento) es de 13,27%; mientras que en la evaluación financiera se demuestra la factibilidad del proyecto con los siguientes indicadores financieros: un VAN (Valor Actual Neto) de 16.228,47 dólares, una TIR (Tasa Interna de Retorno) de 30,2105%, un Periodo de Recuperación de Capital de tres años y cuatro meses y una relación Beneficio/Costo de 1,43.

Por lo tanto, es conveniente realizar la inversión para crear la empresa exportadora de artesanías de madera ARTECUADOR CIA. LTDA.

PRESENTACIÓN

En la actualidad, el Ecuador necesita incrementar su cartera de productos de exportación, pero para ello es imprescindible que estos sean elaborados con la más alta calidad, ya que solo así tendrán una buena acogida en los mercados externos. Una nueva alternativa la representan las artesanías de madera de San Antonio de Ibarra, las cuales son reconocidas como las mejores del país debido a la capacidad de sus artesanos para trabajar el material.

Así mismo, se denota la necesidad y conveniencia de diversificar los mercados para disminuir la dependencia de los pocos países que ahora son destino de las exportaciones ecuatorianas. España constituye un mercado muy atractivo ya que posee dos características importantes para la comercialización de artesanías: 1) la mayoría de sus pobladores posee una buena capacidad de compra y 2) se aprecia mucho el trabajo realizado a mano.

El presente trabajo de investigación contiene en sus capítulos un estudio de mercado, un estudio técnico, un estudio organizacional y legal, un estudio de exportación y un estudio y evaluación financiera, necesarios para demostrar la factibilidad del proyecto, de manera que se realice una inversión con el menor riesgo posible y teniendo expectativas de potenciales ganancias que se generarán en los primeros cinco años de operación.

La creación de la empresa exportadora de artesanías de madera ARTECUADOR CIA. LTDA. apoyará a los Artesanos de San Antonio de Ibarra brindándoles un trabajo fijo, lo que además impulsará la formación de nuevos artesanos, ayudando así a que este oficio tan representativo no se extinga. Además, la empresa será una fuente de empleo y generará trabajo para varias empresas proveedoras.

Por último, es necesario mencionar que el Ecuador es un país que sí genera productos de calidad, por lo que sí se puede competir con ellos a nivel internacional, obteniendo así una cuota de mercado y, por ende, rentabilidad.

CAPÍTULO I

ANTECEDENTES

1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Las artesanías de madera que se elaboran en San Antonio de Ibarra, Provincia de Imbabura, están catalogadas como las mejores del Ecuador debido a la gran habilidad de los artesanos y a la preparación que tienen de generación en generación para ejercer ésta profesión. Dichas artesanías son muy apetecidas por tener excelentes acabados en color y tallado y por representar en su figura la riqueza cultural y religiosa de nuestro país.

El mercado para decoración de hogares se está enfocando más y más en el diseño representativo de la identidad de una región. El interés del cliente español se está incrementando por productos bien delineados que contengan un significado cultural, que sean de gran calidad y finos acabados.

En la década pasada, el mercado de regalos y artículos decorativos se ha hecho muy competitivo, principalmente en Asia y el Este de Europa. El alto costo de la mano de obra en los países de la Unión Europea dificulta la competencia de los manufactureros locales.

Según la CORPEI (Corporación de Promoción de Exportaciones e Inversiones) en su artículo de alertas de información comercial titulado *“Especiales e inusuales artículos decorativos en la UE”*¹, el mismo que está basado en el boletín de *abril de 2007* de la CBI (Centro de Promoción de Importaciones de Países en Desarrollo) afirma que las proyecciones indican que en los años venideros el mercado de artículos decorativos artesanales de madera se incrementará en un 2.4% y que las exportaciones de los países andinos aumentarán en un 14.8%.

¹ http://www.ecuadorexporta.org/alertas/alerta_texto.php?id_alerta=21

En la Asociación de Artesanos de San Antonio de Ibarra se encuentran agremiados 75 socios, pero a nivel de toda la parroquia existen alrededor de 150 locales y talleres artesanales, los cuales logran satisfacer la demanda nacional e internacional que se halla en la actualidad. Todo este conjunto de artesanos está en la capacidad de incrementar su producción, de ser necesario, para satisfacer una demanda creciente de este tipo de productos.

Al mismo tiempo es importante para los productores trabajar junto al país de manera que se pueda crear una identidad propia que diferencie sus artesanías ofrecidas, para distinguirse de la oferta de los demás países andinos en este tipo de productos. La cultura ecuatoriana es similar a la de los demás países andinos, y por ende también lo es su artesanía; por ello, este grupo de países representan la competencia directa del Ecuador.

“Venezuela, Colombia, Perú y Bolivia también ofertan su artesanía al mundo a través de ferias internacionales e Internet, pero no han logrado alcanzar un prestigio como lo tienen las artesanías del Ecuador.”² Este es un punto muy importante a favor de este tipo de productos ecuatorianos ya que su calidad ha permitido obtener la preferencia de los compradores.

Además, según las estadísticas publicadas por el Banco Central del Ecuador, en el año 2005 España compró el 14.11% de nuestras artesanías; en el 2006 compró el 19.38%; mientras que en el año 2007 pasa a ser el principal mercado de las artesanías de madera ecuatorianas, comprando el 41.76% de nuestras exportaciones, con un crecimiento importante respecto al año anterior. De igual manera, en el periodo Enero – Marzo de 2008 ocupa nuevamente el primer lugar con el 42.17%, mostrando así expectativas de crecimiento y perfilándose como un mercado al que se puede seguir ingresando con este tipo de productos.

La demanda de artesanías de madera ecuatorianas sigue en aumento, y nadie mejor que los artesanos de San Antonio de Ibarra para satisfacerla. Si los

² www.ecuadorexporta.org

artesanos tienen mayor cantidad de trabajo podrán tener más ingresos, ayudando así a mejorar sus condiciones de vida y a que la profesión no desaparezca.

Si no se realiza el proyecto serán los artesanos de otros países quienes aprovechen la oportunidad de negocio de exportación de artesanías de madera hacia España, y serán los artesanos ecuatorianos quienes pierdan las ganancias.

1.2. FORMULACIÓN Y SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA

1.2.1. FORMULACIÓN

¿De qué manera se pueden evidenciar las viabilidades comercial, técnica, organizacional y legal, de exportación y financiera para decidir la conveniencia de realizar la inversión en una empresa de exportación de artesanías a España?

1.2.2. SISTEMATIZACIÓN

- i) ¿Cómo conocer la situación actual del mercado de artesanías en España?
- ii) ¿Cuál es la mejor manera de colocar en el mercado español las artesanías de madera ecuatorianas?
- iii) ¿Cómo definir la estructura organizacional de la empresa exportadora de artesanías de madera ecuatorianas?
- iv) ¿De qué manera se identifican los requisitos que se deben cumplir para el establecimiento de una empresa exportadora de artesanías de madera?
- v) ¿Cómo se determina la factibilidad financiera del proyecto?

- vi) ¿Qué regulaciones y trámites se deben cumplir para ingresar con las artesanías al mercado español?

1.3. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

1.3.1. OBJETIVO GENERAL

Presentar el correspondiente estudio de viabilidad comercial, técnica, organizacional y legal, de exportación y financiero que permitan reducir los riesgos de realizar la inversión en el proyecto de exportación de artesanías ecuatorianas al mercado español.

1.3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- i) Obtener información adecuada de la demanda y oferta de artesanías de madera, de modo que constituya la base que soporte el desarrollo del proyecto.
- ii) Elaborar un estudio de mercado para delinear una adecuada estrategia de entrada de las artesanías ecuatorianas en el mercado español.
- iii) Presentar el correspondiente estudio técnico que permita, en el futuro, decidir la estructura organizacional de la empresa exportadora de artesanías de madera ecuatorianas.
- iv) Realizar un estudio organizacional y legal mediante el cual se identifiquen todas las actividades y requisitos necesarios para el establecimiento de una empresa exportadora de artesanías.

- v) Presentar un estudio de exportación para determinar las regulaciones y trámites necesarios para llevar a cabo la exportación de artesanías de madera.

- vi) Elaborar un estudio y evaluación financiera de donde se obtengan indicadores que permitan determinar la factibilidad financiera del proyecto.

1.4. JUSTIFICACIÓN PRÁCTICA DEL PROYECTO

El sector de las artesanías de madera representa la principal actividad laboral de San Antonio de Ibarra, de ahí su alta importancia económica y social, debido a que preservan la cultura y las tradiciones, contribuyen al crecimiento de la economía provincial, generan ingreso de divisas, generan empleo directo e indirecto y además su potencial de desarrollo es enorme ya que se cuenta con excelentes productos de artesanías, cuyo valor de mercado en el exterior es mucho mayor a lo que actualmente se comercializa en el país.

El mercado español ha demostrado tener una gran acogida a las artesanías que muestren la cultura y paisajes de otros lugares, especialmente si estas son elaboradas totalmente a mano. De este modo, el Ecuador es un país aventajado debido a que tenemos una gran diversidad de culturas, así como de flora y fauna, las cuales se pueden representar en una escultura de madera elaborada por las talentosas manos de nuestros artesanos, quienes han demostrado una habilidad magistral realizando trabajos de alta calidad y con excelentes acabados.

Se debe destacar que un extranjero está dispuesto a pagar una mayor cantidad de dinero por un trabajo artesanal ecuatoriano que una persona que vive en el mismo Ecuador, debido principalmente a los altos ingresos que recibe, lo cual le permite destinar un monto a la decoración de su domicilio con artesanías y a entregarlas como regalo. De ahí la importancia de comercializar este tipo de

productos en mercados como el español, ya que en ese mercado se podrá vender a un precio más conveniente, y de esta manera poder pagar un mejor precio por el trabajo del artesano, fomentando así el trabajo manual e impidiendo la extinción de este tipo de oficios tan representativos de nuestro país.

Es importante explotar el talento de nuestros artesanos y saberlo vender en el mercado español, lo que permitirá un mayor reconocimiento del Ecuador en el exterior y el ingreso de dinero, ayudando así a mejorar la economía de nuestro país. Además, se debe destacar que en España viven una gran cantidad de ecuatorianos y millones de personas de distintas partes del mundo, quienes también pueden ser compradores de éste tipo de productos.

1.5. SAN ANTONIO DE IBARRA

1.5.1. BREVE RESEÑA HISTÓRICA

San Antonio fue fundada civilmente el 24 de Marzo de 1693. Su creación la suscriben las autoridades del Corregimiento de Ibarra. El Corregidor maestro de campo, don Miguel de Aguinaga y el Secretario don José Recalde y Aguirre.

Asimismo se señalan los límites parroquiales, los mismos que se conservan hasta 1935, año de desmembración territorial y que en términos generales son: el cerro Imbabura, la villa de Ibarra, Caranqui, Atuntaqui y el Valle de Santiago, con su nombre San Antonio de Caranqui.

Con el pasar del tiempo San Antonio tuvo muchas disminuciones de terreno, se dice que esta tierra se acerca al primer milenio de existencia, más de cuatro siglos han pasado desde que dieron su nombre en honor al Santo franciscano.

San Antonio de Ibarra no siempre fue conocido como un pueblo de renombrados artistas. Data de los tiempos coloniales de Ecuador, tiempos en que la industria primaria fue la agricultura. La gente del pueblo pasaba su tiempo cultivando la

tierra y ranchos de la Hacienda Chorlaví. Como nota a parte, la Hacienda Chorlaví se ha convertido en un establecimiento de comida y cultura abierto al público.

El 29 de Mayo de 1861, se crea en forma jurídica la Parroquia de San Antonio de Ibarra, manteniéndose es ese nivel hasta la actualidad.

1.5.2. INFORMACIÓN GENERAL

Tabla 1.1: *Información General de San Antonio de Ibarra*

Provincia	Imbabura
Capital Provincial	Ibarra
Cantón	Ibarra
Población	13,987 habitantes. (Jun 2008)
Superficie	29,07 Km ²
Huso horario	5H00 GMT
Moneda	Dólar americano
Área Telefónica	(Cod. País 593) 06 área
Altura	Entre 2.040 y 4.620 msnm.

Fuente: Junta Parroquial de San Antonio

Elaborado por: Mauricio López Vera

Actividades económicas:

Tabla 1.2: *Principales Actividades Económicas de San Antonio de Ibarra*

Actividad Económica Principal	Mercado habitual al que se destina	Importancia para la Población
Producción Artesanal	Local-Nacional-Internacional	1
Producción Agrícola	Ibarra	2
Comercio	Distribución provincial	3
Textil	Distribución provincial	4
Servicios	Local-Nacional-Internacional	5

Fuente: www.sanantonio.gov.ec

Elaborado por: Mauricio López Vera

San Antonio de Ibarra tiene como actividad económica principal a la producción de artesanías y pintura, misma que la desarrolla la mayor parte de la población y genera la principal fuente de ingresos económicos a las familias de la parroquia. Una segunda actividad, es la agricultura, misma que por los años ha sido desplazada por la primera, sin embargo no deja de ser importante ya que muchas familias se dedican de forma alternativa a ambas actividades económicas.

Clima:

La parroquia de San Antonio de Ibarra presenta un clima frío en la parte alta del páramo que se encuentra desde los 2800 hasta los 4620 msnm, y templado correspondiente al centro poblado 2040 msnm hasta los 2800; posee una pluviosidad de 600 a 1000 mm, su temperatura promedio es de 9,8° C en la parte alta y alcanza los 17° C en la parte baja.

Ubicación:

San Antonio de Ibarra está ubicada en el Norte de la región Sierra ecuatoriana, a 5,50 Km. de Ibarra, la capital provincial, y a 174 Km. de la ciudad de Quito.

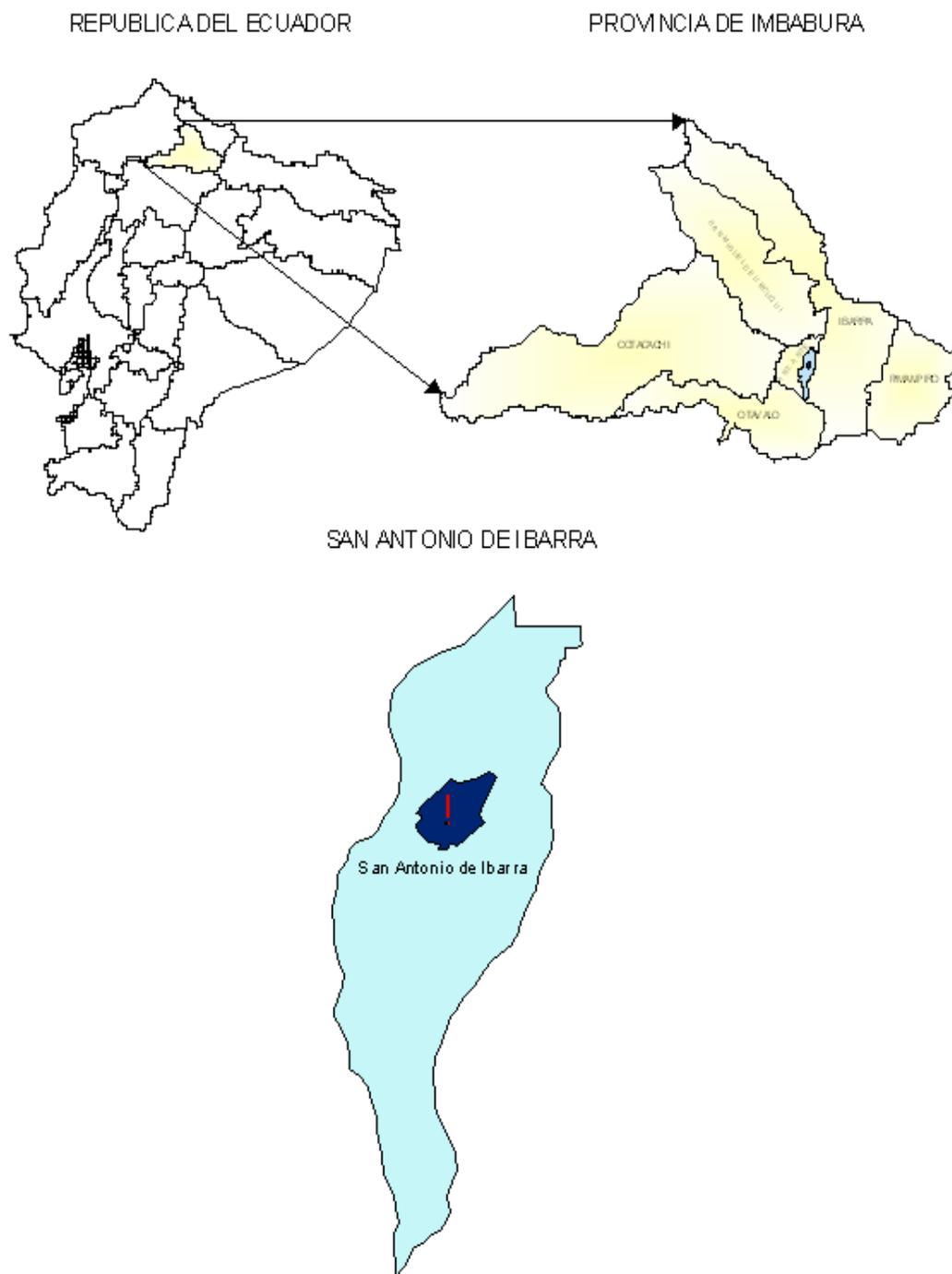
La cabecera parroquial consta con las coordenadas geográficas: 0° 20' 08" de latitud norte y 78°10' 09" de longitud oeste.

Límites:

San Antonio de Ibarra limita:

- Norte: con la parroquia de Imbaya y en parte con la parroquia de San José de Chaltura.
- Oeste: con la parroquia de San Francisco de Natabuela.
- Sur: con las parroquias de La Esperanza, San Pablo de Otavalo.
- Este: con la ciudad de Ibarra.

Ilustración 1.1: *Ubicación Geográfica de San Antonio de Ibarra*



Fuente: *Junta Parroquial de San Antonio*

Elaborado por: *Junta Parroquial de San Antonio*

Estructura Político Administrativa: ³

La parroquia de San Antonio se organiza en veintinueve barrios, los cuales se nombran a continuación:

- Bellavista
- Bellavista Bajo
- Bellavista Sur Oriental
- Ciudadela Andrea Tobar
- Ciudadela Gustavo Pareja
- Ciudadela José Tobar
- Ciudadela Nuevo Hogar
- Compañía de Jesús
- Chorlaví
- Guayllabamba
- La Cruz
- Las Orquídeas
- Los Soles
- Los Nogales
- Moras
- Barrio Norte
- Barrio Occidental
- Pucahuayco
- San Agustín
- San Vicente
- Santa Clara
- Santa Marianita
- Santo Domingo
- Sierra Maestra
- Barrio Sur
- Barrio Central
- Tanguarín

³ Junta Parroquial de San Antonio de Ibarra

- Ciudadela San Carlos
- Sector Parcelas de San Agustín

1.5.3. HISTORIA ARTESANAL DE SAN ANTONIO

“Antiguamente en San Antonio de Ibarra los pobladores se dedicaban a labrar la tierra y a la producción de sombreros de paja toquilla. El año 1880 constituye el punto de partida del desenvolvimiento artístico artesanal, cuando la imaginería y escultura fue introducida por Daniel Reyes, quien había aprendido el oficio en Quito. Su trabajo tenía mucha demanda por parte de la Iglesia, que había perdido muchas figuras, esculturas e imágenes a raíz del terremoto en Ibarra en 1868.”⁴

El núcleo central desde donde se irradia el conocimiento y la fama de los artistas, imagineros y talladores que tiene San Antonio, es el Liceo Artístico “**Daniel Reyes**”, que fue creado el 14 de Mayo de 1944, gracias a la inquietud del párroco Ángel Rojas y de una Junta Patriótica que se propuso ofrecer un colegio para los artesanos que ya trabajaban en los talleres existentes y para los jóvenes inquietos por el arte, para que en sus aulas puedan completar su formación artística, dotándoles de conocimientos tanto en cultura general como en materias relacionadas con el campo artístico como la pintura, la escultura religiosa y el tallado en madera y piedra.

Este suceso deja cambiar la situación considerablemente puesto que los conocimientos teóricos y artísticos permiten, luego de un aprendizaje práctico, laborar en sus propios talleres independientemente, y es así que muchos de los que son maestros artesanos de taller o trabajadores calificados han adquirido sus primeros conocimientos en el colegio Daniel Reyes, hoy en día Instituto Superior de Artes Plásticas.

El nombre del Colegio se lo escogió para honrar la memoria de don Daniel Reyes, quien luego de aprender el oficio de pintor y escultor, lo enseñó a sus hermanos

⁴ <http://www.artesanantonio.com/historia.asp>

Luis y Fidel y con ellos estableció el primer taller de imaginería en San Antonio de Ibarra, talleres que se han multiplicado tanto que hoy constituyen una gran cadena de talleres colectivos, familiares o individuales que han dado fama y prestigio a esta pequeña población.

“San Antonio de Ibarra es el centro artesanal más importante de la Provincia de Imbabura, en su seno se condensa una rica y creativa comunidad de artesanos y artistas del Ecuador, dedicados a la talla de la madera y su colorido, a la ebanistería, a la escultura y la pintura, lo que hace pensar que son los continuadores de los talleres de la Escuela Quiteña del siglo XVII.”⁵

En la década de 1950 aparecen figuras costumbristas, diversificándose la producción para consumo de los visitantes. En los actuales momentos se han adoptado otros criterios que han variado los motivos originales: se hacen animales, desnudos, murales, bustos, rostros, entre otros.

1.6. ANTECEDENTES COMERCIALES ECUADOR – ESPAÑA

Los productos de mayor demanda del mercado español hacia el Ecuador son los alimentos, especialmente el atún y las pulpas de frutas, debido a que nuestro país es mayoritariamente un generador agrícola y de productos de mar y, por ende, nuestra mayor oferta a nivel internacional es este tipo de mercancías.

Además, el clima adecuado y la gran fertilidad de nuestros terrenos marcan la diferencia en la calidad de nuestros productos respecto a la de otros países, haciéndolos más apetecidos por los compradores.

En la actualidad, España todavía no representa uno de los principales mercados de destino de los productos ecuatorianos, según los datos estadísticos de

⁵ <http://www.nodo50.org/opcion/cultura/llamingo.htm>

comercio exterior de la CORPEI, donde en el 2007 representa el 2.43% de las exportaciones totales de nuestro país.

Sin embargo, desde el 2004 las exportaciones ecuatorianas al mercado español han venido creciendo año a año y, sobre todo, existe una tendencia a incrementarse debido al poder adquisitivo que tiene dicho país, lo que es un atractivo para los exportadores, quienes tendrán éxito siempre y cuando se cumplan con todas las especificaciones de calidad exigidas.

En cuanto a artesanías se refiere, España es aún más atractiva para los exportadores de estos productos, debido a que en el año 2007 fue el tercer destino más importante de las ventas, ubicándose por debajo de Estados Unidos y Venezuela. En el mismo año, este mercado ocupa el primer lugar de exportaciones de un tipo de artesanías en particular, las estatuillas talladas en madera a mano.

Año a año, a partir del 2005, las compras de artesanías de madera ecuatorianas por parte de España están en crecimiento, lo que permite notar que nuestros productos tienen aceptación y se pueden incrementar las ventas hacia ese mercado, logrando satisfacer sus necesidades y apoyando a los artesanos de nuestro país a continuar con el oficio entregándoles una remuneración que les permita mejorar su calidad de vida.

El Ecuador necesita expandir y captar más mercados de destino para las exportaciones, debido a que esto permitirá reducir los impactos que implicaría la pérdida de un comprador. Por ello, es importante considerar mercados como los europeos, donde podemos colocar nuestros productos, aprovechando el poder adquisitivo que poseen.

España es un mercado que no está siendo aprovechado en gran magnitud, por lo que puede traer grandes beneficios económicos para los productores ecuatorianos que envíen sus productos hacia el país ibérico.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1. PROYECTO

“Un proyecto no es ni más ni menos que la búsqueda de una solución inteligente al planteamiento de un problema tendiente a resolver, entre tantas, una necesidad humana. Cualquiera sea la idea que se pretende implementar, la inversión, la metodología o la tecnología por aplicar, ella conlleva necesariamente la búsqueda de proposiciones coherentes destinadas a resolver las necesidades de la persona humana. El proyecto surge como respuesta a una idea que busca ya sea la solución de un problema o la forma para aprovechar una oportunidad de negocio, que por lo general corresponde a la solución de un problema de terceros.”⁶

“El ‘proyecto de inversión’ se puede describir como un plan que, si se le asigna determinado monto de capital y se le proporcionan insumos de varios tipos, podrá producir un bien o un servicio, útil al ser humano o a la sociedad en general.

La evaluación de un proyecto de inversión, cualquiera que éste sea, tiene por objeto conocer su rentabilidad económica y social, de tal manera que asegure resolver una necesidad humana en forma eficiente, segura y rentable. Sólo así es posible asignar los escasos recursos económicos a la mejor alternativa.”⁷

2.1.1. DECISIÓN SOBRE UN PROYECTO

Para tomar una decisión sobre un proyecto es necesario que éste sea sometido al análisis multidisciplinario de diferentes especialistas. Una decisión de este tipo no

⁶ Sapag Ch. Nassir, Sapag Ch. Reinaldo; “Preparación y Evaluación de Proyectos”; 2000; Pág. 1.

⁷ Baca Urbina Gabriel; “Evaluación de Proyectos”; 1997; Pág. 2.

puede ser tomada por una sola persona con un enfoque limitado, o ser analizada sólo desde un punto de vista. Aunque no se puede hablar de una metodología rígida que guíe la toma de decisiones sobre un proyecto, fundamentalmente debido a la gran diversidad de proyectos y sus diferentes aplicaciones, sí es posible afirmar categóricamente que una decisión siempre debe estar basada en el análisis de un sin número de antecedentes con la aplicación de una metodología lógica que abarque la consideración de todos los factores que participan y afectan al proyecto.⁸

“Lo fundamental en la toma de decisiones es que ésta se encuentre cimentada en antecedentes básicos concretos que hagan que las decisiones se adopten concienzudamente y con el más pleno conocimiento de las distintas variables que entran en juego, las cuales, una vez valoradas, permitirán, en última instancia, adoptar en forma consciente las mejores decisiones posibles.”⁹

2.2. ESTUDIO DE FACTIBILIDAD

“Este estudio profundiza la investigación en fuentes secundarias y primarias en investigación de mercados, detalla la tecnología que se empleará, determina los costos totales y la rentabilidad económica del proyecto, y es la base en que se apoyan los inversionistas para tomar una decisión.”¹⁰

“Esta etapa constituye el paso final del estudio preinversional. Por tal motivo, entre las responsabilidades del evaluador, más allá del simple estudio de viabilidad, está la de velar por la optimación de todos aquellos aspectos que dependen de una decisión de tipo económico como, por ejemplo, el tamaño, la tecnología o la localización del proyecto, entre otros.”¹¹

⁸ Baca Urbina Gabriel; “Evaluación de Proyectos”; 1997; Pág. 2.

⁹ Sapag Ch. Nassir, Sapag Ch. Reinaldo; “Preparación y Evaluación de Proyectos”; 2000; Pág. 4.

¹⁰ Baca Urbina Gabriel; “Evaluación de Proyectos”; 1997; Pág. 5.

¹¹ Sapag Ch. Nassir, Sapag Ch. Reinaldo; “Preparación y Evaluación de Proyectos”; 2000; Pág. 19.

Las partes en que se divide un Estudio de Factibilidad son:

- Estudio de mercado
- Estudio técnico
- Estudio organizacional y legal
- Estudio y evaluación financiera

Además, el presente proyecto requiere de un estudio de exportación, el cual permitirá identificar los requisitos necesarios para que las artesanías salgan del Ecuador e ingresen a España.

2.2.1. ESTUDIO DE MERCADO

“Con este nombre se denomina la primera parte de la investigación formal del estudio. Consta básicamente de la determinación y cuantificación de la demanda y la oferta, el análisis de los precios y el estudio de la comercialización. El objetivo general de esta investigación es verificar la posibilidad real de penetración del producto en un mercado determinado.

El investigador del mercado, al final de un estudio meticuloso y bien realizado, podrá “palpar” o “sentir” el riesgo que se corre y la posibilidad de éxito que habrá con la venta de un nuevo artículo o con la existencia de un nuevo competidor en el mercado.

Por otro lado, el estudio del mercado también es útil para prever una política adecuada de precios, estudiar la mejor forma de comercializar el producto y contestar la primera pregunta importante del estudio: ¿existe un mercado viable para el producto que se pretende elaborar? Si la respuesta es positiva, el estudio continúa. Si la respuesta es negativa, puede replantearse la posibilidad de un nuevo estudio más preciso y confiable; si el estudio hecho ya tiene esas características, lo recomendable sería detener la investigación.”¹²

¹² Baca Urbina Gabriel; “Evaluación de Proyectos”; 1997; Pág. 7.

“Para el estudio de mercado se reconocen cuatro partes fundamentales, que son las siguientes: análisis de la demanda, análisis de la oferta, análisis de los precios y análisis de la comercialización.”¹³

2.2.1.1. Análisis de la Demanda

“El principal propósito que se persigue con el análisis de la demanda es determinar y medir cuáles son las fuerzas que afectan los requerimientos del mercado con respecto a un bien o servicio, así como determinar la posibilidad de participación del producto del proyecto en la satisfacción de dicha demanda. La demanda es función de una serie de factores, como son la necesidad real que se tiene del bien o servicio, su precio, el nivel de ingreso de la población, y otros, por lo que en el estudio habrá que tomar en cuenta información proveniente de fuentes primarias y secundarias, de indicadores econométricos, etc.”¹⁴

Debido a que el presente proyecto requiere un estudio de mercado extranjero se utilizarán fuentes secundarias para obtener la información requerida.

Se denominan fuentes secundarias aquellas que reúnen la información escrita que existe sobre el tema, ya sean estadísticas del gobierno, libros, datos de la propia empresa y otras. Entre las razones que justifican su uso se pueden citar las siguientes:

- Pueden solucionar el problema sin necesidad de obtener información de fuentes primarias, y por eso son las primeras que deben buscarse.
- Sus costos de búsqueda son muy bajos, en comparación con el uso de fuentes primarias.

¹³ Baca Urbina Gabriel; “Evaluación de Proyectos”; 1997; Pág. 14.

¹⁴ Baca Urbina Gabriel; “Evaluación de Proyectos”; 1997; Pág. 17.

- Aunque no resuelvan el problema, pueden ayudar a formular una hipótesis sobre la solución y contribuir a la planeación de la recolección de datos de fuentes primarias.

2.2.1.2. Análisis de la Oferta

“El propósito que se persigue mediante el análisis de la oferta es determinar o medir las cantidades y las condiciones en que una economía puede y quiere poner a disposición del mercado un bien o un servicio. La oferta, al igual que la demanda, es función de una serie de factores, como son los precios en el mercado del producto, los apoyos gubernamentales a la producción, etcétera. La investigación de campo que se haga deberá tomar en cuenta todos estos factores junto con el entorno económico en que se desarrollará el proyecto.

Aquí también es necesario conocer los factores cuantitativos y cualitativos que influyen en la oferta. En esencia se sigue el mismo procedimiento que en la investigación de la demanda. Esto es, hay que recabar datos de fuentes primarias y secundarias.”¹⁵

2.2.1.3. Análisis de Precios

“En las organizaciones económicas basadas en el sistema de mercado, las pautas seguidas en la fijación de precios constituyen un aspecto esencial en el proceso de producción y comercialización de bienes y servicios. Siempre que se suceda un cambio de los derechos de propiedad o siempre que se suministre un servicio, habrá un precio; en cada caso las empresas fijarán precios para sus bienes teniendo en cuenta ciertas consideraciones en torno a los costos, a la demanda y al mercado, y dentro del marco de lo político como de las conveniencias tanto de tipo económico como social.”¹⁶

¹⁵ Baca Urbina Gabriel; “Evaluación de Proyectos”; 1997; Págs. 36,37.

¹⁶ Miranda Juan José, “Gestión de Proyectos”, 2005. Pág. 103.

2.2.1.3.1. Proyección del Precio del Producto

Considérese que el precio obtenido en el mercado es el precio al consumidor final. Es indispensable conocer el precio del producto en el mercado, no por el simple hecho de saberlo, sino porque sería la base para calcular los ingresos probables en varios años. Por tanto, el precio que se proyecte no será el que se use en el estado de resultados, ya que esto implicaría que la empresa vendiera directamente al público o consumidor final, lo cual no siempre sucede, por lo tanto es importante considerar cuál será el precio al que se venderá el producto al primer intermediario; éste será el precio real que se considerará en el cálculo de los ingresos.

2.2.1.4. Análisis de Comercialización

“El estudio de comercialización señala las formas específicas de procesos intermedios que han sido previstos para que el producto o servicio llegue al usuario final.”¹⁷

El proceso de comercialización incluye: las formas de almacenamiento, los sistemas de transporte empleados, la presentación del producto o servicio, el crédito a los consumidores, la asistencia técnica a los usuarios, los mecanismos de promoción y publicidad.

Una buena comercialización es la que coloca al producto en un sitio y momento adecuados, para dar al consumidor la satisfacción que él espera con la compra.

2.2.2. ESTUDIO TÉCNICO

“El estudio técnico tiene por objeto proveer información para cuantificar el monto de las inversiones y de los costos de operación.

¹⁷ Miranda Juan José, “Gestión de Proyectos”, 2005. Pág. 105.

Como resultado de este estudio podrá obtenerse la información de las necesidades de mano de obra y recursos materiales, tanto para la puesta en marcha como para la posterior operación del proyecto. En particular, con el estudio técnico se determinarán los requerimientos de equipos de fábrica para la operación y el monto de la inversión correspondiente.”¹⁸

“Las partes que conforman un estudio técnico son las siguientes: análisis y determinación de la localización óptima del proyecto, análisis y determinación del tamaño óptimo del proyecto, análisis de la disponibilidad y el costo de los suministros e insumos, identificación y descripción del proceso y determinación de la organización humana y jurídica que se requiere para la correcta operación del proyecto.”¹⁹

2.2.2.1. Localización del Proyecto

“El estudio de localización se orienta a analizar las diferentes variables que determinan el lugar donde finalmente se ubicará el proyecto, buscando en todo caso, una mayor utilidad o una minimización de costos”.²⁰

El estudio de localización comprende niveles progresivos de aproximación, que van desde una integración al medio nacional o regional (macrolocalización), hasta identificar una zona urbana o rural (microlocalización), para finalmente determinar un sitio preciso.

En consecuencia y dependiendo de cada proyecto en particular, se deberán estudiar las diferentes opciones ponderando a discreción cada uno de los factores considerados relevantes para efectos de ubicación.

Las variables consideradas en cualquier nivel de aproximación se suelen llamar “fuerzas localizacionales” y las podemos jerarquizar en tres categorías:

¹⁸ Sapag Ch. Nassir, Sapag Ch. Reinaldo; “Preparación y Evaluación de Proyectos”; 2000; Pág. 21.

¹⁹ Baca Urbina Gabriel; “Evaluación de Proyectos”; 1997; Pág. 86.

²⁰ Miranda Juan José, “Gestión de Proyectos”, 2005. Pág. 122.

1. Los costos de transporte tanto de insumos como de productos.
2. La disponibilidad de insumos y sus condiciones de precio.
3. Otros factores como: condiciones de orden fiscal y tributario, existencia de infraestructura adecuada, políticas de desarrollo urbano o rural, condiciones generales de vida, vías de acceso, precio de la tierra, costo de arriendo.

2.2.2.2. Tamaño del Proyecto

“El tamaño del proyecto hace referencia a la capacidad de producción de un bien o de la prestación de un servicio durante la vigencia del proyecto.”²¹

2.2.2.3. Suministros e Insumos

“Cuando llega el momento de decidir sobre la compra de equipos y maquinaria, se deben tomar en cuenta una serie de factores que afectan directamente la elección.

La mayoría de la información que es necesario recabar será útil en la comparación de varios equipos y también es la base para realizar una serie de cálculos y determinaciones posteriores.”²²

2.2.2.4. Identificación y Descripción de Procesos

“El proceso de producción es el procedimiento técnico que se utiliza en el proyecto para obtener los bienes y servicios a partir de insumos, y se identifica como la transformación de una serie de insumos para convertirlos en productos mediante una determinada función de producción.”²³

²¹ Miranda Juan José, “Gestión de Proyectos”, 2005. Pág. 119.

²² Baca Urbina Gabriel; “Evaluación de Proyectos”; 1997; Pág. 97.

²³ Baca Urbina Gabriel; “Evaluación de Proyectos”; 1997; Pág. 93.

2.2.3. ESTUDIO ORGANIZACIONAL Y LEGAL

“Para cada proyecto es posible definir la estructura organizativa que más se adapte a los requerimientos de su posterior operación. Conocer esta estructura es fundamental para definir las necesidades de personal calificado para la gestión y, por lo tanto, estimar con mayor precisión los costos indirectos de la mano de obra ejecutiva.

Los procedimientos que definen a cada proyecto en particular determinan también la inversión en estructura física. La simulación de su funcionamiento permitirá definir las necesidades de espacio físico para oficinas, pasillos, vías de acceso, etc.

La parte legal, aunque no responde a decisiones internas del proyecto, como la organización y procedimientos administrativos, influye en forma indirecta en ellos y, en consecuencia, sobre la cuantificación de sus desembolsos.”²⁴

2.2.4. ESTUDIO DE EXPORTACIÓN

“Para efectuar una transacción internacional existen muchos detalles, normas y procedimientos que deben conocer los empresarios, porque estos instrumentos reguladores o normativos forman parte del marco legal de cada país para el comercio exterior. La actividad exportadora tiene variadas características. Al ser parte de un régimen legal tiene que seguir las reglas establecidas.”²⁵

“Siempre será importante que el empresario que desee exportar cierto producto y no se encuentre seguro acerca de si lo puede hacer o no, realice las consultas necesarias, porque pueden darse casos en que se establezcan restricciones por diversos motivos.”²⁶

²⁴ Sapag Ch. Nassir, Sapag Ch. Reinaldo; “Preparación y Evaluación de Proyectos”; 2000; Págs. 24, 25.

²⁵ Estrada Raúl, Estrada Patricio; “Lo que se debe conocer para exportar: exportar es el reto”; 2007; Pág. 67.

²⁶ Estrada Raúl, Estrada Patricio; “Lo que se debe conocer para exportar: exportar es el reto”; 2007; Pág. 79.

2.2.5. ESTUDIO Y EVALUACIÓN FINANCIERA

2.2.5.1. Estudio Financiero

“Los objetivos de esta etapa son ordenar y sistematizar la información de carácter monetario que proporcionaron las etapas anteriores. La sistematización de la información financiera consiste en identificar y ordenar todos los ítems de inversiones, costos e ingresos que puedan deducirse de los estudios previos y todos aquellos elementos que debe suministrar el propio estudio financiero.”²⁷

“La parte de análisis económico pretende determinar cuál es el monto de los recursos económicos necesarios para la realización del proyecto, cuál será el costo total de la operación de la planta, así como otra serie de indicadores que servirán como base para la evaluación económica.”²⁸

En el estudio financiero se analizarán los siguientes aspectos:

- Las inversiones necesarias para realizar el proyecto, ya sean estas fijas, diferidas o capital de trabajo.
- Los costos y gastos en todas sus clases: costos de fabricación, gastos de ventas, administración y financieros.
- Los ingresos, los cuales constituyen la cantidad de dinero recibido por las ventas de los productos o prestación de servicios.
- El punto de equilibrio, que es la cantidad vendida de productos donde los ingresos son iguales a los costos totales.
- Los Estados Financieros, siendo los más importantes el Estado de Pérdidas y Ganancias y el Balance General.

²⁷ Sapag Ch. Nassir, Sapag Ch. Reinaldo; “Preparación y Evaluación de Proyectos”; 2000; Pág. 26.

²⁸ Baca Urbina Gabriel; “Evaluación de Proyectos”; 1997; Pág. 134.

2.2.5.2. Evaluación Financiera

“La evaluación financiera es la parte final de toda secuencia de análisis de la factibilidad de un proyecto. Es la herramienta que se utiliza para demostrar que la inversión propuesta será económicamente rentable.”²⁹

2.2.5.2.1. Indicadores Financieros

- **Valor Actual Neto (VAN)**

Consiste en encontrar la diferencia entre el valor actualizado de los flujos de beneficios y el valor, también actualizado, de las inversiones y otros egresos en efectivo.

- **Tasa Interna de Retorno (TIR)**

Es la tasa de rentabilidad del proyecto, comparando (llevando al mismo tiempo) lo flujos periódicos de fondos (ingresos y egresos) con las inversiones que se requiere.

- **Periodo de Recuperación del Capital (PRC)**

Es el tiempo que tarda en recuperarse la inversión inicial del proyecto.

- **Relación Beneficio/Costo (B/C)**

Indica la cantidad de dinero que recibe la empresa por cada dólar invertido.

2.3. COMERCIO EXTERIOR

“Es el intercambio de bienes y servicios entre países. Los bienes pueden definirse como productos finales, productos intermedios necesarios para la producción de los finales o materias primas y productos agrícolas. El comercio internacional permite a un país especializarse en la producción de los bienes que fabrica de

²⁹ Baca Urbina Gabriel; “Evaluación de Proyectos”; 1997; Pág. 180.

forma más eficiente y con menores costes. El comercio también permite a un Estado consumir más de lo que podría si produjese en condiciones de independencia. Por último, el comercio internacional aumenta el mercado potencial de los bienes que produce determinada economía.”³⁰

2.3.1. EXPORTACIÓN

“La exportación es el tráfico legítimo de bienes y servicios nacionales de un país pretendidos para su uso o consumo en el extranjero. Las exportaciones pueden ser cualquier producto enviado fuera de la frontera de un Estado y son generalmente llevadas a cabo bajo condiciones específicas.”³¹

2.3.1.1. Formas de Exportación

2.3.1.1.1. Exportación Indirecta

“La empresa exportadora trata con un intermediario, el cual es otra compañía nacional, antes de introducirse en el mercado internacional.”³²

En este tipo de exportación se pueden encontrar dos modalidades bastante diferenciadas.

1. A través de la venta a clientes nacionales, que luego exportan el producto. Es como vender a cualquier cliente nacional. En esta situación, es otro el que decide qué producto puede ser vendido en un mercado extranjero, asumiendo las tareas de investigación de mercados y la gestión de exportación.

2. A través de intermediarios.

En este caso la empresa exporta por ejemplo, a través de una "trading" (sociedad intermediaria) que busca los compradores en los mercados extranjeros.

³⁰ http://es.encarta.msn.com/encyclopedia_761560913_3/Comercio_internacional.html

³¹ Hinkelman Edward; “Diccionario de comercio internacional”; 2003; Pág. 106.

³² Daniels Jhon D., Radebaugh Lee H.; “Negocios Internacionales”; 2000; Pág. 721.

2.3.1.1.2. Exportación Directa

“La empresa exportadora realiza este tipo de exportación cuando desea ejercer mayor control sobre la función sobre la función de comercialización y obtener mayores utilidades.”³³

Operación que consiste en que el propio fabricante o productor emite los documentos en nombre del comprador extranjero, promoviendo la efectiva salida del producto para el exterior.

2.3.1.1.3. Exportación Equiparada

“En esta forma de envío, las exportaciones de productos de una empresa se realizan a través de los canales de distribución de otra empresa.”³⁴

Intervienen dos exportadores, quienes se unen con la finalidad de abastecer de producto al mercado internacional.

2.3.1.2. Ventajas y Desventajas de Exportar

2.3.1.2.1. Ventajas

La exportación ofrece muchas ventajas a las empresas, algunas de ellas son:

- Mayor número de clientes potenciales.
- Aumentar volumen de ventas e ingresos.
- Disminución del riesgo ante una crisis en el mercado local (diversificación de mercados).
- Acceso a mercados menos competidos.

³³ Daniels Jhon D., Radebaugh Lee H.; “Negocios Internacionales”; 2000; Pág. 720.

³⁴ Daniels Jhon D., Radebaugh Lee H.; “Negocios Internacionales”; 2000; Pág. 725.

- Incrementar el volumen de producción y hacer más eficiente la utilización de la capacidad productiva de la empresa.
- Incrementar el volumen de producción para reducir los costos unitarios de fabricación y ganar competitividad en el mercado interno.
- Incrementar la calidad y competitividad de los productos a través de la competencia internacional.
- Aparición de nuevos productos o mejora de los ya existentes.
- Mejorar imagen corporativa ante clientes y proveedores.

2.3.1.2.2. Desventajas

Entre las desventajas de la exportación se tienen:

- Mayores costos.
- Problemas de logística.
- Diferencias culturales.
- Dificultad en la cobranza.
- Periodo de recuperación más largo.

2.3.2. ACCESO AL MERCADO³⁵

Es preciso obtener información confiable y actualizada sobre:

- 1) Documentos o especies valoradas necesarios para legalizar las importaciones en el exterior, reglamentos de importación, restricciones y cuotas.
- 2) Imposición de los derechos de aduana y otros tributos a la importación, como son el impuesto al valor agregado, tasas aduaneras y de servicios, trato arancelario preferencial, acuerdos internacionales, etc.

³⁵ Estrada Raúl, Estrada Patricio; “Lo que se debe conocer para exportar: exportar es el reto”; 2007; Págs. 24-25.

- 3) Métodos seguidos para el aforo físico y aforo aleatorio.
- 4) Normas técnicas vigentes en el país de destino; en el caso de no haberlas para el producto en particular, investigar las normas de referencia más adecuada como las normas ISO. En la negociación habrá que establecer de principio las normas de referencia.
- 5) Reglas para marcas indicadoras del país de origen, regulaciones sobre etiquetas, certificados sanitarios y también los artículos y recipientes que requieren marcas, etc.
- 6) Reglamentos o códigos de construcción o de instalaciones para el caso de materiales pertinentes como: estructuras, paneles, puertas, etc.
- 7) Reglamentaciones vigentes en cuanto al manejo de divisas, reembolsos al exterior, cambios internacionales y otras regulaciones.
- 8) Tratados, leyes, reglamentos u otras disposiciones sobre las Certificaciones de Origen de las mercancías.
- 9) Sellos o marcas de conformidad con Normas Técnicas.
- 10) Certificados de conformidad con normas o con requerimientos específicos para lotes de exportación.

2.3.3. INCOTERMS

“Los términos internacionales de comercio (INCOTERMS) son un conjunto de reglas y disposiciones, establecidos por la Cámara Internacional de Comercio, que nos indican cuando empieza el riesgo y cuando termina el mismo al momento de hacer una compraventa internacional. Su objetivo es conocer la distribución de

los gastos y las correspondientes responsabilidades entre el vendedor y el comprador.”³⁶

“Se publicaron por primera vez en 1936. A ellas se les ha ido introduciendo enmiendas y adiciones en 1953, 1967, 1976, 1980 y en 1990 de acuerdo a las distintas experiencias de los compradores y vendedores a nivel internacional. La última revisión de estos términos se la realizó en el año 2000.”³⁷

Los Incoterms se clasifican en cuatro grupos, que son:

2.3.3.1. Grupo E

Representa el grupo de salida y consta de un solo término.

2.3.3.1.1. EXW / Ex-Works / En fábrica

“Significa que el vendedor cumple con su obligación de entrega cuando ha puesto la mercancía o los productos a disposición del comprador en su establecimiento, sea este, taller, fábrica, bodega o almacén. El comprador debe asumir todos los costos y riesgos de retirar la mercancía desde la casa del vendedor hasta su destino final o su país.”³⁸

2.3.3.2. Grupo F

El vendedor entrega los productos a un medio de transporte enviado o escogido por el comprador.

2.3.3.2.1. FCA / Free Carrier / Franco Transportista

“Tiene el sentido de que el vendedor entrega la mercadería con toda la documentación legalizada al transportista nombrado por el comprador, en el lugar

³⁶ Estrada Patricio; “Cómo hacer importaciones”; 2006; Pág. 27.

³⁷ Estrada Raúl, Estrada Patricio; “Lo que se debe conocer para exportar: exportar es el reto”; 2007; Pág. 39.

³⁸ Estrada Patricio; “Cómo hacer importaciones”; 2006; Pág. 31.

o punto acordado. Se entiende que se puede utilizar cualquier medio de transporte, incluido el transporte multimodal.”³⁹

2.3.3.2.2. *FAS / Free Alongside Ship / Franco al Costado del Buque*

“Significa que el vendedor cumple con su obligación de entregar la mercancía cuando la misma es colocada al costado del buque en el puerto de embarque convenido. Exige que el vendedor despache la mercancía en aduana para la directa exportación. Este término puede usarse únicamente para el transporte por mar o por vías de navegación interior.”⁴⁰

2.3.3.2.3. *FOB / Free on Board / Franco a Bordo*

“Este término es el más usado en nuestro país y significa que el vendedor ha cumplido su obligación de entrega cuando la mercancía ha sobrepasado la borda y efectivamente se ha colocado sobre el barco. El término FOB exige al vendedor despachar la mercancía en aduana para la exportación. Solo puede emplearse en el transporte por mar.”⁴¹

2.3.3.3. Grupo C

Según estos términos el vendedor contrata el transporte para hacer llegar la mercancía hasta el lugar de destino, pero sin asumir el riesgo de pérdida o daño debido a hechos ocurridos después del despacho de exportación, la carga y el transporte.

2.3.3.3.1. *CFR / Cost and Freight / Costo y Flete*

“Implica que el vendedor entrega la mercancía cuando sobrepasa la borda del buque en el puerto de embarque. El vendedor debe pagar los costos y el flete necesarios para llevar la mercancía al puerto de destino convenido, pero su

³⁹ Estrada Patricio; “Cómo hacer importaciones”; 2006; Pág. 33.

⁴⁰ Estrada Patricio; “Cómo hacer importaciones”; 2006; Pág. 33.

⁴¹ Estrada Patricio; “Cómo hacer importaciones”; 2006; Pág. 34.

responsabilidad termina en el puerto de embarque. Solamente puede ser utilizado para el transporte marítimo.”⁴²

2.3.3.3.2. *CIF / Cost, Insurance and Freight / Costo, Seguro y Flete*

“Este término tiene las mismas características que costo y flete, pero el vendedor debe, además, conseguir un seguro marítimo de cobertura mínima. Además, exige que el vendedor obtenga los documentos de exportación. En este caso el comprador o importador está obligado a reembolsar al exportador los valores correspondientes al costo de la mercadería más su transporte y más el seguro correspondiente.”⁴³

2.3.3.3.3. *CPT / Carriage Paid To / Transporte Pagado Hasta*

“Indica que el vendedor cumple con su obligación de entregar la mercancía cuando ha puesto a disposición del transportista designado por él y paga el flete del transporte de la mercancía hasta el destino convenido. El riesgo de pérdida o daño se transfiere del vendedor al comprador cuando la mercancía ha sido entregada a la custodia del transportista. Si se utilizan transportistas sucesivos para el transporte al destino convenido, el riesgo se transmite cuando la mercancía se ha entregado al primer porteador. Este término exige que el vendedor despache la mercancía en la aduana y puede usarse con cualquier modo de transporte.”⁴⁴

2.3.3.3.4. *CIP / Carriage and Insurance Paid To / Transporte y Seguro Pagado Hasta*

“Tiene las mismas características que el término CPT, con el añadido de que el vendedor contrata el seguro y paga la prima correspondiente. Este término exige al vendedor conseguir un seguro sólo con cobertura mínima. Si el comprador

⁴² Estrada Patricio; “Cómo hacer importaciones”; 2006; Pág. 35.

⁴³ Estrada Patricio; “Cómo hacer importaciones”; 2006; Pág. 36.

⁴⁴ Estrada Raúl, Estrada Patricio; “Lo que se debe conocer para exportar: exportar es el reto”; 2007; Pág. 45.

desea tener la protección de una cobertura mayor necesitará contratar un seguro complementario. Puede usarse con cualquier modalidad de transporte.”⁴⁵

2.3.3.4. Grupo D

Según el cual el exportador corre a cargo de todos los gastos y riesgos necesarios para llevar la mercancía al país de destino.

2.3.3.4.1. DAF / Delivered At Frontier / Entregada en Frontera

“Indica que el vendedor realiza la entrega cuando la mercancía es puesta a disposición del comprador sobre los medios de transporte utilizados y no descargados, en el punto y lugar de la frontera convenido, pero antes de la aduana fronteriza del país colindante, debiendo estar la mercancía despachada de exportación.

El término frontera se refiere a cualquier frontera, incluida la del país de exportación. Por tanto, es muy importante que se defina exactamente la frontera terrestre.”⁴⁶

2.3.3.4.2. DES / Delivered Ex-Ship / Entregada sobre Buque

“Indica que el vendedor debe poner la mercancía a disposición del comprador a bordo del buque, sin despacharla de aduana para la importación, en el puerto de destino convenido. El vendedor debe soportar todos los costos y riesgos inherentes al llevar la mercancía al puerto de destino acordado. Se lo utiliza en transporte por mar.”⁴⁷

⁴⁵ Estrada Raúl, Estrada Patricio; “Lo que se debe conocer para exportar: exportar es el reto”; 2007; Pág. 46.

⁴⁶ Estrada Patricio; “Cómo hacer importaciones”; 2006; Pág. 39.

⁴⁷ Estrada Patricio; “Cómo hacer importaciones”; 2006; Pág. 39.

2.3.3.4.3. *DEQ / Delivered Ex-Quay / Entregada en Muelle*

“El vendedor asume todos los riesgos y costos necesarios para hacer llegar la mercancía al país de importación y su obligación termina cuando la misma se ha puesto a disposición del comprador sobre el muelle o desembarcadero de destino.

Este término exige del comprador el despacho aduanero de la mercancía para la importación y el pago de todos los trámites, derechos, impuestos y demás cargas exigibles. Es utilizado para el transporte por mar.”⁴⁸

2.3.3.4.4. *DDU / Delivered Duty Unpaid / Entregada Derechos No Pagados*

“El vendedor debe realizar la entrega de la mercancía al comprador, sin despachar de aduana para la importación y sin descargarla del transporte, en el lugar de destino acordado. El vendedor debe asumir los costos y riesgos necesarios para trasladar la mercancía hasta aquel punto, los derechos e impuestos exigibles a la importación son por cuenta del importador.”⁴⁹

Puede utilizarse con cualquier medio de transporte, pero cuando la entrega sea marítima es referible utilizar DES o DEQ.

2.3.3.4.5. *DDP / Delivered Duty Paid / Entregada Derechos Pagados*

“Indica que el vendedor debe entregar los productos al comprador, despachados de aduana para la importación y sin descargarlos del transporte, en el lugar de destino acordado. El vendedor debe hacerse cargo de todos los costos y riesgos, incluidos el transporte interno, los impuestos y otros cargos de importación. Puede emplearse con cualquier modo de transporte.”⁵⁰

⁴⁸ Estrada Raúl, Estrada Patricio; “Lo que se debe conocer para exportar: exportar es el reto”; 2007; Pág. 48.

⁴⁹ Estrada Patricio; “Cómo hacer importaciones”; 2006; Pág. 41.

⁵⁰ Estrada Patricio; “Cómo hacer importaciones”; 2006; Pág. 41.

2.3.4. DETERMINACIÓN DE LOS PRECIOS DE EXPORTACIÓN

“Con demasiada frecuencia se calculan los precios de exportación a base de los precios internos, añadiéndoles el flete, el seguro y las comisiones; esto puede inducir a algunos errores de criterio que conviene eliminar.

Es indispensable tener en cuenta que, en la mayor parte de los casos, es preciso marginar el menor beneficio posible para mantenerse en un mercado muy competitivo de exportación.

Debemos ofrecer la mejor calidad a un precio razonable y hacer cuenta que el beneficio del mercado de exportación está más bien en función del volumen y no del precio unitario; conviene ganar menos por unidad y más por el número de unidades vendidas.”⁵¹

Para fijar el precio de exportación es necesario tomar en cuenta los siguientes rubros: el costo del producto, el margen de beneficio, comisiones, embalaje, etiquetas, marcas, transporte interno, gastos de carga y descarga, llamadas a larga distancia, transporte externo, seguro, entre otros que se pueden presentar según el tipo de mercancía que se venda.

2.3.5. EMBALAJE PARA LA EXPORTACIÓN

“Al empacar o embalar las mercancías destinadas a la exportación se lo debe hacer de tal forma que permita a los funcionarios de aduana reconocerlas, pesarlas, medirlas y liberarlas sin demora.

Si los bultos contienen mercancías de un solo tipo, o su contenido y valor son uniformes, se facilita muchísimo su selección para la inspección. Si el contenido y el valor varían de un bulto a otro, hay más posibilidades de demoras y de

⁵¹ Estrada Raúl, Estrada Patricio; “Lo que se debe conocer para exportar: exportar es el reto”; 2007; Págs. 31,32.

confusión. Para facilitar el examen, tiene suma importancia la forma en que se embarca la mercancía.

Muchas veces se pierde un buen cliente debido a que éste recibe la mercadería en malas condiciones, o a la pérdida de artículos por robos durante el transporte. Además, es importante incluir en la marcación del embalaje, rótulos como: “DELICADO”, “MANÉJESE CON CUIDADO”, “FRÁGIL” etc. para que la mercadería sea tratada de una manera más considerada.

La protección del embalaje contra todo daño en tránsito se inicia en el departamento de expedición del exportador, el cual debe tener un conocimiento muy amplio sobre los tipos de embalajes más adecuados, los sistemas de empaquetar correctos dentro de los embalajes, los elementos de amortiguación más convenientes y baratos, la marcación, etc.

Al seleccionar el tipo de envase, lo primero que ha de tenerse en cuenta es la naturaleza del producto, a fin de no aumentar los riesgos de destrucción por un embalaje inadecuado que ocasionaría el daño del producto y las consiguientes pérdidas por reposición, adicionalmente a los seguros, fletes y más costos, perjuicios y reclamos que se ocasionan.”⁵²

2.3.6. TRANSPORTE DE EXPORTACIÓN

La condición básica para asegurar éxito en el comercio de exportación es lograr que las mercancías lleguen a su punto de destino en el extranjero en buenas condiciones, dentro de un periodo razonable de tiempo y a un costo que haga posible la competencia. Si al realizarse una operación de transporte no puede lograrse este objetivo, toda la operación será un fracaso.

⁵² Estrada Raúl, Estrada Patricio; “Lo que se debe conocer para exportar: exportar es el reto”; 2007; Págs. 55-58.

El transporte internacional se desarrolla a través de las siguientes formas: marítima, terrestre y aérea, de las cuales la más utilizada es la primera.

Todo el sistema de transporte se halla basado en una sola palabra: cooperación. Para lograrla, el exportador debe obtener un amplio conocimiento, si es posible personal, de todos los elementos y sistemas involucrados, a fin de lograr la interacción de todos ellos en la forma más adecuada a sus intereses; en general, no hay conflicto de intereses con los transportadores, ya que éstos viven por medio del exportador y siempre es posible llegar a un arreglo satisfactorio.

2.3.6.1. Seguro de Transporte Internacional

“Es aquel contrato que ampara o cubre todo daño parcial o total que sufra una mercancía en un trayecto asegurado mediante un medio de transporte. Su finalidad es la de cubrir a las mercancías contra los diferentes riesgos que pueden suceder durante su traslado de un país a otro.

En este contrato interviene el asegurador que, por medio del pago de una prima, se obliga a indemnizar al asegurado por cualquier evento o siniestro que sufra el bien asegurado.”⁵³

2.3.7. COBRO DE LAS EXPORTACIONES⁵⁴

El éxito en la comercialización internacional por parte de los productores, industriales y comerciantes, dependerá del conocimiento que se tenga de los sistemas de comercialización y fundamentalmente de los riesgos que se asuman sobre los medios de pago.

¿Qué va a pasar con el futuro exportador si por un lado se desvela produciendo calidad y por otro no conoce el riesgo que involucran las exportaciones a clientes

⁵³ Estrada Patricio; “Cómo hacer importaciones”; 2006; Pág. 219.

⁵⁴ Estrada Raúl, Estrada Patricio; “Lo que se debe conocer para exportar: exportar es el reto”; 2007; Págs. 81-86.

muchas veces desconocidos? En tal virtud, el exportador tiene cinco formas para cobrar su mercancía:

2.3.7.1. Prepago

El vendedor recibe el valor total de la exportación antes de embarcar la mercancía. El prepago funciona cuando se tiene la suficiente confianza en el vendedor y cuando los productos son muy apetecidos en el exterior.

2.3.7.2. Giro a la Vista

El exportador envía los productos y en un viaje posterior pasa a retirar los cheques o, en su defecto, pide que se lo depositen en su cuenta o solicita que realicen una transferencia. Se necesita mucha confianza en el comprador.

2.3.7.3. Giro a Plazos

Es el giro a 60, 90 y hasta 120 días plazo. Significa que una vez embarcada las mercancías, hay que esperar que se cumpla el plazo. Tan solo unos días antes del vencimiento se puede hacer un recordatorio al cliente en el exterior para que prepare el cheque o se disponga a realizar la transferencia internacional.

El segundo y tercer caso suceden cuando los compradores extranjeros no desean abrir cartas de crédito y son los sistemas más usuales que se dan en el exterior. Funcionan bien cuando se conoce y se confía en los clientes y cuando los países de destino controlan las operaciones de importación, de manera que, más le conviene al comprador pagar sus importaciones que no pagarlas, porque el Estado castiga con fuertes multas e impedimento de realizar más importaciones a quienes no pagan.

2.3.7.4. Crédito Documentario Internacional

“El importador instruye a su banco para pagar al exportador, a través de un banco corresponsal, según las modalidades del contrato de venta, contra entrega de los documentos requeridos.

Para poder ejecutar esta orden, el banco reservará el monto necesario, bloqueándolo en la cuenta corriente de su cliente o en su línea de crédito. El contrato debe especificar la naturaleza de los documentos que debe entregar el exportador previo a su pago y, el plazo para su presentación.”⁵⁵

2.3.7.5. Seguro de Crédito a la Exportación

Significa que se despacha la mercancía y junto con la documentación se envían letras o facturas. El momento que el comprador extranjero firma dichas letras, el exportador tiene la seguridad de pago, porque si el importador no le cancela, lo hará el seguro que contrató como exportador. El seguro cancela un valor que oscila entre el setenta y noventa por ciento del total de la factura, dependiendo de los casos.

2.3.8. DOCUMENTOS REQUERIDOS PARA UNA EXPORTACIÓN⁵⁶

Al asumir una obligación contractual internacional, el exportador debe conocer todos los documentos que se requieren para enviar o legalizar la salida de las mercancías del territorio aduanero, para el cobro de cartas de crédito, para las cobranzas provenientes del exterior, para el transporte y para que el comprador pueda nacionalizar las mercancías en su país.

Los documentos internacionales de mayor importancia son:

⁵⁵ Centro Nacional de Promoción de la Pequeña Industria y Artesanía; “Manual para la exportación de productos artesanales y de la pequeña industria”; 1993; Pág. 39.

⁵⁶ Estrada Raúl, Estrada Patricio; “Lo que se debe conocer para exportar: exportar es el reto”; 2007; Págs. 95-107.

- Los Documentos de Transporte Internacional
- Las Facturas Comerciales
- Los Certificados

2.3.8.1. Documentos de Transporte Internacional

Son los que se envían al importador, o a otro usuario del comercio exterior con el fin de garantizar que la mercancía ha sido depositada en un medio de transporte.

2.3.8.1.1. Bill of Lading

Es el Conocimiento de Embarque Marítimo o lo que se conoce como B/L. Es el documento por el cual la compañía naviera reconoce que ha recibido la mercancía para su transporte hasta el puerto de destino.

Estos documentos pueden ser NOMINATIVOS, aquellos que se extienden a nombre de una persona determinada y que no son negociables. A la ORDEN es aquel que se consigna a nombre de cierta institución o persona diferente al importador. Este documento si puede ser negociable.

2.3.8.1.2. Air Waybill

Es el Conocimiento de Embarque Aéreo o guía aérea. Es el documento a través del cual una compañía de aviación certifica que ha recibido las mercancías para su transporte hasta el lugar de destino. Es conocido como Carta de Porte Aéreo.

2.3.8.1.3. Carta de Porte Internacional por Carretera (CPIC)

Es el documento que prueba que el transportista terrestre autorizado ha tomado las mercancías bajo su responsabilidad y se ha obligado a transportarlas y entregarlas de conformidad con las condiciones establecidas en ella o en el contrato correspondiente.

Estas clases de documentos tienen dos formas:

- **Prepaid (Prepagado).**- Significa que el transporte es pagado por el expedidor.
- **Collect (Al cobro).**- Significa que la mercancía es embarcada y antes de que el importador la retire tiene que pagar el flete.

A su vez pueden ser:

- **Clean (Limpio).**- Es cuando no tiene ningún aspecto ni señalización de que la mercancía se encuentra en malas condiciones.
- **Dirty (En verde, sucio ó con Reservas de Origen).**- Es cuando tiene algún reparo o reserva indicados clara y específicamente por el embarcador.

En estos documentos se especifican los siguientes datos:

- Nombre y dirección del remitente
- Lugar y fecha de embarque de las mercancías
- Nombre y dirección del destinatario
- Lugar, país y plaza de entrega de las mercancías
- A quién se debe notificar
- Cantidad y clase de bultos
- Marcas
- Descripción de la mercancía
- Peso total en kilogramos (o volumen)
- Valor
- Gasto a pagar
- Flete al cobro o prepagado
- Nombre y firma del remitente
- Lugar y país de emisión

- Fecha de emisión
- Firma autorizada

2.3.8.2. Factura Comercial

La factura comercial es el documento que describe las mercancías materia de un contrato de compra – venta. Este documento lo otorga el exportador a nombre del importador y mediante el mismo se detallan los siguientes aspectos:

- Lugar y fecha de emisión
- Número de la factura que se emite
- Direcciones, teléfonos y fax, tanto del comprador como del vendedor
- Descripción de la mercancía
- Cantidad de bultos
- Marcas
- Peso bruto y neto en kilogramos (o volumen)
- Nombre de la compañía transportadora
- Precio o valor de la mercancía
- Partida arancelaria

Es un documento privado que el vendedor de una mercancía entrega al adquirente de la misma, como constancia de un acto de comercio.

La factura comercial es un documento requerido tanto en la Aduana del país de salida como del país de destino.

2.3.8.3. Certificados

2.3.8.3.1. Certificado de Origen

Es el documento que garantiza el origen de la mercadería. Estos son exigidos por los países en razón de los derechos preferenciales que existen según convenios

bilaterales o multilaterales. Y además, es un documento por el cual se certifica que la mercancía es producida o fabricada en el país del exportador.

En el Ecuador algunas entidades habilitadas para expedir los certificados de origen son:

- La Cámara de Industriales de Pichincha
- La Cámara de la Pequeña y Mediana Industria de Pichincha
- Las Cámaras de Comercio de Quito, Guayaquil y Cuenca.
- La Federación Ecuatoriana de Exportadores

2.3.8.3.2. Certificado de Calidad

Es el documento que certifica que se han llevado a cabo todas las actividades que la organización o empresa debe realizar a fin de lograr satisfacer las expectativas de calidad de sus clientes.

2.4. ARTESANÍAS

“Por tradición cultural, Ecuador es un país donde se elabora una gran variedad de artesanías con materiales muy diversos. La artesanía ecuatoriana se destaca por sus coloridos diseños y creativas formas, que reflejan la riqueza de nuestras cuatro regiones naturales. Paisajes, personas, animales, creencias y mitos son plasmados con gran habilidad por los artesanos, obteniendo artesanías que llevan a todo el mundo un mensaje de alegría y hermandad.

La actividad artesanal forma parte de las redes sociales, económicas y culturales del medio rural, de las zonas populares de las ciudades y desde luego de las etnias indígenas originarias de nuestro país. Esta actividad se realiza al interior de una economía mayoritariamente doméstica y básicamente de autoconsumo y se debe incentivar para que se transmita de generación en generación. En muchas

ocasiones esta producción artesanal abarca objetos que sirven para el uso cotidiano del hogar y el trabajo, o tienen un objetivo estético asociado a su uso cotidiano o a una finalidad ritual que las hace quedar inmersas en la red de símbolos que constituyen la identidad comunitaria”.⁵⁷

“Ecuador cuenta con excelentes productos de artesanías debido principalmente a la gran diversidad de flora, fauna y etnias que se pueden representar en ellas. Los productos artesanales ecuatorianos son muy apreciados en el extranjero, siendo ahí su valor mucho más alto que el precio que se está recibiendo localmente.”⁵⁸

“Los productos provenientes de la artesanía, que a su vez reflejan la cultura y el arte popular, tienen características propias, siendo las principales las siguientes:

- El elemento e instrumento básico de su elaboración lo constituye la fuerza de trabajo, el ingenio y habilidad de su fabricante.
- Para su elaboración no requiere de mayores inversiones en activos fijos, y generalmente los instrumentos o materiales que utilizan pueden servir para la elaboración de artículos diferentes.
- Por su forma de elaboración, esto es manual, son artículos únicos; es difícil que puedan existir dos exactamente iguales.
- En algunos casos están orientados a satisfacer necesidades de estratos de mercado con ingresos medianos y altos.
- Existe una gran diversidad de artesanos que pueden elaborar artículos similares o en un corto tiempo encontrarse aptos para ello.”⁵⁹

⁵⁷ Ministerio de Comercio Exterior, Industrialización, Pesca y Competitividad; “Proyecto para la competitividad de las Artesanías del Ecuador”; 2001.

⁵⁸ www.imbaburaturismo.gov.ec

⁵⁹ Centro Nacional de Promoción de la Pequeña Industria y Artesanía; “Manual para la exportación de productos artesanales y de la pequeña industria”; 1993; Pág. 7.

2.4.1. ARTESANÍAS DE MADERA DE SAN ANTONIO DE IBARRA

Desde que en 1880 Daniel Reyes instaló el primer taller de artesanía junto con sus hermanos, la historia de San Antonio de Ibarra empezó a dar un giro, pues la madera se convirtió en el sustento de la mayor parte de familias de esa parroquia. En las calles principales del pueblo están localizados almacenes donde se venden artesanías, esculturas y muebles tallados en madera. El pueblo artístico atrae a la mayoría de los turistas que pasan por Ibarra.

2.4.1.1. Información General

Lugar de venta

En el centro poblado, en cada casa, se vende informalmente; existe una galería de gran magnitud en la que exponen las artesanías de exportación. Las personas con mayores posibilidades tienen almacenes en sus viviendas.

Materiales utilizados

La madera más utilizada por los artesanos es el nogal ya que es fácil de trabajarlo, muy durable y no se deforma; además se trabaja en naranjillo, cedro y laurel. A las maderas duras se las pone en reposo para depurarles y darles forma.

El lugar desde donde se provee de madera a los artesanos es la población de Íntag, cercana a San Antonio de Ibarra.

Personas que elaboran

En general toda la población, hombres, mujeres y niños que empiezan como aprendices desde los cinco años o en cuanto terminan la escuela.

Proceso de elaboración

Primeramente se elaboran bocetos y dibujos en papel de la obra que se va a tallar, luego estos se calcan sobre la madera y empieza el trabajo de tallado, luego el lijado, pulido y curado de la madera para evitar la polilla, finalmente se laca o pinta en policromía con lo que la pieza queda lista para la venta.

“En el tallado de la artesanía se debe tener muy en cuenta el cuidado de algunos aspectos como el movimiento o la postura de la figura y el equilibrio que debe existir en el tamaño de sus partes, especialmente si es la imagen de una persona ya que sus extremidades deben ser iguales. Es recomendable comenzar el trabajo por los rasgos grandes y luego continuar con los rasgos y detalles pequeños.”⁶⁰

Tiempo de elaboración

Todo el proceso demora entre una semana y un mes, dependiendo del tamaño, acabados de la pieza e inclusive, del estado de ánimo del artista.

Herramientas que se utilizan

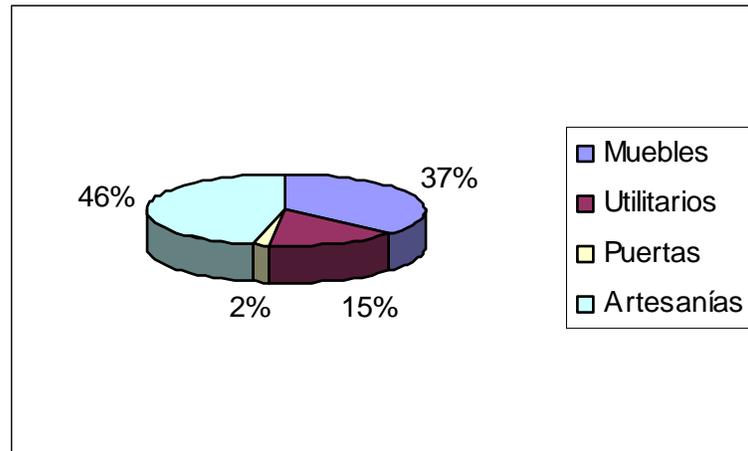
Formones y Gurbias de todos los tamaños, debido a que se realizan tallados desde los más pequeños y complicados hasta los más grandes.

2.4.1.2. Productos de Madera de San Antonio

Los artículos que más se elaboran son las artesanías, que alcanzan cerca de la mitad de la producción, seguido por los muebles en un 37%, constituyéndose en los dos principales productos.

A continuación se lo representa en el gráfico 2.1.

⁶⁰ Entrevista al Presidente de la Asociación de Artesanos de San Antonio de Ibarra

Gráfico 2.1: *Productos que se elaboran en San Antonio*

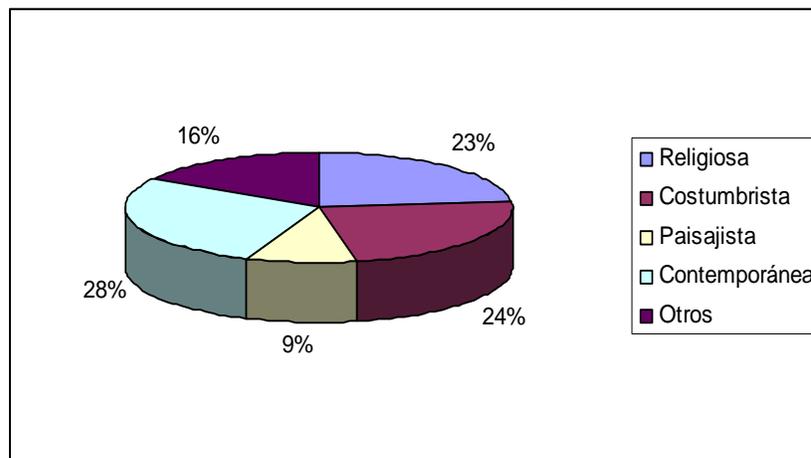
Fuente: Junta Parroquial de San Antonio

Elaborado por: Mauricio López Vera

2.4.1.3. Venta Según la Temática

Las artesanías de mayores ventas al mes son las de temática contemporánea con algo más de la cuarta parte, seguidas de los modelos costumbristas.

Estas dos temáticas junto con la religiosa, alcanzan la mayoría relativa (75%) de las ventas de artesanías de San Antonio de Ibarra.

Gráfico 2.2: *Ventas de Artesanías según temática*

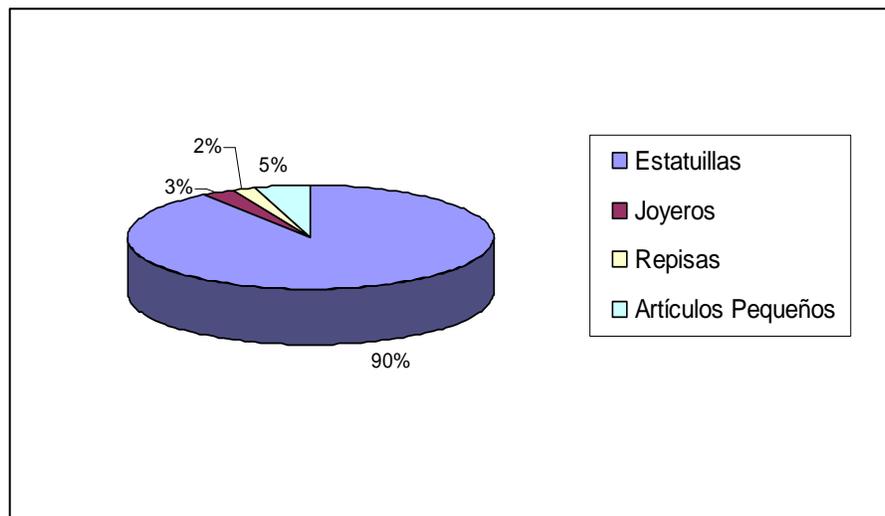
Fuente: Junta Parroquial de San Antonio

Elaborado por: Mauricio López Vera

2.4.1.4. Tipos de Artesanías

Las obras que realizan los Artesanos de San Antonio de Ibarra son, en su gran mayoría (90%), estatuillas talladas en madera, las cuales pueden representar la flora, fauna, costumbres y tradiciones de nuestro país.

Gráfico 2.3: *Tipos de Artesanías que se realizan en San Antonio de Ibarra*



Fuente: *Aso. Artesanos de San Antonio*
Elaborado por: *Mauricio López Vera*

Se entiende por estatuilla a la pequeña escultura labrada sobre diversos materiales. Para el caso del presente proyecto los productos que se pretenden exportar son estatuillas de madera. Dentro de la clasificación “artículos pequeños” se encuentran objetos como llaveros, estuches para fosforeras, nombres grabados en madera, etc.

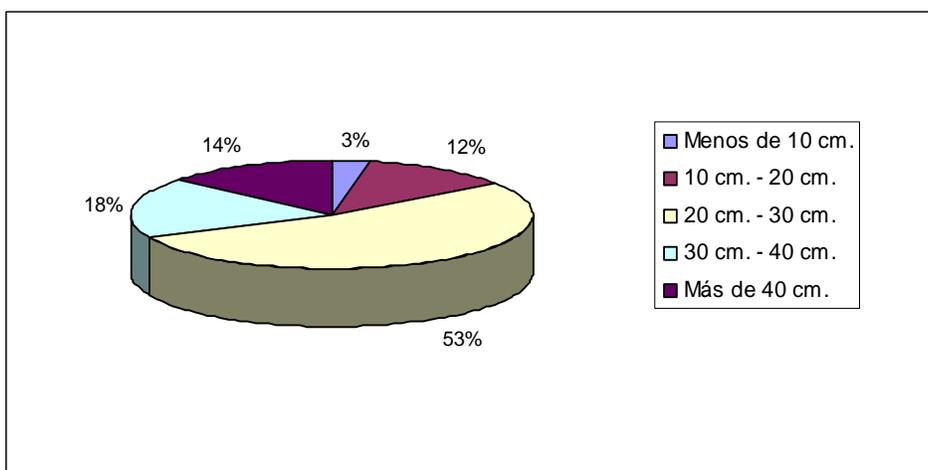
Es necesario destacar que de aquí en adelante al mencionar la palabra “artesanías” se hace referencia a “estatuillas”.

2.4.1.5. Tamaños de las Estatuillas

Los artesanos elaboran las estatuillas en cualquier tamaño, dependiendo de los requerimientos del cliente. Más de la mitad (53%) de las figuras talladas tienen

una medida de entre 20 cm. y 30 cm. debido a que, según el Presidente de la Asociación de Artesanos de San Antonio de Ibarra, este es un tamaño muy adecuado para este tipo de artículos, ya que no son muy pequeños y pueden ser fácilmente apreciados en el lugar en el que se los coloque, y tampoco son muy grandes como para requerir de mucho espacio para su exhibición.

Gráfico 2.4: *Tamaños de las Estatuillas*



Fuente: *Aso. Artesanos de San Antonio*
Elaborado por: *Mauricio López Vera*

En el gráfico 2.4 se nota que los tamaños de menos de 20 cm. y de más de 40 cm. no son muy apetecidos por los compradores, por lo que no se los fabrica en mayor cantidad.

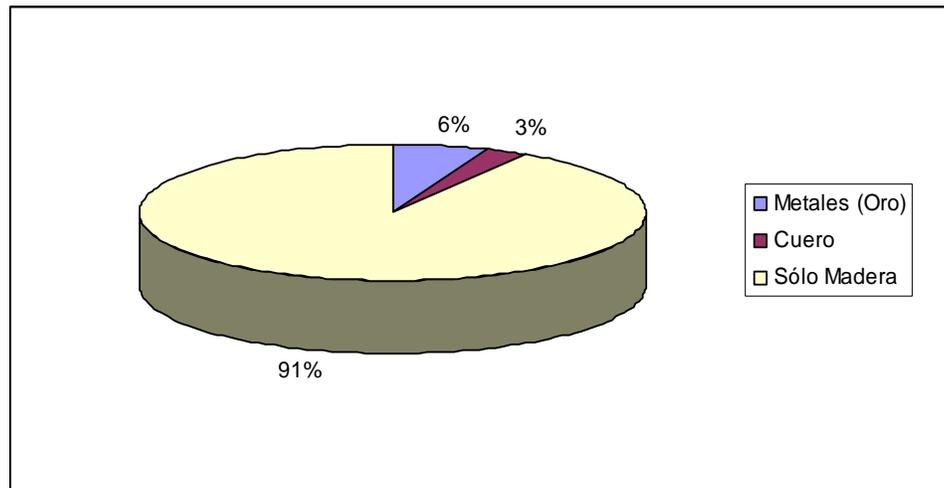
De esta manera, se define que el tamaño de las artesanías a exportarse será de 30 cm. de alto.

2.4.1.6. Combinación de Materiales

La destreza de los artesanos permite combinar la madera con materiales como el cuero y el metal al momento de tallar las figuras. El cuero, según los artesanos, se utiliza únicamente para hacer detalles finales, como por ejemplo la montura para una estatuilla de un caballo. Por otra parte, el metal que se combina con la

madera es el oro, utilizado para ejecutar la técnica de 'Pan de Oro', muy clásica de la Escuela Quiteña y que se aplica en figuras de representación religiosa.

Gráfico 2.5: *Combinación de materiales para la elaboración de las estatuillas*



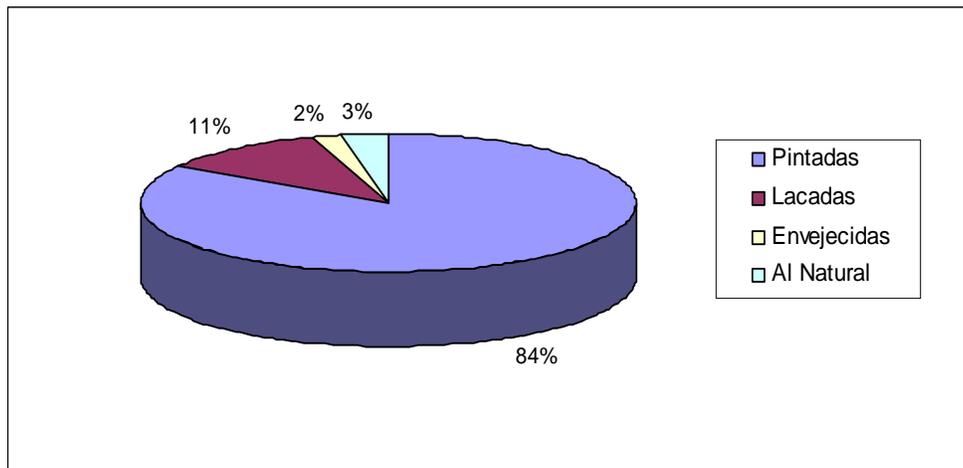
Fuente: *Aso. Artesanos de San Antonio*
Elaborado por: *Mauricio López Vera*

La combinación con oro no se la realiza en mayor porcentaje debido a que la utilización de dicho metal hace que el costo de la estatuilla se incremente notablemente. Además, no se utilizan más materiales ya que en la madera se puede representar cualquier detalle. Por esta razón, las estatuillas a exportarse serán realizadas en madera en su totalidad.

2.4.1.7. Acabados de las Estatuillas

Los acabados que los artesanos dan a las estatuillas de madera pueden ser con pintura, laca, aplicando la técnica de envejecimiento de la obra o simplemente al natural, es decir, sin ninguna aplicación después del tallado.

El tipo de acabado que se pone en práctica en forma mayoritaria (84%) es la pintura de las figuras, ya que, según los artesanos, les da un toque realista muy atractivo para la mirada.

Gráfico 2.6: *Acabados de las Estatuillas*

Fuente: *Aso. Artesanos de San Antonio*

Elaborado por: *Mauricio López Vera*

Los otros tres tipos de acabados tienen una característica en común, la cual consiste en que no se aplica color a la figura, por lo que son de menor acogida entre los compradores y, por ende, de menor fabricación.

2.5. ARTESANOS DE SAN ANTONIO DE IBARRA

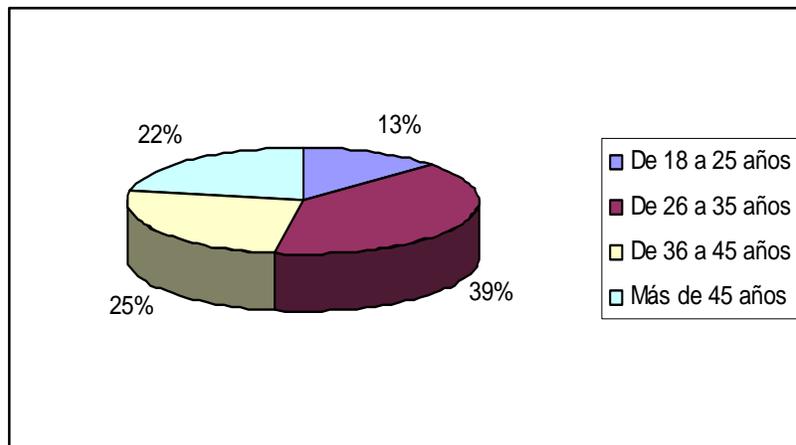
La participación de la familia en la producción artesanal es muy importante, generalmente los hombres adultos de la casa, realizan el trabajo grande como es tallado o escultura y el resto de la familia, esposa e hijos, realizan los trabajos de acabados como son: lijado y decorado del producto. Algunas mujeres también son excelentes escultoras, aunque muy pocas.

2.5.1. EDADES DE LOS ARTESANOS

Entre los 26 y 35 años de edad se concentra la mayor parte de los artesanos productores. En este rango de edad ya han adquirido tanto experiencias de los artesanos mayores, como experiencia propia.

Los más jóvenes (18 a 25 años) incursionan en el oficio adquiriendo los conocimientos de generaciones anteriores y comenzando a ponerlos en práctica; mientras que de 36 años en adelante pueden transmitir sus conocimientos y preparar a más personas que deseen ser artesanos.

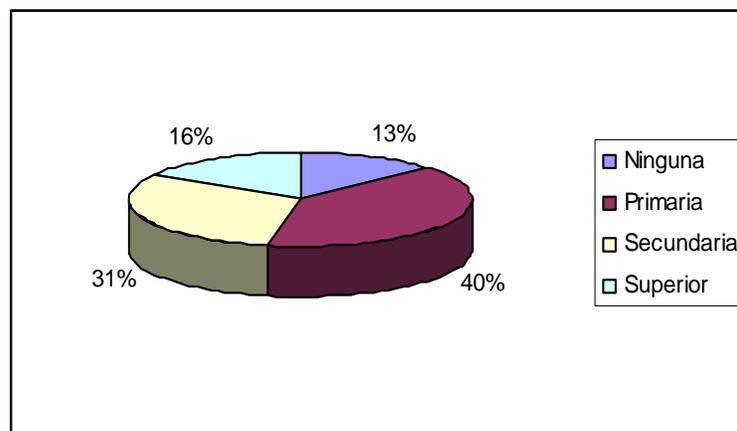
Gráfico 2.7: Segmentación de los Artesanos por edad



Fuente: Junta Parroquial de San Antonio
Elaborado por: Mauricio López Vera

2.5.2. NIVEL DE INSTRUCCIÓN

Gráfico 2.8: Nivel de instrucción de los Artesanos



Fuente: Junta Parroquial de San Antonio
Elaborado por: Mauricio López Vera

Años atrás, en la gran mayoría de casos, el oficio de escultor se lo aprendía desde la niñez. Esta es la razón por la cual más de la mitad (53%) de los artesanos productores no tiene ningún nivel de estudios (13%), o tiene solamente los estudios primarios (40%). Asimismo, los bachilleres que no pueden ingresar a la universidad se dedican a la escultura.

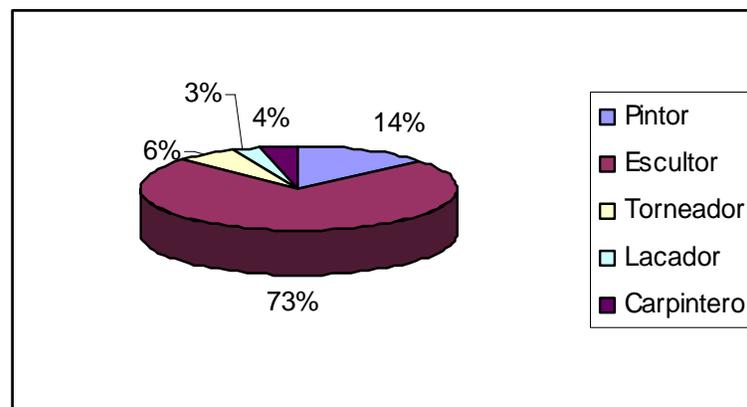
2.5.3. ESPECIALIZACIÓN

Es importante detallar que los trabajos en madera se encuentran diversificados en distintas especialidades:

- Carpintería y muebles en línea recta
- Muebles tallados
- Escultura religiosa
- Escultura contemporánea
- Escultura costumbrista

En la mayoría de los casos, cada artesano se especializa en la elaboración de una clase de trabajos. La gran cantidad de personas dedicadas a la escultura permite tener una gran variedad de figuras para elegir.

Gráfico 2.9: *Especialización de los trabajadores de los talleres*



Fuente: Junta Parroquial de San Antonio

Elaborado por: Mauricio López Vera

Los escultores representan la mayoría relativa (73%) de los maestros que trabajan en los talleres, seguidos por los pintores (14%), y abarcando en conjunto prácticamente la totalidad de los oficios (87%).

2.5.4. COMERCIALIZACIÓN

La mayoría de artesanos productores, distribuidos en el centro parroquial y sus barrios, salen a ofrecer sus productos a los locales comerciales ubicados en las calles 27 de noviembre, Sucre, Bolívar y alrededores del parque Francisco Calderón de la cabecera parroquial. No realizan la venta al consumidor final debido a que no cuentan con los recursos económicos, la experiencia o las ganas de tener su propio local.

Son los dueños de los locales comerciales quienes buscan ofrecer el producto al consumidor final, a través de las ventas directas a quienes visitan su local, las ventas a comerciantes extranjeros, y la participación de eventos feriales nacionales e internacionales. Existen también artesanos productores que además comercializan sus obras en galerías ubicadas en sus casas.

Prácticamente la mitad (49%) de los pobladores vinculados al negocio de las artesanías se dedican únicamente a la producción. La mayoría relativa (71%) tiene vinculada en sus actividades la producción, además de las ventas a nivel nacional o internacional; mientras que sólo el 29% se dedica únicamente a la comercialización de las obras a nivel de la parroquia u otras ciudades dentro de nuestro país.

Es prácticamente imposible visitar la parroquia de San Antonio de Ibarra y dejarla sin haber comprado alguna obra de arte. La gran variedad de modelos, colores y tamaños hacen que el turista se cautive y adquiera alguna pieza para la decoración de su hogar ó para obsequiarla como recuerdo.

Tabla 2.1: *Comercialización de las Artesanías*

FORMA	PORCENTAJE
Solo Producción	49%
Produce y Comercializa Mercado Nacional	19%
Produce y Comercializa Mercado Internacional	3%
Comercializa en San Antonio	15%
Comercializa Mercado Nacional	14%
TOTAL	100%

Fuente: *Junta Parroquial de San Antonio*
Elaborado por: *Mauricio López Vera*

Es tanta la belleza de estas artesanías que es necesario que el comprador se tome un buen tiempo para decidir cual de ellas adquirir.

CAPÍTULO III

ESTUDIO DE MERCADO

OBJETIVOS DEL ESTUDIO DE MERCADO

- Establecer la existencia de una demanda insatisfecha de productos artesanales en el mercado español.
- Determinar la oferta de artesanías existente a nivel internacional, a fin de distinguir a los competidores.
- Conocer el canal de distribución adecuado para hacer llegar los productos a los consumidores.
- Determinar los precios a los que se deben vender las artesanías a los importadores españoles.

3.1. PRINCIPALES CARACTERÍSTICAS DE ESPAÑA ⁶¹

3.1.1. INFORMACIÓN GENERAL

- **Nombre Oficial:** Reino de España
- **Superficie:** 506,167 Km²
- **Situación Geográfica:** España se encuentra en el sur de Europa, ocupando la mayor parte de la península Ibérica. Además, comprende las islas Baleares en el Mar Mediterráneo, las ciudades de Ceuta y Melilla en el norte de África y las islas Canarias en el océano Atlántico
- **Población:** 45.200.737 habitantes (2007)
- **Tasa Crecimiento poblacional:** 1,1%
- **Densidad:** 89,3 hab./Km²
- **Idiomas:** Castellano (oficial en todo el país), Catalán y Gallego.

⁶¹ Fuente: Oficina Comercial de la Embajada de España; Ficha País.

- **Capital:** Madrid (3,13 millones habitantes)
- **Ciudades Principales:**

Tabla 3.1: *Ciudades principales de España*

CIUDAD	POBLACIÓN (millones hab.)
Barcelona	1,59
Valencia	0,79
Sevilla	0,70
Zaragoza	0,65
Málaga	0,56
Murcia	0,42
Palma de Mallorca	0,38
Las Palmas de Gran Canaria	0,37
Bilbao	0,35

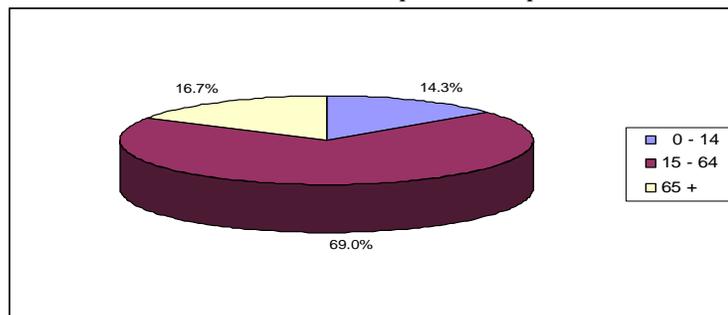
Fuente: *Oficina Comercial Embajada de España*
Elaborado por: *Mauricio López Vera*

- **Moneda:** EURO, vigente desde el 01-01-2002
- **Recursos Naturales:** Carbón, lignito, hierro, uranio, mercurio, piritas, zinc, tungsteno, cobre, potasio, fluorita, plomo, yeso, recursos hidráulicos.

3.1.2. INDICADORES SOCIALES

- **Población Urbana:** 78,2 %
- **Distribución por sexos:** 49,4% hombres; 50,6% mujeres
- **Distribución por edades:**

Gráfico 3.1: *Distribución de población por edades*



Fuente: *Oficina Comercial Embajada de España*
Elaborado por: *Mauricio López Vera*

“Un punto importante a considerar tiene que ver con el hecho de que aproximadamente el 33% de la población total española es mayor a los 50 años, por tanto, las empresas deberían orientar gran parte de su estrategia para atender a este segmento, donde se encuentran personas con capacidad de compra.”⁶²

- **Esperanza de vida:** 78 años
- **Religión:** Católicos 75,6%

3.1.3. INFRAESTRUCTURA Y COMUNICACIONES

3.1.3.1. Carreteras

La red vial española alcanza los 667.391 Km., de los que 539.211 Km. son tramos interurbanos, 128.180 Km. son vías urbanas y 13.872 Km. corresponden a vías de gran capacidad (autopistas, autovías y dobles calzadas)

3.1.3.2. Ferrocarriles

En marzo de 2008 la red ferroviaria alcanzaba los 13,340 Km., de los que el 54 % están electrificados. Existe una línea de alta velocidad que enlaza Madrid con Sevilla.

3.1.3.3. Puertos

Existen 46 puertos de titularidad estatal a lo largo de las costas españolas. Los principales puertos de carga son: Barcelona, Valencia, Bilbao y Vigo. En el plan de infraestructuras se prevé una inversión que alcanzará los 7.513 millones de Euros en crecimiento y modernización de puertos.

3.1.3.4. Aeropuertos

Hay 46 aeropuertos abiertos al tráfico comercial, los más importantes por número de pasajeros son: Madrid, Barcelona, Palma de Mallorca y Alicante. La inversión proyectada será de 9,316 millones de Euros en infraestructuras.

⁶² García Álvarez Santiago; “Guía para exportar a España”; 2005; Pág. 47.

3.1.3.5. Telecomunicaciones

España posee una buena red de telecomunicaciones. A los 64.000 Km. de cable de fibra óptica hay que añadir una de las mayores redes de cable submarino y de conexión vía satélite con todo el mundo.

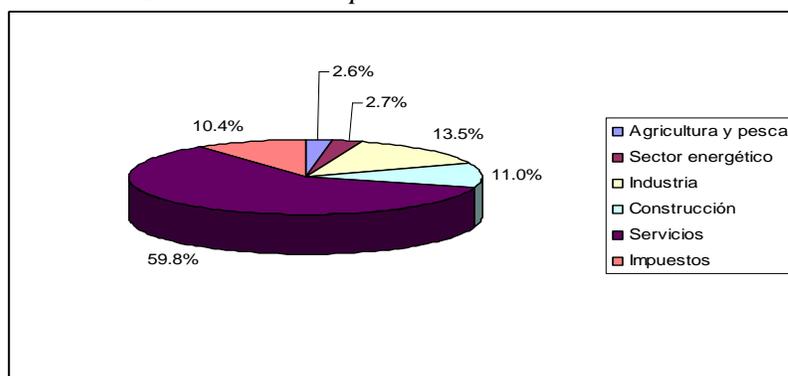
3.1.4 INFORMACIÓN POLÍTICO ADMINISTRATIVA

- **Forma de Estado y Sistema de Gobierno:** Régimen de Monarquía Constitucional y Parlamento bicameral.
- **Jefe del Estado:** El Rey D. Juan Carlos I
- **Presidente del Gobierno:** D. José Luis Rodríguez Zapatero
- **Sufragio:** Universal desde los 18 años. No obligatorio
- **División administrativa:** 17 Comunidades Autónomas y 2 Ciudades Autónomas (Ceuta y Melilla).

3.1.5. INFORMACIÓN ECONÓMICA

- **PIB:** 1,049 trillones de € (2007)
- **Crecimiento PIB:** 3,8 %
- **PIB per cápita:** 23.396 € (2007)
- **Inflación:** 2,4% (2007)
- **PIB por ramas de actividad:**

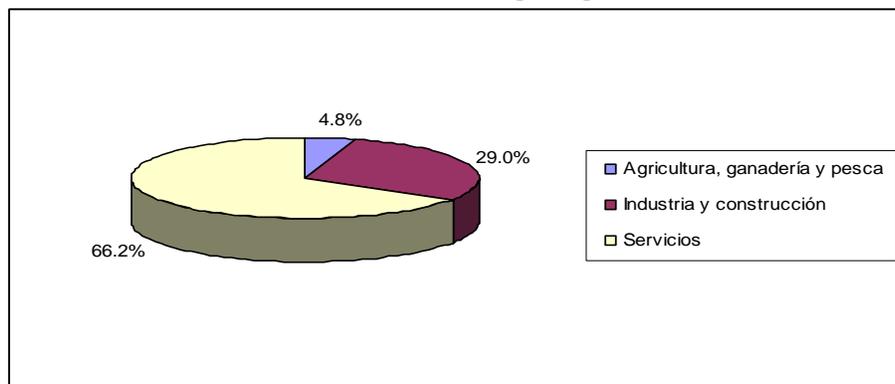
Gráfico 3.2: *PIB por ramas de actividad*



Fuente: Oficina Comercial Embajada de España
Elaborado por: Mauricio López Vera

- **Población Ocupada por Sectores:**

Gráfico 3.3: *Población ocupada por sectores*



Fuente: *Oficina Comercial Embajada de España*

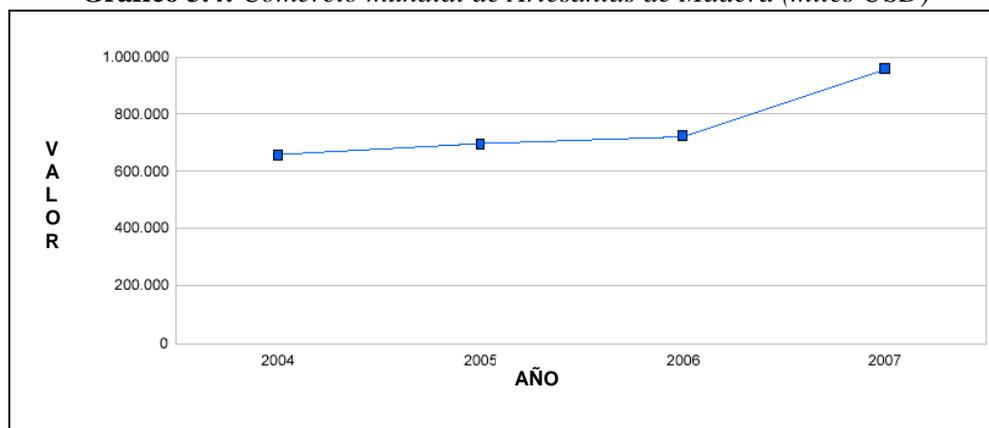
Elaborado por: *Mauricio López Vera*

- **Industria:** Entre las principales industrias figuran: fabricación de automóviles, productos químicos, bienes de equipo, máquinas herramientas, además de la industria alimentaria.
- **Servicios:** El sector servicios es el que contribuye mayoritariamente al PIB y a la generación de empleo. El turismo y conexos constituye la principal actividad de este sector.

3.2. DIAGNÓSTICO SITUACIONAL

3.2.1. COMERCIO MUNDIAL DE ARTESANÍAS DE MADERA

Las artesanías son la representación de tradición, arquitectura, religión, flora, fauna y belleza de un territorio, por lo tanto, todos los países del mundo son productores de artesanías, aunque en distintas escalas. El hecho de que algunos países han sabido exponer su cultura al mundo ha permitido que se comercialicen sus artesanías en el exterior. Además, el deseo de conocer tradiciones diferentes junto con la belleza y calidad de las obras, han permitido el crecimiento del mercado artesanal a nivel mundial.

Gráfico 3.4: Comercio mundial de Artesanías de Madera (miles USD)

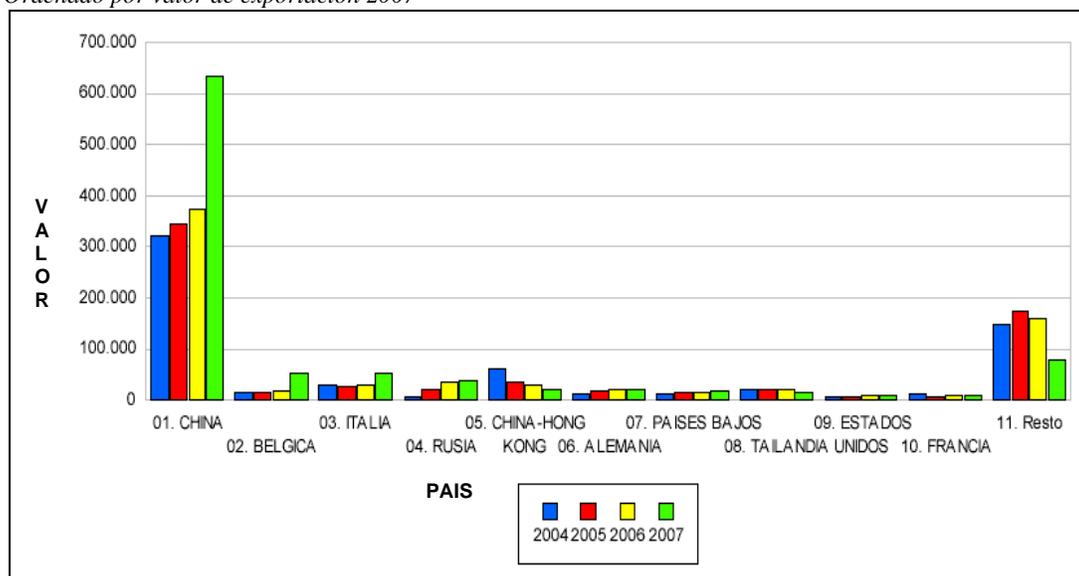
Fuente: Oficina Comercial Embajada de España
Elaborado por: Instituto Español de Comercio Exterior

En el año 2007, a nivel mundial se comercializaron cerca de 965 millones de dólares en artesanías de madera. Además, se presenta una tendencia positiva en éste negocio, con un crecimiento del 32,56% en el periodo 2006 - 2007, siendo el porcentaje de crecimiento más significativo.

3.2.1.1. Países Exportadores de Artesanías de Madera

Gráfico 3.5: Principales países exportadores (miles USD)

Ordenado por valor de exportación 2007



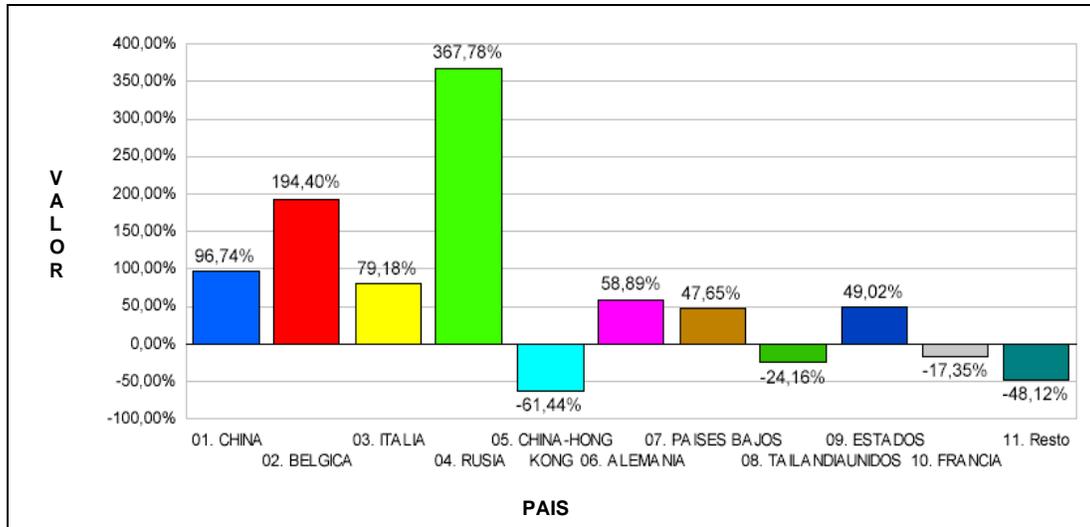
Fuente: Oficina Comercial Embajada de España
Elaborado por: Instituto Español de Comercio Exterior

El gráfico 3.5 muestra que el país líder en producción y exportación de artesanías de madera es China, con un monto aproximado de 640 millones de dólares. China se ha apoderado prácticamente de este negocio, especialmente en el año 2007, sin embargo, existe la aceptación y apertura a mayor variedad de estos artículos por parte de los mercados europeos.

El Ecuador se encuentra incluido en el grupo “Resto”, con un monto exportado de 575.310 USD⁶³ en el año 2007. Es importante destacar que, hoy en día, las artesanías de madera que se elaboran en nuestro país poseen una excelente calidad tanto en sus materiales como en sus acabados, lo que permitirá entrar en la competencia por captar los mercados internacionales para estos productos.

Los demás países tienen poca representación debido a que algunos de ellos son mayoritariamente importadores de este tipo de productos.

Gráfico 3.6: *Crecimiento principales exportadores 2004-2007*



Fuente: www.icex.es

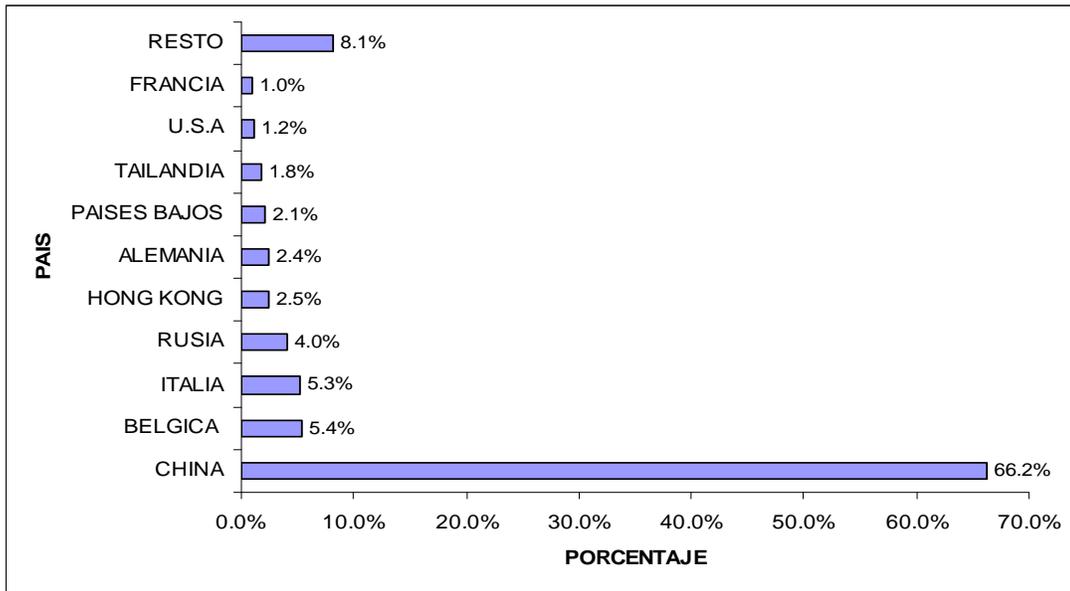
Elaborado por: Instituto Español de Comercio Exterior

A pesar de que el grupo “Resto”, donde está incluido el Ecuador sufre un decrecimiento de las exportaciones de artesanías de madera, es importante destacar que nuestro país experimenta un crecimiento del 14,06% en el mismo

⁶³ Banco Central del Ecuador

periodo, lo que muestra la oportunidad de impulsar las exportaciones de estos artículos.

Gráfico 3.7: *Cuota mundial principales proveedores, 2007*



Fuente: *Oficina Comercial Embajada de España*
Elaborado por: *Mauricio López Vera*

En el año 2007, fueron únicamente cuatro países, China, Bélgica, Italia y Rusia, los que acapararon la gran mayoría (80,9%) del mercado en el comercio internacional de artesanías de madera.

China ha logrado posesionarse como el más grande proveedor de éste tipo de productos, de tal manera que representa la mayor competencia para cualquier país que esté exportando o que quiera hacerlo.

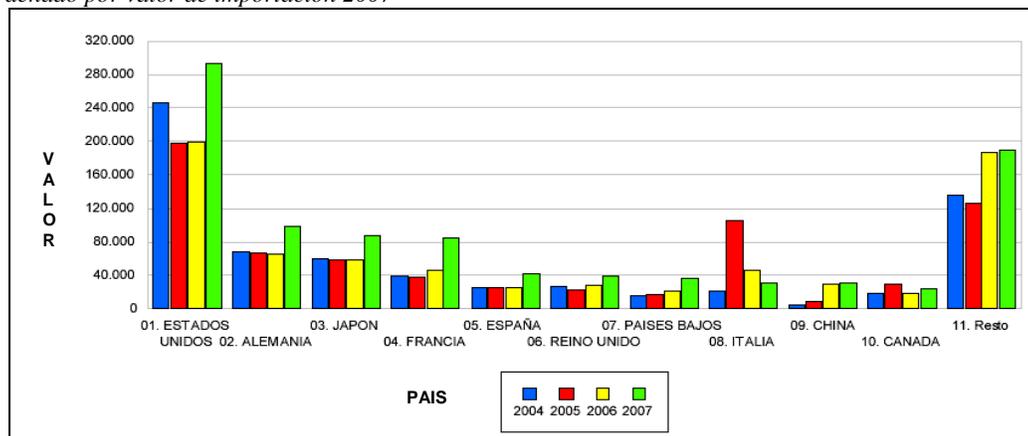
Las exportaciones ecuatorianas representan solamente el 0,06% del total mundial, siendo una cuota muy poco representativa. En nuestro país no se ha aprovechado de manera adecuada ésta oportunidad de negocio, por lo que existe la posibilidad de ofrecer nuestras excelentes artesanías al mercado internacional.

San Antonio de Ibarra, tierra de artesanos de la madera, es el mejor lugar del Ecuador para obtener productos con calidad de exportación.

3.2.1.2. Países Compradores de Artesanías de Madera

Gráfico 3.8: Principales países compradores (miles USD)

Ordenado por valor de importación 2007

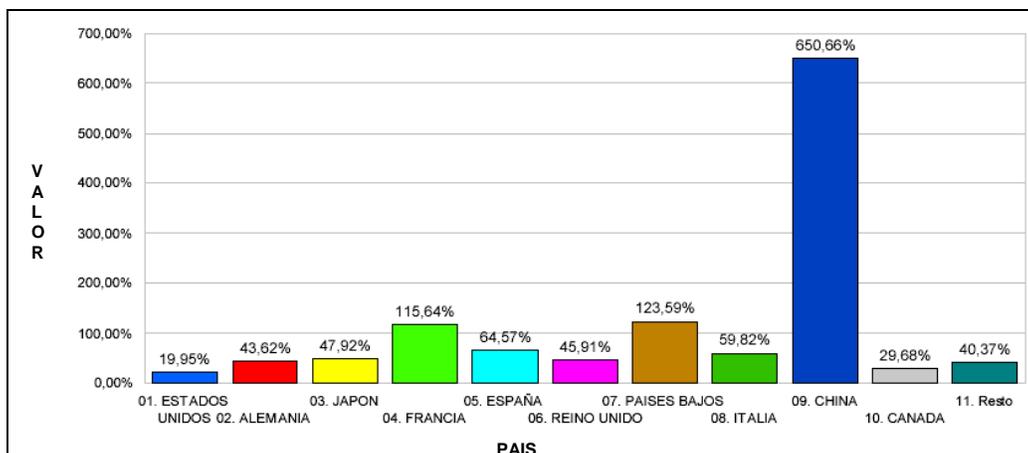


Fuente: Oficina Comercial Embajada de España

Elaborado por: Instituto Español de Comercio Exterior

El gráfico 3.8 indica que el principal cliente de artesanías de madera a nivel mundial es Estados Unidos, con un monto aproximado de 295 millones de dólares en el año 2007. Por otro lado, España se ubica en quinto lugar, comprando 33 millones de dólares en el 2007, lo que lo convierte en un mercado atractivo para los exportadores. Además, es el tercer mercado europeo en importancia de compra.

Gráfico 3.9: Crecimiento principales importadores 2004-2007



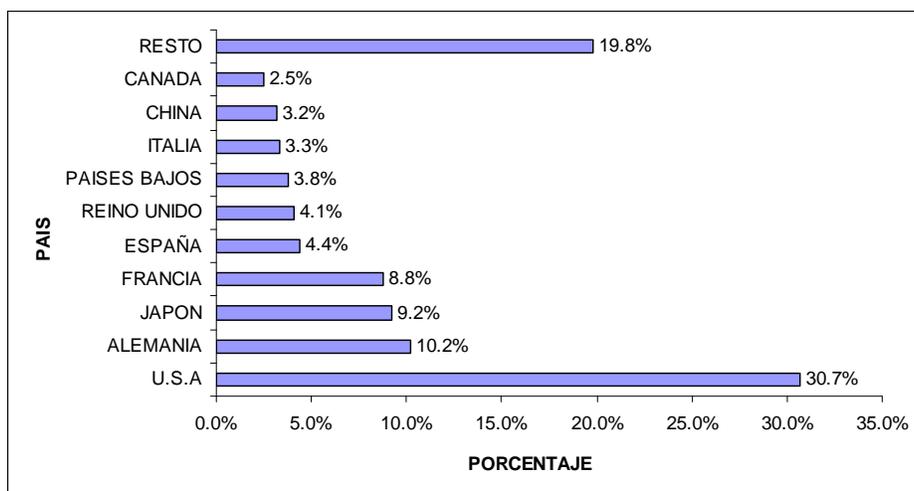
Fuente: Oficina Comercial Embajada de España

Elaborado por: Instituto Español de Comercio Exterior

China ha experimentado un crecimiento impresionante en sus importaciones en los últimos cuatro años aunque, sin embargo, el monto de las mismas no fue de gran representación respecto del total mundial en el 2004.

El mercado español ha demandado un 64,57% más de artesanías de madera en el año 2007 respecto del 2004. Además, a pesar de no ser el país de mayor crecimiento en sus importaciones, el valor de sus compras es superior que el de todos quienes tienen mayor porcentaje de crecimiento, a excepción de Francia.

Gráfico 3.10: *Cuota mundial principales clientes, 2007*



Fuente: *Oficina Comercial Embajada de España*
Elaborado por: *Mauricio López Vera*

El mercado español se halla dentro de los cinco principales clientes de artesanías de madera a nivel mundial, por lo tanto, es un mercado atractivo para realizar exportaciones, considerando que el comercio de estos productos se encuentra en aumento, al igual que las importaciones de este país.

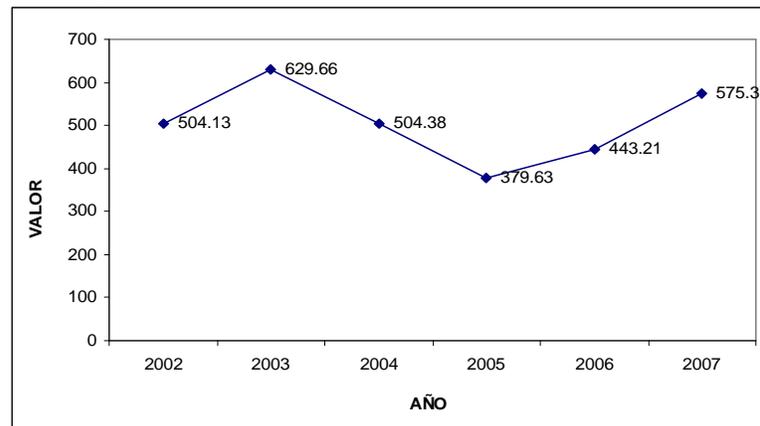
3.2.2. EXPORTACIONES ECUATORIANAS DE ARTESANÍAS DE MADERA

3.2.2.1. Valor de las Exportaciones

En el Ecuador, el sector de las artesanías de madera ha venido desarrollándose mayoritariamente en la última década con el mejoramiento de las características de las obras, como un mejor tratamiento de la madera y finos acabados. Este

perfeccionamiento de los productos hace posible que se puedan ofrecerlos a mercados internacionales.

Gráfico 3.11: *Exportaciones ecuatorianas de artesanías de madera (miles de USD)*



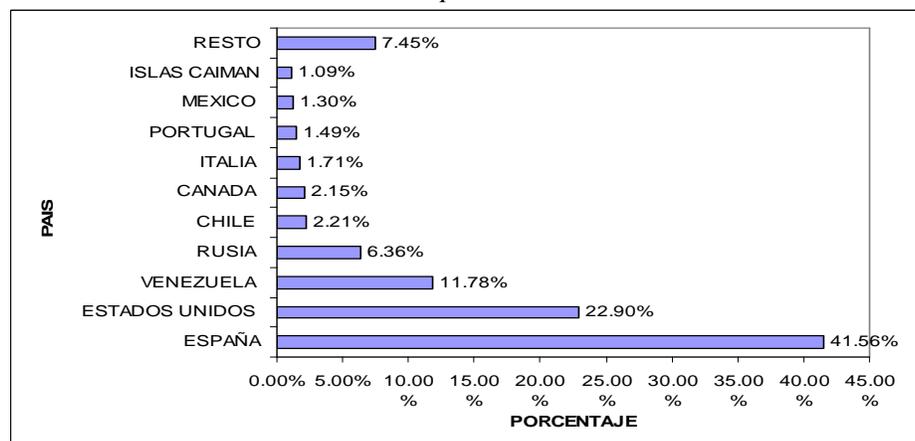
Fuente: Banco Central de Ecuador

Elaborado por: Mauricio López Vera

El gráfico 3.11 muestra que las exportaciones de artesanías de madera que ha realizado Ecuador en los últimos seis años han sido muy irregulares, ya que se presentan periodos de incremento y de recesión. A la vez, es importante destacar que en los últimos tres años esta actividad se está recuperando, dando expectativas de crecimiento del negocio en los próximos años.

3.2.2.2. Destino de las Exportaciones

Gráfico 3.12: *Principales clientes de Ecuador*



Fuente: Banco Central de Ecuador

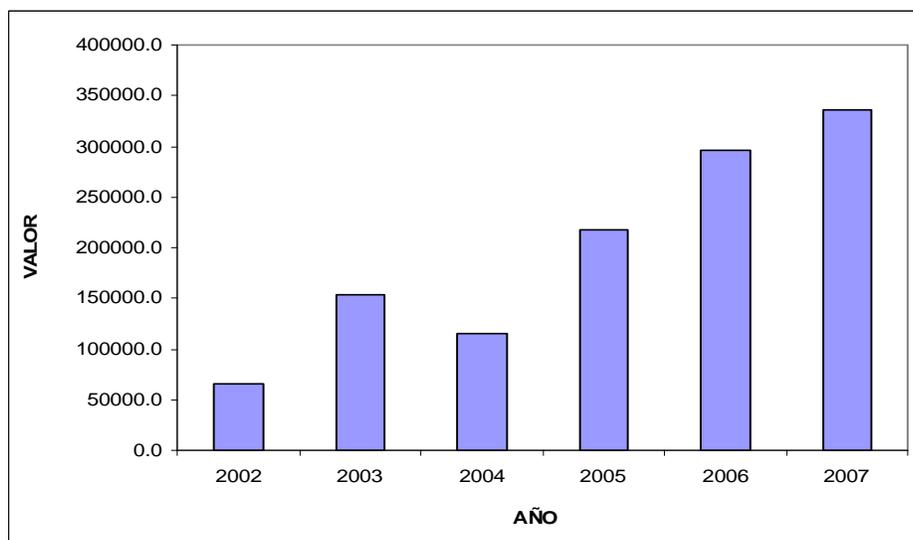
Elaborado por: Mauricio López Vera

En el año 2007, España, Estados Unidos y Venezuela fueron los tres principales clientes de artesanías de madera ecuatorianas, acaparando juntos el 76,24% de nuestras exportaciones.

El mercado más atractivo para la venta es sin duda alguna España, desplazando a Estados Unidos, quien ocupaba el primer lugar en importaciones de nuestros productos hasta el año 2006. Según las estadísticas del Banco Central del Ecuador, en los tres últimos años, Estados Unidos está comprando menos cantidad a Ecuador, mientras que España lo está haciendo en mayor cantidad, por tanto, es éste último país el que está reactivando el negocio y debe ser tomado en cuenta como destino de las artesanías ecuatorianas.

3.2.3. EXPORTACIONES ECUATORIANAS HACIA ESPAÑA

Gráfico 3.13: *Total de exportaciones ecuatorianas a España (miles USD)*



Fuente: CORPEI

Elaborado por: Mauricio López Vera

En el periodo 2002 – 2004, las exportaciones de nuestro país hacia España fueron muy irregulares, ya que el primer año se presenta el mayor crecimiento y el siguiente es un periodo de recesión.

Tabla 3.2: Variación de las exportaciones ecuatorianas a España

AÑO	VALOR FOB Miles USD	VARIACIÓN
2002	65754.2	
2003	137962.3	109.8%
2004	114727.1	-25.6%
2005	217709.3	89.8%
2006	296461.0	36.2%
2007	325397.3	9.8%

Fuente: CORPEI

Elaborado por: Mauricio López Vera

A pesar de que el porcentaje de crecimiento de las exportaciones de Ecuador a España ha disminuido año tras año, según la CORPEI, se espera una recuperación debido a la apertura del mercado español y al incremento del número de productos que se envían a dicho mercado.

3.2.3.1. Principales Productos Exportados

Tabla 3.3: Principales productos exportados a España en el 2007

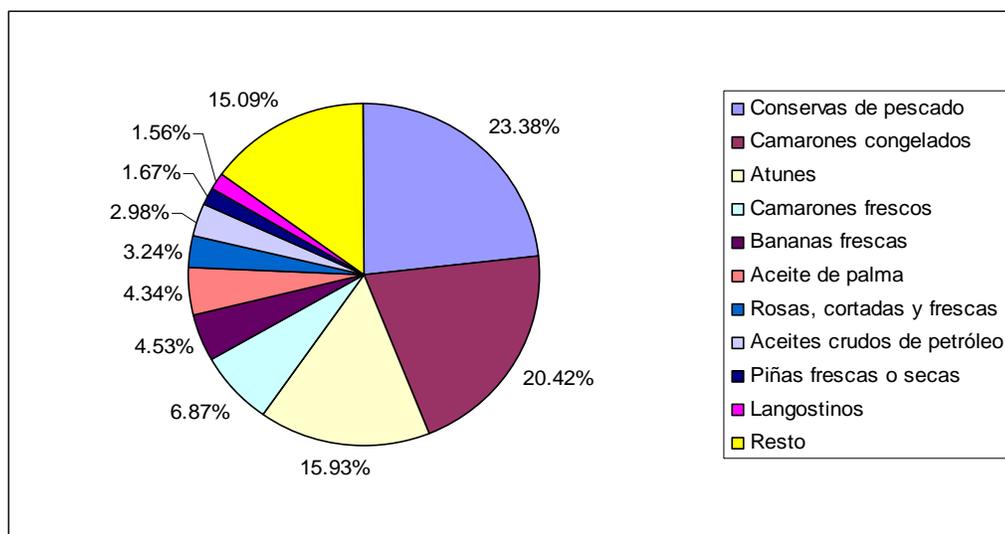
Nº	PRODUCTO	VALOR FOB Miles USD
1	Conservas de pescado	78420.3
2	Camarones congelados	68472.6
3	Atunes	53427.9
4	Camarones frescos	23045.9
5	Bananas frescas	15189.3
6	Aceite de palma	14551.3
7	Rosas, cortadas y frescas	10876.5
8	Aceites crudos de petróleo	10005.7
9	Piñas frescas o secas	5586.0
10	Langostinos	5230.1
11	Resto	50597.4
	TOTAL	335403.0

Fuente: CORPEI

Elaborado por: Mauricio López Vera

Algunos de los principales productos de venta de Ecuador a España son productos de exportación tradicional, principalmente el atún, el banano y las rosas, los cuales ya son reconocidos a nivel mundial por la calidad ecuatoriana.

Gráfico 3.14: Participación de los principales productos exportados a España, 2007



Fuente: CORPEI

Elaborado por: Mauricio López Vera

La mayoría (59,73%) de las ventas a España se concentra únicamente en los tres primeros productos, los cuales son provenientes del mar. Así mismo, otros alimentos tienen una importante participación, como los bananos y piñas. En definitiva, los productos alimenticios son los más apetecidos de la oferta ecuatoriana por el mercado español, gracias a nuestra ubicación geográfica que beneficia las cualidades de los mismos.

Las artesanías de madera ocupan el lugar número cuarenta y siete en importancia de las exportaciones ecuatorianas a España y representan el 0,10% del total, teniendo mayor preferencia que las artesanías de cerámica y otros productos no tradicionales como la panela, harina de maíz y cascos para sombreros de paja toquilla.

3.2.4. BALANZA COMERCIAL ECUADOR – ESPAÑA

Se han considerado las cifras de la balanza comercial no petrolera, ya que las exportaciones de crudo hacia España no son muy significativas, así como tampoco lo son las importaciones ecuatorianas de derivados. Hasta el año 2002 la balanza fue negativa, sin embargo, a partir del 2003 se tienen cifras positivas.

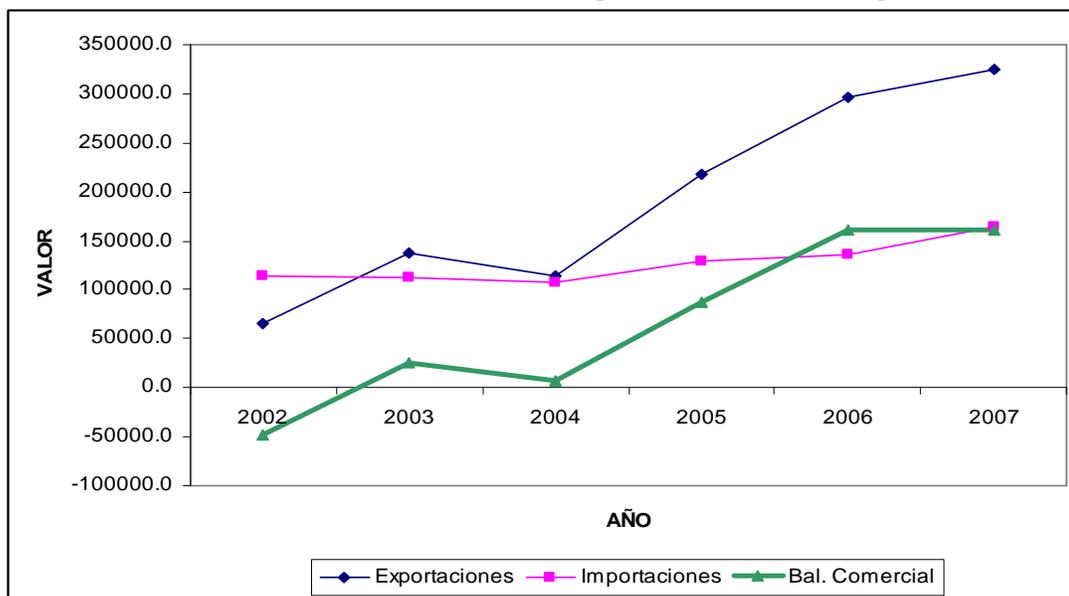
Tabla 3.4: *Balanza comercial no petrolera Ecuador – España*

ACTIVIDAD	2002	2003	2004	2005	2006	2007
	VALOR FOB Miles USD					
Exportaciones	65754.2	137962.3	114727.1	217709.3	296461.0	325397.3
Importaciones	113914.2	112064.3	107136.9	129971.5	135749.5	164798.5
Bal. Comercial	-48160.0	25898.0	7590.2	87737.8	160711.5	160598.8

Fuente: CORPEI

Elaborado por: Mauricio López Vera

Gráfico 3.15: *Balanza comercial no petrolera Ecuador – España*



Fuente: CORPEI

Elaborado por: Mauricio López Vera

En el gráfico 3.15 se observa una tendencia creciente en la balanza comercial Ecuador – España, dando expectativas de ingreso a dicho mercado europeo.

3.3. DEFINICIÓN DEL PRODUCTO

3.3.1. USOS

A las artesanías de madera se les pueden dar los siguientes usos:

- **Decoración:** Se utiliza la obra artesanal para mejorar el ornato del domicilio u oficina de quien la adquirió.
- **Regalo:** La persona que adquiere la artesanía se la entrega a alguien más como un detalle, principalmente en ocasiones especiales.
- **Culto:** Este uso se le da a las artesanías que tienen una representación religiosa, es decir, a las imágenes de Jesús y de otros Santos.

3.3.2. USUARIOS

Los usuarios de las artesanías de madera hechas a mano son personas cuyos ingresos económicos pueden solventar no solo sus necesidades básicas, sino también sus deseos. Otra característica importante es la apreciación por el arte y las culturas que se representan.

La tendencia de compra de éste tipo de artículos es hacia las personas que superan los cincuenta años de edad, ya que son consumidores que han madurado en sus gustos y prefieren este tipo de artículos en comparación a otros, como los tecnológicos. Debido a que el 33% de la población española supera la edad antes mencionada, se puede augurar desde ya una buena aceptación de las artesanías ecuatorianas.

3.3.3. PRESENTACIÓN

La presentación de las artesanías de madera será en forma individual. Cada una de las piezas será empacada en una caja de cartón, de manera que se la proteja de cualquier estropeo, y contendrá toda la información de nuestra empresa. El

empaque y cualquier otra característica podrán ser modificados a petición del importador, llegando siempre a un acuerdo.

3.3.4. CARACTERÍSTICAS FÍSICAS

Las artesanías de madera tendrán siempre un acabado muy fino y atractivo y un tratamiento adecuado de la madera, para que la pieza no sufra ningún resquebrajamiento ni afectación.

De igual manera, las características pueden variar de acuerdo a las exigencias del importador, por ejemplo, los acabados pueden ser con colores o únicamente lacado, el tamaño e inclusive la postura de la figura, especialmente en representaciones religiosas.

3.3.5. CARTERA DE PRODUCTOS

Los tipos de artesanías que se exportarán son estatuillas talladas en madera que simbolizan la flora, la fauna y las tradiciones de nuestro país y estatuillas de representación religiosa. Además, se puede trabajar cualquier modelo exclusivo requerido por el importador. El tamaño de las estatuillas será de 30 cm. y la técnica de acabado que se utilizará será la pintura. Se ha estandarizado el tamaño de las figuras para tener mayor facilidad al momento del empaque y debido a que es el tamaño de mayor acogida entre los consumidores.

En el Anexo 1 se presenta un catálogo de la cartera de productos.

3.3.6. SUSTITUTOS

Los productos sustitutos de las artesanías de madera los constituyen principalmente las artesanías de cerámica, así como también piezas hechas en vidrio y fibras vegetales.

3.3.7. NATURALEZA DEL PRODUCTO

Las artesanías de madera son productos finales, es decir, no necesitan de ninguna otra transformación.

De acuerdo a su tiempo de duración, son productos duraderos o no perecederos, ya que pueden mantenerse guardados por un largo tiempo, siempre y cuando las condiciones de almacenamiento sean las adecuadas. A su vez, son productos que se adquieren por comparación, donde interesan más el estilo y la presentación, que el precio.

3.4. ANÁLISIS DE LA DEMANDA

En los últimos años, la demanda de artesanías de madera ecuatorianas ha venido creciendo por parte del mercado español, lo que muestra un precedente favorable de que existe la oportunidad de aumentar los envíos hacia dicho país y hacer de éste un negocio rentable.

Mediante el análisis de cifras históricas de exportaciones hacia España, publicadas por el Banco Central del Ecuador, la CORPEI y el Instituto Español de Comercio Exterior, y utilizando métodos de proyección, se obtendrán cifras de demanda que den una perspectiva de compras futuras de nuestro producto por parte de España.

3.4.1. CARACTERÍSTICAS DE LA DEMANDA

El consumidor español es exigente en cuanto a calidad de los bienes y servicios y busca siempre sacar el mejor provecho a su dinero, por tanto, responde a un patrón de toma de decisiones sobre la relación “calidad/precio”, es decir busca los productos que le brinden la mayor satisfacción al mejor precio posible.

Es un consumidor interesado en la información de los bienes y servicios que consume, por lo que aparece como escéptico frente a las ofertas del mercado y no siempre es leal a una marca o a un establecimiento. Por ello, es preferible que los productos de expresión cultural, el caso de las artesanías, lleven consigo una explicación de a qué cultura y a qué país corresponde, de manera que la pieza artesanal no solo adorne su domicilio y/u oficina, sino que ayude a su aprendizaje. Además, es importante incluir indicaciones para un buen cuidado de la obra, lo que permite una mejor conservación de la misma.

No está por demás mencionar que la calidad de la madera debe ser la mejor, de manera que no sufra resquebrajamiento, y los acabados deben ser muy finos y de detalle, es decir, la figura debe mostrar rasgos únicos y difíciles de copiar por otros artesanos.

Como se mencionó en el punto 3.1.5, el ciudadano español tiene un ingreso medio anual de 23.396 €. Este ingreso lo orienta a los siguientes rubros en orden de importancia: hipotecas, alimentación, salud, transporte, telecomunicaciones, viajes, decoración y ocio. “En los próximos años se gastará más en decoración y en amueblar el hogar.”⁶⁴

Los patrones de consumo han variado considerablemente por diferentes circunstancias, una de ellas es el ingreso en 1986 a la Unión Europea que le ha permitido acceder al mercado ampliado, consecuentemente una interrelación estrecha con productos de alta calidad. Otro factor reciente ha sido la influencia de la población emigrante, aunque esta influencia tiene un ritmo lento pero continuo.

Al momento de adquirir una artesanía, el consumidor español busca un establecimiento especializado, de manera que ahí puedan darle una explicación de lo que representa la artesanía y pueda adquirir algo que en realidad le interesa y pueda mostrárselo a más personas como un adorno en su domicilio.

⁶⁴ García Álvarez Santiago; “Guía para exportar a España”; 2005; Pág. 49.

La demanda española de artesanías de madera muestra una tendencia creciente, la cual puede ser satisfecha únicamente recurriendo a las importaciones, ya que dicho país no es un gran productor de este tipo de artículos. Las artesanías registran una temporada de demanda alta, la cual es en diciembre, época de regalos.

3.4.2. TENDENCIA DE CONSUMO DE ARTESANÍAS DE MADERA EN ESPAÑA

En los próximos años, el consumidor español destinará una mayor parte de sus ingresos a la compra de artículos para la decoración del hogar. Para sustentar de mejor manera esta afirmación, se analizarán las cifras de importaciones españolas de artesanías de madera, con el fin de obtener una tendencia de compra.

En base a la información proporcionada por la Oficina Comercial de la Embajada de España en Quito, se ha podido obtener el volumen de las importaciones españolas de artesanías de madera con referencia a sus principales proveedores, obteniendo la siguiente tabla.

Tabla 3.5: Principales proveedores de artesanías de madera a España 2002 – 2007

PAÍS	2002 Miles USD	2003 Miles USD	2004 Miles USD	2005 Miles USD	2006 Miles USD	2007 Miles USD
CHINA	8576.13	10505.66	11663.79	12386.53	13623.30	15189.06
INDONESIA	2047.80	3074.89	3713.59	3409.07	4210.56	4557.07
INDIA	3675.10	5652.02	6200.85	4945.72	3873.28	3855.71
TAILANDIA	1034.48	1847.57	2916.08	2805.49	2618.24	2695.52
VIETNAM	204.59	276.21	995.59	1091.10	886.53	1663.72
RESTO	4234.54	5132.78	5808.52	5695.65	5147.90	4661.59

Fuente: Oficina Comercial Embajada de España

Elaborado por: Mauricio López Vera

Es necesario destacar que los cinco principales proveedores de España pertenecen al continente asiático, los cuales captaron el 85,71% de las

importaciones en el año 2007, debido a la riqueza de su cultura y, sobre todo, a que los asiáticos la han sabido mostrar al mundo.

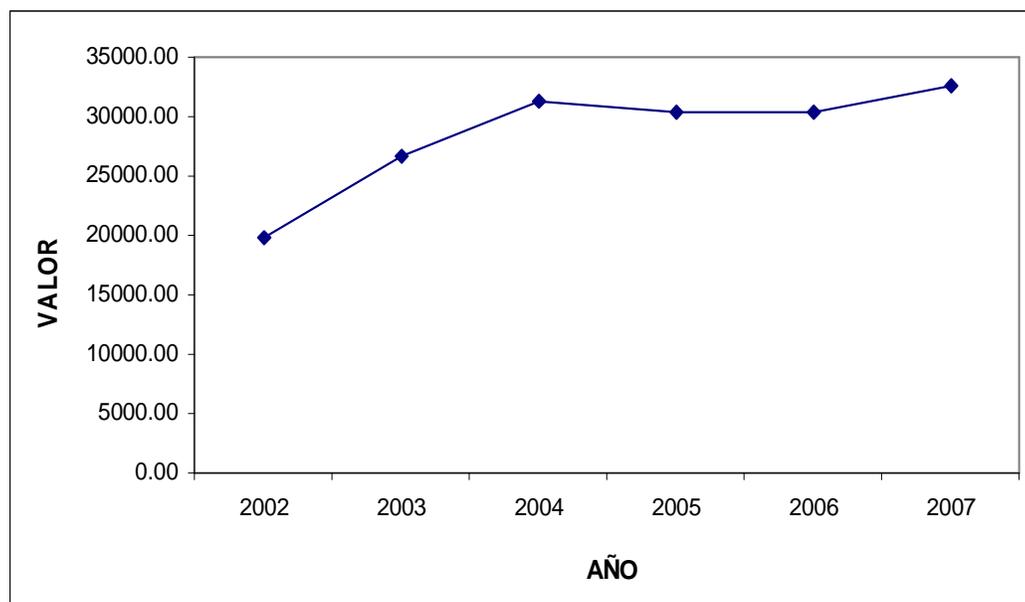
Tabla 3.6: *Total de importaciones españolas de artesanías de madera a nivel mundial*

AÑO	VALOR FOB Miles USD
2002	19772.64
2003	26489.13
2004	31298.42
2005	30333.56
2006	30359.81
2007	32622.67

Fuente: *Oficina Comercial Embajada de España*
Elaborado por: *Mauricio López Vera*

La tabla 3.6 indica, en base a la tabla anterior, el total de compras españolas a todos sus proveedores a nivel mundial, donde se nota un crecimiento constante, a excepción del año 2005.

Gráfico 3.16: *Importaciones españolas de artesanías de madera (miles USD)*



Fuente: *Oficina Comercial Embajada de España*
Elaborado por: *Mauricio López Vera*

El gráfico 3.16 indica de mejor manera el movimiento de las compras españolas, dando muestras de crecimiento de la demanda en los próximos años, la cual debe ser satisfecha con importaciones.

Tabla 3.7: *Cantidad de artesanías importadas por España*

AÑO	CANTIDAD DE ARTESANÍAS
2002	110000
2003	139500
2004	164750
2005	155600
2006	155700
2007	163120

Fuente: *Oficina Comercial Embajada de España*
Elaborado por: *Mauricio López Vera*

La tabla 3.7 muestra el número de unidades de artesanías de madera que han ingresado al mercado español, lo que comprueba que la demanda de este tipo de productos está en aumento.

Para tener mayor claridad en las expectativas de las exportaciones de artesanías de madera a España, es necesario realizar una proyección de las importaciones que va a realizar el mercado español concernientes a este producto. La manera más adecuada para realizar una proyección cuando se cuenta con información de fuentes secundarias es el método de Mínimos Cuadrados.

El uso de herramientas computacionales permitirá hacer esta proyección de manera rápida y sencilla, utilizando el programa Microsoft Excel. En el caso del presente proyecto, se obtendrán datos hasta el año 2014.

A continuación se muestra el pronóstico de compra de artesanías de madera por parte del mercado español:

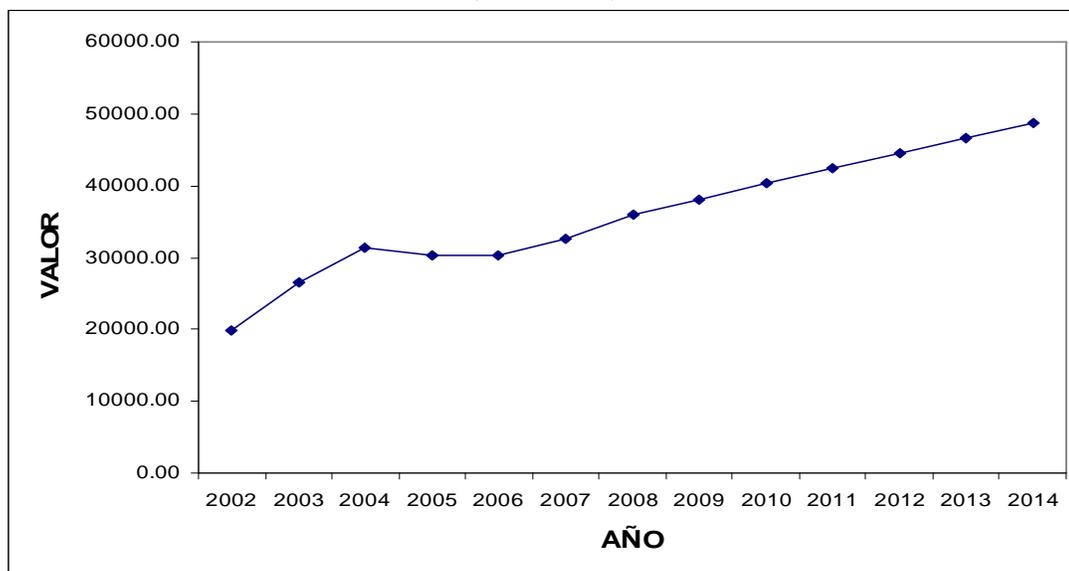
Tabla 3.8: *Pronóstico de importaciones españolas de artesanías de madera (USD)*

AÑO	VALOR FOB Miles USD
2002	19772.64
2003	26489.13
2004	31298.42
2005	30333.56
2006	30359.81
2007	32622.67
2008	35969.11
2009	38109.03
2010	40248.95
2011	42388.88
2012	44528.80
2013	46668.73
2014	48808.65

** Los años 2008 – 2014 fueron pronosticados utilizando la función de Microsoft Excel “Tendencia”.*

Elaborado por: *Mauricio López Vera*

En la siguiente gráfica se observa de mejor manera esta información:

Gráfico 3.17: *Pronóstico de las importaciones españolas de artesanías de madera (miles USD)*

Fuente: *Datos proyectados de importaciones españolas (Tabla 3.8)*

Elaborado por: *Mauricio López Vera*

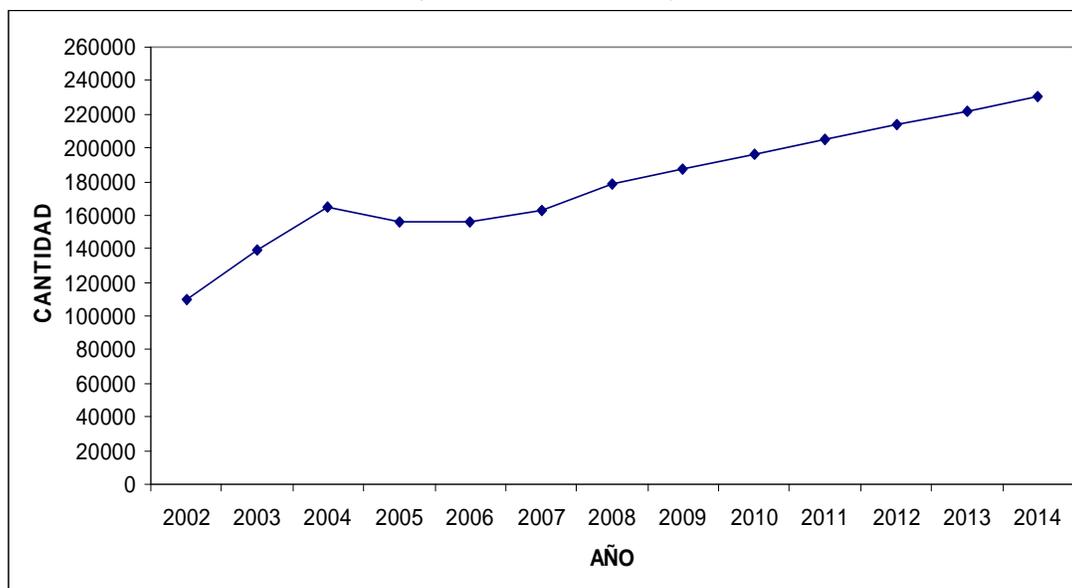
Tabla 3.9: Pronóstico de las importaciones españolas de artesanías de madera (número de unidades)

AÑO	CANTIDAD DE ARTESANÍAS
2002	110000
2003	139500
2004	164750
2005	155600
2006	155700
2007	163120
2008	178617
2009	187332
2010	196048
2011	204764
2012	213480
2013	222195
2014	230911

* Los años 2008 – 2014 fueron pronosticados utilizando la función de Microsoft Excel “Tendencia”.

Elaborado por: Mauricio López Vera

Gráfico 3.18: Pronóstico de las importaciones españolas de artesanías de madera (número de unidades)



Fuente: Datos proyectados de importaciones españolas (Tabla 3.9)

Elaborado por: Mauricio López Vera

El pronóstico de las importaciones de artesanías de madera (en miles de USD y en número de unidades) que realizará España, para el periodo 2008 – 2014, ha sido realizado en base a los datos históricos reales de dichas importaciones en el periodo 2002 – 2007. La información acerca de las cifras históricas de importaciones hasta el año 2007 fue proporcionada por la Oficina Comercial de la Embajada de España en Quito, obtenida de los informes del Instituto Español de Comercio Exterior, constituyéndose en información de fuentes secundarias de calidad y, por lo tanto, confiable.

En los gráficos 3.17 y 3.18 se puede notar un constante crecimiento de la demanda, la cual se puede satisfacer, en parte, con productos ecuatorianos. Además, es necesario destacar que, según la entrevista realizada al señor Hernán García, exportador de artesanías, las figuras preferidas por los españoles son las representaciones religiosas, debido a que la gran mayoría de ellos son de religión Católica. Así, España se convierte en un mercado atractivo para la venta de estatuillas de madera elaboradas en nuestro país, con la habilidad de los artesanos de San Antonio de Ibarra, lo que demuestra que el presente proyecto tendrá una acogida favorable.

3.5. ANÁLISIS DE LA OFERTA

España es el mayor importador de artesanías de madera ecuatorianas y, por lo tanto, se constituye en el mercado más atractivo para los exportadores nacionales. Además, se tiene una gran competencia extranjera debido a que la demanda española es muy alta y exigente, por lo que se necesita de varios proveedores para satisfacerla.

La oferta de artesanías de madera de la empresa del presente proyecto estará limitada a la capacidad de elaboración de los artesanos de San Antonio de Ibarra, ya que son hechas a mano y este tipo de trabajos toma cierto tiempo debido a su complejidad en el tallado y en la pulcritud y belleza de sus acabados,

características que definen la calidad de la figura para que sea aceptada en el mercado español.

3.5.1. OFERTA INTERNACIONAL

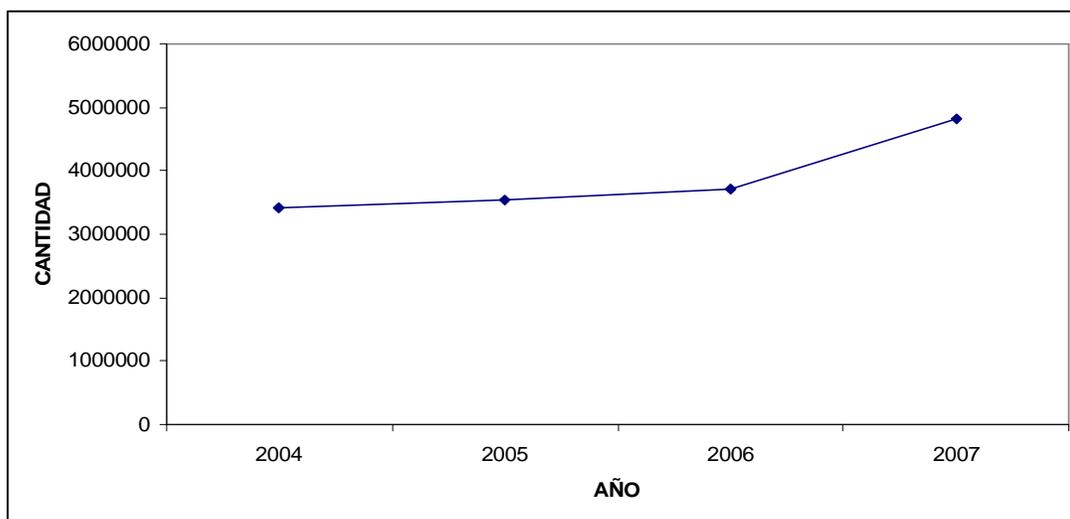
La oferta de artesanías de madera a nivel mundial es muy variada debido a la gran diversidad de manifestaciones culturales. A continuación se muestra la cantidad de artesanías de madera exportadas durante los años 2004 al 2007.

Tabla 3.10: *Total mundial de exportaciones de artesanías de madera*

AÑO	CANTIDAD DE ARTESANÍAS
2004	3421053
2005	3538462
2006	3702564
2007	4825000

Fuente: *Oficina Comercial Embajada de España*
Elaborado por: *Mauricio López Vera*

Gráfico 3.19: *Total mundial de exportaciones de artesanías de madera*



Fuente: *Oficina Comercial Embajada de España*
Elaborado por: *Mauricio López Vera*

El gráfico 3.19 deja ver la tendencia de incremento de la cantidad de artesanías de madera que se comercializaron a nivel mundial. En el año 2007 se observa el mayor crecimiento por lo que, según las expectativas de aumento de la demanda, se necesitarán mayor cantidad de artículos para satisfacerla, constituyéndose en una oportunidad para ingresar en el negocio de la exportación de este tipo de productos.

A continuación se indica la cantidad de artesanías de madera exportadas por cada uno de los principales productores durante el año 2007.

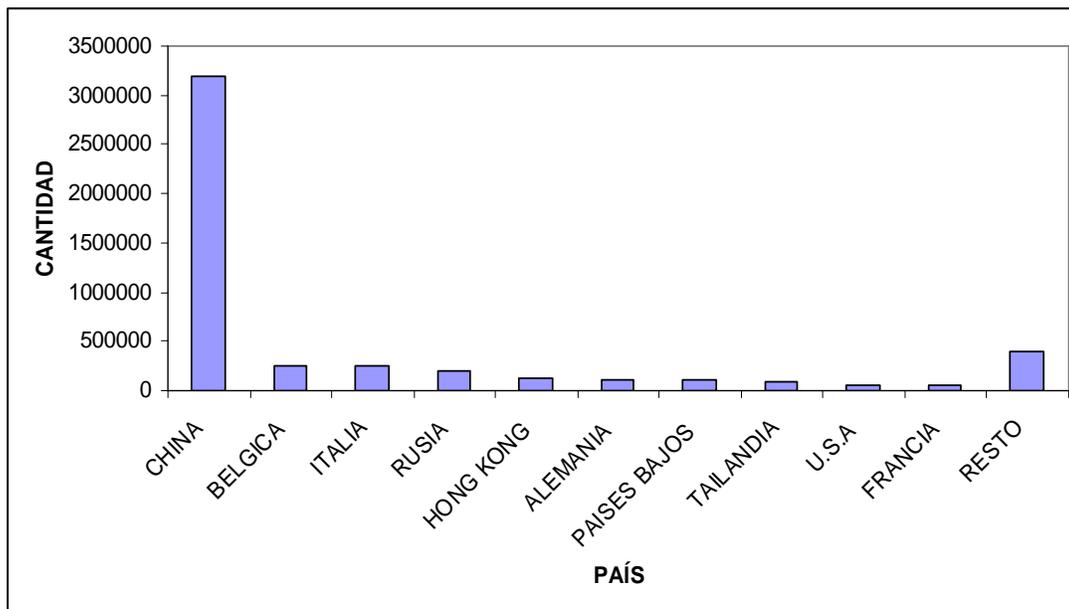
Tabla 3.11: *Cantidad de artesanías ofertadas (Año 2007)*

PAÍS	CANTIDAD DE ARTESANÍAS
CHINA	3194150
BÉLGICA	260550
ITALIA	255725
RUSIA	193000
HONG KONG	120625
ALEMANIA	115800
PAÍSES BAJOS	101325
TAILANDIA	86850
USA	57900
FRANCIA	48250
RESTO	390825

Fuente: *Oficina Comercial Embajada de España*

Elaborado por: *Mauricio López Vera*

Sin duda alguna China representa la mayor potencia exportadora a nivel mundial. Pero, es importante destacar que la gran mayoría de sus productos, así como los de otros países europeos y asiáticos, son semi – industrializados, lo que les permite tener mayor cantidad de oferta en relación a las figuras realizadas a mano, como es el caso de las artesanías de San Antonio de Ibarra.

Gráfico 3.20: *Cantidad de artesanías ofertadas (Año 2007)*

Fuente: *Oficina Comercial Embajada de España*
Elaborado por: *Mauricio López Vera*

En el gráfico 3.20 se puede notar con facilidad la gran diferencia en la cantidad de oferta de artesanías chinas con respecto a las artesanías provenientes de otros países. Por ello, para ingresar al mercado español y tener éxito será necesario diferenciar los productos de la empresa del presente proyecto con los de la competencia, es decir, se deben ofrecer figuras hechas a mano y con acabados de lujo, características por las cuales los consumidores españoles estarán dispuestos a pagar más.

Según el señor Hernán García, exportador de artesanías de madera, en Latinoamérica el país que se convierte en el principal competidor es Bolivia, debido a que ahí sí se trabaja la madera mayoritariamente a mano y con características parecidas a las artesanías ecuatorianas. Sin embargo, los artesanos de San Antonio de Ibarra poseen el conocimiento de La Escuela Quiteña, lo que permite tener obras con acabados muy finos, característica significativa para las galerías importadoras mayoristas.

3.5.2. OFERTA ECUATORIANA

Aunque el Ecuador es un país de mucha riqueza natural, cultural y religiosa su oferta de artesanías de madera es muy limitada debido a que existen pocas personas que se dedican al oficio de escultor. Pero, aunque sean pocos, los artesanos de esta tierra son muy hábiles, por lo que se pueden ofrecer obras de buena calidad a los mercados extranjeros aunque no sean en grandes cantidades.

Tabla 3.12: *Cantidad de artesanías exportadas desde Ecuador*

AÑO	CANTIDAD DE ARTESANÍAS
2002	2801
2003	3314
2004	2655
2005	1947
2006	2273
2007	2877

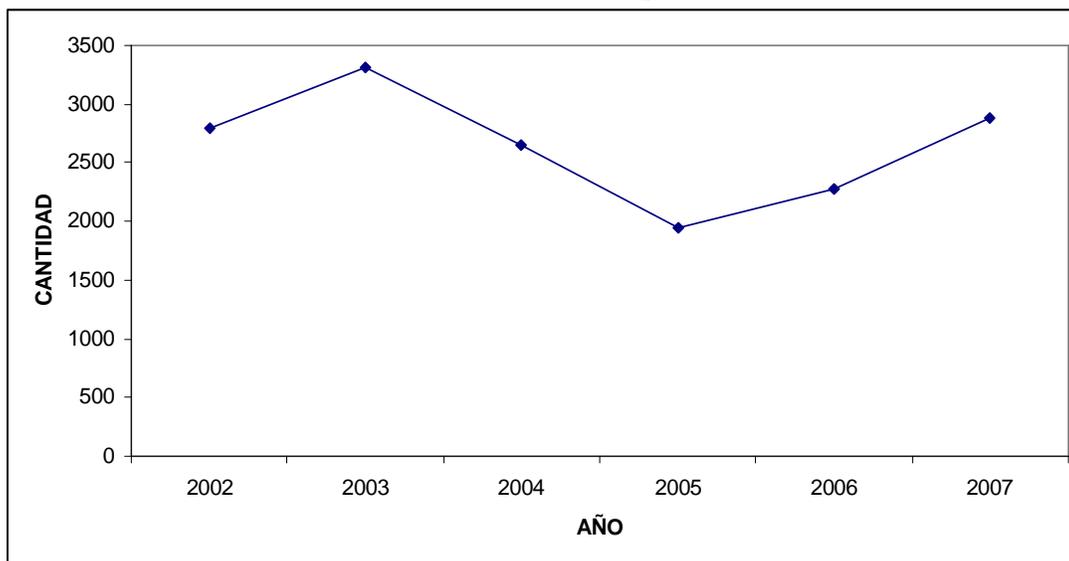
Fuente: *Banco Central del Ecuador*

Elaborado por: *Mauricio López Vera*

La tabla 3.12 permite ver el número de artesanías de madera exportadas desde Ecuador en el periodo 2002 – 2007 para la partida arancelaria 4420100000 “Estatuillas y demás objetos de adorno, de madera”.

Se nota claramente la gran diferencia existente con los principales países exportadores de este tipo de productos; pero, el hecho de que la oferta ecuatoriana sea limitada permite vender la totalidad de los productos en el exterior, cuidando siempre no hacer compromisos que no se alcancen a cumplir.

Será necesario manejar adecuadamente la oferta limitada del producto, ya que si la empresa queda mal en una entrega se ganará una mala reputación y será muy difícil recuperar al cliente o atraer nuevos.

Gráfico 3.21: *Cantidad de artesanías exportadas desde Ecuador*

Fuente: *Banco Central del Ecuador*

Elaborado por: *Mauricio López Vera*

En el gráfico 3.21 se nota la irregularidad de las exportaciones ecuatorianas en los últimos años, debido a que muchos artesanos exportadores no tienen la capacidad para abastecer constantemente al mercado. Por ello es importante trabajar en conjunto con la Asociación de Artesanos de San Antonio de Ibarra, ya que al contar con varios artesanos que abastezcan a la empresa del presente proyecto, así también se podrá abastecer constantemente a los importadores extranjeros.

Es necesario mencionar que las cifras de exportaciones ecuatorianas presentadas anteriormente son solo referenciales, ya que la oferta de artesanías de madera del presente proyecto está condicionada a la capacidad de producción de los miembros de la Asociación de Artesanos de San Antonio de Ibarra.

Debido a que la oferta ecuatoriana es limitada, el presente estudio se enfocará en proyectar la oferta del proyecto, la cual se venderá totalmente en el mercado español ya que se necesitan más proveedores para satisfacer su demanda, siempre y cuando los productos cumplan con todos los requerimientos de calidad en tallado y acabados.

3.5.3. OFERTA PRONOSTICADA DEL PROYECTO

La cantidad de artesanías de madera que puede ofrecer el presente proyecto al mercado español está condicionada al trabajo de los miembros de la Asociación de Artesanos de San Antonio de Ibarra, ya que la cantidad de figuras que se exporten depende de la cantidad que ellos puedan elaborar.

En base a la entrevista con el presidente de la Asociación de Artesanos y con varios de sus miembros se ha podido determinar una proyección de la cantidad de artesanías que podrían entregar a la empresa para que esta las comercialice en el mercado español. Así, se obtienen las siguientes cantidades:

Tabla 3.13: *Cantidad pronosticada de artesanías que ofreceré el proyecto*

AÑO	CANTIDAD DE ARTESANÍAS
2010	480
2011	540
2012	600
2013	720
2014	840

Fuente: *Asociación de Artesanos de San Antonio de Ibarra*
Elaborado por: *Mauricio López Vera*

Es necesario destacar que el año 2009 es el año pre – operativo del proyecto, en el periodo julio – diciembre, que serán los meses en los que se realizarán los trámites de constitución de la compañía.

La oferta crece año tras año debido a la destreza que van adquiriendo los artesanos para elaborar las figuras de mayor demanda (30 cm. de alto), así como también se debe a que, con el paso del tiempo, se irán capacitando más personas para que elaboren las figuras.

3.6. ANÁLISIS DE PRECIOS

Es importante identificar los precios a los que las galerías y tiendas de arte españolas comercializan las artesanías de madera en el mercado, así como también los precios a los que se exportan dichos productos desde Ecuador con la finalidad de que la empresa del presente proyecto pueda ofrecer precios atractivos y proyectar los posibles ingresos, de manera que se puedan calcular las utilidades o pérdidas futuras para tomar la decisión de ejecutar o no el proyecto.

Cabe la importancia de mencionar que los precios a los que se harán referencia en este análisis son los precios promedio para estatuillas con una medida de treinta centímetros (30 cm.) de alto, las cuales son las más adquiridas por los importadores españoles de este tipo de productos.

Tabla 3.14: *Precios de venta de las artesanías de madera en el mercado español (USD)*

AÑO	PRECIO
2002	320.00
2003	320.00
2004	330.00
2005	340.00
2006	350.00
2007	350.00

Fuente: *Oficina Comercial Embajada de España*
Elaborado por: *Mauricio López Vera*

La tabla 3.14 indica los precios promedio de venta de artesanías de madera de treinta centímetros en el mercado español, los cuales no han sufrido variaciones exageradas durante el periodo 2002 – 2007. Los cambios de precio se han dado principalmente por el valor de cambio entre el euro y el dólar estadounidense.

A continuación se ha realizado la proyección de precios de venta en España, donde se observa que en trece años el precio crecerá en un 25.9%, lo que

anualmente significa el 1.99%, siendo una cifra normal para este tipo de productos que no son de primera necesidad.

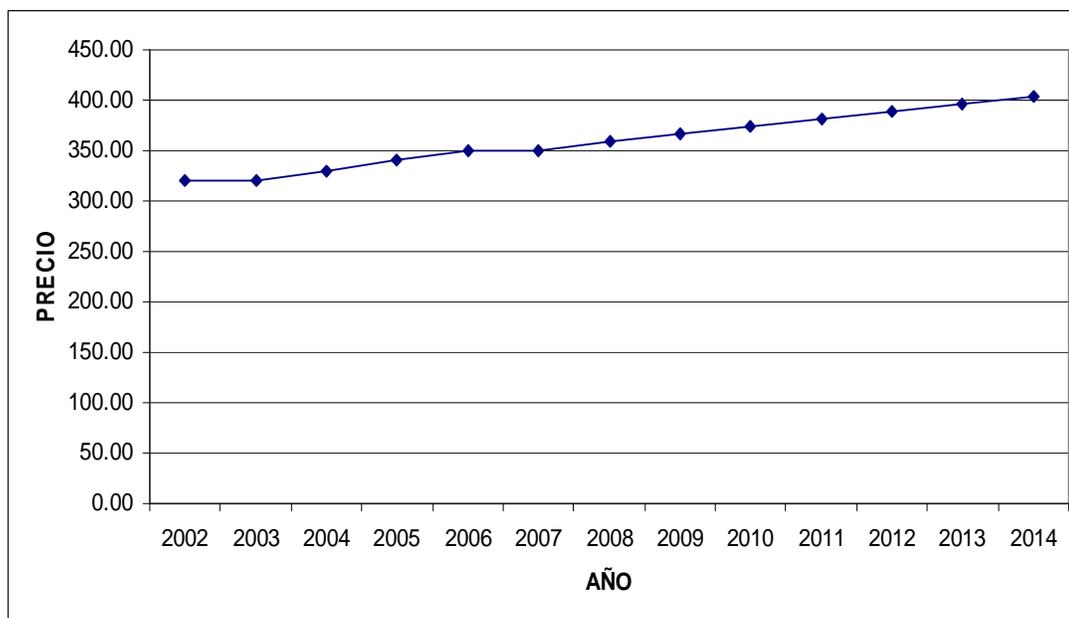
Tabla 3.15: *Proyección de precios de las artesanías en el mercado español (USD)*

AÑO	PRECIO
2002	320.00
2003	320.00
2004	330.00
2005	340.00
2006	350.00
2007	350.00
2008	360.00
2009	367.14
2010	374.29
2011	381.43
2012	388.57
2013	395.71
2014	402.86

* Los años 2008 – 2014 fueron pronosticados utilizando la función de Microsoft Excel “Tendencia”.

Elaborado por: Mauricio López Vera

Gráfico 3.22: *Proyección de precios de las artesanías en el mercado español (USD)*



Fuente: Datos proyectados de precios de venta en España (Tabla 3.15)

Elaborado por: Mauricio López Vera

Se ha realizado el gráfico 3.22 para observar la línea de tendencia del precio de venta de las artesanías de madera en España, donde se nota que la pendiente de crecimiento es baja y, por tanto, el incremento en los precios también lo es.

La estabilidad en los precios les permitirá a las galerías y tiendas de arte españolas una estabilidad en las ventas, ya que si el precio estuviera en constante variación los consumidores de este tipo de productos tendrían que destinar más dinero para satisfacer este deseo, lo que ocasionaría que muchas personas ya no estén dispuestas a comprar.

Por otra parte, también es importante revisar el cambio en los precios de exportación de artesanías de madera desde el Ecuador, ya que esto permitirá observar la tendencia de los mismos y si son o no atractivos para los importadores españoles.

A continuación se muestra el historial de precios promedio de exportación de figuras de treinta centímetros para el periodo 2002 – 2007.

Tabla 3.16: *Precios de exportación de artesanías de madera ecuatorianas (USD)*

AÑO	PRECIO
2002	180.00
2003	190.00
2004	190.00
2005	195.00
2006	195.00
2007	200.00

Fuente: *Oficina Comercial Embajada de España*
Elaborado por: *Mauricio López Vera*

La tabla 3.16 muestra una leve tendencia creciente de los precios de exportación (1.85% anual en promedio), debido principalmente, según los artesanos, a que la dolarización a logrado frenar el incremento exorbitante del costo de las materias primas para su elaboración.

Se han proyectado los precios de exportación desde el Ecuador, los cuales se muestran en la siguiente tabla.

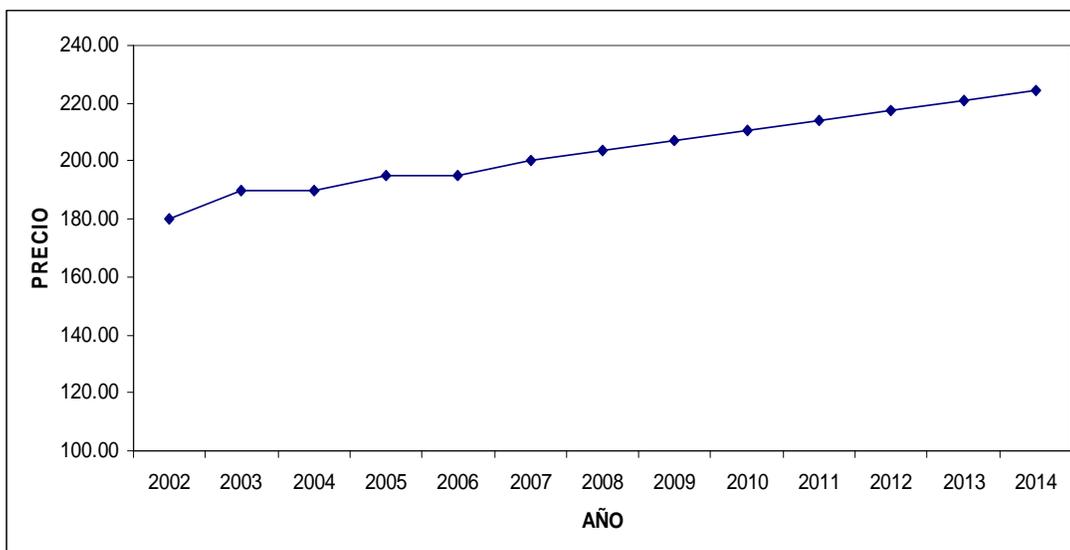
Tabla 3.17: *Proyección de precio de exportación de artesanías de madera ecuatorianas (USD)*

AÑO	PRECIO
2002	180.00
2003	190.00
2004	190.00
2005	195.00
2006	195.00
2007	200.00
2008	203.67
2009	207.10
2010	210.52
2011	213.95
2012	217.38
2013	220.81
2014	224.24

* Los años 2008 – 2014 fueron pronosticados utilizando la función de Microsoft Excel “Tendencia”.

Elaborado por: Mauricio López Vera

Gráfico 3.23: *Proyección de precio de exportación de artesanías de madera ecuatorianas (USD)*



Fuente: Datos proyectados de precios de exportación desde Ecuador (Tabla 3.17)

Elaborado por: Mauricio López Vera

La tabla 3.17 permite observar los precios de exportación proyectados, de donde se obtiene un crecimiento del 24.58% en un periodo de trece años y un crecimiento anual promedio del 1.9%.

En consecuencia, se estima que la variación de precios que presentan las artesanías de madera no será un factor condicionante al momento de cerrar una negociación con los importadores españoles.

3.7. ANÁLISIS DE COMERCIALIZACIÓN

3.7.1. ALMACENAMIENTO

Las artesanías de madera necesitan de un lugar fresco y seco para su almacenamiento, lo que no representa ningún inconveniente para la empresa debido a que en la ciudad de Quito no se tienen temperaturas altas de calor.

Para almacenar este tipo de productos es necesario contar con estanterías, de manera que se pueda evitar cualquier golpe que afecte a la figura.

Es necesario destacar que este tipo de productos no necesitan de un gran espacio para su almacenamiento, debido a que no son de gran volumen y al tipo de mobiliario que se utilizará. Además, el tiempo que permanecerán almacenadas es corto, debido a que únicamente necesitan ser empacadas para su embarque hacia España.

3.7.2. TRANSPORTE

Las artesanías de madera deberán ser transportadas, primeramente, desde la parroquia de San Antonio de Ibarra, en la provincia de Imbabura, hacia la ciudad de Quito, a las instalaciones de la empresa, donde serán empacadas para su embarque de exportación. El tipo de transporte que se utilizará para este tramo

será terrestre, ya que no es una distancia muy larga y un vehículo podrá realizarlo sin problema.

Una vez que las artesanías estén listas para la exportación se utilizará transporte aéreo para hacerlas llegar a España, debido a la gran distancia con el Ecuador y, principalmente, por la naturaleza del producto, ya que podrían estropearse si se utiliza un transporte como el marítimo, el cual tomaría mucho tiempo en llegar a cualquier puerto español.

3.7.3. COBRO DE LAS EXPORTACIONES

El cobro de las exportaciones se lo realizará mediante una carta de crédito abierta por el importador, la cual especificará todas las condiciones que debemos cumplir como exportador para recibir el pago.

Las características que deberá tener esta carta de crédito son: a la vista y confirmada, es decir, el importador deberá realizar el pago de la mercancía cuando reciba todos los documentos necesarios para la nacionalización de la misma en su país. Además, no solo se tiene la garantía de pago del comprador, sino también la del banco que apertura dicha carta de crédito.

Se utiliza esta forma de cobro debido a que nos protege del no pago por parte del importador, ya que todavía no se lo conoce. Una vez que se conozca de mejor manera al comprador y muestre ser de confianza, se podrá negociar otra forma de pago.

3.7.4. SERVICIO POST VENTA

A fin de preocuparnos por la satisfacción de nuestros clientes, es necesario brindar un servicio post venta, para resolver cualquier inconveniente que se presente con la mercancía o con los documentos de la misma.

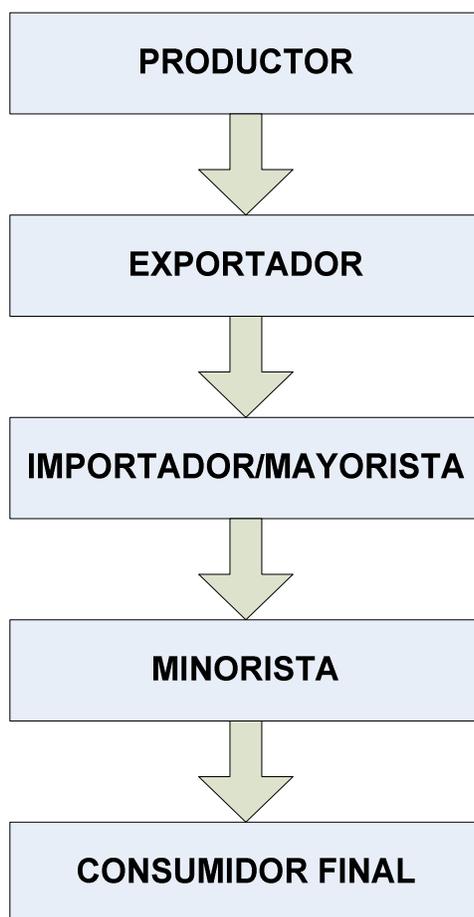
Se establecerá comunicación con el cliente, una vez que se ha entregado la mercancía, para recoger sus inquietudes, opiniones y/o descontentos, de manera que se llegue a una solución en caso de existir algún problema.

3.7.5. CANAL DE COMERCIALIZACIÓN

Un adecuado canal de comercialización hace posible que los productos lleguen a los clientes con los beneficios de tiempo y plaza, es decir, en el momento en que los necesiten y en un lugar de fácil acceso.

A continuación se muestra el canal de comercialización que se utilizará:

Gráfico 3.24: *Canal de comercialización para la exportación de artesanías de madera*



Elaborado por: *Mauricio López Vera*

Los participantes del canal de comercialización son los siguientes:

- **Productor:** Serán los artesanos de San Antonio de Ibarra, quienes elaborarán las esculturas de madera y las entregarán al exportador.
- **Exportador:** Será la empresa que se pretende crear con el presente proyecto, la cual se encargará de entregar los productos al importador.
- **Importador/Mayorista:** Serán los comerciantes mayoristas, las cuales entregarán las artesanías a los minoristas.
- **Minorista:** Serán las tiendas de artesanías, quienes venderán el producto al consumidor final.
- **Consumidor Final:** Serán los ciudadanos españoles que gusten del arte, quienes harán uso de los productos.

Con el presente canal de comercialización se trata de realizar una exportación sin brokers, agentes o cualquier tipo de intermediarios entre el exportador y el importador, ya que estos cobran comisiones. Lo que se pretende es tener un canal de comercialización corto para evitar el incremento del precio final del producto, ya que eso ocurre con canales largos.

3.8. ANÁLISIS DE LAS CINCO FUERZAS DE PORTER

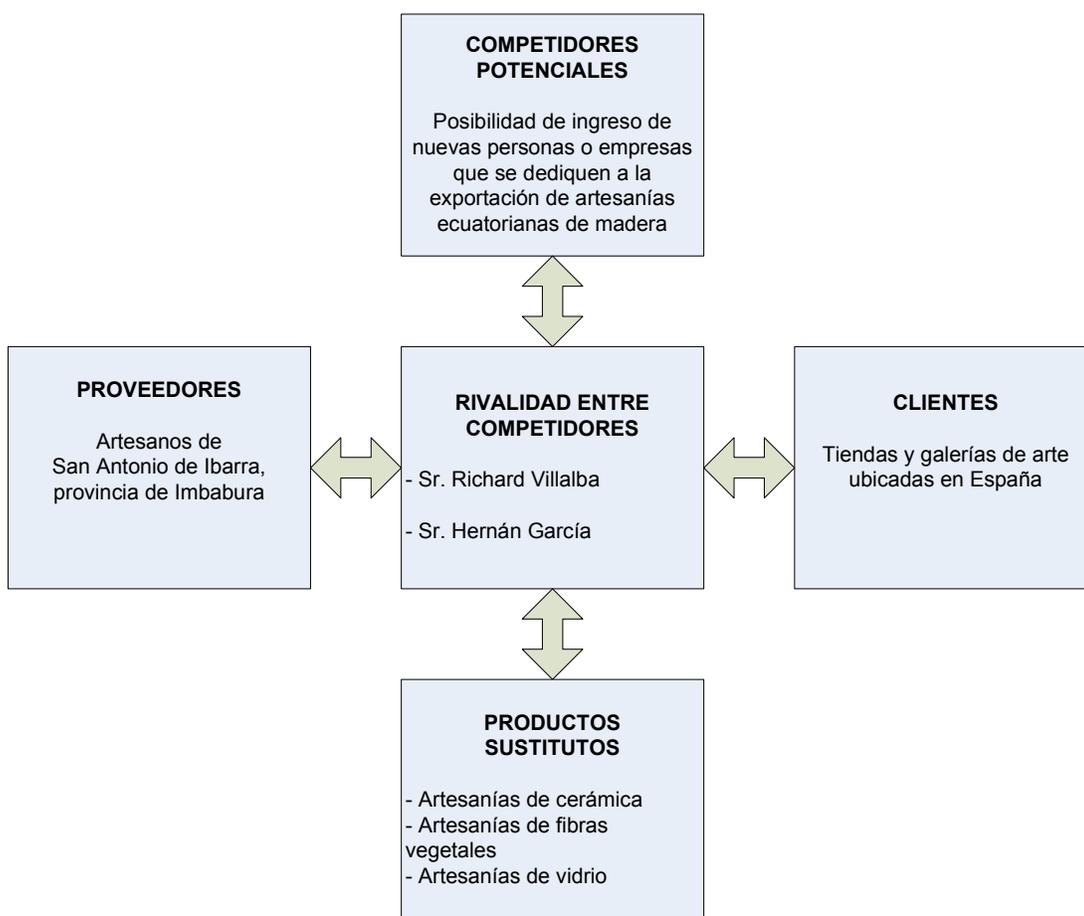
El análisis de las cinco fuerzas de Porter es un modelo elaborado por el economista Michael Porter en 1979, en que se describen las cinco fuerzas que influyen en la estrategia competitiva de una compañía que determinan las consecuencias de rentabilidad a largo plazo de un mercado, o algún segmento de éste.

Porter desarrolló este método de análisis con el fin de descubrir qué factores determinan la rentabilidad de un sector industrial y de sus empresas.

Los cinco diferentes tipos de fuerzas son:

- Rivalidad entre competidores
- Competidores potenciales
- Fuerza de los proveedores
- Fuerza de los clientes
- Productos sustitutos

Gráfico 3.25: *Modelo de las cinco fuerzas de Porter para el proyecto*



Elaborado por: *Mauricio López Vera*

3.8.1. RIVALIDAD ENTRE COMPETIDORES

En la actualidad existen únicamente dos exportadores de artesanías de madera de San Antonio de Ibarra, los cuales realizan esta actividad como personas naturales y son Richard Villalba y Hernán García, quienes se constituyen en los competidores de la empresa que se pretende crear con el presente proyecto.

Es necesario destacar que, mediante la entrevista realizada al presidente de la Asociación de Artesanos de San Antonio de Ibarra, se ha podido identificar que estos dos competidores son artesanos que elaboran sus productos y trabajan en forma independiente, por lo que no realizan exportaciones de manera constante, pero cuentan con una ventaja que es la experiencia en el negocio.

Matriz de Perfil Competitivo (MPC)

La Matriz de Perfil Competitivo es una herramienta que permite identificar las características importantes de una empresa para compararlas con sus competidores.

El procedimiento para elaborar la MPC es el siguiente:

1. Identificar las características más importantes de la empresa, también llamadas factores críticos de éxito, los cuales permitirán que los clientes estén satisfechos.
2. Asignar un grado de importancia o peso a cada uno de los factores críticos de éxito. El valor asignado debe estar entre 0,01 y 1 y la suma de estos debe ser 1.
3. Calificar a la empresa y a los competidores respecto a cada uno de los factores críticos de éxito. La calificación debe realizarse en una escala de 1 a 4 de la siguiente forma:

- 4 mayor ventaja
 - 1 menor ventaja
4. Se obtiene el resultado ponderado realizando la multiplicación del peso por la calificación para cada factor crítico de éxito.
 5. Finalmente, se suma la columna “Ponderado” para la empresa y para los competidores, quien tenga el mayor puntaje será el más fuerte en lo que se refiere a exportaciones de artesanías de madera.

Es necesario mencionar que la empresa a crearse con el presente proyecto es ARTECUADOR.

Tabla 3.18: *Matriz de Perfil Competitivo (MPC)*

Fact. Críticos de Éxito	Peso	ARTECUADOR		R. VILLALBA		H. GARCÍA	
		Calif.	Pond.	Calif.	Pond.	Calif.	Pond.
Calidad de la artesanía	0.35	4	1.40	4	1.40	3	1.05
Precio	0.25	3	0.75	3	0.75	4	1.00
Empaque y presentación	0.15	4	0.60	3	0.45	3	0.45
Capacidad de entrega	0.18	4	0.72	2	0.36	2	0.36
Experiencia en el negocio	0.07	1	0.07	4	0.28	3	0.21
	1.00		3.54		3.24		3.07

Elaborado por: *Mauricio López Vera*

Una vez realizada la Matriz de Perfil Competitivo se puede notar que ARTECUADOR tiene mayor fuerza que sus dos competidores. Es importante destacar que la empresa trabajará con la Asociación de Artesanos de San Antonio de Ibarra, donde se agrupan excelentes escultores, lo que permitirá entregar artesanías de calidad; además, serán los mismos artesanos quienes realicen el empaque individual de madera para las figuras, dándole una presentación más atractiva. Por último, la agrupación de los artesanos permitirá a la empresa tener

una mayor cantidad de oferta de productos con relación a sus competidores, quienes trabajan en forma independiente.

En lo que respecta a los competidores el más fuerte es Richard Villalba debido a que es el que más experiencia tiene en el negocio, mientras que Hernán García tiene como ventaja el menor precio de sus artesanías.

Con el paso del tiempo ARTECUADOR irá adquiriendo experiencia en la exportación de artesanías de madera y se podrá negociar mejores precios con los artesanos para, de igual manera, entregar mejores precios a los clientes, lo que le permitirá fortalecerse más frente a sus competidores.

3.8.2. COMPETIDORES POTENCIALES

Debido a que no existen grandes barreras de entrada para la exportación de artesanías de madera existe la posibilidad de que algunas personas decidan dedicarse a este negocio como personas naturales o formando sociedades, surgiendo así una mayor cantidad de competidores. Es más, algunos artesanos podrían dedicarse a esta actividad en forma independiente.

A la vez, ARTECUADOR tendrá una ventaja ya que trabajará con la Asociación de Artesanos de San Antonio de Ibarra, por lo que será difícil que otras personas o empresas consigan abastecerse constantemente y en cantidades suficientes de artesanías de esa localidad y si las consiguen en otro sitio del país no tendrán la misma calidad.

3.8.3. FUERZA DE LOS PROVEEDORES

Los principales proveedores de la empresa serán los artesanos de San Antonio de Ibarra, ya que sin ellos no se podrán obtener las artesanías de exportación. Debido a que la gran mayoría de los proveedores se encuentran agremiados en una asociación su poder de negociación es alto, por lo que será necesario llegar a

acuerdos que permitan satisfacer a las dos partes, garantizando un abastecimiento constante de artesanías para que ARTECUADOR pueda venderlas en el exterior.

Los proveedores de materiales de embalaje tienen muy poca fuerza en la negociación, ya que si las condiciones de uno de ellos no son convenientes se puede buscar otras alternativas.

3.8.4. FUERZA DE LOS CLIENTES

Para las primeras operaciones de exportación de la empresa el número de clientes será muy reducido, por lo tanto, el poder de negociación de ellos será alto. Por esta razón, a partir del segundo año de operación será necesario contar con una cartera de clientes conformada por varias galerías importadoras mayoristas de artesanías de madera, de forma que si las condiciones de un cliente no son convenientes se pueda negociar con otro.

Es importante mencionar que la empresa podrá incrementar sus clientes únicamente si cuenta con la capacidad para abastecerlos, a fin de evitar quedar mal en las entregas.

Se establecerá contacto con la empresa importadora de artesanías Signes Grimalt Artesanía S.A., de manera que, a través de ella, se logre ingresar con este tipo de productos ecuatorianos a territorio español.

3.8.5. PRODUCTOS SUSTITUTOS

Las artesanías de cerámica, fibras vegetales o vidrio se constituyen en productos sustitutos de las artesanías de madera ya que sus usos son prácticamente los mismos. Sin embargo, la pulcritud y elegancia de los acabados hacen que la madera tenga la preferencia como material principal de las figuras, por lo que los productos antes mencionados no representan una amenaza significativa.

Además, el trabajo a mano de las artesanías en cualquiera de los materiales antes mencionados hace que tengan un precio similar y una oferta limitada, lo que iguala sus condiciones para competir.

3.9. ANÁLISIS FODA

El análisis FODA es una herramienta que reúne factores de éxito, tanto del entorno externo como de la propia organización, para conformar un cuadro de la situación actual de la empresa, ayudando de esta manera a formular estrategias y tomar decisiones para alcanzar los objetivos y cumplir las políticas establecidas.

El nombre FODA proviene de las iniciales de cada uno de los factores de éxito, tanto del entorno interno como del entorno externo, los cuales son: Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas.

3.9.1. ENTORNO INTERNO

Los elementos internos que se deben tomar en cuenta durante el análisis FODA corresponden a las fortalezas y debilidades, aspectos sobre los cuales se tiene control.

Utilizando la matriz de Holmes se priorizan los factores de mayor incidencia, seleccionándolos según el diagrama de Pareto, es decir, se seleccionan los elementos cuyo porcentaje acumulado da el 80%.

Además, se utiliza la matriz EFI (Evaluación de Factores Internos) para determinar si la empresa tiene una posición interna fuerte.

Luego de realizada la Matriz EFI para el presente proyecto (Anexo 2.A), se ha obtenido un resultado de 2.86, que es mayor al promedio (2.5), lo que indica que la empresa estaría utilizando bien sus fortalezas y minimizando sus debilidades, pero tendría todavía que fortalecerse más.

3.9.1.1. Fortalezas

Son aquellos aspectos internos en los que la empresa es fuerte y que se deben mantener o mejorar para posicionarse adecuadamente en el entorno.

Las fortalezas que se han identificado para el presente proyecto se muestran a continuación:

Tabla 3.19: *Identificación de Fortalezas*

Nº	FORTALEZAS
1	Producto hecho a mano
2	Mano de obra hábil para hacer variedad de figuras
3	No se necesita de una inversión demasiado alta
4	Capacidad para realizar modelos exclusivos
5	Uso de técnicas de tallado conocidas en España
6	Concentración de proveedores en la misma parroquia
7	Buena calidad del producto
8	Necesidad de poco personal
9	Estructura organizacional plana

Elaborado por: Mauricio López Vera

3.9.1.1.1. Evaluación de Fortalezas

Luego de realizada la matriz de Holmes de Fortalezas (Anexo 2.B), se han obtenido las siguientes como las de mayor incidencia, las cuales se utilizarán para realizar la matriz FODA.

- 1) Producto hecho a mano
- 2) Mano de obra hábil para hacer variedad de figuras
- 3) No se necesita de una inversión demasiado alta

- 4) Concentración de proveedores en la misma parroquia
- 5) Buena calidad del producto
- 6) Necesidad de poco personal

3.9.1.2. Debilidades

Una debilidad de una organización se define como un factor considerado vulnerable en cuanto a su organización o simplemente una actividad que la empresa realiza en forma deficiente, colocándola en una situación considerada débil.

Las debilidades que se han identificado para el presente proyecto se muestran a continuación:

Tabla 3.20: *Identificación de Debilidades*

Nº	DEBILIDADES
1	Largo tiempo de elaboración de las figuras
2	Larga distancia con nuestros proveedores
3	Cantidad limitada de oferta
4	Poca experiencia en el negocio
5	Marca nueva en el mercado
6	Precio alto

Elaborado por: Mauricio López Vera

3.9.1.2.1. Evaluación de Debilidades

Luego de realizada la matriz de Holmes de Debilidades (Anexo 2.C), se han obtenido las siguientes como las de mayor incidencia, las cuales se utilizarán para realizar la matriz FODA.

- 1) Largo tiempo de elaboración de las figuras
- 2) Cantidad limitada de oferta
- 3) Poca experiencia en el negocio
- 4) Precio alto

3.9.2. ENTORNO EXTERNO

La parte externa mira las oportunidades y las amenazas que ofrece el mercado y que debe enfrentar el negocio, las cuales son fuerzas que surgen desde fuera de las fronteras de una organización, pero que afectan sus decisiones y acciones internas, así como sus actividades y desarrollo. Es necesario desarrollar la capacidad y habilidad para aprovechar esas oportunidades y para minimizar o anular esas amenazas, circunstancias sobre las cuales se tiene poco o ningún control directo.

Para identificar las oportunidades y amenazas del proyecto es necesario realizar un análisis del entorno económico, socio – cultural, político – legal, tecnológico y ecológico – ambiental.

ENTORNO ECONÓMICO

En la actualidad, según información proporcionada por la Oficina Comercial de la Embajada de España en Quito, se tiene una gran cantidad de importadores españoles de artesanías, debido a que es necesario abastecerse de otros países para satisfacer la demanda, la cual tiene una tendencia creciente ya que el ciudadano español cuenta con una alta capacidad de compra y destina una parte de sus ingresos para la adecuación y decoración del hogar.

La demanda creciente de estatuillas de madera en España se puede satisfacer, en parte, con productos elaborados por los Artesanos de San Antonio de Ibarra, quienes se beneficiarían con un trabajo e ingresos seguros. Además, ellos manifiestan que por lo laborioso que resulta tallar una figura la cantidad de producción es baja, por lo que, en un futuro cercano, se podría educar a más personas para que ejerzan el oficio de escultor y así poder producir mayor número de unidades.

Por otro lado, se debe estar muy pendiente de la alta competencia de China, ya que ofrecen productos de menor precio, aunque estos se diferencian de los

productos ecuatorianos porque son elaborados en forma industrial. Finalmente, la aceptación de las estatuillas de madera en el mercado español provoca también el ingreso de más competidores, pudiendo afectar la cuota de mercado y, por ende, los ingresos y utilidades de la empresa del presente proyecto.

ENTORNO SOCIO – CULTURAL

Un punto muy a favor de las estatuillas de madera de San Antonio de Ibarra es que son elaboradas a mano; esto es beneficioso debido a que el ciudadano español valora mucho el trabajo realizado en forma manual.

Los rumores acerca de que el nuevo aeropuerto de Quito estaría mal ubicado y sería inseguro para las operaciones podrían provocar que las aerolíneas tengan una menor aceptación y decidan disminuir la frecuencia de sus salidas hacia España, prefiriendo hacerlo desde el aeropuerto de Guayaquil. Esto provocaría problemas para el traslado de las artesanías desde Ecuador.

ENTORNO POLÍTICO – LEGAL

España otorga preferencias arancelarias a varios países, entre ellos Ecuador. Dichas preferencias permiten que una gran cantidad de productos ecuatorianos, donde se encuentran incluidas las estatuillas de madera, ingresen a territorio español sin ningún pago de aranceles, lo que evita que el precio de los productos se incremente y los hace más competitivos. Pero, estas preferencias arancelarias pueden ser canceladas en cuanto la Unión Europea lo considere conveniente, por lo que el gobierno ecuatoriano debe estar pendiente de realizar negociaciones con la UE ya sea en conjunto con la CAN o en forma independiente.

Además, el Estado ecuatoriano debe estar siempre pendiente de la CAE realice con agilidad los trámites de exportación, de manera que no se tengan demoras en los envíos.

ENTORNO TECNOLÓGICO

Hoy en día se cuenta con vuelos directos que conectan Ecuador, específicamente Quito, con Barcelona - España lo que da una gran facilidad para el envío de las estatuillas de madera, evitando así retrasos en las entregas y el deterioro de los productos, ya que se disminuye la cantidad de veces que serán manipulados.

La construcción del nuevo aeropuerto de Quito podría agilizar las operaciones, debido a que contará con mayor espacio y tecnología que el aeropuerto actual, lo que ayudaría a evitar posibles cierres temporales producidos por condiciones climáticas, eliminando la pérdida de tiempo que esto implica.

ENTORNO ECOLÓGICO – AMBIENTAL

La falta de reforestación en muchos sectores del Ecuador podría provocar, en un futuro, una escasez de madera, lo que ocasionaría dificultad para que los Artesanos de San Antonio de Ibarra consigan materia prima de calidad y, por ende, un incremento en su costo, provocando que se tenga que incrementar el precio de exportación de las estatuillas, lo que haría que este tipo de productos sea menos atractivo.

Es importante destacar que así como el suelo ecuatoriano es adecuado para los cultivos agrícolas, también lo es para la producción de madera de calidad para cualquiera que sea el uso que se le pretenda dar.

- **Oportunidades y Amenazas**

De igual manera que en el entorno interno, se utiliza la matriz de Holmes para priorizar los factores de mayor incidencia y seleccionarlos según el diagrama de Pareto.

En este caso, se utiliza la matriz EFE (Evaluación de Factores Externos) para determinar si la empresa tiene un buen intercambio con su ambiente externo.

El resultado obtenido una vez realizada la Matriz EFE para el presente proyecto (Anexo 2.D) es de 2.63, resultado que está por encima del promedio (2.5), lo que indica que la empresa tendría un buen intercambio con su entorno externo, teniendo que mejorar para no bajar ese puntaje.

3.9.2.1. Oportunidades

Las oportunidades constituyen aquellas fuerzas ambientales de carácter externo no controlables por la organización, pero que representan elementos potenciales de crecimiento o mejoría. La oportunidad en el medio es un factor de gran importancia que permite moldear las estrategias de las organizaciones.

Las oportunidades que se han identificado para el presente proyecto se muestran a continuación:

Tabla 3.21: *Identificación de Oportunidades*

Nº	OPORTUNIDADES
1	Gran cantidad de importadores españoles
2	Alta capacidad de compra del ciudadano español
3	Valoración del trabajo hecho a mano
4	Producto no paga aranceles en España
5	Demanda creciente
6	Transporte directo entre Ecuador y España
7	Surgimiento de más artesanos proveedores
8	Mayor agilidad en el nuevo aeropuerto de Quito

Elaborado por: *Mauricio López Vera*

3.9.2.1.1. Evaluación de Oportunidades

Luego de realizada la matriz de Holmes de Oportunidades (Anexo 2.E), se han obtenido las siguientes como las de mayor incidencia, las cuales se utilizarán para realizar la matriz FODA.

- 1) Gran cantidad de importadores españoles
- 2) Alta capacidad de compra del ciudadano español
- 3) Valoración del trabajo hecho a mano

- 4) Producto no paga aranceles en España
- 5) Demanda creciente

3.9.2.2. Amenazas

Las amenazas son lo contrario de lo anterior, ya que representan las fuerzas ambientales no controlables por la organización, las cuales significan factores o aspectos negativos y problemas potenciales.

Las amenazas que se han identificado para el presente proyecto se muestran a continuación:

Tabla 3.22: *Identificación de Amenazas*

Nº	AMENAZAS
1	Alta competencia de China
2	Posible escasez de madera
3	Ingreso de más competidores
4	Término de preferencias arancelarias por parte de España
5	Existencia de productos de menor precio
6	Demora en los trámites de exportación
7	Retrasos en la entrega del producto por cierres temporales del aeropuerto de Quito
8	Menor aceptación del nuevo aeropuerto de Quito por parte de las aerolíneas, debido a rumores de inseguridad técnica.

Elaborado por: Mauricio López Vera

3.9.2.2.1. Evaluación de Amenazas

Luego de realizada la matriz de Holmes de Amenazas (Anexo 2.F), se han obtenido las siguientes como las de mayor incidencia, las cuales se utilizarán para realizar la matriz FODA.

- 1) Alta competencia de China
- 2) Posible escasez de madera
- 3) Ingreso de más competidores

- 4) Término de preferencias arancelarias por parte de España
- 5) Existencia de productos de menor precio

3.9.3. MATRIZ FODA

La Matriz FODA constituye una herramienta donde se entrelazan los factores, tanto internos como externos, que afectan de alguna manera a la organización para definir estrategias que permitan un mejor desenvolvimiento de la empresa.

Se pueden definir cuatro tipos de estrategias con esta matriz:

- **Agresivas (FO):** Se deben utilizar las fortalezas para aprovechar las oportunidades.
- **Conservadoras (DO):** Se minimizan las debilidades aprovechando las oportunidades.
- **Competitivas (FA):** Se utilizan las fortalezas para evitar o reducir el impacto de las amenazas.
- **Defensivas (DA):** Es necesario minimizar las debilidades y evitar las amenazas.

3.9.3.1. Estrategias FODA

Una vez realizada la Matriz FODA para el presente proyecto (Anexo 2.G), se obtuvieron las siguientes estrategias:

3.9.3.1.1. Estrategias Agresivas (FO)

1. Colocar en el mercado español una variedad de figuras de madera hechas a mano, con la habilidad de los artesanos de San Antonio, aprovechando la valoración que se da a este tipo de trabajo. **F1-F2-O3**

2. Gracias a la buena calidad de nuestras artesanías, se puede captar parte de la gran cantidad de importadores españoles y satisfacer su demanda creciente. **F5-O1-O5**
3. Se aprovecha la alta capacidad de compra de los españoles ofreciendo un producto de calidad y con el valor agregado de que es hecho a mano. **F1-F5-O2**

3.9.3.1.2. Estrategias Conservadoras (DO)

1. Una alta capacidad de compra de los españoles y la demanda creciente del producto permitirá que sea mejor cotizado en el mercado y que el comprador pueda pagar el precio alto. **D4-O2-O5**
2. La valoración del trabajo hecho a mano permitirá que se pueda trabajar con un largo tiempo de elaboración de las figuras y una oferta limitada, siempre y cuando se cumpla con la puntualidad en las entregas. **D1-D2-O3**

3.9.3.1.3. Estrategias Competitivas (FA)

1. La buena calidad de nuestras artesanías permitirá competir con países líderes en el mercado, como China, y con los nuevos competidores. **F5-A1-A3**
2. La concentración de los artesanos en una misma parroquia permitirá conseguir proveedores de madera en caso de que, en un futuro, se diera una escasez de ésta materia prima. **F4-A2**

3.9.3.1.4. Estrategias Defensivas (DA)

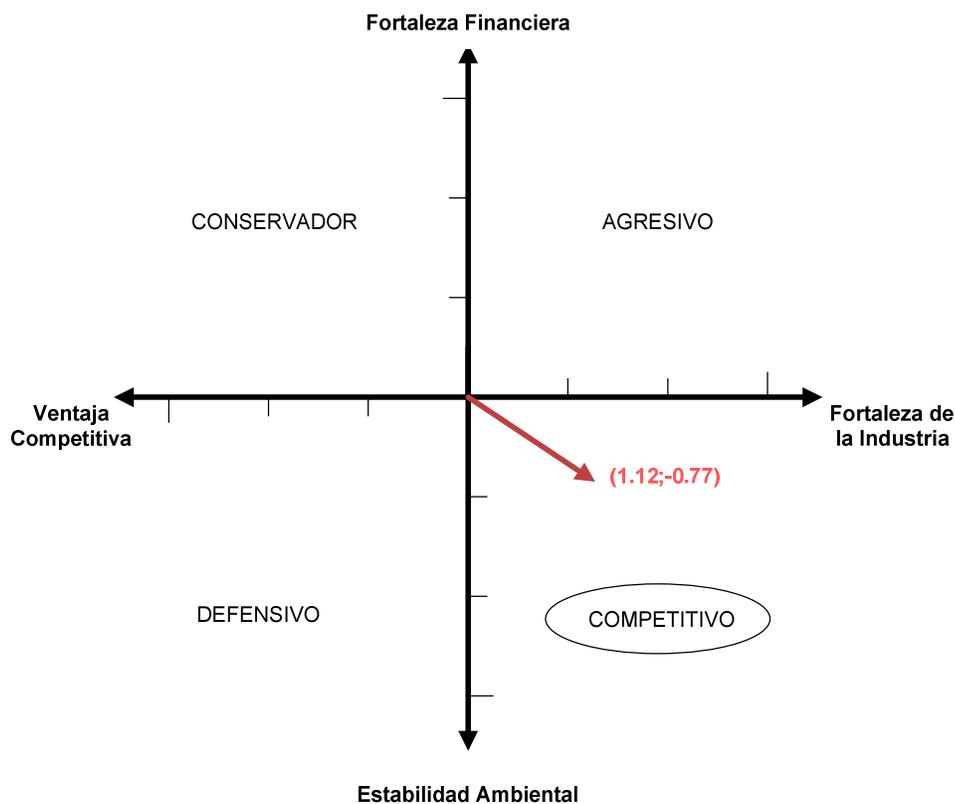
1. Mantener las exportaciones, a pesar de tener poca experiencia en el negocio y una cantidad limitada de oferta, diferenciándonos de los productos que se comercializan a un menor precio. **D2-D3-A5**

3.10. MATRIZ PEYEA

“La matriz de posición estratégica y evaluación de acciones (PEYEA) tiene un esquema de cuatro cuadrantes, los cuales indican si las estrategias agresivas, conservadoras, defensivas o competitivas son las más adecuadas para una organización. Los ejes de esta matriz representan dos dimensiones internas (fortaleza Financiera [FF] y ventaja competitiva [VC]) y dos dimensiones externas (estabilidad ambiental [EA] y fortaleza de la industria [FI]).”⁶⁵

Las calificaciones asignadas a los diferentes factores así como el resultado del cálculo se pueden observar en forma detallada en el Anexo 2.H. El gráfico 3.26 muestra el punto de las coordenadas (1.12;-0.77).

Gráfico 3.26: *Matriz PEYEA*



Elaborado por: *Mauricio López Vera*

⁶⁵ David Fred R.; “Conceptos de Administración Estratégica”; 2008; Pág. 225.

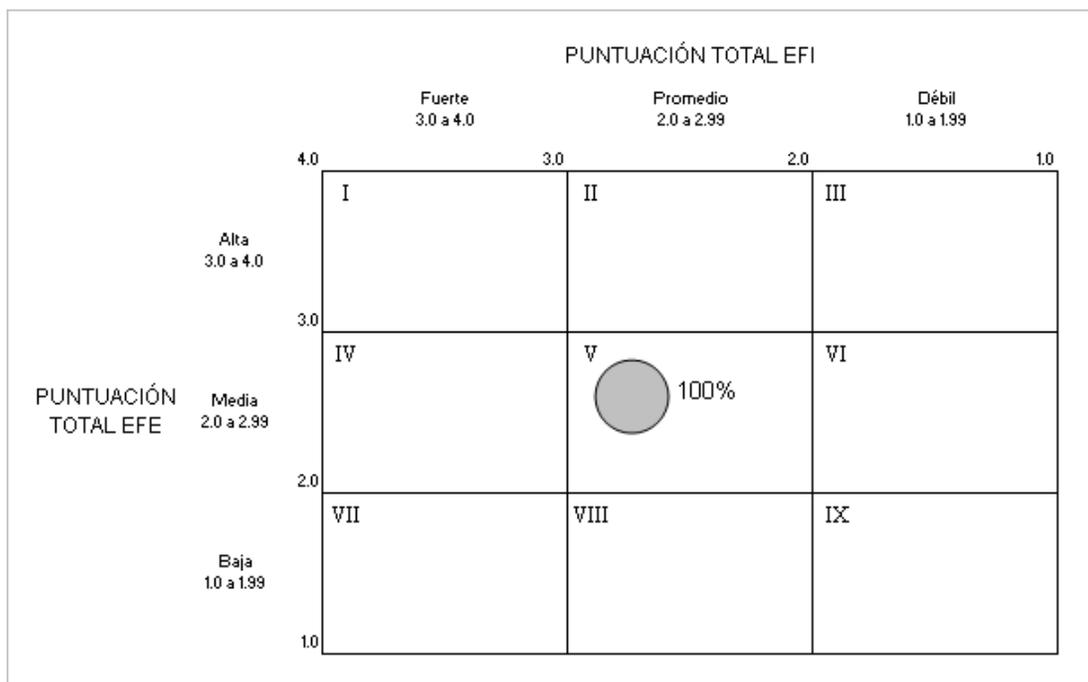
El resultado se ubica en las estrategias competitivas, las cuales son: integración (adelante, atrás, horizontal), penetración en el mercado, desarrollo del producto y riesgo compartido o empresas conjuntas.

3.11. MATRIZ INTERNA – EXTERNA (IE)

La matriz interna – externa coloca a la empresa en una disposición de nueve celdas, las cuales recomiendan diferentes estrategias.

Para la construcción de esta matriz es necesario recordar la puntuación EFI (2.86) y la puntuación EFE (2.63). Además, se debe mencionar que los productos de la empresa naciente del presente proyecto son las estatuillas de madera pintadas con una medida de 30 cm., las cuales representan el total de las ventas y el total de las utilidades.

Gráfico 3.27: *Matriz Interna – Externa*



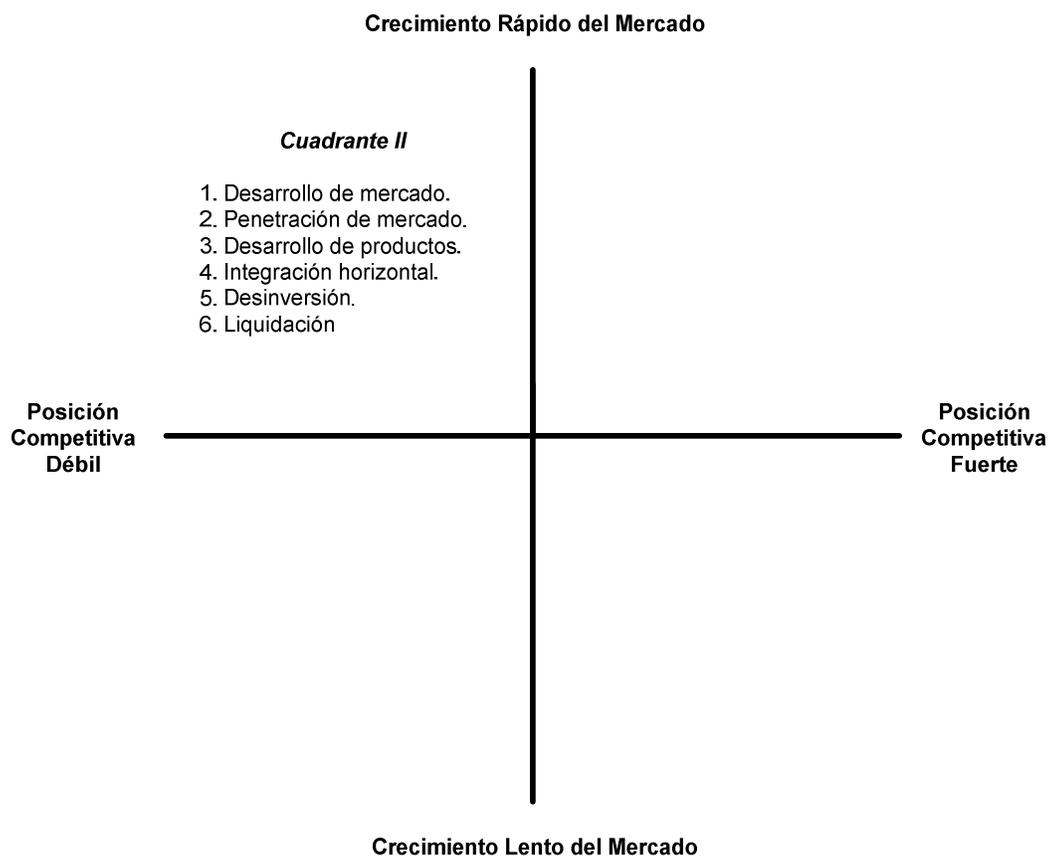
Elaborado por: *Mauricio López Vera*

Como se puede apreciar en la matriz IE la división de la empresa ha caído en el celda V, lo que indica que puede administrarse de mejor manera con las estrategias de *mantener y conservar*, las cuales son penetración de mercado y desarrollo de producto, coincidiendo con el resultado de la matriz PEYEA.

3.12. MATRIZ DE LA GRAN ESTRATEGIA

Todas las organizaciones se pueden colocar en uno de los cuatro cuadrantes de la matriz de la gran estrategia. Esta matriz se basa en dos dimensiones de evaluación: la posición competitiva y el crecimiento del mercado.

Gráfico 3.28: *Matriz de la Gran Estrategia*



Elaborado por: *Mauricio López Vera*

Para el presente proyecto se tiene un crecimiento rápido del mercado de estatuillas de madera y una posición competitiva débil de la empresa debido a que se está iniciando en el negocio. Por lo tanto, el cuadrante en el que se ubica la empresa es el cuadrante II.

Como resultado nuevamente se recomiendan las estrategias de penetración de mercado y desarrollo de productos, así como también integración horizontal y los últimos recursos que son la desinversión o la liquidación.

3.13. MATRIZ CUANTITATIVA DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA (MCPE)

La matriz cuantitativa de la planificación estratégica es una técnica que indica objetivamente qué estrategias de las obtenidas en las matrices FODA, PEYEA, IE y de la Gran Estrategia son las mejores para la empresa.

Esta matriz se la puede observar detalladamente en el Anexo 2.I.

Las estrategias más adecuadas, una vez realizada la MCPE, son las siguientes:

- Colocar en el mercado español una variedad de figuras de madera hechas a mano, con la habilidad de los artesanos de San Antonio, aprovechando la valoración que se da a este tipo de trabajo.

Esta es una estrategia FO obtenida de la matriz FODA.

Utilizando las fortalezas de que el producto es hecho a mano y que los artesanos pueden hacer figuras variadas se satisface las expectativas del consumidor español, ya que da preferencia a las obras trabajadas a mano.

- Integración horizontal. Es una estrategia que consiste en adquirir la totalidad o la mayor cantidad de acciones de los competidores.

Estrategia obtenida de las matrices PEYEA y de la Gran Estrategia.

Los competidores directos para el presente proyecto son los señores Richard Villalba y Hernán García, artesanos exportadores de San Antonio de Ibarra. Por tanto, se podría proponer a dichas personas una asociación, de manera que se constituya una sola empresa exportadora de estatuillas de madera, obteniendo como ventaja la experiencia y los mercados donde ya han penetrado con los productos los dos exportadores antes mencionados.

- Penetración en el mercado. Esta estrategia pretende obtener o aumentar la participación del mercado de productos existentes dentro de segmentos de mercado donde ya se los comercializa.

Obtenida de las matrices PEYEA, IE y de la Gran Estrategia.

Las estatuillas de madera no son un producto nuevo y el territorio español no es un mercado nuevo, por ello, es necesaria una excelente calidad de las estatuillas ecuatorianas y una comercialización a través de galerías de arte para lograr penetrar en el mercado de destino.

- Desarrollo del producto. Estrategia que busca modificar o mejorar los productos actuales para hacerlos más atractivos.

Estrategia obtenida de las matrices PEYEA, IE y de la Gran Estrategia.

Para llevar a cabo esta estrategia será necesario que las estatuillas de madera ecuatorianas tengan un mejoramiento continuo en tratamiento de la madera, técnicas de tallado, pintura, lacado, entre otros detalles que realcen el producto terminado y atraigan la atención de los compradores.

- Desarrollo de mercado. Consiste en introducir los productos actuales en nuevos segmentos de mercado.

Obtenida de la matriz de la Gran Estrategia.

El segmento de mercado para el presente proyecto es la ciudad de Barcelona a través de la empresa importadora de artesanías Signes Grimalt Artesanía S.A. Pero, con el paso del tiempo se pueden comercializar los productos en otras ciudades españolas o en otros países a través de empresas importadoras mayoristas ubicadas en el lugar de destino.

3.14. MARKETING MIX

El marketing mix o la mezcla de marketing es la combinación de elementos o técnicas sobre las cuáles puede actuar la empresa de forma planificada. Dichos elementos son los siguientes: Producto, Precio, Plaza y Promoción, conocidos como las Cuatro P's.

3.14.1. PRODUCTO

Todos los productos deben poseer atributos atractivos para que las personas las adquieran. Por ello, las artesanías de madera hechas a mano en San Antonio de Ibarra presentan los siguientes atributos a los consumidores.

- **Calidad:** La calidad de las artesanías de madera ecuatorianas se presenta en varios aspectos. El tipo de madera que se utilice como materia prima será la base de la calidad de la obra; por ello, los artesanos imbabureños, basados en su larga experiencia y trayectoria en el oficio, han decidido que se trabajará en nogal y cedro para aprovechar su durabilidad y la facilidad para moldearlas.

La pulcritud en el tallado de la figura será una característica que distinga a las artesanías que se ofrecerán, ya que se cuenta con la gran habilidad de los artesanos de San Antonio de Ibarra, quienes han demostrado que

tienen la capacidad de realizar trabajos dignos de ser apreciados y comercializados a nivel nacional e internacional.

Otro aspecto que define la calidad de las artesanías es la técnica de pintura y lacado, por lo que estos procesos se realizarán con materiales de la mejor calidad. En la parte de la pintura se cuidarán todos los detalles, de manera que se dé mayor realce a la obra. Además, se realizarán figuras sin pintar, es decir, únicamente con laca sobre la madera, si el cliente así lo requiere. También puede utilizarse la técnica de envejecimiento o simplemente una presentación al natural.

- **Diseño:** Los diseños de las figuras de madera representarán la riqueza de la flora, la fauna y la cultura de nuestro país, así como también se incluirán representaciones religiosas debido a que la gran mayoría de ciudadanos españoles pertenecen a la religión Católica. Además, se brindará la posibilidad a los importadores de que soliciten diseños especiales o personalizados según sus requerimientos.
- **Beneficios:** Los beneficios que brindan las artesanías de madera al consumidor final son el adorno y enriquecimiento visual de sus domicilios. Además, podrán ser utilizadas para entregarlas como obsequio en cualquier tipo de ocasión, constituyendo un detalle muy fino que permitirá proyectar una buena imagen.
- **Forma de elaboración:** Las artesanías de San Antonio de Ibarra son elaboradas a mano, característica que brinda una mayor expectativa de aceptación ya que los trabajos manuales de este tipo de productos son más valorados por el ciudadano español que los realizados en forma semi o totalmente industrializada.
- **Empaque:** Se utilizarán cajas de madera lacada, elaboradas también por artesanos de San Antonio de Ibarra, para el empaque individual de las artesanías, lo que ayudará en dos aspectos. El primero es la protección

que brinda este tipo de empaque al producto, debido a que tiene que trasladarse a otro país durante muchas horas de vuelo y someterse a varias manipulaciones. El segundo aspecto es la elegancia, especialmente si se lo va a entregar como obsequio. Además, estas cajas de madera podrán ser reutilizadas para guardar objetos pequeños.

Como se describe en el Capítulo IV, para el empaque de exportación se utilizarán cajas de cartón y se sellarán con cinta de embalaje; esto le facilitará la manipulación y el transporte al importador.

- **Etiquetado:** La etiqueta (Anexo 3.B) que se colocará en cada caja de empaque individual servirá para la identificación del producto y de la empresa exportadora, por lo que la información que contenga estará escrita en español y será la siguiente:
 - Nombre de la empresa exportadora
 - Dirección
 - Teléfono
 - Dirección de correo electrónico
 - Página Web
 - Ciudad y país de origen
 - Tipo de madera de la figura
 - Recomendaciones de limpieza

- **País de origen (made in):** Será necesario hacer que el Ecuador sea reconocido en el mercado español por sus artesanías de madera, lo que se conseguirá únicamente con calidad de los productos, seriedad en las negociaciones y puntualidad en las entregas.

- **Vida útil:** Según los Artesanos de San Antonio de Ibarra, una figura de madera durará por lo menos diez años sin que tenga resquebrajamientos o cualquier otro tipo de daño siempre y cuando no sufra golpes o contacto con sustancias fuertes.

A fin de observar si las estatuillas de madera ecuatorianas pueden tener acogida en el mercado español es necesario realizar una Matriz de Conexión entre las características del producto y las necesidades y expectativas del consumidor español.

Tabla 3.23: *Matriz de conexión entre las características del producto y las expectativas del consumidor*

CARACTERÍSTICAS DEL PRODUCTO ESTATUILLAS DE MADERA	EXPECTATIVAS DEL CONSUMIDOR ESPAÑOL
Son elaboradas con madera de calidad, durable y curada	Que la estatuilla no sufra roturas, deformaciones o daños por polillas
Pulcritud y precisión en el tallado de los detalles de la figura	Tener una obra lo más realista posible
Finos acabados (pintura, lacado, envejecimiento, al natural)	Que la figura atraiga la atención y sea objeto de admiración
Diseños representativos de cultura, tradición y religión	Preferencia por figuras que muestren la identidad de otros lugares
Constituyen un detalle de distinción en su lugar de exhibición	Utilizar las estatuillas como muestra de elegancia y poder económico
Etiqueta con información de cuidados de la figura	Tener información de cómo mantener la figura en buen estado
Hechas a mano	Que la figura sea hecha a mano ya que valora mucho este tipo de trabajo
Larga vida útil (evitando golpes y contacto con sustancias fuertes)	Durabilidad de la estatuilla
Fácil limpieza	Que la figura no necesite de productos especiales para su limpieza

Elaborado por: *Mauricio López Vera*

Se puede notar que las características de las estatuillas de madera satisfacen las necesidades y expectativas del consumo español, lo que indica que el producto tendrá acogida y fortalece el análisis de la demanda realizado en el punto 3.4.

3.14.2. PRECIO

El precio al que la empresa debe comercializar las artesanías de madera a los importadores españoles, en este caso a Signes Grimalt Artesanía S.A., debe ser capaz de cubrir todos los costos y brindar utilidades para los socios.

La estrategia de precios consistirá en entregar precios atractivos y convenientes para los importadores, observando siempre los de la competencia. Pero, por ningún concepto se disminuirá la calidad de las artesanías por otorgar precios más bajos.

Además, se otorgarán descuentos en el caso de que algún cliente realice compras mensuales y se buscará en cada negociación que ganen las dos partes, es decir, el criterio ganar – ganar.

A continuación se muestra el precio anual unitario al cual se entregarán las artesanías de madera al importador español Signes Grimalt Artesanía S.A., utilizando el Incoterm CIP (Transporte y seguro pagados hasta), es decir, pagando el transporte, seguro y el trámite de despacho de aduana de la mercancía, por lo que el comprador se hará cargo de los productos cuando estos lleguen al aeropuerto en España.

Tabla 3.24: *Proyección de precios de exportación de ARTECUADOR CIA. LTDA.*

AÑO	PRECIO UNITARIO
2010	213.34
2011	202.61
2012	194.15
2013	181.80
2014	173.36

Elaborado por: *Mauricio López Vera*

Para observar la forma del cálculo de los precios de exportación para el periodo 2010 - 2014 ver el Anexo 4.

Como se nota en la tabla 3.24 el precio de las artesanías de madera va disminuyendo conforme pasan los años; esto se debe a que al tener mayor cantidad de productos para exportar, se aprovechan de mejor manera los costos fijos, especialmente los de mano de obra.

Además, es importante mencionar que en el año 2014 se alcanza el precio mínimo al que se pueden exportar las estatuillas, ya que no sería atractivo disminuir más dicho precio.

Se obtiene un solo precio para todas las artesanías que conforman la cartera de productos debido a que en conversaciones con los Artesanos de San Antonio de Ibarra se ha llegado a un acuerdo, el cual consiste en estandarizar los tamaños de las estatuillas en treinta centímetros, lo que permitirá que los artesanos entreguen cualquier figura de esa medida al mismo precio a la empresa exportadora, haciendo posible que ésta última ofrezca también un precio igual para cualquier diseño al importador español.

Es necesario destacar también que la empresa exportadora de artesanías del presente proyecto será la encargada de entregar la mercancía al transportista. Una vez que los productos han sido trasladados a España será la empresa Signes Grimalt Artesanía S.A. quien actúe como representante de la empresa exportadora ecuatoriana y reciba, almacene y comercialice las estatuillas en la ciudad de Barcelona.

3.14.3. PLAZA

La empresa tendrá que gestionar la distribución en las mejores condiciones, de forma que el producto llegue al consumidor final por el medio más adecuado.

Como se mencionó en el Estudio de la Comercialización, se utilizará un canal de distribución mediante el cual la empresa exportadora del presente proyecto entregará las artesanías de madera de forma directa a las galerías importadoras

mayoristas ubicadas en España, específicamente a Signes Grimalt Artesanía S.A., una de las más importantes empresas importadoras de artesanías de madera, situada en la ciudad de Barcelona.

Se ha seleccionado un canal de distribución corto por tres razones importantes. La primera es evitar que el precio de las artesanías se incremente a niveles que no permitan competir con otros oferentes; la segunda es que se tendrá un mayor control de la distribución, de manera que se entregue el producto al consumidor final sin alteraciones y, la tercera es el cuidado del producto, ya que si pasa por una mayor cantidad de participantes del canal de distribución se pueden presentar daños.

Otro aspecto importante para que los productos lleguen a su destino en condiciones adecuadas es el medio de transporte a utilizarse. Para enviar las artesanías de madera desde Ecuador a España se utilizará transporte aéreo.

El transporte aéreo tiene la gran ventaja de la rapidez y es una vía muy utilizada para el transporte de productos perecederos o de gran valor en relación a su peso. Es el más caro de los medios en relación al peso.

Por su rapidez, respecto de otros medios, presenta varias ventajas: ahorro de costos financieros de capital inmovilizado, reducción del costo de embalaje y menor riesgo de demoras y robos. Además, su utilización es relativamente sencilla y la logística es menos compleja que la de otros medios de transporte: se entrega la mercancía en la terminal de carga de la línea aérea con la que se ha reservado el espacio y ésta se encarga del transporte principal. Muchas líneas aéreas tienen su propio servicio de recogida de mercancías hasta la terminal. Según las instrucciones dadas, la línea aérea, una vez que llega la carga al aeropuerto de destino, notificará (por carta, teléfono o fax) al remitente dicha llegada o bien esperará que la carga sea recogida por éste.

Aunque en la mayoría de las líneas aéreas las tarifas internacionales se establecen de acuerdo a la International Air Transport Association (IATA), en la

práctica, debido a la intensa competencia, las líneas aéreas ofrecen distintos precios a través de descuentos especiales u otras fórmulas.

3.14.4. PROMOCIÓN

Debido a que las ventas de artesanías de madera se realizarán únicamente a nivel de galerías importadoras mayoristas, como medio de promoción y publicidad de la empresa y los productos se utilizará el comercio vía Internet (E – Commerce) y la publicación de la página Web de la empresa, cuyo nombre será ARTECUADOR CIA. LTDA.

Mediante el E – Commerce se buscarán importadores de artesanías de madera en España y se les enviará una hoja de presentación de ARTECUADOR CIA. LTDA. con toda la información de contacto, invitándoles a visitar la página Web o establecer una comunicación más directa a fin de mostrarles los productos y comenzar una negociación.

Este tipo de promoción a través del Internet implicará los siguientes costos:

Tabla 3.25: *Costo de promoción por Internet*

Diseño Web	151.20
Mantenimiento (anual)	56.00
TOTAL	207.20

Fuente: *Empresa Lynx*

Elaborado por: *Mauricio López Vera*

El costo de diseño de la página Web de la empresa representa un desembolso único, mientras que el costo de mantenimiento de la misma deberá ser cancelado en forma anual.

CAPÍTULO IV

ESTUDIO TÉCNICO

OBJETIVOS DEL ESTUDIO TÉCNICO

- Obtener información para cuantificar el monto de las inversiones y de los costos de operación.
- Determinar el tamaño óptimo de la planta, de manera que se tenga una capacidad de producción que genere utilidades.
- Definir la localización óptima del proyecto, de modo que se logren disminuir costos y se aprovechen las ventajas del sitio.
- Determinar los suministros, insumos y procesos necesarios para la operación del proyecto.

4.1. TAMAÑO DE LA PLANTA

Es necesario mencionar que la empresa no será productora de las artesanías de madera, sino que las comprará a los artesanos de San Antonio de Ibarra, por lo que el tamaño de la planta estará condicionado a la capacidad máxima de almacenamiento, empaque, etiquetado y embalaje de las figuras para enviarlas hacia España.

4.1.1. INFRAESTRUCTURA

El local donde funcionará la empresa tiene setenta y ocho metros cuadrados (78 m²) de extensión, donde se ubicarán las oficinas, bodega y los espacios para almacenamiento y empaque de las artesanías, con espacios adecuados que permitan el libre desenvolvimiento de los trabajadores.

La empresa no necesita de un espacio más amplio para desarrollar sus actividades debido a que los productos que se exportarán no son industrializados, por lo que no se necesita espacio para maquinaria, y las ventas serán en cantidades pequeñas, ya que las artesanías de madera no son un producto de primera necesidad, la oferta es muy limitada y las personas que las adquieren pertenecen a un estrato económico medio – alto.

4.1.2. CAPACIDAD INSTALADA

Para el presente proyecto, es el número de artesanías de madera que son debidamente empacadas, etiquetadas y embaladas y se expresa en número de unidades al año.

Se comenzará con una capacidad de cuatrocientas ochenta figuras al año, cuarenta en promedio mensual, contando con dos trabajadores que realicen el proceso antes mencionado.

Con el paso del tiempo la capacidad instalada irá aumentando, debido a que los trabajadores serán cada vez más ágiles para realizar el proceso, el cual no es complicado a pesar que se debe tener mucho cuidado para no afectar ninguna estatuilla. Por lo tanto, no se requerirá la contratación de más personal en los años posteriores y si alguno de los trabajadores deja su empleo, su reemplazo deberá tener una inducción, de manera que esto no afecte a la capacidad de la empresa.

4.2. DISTRIBUCIÓN DE LA PLANTA

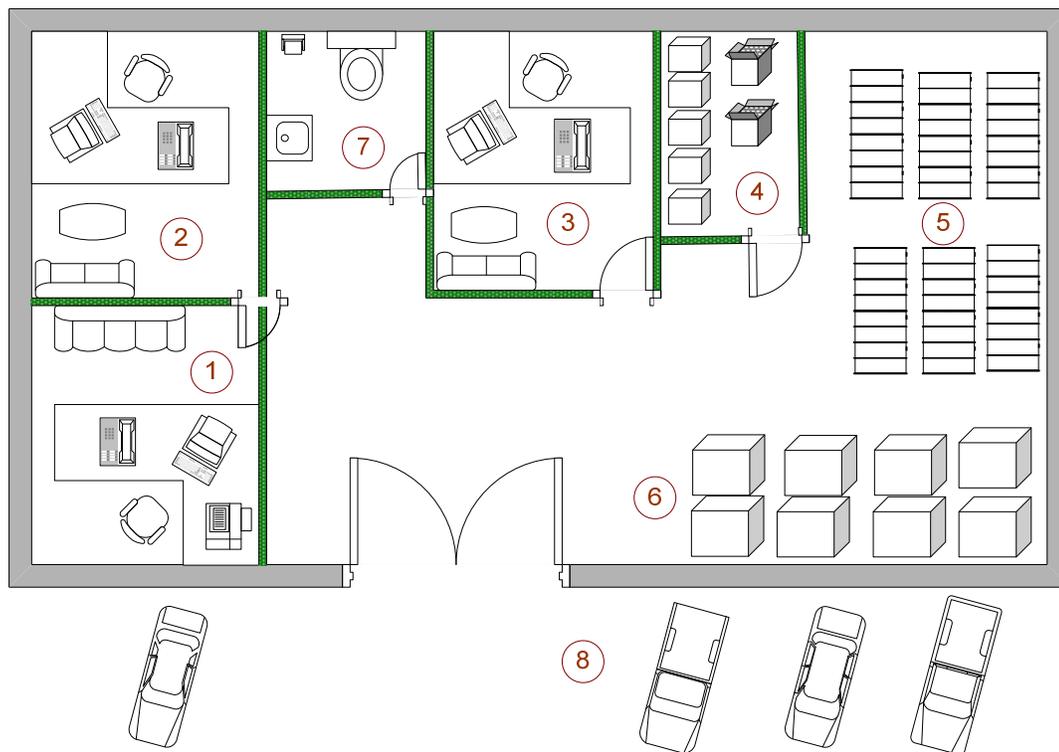
El presente proyecto, debido a que tiene una cantidad de oferta limitada por la capacidad de abastecimiento de los proveedores (artesanos), no necesita de un gran espacio para realizar el proceso de empaque para la exportación de las

artesanías de madera. Sin embargo, es necesario definir cuál será la distribución más adecuada del espacio físico, de manera que se pueda trabajar con mayor agilidad y facilidad.

Con la siguiente distribución del espacio se pretende conseguir que los materiales e insumos tengan la menor cantidad posible de recorridos y que no sufran ningún deterioro y que los trabajadores puedan realizar sus tareas en forma cómoda y segura, de manera que se utilice adecuadamente el tiempo de trabajo.

Se debe mencionar que la empresa del presente proyecto comprará las artesanías de madera totalmente terminadas a los artesanos de San Antonio de Ibarra, por lo que el espacio físico se utilizará para realizar el empaque y embalaje de exportación.

Ilustración 4.1: *Distribución del espacio físico de la planta*



Elaborado por: *Mauricio López Vera*

- 1) Oficina Gerente General
- 2) Oficina Gerente de Ventas
- 3) Oficina Gerente de Producción
- 4) Bodega de materiales e insumos
- 5) Estanterías de almacenamiento y empaque individual
- 6) Área de empaque para exportación y almacenamiento
- 7) Servicio Higiénico
- 8) Estacionamiento

4.3. LOCALIZACIÓN DEL PROYECTO

4.3.1. MACROLOCALIZACIÓN

Es el estudio que tiene por objeto determinar la zona en la que el proyecto tendrá influencia con el medio. La zona a seleccionar puede representar el ámbito de un país, una ciudad o un sector, sin que cambie la esencia del problema; solo se requiere analizar los factores de localización de acuerdo a su alcance geográfico.

En este caso, se seleccionará la macrolocalización entre los sectores Norte, Centro y Sur de la Ciudad de Quito. Para ello, se han identificado los siguientes factores de localización, los cuales son de gran importancia para el desarrollo del proyecto.

- Costo de alquiler
- Disponibilidad de espacio físico
- Vías de acceso
- Acceso al aeropuerto
- Arribo fácil desde San Antonio
- Seguridad
- Disponibilidad de insumos
- Disponibilidad de mano de obra

- Requerimientos legales
- Disponibilidad de servicios básicos
- Servicio de teléfono
- Servicio de Internet

Una vez realizada la Matriz de Localización (Anexo 5), se ha obtenido como resultado que el sector Norte es el más adecuado para la ubicación del proyecto, con una puntuación de 3.88.

Entre las mayores ventajas que ofrece el sector escogido están la facilidad en el transporte de las artesanías, debido a que existen varias vías de llegada a las instalaciones, el arribo desde San Antonio de Ibarra será más sencillo y se tendrá un rápido acceso a los aeropuertos, tanto al actual Mariscal Sucre, como al nuevo a partir del año 2010.

4.3.2. MICROLOCALIZACIÓN

Es el estudio que se realiza con el propósito de seleccionar la comunidad y el lugar exacto para instalar la planta, siendo este sitio el que permite cumplir con los objetivos de lograr la más alta rentabilidad o producir al menor costo unitario.

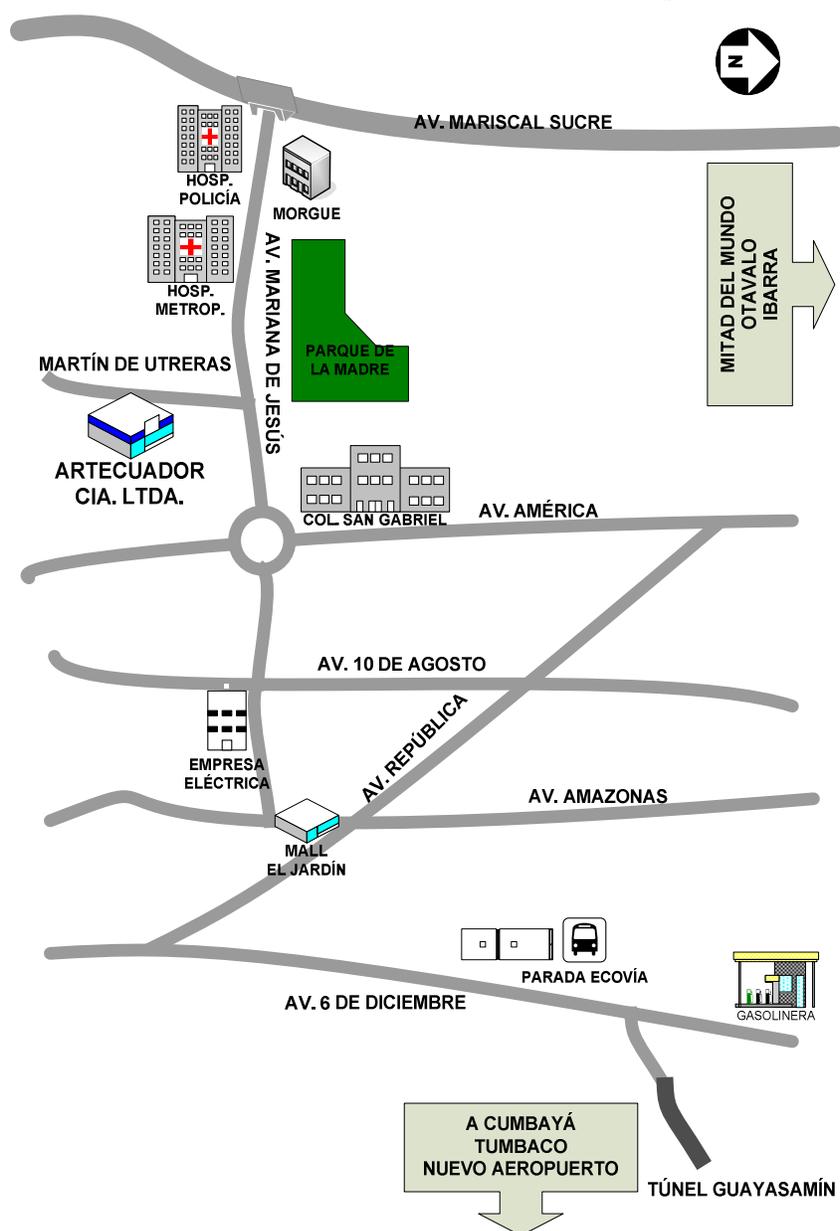
La ubicación de ARTECUADOR CIA. LTDA. Será en el norte del Distrito Metropolitano de Quito, provincia de Pichincha, en la calle Martín de Utreras y Av. Mariana de Jesús.

Se ha escogido esta localización por las siguientes ventajas:

- Menor costo de los arriendos en relación a otros sectores del norte de la ciudad.
- Acceso directo a las instalaciones de la empresa desde San Antonio de Ibarra, utilizando la Av. Mariscal Sucre (Occidental).

- Facilidad para trasladar la mercancía tanto al aeropuerto Mariscal Sucre, utilizando la Av. Occidental para evitar el tráfico y disminuir el tiempo, como al nuevo aeropuerto, utilizando el túnel Oswaldo Guayasamín.
- Disponibilidad de transporte público.
- Tranquilidad del sector.

Ilustración 4.2: *Microlocalización de la empresa*



Fuente: *Guía de Quito 2008*

Elaborado por: *Mauricio López Vera*

4.4. INGENIERÍA DEL PROYECTO

4.4.1. IDENTIFICACIÓN Y DESCRIPCIÓN DEL PROCESO

Para el presente proyecto, el proceso de producción consistirá en el empaque individual de las artesanías de madera provenientes de San Antonio de Ibarra y en el empaque de exportación de las mismas.

El tamaño de las artesanías que se ofrecerán a los clientes españoles es de treinta centímetros (30cm.), de manera que se puedan estandarizar las cajas de empaque de las mismas. Sin embargo, se podrán entregar figuras de acuerdo a los requerimientos de los importadores, es decir, se aumentará o disminuirá el tamaño del producto de ser necesario.

4.4.1.1. Identificación del Proceso

“El proceso de producción consta de un Estado Inicial, un Proceso Transformador y el Producto final”⁶⁶, los cuales se detallan a continuación.

- **Estado Inicial:** Es el estado en el que se tienen por separado las artesanías, las cajas para cada una de ellas (individuales), las cajas para exportación y el material de embalaje y marcado necesario.
- **Proceso Transformador:** En esta parte, cada una de las artesanías es recibida y revisada para verificar que estén en perfecto estado, si es así se la coloca en la estantería de almacenamiento, caso contrario se la retorna para una reparación o cambio; posteriormente, cada figura es colocada en una caja individual, la cual es debidamente sellada; a continuación se colocan doce cajas individuales dentro de una caja de exportación, para luego sellarla con cinta de embalaje; por último, se marca cada una de las cajas de exportación con la identificación del importador y se las almacena hasta su embarque.

⁶⁶ Baca Urbina Gabriel; “Evaluación de Proyectos”; 1997; Pág. 93.

Para estas actividades se utilizarán estanterías, dispensadores de cinta de embalaje y pallets de madera como herramientas y se tendrá la participación de dos obreros para realizar el proceso transformador.

- **Producto Final:** Serán las artesanías debidamente empacadas en forma individual y para exportación, de manera que tengan una protección adecuada contra deterioros durante el traslado a España.

Además, será obligatorio realizar un control de calidad de las artesanías tanto al momento en que se las recibe, como en el momento en que se realice el empaque de exportación.

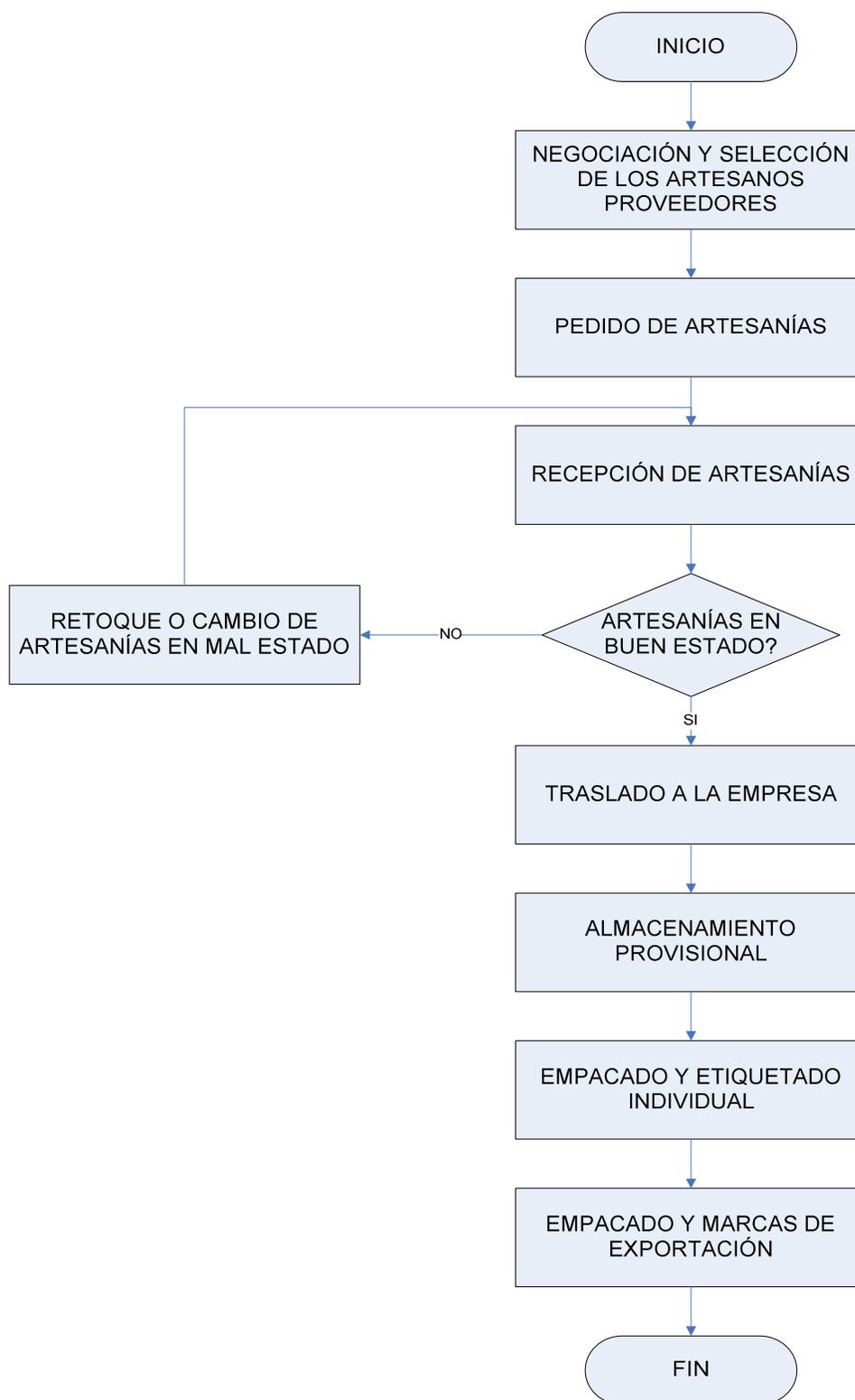
- **Control de Calidad:** El control de calidad se realiza en el momento en que se reciben las figuras de manos de los artesanos de San Antonio de Ibarra, ya que se revisarán una por una, de manera que no existan fallas en el lacado o en la pintura, rayones o resquebrajamientos en la madera.

De existir alguna imperfección, será necesario un retoque o el cambio de la o las figuras afectadas; es por esta razón que se deben recibir las artesanías con varios días de anticipación a la fecha de embarque, para que nuestros proveedores tengan tiempo de solucionar los inconvenientes suscitados.

Es necesario representar el proceso en un diagrama de flujo, el cual “consiste en que cada operación ejercida se encierra en un rectángulo; cada rectángulo o bloque se coloca en forma continua y se une con el anterior y el posterior por medio de flechas que indican tanto la secuencia de las operaciones como la dirección del flujo.”⁶⁷

A continuación se muestra el flujo de las actividades del proceso de producción.

⁶⁷ Baca Urbina Gabriel; “Evaluación de Proyectos”; 1997; Pág. 94.

Gráfico 4.1: Diagrama de flujo del proceso de producción

Elaborado por: *Mauricio López Vera*

4.4.1.2. Descripción del Proceso

A continuación, se describe paso a paso el proceso productivo que realizará la empresa:

- **Negociación y selección de los artesanos proveedores:** Es de mucha importancia saber seleccionar a los artesanos que elaborarán las artesanías de exportación, debido a que de ellos depende, en mayor parte, la calidad de los productos.

Para que un artesano pueda ser proveedor de la empresa se requerirá que cumpla con los siguientes parámetros:

- Calidad en el tallado, pintura, lacado y tratamiento de la madera de las artesanías.
- Capacidad de abastecimiento
- Seriedad en las entregas
- Precios convenientes

Con el fin de cumplir con los importadores españoles, la empresa tendrá varios artesanos proveedores, seleccionados y organizados con la ayuda del Presidente de la Asociación de Artesanos de San Antonio de Ibarra.

Además, los artesanos con menor experiencia serán los encargados de fabricar las cajas de madera para empaque individual.

Luego de seleccionados los artesanos proveedores se procederá a realizar la negociación desde el punto de vista Ganar – Ganar, es decir, que sea favorable para las dos partes.

- **Pedido de artesanías:** Se realizará el pedido de artesanías a nuestros proveedores de acuerdo al pedido que realicen los importadores españoles a la empresa. Por ello, la negociación con España se efectuará con la

anticipación adecuada y con un tiempo de entrega de acuerdo a nuestra capacidad.

- **Recepción de artesanías:** Se recibirán las artesanías en los talleres de los artesanos, verificando una por una que no tengan ningún tipo de desperfecto. Todas las artesanías deberán estar forradas con plástico, de manera que las protejan durante el transporte a Quito.
- **Estado de las artesanías:** Si las artesanías tienen la calidad adecuada para la exportación serán aceptadas para su traslado a la empresa, caso contrario, de existir algún desperfecto serán devueltas a su autor para encontrar un arreglo.
- **Retoque o cambio de artesanías en mal estado:** Si se llegara a encontrar alguna o algunas artesanías en mal estado se le pedirá al autor que repare la pieza o, de ser el caso, la cambie por otra y la envíe a Quito.
- **Traslado a la empresa:** Una vez aceptadas las artesanías, se las trasladarán desde San Antonio de Ibarra hasta la empresa en la ciudad de Quito, donde se continuará con el proceso.
- **Almacenamiento provisional:** Se almacenarán las artesanías en las estanterías, de manera que tengan un espacio adecuado y no sufran ningún daño. Este almacenamiento durará poco tiempo, únicamente mientras se las empaca.
- **Empacado y etiquetado individual:** Cada una de las artesanías deberá ir empacada en una caja de madera; a esta caja se le colocará una etiqueta con toda la información y logotipo de la empresa y, si el importador lo pide, su información de contacto.
- **Empacado y marcas de exportación:** Una vez que cada una de las artesanías esté empacada en su caja de madera, se colocarán doce de

ellas en una caja de cartón, la cual se la sellará con cinta de embalaje para su embarque. Se realiza esta agrupación para facilitar el embarque. Además, no será necesario un embalaje más complicado ya que las cajas se transportarán por vía aérea a España y en este tipo de transporte la mercancía no sufre mayores deterioros.

Posteriormente, se colocará una marca en cada una de las cajas para exportación. Dicha marca contendrá la siguiente información del importador: nombre, dirección y ciudad.

Por último, cada caja de exportación se colocará sobre los pallets de madera mientras llega el momento de su embarque.

4.4.2. CONTROL DE CALIDAD

Es necesario realizar un control de calidad para garantizar a los clientes que el producto que se les vende cumplirá con sus expectativas, logrando así su preferencia y, por lo tanto, nuevas negociaciones en el futuro.

El control de calidad comienza con una adecuada selección de los artesanos; los más idóneos para ser proveedores de la empresa serán quienes tengan la mayor experiencia en el oficio y que, luego de observar sus obras, demuestren su habilidad y que trabajan con los mejores materiales.

También se debe controlar la calidad de las cajas de madera en las que se empacará cada artesanía, de manera que se proporcione una mejor presentación al producto. Se verificará que los materiales sean los apropiados para esta labor.

Se utilizarán estanterías como herramienta de almacenamiento provisional de las artesanías, evitando así el apilamiento. Pero, se deberá estar pendiente de que no sufran golpes o roces entre ellas.

El empaque se realizará cuidando que las piezas no sufran ningún daño, para ello se deben impedir caídas, choques o manipulaciones fuertes de los productos. Se utilizarán cintas de embalaje ideales para cartón, que garanticen la inviolabilidad de las cajas, de modo que lleguen a su destino sin roturas.

Para el transporte de las artesanías será necesario utilizar en el vehículo material que ayude a amortiguar cualquier golpe que puedan sufrir.

Por último, calidad también implica seriedad y puntualidad en las entregas. Esto es muy importante ya que en negocios internacionales un atraso puede significar que ese cliente ya no quiera hacer más tratos con la empresa.

4.4.3. REQUERIMIENTOS

4.4.3.1. Materia Prima e Insumos

- **Artesanías de madera:** Constituyen el principal artículo, proveído por los artesanos de San Antonio de Ibarra. La empresa no realizará ninguna transformación a las figuras, únicamente las empacará en forma adecuada para la exportación hacia España.
- **Cajas de madera para empaque individual:** Son las cajas en las que se empacarán cada una de las artesanías, de manera que ayude a su protección y a una buena presentación. Llevarán una etiqueta con la imagen e información de la empresa.
- **Etiquetas:** Serán adheridas a las cajas individuales, de modo que cada artesanía lleve consigo la información y el logotipo de identificación de la empresa exportadora, logrando así una diferenciación de los productos de la competencia.

- **Cajas de cartón para empaque de exportación:** Son cajas de mayor tamaño, en las cuales se empacarán las cajas individuales, de manera que se facilite el transporte internacional. Llevarán un adhesivo con la marca o la identificación del importador.
- **Papel adhesivo:** Se utilizará para marcar las cajas de exportación con la identificación del importador y con la leyenda “FRÁGIL”, de manera que los transportistas traten la mercadería en forma adecuada.
- **Cinta de embalaje:** Servirá para sellar las cajas de cartón, de modo que protejan los productos durante su traslado hacia el país de destino y no sean abiertas fácilmente por otras personas. Se utiliza solamente este tipo de embalaje debido a que el transporte aéreo no provoca estropeo de la mercancía.

4.4.3.2. Materiales y Equipos

- **Estanterías metálicas:** Serán de utilidad para el almacenamiento de las artesanías cuando lleguen de San Antonio de Ibarra y mientras sean empacadas para su exportación.
- **Pallets de madera:** Serán necesarios para colocar encima las cajas listas para exportación, de manera que no tengan contacto directo con el suelo. En ellas deberán permanecer el menor tiempo posible hasta su embarque.
- **Dispensador de cinta de embalaje:** Es una herramienta que ayudará a disminuir el tiempo necesario para el embalaje de la mercancía.
- **Equipos de computación:** Equipo de oficina, necesario para comunicación vía Internet y para almacenamiento y análisis de información.

- **Impresora:** Se utilizará para generación de documentos y de las marcas para las cajas de exportación.
- **Teléfono:** Comunicación nacional e internacional.
- **Muebles y enseres de oficina:** Serán necesarios escritorios, sillas y archivadores, así como también instrumentos necesarios para desarrollar las actividades.
- **Vehículo:** Es necesario una camioneta para transportar las artesanías desde San Antonio de Ibarra a la empresa en Quito y, posteriormente de la empresa al aeropuerto.

4.4.3.3. Mano de Obra

- **Gerente General:** A cargo de la dirección empresa.
- **Gerente de Ventas:** Contacto con clientes y ventas.
- **Gerente de Producción:** Inspecciona que el proceso productivo se lleve a cabo en forma adecuada.
- **Obreros:** Encargados del transporte interno y del empaclado de las artesanías.

4.4.3.4. Servicios

- **Agua:** Utilizada para aseo de las instalaciones.
- **Energía eléctrica:** Necesaria para funcionamiento de equipos de oficina e iluminación.

- **Línea telefónica:** Servirá para establecer comunicación con proveedores, clientes y demás.
- **Internet:** Será utilizado para comunicación y para búsqueda de nuevos clientes.

CAPÍTULO V

ESTUDIO ORGANIZACIONAL Y LEGAL

OBJETIVOS DEL ESTUDIO ORGANIZACIONAL Y LEGAL

- Identificar los pasos y requisitos necesarios para la constitución de una empresa en el Ecuador.
- Conocer el monto de los gastos que deberán realizarse para la existencia legal de la empresa.
- Definir el direccionamiento estratégico de la empresa con miras al crecimiento y posicionamiento en el futuro.
- Especificar la estructura de la empresa, de manera que permita ejecutar los procesos en forma adecuada.

5.1. CONSTITUCIÓN DE LA COMPAÑÍA

“Contrato de compañía es aquel por el cual dos o más personas unen sus capitales o industrias, para emprender en operaciones mercantiles y participar de sus utilidades.

Hay cinco especies de compañías de comercio, a saber:

- La compañía en nombre colectivo;
- La compañía en comandita simple y dividida por acciones;
- La compañía de responsabilidad limitada;
- La compañía anónima; y,
- La compañía de economía mixta.

Estas cinco especies de compañías constituyen personas jurídicas.”⁶⁸

5.1.1. NOMBRE O RAZÓN SOCIAL

La razón social con la que trabajará la empresa exportadora de artesanías de madera es ARTECUADOR, obtenido uniendo el producto con el nombre de nuestro país, logrando así una fácil identificación de la mercancía y de su lugar de procedencia.

5.1.2. ESPECIE DE COMPAÑÍA DE COMERCIO

Para el presente proyecto se ha decidido constituir una Compañía de Responsabilidad Limitada.

“La compañía de responsabilidad limitada es la que se contrae entre tres o más personas, con número máximo de quince, que solamente responden por las obligaciones sociales hasta el monto de sus aportaciones individuales y hacen el comercio bajo una razón social o denominación objetiva, a la que se añadirá, en todo caso, las palabras "Compañía Limitada" o su correspondiente abreviatura. Si se utilizare una denominación objetiva será una que no pueda confundirse con la de una compañía preexistente. En este caso, la empresa será ARTECUADOR CIA. LTDA.

Los términos comunes y los que sirven para determinar una clase de empresa, como "comercial", "industrial", "agrícola", "constructora", etc., no serán de uso exclusivo e irán acompañadas de una expresión peculiar.

En esta compañía el capital estará representado por participaciones que podrán transferirse con el consentimiento unánime del capital social.”⁶⁹

⁶⁸ Ley de Compañías, Art. 1,2.

⁶⁹ Ley de Compañías, Art. 92,95, 113.

Se ha escogido esta especie de compañía porque brinda tres ventajas muy importantes:

- Se necesita menor cantidad de capital para la constitución
- Los socios responden por sus obligaciones hasta el monto de sus aportaciones individuales.
- La cesión de participaciones se hará únicamente con el apoyo unánime del capital social, lo que ayuda a que personas desconocidas no sean dueñas de parte de la empresa.

5.1.3. TRÁMITES Y PASOS DE CONSTITUCIÓN ⁷⁰

1. Aprobación del nombre o razón social de la empresa en la Superintendencia de Compañías.

Este trámite se lo realiza en la ventanilla de “Denominaciones”, únicamente acercándose con varias alternativas de nombres para la empresa y solicitando se revise si tienen o no algún impedimento. El proceso es inmediato y, de ser apto el nombre presentado, la Superintendencia extenderá un oficio de aprobación.

La razón social escogida para el funcionamiento de la empresa del presente proyecto es ARTECUADOR CIA. LTDA.

Este paso no tiene ningún costo.

2. Apertura de la cuenta de integración de capital en cualquier banco de la ciudad, si la constitución es en numerario.

⁷⁰ Superintendencia de Compañías

El monto mínimo de capital necesario para la constitución de una Compañía Limitada es de cuatrocientos dólares americanos, el cual está dividido en participaciones.

“Al constituirse la compañía, el capital estará íntegramente suscrito, y pagado por lo menos en el cincuenta por ciento de cada participación. El saldo del capital deberá integrarse en un plazo no mayor de doce meses, a contarse desde la fecha de constitución de la compañía. Constituida la compañía, el banco depositario pondrá los valores en cuenta a disposición de los administradores.”⁷¹

Se ha elegido abrir la cuenta en Produbanco con un depósito de cuatrocientos dólares, es decir, el capital mínimo suscrito y pagado en su totalidad.

Depósito en la cuenta: \$ 400,00

3. Elevar a escritura pública la constitución de la empresa en cualquier notaría. Para ello se debe presentar:

- Minuta realizada por un abogado.
- Aprobación del nombre de la empresa.
- Certificado de la apertura de cuenta de integración de capital.
- Copias de cédula de ciudadanía y certificado de votación de los socios.

Escritura pública: \$ 60,00

⁷¹ Ley de Compañías, Art. 102,103.

4. Presentación de tres escrituras de constitución con oficio firmado por un abogado en la Superintendencia de Compañías o en las Ventanillas Únicas.

5. La Superintendencia de Compañías en el transcurso de cuarenta y ocho horas, como máximo, puede responder así.

Oficio:

- Cuando hay algún error en la escritura.
- Cuando por su objeto debe obtener afiliaciones previas, tales como: Cámara de Minería, Agricultura, Pequeña Industria, etc.
- Cuando por su objeto debe obtener permisos previos, tales como: Consejo Nacional de Tránsito, Ministerio de Gobierno, etc.

Se deben corregir todas las observaciones hechas mediante oficio para continuar con el proceso de constitución y así obtener la resolución.

Resolución:

- Para continuar con el proceso de constitución.

Afiliación: \$100,00

6. Publicación de un extracto de la resolución aprobatoria de la compañía en un periódico de amplia circulación en el domicilio de la empresa por un solo día.

Se recomienda comprar tres ejemplares del extracto: uno para el registro mercantil, otro para la Superintendencia de Compañías y otro para la empresa. Se realizará la publicación en el Diario La Hora.

Publicación del extracto: \$ 70,00

Compra de ejemplares: \$ 2,25

7. Sentar razón de la resolución de constitución en la escritura, en la misma notaría donde obtuvo las escrituras.

Sentar razón de resolución: \$ 20,00

8. Obtener la patente municipal, para ello se debe presentar:

- Escritura de constitución de la compañía y resolución de la Superintendencia de Compañías en original y copia
- Copias de la cédula de ciudadanía y papeleta de votación actualizada del representante legal.
- Dirección donde funciona la empresa.

Patente municipal: \$ 100,00

9. Se debe inscribir las escrituras en el registro mercantil, para ello debe presentar:

- Tres escrituras con la respectiva resolución de la Superintendencia de Compañías ya sentadas razón por la notaría.
- Publicación original del extracto y certificado original de la cámara de producción correspondiente.
- Copias de cédula de ciudadanía y certificado de votación del compareciente.
- Certificado de inscripción en el registro de la dirección financiera tributaria del municipio de Quito.

Inscripción de escrituras en el registro mercantil: \$ 13,00

10. Inscribir en el registro mercantil los nombramientos del representante legal y administrador de la empresa, para ello debe presentar:

- Acta de la Junta General donde se nombran al representante legal y administrador.
- Nombramientos originales de cada uno (por lo menos tres ejemplares).

Inscripción de nombramientos en el reg. mercantil: \$ 11,85

11. Presentar el la Superintendencia de Compañías:

- Escritura con la respectiva resolución de la Superintendencia de Compañías inscrita en el registro mercantil.
- Periódico en el cual se publicó el extracto (un ejemplar).
- Original o copias certificadas de los nombramientos inscritos en el registro mercantil del representante legal y el administrador.
- Copias simples de cédula de ciudadanía o pasaporte del representante legal y administrador.
- Formulario del RUC lleno y firmado por el representante legal.
- Copia simple de pago de agua, luz o teléfono.

Formularios: \$ 1,60

12. La Superintendencia de Compañías después de verificar que todo esté correcto le entregará al usuario:

- Formulario de RUC.
- Cumplimiento de obligaciones y existencia legal.
- Datos generales.
- Nómina de accionistas.

- Oficio al banco (para retirar los fondos de la cuenta de integración de capital).

13. Obtención del RUC en el Servicio de Rentas Internas, para ello se debe presentar:

- Formularios RUC 01-A 01-B suscritos por el representante legal.
- Original y copia o copia certificada de la escritura de constitución o domiciliación inscrita en el registro mercantil.
- Original y copia o copia certificada del nombramiento de representante legal inscrito en el registro mercantil.
- Original y copia de planilla de luz, agua o teléfono.

Una vez obtenido el Registro Único de Contribuyentes finaliza el trámite de constitución de la empresa, la cual puede comenzar a funcionar legalmente.

El trámite de constitución de una compañía limitada tiene una duración estimada de un mes y es necesario contratar los servicios de un abogado especializado en derecho mercantil, en este caso se ha consultado al Abogado Hans Coloma.

Honorarios del abogado: \$ 700,00

Los gastos totales de constitución de la empresa ARTECUADOR CIA. LTDA. ascienden a:

Gastos de constitución: \$ 1.478,70

5.1.4. CARACTERÍSTICAS DE LA EMPRESA

- El capital inicial de ARTECUADOR CIA. LTDA. será de cuatrocientos dólares americanos, el cual estará suscrito y totalmente pagado.

- El domicilio de la empresa exportadora de artesanías de madera hechas a mano estará en el norte del Distrito Metropolitano de Quito, provincia de Pichincha, en la calle Martín de Utreras y Av. Mariana de Jesús.
- El plazo de duración de ARTECUADOR CÍA. LTDA. es de cinco años, los cuales se contarán a partir de la fecha de inscripción en el registro mercantil.

Sin embargo, la Junta General de Socios podrá disolver la compañía en forma anticipada o prorrogar el plazo de duración de la misma.

- El objeto social de ARTECUADOR CÍA. LTDA. es la exportación de artesanías de madera hechas a mano por los artesanos de la población de San Antonio de Ibarra, provincia de Imbabura.
- ARTECUADOR CÍA. LTDA. estará dirigida por Mauricio López Vera, quien realizará las funciones de Gerente General, quien tendrá la representación legal de la compañía.

5.2. DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

5.2.1. MISIÓN

“ARTECUADOR CIA. LTDA. es una empresa que ofrece artesanías de madera hechas a mano a galerías importadoras mayoristas ubicadas alrededor del territorio español, proporcionándoles productos con los más finos acabados, a precios competitivos y con seriedad y puntualidad en las entregas, a fin de lograr su satisfacción y preferencia, lo que hará posible conseguir una rentabilidad atractiva para los socios.”

5.2.2. VISIÓN

“En el año 2012, ARTECUADOR CIA. LTDA. será una empresa reconocida y competitiva a nivel de los principales importadores españoles de artesanías de madera, mejorando siempre la calidad y presentación de los productos y la atención al cliente y demostrando responsabilidad y honradez en las negociaciones.”

5.2.3. VALORES CORPORATIVOS

5.2.3.1. Responsabilidad

Se debe poner el cuidado y la atención necesaria a las actividades que se realicen, de manera que se pueda cumplir con los ofrecimientos hechos a los clientes y proyectar una buena imagen de la empresa.

5.2.3.2. Honradez

El trabajo honrado siempre será más gratificante y además es muy apreciado por los clientes; este valor se muestra únicamente con el paso del tiempo y depende de lo bien que se realicen las negociaciones.

5.2.3.3. Perseverancia

La perseverancia es de mucha importancia para alcanzar el éxito en una empresa, ya que habrán tiempos difíciles, especialmente cuando se desee ingresar al mercado y darse a conocer de los clientes, por lo que se deberá encontrar la forma de hacerlo.

5.2.3.4. Comunicación

Una empresa donde su personal se comunica es una empresa que sabe hacia donde camina. Todos quienes forman parte de la organización deberán estar enterados de los objetivos que se deben alcanzar, de manera que se trabaje en conjunto para lograrlo.

5.2.3.5. Liderazgo

Cada una de las personas que conforman la empresa deberá tener la capacidad necesaria para realizar sus actividades en una forma que motive a los demás a trabajar para el cumplimiento de los objetivos, el crecimiento y la entrega de productos de calidad.

5.2.4. POLÍTICAS CORPORATIVAS

5.2.4.1. Trabajo en Equipo

El trabajo en equipo es importante para alcanzar los objetivos de la empresa en la medida en que exista el apoyo de unos a otros y la disposición de aportar con conocimientos y experiencias a los demás, lo que hará posible un mejor ambiente de trabajo.

5.2.4.2. Mejoramiento Continuo

En la actualidad, toda organización debe tener un mejoramiento continuo en su administración, sus procesos de producción y en la atención al cliente, actualizando los conocimientos y habilidades de sus integrantes, lo que provoca una mayor percepción de calidad por parte de los compradores para así mantenerlos fieles a nuestra marca.

5.2.4.3. Calidad

La calidad, sin duda alguna, es el requisito más exigido por parte de los compradores internacionales. Por lo tanto, será una obligación de los integrantes de la empresa realizar su trabajo cuidando siempre que las artesanías permanezcan en perfecto estado.

Pero, además de la calidad del producto, se proporcionará calidad en el servicio, cumpliendo siempre las entregas con puntualidad, características que en conjunto harán posible que se conserve a los clientes y se consigan nuevos.

5.2.4.4. Respeto

El respeto es la clave para realizar un buen trabajo y hacerlo en equipo. Se impartirá y exigirá respeto entre compañeros de trabajo, con los proveedores, clientes y con el medio ambiente, de manera que se logren buenas relaciones internas y con los habitantes del sector donde se asiente la empresa.

5.2.4.5. Eficacia y Eficiencia

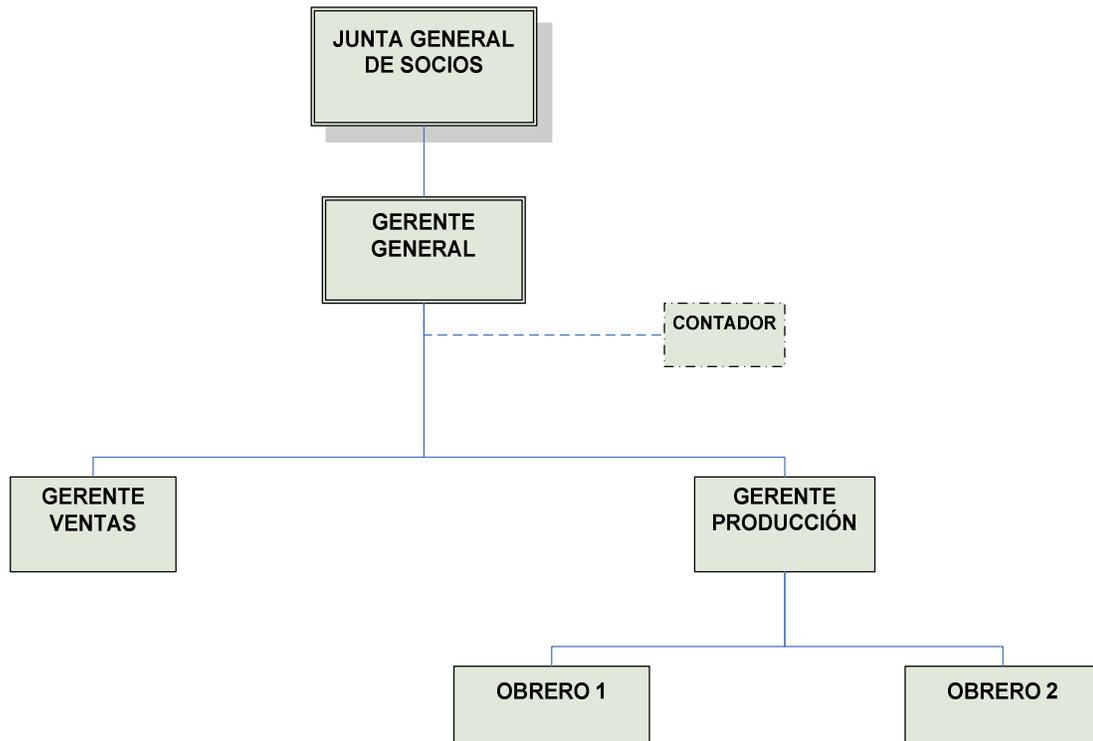
Trabajando con eficacia se alcanzarán los objetivos de la empresa y con eficiencia se optimizarán los recursos necesarios para ello, consiguiendo, de esta manera, disminuir costos e incrementar las utilidades para los socios.

5.2.5. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

Es recomendable que una empresa tenga una estructura organizacional plana, de manera que exista una mejor comunicación entre todos los niveles jerárquicos.

A continuación se muestra el organigrama para la empresa ARTECUADOR CIA. LTDA.

Gráfico 5.1: Organigrama de ARTECUADOR CIA. LTDA.



Elaborado por: *Mauricio López Vera*

Con la estructura organizacional que se ha definido para la empresa exportadora de artesanías de madera el Gerente General tiene la facilidad de estar al tanto de todo lo que sucede en la compañía, de manera que pueda tomar decisiones adecuadas ante las circunstancias que se presenten para, posteriormente, informar y presentar resultados a la Junta General de Socios.

5.2.5.1. Descripción de Cargos de ARTECUADOR CIA. LTDA.

5.2.5.1.1. Junta General de Socios

La Junta General, formada por los socios legalmente convocados y reunidos, es el órgano supremo de la compañía.

Funciones:

- Designar y remover administradores y gerentes.
- Resolver acerca de la forma de reparto de utilidades.
- Solicitar resultados al Gerente General.
- Consentir la cesión de participaciones o ingreso de nuevos socios.
- Aprobar los balances presentados por el Gerente General.
- Tomar las decisiones de mayor trascendencia para la empresa.
- Decidir acerca del aumento o disminución del capital y la prórroga del plazo de duración.
- Resolver acerca de la disolución anticipada de la compañía.

5.2.5.1.2. Gerente General

Funciones:

- Tomar las decisiones más convenientes para la empresa.
- Supervisar el desempeño del Gerente de Ventas y del Gerente de Producción.
- Planificar, junto con los Gerentes de Producción y de Ventas los pedidos de artesanías a los proveedores y las entregas puntuales a los clientes.
- Efectuar la contabilidad de la empresa junto con el Contador.

- Estar pendiente de que el Contador realice las declaraciones de impuestos, de manera que la empresa esté al día con sus obligaciones tributarias.
- Autorizar desembolsos de dinero y manejar las cuentas bancarias de propiedad de la empresa.
- Entregar utilidades y rendir cuentas a los socios.

Requisitos para el cargo:

- Título de Ingeniero Empresarial o título afín a la administración.
- Manejo de paquetes informáticos.
- Capacidad de liderazgo y motivación del recurso humano.
- Trabajo en equipo y buenas relaciones interpersonales.

5.2.5.1.3. Gerente de Ventas

Funciones:

- Contactar posibles clientes en el extranjero y ofrecerles nuestros productos.
- Efectuar las negociaciones con los clientes.
- Realizar las cobranzas.
- Enviar los documentos requeridos por los clientes para retirar la mercancía en el país de destino.

- Realizar los trámites de exportación.

Requisitos para el cargo:

- Título de Ingeniero Empresarial o en Comercio Exterior.
- Manejo de paquetes computacionales y navegación en Internet.
- Conocimientos de negociación, marketing y publicidad.
- Liderazgo y trabajo en equipo.

5.2.5.1.4. Gerente de Producción

Funciones:

- Supervisar el desempeño de los obreros y del chofer.
- Recibir las artesanías de San Antonio de Ibarra y verificar su calidad.
- Contactar y negociar con proveedores de material de empaque y embalaje, de manera que se tenga siempre el stock suficiente en la empresa.
- Revisar y aprobar el embalaje de las cajas de exportación, de manera que sea seguro para el transporte.
- Ordenar el transporte de la mercancía al aeropuerto para su embarque.

Requisitos para el cargo:

- Título de Ingeniero en Administración de Procesos.

- Manejo de paquetes computacionales.
- Capacidad y liderazgo para dirigir personas.
- Conocimientos de negociación.

5.2.5.1.5. Obreros

Funciones:

- Almacenar las artesanías en las estanterías al momento que llegan desde San Antonio de Ibarra.
- Colaborar con el Gerente de Producción para verificar la calidad de las artesanías.
- Empacar las artesanías en las cajas de madera individuales.
- Empacar y embalar las cajas para exportación en forma adecuada.
- Transportar las artesanías desde San Antonio de Ibarra hasta las instalaciones de la empresa en Quito.
- Trasladar las cajas al aeropuerto para su embarque al país de destino.

Requisitos para el cargo:

- Habilidad y conocimientos de empaque y embalaje.
- Cortesía y trabajo en equipo.
- Manejo básico de inventarios.

- Experiencia en conducción de vehículos.
- Licencia de conducir tipo B o profesional vigente.

5.2.5.1.6. Contador

Funciones:

- Registrar los movimientos contables que realice la empresa.
- Elaborar los Balances junto con el Gerente General.
- Efectuar los pagos de impuestos.
- Realizar cualquier trámite necesario en el SRI.

Requisitos para el cargo:

- Experiencia de por lo menos cinco años en materia tributaria.
- Agilidad para realizar trámites en el SRI.

5.3. OBJETIVOS CORPORATIVOS

5.3.1. OBJETIVOS GENERALES

- Obtener un margen de rentabilidad sobre ventas de al menos el diez por ciento (10%) anual para los socios.

- Alcanzar una reputación respetable entre los importadores de artesanías de madera a partir del segundo año de labores.

5.3.2. OBJETIVOS DE VENTAS

- Incrementar en por lo menos un diez por ciento (10%) anual la cantidad de oferta de nuestras artesanías, incentivando a los artesanos proveedores para que realicen una mayor producción.
- Entregar a los clientes artesanías de excelente calidad, a precios competitivos y en el tiempo acordado, buscando su satisfacción y preferencia.
- Aumentar la cartera de clientes importadores de artesanías de madera según la capacidad de abastecimiento de la empresa.
- Disminuir al mínimo posible el tiempo necesario para realizar los trámites de exportación y el envío de documentos luego del sexto mes de funcionamiento.

5.3.3. OBJETIVOS DE PRODUCCIÓN

- Tener la capacidad para realizar al menos dos embarques al mismo tiempo a partir del segundo año.
- Realizar el proceso de empaque y embalaje de exportación sin afectar la calidad de ninguna de las artesanías.
- Disminuir en un veinte por ciento (20%) los tiempos necesarios para el empaque y embalaje de exportación, según la experiencia que adquieran los obreros, a partir del séptimo mes.

- Disminuir progresivamente la cantidad de desperdicios de materiales de empaque hasta llegar a cero desperdicios a partir del séptimo mes.

5.4. ESTRATEGIAS CORPORATIVAS

5.4.1. ESTRATEGIA GENÉRICA

Dentro de las estrategias genéricas de Porter se ha decidido llevar a cabo la estrategia de diferenciación.

Debido a que las artesanías no son un producto que satisface necesidades básicas, la empresa enfocará su venta a las galerías importadoras mayoristas que comercialicen a segmentos de mercado que no tengan un alto grado de sensibilidad ante el precio y, por ende, que gocen de un alto poder adquisitivo.

La característica indispensable que debe tener el producto para el éxito de ésta estrategia es la calidad. Por lo tanto, se espera la aceptación de los productos de la empresa en el nicho de mercado antes mencionado ya que las artesanías de madera de San Antonio de Ibarra son las mejores de nuestro país y poseen calidad de exportación.

Otro punto a favor es que el ciudadano español que gusta y adquiere este tipo de productos valora y prefiere los que son hechos a mano.

Además, debido a la gran competencia existente, será necesario ofrecer precios adecuados para las artesanías, es decir, un precio que permita satisfacer al importador sin afectar la calidad y que brinde utilidades para nuestra empresa.

5.4.2. ESTRATEGIA INTENSIVA

La estrategia intensiva en la que se apoyará la empresa para ingresar con éxito al mercado será la estrategia de Desarrollo del Producto.

El desarrollo de las artesanías de madera se realizará a través del mejoramiento continuo de la calidad en el tallado, pintura, lacado, empaque y en el tratamiento de la madera, así como también en la variedad de los diseños, lo que permitirá una mejor aceptación de los importadores.

A pesar de que en el mercado exista gran cantidad de oferentes de artesanías de madera, ARTECUADOR CIA. LTDA. estará siempre pendiente de los requerimientos de los clientes, de manera que se desarrolle el producto según dichos parámetros. Además, desde el principio se entregarán los productos en un empaque elegante, característica que mejora la presentación. Luego del posicionamiento de la empresa entre los importadores españoles y contando con una capacidad adecuada de abastecimiento, se utilizará una estrategia de Desarrollo del Mercado, mediante la cual se ingresará con los productos a otros países.

CAPÍTULO VI

ESTUDIO DE EXPORTACIÓN

OBJETIVOS DEL ESTUDIO DE EXPORTACIÓN

- Identificar los pasos y requerimientos necesarios para realizar una exportación de artesanías de madera.
- Determinar los requisitos que se deben cumplir para la salida de artesanías de madera desde Ecuador y para su ingreso a España.
- Señalar los acuerdos comerciales existentes entre Ecuador y España e identificar si favorecen o no al ingreso de artesanías de madera a dicho país europeo.
- Identificar parámetros que ayuden en la negociación con los importadores españoles.

6.1. PROCEDIMIENTO DE EXPORTACIÓN

6.1.1. REGISTRO DE EXPORTADOR EN LA CAE

1. Ingresar a la página Web de la Corporación Aduanera Ecuatoriana (CAE), cuya dirección es www.aduana.gov.ec
2. Acceder al link OCE´s (Operadores de Comercio Exterior).
3. Ingresar a la opción Registro de Datos, donde se llenarán los campos de la siguiente manera:
 - Tipo de operador: Exportador
 - Sector: Elegir entre las opciones
 - Código SICE asignado: Ingresar el número de RUC

- Clave de acceso temporal: Ingresar una clave que debe estar compuesta de ocho a diez dígitos alfanuméricos.
- Confirmación clave de acceso: Repetir la clave.
- Datos generales:
 - Tipo de identificación: RUC
 - Número de RUC: Ingresar los dígitos correspondientes

Una vez llenado el campo de número de RUC en datos generales se generará una pantalla que hace conexión con el Servicio de Rentas Internas, de manera que si no hay problemas, haciendo un TAB se llenará automáticamente el campo RAZÓN SOCIAL/APELLIDOS Y NOMBRES, en caso de que esto no suceda quiere decir que es necesario acercarse al SRI a corregir algún inconveniente en el RUC.

Los demás campos del formulario requieren información básica y será necesario ingresar una cuenta de correo nueva al momento del registro.

4. Una vez realizado el envío electrónico y de haber obtenido la respuesta de ENVÍO EXITOSO, se requerirá con carácter obligatorio acercarse al Departamento de Atención al Usuario de la Gerencia Distrital Quito de la Corporación Aduanera Ecuatoriana con la siguiente documentación:

- Carta en hoja membretada solicitando se proceda a realizar el registro por primera vez en el SICE (Sistema Interactivo de Comercio Exterior), indicando el tipo de operador, el número de RUC y firmada por el Representante Legal de la compañía.
- Fotocopia a color de la cédula de identidad del representante legal.
- Copia del RUC.
- Copia del nombramiento vigente a la fecha de presentación de la carta.

Una vez revisada y aprobada la documentación presentada se procederá con el registro definitivo en el SICE.

6.1.2. FASES DEL TRÁMITE DE EXPORTACIÓN

El trámite de una exportación al interior de la aduana del Ecuador comprende dos fases:

6.1.1.1. Fase de Pre – Embarque

1. Se inicia con la transmisión y presentación de la Orden de Embarque, que es el documento que consigna los datos de la intención previa de exportar.

El exportador o su Agente de Aduana deberán transmitir electrónicamente a la Corporación Aduanera Ecuatoriana la información de la intención de exportación, utilizando para el efecto el formato electrónico de la Orden de Embarque, publicado en la página Web de la Aduana, en la cual se registrarán los datos relativos a la exportación tales como:

- Datos del exportador
 - Descripción de mercancía
 - Cantidad
 - Peso
 - Factura provisional
2. Una vez que es aceptada la Orden de Embarque por el Sistema Interactivo de Comercio Exterior (SICE), el exportador se encuentra habilitado para movilizar la carga al recinto aduanero donde se registrará el ingreso a Zona Primaria y se embarcarán las mercancías a ser exportadas para su destino final.

6.1.1.2. Fase Post – Embarque

3. Se presenta la DAU definitiva, que es la Declaración Aduanera Única de Exportación, que se realiza posterior al embarque. En todas las exportaciones deben presentarse la DAU de Exportación, llenándola según las instrucciones contenidas en el Manual de Despacho de Exportaciones en el distrito aduanero donde se trasmita y tramita la exportación.

Luego de haber ingresado la mercancía a Zona Primaria para su exportación, el exportador tiene un plazo de quince días hábiles para regularizar la exportación, con la transmisión de la DAU definitiva de exportación.

4. Previo al envío electrónico de la DAU definitiva de exportación, los transportistas de carga deberán enviar la información de los manifiestos de carga de exportación con sus respectivos documentos de transportes.
5. El SICE validará la información de la DAU contra la del Manifiesto de Carga. Si el proceso de validación es satisfactorio, se enviará un mensaje de aceptación al exportador o agente de aduana con el refrendo de la DAU.
6. Numerada la DAU, el exportador o el agente de aduana presentarán ante el Departamento de Exportaciones del Distrito por el cual salió la mercancía, los siguientes documentos:
 - DAU impresa.
 - Orden de Embarque impresa.
 - Factura(s) comercial(es) definitiva(s).
 - Documento(s) de Transporte.
 - Originales de Autorizaciones Previas (cuando aplique).
 - Pago a CORPEI

6.2. REQUERIMIENTOS ADUANEROS

6.2.1. ECUADOR

Las leyes que se han preparado en el Ecuador para regular las exportaciones son la Ley de Comercio Exterior y la Ley Orgánica de Aduanas. Además, será necesaria la presentación en la Aduana de los documentos y certificados requeridos por el importador y obligatorios para acogerse a las preferencias arancelarias que brinda España.

6.2.1.1. Nomenclatura Arancelaria

En el Ecuador se adopta la Nomenclatura Arancelaria Común de los países que conforman la Comunidad Andina de Naciones (Ecuador, Perú, Colombia, Bolivia y Venezuela), la nomenclatura denominada NANDINA, la cual es aplicada a la universalidad de los productos y a la totalidad del comercio de cada uno de los países miembros.

Para el caso de las artesanías de madera, producto que exportará ARTECUADOR CIA. LTDA., se tiene la siguiente nomenclatura arancelaria:

Tabla 6.1: *Nomenclatura utilizada en el Ecuador para las artesanías de madera*

SUBPARTIDA NANDINA	DESCRIPCIÓN
4420100000	ESTATUILLAS Y DEMÁS OBJETOS DE ADORNO, DE MADERA

Fuente: *Banco Central del Ecuador*
Elaborado por: *Mauricio López Vera*

6.2.1.2. Régimen Aduanero

“Es el tratamiento aplicado a las mercancías sometidas al control de la aduana, de conformidad con las leyes y reglamentos aduaneros, según la naturaleza y objetivos de la operación comercial, es decir, según el uso que se va a dar a la mercancía en el país de destino.”⁷²

En este caso, se utilizarán los siguientes regímenes aduaneros:

- **Exportación a Consumo:** Es el régimen aduanero por el cual las mercancías nacionales o nacionalizadas salen del territorio aduanero para su uso definitivo en el país de destino.

El importador español deberá pagar los respectivos aranceles para el ingreso de las artesanías.

- **“Exportación temporal con reimportación en el mismo estado:** Es el régimen suspensivo del pago de impuestos que permite la salida del territorio aduanero de mercancías nacionales o nacionalizadas para ser utilizadas en el extranjero, durante cierto plazo con un fin determinado y reimportadas sin modificación alguna, con excepción de la depreciación normal por el uso.”⁷³

Es muy útil para llevar los productos cuando se va a asistir a ferias internacionales, ya que permite la salida de los mismos por un plazo máximo de un año, con el único requerimiento de la presentación de una garantía aduanera por el uno por ciento (1%) del valor en aduana de las mercancías, cuando su valor sea superior a diez mil dólares de los Estados Unidos de Norteamérica (\$10.000).

⁷² Estrada Patricio; “Cómo hacer importaciones”; 2006; Pág. 48.

⁷³ Estrada Raúl, Estrada Patricio; “Lo que se debe conocer para exportar: exportar es el reto”; 2007; Pág. 90.

6.2.1.3. Obligatoriedad de un Agente de Aduana ⁷⁴

Según el artículo 168 del Reglamento a la Ley Orgánica de Aduanas es obligatoria la participación de un Agente de Aduana en los siguientes casos:

- a) Para importaciones y exportaciones efectuadas por entidades del sector público;
- b) En los despachos de las importaciones y exportaciones de las mercancías cuyo valor sobrepase los dos mil dólares de los Estados Unidos de América (US\$ 2.000); y,
- c) Para los regímenes especiales.

Por lo tanto, ARTECUADOR CIA. LTDA. deberá contratar los servicios de un Agente de Aduana para que realice el despacho de exportación de cada embarque de artesanías de madera.

6.2.2. ESPAÑA

España se acoge a las leyes de comercio exterior que dictamine la Unión Europea, como miembro de la misma, las cuales pueden prohibir o apoyar el ingreso de productos de distintos países.

6.2.2.1. Nomenclatura Arancelaria

España utiliza el Sistema Armonizado de Designación y Codificación de Mercancías usualmente llamado Sistema Armonizado. Los primeros cuatro dígitos corresponden al número de partida y los dígitos quinto y sexto corresponden a las subpartidas de uno o dos guiones, respectivamente. Los requerimientos determinados por la nomenclatura combinada de la Unión Europea están

⁷⁴ Reglamento a la Ley Orgánica de Aduanas

representados en el séptimo y octavo dígito. Para el tráfico de productos que no tengan libre circulación dentro de la unión europea se utiliza sólo el código de ocho dígitos. Dos dígitos adicionales (el noveno y el décimo) completan el código impositivo para la Unión Europea.

A continuación se presenta el código con el cual ingresarán las artesanías de madera al territorio español.

CÓDIGO DE LA MERCANCÍA	4420101900
-------------------------------	-------------------

Este código está formado de la siguiente manera.

Sección IX

Madera, carbón vegetal y manufacturas de madera; corcho y manufacturas de corcho; manufacturas de espartería o de cestería.

Capítulo 44

Madera, carbón vegetal y manufacturas de madera.

Partida 4420

Marquetería y taracea; cofrecillos y estuches para joyería u orfebrería y manufacturas similares, de madera; estatuillas y demás objetos de adorno, de madera; artículos de mobiliario, de madera, no comprendidos en el capítulo 94.

Sub Partida 4420 10

Estatuillas y demás objetos de adorno, de madera.

Requerimientos de la Nomenclatura 4420 10 19

De las demás maderas.

Código Impositivo

4420101900

Es necesario recalcar que las maderas con las que se realizan las artesanías en San Antonio de Ibarra son nogal, cedro y laurel, debido a que el tipo de madera utilizada influye en el código impositivo de ingreso de la mercancía a España.

La parte de Requerimientos de la Nomenclatura, donde dice “De las demás maderas”, es la que marca la diferencia con el código impositivo 4420101100, que dice: De las maderas tropicales citadas en la nota complementaria 2 de este capítulo. Luego de revisada la nota complementaria 2 se notó que los tipos de madera con que trabajan nuestros artesanos proveedores no se encontraban en esa lista, por ello, nuestros productos se adaptan al código 4420101900.

6.2.2.2. Requisitos Técnicos Generales⁷⁵

6.2.2.2.1. Factura Comercial

“Es un documento privado que el vendedor (exportador) de una mercancía entrega al adquirente (importador) de la misma como constancia de un acto de comercio.”⁷⁶

1. La factura comercial debe incluir una clara descripción de los bienes.
2. Si el consignatario desea tener esta factura de vuelta, deberá pedir una copia extra para la retención en la aduana.
3. Bajo ciertas circunstancias, la aduana podrá requerir otra copia de la factura comercial.
4. Las fieles copias de la factura comercial son aceptadas.

⁷⁵ CICO – CORPEI

⁷⁶ Estrada Raúl, Estrada Patricio; “Lo que se debe conocer para exportar: exportar es el reto”; 2007; Pág. 99.

5. La factura comercial puede estar en cualquier idioma de la UE; sin embargo, ciertos estados miembros de la UE pueden requerir una traducción al idioma oficial del país.

6.2.2.2.2. Lista de Empaque

Es una lista en que se especifica el contenido de cada bulto de una operación de exportación. Se debe detallar cada mercancía que haya en cada cartón o bulto. Se recomienda siempre hacer este documento de cara a las Aduanas, ya que es muy útil por si se requiere (en un control aduanero) buscar algo en particular. Se debe usar, de preferencia, cuando se trate de bultos con mercancía surtida.

1. La lista de empaque puede ser requerida si es que los detalles del contenido de paquetes individuales no están claramente demostrados en la factura comercial.
2. Las fieles copias de la factura comercial son aceptadas.
3. La lista de empaque puede estar en cualquier idioma de la UE; sin embargo, ciertos estados miembros de la UE pueden requerir una traducción al idioma oficial del país.

6.2.2.2.3. Certificado de Origen (Formulario A) (SGP) (Anexo 6)

“El certificado de origen es el documento que garantiza el origen de la mercadería. Estos son exigidos por los países en razón de los derechos preferenciales que existen según convenios bilaterales o multilaterales. Y además, certifica que la mercancía es producida o fabricada en el país del exportador.”⁷⁷

⁷⁷ Estrada Raúl, Estrada Patricio; “Lo que se debe conocer para exportar: exportar es el reto”; 2007; Pág. 102.

1. El Formulario A es un certificado de origen usado por los exportadores en países que se pueden acoger al SGP – Sistema de Preferencias Generalizadas.
2. Este debe estar impreso y firmado por una autoridad particular del gobierno (en la mayoría de los casos otra autoridad distinta a la autoridad de Aduana) y debe cubrir normalmente una sola consignación. Sin embargo es posible proponer una aplicación para la autorización del uso de un solo formulario A para una serie de consignaciones, las cuales entraran sobre un periodo de tres meses consecutivos o menos.
3. El formulario A es válido sólo si obedece con lo que sigue a continuación:
 - a) si es sobre – impreso con un modelo de fondo color verde;
 - b) si es tipado o completado a mano con letra legible;
 - c) no puede contener borrones;
 - d) si describe los bienes de manera que estos sean fáciles de identificar;
 - e) si está claramente relacionado con los bienes para los cuales se reclama la preferencia;
 - f) cualquier declaración especial es incluida por si sea necesitada;
 - g) si lleva el sello original y la firma original de la autoridad aprobada, o el sello especial de un exportador aprobado, o el sello y una firma de la autoridad de Aduana;
 - h) cualquier alteración es firmada por una autoridad aprobada;
 - i) es presentado a la aduana dentro de su período de validez;
 - j) si lleva el número de serie en la esquina superior del lado derecho.
4. Para ciertos embarques de valores bajos, una declaración de factura puede ser usada en lugar del formulario A (los umbrales del valor varían dependiendo del país de exportación).

5. El formulario A puede estar en cualquier idioma de la UE; sin embargo, ciertos miembros de la UE pueden requerir una traducción al idioma oficial del país.

6.2.2.2.4. *Guía Aérea (por vía aérea)*

“Es también llamado Conocimiento de Embarque Aéreo o Air Waybill. Es el documento a través del cual una compañía de aviación certifica que ha recibido las mercancías para su transporte hasta el lugar de destino.”⁷⁸

1. Este formulario no es siempre requerido. Sin embargo, las autoridades de la aduana pueden pedir un documento de transporte en algunos casos.
2. La guía aérea puede estar en cualquier idioma de la UE; sin embargo, ciertos estados miembros pueden requerir una traducción a su idioma oficial.

6.2.2.2.5. *Documento Único Administrativo (DUA) (De este trámite se encarga el importador)*

1. En el DUA son recolectados los detalles de importación. Este documento, en el mismo formato, es usado a través de la UE para declarar las importaciones desde países no pertenecientes a la UE y dar toda la información necesaria sobre la naturaleza los bienes y de lo que pasa con el embarque.
2. La sumisión electrónica del DUA es posible en la mayoría de los países de la UE.

⁷⁸ Estrada Raúl, Estrada Patricio; “Lo que se debe conocer para exportar: exportar es el reto”; 2007; Pág. 97.

3. El DUA puede estar en cualquier idioma de la UE; sin embargo, ciertos estados miembros pueden requerir una traducción a su idioma oficial.

6.2.2.2.6. Declaración de valoración (De este trámite se encarga el importador)

1. Esta declaración suministra información sobre la valoración de los bienes importados en una sola consigna para los impuestos de aduana y para el propósito del IVA de las importaciones. Esta declaración debe acompañar cada declaración de importación (DUA) para bienes cargados con los impuestos de aduana ad valorem si es que el valor total de la consignación excede los 10,000 euros y es de naturaleza comercial.
2. Este documento puede estar en cualquier idioma de la UE; sin embargo, ciertos estados miembros pueden requerir una traducción a su idioma oficial.

6.3. ACUERDOS COMERCIALES

El Ecuador se beneficia de las preferencias arancelarias que otorga la Unión Europea a través del Sistema de Preferencias Arancelarias Generalizadas (SGP), el cual es un tratado que libra del pago de impuestos a cerca del 90% de los productos ecuatorianos. El SGP está formado por tres regímenes: un régimen general, un régimen especial para los países menos desarrollados y un régimen especial de estímulo al desarrollo sostenible y a la gobernabilidad.

En la actualidad, en el Ecuador se encuentra en vigencia el SGP+, el cual entró en aplicación a partir del 1 de julio de 2005 y su duración será hasta el 31 de diciembre de 2008. Sin embargo, es importante destacar que en la ronda de negociaciones entre la Comunidad Andina de Naciones (CAN) y la Unión

Europea, celebrada en Quito en abril de 2008, se acordó que el SGP+ sería renovado en diciembre hasta concretar los acuerdos CAN – UE.

El SGP Plus considera que deben contar con preferencias arancelarias adicionales, destinadas a fomentar el crecimiento económico (y de este modo, responder positivamente a la necesidad de desarrollo sostenible) de aquellos países en desarrollo vulnerables por su falta de diversificación y su insuficiente integración en el comercio mundial, los cuales al mismo tiempo, asumen responsabilidades especiales como consecuencia de la ratificación y aplicación efectiva de los convenios internacionales sobre derechos humanos y laborales, protección del medio ambiente y gobernabilidad. Los países enmarcados dentro de este criterio y que por tanto pueden gozar de las ventajas que otorga el SGP Plus son catorce, los cuales se nombran a continuación: Bolivia, Colombia, Costa Rica, Ecuador, Georgia, Guatemala, Honduras, Sri Lanka, Mongolia, Nicaragua, Panamá, Perú, El Salvador y Venezuela.

El Sistema de Preferencias Generalizadas permite que las artesanías de madera ingresen con el cero por ciento (0%) de aranceles, lo que representa una gran ayuda debido a que el precio de los productos no se incrementará, haciéndolos más competitivos y atractivos para los importadores.

Como en cualquier contexto de preferencias comerciales, las derivadas del SGP aplican únicamente a aquellos productos originarios del país que disfrute del Régimen SGP, en este caso originarios del Ecuador. En la medida en que las preferencias otorgadas por la Unión Europea garantizan un acceso preferencial y por tanto discriminan de este acceso a otros países, los requisitos que deben cumplirse para que los productos puedan darse por originarios son ligeramente más estrictos que en el caso de importaciones no preferenciales.

Para que los productos ecuatorianos exportados hacia Europa sean considerados originarios, éstos deben satisfacer algunas exigencias. Mientras los productos ‘enteramente obtenidos’ en el Ecuador se dan por originarios del país, los productos fabricados a partir de elementos procedentes de otros países se dan

por originarios del Ecuador solamente si sufrieron una ‘elaboración o una transformación sustancial’ (cambio de partida arancelaria) para ser exportados hacia Europa. Además, el producto debe ser embarcado directamente del Ecuador.

En definitiva, las artesanías de madera ecuatorianas aplican al beneficio de las preferencias arancelarias por parte de la Unión Europea, y por ende de España, debido a que son elaboradas totalmente en Ecuador, por lo que será necesario obtener un Certificado de Origen para realizar la exportación.

Una vez realizada la consulta en el Sitio Web de la Comisión Europea sobre los aranceles para el ingreso de las artesanías de madera ecuatorianas a España, se obtuvo el siguiente resultado:

Tabla 6.2: *Arancel de las artesanías de madera en España*

Código de la mercancía	4420101900
País de origen	Ecuador

Importación

Arancel	0%
----------------	----

Fuente: *www.ec.europa.eu*

Elaborado por: *Mauricio López Vera*

6.4. IMPUESTOS EN ESPAÑA

A pesar de que las artesanías de madera ecuatorianas ingresan a territorio español sin el pago de aranceles, el importador deberá realizar el pago del IVA como requisito para retirar la mercancía.

El IVA es la abreviación de Impuesto sobre el Valor Añadido, en España. Este impuesto constituye la base del sistema español de imposición indirecta (un impuesto indirecto es el que no es percibido por el fisco directamente de la persona que soporta la carga del tributo). Es un impuesto general sobre el consumo que recae sobre todos los bienes y servicios utilizados en España, cualquiera que sea su origen, nacional o extranjero.

Existen tres tipos de IVA que se aplican en España.

- General 16%
- Reducido 7%
- Súper Reducido 4%

Luego de realizar la consulta en la Oficina Económica y Comercial de España acerca de los impuestos que pagarán las artesanías de madera, se pudo determinar que pagarán un IVA General, es decir, una tasa del 16% debido a que no son productos de primera necesidad y no aplican a ninguna reducción.

6.5. CULTURA ESPAÑOLA DE NEGOCIACIÓN

6.5.1. TIPS DE NEGOCIACIÓN

- El sentido del honor y el orgullo son los rasgos más típicos del carácter español. Hay que tener cuidado para no herir sensibilidades. Una vez que los españoles han adoptado una posición es difícil que se vuelvan atrás, precisamente por una actitud orgullosa. Para cambiar de opinión se utiliza la expresión “dar el brazo a torcer”, lo que da una idea de lo que les cuesta.
- Sea por desconfianza o por un carácter reservado a los españoles no les gusta dar información sobre su empresa, el sector en que trabajan o los

competidores. Es mejor no hacer preguntas directas sobre estos temas ya que aumentaría su recelo.

- La personalización es una de las características que definen a un español a la hora de negociar. Para un negociador español es difícil aislarse, abstraerse personalmente de lo que está hablando, comentando, discutiendo o negociando. El español se implica mucho en todo lo que hace, y por tanto también en el proceso negociador. Por esta razón, son los dueños de las empresas los que realizan la negociación.
- El ambiente de la negociación es formal, pero distendido. El español mantiene una actitud seria cuando se negocian los aspectos clave, pero se comporta de una manera muy cordial y alegre en el transcurso de la conversación. Es muy corriente utilizar el sentido del humor y contar chistes, incluso, a personas que apenas se conoce.
- La confianza y la amistad son de gran importancia en el marco de las negociaciones en España. Para un español es vital crear un clima de confianza y de amistad con la persona con la cual va a negociar para que la negociación sea un éxito.
- La argumentación es una parte esencial del proceso negociador. Si bien, al principio, los españoles pueden adoptar una posición pasiva no es raro que se vayan motivando a lo largo de la conversación y terminen acaparando la palabra. Llegado este momento se les debe interrumpir ya que de lo contrario se reforzaría su posición (en España tiende a pensarse que el que más habla defiende mejor sus argumentos).
- El idioma oficial es el español, por lo que será necesario que las tarjetas de visita estén por una de sus caras en español. Aunque en varias autonomías se hablan otras lenguas (catalán, gallego, vasco, etc.) no se tendrá problemas para hablar con ellos en castellano (español).

6.5.2. TIPO DE PROTOCOLO

En España, el nombre tiene tres componentes: nombre propio, primer apellido (apellido del padre) y segundo apellido (apellido de la madre). En ocasiones hay nombres y apellidos compuestos, estos últimos separados por un guión o la partícula “de”. Por ejemplo en Juan Antonio Fernández García de Leaniz, el nombre es Juan Antonio, el apellido del padre es Fernández y el apellido de la madre es García de Leaniz. En las presentaciones bastará con usar el nombre propio y el primer apellido, pero en la correspondencia escrita y en los documentos legales deberán utilizarse los dos apellidos.

España es un país donde existen multitud de tratamientos, pero se puede simplificar utilizando Señor y Señora (siempre seguido de su apellido) o bien Don y Doña.

La vestimenta debe ser formal, por lo menos en la primera negociación, y la puntualidad debe ser muy tomada en cuenta ya que los españoles atienden puntualmente sus reuniones. Los horarios en España son totalmente distintos a los de la mayor parte de los países del mundo. Se almuerza y se cena muy tarde. El almuerzo puede empezar a las 14:00 (2 de la tarde) o más y la cena a partir de las 21:00 (9 de la noche) o más tarde aún.

CAPÍTULO VII

ESTUDIO Y EVALUACIÓN FINANCIERA

OBJETIVOS DEL ESTUDIO Y EVALUACIÓN FINANCIERA

- Determinar el monto de inversión necesario para llevar a cabo el proyecto de exportación de artesanías de madera a España.
- Obtener un Balance General, Estado de Resultados y Flujo de Efectivo proyectados que permitan tener una visión de las posibles ganancias o pérdidas de la empresa.
- Demostrar que la inversión propuesta para el proyecto de exportación de artesanías a España será económicamente rentable.
- Obtener indicadores y razones financieras para presentarlas a posibles inversionistas del proyecto.

7.1. ESTUDIO FINANCIERO

Una vez efectuados los Estudios de Mercado, Técnico, Organizacional y Legal y de Exportación se procede a realizar el Estudio Financiero, ya que este último recoge toda la información de los requerimientos económicos de los estudios anteriores con el fin de establecer la inversión total necesaria, la cual estará destinada a cubrir activos fijos, activos diferidos y capital de trabajo. La inversión en activos fijos se recuperará mediante la depreciación de los mismos de acuerdo a su tiempo de vida útil, mientras que los activos diferidos serán recuperados por medio de amortización en un periodo de cinco años. Además, se determinará el costo total de las actividades de la compañía, el cual está conformado por los costos de producción, administración y ventas. El presente proyecto también tendrá costos financieros, que son los intereses del préstamo, debido a que parte de la inversión será financiada mediante un préstamo bancario.

Será necesario realizar pronósticos de ventas, basados en la tendencia al alza de la demanda de artesanías de madera en España y en la capacidad de oferta de ARTECUADOR CIA. LTDA. obtenidas en el Capítulo III, a fin de poder elaborar Estados Financieros que muestren una perspectiva del futuro de la empresa.

“La parte de análisis financiero pretende determinar cuál es el monto de los recursos económicos necesarios para la realización del proyecto, cuál será el costo total de la operación de la empresa (que abarque las funciones de producción, administración y ventas), así como otra serie de indicadores que servirán como base para la parte final y definitiva del estudio de factibilidad, que es la evaluación financiera.”⁷⁹

7.1.1. INVERSIONES

La inversión inicial comprende la adquisición de todos los activos fijos o tangibles y diferidos o intangibles necesarios para iniciar las operaciones de la empresa.

“Aunque el capital de trabajo es también una inversión inicial, tiene una diferencia fundamental con respecto a la inversión en activo fijo y diferido, y tal diferencia radica en su naturaleza circulante. Esto implica que mientras la inversión fija y la diferida puede recuperarse por la vía fiscal, mediante la depreciación y la amortización, la inversión en capital de trabajo no puede recuperarse por este medio, ya que se supone que, dada su naturaleza, la empresa puede recuperarla en muy corto plazo.”⁸⁰

7.1.1.1. Inversión en Activos Fijos

Se entiende por activo fijo o tangible (que se puede tocar), los bienes de propiedad de la empresa como terrenos, edificios, maquinaria, equipo, mobiliario, vehículos de transporte, herramientas y otros. Se le llama fijo porque la empresa

⁷⁹ Baca Urbina Gabriel; “Evaluación de Proyectos”; 1997; Pág. 134.

⁸⁰ Baca Urbina Gabriel; “Evaluación de Proyectos”; 1997; Pág. 140.

no puede desprenderse fácilmente de él sin que con ello ocasione problemas a sus actividades productivas.

7.1.1.1.1. Activos fijos de producción

Son los activos fijos necesarios para la correcta ejecución del proceso de empaque individual, etiquetado, empaque y marcas de exportación y el transporte de las artesanías de madera.

Los activos fijos de producción requeridos se detallan a continuación:

Tabla 7.1: Inversión en Activos Fijos de Producción

Descripción	Cant.	Unidad	Valor Unit.	Valor Total
Estanterías metálicas	5	u	90.00	450.00
Pallets de madera (1m*3m)	2	u	12.50	25.00
Dispensador de cinta de embalaje	3	u	5.00	15.00
Vehículo	1	u	18650.00	18650.00
			Total	19140.00

Elaborado por: *Mauricio López Vera*

El rubro más significativo dentro de los activos fijos de producción es el del vehículo, el cual es muy necesario para transportar las artesanías de madera ahorrando tiempo y con el cuidado y las precauciones adecuadas, cosa que sería difícil lograr pagando fletes a terceras personas. Además, siempre es importante contar con un transporte propio por cualquier eventualidad que pueda presentarse.

El monto de inversión en activos fijos de producción es de 19.140 dólares, lo que incluye las estanterías metálicas para un almacenamiento adecuado de las artesanías, los pallets de madera, los cuales evitan que la humedad y frío del suelo estropeen las cajas de cartón, los dispensadores de cinta de embalaje para

agilizar el sellado de las cajas de exportación y el vehículo, necesario para el transporte interno de las artesanías.

7.1.1.1.2. Activos fijos de administración y ventas

Comprenden los activos fijos necesarios para equipar las oficinas del Gerente General y de los Gerentes de las distintas áreas.

Los activos fijos de administración y ventas requeridos se detallan a continuación:

Tabla 7.2: *Inversión en Activos Fijos de Administración y Ventas*

Descripción	Cant.	Unidad	Valor Unit.	Valor Total
Equipos de computación	3	u	1012.08	3036.24
Impresora	1	u	123.40	123.40
Teléfono	3	u	21.00	63.00
Muebles y enseres de oficina	3	u	541.20	1623.60
			Total	4846.24

Elaborado por: *Mauricio López Vera*

Esta inversión es necesaria para que los ejecutivos de la compañía tengan sus herramientas y espacios adecuados para llevar a cabo sus actividades, aportando así para que la empresa cumpla los compromisos con sus proveedores, clientes y socios.

Serán necesarias tres oficinas y cada una de ellas estará equipada con un equipo de computación, un teléfono y un set de muebles y enseres de oficina. La impresora estará ubicada en la oficina del Gerente General, a disposición de los Gerentes de las demás áreas.

Con este equipo se podrá mantener una comunicación adecuada con los clientes y proveedores, ya sea vía telefónica o vía Internet.

7.1.1.2. Inversión en Activos Diferidos

Se entiende por activo diferido al conjunto de bienes intangibles de propiedad de la empresa necesarios para su funcionamiento, y que incluyen:

Tabla 7.3: *Inversión en Activos Diferidos*

Descripción	Valor Total
Constitución de la empresa	1478.70
Diseño página Web	151.20
Imprevistos (5%)	1199.31
Total	2829.21

Elaborado por: *Mauricio López Vera*

El rubro de constitución de la empresa incluye todos los trámites necesarios para que ARTECUADOR CIA. LTDA. entre en funcionamiento, los cuales fueron detallados en el Capítulo V.

El total de la inversión en activos diferidos, como su nombre lo indica, se amortizará a razón del veinte por ciento (20%) anual, es decir, en un plazo de cinco años, contados a partir del primer año de operación, que en este caso corresponde al 2010.

7.1.1.3. Capital de Trabajo

Está representado por el capital adicional (distinto de la inversión en activo fijo y diferido) con que hay que contar para que empiece a funcionar una empresa; esto es, hay que financiar la primera producción antes de recibir ingresos, por lo que debe comprarse el primer embarque de artesanías, los materiales de empaque, embalaje y marcas de exportación y pagar mano de obra que realice todo el proceso de producción, administración y ventas.

Es necesario recordar que se realizará un embarque mensual y, en este caso, corresponde a una cantidad de cuarenta artesanías de madera.

Además, se debe mencionar que las cantidades de etiquetas, cajas de cartón, cinta de embalaje y marcas de exportación que se presentan en la tabla 7.4 son las cantidades mínimas de elaboración y entrega de las empresas fabricantes, por lo que se tendrá este material para varios años de operación de la empresa; pero, el punto a favor de esto es que nos permite aprovechar economías de escala, es decir, se tendrá un menos costo unitario debido al volumen de compra.

Tabla 7.4: *Capital de trabajo*

Descripción	Cantidad	V. Unitario	Valor Total
Artesanías	40	82.00	3280.00
Etiquetas adhesivas	3000	0.034	103.32
Cajas de cartón	300	2.28	684.00
Cinta de embalaje	36	1.18	42.34
Marcas de exportación	80	0.08	6.40
Mano de obra			2200.00
Transporte interno			100.00
Arriendo			600.00
Servicios			100.00
		Total	7116.06

Elaborado por: *Mauricio López Vera*

Los rubros de artesanías, mano de obra, transporte interno, arriendo y servicios (agua, energía eléctrica, teléfono e Internet) corresponden a los pagos que se realizarán el primer mes de funcionamiento de la empresa.

7.1.1.4. Inversión Total

La inversión total para el funcionamiento de ARTECUADOR CIA. LTDA. está conformada por la inversión en activos fijos de producción, activos fijos de administración y ventas, activos diferidos y capital de trabajo.

El periodo pre – operativo del proyecto son los meses de julio a diciembre del año 2009, por lo que será necesario cancelar las cuotas mensuales del crédito

bancario, ya que la mayor parte se financiará por ese medio. A continuación se muestra la cantidad de inversión necesaria para el proyecto.



ARTECUADOR CIA. LTDA.

INVERSIÓN INICIAL

ACTIVOS FIJOS DE PRODUCCIÓN

Estanterías metálicas	450.00	
Pallets de madera (1m*3m)	25.00	
Dispensador de cinta de embalaje	15.00	
Vehículo	18650.00	
		19140.00

ACTIVOS FIJOS DE ADMINISTRACIÓN Y VENTAS

Computadoras	3036.24	
Impresora	123.40	
Teléfono	63.00	
Muebles y enseres de oficina	1623.60	
		4846.24

ACTIVOS DIFERIDOS

Constitución de la empresa	1478.70	
Diseño página Web	151.20	
Imprevistos (5%)	1199.31	
		2829.21

CAPITAL DE TRABAJO

7116.06

Amortización deuda (pre - operativa)

3988.56

INVERSIÓN INICIAL TOTAL

37920.07

Es oportuno explicar la amortización de la deuda en la parte pre – operativa. Como se mencionó anteriormente, el periodo pre – operativo del proyecto está comprendido entre los meses de julio y diciembre de 2009, por ello, será necesario tomar en cuenta las seis cuotas mensuales que se deberán cancelar a la entidad financiera que otorgue el crédito. Cada cuota mensual asciende a \$664.76 y su cálculo se detallará en la parte de financiamiento.

7.1.2. FINANCIAMIENTO

La inversión inicial para que la empresa exportadora de artesanías de madera ARTECUADOR CIA. LTDA. entre en funcionamiento alcanza un monto de \$37920.07, el cual será financiado de la siguiente manera:

Tabla 7.5: *Financiamiento de la inversión*

FORMA DE FINANCIAMIENTO	VALOR	%
Aporte de los socios	7920.07	20.89%
Crédito bancario	30000.00	79.11%
TOTAL	37920.07	100.00%

Elaborado por: *Mauricio López Vera*

Como se observa en la tabla 7.5 el crédito bancario financia la mayor parte de la inversión. El monto a ser recibido en préstamo es de treinta mil dólares (\$30.000), los cuales se cancelarán en un plazo de cinco años, en cuotas mensuales iguales (anualidades) y con una tasa de interés del 11.83% anual, que es la tasa máxima según el Banco Central del Ecuador y con la que están trabajando la mayoría de bancos para otorgar este tipo de créditos.

Las anualidades son cuotas iguales que se pagan al final de un determinado periodo, en este caso se lo realizará al final de cada mes.

Para el cálculo de la anualidad se utiliza la siguiente fórmula:

$$A = \frac{iC}{1 - (1 + i)^{-n}}$$

Donde:

A = anualidad

i = tasa de interés mensual

C = monto de capital

n = número de periodos (meses)

$$A = \frac{(0.009858333) (30000)}{1 - (1 + (0.009858333))^{-60}}$$

$$A = 661.76$$

Es así como se obtiene la cantidad de \$664.76 como cuota mensual a cancelar por el crédito bancario.

Se pagarán sesenta cuotas, una cada mes (completando así los cinco años), todas de la cantidad antes mencionada. Las primeras seis cuotas se cancelarán en el periodo pre – operativo, mientras que las demás se cancelarán hasta el mes de junio del año 2014.

Se puede observar la tabla de amortización del crédito bancario en el Anexo 7, donde se muestra cómo se va pagando el capital y los intereses de la deuda adquirida.

Respecto al aporte de los socios, correspondiente a la cantidad de \$7.920,07, se lo cubrirá de la siguiente forma:

Tabla 7.6: *Aporte de los socios*

SOCIO	VALOR	%
Socio 1	3920.07	49.50%
Socio 2	2000.00	25.25%
Socio 3	2000.00	25.25%
TOTAL	7920.07	100.00%

Elaborado por: *Mauricio López Vera*

De esta manera se financia la inversión inicial para la creación de ARTECUADOR CIA. LTDA.

7.1.3. DEPRECIACIONES

A fin de realizar el cálculo de las depreciaciones se ha utilizado el método de línea recta. Para ello, es necesario conocer los porcentajes anuales de depreciación de los activos fijos de producción, administración y ventas, los cuales se detallan a continuación:

Tabla 7.7: *Vida útil de los activos fijos*

ARTÍCULO	PORCENTAJE
Estanterías metálicas	10%
Herramientas de producción	20%
Vehículo	20%
Equipos de oficina	20%
Muebles y enseres oficina	10%

Elaborado por: *Mauricio López Vera*

En base a la tabla 7.7 se han obtenido los valores anuales de depreciación de los activos fijos, los cuales se incluirán en el estado de pérdidas y ganancias de la empresa.

Tabla 7.8: *Depreciación de los activos fijos*

ARTÍCULO	2010	2011	2012	2013	2014
Estanterías metálicas	45.00	45.00	45.00	45.00	45.00
Herramientas de producción	8.00	8.00	8.00	8.00	8.00
Vehículo	3730.00	3730.00	3730.00	3730.00	3730.00
Equipos de oficina	644.53	644.53	644.53	644.53	644.53
Muebles y enseres oficina	162.36	162.36	162.36	162.36	162.36
TOTAL	4589.89	4589.89	4589.89	4589.89	4589.89

Elaborado por: *Mauricio López Vera*

7.1.4. ESTRUCTURA DE COSTOS

7.1.4.1. Costo de Producción

7.1.4.1.1. Materia Prima

La materia prima de ARTECUADOR CIA. LTDA. la constituyen las artesanías de madera talladas por los miembros de la Asociación de Artesanos de San Antonio de Ibarra. Además, es importante mencionar que los mismos artesanos elaborarán las cajas de madera de empaque de cada una de las artesanías, por lo que se realizarán las negociaciones para conseguir costos atractivos de la estatuilla con su respectiva caja de madera.

En reuniones mantenidas con los artesanos se ha podido determinar los costos a los cuales entregarán las figuras a la empresa, teniendo en cuenta que ARTECUADOR CIA. LTDA. será un comprador permanente y comprometiéndose a incrementar año a año la cantidad de productos. De esta manera, se contribuye a crear fuentes indirectas de trabajo, ya que para elaborar más figuras se necesitará de más personas.

Tabla 7.9: Costo anual de materia prima

AÑO	CANTIDAD DE ARTESANÍAS	COSTO UNITARIO	COSTO TOTAL
2010	480	82.00	39360.00
2011	540	82.50	44550.00
2012	600	83.00	49800.00
2013	720	84.00	60480.00
2014	840	85.00	71400.00

Fuente: Asociación de Artesanos de San Antonio de Ibarra

Elaborado por: Mauricio López Vera

El costo incluye la figura de madera y la caja de empaque del mismo material. Como se puede observar, los costos sufren una variación muy pequeña, debido a que los artesanos darán preferencia a ARTECUADOR CIA. LTDA. por su alto volumen de compra.

7.1.4.1.2. Mano de obra directa

Según el organigrama de ARTECUADOR CIA. LTDA., quienes intervienen de forma directa en el empaque y embalaje de exportación de las artesanías de madera son Obrero 1 y Obrero 2, quienes trabajarán un turno diario.

Tabla 7.10: Costo anual de mano de obra directa

Cargo	Sueldo Mensual	Sueldo Anual
Obrero 1	250.00	3000.00
Obrero 2	250.00	3000.00
Total	500.00	6000.00

Elaborado por: Mauricio López Vera

7.1.4.1.3. Etiquetado, marcas, embalaje y transporte interno

Estos costos son aquellos necesarios para darle la presentación al producto, empacarlos para su exportación y transportarlos internamente, es decir, desde San Antonio de Ibarra hacia las instalaciones de ARTECUADOR CIA. LTDA. y, posteriormente al aeropuerto.

Es necesario mencionar que el etiquetado se lo realizará en cada caja de madera de empaque individual, mientras que las marcas y el embalaje se realizarán para cada caja de cartón de doce unidades.

Tabla 7.11: Costo de etiquetado, marcas, embalaje y transporte interno

AÑO	CANTIDAD DE FIGURAS	ETIQUETA (individual)	MARCAS (c/12 u.)	EMBALAJE (c/12 u.)	TRANSPORTE INTERNO	COSTO ANUAL
2010	480	16.53	3.20	100.80	480.00	600.53
2011	540	18.60	3.60	113.40	480.00	615.60
2012	600	20.66	4.00	126.00	480.00	630.66
2013	720	24.80	4.80	151.20	480.00	660.80
2014	840	28.93	5.60	176.40	480.00	690.93

Elaborado por: *Mauricio López Vera*

El costo de transporte interno no varía debido a que la capacidad del vehículo permitirá transportar todas las artesanías a la vez, ya que se realizará un embarque mensual, y el costo del combustible se estima no cambiará.

7.1.4.1.4. Mano de obra indirecta

El Gerente de Producción es quien interviene de forma indirecta en el proceso de empaque y embalaje de las artesanías.

Tabla 7.12: *Costo de mano de obra indirecta*

Cargo	Sueldo Mensual	Sueldo Anual
Gerente de Producción	500.00	6000.00

Elaborado por: *Mauricio López Vera*

7.1.4.1.5. Otros costos

Son costos adicionales necesarios para el normal desenvolvimiento del área de producción, en este caso, del área de empaque y embalaje de las artesanías de madera.

Tabla 7.13: *Otros costos de producción*

DETALLE	COSTO ANUAL
Servicios (agua, luz, telf., Internet)	600.00
Arriendo	3600.00
Mantenimiento y seguro	500.00
TOTAL	4700.00

Elaborado por: *Mauricio López Vera*

Será necesario dar un mantenimiento anual al vehículo, de manera que así se pueda prevenir cualquier tipo de accidente. Además, es conveniente contratar un seguro vehicular que cubra los gastos en caso de siniestro.

Este rubro también incluye los gastos que se realizarán para adquirir herramientas para la limpieza de las instalaciones de la empresa.

7.1.4.1.6. Total de costos de producción

El total de costos de producción para cada año se obtiene sumando los costos de materia prima, mano de obra directa, etiquetado, marcas, embalaje, transporte interno, mano de obra indirecta y otros costos, de donde se obtiene:

Tabla 7.14: Total costos de producción

DETALLE	AÑO				
	2010	2011	2012	2013	2014
Materia prima	39360.00	44550.00	49800.00	60480.00	71400.00
Mano de obra directa	6000.00	6000.00	6000.00	6000.00	6000.00
Etiqueta, embalaje, trans.	600.53	615.60	630.66	660.80	690.93
Mano de obra indirecta	6000.00	6000.00	6000.00	6000.00	6000.00
Otros costos	4700.00	4700.00	4700.00	4700.00	4700.00
TOTAL	56660.53	61865.60	67130.66	77840.80	88790.93

Elaborado por: *Mauricio López Vera*

El costo de producción es una parte del costo total y está conformado por todos los costos en que incurre la empresa para la transformación de la materia prima en producto terminado.

7.1.4.2. Costo de Administración

En este rubro se agrupan los costos provenientes de realizar la función de administración de ARTECUADOR CIA. LTDA. Se incluirá el sueldo del Gerente General, el sueldo del contador, costo de servicios, arriendo y gastos de oficina.

Para obtener el cálculo de los costos de administración se ha realizado la siguiente tabla.

Tabla 7.15: *Costo de administración*

DETALLE	COSTO MENSUAL	COSTO ANUAL
Gerente General	700.00	8400.00
Contador	50.00	600.00
Servicios (agua, luz, telf., Internet)	25.00	300.00
Arriendo	150.00	1800.00
Gastos de oficina	25.00	300.00
TOTAL	950.00	11400.00

Elaborado por: Mauricio López Vera

El costo de administración de la tabla 7.15 será el mismo para el periodo 2010 – 2014. Es necesario aclarar que el contador no será un trabajador directo de la empresa, sino que únicamente se encargará de realizar los trámites y pagos de impuestos en el SRI; es por esta razón que se le cancelará un valor de cincuenta dólares (\$50) mensuales.

7.1.4.3. Costo de Ventas

El costo de ventas estará conformado por todos los costos necesarios para hacer llegar el producto a los clientes, en este caso a las galerías importadoras mayoristas de artesanías de madera.

Será necesario dividir este rubro en costos del departamento de ventas propiamente dicho, conformados por el sueldo del Gerente de Ventas, costo de servicios, arriendo y mantenimiento de la página Web de la empresa; y en costo internacional de ventas, representados por el transporte internacional, seguro, honorarios del agente de aduana y el pago a la CORPEI.

El detalle de los rubros que conforman el costo de ventas se presenta a continuación:

Tabla 7.16: *Costos del departamento de ventas*

DETALLE	COSTO MENSUAL	COSTO ANUAL
Gerente de Ventas	500.00	6000.00
Servicios (agua, luz, telf., Internet)	25.00	300.00
Arriendo	150.00	1800.00
Mantenimiento página Web	4.67	56.00
TOTAL	679.67	8156.00

Elaborado por: *Mauricio López Vera*

La tabla 7.16 muestra los costos que hacen posible el funcionamiento del departamento de ventas de la empresa.

Tabla 7.17: *Costo internacional de ventas*

AÑO	CANTIDAD DE FIGURAS	FLETE	SEGURO	PAGO CORPEI	AGENTE DE ADUANA	COSTO ANUAL
2010	480	1219.20	1173.46	149.79	960.00	3502.45
2011	540	1371.60	1253.73	159.94	960.00	3745.27
2012	600	1524.00	1334.91	170.20	960.00	3989.11
2013	720	1828.80	1499.98	191.07	960.00	4479.85
2014	840	2133.60	1668.67	212.41	960.00	4974.68

Elaborado por: *Mauricio López Vera*

Se han denominado ‘Costo internacional de ventas’ a los costos de la tabla 7.17 debido a que hacen posible la internacionalización de la mercancía para ponerla a disposición de los clientes importadores.

Con la información de la tabla 7.16 y 7.17 se puede obtener el total del costo de ventas, el cual se muestra a continuación:

Tabla 7.18: *Costo total de ventas*

DETALLE	AÑO				
	2010	2011	2012	2013	2014
Costo depto. de ventas	8156.00	8156.00	8156.00	8156.00	8156.00
Costo intern. de ventas	3502.45	3745.27	3989.11	4479.85	4974.68
TOTAL	11658.45	11901.27	12145.11	12635.85	13130.68

Elaborado por: *Mauricio López Vera*

7.1.4.4. Costo Total

Para obtener el costo total anual de las operaciones de ARTECUADOR CIA. LTDA. se realizará la recopilación de los costos de producción, administración y ventas en una sola tabla para proceder a sumarlos.

A continuación, la tabla 7.19 muestra el costo total de colocar las artesanías de madera a disposición del importador, incluido el transporte, seguro y trámites de despacho de aduana de la mercancía.

Tabla 7.19: *Costo total*

DETALLE	AÑO				
	2010	2011	2012	2013	2014
Costo Producción	56660.53	61865.60	67130.66	77840.80	88790.93
Costo Administración	11400.00	11400.00	11400.00	11400.00	11400.00
Costo Ventas	11658.45	11901.27	12145.11	12635.85	13130.68
TOTAL	79718.98	85166.87	90675.77	101876.65	113321.61
Cantidad a exportar	480	540	600	720	840
COSTO UNITARIO	166.08	157.72	151.13	141.50	134.91

Elaborado por: *Mauricio López Vera*

7.1.5. INGRESOS

Se ha realizado la proyección de los ingresos que tendrá la empresa exportadora de artesanías de madera ARTECUADOR CIA. LTDA. en base a la cantidad de figuras que se tendrán disponibles para enviarlas a España, ya que, como se mencionó en capítulos anteriores, esta cantidad depende de la capacidad de tallado de los miembros de la Asociación de Artesanos de San Antonio de Ibarra.

Tabla 7.20: *Proyección de ingresos*

AÑO	CANTIDAD DE ARTESANÍAS	PRECIO UNITARIO	INGRESOS
2010	480	213.34	102403.78
2011	540	202.61	109408.67
2012	600	194.15	116492.56
2013	720	181.80	130897.44
2014	840	173.36	145618.40

Elaborado por: *Mauricio López Vera*

La cantidad de dinero que se tenga anualmente como ingresos debes ser capaz de cubrir todos los costos y generar utilidades para los socios.

7.1.6. BALANCE GENERAL DE ESTADO INICIAL ⁸¹

El Balance General representa la situación de los activos, pasivos y capital de la empresa en una fecha determinada; para el caso del Estado Inicial será al momento de comenzar la actividad comercial de la empresa.

- **Activo:** Significa cualquier pertenencia material o inmaterial.
- **Pasivo:** Es cualquier tipo de obligación o deuda que se tenga con terceros.

⁸¹ Baca Urbina Gabriel; "Evaluación de Proyectos"; 1997; Pág. 151.

- **Capital:** significa los activos representados en dinero o en títulos, que son propiedad de los accionistas o propietarios directos de la empresa.

Debe cumplir con una igualdad fundamental: $ACTIVO = PASIVO + CAPITAL$

Esto significa, por tanto, que todo lo que la empresa tiene de valor (activo fijo, diferido y capital de trabajo) le pertenece a alguien. Ese alguien pueden ser terceros (como instituciones bancarias o de crédito), y lo que no se debe, es propiedad de los socios. Por esto la igualdad siempre debe cumplirse.



ARTECUADOR CIA. LTDA

BALANCE DE ESTADO INICIAL

AL 01 DE ENERO DE 2010

ACTIVO CIRCULANTE		PASIVO	
Caja - Bancos	-3000.00	Crédito bancario	27000
Inventarios	7116.06		
	<u>4116.06</u>		
ACTIVO FIJO		CAPITAL	
Estanterías metálicas	450.00	Capital Social	3931.51
Herramientas producción	40.00		
Vehículo	18650.00		
Equipos de oficina	3222.64	TOTAL	30931.51
Muebles de oficina	1623.60	PASIVO + CAPITAL	<u><u>30931.51</u></u>
	<u>23986.24</u>		
ACTIVO DIFERIDO	2829.21		
TOTAL ACTIVOS	<u><u>30931.51</u></u>		

Elaborado por: *Mauricio López Vera*

Como se observa en el Balance de Estado Inicial de ARTECUADOR CIA. LTDA., la empresa con activos cuyo valor asciende a \$30.931,51 y el valor de los pasivos junto con el capital corresponde a la misma cantidad, cumpliendo con la ecuación contable.

Es necesario recordar que en este balance se encuentra registrado el pago de las primeras seis cuotas del crédito bancario con sus respectivos intereses correspondientes al periodo pre – operativo.

7.1.7. ESTADO DE RESULTADOS

El Estado de Resultados, también denominado Estado de Pérdidas y Ganancias, es un estado financiero donde aparece la ganancia neta o la pérdida neta de la empresa fruto de las actividades comerciales desarrolladas a través de un cierto periodo de tiempo, que en el caso de ARTECUADOR CIA. LTDA. se lo realizará al finalizar cada año.

“La finalidad del análisis del Estado de Resultados es calcular la utilidad neta y los flujos netos de efectivo del proyecto, que son, en forma general, el beneficio real de la operación de la planta, y que se obtienen restando a los ingresos todos los costos en que incurra la planta y los impuestos que deba pagar.”⁸²

En el Ecuador, las leyes tributarias obligan a las empresas a entregar el quince por ciento (15%) de las utilidades a los trabajadores; este rubro se calcula de la cifra obtenida de restar los costos totales, la depreciación y los intereses de los ingresos por ventas. Luego de descontada la participación de los trabajadores, se calcula el veinte y cinco por ciento (25%) para entregarlo al fisco como Impuesto a la Renta.

A continuación se muestra el Estado de Resultados proyectado de la empresa:

⁸² Baca Urbina Gabriel; “Evaluación de Proyectos”; 1997; Pág. 144.



ARTECUADOR CIA. LTDA.

ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO

2010 - 2014

	2010	2011	2012	2013	2014
+ Ingresos	102403.78	109408.67	116492.56	130897.44	145618.40
- Costos	<u>79718.98</u>	<u>85166.87</u>	<u>90675.77</u>	<u>101876.65</u>	<u>113321.61</u>
= Utilidad Bruta en Ventas	22684.80	24241.80	25816.79	29020.79	32296.79
- Depreciaciones	<u>4589.89</u>	<u>4589.89</u>	<u>4589.89</u>	<u>4589.89</u>	<u>4589.89</u>
= Utilidad antes inter. e imp.	18094.91	19651.91	21226.90	24430.90	27706.90
- Intereses	<u>3017.33</u>	<u>2397.70</u>	<u>1700.67</u>	<u>916.55</u>	<u>134.08</u>
= Utilidad antes part. trabaj.	15077.58	17254.21	19526.23	23514.35	27572.82
- 15% participación trabaj.	<u>2261.64</u>	<u>2588.13</u>	<u>2928.94</u>	<u>3527.15</u>	<u>4135.92</u>
= Utilidad antes de impuest.	12815.95	14666.08	16597.30	19987.20	23436.90
- 25% impuesto renta	<u>3203.99</u>	<u>3666.52</u>	<u>4149.32</u>	<u>4996.80</u>	<u>5859.22</u>
= UTILIDAD NETA	9611.96	10999.56	12447.97	14990.40	17577.67

Elaborado por: *Mauricio López Vera*

Se puede observar que la empresa obtiene utilidades desde el primer año de operación y estas se van incrementando con el paso del tiempo. Además, es importante destacar que el presente Estado de Resultados incluye el pago de intereses del préstamo bancario y los impuestos de ley, lo que lo hace más exacto.

7.1.8. FLUJO DE CAJA

“La proyección del flujo de caja constituye uno de los elementos más importantes del estudio de un proyecto, ya que la evaluación del mismo se efectuará sobre los resultados que en ella se determinen.”⁸³

⁸³ Sapag Ch. Nassir, Sapag Ch. Reinaldo; “Preparación y Evaluación de Proyectos”; 2000; Pág. 265.



ARTECUADOR CIA. LTDA

FLUJO DE CAJA PROYECTADO

	2009 Preop.	2010	2011	2012	2013	2014
A. INGRESOS OPERACIONALES						
Ingresos por ventas	0.00	102403.78	109408.67	116492.56	130897.44	145618.40
Subtotal	0.00	102403.78	109408.67	116492.56	130897.44	145618.40
B. EGRESOS OPERACIONALES						
Materia prima (artesanías)	3280.00	36080.00	44550.00	49800.00	60480.00	71400.00
Pago materiales y servicios	1636.06	4730.00	5186.40	5180.00	5228.74	5289.72
Mano de obra directa	500.00	5500.00	6000.00	6000.00	6000.00	6000.00
Mano de obra indirecta	500.00	5500.00	6000.00	6000.00	6000.00	6000.00
Gastos de ventas	500.00	11158.45	11901.27	12145.11	12635.85	13130.68
Gastos de administración	700.00	10700.00	11400.00	11400.00	11400.00	11400
Subtotal	7116.06	73668.45	85037.67	90525.11	101744.59	113220.40
C. FLUJO OPERACIONAL (A - B)	-7116.06	28735.33	24371.00	25967.45	29152.85	32398.00
D. INGRESOS NO OPERACIONALES						
Aporte de los socios	3931.51	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Crédito bancario	30000.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Subtotal	33931.51	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
E. EGRESOS NO OPERACIONALES						
Pago de intereses	988.56	1977.11	1977.11	1977.11	1977.11	988.55
Pago de capital (crédito)	3000.00	6000.00	6000.00	6000.00	6000.00	3000.00
Pago participación de trabajadores	0.00	0.00	2261.64	2588.13	2928.94	3527.15
Pago Impuesto a la Renta	0.00	0.00	3203.99	3666.52	4149.32	4996.80
ACTIVOS FIJOS DE PRODUCCIÓN						
Estanterías metálicas	450.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Herramientas de producción	40.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Vehículo	18650.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
ACTIVOS FIJOS ADMIN. Y VENTAS						
Equipos de oficina	3222.64	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Muebles de oficina	1623.60	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
ACTIVOS DIFERIDOS						
	2829.21	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Subtotal	30804.01	7977.11	13442.73	14231.76	15055.37	12512.50
F. FLUJO NO OPERACIONAL (D - E)	3127.50	-7977.11	-13442.73	-14231.76	-15055.37	-12512.50
G. FLUJO NETO (C + F)	-3988.56	20758.22	10928.27	11735.69	14097.48	19885.50
H. SALDO INICIAL DE CAJA	0.00	-3988.56	16769.66	27697.93	39433.62	53531.10
I. SALDO FINAL DE CAJA (G + H)	-3988.56	16769.66	27697.93	39433.62	53531.10	73416.60

Elaborado por: *Mauricio López Vera*

La información necesaria para la elaboración del flujo de caja fue obtenida de los cálculos de la inversión inicial, de los costos de producción, administración y ventas, así como también del Estado de Resultados.

El cobro de las ventas se realizará mediante carta de crédito a la vista, por lo que se recibirá el dinero en cuanto el importador pueda nacionalizar la mercancía en su país mediante el pago de aranceles.

Es preciso mencionar que el rubro 'Pago materiales y servicios' tendrá variaciones según las necesidades de material de empaque y embalaje que se presenten año a año. Así se tiene que en el año 2011 será necesaria la adquisición de marcas de exportación, en el 2013 se tendrá que comprar cintas de embalaje y marcas de exportación, mientras que en el 2014 se requerirá de etiquetas adhesivas y marcas.

Los intereses generados por el crédito bancario se pagarán desde el periodo pre – operativo. En los años posteriores se tienen en este rubro cantidades iguales a pagar, a excepción del año 2014 donde se pagarán únicamente seis cuotas.

Debido a que a partir del año 2010 ARTECUADOR CIA. LTDA. generará utilidades, se realizará el pago de impuestos, tanto de participación de los trabajadores como de Impuesto a la Renta, desde el año 2011.

7.1.9. TASA MÍNIMA ACEPTABLE DE RENDIMIENTO (TMAR)

La Tasa Mínima Aceptable de Rendimiento (TMAR) es la tasa mínima de ganancia sobre la inversión propuesta para llevar a cabo la creación de la empresa, compensando los efectos de la inflación.

La referencia para el cálculo de la TMAR es la inflación. Sin embargo, cuando un inversionista arriesga su dinero, para él no es atractivo mantener el poder

adquisitivo de su inversión, sino que le interesa un rendimiento que haga crecer su dinero más allá de haber compensado la tasa de inflación.

El capital que forma la inversión inicial puede provenir de varias fuentes, en este caso proviene de la aportación de los socios y de un crédito bancario. Como sea que haya sido la aportación de capitales, cada uno de ellos tendrá un costo asociado al capital que aporte, y la nueva empresa así formada tendrá un costo de capital propio.

Para calcular la TMAR para el aporte de los socios se utiliza la siguiente fórmula:

$$TMAR = i + f + if$$

Donde:

i = premio al riesgo

f = inflación

Esto significa que la TMAR que un inversionista le pediría a una inversión debe calcularla utilizando dos factores: primero, debe compensar los efectos inflacionarios y, en segundo término, debe ser un premio por arriesgar su dinero para formar la empresa.

Para determinar el premio al riesgo que se le va a asignar al proyecto se deben tomar en cuenta tres parámetros: estabilidad de la demanda del producto, estabilidad de las condiciones macroeconómicas del país y condiciones de la competencia.

Como se pudo observar en el Estudio de Mercado, la demanda española de artesanías de madera muestra estabilidad con una tendencia al alza, lo que muestra un riesgo bajo en las ventas del producto.

Respecto a las condiciones macroeconómicas del Ecuador, en los últimos años se han tenido tasas de inflación de un solo dígito, mientras que las tasas de interés permanecen altas.

La competencia de ARTECUADOR CIA. LTDA. es muy variada, sin embargo, la calidad con que trabajan los Artesanos de San Antonio de Ibarra, la presentación y un precio atractivo, permitirán que la empresa pueda vender sus productos en el mercado español. Además, se tiene un contacto directo con los artesanos, lo que posibilita mejores y ágiles negociaciones.

No hay que olvidar que a mayor riesgo, mayor ganancia.

Por lo tanto, se considera que la creación de una empresa exportadora de artesanías de madera en el Ecuador tiene un riesgo medio, por lo que se le asigna una tasa del 12% como premio al riesgo.

Por otro lado, el promedio de la inflación pronosticada para el periodo 2010 – 2014 está en una tasa del 6%, por lo que se considerará esta cifra para el cálculo de la TMAR para los inversionistas.

$$TMAR = 0.12 + 0.06 + (0.12)(0.06)$$

$$TMAR = 0.1872$$

$$TMAR = 18.72\%$$

La TMAR del banco es simplemente el interés que la institución cobra por hacer un préstamo, que para el presente proyecto es el 11,83%.

Una vez obtenida la TMAR tanto para el aporte de los socios como para la entidad financiera que otorgó el crédito, se procede a calcular la TMAR del proyecto en base al porcentaje de aportación de cada una de las partes que financiaron la inversión inicial.

Tabla 7.21: TMAR del proyecto

Forma de Financiamiento	% Aportación	TMAR individual	Ponderación
Aporte de los socios	20.89%	18.72%	3.91%
Crédito bancario	79.11%	11.83%	9.36%
TMAR			13.27%

Elaborado por: *Mauricio López Vera*

La Tasa Mínima Aceptable de Rendimiento para la empresa ARTECUADOR CIA. LTDA. es del 13,27%.

7.1.10. PUNTO DE EQUILIBRIO

El análisis del punto de equilibrio es una técnica útil para estudiar las relaciones entre los costos fijos, los costos variables y los beneficios.

El punto de equilibrio es el nivel de producción en el que son exactamente iguales los beneficios por ventas a la suma de los costos fijos y los variables.

En primer lugar hay que mencionar que esta no es una técnica para evaluar la rentabilidad de una inversión, sino que es una importante referencia que debe tenerse en cuenta. La utilidad general que se le da es que puede calcular el punto mínimo de producción al que debe operarse para que la empresa no incurra en pérdidas.

Para realizar el cálculo del punto de equilibrio se utiliza la siguiente fórmula:

$$Q_0 = \frac{CF}{P - CV_U}$$

Donde:

Q_0 = Cantidad de equilibrio

CF = Costos fijos

P = Precio

CVu = Costo variable unitario

Es necesario clasificar los costos en fijos y variables y obtener el costo variable unitario para cada año a fin de tener todos los datos requeridos en la fórmula y así poder realizar el cálculo del punto de equilibrio; dicha clasificación se presenta a continuación en la tabla 7.22.

Tabla 7.22: *Clasificación de los costos*

AÑO	COSTO TOTAL	COSTO FIJO	COSTO VARIABLE	CANTIDAD A EXPORTAR	COSTO VARIABLE UNITARIO
2010	79718.98	37696.00	42022.98	480	87.55
2011	85166.87	37696.00	47470.87	540	87.91
2012	90675.77	37696.00	52979.77	600	88.30
2013	101876.65	37696.00	64180.65	720	89.14
2014	113321.61	37696.00	75625.61	840	90.03

Elaborado por: Mauricio López Vera

Una vez realizada la clasificación de los costos en fijos y variables se calcula el punto de equilibrio para el periodo 2010 – 2014, obteniendo la cantidad mínima de artesanías de madera que ARTECUADOR CIA. LTDA. debe exportar para no incurrir en pérdidas.

Es necesario explicar que cuando se tiene como resultado del cálculo un número con decimales, se debe realizar un ajuste aproximando dicha cifra al número entero inmediato superior, debido a que no se pueden vender fracciones de artesanías.

Tabla 7.23: Punto de Equilibrio

AÑO	COSTO FIJO	PRECIO	COSTO VARIABLE UNITARIO	PUNTO DE EQUILIBRIO	PUNTO DE EQUILIBRIO (ajustado)
2010	37696.00	213.34	87.55	299.67	300
2011	37696.00	202.61	87.91	328.65	329
2012	37696.00	194.15	88.30	356.13	357
2013	37696.00	181.80	89.14	406.82	407
2014	37696.00	173.36	90.03	452.37	453

Elaborado por: *Mauricio López Vera*

Los gráficos del punto de equilibrio para el periodo 2010 – 2014 se los puede observar en el anexo 8.

7.2. EVALUACIÓN FINANCIERA

“El estudio de la evaluación financiera es la parte final de toda secuencia de análisis de la factibilidad de un proyecto. Si no han existido contratiempos, se sabrá hasta este punto que existe un mercado atractivo; se habrá determinado un lugar óptimo para la localización del proyecto; se conocerá el proceso de producción, así como todos los costos en que se incurrirá en la etapa productiva, además de que se habrá calculado la inversión necesaria para llevar a cabo el proyecto. Sin embargo, a pesar de conocer incluso las utilidades probables del proyecto durante los primeros cinco años de operación, aún no se habrá demostrado que la inversión propuesta será económicamente rentable.

En este momento surge el problema sobre el método de análisis que se empleará para comprobar la rentabilidad económica del proyecto. Se sabe que el dinero disminuye su valor real con el tiempo, esto implica que el método de análisis

empleado deberá tomar en cuenta este cambio de valor real del dinero a través del tiempo.”⁸⁴

La evaluación financiera, tomando en cuenta el valor del dinero a través del tiempo, se realiza con la ayuda de tres indicadores financieros: El Valor Actual Neto (VAN), la Tasa Interna de Retorno (TIR) y el Periodo de Recuperación de Capital.

7.2.1. VALOR ACTUAL NETO (VAN)

Es la diferencia entre todos los ingresos y egresos del proyecto expresados en moneda actual (año cero). Esto incluye la inversión inicial, la cual se realiza a tiempo presente.

Cuando se hacen cálculos de pasar cantidades futuras al presente, como en este caso, se usa una ‘tasa de descuento’, llamada así porque descuenta el valor del dinero en el futuro a su equivalente en el presente. Para calcular el VAN se utiliza la TMAR como tasa de descuento.

La evaluación mediante el uso del VAN se realiza tomando en cuenta los siguientes criterios:

Si VAN < 0	Proyecto no rentable, RECHAZAR
Si VAN = 0	Proyecto no atractivo, RECHAZAR
Si VAN > 0	Proyecto rentable, ACEPTAR

La ecuación para el cálculo del VAN para un periodo de cinco años es:

$$VAN = -I_0 + \frac{FNE_1}{(1+i)^1} + \frac{FNE_2}{(1+i)^2} + \frac{FNE_3}{(1+i)^3} + \frac{FNE_4}{(1+i)^4} + \frac{FNE_5}{(1+i)^5}$$

⁸⁴ Baca Urbina Gabriel; “Evaluación de Proyectos”; 1997; Pág. 180.

Donde:

VAN = Valor Actual Neto

I_0 = Inversión inicial

FNE = Flujo neto de efectivo

i = tasa de descuento (TMAR)

En base al Estudio Financiero se tiene la siguiente información para el cálculo del VAN de ARTECUADOR CIA. LTDA.

Tabla 7.24: Flujo neto de efectivo 2009 – 2014

AÑO	FLUJO NETO
2009	-37920.07
2010	20758.22
2011	10928.27
2012	11735.69
2013	14097.48
2014	19885.50

Elaborado por: *Mauricio López Vera*

El flujo neto de cada año, dentro del periodo 2010 – 2014, deberá ser llevado a tiempo presente (año 2009) para luego descontar la inversión inicial.

$$VAN = -37.920,07 + \frac{20.758,22}{(1 + 0,1327)^1} + \frac{10.928,27}{(1 + 0,1327)^2} + \frac{11.735,69}{(1 + 0,1327)^3} + \frac{14.097,48}{(1 + 0,1327)^4} + \frac{19.885,50}{(1 + 0,1327)^5}$$

$$VAN = -37.920,07 + 18.326,32 + 8.517,69 + 8.075,40 + 8.564,10 + 10.665,03$$

$$VAN = -37.920,07 + 54.148,54$$

$$VAN = 16.228,47$$

Como se puede observar el VAN del proyecto es mayor a cero, lo que da la primera muestra de que la inversión debe ser aceptada.

7.2.2. TASA INTERNA DE RETORNO (TIR)

La TIR es la tasa de descuento por la cual el VAN es igual a cero. Es la tasa de rentabilidad del proyecto que compara e iguala los flujos netos periódicos de fondos con la inversión inicial necesaria para poner en marcha el proyecto.

El criterio de aceptación que emplea el método de la TIR es el siguiente: si la TIR es mayor que la TMAR, se acepta la inversión; es decir, si el rendimiento de la empresa es mayor que el mínimo fijado como aceptable, la inversión es económicamente rentable.

La ecuación para el cálculo de la TIR se presenta a continuación:

$$0 = -I_0 + \frac{FNE_1}{(1+i)^1} + \frac{FNE_2}{(1+i)^2} + \frac{FNE_3}{(1+i)^3} + \frac{FNE_4}{(1+i)^4} + \frac{FNE_5}{(1+i)^5}$$

Se puede observar que es la misma ecuación utilizada en el cálculo del VAN, pero en este caso el Valor Actual Neto es igual a cero.

Debido a la complejidad que se presenta para el cálculo de 'i', es preferible utilizar la función TIR de Microsoft Excel.

Una vez hecho el cálculo con la ayuda de la herramienta computacional antes mencionada, se ha obtenido el siguiente resultado:

$$\mathbf{TIR = 30,2105\%}$$

Realizando la comparación con la TMAR se tiene:

TMAR = 13,27%

TIR = 30,2105%

Se observa que $TIR > TMAR$, lo que indica que se debe aceptar la inversión.

7.2.3. PERIODO DE RECUPERACIÓN DE CAPITAL (PRC)

El Periodo de Recuperación de Capital (PRC) sirve para determinar el tiempo en que se recuperará la inversión inicial.

Para realizar este cálculo se utiliza el flujo neto de efectivo de cada año, llevado a tiempo presente con una tasa de descuento igual a la TMAR (13.27%) del proyecto.

Cuando los flujos netos de efectivo no son iguales, el cálculo se realiza acumulando dichos flujos año a año hasta que el resultado sea igual o mayor a cero, con lo que se recupera la inversión inicial.

Tabla 7.25: *Periodo de Recuperación de Capital*

PERIODO	AÑO	FLUJO NETO	FLUJO NETO VP	FLUJO VP ACUMULADO
Pre - oper.	2009	-37920.07	-37920.07	-37920.07
1	2010	20758.22	18326.32	-19593.75
2	2011	10928.27	8517.69	-11076.06
3	2012	11735.69	8075.40	-3000.66
4	2013	14097.48	8564.10	5563.44
5	2014	19885.50	10665.03	16228.47

Elaborado por: *Mauricio López Vera*

Se observa que es necesaria una fracción del periodo cuatro para recuperar todo el capital inicial, para lo cual se realiza el siguiente cálculo:

$$N^{\circ} \text{ meses} = \frac{3.000,66}{8564,10} * 12 \approx 4 \text{ meses}$$

Por lo tanto, se necesitarán tres años y cuatro meses para recuperar la inversión inicial de ARTECUADOR CIA. LTDA.

7.2.4. RELACIÓN BENEFICIO/COSTO

La relación Beneficio/Costo indica la cantidad de dinero que recibe la empresa por cada dólar invertido, por lo que debe ser mayor a uno para que sea atractivo.

Para realizar el cálculo se utiliza la siguiente ecuación:

$$B/C = \frac{VAN_{\text{Ingresos}}}{VAN_{\text{Egresos}}}$$

Donde:

B/C = Relación Beneficio/Costo

VAN_{Ingresos} = Ingresos llevados a valor presente

VAN_{Egresos} = Egresos llevados a valor presente

$$B/C = \frac{54.148,54}{37.920,07}$$

$$B/C = 1,43$$

Se ha obtenido un resultado de 1.43, lo que significa que por cada dólar invertido se recibirá 0.43 dólares adicionales. Este cálculo también indica que es conveniente aceptar la inversión.

7.2.5. ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD (AS)

Es el procedimiento por medio del cual se puede determinar cuanto se afecta a los indicadores financieros ante cambios en ciertas variables de la empresa, con lo que se podrá observar si el proyecto seguirá siendo o no rentable con las condiciones presentadas.

Las principales variables del proyecto son los costos (divididos en fijos y variables), los ingresos y el volumen de producción. Para realizar un análisis de sensibilidad no es necesario cambiar todas las variables, ya que un cambio puede afectar a una o más de ellas.

El análisis de sensibilidad para ARTECUADOR CIA. LTDA. presentará tanto un escenario pesimista como un escenario optimista. El escenario pesimista determinará si el proyecto sigue siendo atractivo a pesar de las condiciones negativas que se presenten; mientras que el escenario optimista permitirá observar mejores resultados para la empresa.

7.2.5.1. Escenario Negativo

Las condiciones consideradas para este escenario son: el precio de los productos se mantiene constante, el costo de la materia prima (artesanías) se incrementa en cuatro por ciento (4%), el costo del material de etiquetado y embalaje se incrementa en cinco por ciento (5%) y el flete aéreo internacional se incrementa en siete por ciento (7%). Se han considerado estas variables debido a que son las más sensibles para el proyecto, mientras que las demás se mantienen constantes.

En el Anexo 9.A se presentan los flujos netos de efectivo una vez realizados los cambios anteriormente mencionados, obteniendo como resultado un VAN de \$10.592,96, una TIR igual a 24.59%, el PRC es de tres años y diez meses y la relación B/C es de 1.28. Por lo tanto, el proyecto es atractivo aún en un escenario pesimista.

7.2.5.2. Escenario Positivo

Las condiciones para un escenario optimista para el proyecto son: el precio de los productos se incrementa en cuatro por ciento (4%), el costo de la materia prima aumenta en dos por ciento (2%) y el costo de etiquetado y embalaje se incrementa en dos por ciento (2%). Las demás variables permanecen constantes.

En el Anexo 9.B se pueden observar los flujos de efectivo con las condiciones antes mencionadas, de donde se obtienen los siguientes indicadores financieros: el VAN alcanza un valor de \$25.798,30, la TIR es de 39.64%, el PRC es de dos años y ocho meses y la relación B/C es de 1.68.

El proyecto sería más atractivo si se presentara un escenario optimista.

CAPÍTULO VIII

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

8.1. CONCLUSIONES

Una vez finalizada la investigación, las conclusiones son:

- 1) El estudio de mercado demuestra que la demanda de artesanías de madera se ha incrementado en los últimos años y se espera que dicha demanda tenga una tendencia al alza, teniendo en cuenta que los ciudadanos españoles que gustan de este tipo de productos tienen una alta capacidad de compra, la cual, a más de satisfacer las necesidades básicas, es destinada a la decoración del hogar con obras de arte, prefiriendo las que son hechas a mano.
- 2) En base al marketing mix y al análisis de factores internos y externos se definen como los elementos favorables más importantes para la empresa a la buena calidad de las artesanías de San Antonio de Ibarra, el alto poder adquisitivo de los españoles y la valoración que le otorgan a las obras hechas a mano; mientras que los elementos desfavorables lo constituyen la cantidad de oferta limitada y la existencia de productos con menor precio.
- 3) El estudio técnico realizado en el presente proyecto permite establecer que para el funcionamiento de la empresa no es necesario un local de dimensiones extensas debido a que el proceso de empaque y embalaje de las artesanías es sencillo y, que una ubicación estratégica de dicho local ayudará a evitar daños en las figuras al momento de trasladarlas y el incremento de costos por concepto de transporte.

- 4) Por medio del estudio organizacional y legal se observa que el proceso de constitución de una empresa es largo y que para alcanzar los objetivos y para hacer reconocer a la empresa a nivel internacional es necesario el planteamiento de un direccionamiento estratégico para ARTECUADOR CIA. LTDA., valores y políticas corporativas, una estructura organizacional plana y estrategias de entrada del producto en el mercado.
- 5) El estudio de exportación realizado muestra que las artesanías de madera ecuatorianas ingresan a España sin pagar aranceles, lo que representa una ayuda para competir con precios más atractivos, especialmente ante artesanos de países asiáticos y europeos. Pero, a pesar de tener exoneración de aranceles, el importador deberá pagar el 16% por concepto de IVA.
- 6) Una vez efectuado el estudio y la evaluación financiera se demuestra la factibilidad para la creación de la empresa exportadora de artesanías de madera ARTECUADOR CIA. LTDA., utilizando para ello indicadores financieros, los cuales, luego del análisis de su resultado, permiten determinar que el proyecto de inversión es atractivo, ya que generará rentabilidad para los socios desde el primer año de operación.

8.2. RECOMENDACIONES

Una vez finalizada la investigación, las recomendaciones son:

- 1) Realizar estudios de mercado periódicamente, de manera que se tenga información actualizada acerca de la demanda de artesanías de madera en España e identificar, a través de los importadores españoles, los nuevos requerimientos o nuevas tendencias de consumo de los compradores a fin de poder satisfacer sus necesidades y lograr su preferencia.
- 2) Mejorar en forma continua la calidad en el tallado, pintura y lacado de las artesanías para ofrecer los mejores productos al mercado español aprovechando su preferencia por las obras hechas a mano y, realizar convenios de trabajo con los Artesanos de San Antonio de Ibarra que incentiven la formación de nuevos artesanos a fin de aumentar la cantidad de oferta.
- 3) Evitar una alta rotación de los obreros, ya que ellos son los encargados de realizar el proceso de empaque y embalaje de las artesanías, logrando así disminuir el tiempo necesario para dicho proceso y, mantener una ubicación estratégica de la empresa, de manera que sea fácil el arribo de los materiales e insumos y el traslado de las artesanías al aeropuerto para su embarque al exterior.
- 4) Contratar los servicios de un abogado especializado en materia mercantil para la constitución de la empresa a fin de tener agilidad en dicho trámite y, vigilar constantemente el cumplimiento de la visión y de los objetivos propuestos para que, una vez alcanzados, se puedan plantear nuevos retos que lleven a la empresa a mantenerse en el mercado y generar rentabilidad para los socios.

- 5) Investigar permanentemente la vigencia y los cambios que puedan darse en Sistema de Preferencias Generalizadas (SGP+) que otorga España a Ecuador y que permite la exoneración del pago de aranceles a las artesanías de madera y, estar pendiente de las negociaciones entre la Comunidad Andina de Naciones (CAN) y la Unión Europea (UE) para identificar el beneficio que tendrán estos productos.

- 6) Realizar las negociaciones tomando en cuenta que los precios plasmados en la presente investigación deben ser los precios mínimos a los cuales se deben comercializar las artesanías una vez realizado cualquier tipo de descuento, de ahí que, si se consigue venderlos a un precio mayor se tendrán mayores utilidades.

GLOSARIO

Arancel.- Impuesto con el que los gobiernos suelen gravar las importaciones de bienes. Se lo instala para recoger divisas o para proteger la industria nacional.

Artesanía.- Objeto elaborado por una persona, llamado artesano, en forma manual y que representa un estilo de cultura de una región.

Barrera Arancelaria.- Tarifas arancelarias que, dada su magnitud, constituyen verdaderas trabas al comercio internacional.

Calidad.- Es la facultad de un conjunto de características inherentes de un producto, sistema o proceso para cumplir con requerimientos de los clientes y de otras partes interesadas.

Canales de Distribución.- Constituyen un conjunto de actividades que deben efectuarse en la promoción y distribución de bienes y servicios, estas actividades pueden ser compartidas por varias instituciones o realizadas por una sola firma.

Demanda.- Se define como la cantidad y calidad de bienes y servicios que pueden ser adquiridos a los diferentes precios del mercado por un consumidor (demanda individual) o por el conjunto de consumidores (demanda total o de mercado).

Embarque.- Introducir personas, mercancías, etc. en una embarcación, tren o avión para su transportación.

Estudio de Exportación.- Estudio que permite identificar los requisitos y trámites que se deben cumplir para que una mercancía salga de un país y pueda ingresar en otro.

Estudio de Factibilidad.- Es el análisis de una empresa para determinar si el negocio que se propone será bueno o malo, y en cuales condiciones se debe desarrollar para que sea exitoso.

Estudio de Mercado.- Consta básicamente de la determinación y cuantificación de la demanda y la oferta, el análisis de los precios y el estudio de la comercialización. El objetivo general de esta investigación es verificar la posibilidad real de penetración del producto en un mercado determinado.

Estudio Financiero.- Estudio que identifica y ordena todos los ítems de inversiones, costos e ingresos que puedan deducirse de los estudios previos y todos aquellos elementos que debe suministrar el propio estudio financiero.

Estudio Organizacional y Legal.- Estudio que define la estructura organizativa que más se adapte a los requerimientos de cada proyecto para su posterior operación.

Estudio Técnico.- El estudio técnico tiene por objeto proveer información para cuantificar el monto de las inversiones y de los costos de operación.

Evaluación Financiera.- Es la herramienta que se utiliza para demostrar que la inversión propuesta será económicamente rentable.

Exportación.- Salida de mercancías, capitales y servicios con destino al mercado exterior.

Factibilidad.- Es el grado en que lograr algo es posible o las posibilidades que tiene de lograrse.

Factura Comercial.- Es el documento probatorio de la existencia de un contrato de compra venta que constituye parte de la documentación exigible para la ejecución de transacciones internacionales de comercio.

Flete.- Valor que se cobra por el traslado o transporte de bienes desde un país determinado hasta un país distinto, cruzando fronteras de dos o más países por cualquier medio de transporte.

Imaginería.- Talla o pintura de imágenes sagradas.

Impuesto.- Contribución con que el Estado grava los bienes de individuos y empresas y su trabajo, para financiar los gastos públicos.

Incoterms.- Conjunto uniforme de condiciones y definiciones con la finalidad de evitar las incertidumbres derivadas de las distintas interpretaciones de los términos de mayor uso en los diferentes países. Permiten clasificar y establecer la distribución de costos y responsabilidades entre compradores y vendedores.

Inversión.- Empleo de capital en la producción general de bienes o en el aumento de la reserva de bienes productivos.

Margen de Utilidad.- Porcentaje que se incrementa al costo de un bien o servicio para establecer a cuanto venderlo.

Mercado.- Es cualquier conjunto de transacciones, acuerdos o intercambios de bienes y servicios entre compradores y vendedores. Implica el comercio regular y regulado, donde existe competencia entre los participantes.

Mercancía.- Cosa mueble que se hace objeto de trato o venta.

Oferta.- Se define como la cantidad de bienes o servicios que los productores están dispuestos a ofrecer a diferentes precios y condiciones dadas, en un determinado momento. También se define como la cantidad de productos y servicios disponibles para ser consumidos.

Ordenante.- Es el importador o comprador. Persona natural o jurídica que realiza la apertura de un crédito documentario, poniendo las condiciones en el mismo y obligándose a pagar.

País de Destino.- Es aquel conocido en el momento del despacho como el último país en que los bienes serán entregados. País al cual va dirigida la mercancía que se exporta.

País de Origen.- País en el cual han sido producidas o manufacturadas las mercancías objeto de importación.

Partida Arancelaria.- Unidades en que se divide la Nomenclatura que utiliza la aduana, en donde se clasifican grupos de mercancías.

Periodo de Recuperación.- Es el tiempo necesario para que una inversión genere flujos de efectivo suficientes para recuperar su costo inicial.

Precio.- Es el valor monetario asignado a un bien o servicio para su venta.

Producto.- Objeto resultante del trabajo ejercido sobre una materia prima.

Proyecto.- Es la búsqueda de una solución inteligente al planteamiento de un problema tendiente a resolver, entre tantas, una necesidad humana.

Seguro de transporte.- Es la operación mediante la cual el importador y/o exportador busca la cobertura de los daños y riesgos eventuales que corren las mercancías durante el transporte hasta su destino.

Subpartida Arancelaria.- Subgrupos en que se dividen las mercancías de una partida.

Venta.- Es la transferencia de algo (un producto, servicio, idea u otro) a un comprador mediante el pago de un precio convenido.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

LIBROS:

- Acebal Oscar Ricardo; “Técnicas de exportación”; Rubinzal - Culzoni Editores; Argentina; Santa Fe; 1991.
- Baca Urbina Gabriel; “Evaluación de Proyectos”; Ediciones McGraw Hill; 3º Edición; México; 1997.
- Burbano G. Gonzalo; “Diccionario de términos usuales en el comercio exterior ecuatoriano”; Pudeleco Editores; Ecuador; Quito; 1995.
- Daniels Jhon D., Radebaugh Lee H.; “Negocios Internacionales”; Pearson Educación; 8º Edición; México; México; 2000.
- David Fred R.; “Conceptos de Administración Estratégica”; Pearson Educación; 11º Edición; México; México; 2008.
- Estrada Patricio; “Cómo hacer importaciones”; Ediciones Abya – Yala; Ecuador; Quito; 2008.
- Estrada Raúl, Estrada Patricio; “Lo que se debe conocer para exportar: exportar es el reto”; Ediciones Abya – Yala; Ecuador; Quito; 2007.
- García A. Santiago; “Guía Para Exportar a España”; Edición CORPEI; Ecuador; 2005.
- Gottifredi Marcelo Antonio; “Manual de Exportaciones y Comercio Exterior”; Ecuador; Quito; 1984.

- Hinkelman Edwrad G.; “Diccionario de comercio internacional”; Compañía Editorial Continental; México; México; 2003.
- Miranda M. Juan José; “Gestión de Proyectos”; MM Editores; 5º Edición; Colombia; 2005.
- Sapag Ch. Nassir, Sapag Ch. Reinaldo; “Preparación y Evaluación de Proyectos”; Ediciones McGraw Hill; 4º Edición; Chile; 2000.

REVISTAS Y DOCUMENTOS:

- Centro Nacional de Promoción de la Pequeña Industria y Artesanía; “Manual para la exportación de productos artesanales y de la pequeña industria”; Ecuador; Quito; 1993.
- Ley de Compañías.
- Microsoft® Encarta® 2006. © 1993-2005 Microsoft Corporation. Reservados todos los derechos.
- Ministerio de Comercio Exterior, Industrialización, Pesca y Competitividad; “Proyecto para la competitividad de las Artesanías del Ecuador”; Ecuador; Quito; 2001.
- Reglamento a la Ley Orgánica de Aduanas.

SITIOS WEB:

- es.encarta.msn.com
- www.aduana.gov.ec
- www.artecolonial.com.ec

- www.artesanantonio.com
- www.bce.fin.ec
- www.camaras.org
- www.conquito.org.ec
- www.corpei.org
- www.ec.europa.eu
- www.ecuadorexporta.org
- www.elcomercio.com
- www.ibarraturismo.com
- www.icex.es
- www.imbaburaturismo.gov.ec
- www.indexmundi.com
- www.micip.gov.ec
- www.municipiodeibarra.org
- www.nodo50.org/opcion/cultura/llamingo.htm
- www.sanantonio.gov.ec
- www.wikipedia.org

ANEXOS

ANEXO N° 1: CARTERA DE PRODUCTOS



JESÚS

Descripción: Imagen de Corazón de Jesús tallada y pintada totalmente a mano en madera tratada.

Madera: Nogal, Naranjillo

Medida: 30 cm. (incluida la base)



VIRGEN MARÍA

Descripción: Escultura de la Santísima Virgen María elaborada a mano en madera tratada.

Madera: Nogal, Naranjillo

Medida: 30 cm. (incluida la base)



JESÚS CRUCIFICADO

Descripción: Figura de Jesús en la cruz esculpida en madera tratada y en forma manual.

Madera: Nogal, Naranjillo

Medida: 30 cm. (incluida la cruz)



NIÑO JESÚS DE PRAGA

Descripción: Imagen del Niño Jesús cuya veneración se originó en Praga. Obra elaborada a mano en madera tratada.

Madera: Nogal, Naranjillo

Medida: 30 cm. (incluida la base)



LLAMA ANDINA

Descripción: Escultura de una llama de los páramos ecuatorianos, trabajada a mano en madera tratada.

Madera: Nogal, Naranjillo

Medida: 30 cm.



CABALLO CON MONTURA

Descripción: Figura de un caballo que lleva puesto una montura y está parado en dos patas, elaborado a mano en madera tratada.

Madera: Nogal, Naranjillo

Medida: 30 cm. (incluida la base)



LORO AMAZÓNICO

Descripción: Imagen de un loro de la selva amazónica ecuatoriana, elaborado en forma manual en madera tratada.

Madera: Nogal, Naranjillo

Medida: 30 cm. (incluida la base)



HOMBRE INDÍGENA MÚSICO

Descripción: Escultura de un hombre indígena de la Serranía ecuatoriana con una zampoña en sus manos, trabajada totalmente a mano en madera tratada.

Madera: Nogal, Naranjillo

Medida: 30 cm. (incluida la base)



MUJER INDÍGENA CON CANASTO Y CÁNTARO

Descripción: Estatuilla de una mujer indígena de la Sierra ecuatoriana que sostiene un canasto en una mano y un cántaro en la otra, lo cual es muy común en tiempo de cosechas. Obra realizada a mano en madera tratada.

Madera: Nogal, Naranjillo

Medida: 30 cm. (incluida la base)



MUJER INDÍGENA CON CÁNTAROS

Descripción: Figura de una mujer indígena de la región Sierra de Ecuador que tiene en cada una de sus manos un cántaro, el cual lo utiliza para transportar agua o fermentar chicha (bebida típica de la Región). Artesanía elaborada a mano en madera tratada.

Madera: Nogal, Naranjillo

Medida: 30 cm. (incluida la base)

ANEXO N° 2: MATRICES ESTRATÉGICAS

- **ANEXO 2.A:** MATRIZ EFI
- **ANEXO 2.B:** MATRIZ DE HOLMES DE FORTALEZAS
- **ANEXO 2.C:** MATRIZ DE HOLMES DE DEBILIDADES
- **ANEXO 2.D:** MATRIZ EFE
- **ANEXO 2.E:** MATRIZ DE HOLMES DE OPORTUNIDADES
- **ANEXO 2.F:** MATRIZ DE HOLMES DE AMENAZAS
- **ANEXO 2.G:** MATRIZ FODA
- **ANEXO 2.H:** MATRIZ PEYEA
- **ANEXO 2.I:** MATRIZ CUANTITATIVA DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

ANEXO 2.A: MATRIZ EFI

FACTORES	PESO	CALIFICACIÓN	PONDERADO
FORTALEZAS			
Producto hecho a mano	0.13	4	0.52
Mano de obra hábil para hacer variedad de figuras	0.08	3	0.24
No se necesita de una inversión demasiado alta	0.15	4	0.60
Concentración de proveedores en la misma parroquia	0.04	3	0.12
Buena calidad del producto	0.20	4	0.80
Necesidad de poco personal	0.03	3	0.09
DEBILIDADES			
Largo tiempo de elaboración de las figuras	0.04	2	0.08
Cantidad limitada de oferta	0.10	1	0.10
Poca experiencia en el negocio	0.08	2	0.16
Precio alto	0.15	1	0.15
	1.00		2.86

ANEXO 2.B: MATRIZ DE HOLMES DE FORTALEZAS

	F1	F2	F3	F4	F5	F6	F7	F8	F9	SUMA	%	ORDEN	% ACUM.
F1	0.5	1.0	0.5	0.5	1.0	1.0	0.0	1.0	1.0	6.5	16.0%	3	54.3%
F2	0.0	0.5	0.0	0.5	1.0	1.0	0.0	1.0	1.0	5.0	12.3%	4	66.7%
F3	0.5	1.0	0.5	1.0	1.0	1.0	0.5	1.0	1.0	7.5	18.5%	2	38.3%
F4	0.5	0.5	0.0	0.5	0.5	0.0	0.0	0.0	0.0	2.0	4.9%	8	97.5%
F5	0.0	0.0	0.0	0.5	0.5	0.0	0.0	0.0	0.0	1.0	2.5%	9	100.0%
F6	0.0	0.0	0.0	1.0	1.0	0.5	0.0	0.5	1.0	4.0	9.9%	5	76.5%
F7	1.0	1.0	0.5	1.0	1.0	1.0	0.5	1.0	1.0	8.0	19.8%	1	19.8%
F8	0.0	0.0	0.0	1.0	1.0	0.5	0.0	0.5	1.0	4.0	9.9%	6	86.4%
F9	0.0	0.0	0.0	1.0	1.0	0.0	0.0	0.0	0.5	2.5	6.2%	7	92.6%
										40.5	100%		

Nº	FORTALEZAS
1	Producto hecho a mano
2	Mano de obra hábil para hacer variedad de figuras
3	No se necesita de una inversión demasiado alta
4	Capacidad para realizar modelos exclusivos
5	Uso de técnicas de tallado conocidas en España
6	Concentración de proveedores en la misma parroquia
7	Buena calidad del producto
8	Necesidad de poco personal
9	Estructura organizacional plana

ANEXO 2.C: MATRIZ DE HOLMES DE DEBILIDADES

	D1	D2	D3	D4	D5	D6	SUMA	%	ORDEN	% ACUM.
D1	0.5	1.0	0.5	1.0	1.0	0.0	4.0	22.2%	3	75.0%
D2	0.0	0.5	0.0	0.0	0.5	0.0	1.0	5.6%	6	100.0%
D3	0.5	1.0	0.5	1.0	1.0	0.5	4.5	25.0%	2	52.8%
D4	0.0	1.0	0.0	0.5	0.5	0.0	2.0	11.1%	4	86.1%
D5	0.0	0.5	0.0	0.5	0.5	0.0	1.5	8.3%	5	94.4%
D6	1.0	1.0	0.5	1.0	1.0	0.5	5.0	27.8%	1	27.8%
							18.0	100.0%		

Nº	DEBILIDADES
1	Largo tiempo de elaboración de las figuras
2	Larga distancia con nuestros proveedores
3	Cantidad limitada de oferta
4	Poca experiencia en el negocio
5	Marca nueva en el mercado
6	Precio alto

ANEXO 2.D: MATRIZ EFE

FACTORES	PESO	CALIFICACIÓN	PONDERADO
OPORTUNIDADES			
Gran cantidad de importadores españoles	0.15	4	0.60
Alta capacidad de compra del ciudadano español	0.13	3	0.39
Valoración del trabajo hecho a mano	0.08	3	0.24
Producto no paga aranceles en España	0.05	4	0.20
Demanda creciente	0.20	3	0.60
AMENAZAS			
Alta competencia de China	0.15	1	0.15
Posible escasez de madera	0.03	2	0.06
Ingreso de más competidores	0.10	2	0.20
Término de preferencias arancelarias por parte de España	0.03	1	0.03
Existencia de productos de menor precio	0.08	2	0.16
	1.00		2.63

ANEXO 2.E: MATRIZ DE HOLMES DE OPORTUNIDADES

	O1	O2	O3	O4	O5	O6	O7	O8	SUMA	%	ORDEN	% ACUM.
O1	0.5	0.5	0.5	1.0	0.5	1.0	1.0	1.0	6.0	18.8%	1	18.8%
O2	0.5	0.5	0.5	1.0	0.5	1.0	1.0	1.0	6.0	18.8%	2	37.5%
O3	0.5	0.5	0.5	1.0	0.5	1.0	1.0	1.0	6.0	18.8%	3	56.3%
O4	0.0	0.0	0.0	0.5	0.5	1.0	1.0	1.0	4.0	12.5%	5	85.9%
O5	0.5	0.5	0.5	0.5	0.5	1.0	1.0	1.0	5.5	17.2%	4	73.4%
O6	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.5	0.5	0.5	1.5	4.7%	7	96.9%
O7	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.5	0.5	0.0	1.0	3.1%	8	100.0%
O8	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.5	1.0	0.5	2.0	6.3%	6	92.2%
									32.0	100.0%		

Nº	OPORTUNIDADES
1	Gran cantidad de importadores españoles
2	Alta capacidad de compra del ciudadano español
3	Valoración del trabajo hecho a mano
4	Producto no paga aranceles en España
5	Demanda creciente
6	Transporte directo entre Ecuador y España
7	Surgimiento de más artesanos proveedores
8	Mayor agilidad en el nuevo aeropuerto de Quito

ANEXO 2.F: MATRIZ DE HOLMES DE AMENAZAS

	A1	A2	A3	A4	A5	A6	A7	A8	SUMA	%	ORDEN	% ACUM.
A1	0.5	1.0	0.5	1.0	0.5	1.0	1.0	1.0	6.5	20.3%	1	20.3%
A2	0.0	0.5	0.5	1.0	0.0	1.0	1.0	1.0	5.0	15.6%	3	54.7%
A3	0.5	0.5	0.5	0.5	0.5	1.0	0.5	1.0	5.0	15.6%	4	70.3%
A4	0.0	0.0	0.5	0.5	0.5	1.0	1.0	1.0	4.5	14.1%	5	84.4%
A5	0.5	1.0	0.5	0.5	0.5	1.0	1.0	1.0	6.0	18.8%	2	39.1%
A6	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.5	0.5	0.5	1.5	4.7%	7	96.9%
A7	0.0	0.0	0.5	0.0	0.0	0.5	0.5	1.0	2.5	7.8%	6	92.2%
A8	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.5	0.0	0.5	1.0	3.1%	8	100.0%
									32.0	100.0%		

Nº	AMENAZAS
1	Alta competencia de China
2	Posible escasez de madera
3	Ingreso de más competidores
4	Término de preferencias arancelarias por parte de España
5	Existencia de productos de menor precio
6	Demora en los trámites de exportación
7	Retrasos en la entrega del producto por cierres temporales del aeropuerto de Quito
8	Menor aceptación del nuevo aeropuerto de Quito por parte de las aerolíneas, debido a rumores de inseguridad técnica.

ANEXO 2.G: MATRIZ FODA

<h1>FODA</h1>	FORTALEZAS	DEBILIDADES
	1. Producto hecho a mano	1. Largo tiempo de elaboración de las figuras
	2. Mano de obra hábil para hacer variedad de figuras	
	3. No se necesita de una inversión demasiado alta	2. Cantidad limitada de oferta
	4. Concentración de proveedores en la misma parroquia	3. Poca experiencia en el negocio
	5. Buena calidad del producto	
	6. Necesidad de poco personal	4. Precio alto
OPORTUNIDADES	<p>1) Colocar en el mercado español una variedad de figuras de madera hechas a mano, con la habilidad de nuestros artesanos, aprovechando la valoración que se da a este tipo de trabajo. F1-F2-O3</p> <p>2) Gracias a la buena calidad de nuestras artesanías, se puede captar parte de la gran cantidad de importadores españoles y satisfacer su demanda creciente. F5-O1-O5</p> <p>3) Se aprovecha la alta capacidad de compra de los españoles ofreciendo un producto de calidad y con el valor agregado de que es hecho a mano. F1-F5-O2</p>	<p>1) Una alta capacidad de compra de los españoles y la demanda creciente del producto permitirá que sea mejor cotizado en el mercado y que el comprador pueda pagar el precio alto. D4-O2-O5</p> <p>2) La valoración del trabajo hecho a mano permitirá que se pueda trabajar con un largo tiempo de elaboración de las figuras y una oferta limitada, siempre y cuando se cumpla con la puntualidad en las entregas. D1-D2-O3</p>
1. Gran cantidad de importadores españoles		
2. Alta capacidad de compra del ciudadano español		
3. Valoración del trabajo hecho a mano		
4. Producto no paga aranceles en España		
5. Demanda creciente		
AMENAZAS	<p>1) La buena calidad de nuestras artesanías permitirá competir con países líderes en el mercado, como China, y con los nuevos competidores. F5-A1-A3</p> <p>2) La concentración de los artesanos en una misma parroquia permitirá conseguir proveedores de madera en caso de que, en un futuro, se diera una escasez de ésta materia prima. F4-A2</p>	<p>1) Mantener las exportaciones, a pesar de tener poca experiencia en el negocio y una cantidad limitada de oferta, diferenciándonos de los productos que se comercializan a un menor precio. D2-D3-A5</p>
1. Alta competencia de China		
2. Posible escasez de madera		
3. Ingreso de más competidores		
4. Término de preferencias arancelarias por parte de España		
5. Existencia de productos de menor precio		

ANEXO 2.H: MATRIZ PEYEA

EJE X		EJE Y	
FORTALEZA DE LA INDUSTRIA (+)		FORTALEZA FINANCIERA (+)	
Factor	Calificación	Factor	Calificación
Potencial de crecimiento	4	Capital de trabajo	4
Potencial de ganancias	5	Facilidad para salir del mercado	5
Estabilidad financiera	3	Flujos de efectivo	3
Utilización de los recursos	3	Liquidez	2
Facilidad para entrar en el mercado	2	Riesgos implícitos del negocio	3
Experiencia de los proveedores	6	TOTAL	17
TOTAL	23	PROMEDIO	3.40
PROMEDIO	3.83		
VENTAJA COMPETITIVA (-)		ESTABILIDAD AMBIENTAL (-)	
Factor	Calificación	Factor	Calificación
Participación de mercado	-6	Variabilidad de la demanda	-3
Calidad del producto	-1	Barreras para entrar en el mercado	-5
Control sobre los proveedores	-2	Precios de la competencia	-5
Forma de elaboración del producto	-1	Políticas de ingreso del producto a España	-2
Puntualidad en las entregas	-2	Presión de los clientes	-4
Seriedad en las negociaciones	-2	Presión de la competencia	-6
Lealtad de los clientes	-5	TOTAL	-25
TOTAL	-19	PROMEDIO	-4.17
PROMEDIO	-2.71		
RESULTADOS			
COORDENADA EJE X	1.12		
COORDENADA EJE Y	-0.77		

Las coordenadas para realizar el gráfico son: (1.12 , -0.77)

ANEXO 2.I: MATRIZ CUANTITATIVA DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

FACTORES	Pond.	Est. 1		Est. 2		Est. 3		Est. 4		Est. 5		Est. 6		Est. 7		Est. 8		Est. 9		Est. 10	
		PA	PTA	PA	PTA	PA	PTA	PA	PTA	PA	PTA	PA	PTA	PA	PTA	PA	PTA	PA	PTA	PA	PTA
		FORTALEZAS																			
Producto hecho a mano	0.13	4	0.52	2	0.26	3	0.39	2	0.26	3	0.39	4	0.52	3	0.39	4	0.52	3	0.39	1	0.13
Mano de obra hábil para hacer variedad de figuras	0.08	4	0.32	2	0.16	2	0.16	2	0.16	3	0.24	3	0.24	3	0.24	4	0.32	2	0.16	1	0.08
No se necesita de una inversión demasiado alta	0.15	1	0.15	1	0.15	1	0.15	1	0.15	3	0.45	4	0.60	1	0.15	2	0.30	1	0.15	4	0.60
Concentración de proveedores en la misma parroquia	0.04	2	0.08	1	0.04	1	0.04	1	0.04	4	0.16	2	0.08	1	0.04	3	0.12	2	0.08	1	0.04
Buena calidad del producto	0.20	3	0.60	4	0.80	4	0.80	4	0.80	2	0.40	3	0.60	4	0.80	4	0.80	4	0.80	2	0.40
Necesidad de poco personal	0.03	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
DEBILIDADES																					
Largo tiempo de elaboración de las figuras	0.04	2	0.08	2	0.08	1	0.04	1	0.04	3	0.12	3	0.12	1	0.04	3	0.12	2	0.08	1	0.13
Cantidad limitada de oferta	0.10	2	0.20	2	0.20	1	0.10	1	0.10	4	0.40	4	0.40	2	0.20	3	0.30	2	0.20	3	0.24
Poca experiencia en el negocio	0.08	2	0.16	2	0.16	3	0.24	2	0.16	3	0.24	3	0.24	2	0.16	3	0.24	2	0.16	4	0.60
Precio alto	0.15	2	0.30	3	0.45	4	0.60	2	0.30	2	0.30	3	0.45	3	0.45	4	0.60	3	0.45	1	0.04
1.00																					
OPORTUNIDADES																					
Gran cantidad de importadores españoles	0.15	2	0.30	3	0.45	2	0.30	2	0.30	1	0.15	3	0.45	3	0.45	2	0.30	2	0.30	1	0.15
Alta capacidad de compra del ciudadano español	0.13	2	0.26	1	0.13	4	0.52	1	0.13	1	0.13	2	0.26	4	0.52	4	0.52	3	0.39	2	0.26
Valoración del trabajo hecho a mano	0.08	4	0.32	2	0.16	4	0.32	2	0.16	3	0.24	3	0.24	4	0.32	2	0.16	3	0.24	1	0.08
Producto no paga aranceles en España	0.05	3	0.15	2	0.10	1	0.05	4	0.20	1	0.05	1	0.05	3	0.15	1	0.05	1	0.05	1	0.05
Demanda creciente	0.20	4	0.80	4	0.80	2	0.40	2	0.40	2	0.40	4	0.80	3	0.60	2	0.40	2	0.40	2	0.40
AMENAZAS																					
Alta competencia de China	0.15	1	0.15	2	0.30	1	0.15	1	0.15	1	0.15	3	0.45	3	0.45	4	0.60	2	0.30	1	0.15
Posible escasez de madera	0.03	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Ingreso de más competidores	0.10	2	0.20	2	0.20	2	0.20	3	0.30	2	0.20	3	0.30	1	0.10	4	0.40	3	0.30	1	0.10
Término de preferencias arancelarias por parte de España	0.03	2	0.06	2	0.06	2	0.06	2	0.06	1	0.03	1	0.03	2	0.06	2	0.06	3	0.09	1	0.03
Existencia de productos de menor precio	0.08	3	0.24	3	0.24	3	0.24	2	0.16	1	0.08	2	0.16	2	0.16	3	0.24	3	0.24	1	0.08
1.00																					
Suma total de las PTA		4.89		4.74		4.76		3.87		4.13		5.99		5.28		6.05		4.78		3.56	
Est. 1. Colocar en el mercado español una variedad de figuras de madera hechas a mano, con la habilidad de los artesanos de San Antonio, aprovechando la valoración que se da a este tipo de trabajo.																					
Est. 2. Gracias a la buena calidad de nuestras artesanías, se puede captar parte de la gran cantidad de importadores españoles y satisfacer su demanda creciente.																					
Est. 3. Se aprovecha la alta capacidad de compra de los españoles ofreciendo un producto de calidad y con el valor agregado de que es hecho a mano.																					
Est. 4. La buena calidad de nuestras artesanías permitirá competir con países líderes en el mercado, como China, y con los nuevos competidores.																					
Est. 5. Integración hacia atrás.																					
Est. 6. Integración horizontal.																					
Est. 7. Penetración en el mercado.																					
Est. 8. Desarrollo del producto.																					
Est. 9. Desarrollo de mercado.																					
Est. 10. Riesgo compartido.																					

ANEXO N° 3: IMAGEN Y PUBLICIDAD DE LA EMPRESA

- **ANEXO 3.A:** INFORMACIÓN DE DIFUSIÓN EN LA WEB
- **ANEXO 3.B:** ETIQUETA Y MARCA DE EXPORTACIÓN

ANEXO 3.A: INFORMACIÓN DE DIFUSIÓN EN LA WEB

ARTECUADOR CIA. LTDA.

Ofrece figuras talladas totalmente a mano en madera con los más finos acabados.

Los diseños de nuestras artesanías representan la cultura ecuatoriana, flora fauna e imágenes religiosas. Además, se trabajan diseños bajo pedido.



Para observar nuestro catálogo de productos visite nuestra página Web:
www.artecuator.com.ec

Dirección: Calle Martín de Utreras y Av. Mariana de Jesús
Quito - Ecuador
RUC: 1716434905001

Contáctenos:
Teléfono: (593) 2 2959917
E - mail:
gerencia@artecuator.com

Esta información se pondrá a disposición de las galerías importadoras mayoristas a través de correo electrónico.

ANEXO 3.B: ETIQUETA Y MARCA DE EXPORTACIÓN

ETIQUETA: Colocada en la caja de empaque individual.



MARCA DE EXPORTACIÓN: Colocada en la caja de empaque de exportación.



**ANEXO N° 4: FIJACIÓN DE PRECIOS DE EXPORTACIÓN
PERIODO 2010 - 2014**

- **ANEXO 4.A:** FIJACIÓN DEL PRECIO DE EXPORTACIÓN – AÑO 2010
- **ANEXO 4.B:** FIJACIÓN DEL PRECIO DE EXPORTACIÓN – AÑO 2011
- **ANEXO 4.C:** FIJACIÓN DEL PRECIO DE EXPORTACIÓN – AÑO 2012
- **ANEXO 4.D:** FIJACIÓN DEL PRECIO DE EXPORTACIÓN – AÑO 2013
- **ANEXO 4.E:** FIJACIÓN DEL PRECIO DE EXPORTACIÓN – AÑO 2014

ANEXO 4.A: FIJACIÓN DEL PRECIO DE EXPORTACIÓN – AÑO 2010**HOJA DE FIJACIÓN DEL PRECIO DE EXPORTACIÓN**

Fecha:	2010		
Destinatario:			
Dirección:			
Plazo o condiciones especiales:	Carta de crédito a la vista y confirmada		
UNIDADES:	480		
1. Costo de la unidad	157.53	cuantía:	75616.00
2. Margen de beneficio:	30%	cuantía:	22684.80
3. Embalaje	0.21	cuantía:	100.80
4. Etiquetas	0.0344	cuantía:	16.53
5. Marcas	0.0067	cuantía:	3.20
6. Transporte interno hasta el lugar de embarque			
	a) Aéreo	cuantía:	
	b) Terrestre	cuantía:	480.00
	c) Por ferrocarril	cuantía:	
	d) Marítimo	cuantía:	
7. Derechos de Agente de Aduana y Bancarios		cuantía:	960.00
8. Pago CORPEI		cuantía:	149.79
9. COSTO TOTAL DE VENTA (FRANCO TRANSPORTISTA - FCA)			100011.12
10. Flete externo			
a) Marítimo	Costo:	cuantía:	
b) Aéreo	Costo:	2.54	cuantía: 1219.20
c) Ferrocarril	Costo:	cuantía:	
d) Terrestre	Costo:	cuantía:	
TOTAL FLETE EXTERNO		cuantía:	1219.20
11. TOTAL TRANSPORTE PAGADO HASTA - CPT			101230.32
12. Seguro			
a) Marítimo: cuantía asegurable	tasa:	prima:	
b) Aéreo: cuantía asegurable	tasa:	1%	prima: 1173.46
c) Ferrocarril: cuantía asegurable	tasa:	prima:	
d) Terrestre: cuantía asegurable	tasa:	prima:	
COSTO TOTAL DEL SEGURO			1173.46
13. PRECIO CIP (TRANSPORTE Y SEGURO PAGADOS HASTA) EN MONEDA DE LOS ESTADOS UNIDOS DE NORTEAMÉRICA			102403.78
14. PRECIO CIP UNITARIO			213.34

ANEXO 4.B: FIJACIÓN DEL PRECIO DE EXPORTACIÓN – AÑO 2011**HOJA DE FIJACIÓN DEL PRECIO DE EXPORTACIÓN**

Fecha:	2011		
Destinatario:			
Dirección:			
Plazo o condiciones especiales:	Carta de crédito a la vista y confirmada		
UNIDADES:	540		
1. Costo de la unidad	149.64	cuantía:	80806.00
2. Margen de beneficio:	30%	cuantía:	24241.80
3. Embalaje	0.21	cuantía:	113.40
4. Etiquetas	0.0344	cuantía:	18.60
5. Marcas	0.0067	cuantía:	3.60
6. Transporte interno hasta el lugar de embarque			
	a) Aéreo	cuantía:	
	b) Terrestre	cuantía:	480.00
	c) Por ferrocarril	cuantía:	
	d) Marítimo	cuantía:	
7. Derechos de Agente de Aduana y Bancarios		cuantía:	960.00
8. Pago CORPEI		cuantía:	159.94
9. COSTO TOTAL DE VENTA (FRANCO TRANSPORTISTA - FCA)			106783.34
10. Flete externo			
a) Marítimo	Costo:		cuantía:
b) Aéreo	Costo:	2.54	cuantía:
c) Ferrocarril	Costo:		cuantía:
d) Terrestre	Costo:		cuantía:
TOTAL FLETE EXTERNO		cuantía:	1371.60
11. TOTAL TRANSPORTE PAGADO HASTA - CPT			108154.94
12. Seguro			
a) Marítimo: cuantía asegurable	tasa:		prima:
b) Aéreo: cuantía asegurable	tasa:	1%	prima:
c) Ferrocarril: cuantía asegurable	tasa:		prima:
d) Terrestre: cuantía asegurable	tasa:		prima:
COSTO TOTAL DEL SEGURO			1253.73
13. PRECIO CIP (TRANSPORTE Y SEGURO PAGADOS HASTA) EN MONEDA DE LOS ESTADOS UNIDOS DE NORTEAMÉRICA			109408.67
14. PRECIO CIP UNITARIO			202.61

ANEXO 4.C: FIJACIÓN DEL PRECIO DE EXPORTACIÓN – AÑO 2012**HOJA DE FIJACIÓN DEL PRECIO DE EXPORTACIÓN**

Fecha:	2012		
Destinatario:			
Dirección:			
Plazo o condiciones especiales:	Carta de crédito a la vista y confirmada		
UNIDADES:	600		
1. Costo de la unidad	143.43	cuantía:	86056.00
2. Margen de beneficio:	30%	cuantía:	25816.80
3. Embalaje	0.21	cuantía:	126.00
4. Etiquetas	0.0344	cuantía:	20.66
5. Marcas	0.0067	cuantía:	4.00
6. Transporte interno hasta el lugar de embarque			
	a) Aéreo	cuantía:	
	b) Terrestre	cuantía:	480.00
	c) Por ferrocarril	cuantía:	
	d) Marítimo	cuantía:	
7. Derechos de Agente de Aduana y Bancarios		cuantía:	960.00
8. Pago CORPEI		cuantía:	170.20
9. COSTO TOTAL DE VENTA (FRANCO TRANSPORTISTA - FCA)			113633.66
10. Flete externo			
a) Marítimo	Costo:		cuantía:
b) Aéreo	Costo:	2.54	cuantía:
c) Ferrocarril	Costo:		cuantía:
d) Terrestre	Costo:		cuantía:
TOTAL FLETE EXTERNO		cuantía:	1524.00
11. TOTAL TRANSPORTE PAGADO HASTA - CPT			115157.66
12. Seguro			
a) Marítimo: cuantía asegurable	tasa:		prima:
b) Aéreo: cuantía asegurable	tasa:	1%	prima:
c) Ferrocarril: cuantía asegurable	tasa:		prima:
d) Terrestre: cuantía asegurable	tasa:		prima:
COSTO TOTAL DEL SEGURO			1334.91
13. PRECIO CIP (TRANSPORTE Y SEGURO PAGADOS HASTA) EN MONEDA DE LOS ESTADOS UNIDOS DE NORTEAMÉRICA			116492.56
14. PRECIO CIP UNITARIO			194.15

ANEXO 4.D: FIJACIÓN DEL PRECIO DE EXPORTACIÓN – AÑO 2013**HOJA DE FIJACIÓN DEL PRECIO DE EXPORTACIÓN**

Fecha:	2013		
Destinatario:			
Dirección:			
Plazo o condiciones especiales:	Carta de crédito a la vista y confirmada		
UNIDADES:	720		
1. Costo de la unidad	134.36	cuantía:	96736.00
2. Margen de beneficio:	30%	cuantía:	29020.80
3. Embalaje	0.21	cuantía:	151.20
4. Etiquetas	0.0344	cuantía:	24.80
5. Marcas	0.0067	cuantía:	4.80
6. Transporte interno hasta el lugar de embarque			
	a) Aéreo	cuantía:	
	b) Terrestre	cuantía:	480.00
	c) Por ferrocarril	cuantía:	
	d) Marítimo	cuantía:	
7. Derechos de Agente de Aduana y Bancarios		cuantía:	960.00
8. Pago CORPEI		cuantía:	191.07
9. COSTO TOTAL DE VENTA (FRANCO TRANSPORTISTA - FCA)			127568.67
10. Flete externo			
a) Marítimo	Costo:		cuantía:
b) Aéreo	Costo:	2.54	cuantía:
c) Ferrocarril	Costo:		cuantía:
d) Terrestre	Costo:		cuantía:
TOTAL FLETE EXTERNO		cuantía:	1828.80
11. TOTAL TRANSPORTE PAGADO HASTA - CPT			129397.47
12. Seguro			
a) Marítimo: cuantía asegurable	tasa:		prima:
b) Aéreo: cuantía asegurable	tasa:	1%	prima:
c) Ferrocarril: cuantía asegurable	tasa:		prima:
d) Terrestre: cuantía asegurable	tasa:		prima:
COSTO TOTAL DEL SEGURO			1499.98
13. PRECIO CIP (TRANSPORTE Y SEGURO PAGADOS HASTA) EN MONEDA DE LOS ESTADOS UNIDOS DE NORTEAMÉRICA			130897.44
14. PRECIO CIP UNITARIO			181.80

ANEXO 4.E: FIJACIÓN DEL PRECIO DE EXPORTACIÓN – AÑO 2014

HOJA DE FIJACIÓN DEL PRECIO DE EXPORTACIÓN

Fecha:	2014		
Destinatario:			
Dirección:			
Plazo o condiciones especiales:	Carta de crédito a la vista y confirmada		
UNIDADES:	840		
1. Costo de la unidad	128.16	cuantía:	107656.00
2. Margen de beneficio:	30%	cuantía:	32296.80
3. Embalaje	0.21	cuantía:	176.40
4. Etiquetas	0.0344	cuantía:	28.93
5. Marcas	0.0067	cuantía:	5.60
6. Transporte interno hasta el lugar de embarque			
	a) Aéreo	cuantía:	
	b) Terrestre	cuantía:	480.00
	c) Por ferrocarril	cuantía:	
	d) Marítimo	cuantía:	
7. Derechos de Agente de Aduana y Bancarios		cuantía:	960.00
8. Pago CORPEI		cuantía:	212.41
9. COSTO TOTAL DE VENTA (FRANCO TRANSPORTISTA - FCA)			141816.14
10. Flete externo			
a) Marítimo	Costo:		cuantía:
b) Aéreo	Costo:	2.54	cuantía:
c) Ferrocarril	Costo:		cuantía:
d) Terrestre	Costo:		cuantía:
TOTAL FLETE EXTERNO			cuantía:
			2133.60
11. TOTAL TRANSPORTE PAGADO HASTA - CPT			143949.74
12. Seguro			
a) Marítimo: cuantía asegurable	tasa:		prima:
b) Aéreo: cuantía asegurable	tasa:	1%	prima:
c) Ferrocarril: cuantía asegurable	tasa:		prima:
d) Terrestre: cuantía asegurable	tasa:		prima:
COSTO TOTAL DEL SEGURO			1668.67
13. PRECIO CIP (TRANSPORTE Y SEGURO PAGADOS HASTA) EN MONEDA DE LOS ESTADOS UNIDOS DE NORTEAMÉRICA			145618.40
14. PRECIO CIP UNITARIO			173.36

ANEXO N° 5: MATRIZ DE LOCALIZACIÓN

SECTOR DE LOCALIZACIÓN DE LA EMPRESA

	PESO	NORTE		CENTRO		SUR	
		CALIF.	POND.	CALIF.	POND.	CALIF.	POND.
Costo de alquiler	0.12	2	0.24	3	0.36	5	0.60
Disponibilidad de espacio físico	0.08	4	0.32	2	0.16	4	0.32
Vías de acceso	0.07	4	0.28	2	0.14	3	0.21
Acceso al aeropuerto	0.13	4	0.52	2	0.26	2	0.26
Arribo fácil desde San Antonio	0.10	5	0.50	3	0.30	1	0.10
Seguridad	0.06	4	0.24	3	0.18	2	0.12
Disponibilidad de insumos	0.10	5	0.50	4	0.40	4	0.40
Disponibilidad de mano de obra	0.10	2	0.20	3	0.30	4	0.40
Requerimientos legales	0.06	3	0.18	3	0.18	3	0.18
Disponibilidad de servicios básicos	0.08	5	0.40	5	0.40	5	0.40
Servicio de teléfono	0.05	5	0.25	5	0.25	5	0.25
Servicio de Internet	0.05	5	0.25	5	0.25	5	0.25
	1.00		3.88		3.18		3.49

**ANEXO N° 6: CERTIFICADO DE ORIGEN
FORMULARIO A SGP**

FORMULARIO A SGP

<p>1. Goods consigned from (exporter's business name, address, country)</p>		<p>Reference No. _____</p> <p style="text-align: center;">GENERALIZED SYSTEM OF PREFERENCES CERTIFICATE OF ORIGIN (Combined declaration and certificate) FORM A</p> <p>Issued in (country)</p> <p style="text-align: right;">See notes overleaf</p>			
<p>2. Goods consigned to (consignee's name, address, country)</p>		<p>3. Means of transport and route (as far as known)</p> <p>4. For official use</p>			
<p>5. Item number</p>	<p>6. Marks and numbers of packages</p>	<p>7. Number and kind of packages; description of goods</p>	<p>8. Origin criterion (see notes overleaf)</p>	<p>9. Gross weight or other quantity</p>	<p>10. Number and date of invoices</p>
<p>11. Certification It is hereby certified, on the basis of control carried out, that the declaration by the exporter is correct.</p>			<p>12. Declaration by the exporter The undersigned hereby declares that the above details and statements are correct; that all the goods were</p> <p>produced in (country)</p> <p>and that they comply with the origin requirements specified for those goods in the generalized system of preferences for goods exported to</p> <p>..... (importing country)</p> <p>..... Place and date, signature of authorized signatory</p>		

ANEXO N° 7: TABLA DE AMORTIZACIÓN DEL CRÉDITO

Monto:	30000 \$	Interés anual:	11.83%	Anualidad (pago mensual \$):
Plazo:	60 meses	Interés mensual:	0.98583333%	664.76

PERIODO	CAPITAL	INTERÉS	AMORTIZACIÓN
1	30000.00	295.75	369.01
2	29630.99	292.11	372.65
3	29258.34	288.44	376.32
4	28882.02	284.73	380.03
5	28501.99	280.98	383.78
6	28118.22	277.20	387.56
7	27730.66	273.38	391.38
8	27339.27	269.52	395.24
9	26944.04	265.62	399.14
10	26544.90	261.69	403.07
11	26141.83	257.71	407.04
12	25734.78	253.70	411.06
13	25323.73	249.65	415.11
14	24908.62	245.56	419.20
15	24489.42	241.42	423.33
16	24066.08	237.25	427.51
17	23638.57	233.04	431.72
18	23206.85	228.78	435.98
19	22770.87	224.48	440.28
20	22330.60	220.14	444.62
21	21885.98	215.76	449.00
22	21436.98	211.33	453.43
23	20983.56	206.86	457.90
24	20525.66	202.35	462.41
25	20063.25	197.79	466.97
26	19596.28	193.19	471.57
27	19124.71	188.54	476.22
28	18648.49	183.84	480.92
29	18167.57	179.10	485.66
30	17681.91	174.31	490.44
31	17191.47	169.48	495.28
32	16696.19	164.60	500.16
33	16196.03	159.67	505.09
34	15690.93	154.69	510.07
35	15180.86	149.66	515.10
36	14665.76	144.58	520.18
37	14145.58	139.45	525.31
38	13620.27	134.27	530.49
39	13089.79	129.04	535.72
40	12554.07	123.76	541.00
41	12013.07	118.43	546.33
42	11466.74	113.04	551.72
43	10915.03	107.60	557.16
44	10357.87	102.11	562.65
45	9795.22	96.56	568.19
46	9227.03	90.96	573.80
47	8653.23	85.31	579.45
48	8073.78	79.59	585.17
49	7488.62	73.83	590.93
50	6897.68	68.00	596.76
51	6300.92	62.12	602.64
52	5698.28	56.18	608.58
53	5089.70	50.18	614.58
54	4475.11	44.12	620.64
55	3854.47	38.00	626.76
56	3227.71	31.82	632.94
57	2594.77	25.58	639.18
58	1955.59	19.28	645.48
59	1310.11	12.92	651.84
60	658.27	6.49	658.27
		9885.55	30000.00

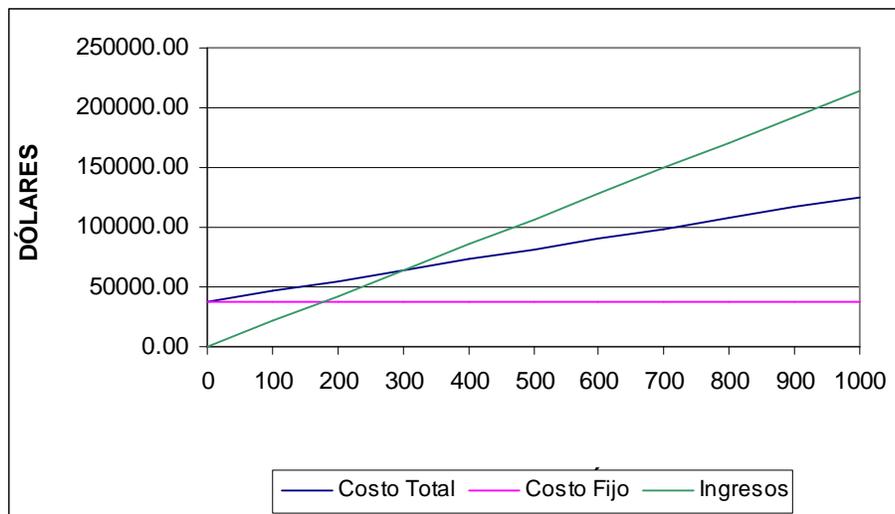
**ANEXO N° 8: PUNTO DE EQUILIBRIO
PERIODO 2010 – 2014**

- **ANEXO 8.A:** PUNTO DE EQUILIBRIO AÑO 2010
- **ANEXO 8.B:** PUNTO DE EQUILIBRIO AÑO 2011
- **ANEXO 8.C:** PUNTO DE EQUILIBRIO AÑO 2012
- **ANEXO 8.D:** PUNTO DE EQUILIBRIO AÑO 2013
- **ANEXO 8.E:** PUNTO DE EQUILIBRIO AÑO 2014

ANEXO 8.A: PUNTO DE EQUILIBRIO AÑO 2010

AÑO	COSTO FIJO	PRECIO	COSTO VARIABLE UNITARIO	PUNTO DE EQUILIBRIO
2010	37696.00	213.34	87.55	300

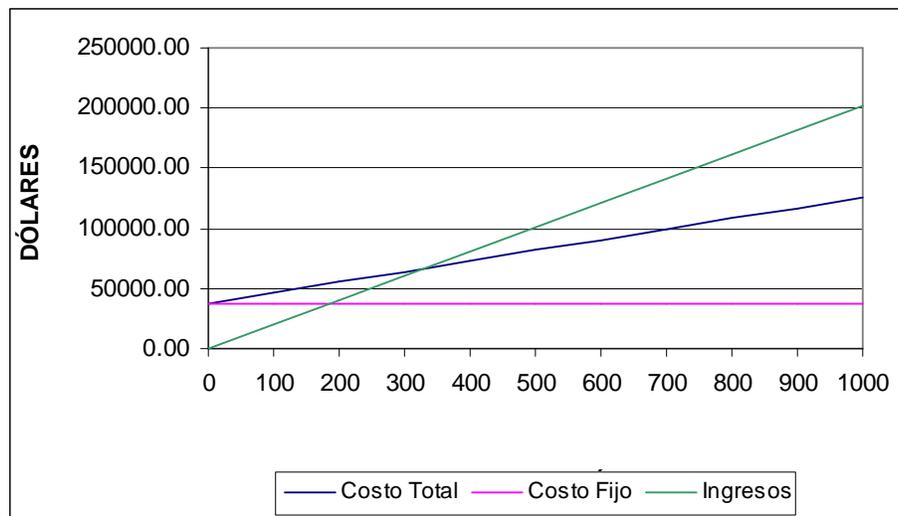
$$Q_0 = \frac{CF}{P - CV_U}$$



ANEXO 8.B: PUNTO DE EQUILIBRIO AÑO 2011

AÑO	COSTO FIJO	PRECIO	COSTO VARIABLE UNITARIO	PUNTO DE EQUILIBRIO
2011	37696.00	202.61	87.91	329

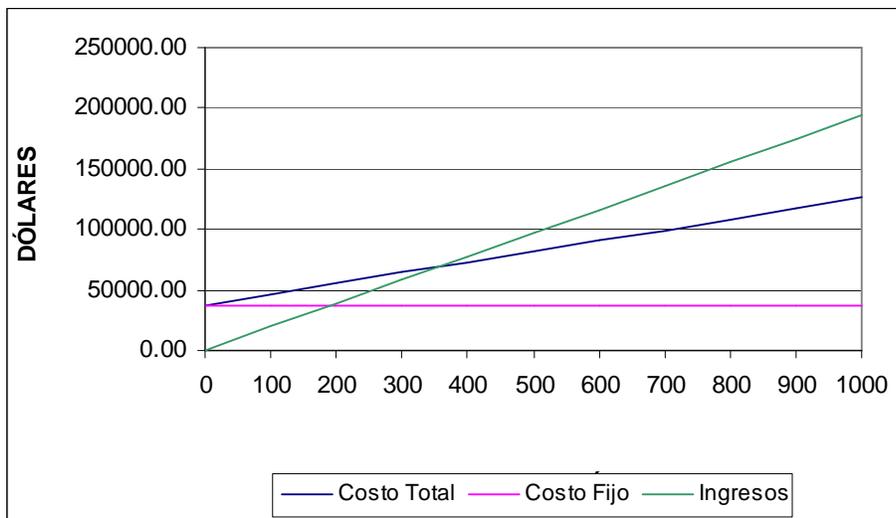
$$Q_0 = \frac{CF}{P - CV_U}$$



ANEXO 8.C: PUNTO DE EQUILIBRIO AÑO 2012

AÑO	COSTO FIJO	PRECIO	COSTO VARIABLE UNITARIO	PUNTO DE EQUILIBRIO
2012	37696.00	194.15	88.30	357

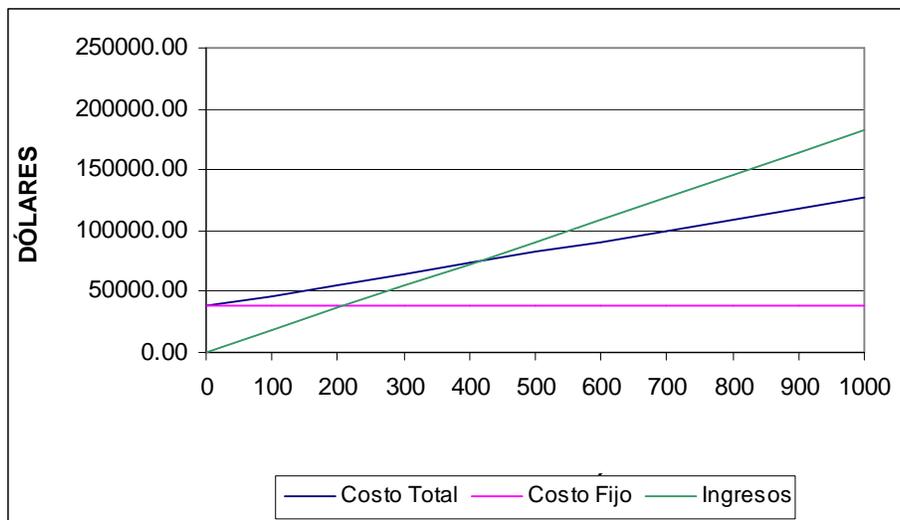
$$Q_0 = \frac{CF}{P - CV_U}$$



ANEXO 8.D: PUNTO DE EQUILIBRIO AÑO 2013

AÑO	COSTO FIJO	PRECIO	COSTO VARIABLE UNITARIO	PUNTO DE EQUILIBRIO
2013	37696.00	181.80	89.14	407

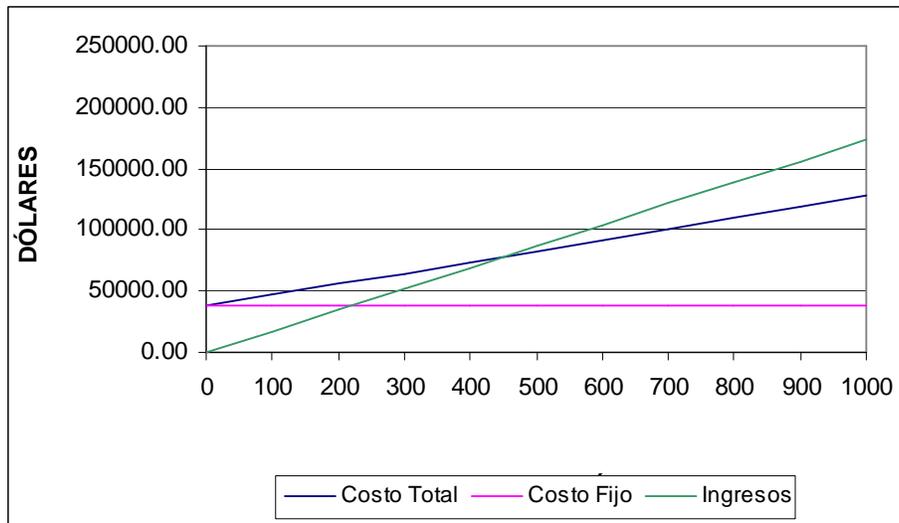
$$Q_0 = \frac{CF}{P - CV_U}$$



ANEXO 8.E: PUNTO DE EQUILIBRIO AÑO 2014

AÑO	COSTO FIJO	PRECIO	COSTO VARIABLE UNITARIO	PUNTO DE EQUILIBRIO
2014	37696.00	173.36	90.03	453

$$Q_0 = \frac{CF}{P - CV_U}$$



ANEXO N° 9: ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD

- **ANEXO 9.A:** ESCENARIO NEGATIVO
- **ANEXO 9.B:** ESCENARIO POSITIVO

ANEXO 9.A: ESCENARIO NEGATIVO

AÑO	FLUJO NETO	FLUJO NETO VP	PRC
2009	-37920.07	-37920.07	-37920.07
2010	19098.48	16861.02	-21059.05
2011	9653.78	7524.33	-13534.72
2012	10320.24	7101.42	-6433.30
2013	12311.33	7479.03	1045.73
2014	17801.31	9547.23	10592.96
	VAN	10592.96	

INDICADOR FINANCIERO	RESULTADO
VAN	10592.96
TIR	24.59%
PRC	3 años y 10 meses
B/C	1.28

ANEXO 9.B: ESCENARIO POSITIVO

AÑO	FLUJO NETO	FLUJO NETO VP	PRC
2009	-37920.07	-37920.07	-37920.07
2010	24067.18	21247.62	-16672.45
2011	13214.85	10299.89	-6372.56
2012	14136.94	9727.71	3355.15
2013	16795.81	10203.32	13558.47
2014	22821.81	12239.84	25798.30
	VAN	25798.30	

INDICADOR FINANCIERO	RESULTADO
VAN	25798.30
TIR	39.64%
PRC	2 años y 8 meses
B/C	1.68

**ANEXO N° 10: PRINCIPALES IMPORTADORES ESPAÑOLES DE
ARTESANÍAS DE MADERA**

PRINCIPALES IMPORTADORES ESPAÑOLES DE ARTESANÍAS DE MADERA

- 1) SIGNES GRIMALT ARTESANÍA SA
CL Travesera Gracia 9; Barcelona; Telf: 963103900

- 2) CAPRABO S.A.
CL Ciencias 135 BJ; Barcelona; Telf: 972822444
Contacto: Pedro Loza; www.caprabo.es

- 3) MANUFACTURAS VALL BENAIGES SA
PG La Canaleta, Mas Colom 11; Cataluña; Telf: 973500134
Contacto: Joseph McOrobitg; www.vallbenaiges.com;
comercial@vallbenaiges.com

- 4) CAMBAU SA
CL Riera Roja 19; Barcelona; Telf: 936543361

- 5) PEÑA VARGAS SA
CL Sierra Guadarrama 45; Madrid

- 6) DEKORA IMPORT SA
Av. Verge de Monserrat 63; Barcelona; Telf: 937451255

- 7) MAYORITY IMPORT SL
CL Mesón de Paredes 6; Madrid

- 8) REGAL ARTS SA
CL Borges Blanques; Barcelona; Telf: 902448448
Contacto: Joaquín Alsina Gastón

- 9) SEVA IMPORT SL
Av. De la Cova PG, La Cova 188D; Valencia