



**FACULTAD DE ECONOMÍA Y
CIENCIAS EMPRESARIALES**

TEMA:

**ANÁLISIS DE FACTIBILIDAD EN LA
FABRICACIÓN DE ATAÚDES ARTESANALES
E INGRESO A LA UNIÓN EUROPEA**

PLAN DE NEGOCIO QUE SE PRESENTA COMO
REQUISITO PARA OPTAR AL TÍTULO DE:

INGENIERO EN CIENCIAS EMPRESARIALES

AUTOR:

GUSTAVO ANDRÉS MIRANDA PALMA

TUTOR:

ING. JOSÉ GABRIEL MACUY CALLE, MAE.

SAMBORONDÓN, SEPTIEMBRE DE 2018

A MIS PADRES..

Índice General

- 1. Justificación**
- 2. Problema a resolver**
- 3. Objetivo General**
- 4. Resumen Ejecutivo**
- 5. Misión y Visión**
- 6. Metas**
- 7. Viabilidad legal**
- 8. Análisis de Mercado**
 - 8.1 Mercado Objetivo**
 - 8.2 Análisis PESTAL**
 - 8.3 Análisis FODA**
 - 8.4 Análisis de Producto, Precio, Plaza y Promoción.**
 - 8.5 Análisis de la Oferta y Demanda**
 - 8.6 Estrategia de diferenciación**
 - 8.7 Acción de promoción**
 - 8.8 Canal de distribución**
- 9. Análisis Operativo.**
 - 9.1 Localización y descripción de las instalaciones.**
 - 9.2 Método de Producción**
 - 9.3 Capacidad instalada**
 - 9.4 Diagrama de flujo de proceso**
 - 9.5 Recursos Humanos**
- 10. Análisis Financiero**
 - 10.1 Estados de Resultados proyectados a 5 años**
 - 10.2 Flujo de Caja proyectados a 5 años**
 - 10.3 Análisis del Punto de Equilibrio**
 - 10.4 TIR y VAN Escenario 1**
 - 10.5 Razones Financieras Escenario 1**
 - 10.6 TIR y VAN Escenario 2**
 - 10.7 Razones Financieras Escenario 2**
- 11. Viabilidad del proyecto (conclusiones y recomendaciones)**

1. Justificación

Es una oportunidad ingresar un producto nacional con valor agregado en el mercado europeo, pues disminuimos la exportación de materia prima, integrando mano de obra al producto terminado, re-activando la economía familiar; y por ende, de toda una sociedad.

Este negocio abarca muy pocas adversidades, lo mejor es ofrecer un producto de muy buena calidad a costos no económicos sino razonables. Es importante mencionar que cualquier actividad que involucre al comercio internacional es valiosa, por cuanto atrae e inyecta divisas directamente a la economía familiar.

Una ventaja para el empresario que apertura una agencia pequeña o mediana son costos bajos y una atención personalizada; sin embargo, una empresa pequeña puede no contar con instalaciones propias; es por ello que la idea de mi proyecto es ubicar a los maestros artesanos de la madera de las provincias de Guayas y Manabí, comprar el producto terminado, con características que proporcionaremos según encuestas del mercado internacional, disminuyendo al mínimo los costos operativos y gastos patronales sin descuidar calidad de los cofres; creando de esta forma, plazas de trabajos en distintos sectores del país.

Las expectativas por remitir productos nacionales al exterior son múltiples y diversas, sin embargo son muchas las personas y empresas, que se rehúsan a incursionar en estas prácticas por temor y desconocimiento a enfrentarse a trámites engorrosos y barreras infranqueables, que les impida la consecuencia de este tipo de intentos de expansión.¹

¹ Dpto. de Asesoría Aduanera de la CCG. (2015) Revista de la Cámara. Especial de Comercio Exterior. Guayaquil. Ecuador. Pág. 12-13.

2. Problema a resolver

No es tradicional la exportación de ataúdes y menos a países con muy buenas oportunidades de desarrollo en este negocios, la falta de investigación y estudios estadísticos abarca el tema en general; poco incentivo a la inversión privada y extranjera por parte del gobierno específicamente en este rubro.

La industria de la madera solo está dirigida a la comercialización de la madera como commodity. Nos damos cuenta de que existen muchas oportunidades y ventajas de llevar esta industria a escalas internacionales.

3. Objetivo General

Instalar un centro de acopio con capacidad de 2400 ataúdes anuales que sirva para el proceso de embarque y exportación a Alemania.

4. Resumen Ejecutivo

De acuerdo al planteamiento del objetivo general expuesto, el proyecto plantea abordar otros aspectos puntuales conducentes a la determinación de su factibilidad. Estos son los objetivos de carácter específico, los cuales están encaminados a:

- Examinar la factibilidad comercial de los ataúdes en el mercado alemán.
- Cuantificar los costos operativos que se debe incurrir en la implementación del proyecto.
- Analizar la rentabilidad esperada del negocio.

5. Misión y Visión

Según el objetivo general y objetivos específicos ya planteados, se presenta la siguiente misión y visión del proyecto.

Misión: Brindar al comprador internacional la más alta calidad en la fabricación de ataúdes de madera, satisfaciendo así al mercado europeo.

Visión: Posicionarnos como referente importante en la mente de compradores internacionales de ataúdes de madera en Europa.

6. Metas

Dentro de las metas que este proyecto pretende alcanzar, se enumeran las siguientes:

- Ventas anuales que se acerquen a USD\$ 1.000.000 en el primer año, con una creciente del 25% a final del 5 año; con un margen de contribución promedio anual del 30%.
- Cubrir el 1% de la demanda anual.
- Exportar 1000 ataúdes anuales con un margen de error en la productividad del 10%.

7. Viabilidad legal

No existen restricciones para la explotación de árboles, siempre y cuando vengan de cultivos (previamente sembrado). El Gobierno prohíbe la extracción de madera en terrenos vírgenes y áreas protegidas. Un certificado internacional que avala el tema es el FSC.

En Ecuador la Oficina Nacional del FSC, Forest Stewardship Council, promueve la certificación forestal como un mecanismo que motiva a que los propietarios del bosque o quienes transformen los productos (papel, muebles, artesanías) que provienen de él cumplan con estándares; los mismos que garantizan el equilibrio ecológico, el respeto a derechos sociales y culturales y que sean rentables económicamente sin poner en riesgo la sustentabilidad del bosque. La sostenibilidad de los bosques implica garantizar la permanencia de los mismos, tanto en su estructura como en sus funciones ecológicas, con el fin de mantener los servicios ambientales que proveen para el bienestar de la sociedad. Un manejo adecuado del bosque garantiza el logro de este objetivo.²

El FSC basa su accionar en principios y criterios de Manejo Forestal Sustentable. Se puede certificar de acuerdo a ellos una unidad de manejo forestal o también la cadena de custodia, en el caso de los productos del bosque (muebles, papel, artesanías).



Fuente: <https://www.fsc.org/>

² Revista EKOS. Certificación FSC (Forest Stewardship Council). Extraído el 15 de Agosto de 2018
<http://www.ekosnegocios.com/negocios/verArticuloContenido.aspx?idArt=922>

En el proyecto se establece una Sociedad Anónima, donde varios accionistas invierten parte del capital total inicial para dar marcha a la empresa. Los compromisos adquiridos por la sociedad sólo podrán ser satisfechos con los bienes de la misma; significa que sólo responde a las deudas contraídas con terceros con el patrimonio de la empresa (bienes y derechos) en los casos de Compañía Limitada o Compañía Anónima. Entre los requisitos para formar una empresa en Ecuador se enumeran los siguientes:

- Obtener la Escritura de Constitución de Compañía, legalizada por la Superintendencia de Compañías. Escritura pública ante notario.
- Legalizar la constitución de la compañía en el Registro Mercantil.
- Obtener el Registro Único de Contribuyentes (RUC).
- Registro de la compañía en el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (IESS).
- Obtener la Patente Municipal.
- Certificado de Seguridad del Benemérito Cuerpo de Bomberos.
- Obtener la categorización de la compañía por parte del Ministerio de Industrias y Productividad (MIPRO).
- Afiliación a las Cámaras y/o Gremios correspondientes según actividad.
- Obtener el permiso medio ambiental del Ministerio del Ambiente.
- Declaración o permiso de uso de marca registrada otorgada por el Instituto Ecuatoriano de Propiedad Intelectual (IEPI).
- Registro de exportador en Ecuapass y Agrocalidad.
- Licencia de obras, si es preciso.
- Permiso de apertura del local, si es preciso.
- Trámites específicos, según la actividad.
 - a. Certificado de Origen
 - b. Certificado FSC, BASC e ISO 14001
 - c. Certificado CARB (emisiones)

Todas las entidades antes descritas son solo una de las más importantes, y tienen mayor repercusión en la elaboración del proyecto. No obstante, no son consideradas como un obstáculo en la planeación del presente proyecto de factibilidad, sino más bien, son requisitos indispensables para su ejecución; y por lo tanto, cumpliendo cabalmente con dichos requisitos, no debería existir inconveniente alguno para el desarrollo del presente proyecto.

8. Análisis de Mercado

8.1 Mercado Objetivo.

La política de los consumidores es un elemento del objetivo estratégico de la Unión Europea, consistente en mejorar la calidad de vida de todos sus ciudadanos. Además de medidas encaminadas a proteger directamente sus derechos por la gran demanda que posee su economía en artículos fabricados de madera, tagua, paja, entre otros productos artesanales. La cooperación económica, las finanzas, la energía, la ciencia, la tecnología y la protección del medio ambiente, sin olvidar cuestiones políticas como los derechos humanos y la lucha mundial contra el terrorismo, la delincuencia internacional y el tráfico de drogas.

El Presente proyecto está orientado a incursionar en el mercado europeo, con especial atención en Suecia, Suiza, Alemania, Inglaterra, Holanda, Bélgica, Francia, iniciando operaciones con Alemania puesto que se dispone de un contacto muy cercano para colocar el producto en dicho país.

Con más de 82 millones de habitantes, representa la mayor población entre los estados miembros de la Unión Europea y es el hogar del tercer mayor grupo de emigrantes internacionales, el ingreso por Hab/USD es de 129.500. Fue miembro fundador de la Comunidad Europea (1957), que se convirtió en la Unión Europea en 1993. Sin embargo, su tasa de fecundidad de 1,39 hijos por madre es uno de los más bajos del mundo, y la Oficina Federal de Estadística estima que la población se reducirá a entre 69 y 74 millones en 2050 (69 millones de asumir una migración neta de +100.000 por año, 74 millones de asumir una migración neta de +200.000 por año).

Alemania tiene una serie de grandes ciudades, siendo Berlín la más poblada, sin embargo la mayor aglomeración urbana es la región Rin-Ruhr. Naciones Unidas ubica a Alemania como el tercer mayor receptor de emigrantes internacionales en todo el mundo, alrededor del 5%, o 10 de los 191 millones de emigrantes, o sea alrededor del 12% de la población del país.

8.2 Análisis PESTAL.

Política._ La UE ha tejido una red de acuerdos bilaterales y multilaterales con la mayoría de los países y regiones del mundo. Primer bloque comercial del planeta y en posesión de la segunda divisa mundial. A fin de expandir e intensificar sus relaciones con otros países y regiones, la UE celebra cumbres periódicas con sus principales socios, como los Estados Unidos, Japón, Canadá y, más recientemente, Rusia, la India y China.

La unión aduanera consiste en una zona comercial única donde todas las mercancías, tanto las producidas en la UE como las importadas, circulan libremente. La UE fija sus aranceles de importación y otras normas aduaneras sobre la base de acuerdos internacionales (en su mayoría los negociados en el Consejo de Cooperación Aduanera y en la Organización Mundial del Comercio.)

Económica._ Más de la mitad de los ciudadanos utilizan la moneda única de la UE. La mera dimensión económica, comercial y financiera de la Unión Europea le confiere un papel relevante en la escena internacional. Todos los Estados miembros de la UE forman parte de la Unión Económica y Monetaria (UEM), cuyo objetivo es integrar las economías de los países de la UE de manera más eficaz.

Además de la estabilidad del tipo de cambio, existen otros cuatro criterios para la adopción del euro: tipos de interés, déficit presupuestario, tasa de inflación y coeficiente deuda/PIB. El objetivo de la política de empresa e industria es garantizar que todas las empresas compitan y comercialicen en igualdad de condiciones, que Europa sea un lugar atractivo para invertir y trabajar y que puedan crecer las industrias innovadoras y basadas en el conocimiento.

Social y Cultural._ La diversidad cultural europea se plasma en las lenguas, la literatura, las artes escénicas, las artes visuales, la arquitectura, la

artesanía, el cine y la radiodifusión. Todas estas manifestaciones, vinculadas a un país o a una región concreta, forman parte al mismo tiempo del patrimonio cultural común europeo. A este respecto, la Unión Europea persigue un doble objetivo: por una parte, conservar y fomentar esta diversidad, y, por otra, hacerla accesible a otros.

La Unión ha puesto en marcha programas de apoyo a determinadas industrias culturales, a fin de estimularlas a aprovechar las nuevas oportunidades que brindan el mercado interior y las tecnologías digitales. La UE destina cada mes más de 600 millones de euros a proyectos de asistencia en los cinco continentes.

Tecnológica._ La UE está por ello trabajando continuamente en la actualización y automatización de los procedimientos aduaneros, de modo que sea más fluido el comercio a través de sus fronteras internas y externas y se haga frente al mismo tiempo a las nuevas amenazas a la seguridad. A la vista del crecimiento de los servicios financieros y del comercio electrónico, la Comisión ha presentado directrices sobre buenas prácticas para el comercio electrónico y normas para todos los aspectos de los créditos al consumo y de los medios de pago no monetarios. La investigación y la innovación ayudan a crear empleo, prosperidad y calidad de vida.

La UE es líder mundial en muchas tecnologías, pero se ve obligada a hacer frente a los retos crecientes planteados no sólo por sus competidores tradicionales, sino también por las economías emergentes. Los programas conjuntos permiten obtener resultados que los Estados miembros no podrían conseguir aisladamente.

Ambiental._ Los Estados miembros gestionan sus economías con arreglo a unos principios de gestión económica similares y coordinan sus políticas para alcanzar un crecimiento sostenido, más puestos de trabajo y una economía competitiva que proteja el modelo social europeo y respete el medio ambiente. En julio de 2005 se aprobó un plan para impulsar el crecimiento y crear empleo

en una Unión socialmente cohesiva y responsable con el medio ambiente, denominado "Paquete de directrices integradas" (2005-2015).

Legal._ Cualquier empresa que se dedica a la actividad industrial maderera en nuestro país y a nivel internacional debe regularse en temas de normativa societaria, ley de compañías, ley laboral, de seguridad social, tributaria, medio ambiental, de aduanas, de buenas prácticas de manufactura, de rotulado y etiquetado, de comercio exterior, entre otras, son de alta importancia para la implementación y desarrollo de cualquier proyecto o idea de negocio. De esta manera, las anteriormente expuestas son las consideradas de mayor relevancia, pero no significa que las otras áreas del marco regulatorio de una industria de acabados de la madera debe quedar desatendidas.

La comunicación, la tecnología y los transportes hacen que la información, las mercaderías, los servicios y las personas fluyan entre países y regiones. La tendencia mundial está orientada a facilitar este intercambio comercial y cultural. Los países y bloques, alrededor del mundo, están eliminando las barreras que pueden entorpecer la fluidez de este intercambio y asegurando a largo plazo sus mercados y proveedores con convenios bi o multilaterales con sus socios comerciales existentes y potenciales.³

8.3 Análisis FODA (Fuerzas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas).

A continuación se presenta un análisis FODA para el proyecto de fabricación de ataúdes, el cual se elaboró de acuerdo al objetivo general y objetivos específicos planteados. Se expondrá las características internas del proyecto, a través de las fortalezas y debilidades; y posteriormente se evaluará el ambiente externo, por medio de las oportunidades y amenazas.

³ Alarcón, María G. (2015) Editorial del Comercio. Revista de la Cámara. Apertura Económica. Guayaquil. Ecuador. Pág. 4.

Fortalezas:

- Conocimiento del proceso productivo y comercio internacional.
- Capacidad y recursos internos en condiciones de alcanzar los objetivos. Alto nivel de tecnicidad.
- Estrecha relación con los artesanos de la madera y forestales.
- Costos disminuidos por consumo y producción en escala.

Debilidades:

- La informalidad de los artesanos de la madera para celebrar contratos.
- Poca capacitación y conocimiento en la fabricación de ataúdes artesanales de madera.
- Costos elevados en transporte internacional.

Oportunidades:

- Estrecha relación con los brokers y cluster empresariales en Europa.
- Escasa competencia en fabricantes de ataúdes artesanales de gama alta y media.
- Exención de pago de impuesto a la renta por la constitución de empresas nuevas asentadas en zonas alejadas de Guayaquil y Quito.
- Apoyo de PROECUADOR en la búsqueda de nuevos mercados.

Amenazas:

- Escasez de materia prima por factores climáticos o plagas que destruirían la madera y derivados de la madera.
- Nuevas regulaciones gubernamental que podrían impactar de manera directa y desfavorable en el desarrollo del proyecto. Ej.: incremento del porcentaje del ISD, incremento del sueldo básico, creación de nuevos impuestos, etc.

8.4 Análisis de Producto, Precio, Plaza y Promoción.

Producto y Precio. Los ataúdes de madera son descritos como ataúdes completamente sellados o preservados. Estos términos representan que los ataúdes tienen juntas selladas de resina o alguna otra característica, diseñada con el objeto de proteger los cofres y demorar la penetración del agua al ataúd.

Producto: ataúdes de fibra de madera y/o contrachapado de láminas de madera con estructuras de madera sólida, recubierta con chapilla de maderas decorativa.

Costo promedio FOB del ataúd: \$ 526.00

Medidas Standar: 2 m de largo x 0.65 m de alto x 0.65 m de ancho

Peso: 55 kg a 65 KG y 90 a 110 kg aprox.

Arancel: 44.21.90.90 demás manufacturas de la madera.

Valor FOB -A1: \$ 748,00

Valor FOB -B1: \$ 683,00

Valor FOB -C1: \$ 618,00



Fabricado con madera sólida y tallado a mano.

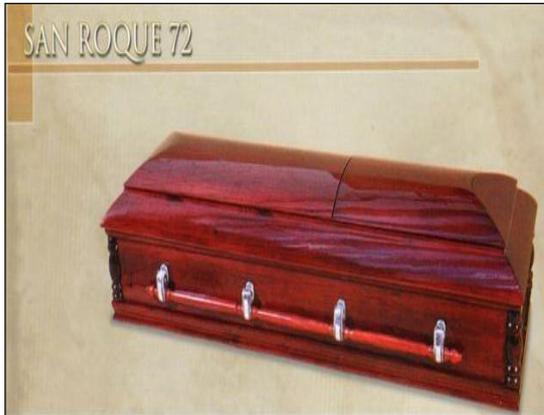


Fabricado con madera sólida, tablonés de madera o tablero alistonado.



Fabricado con tablonés de madera y tableros de fibra de madera.

Ataúdes comercializados en territorio europeo.



Fuente: fotos en páginas de internet de proveedores en Argentina; España y China.

Características de los ataúdes comercializados en Europa.



Fabricados en fibra de 16mm de grueso, colores aplicables en nogal o caoba, tapizado de rasillo con almohada, Cristo, bocallave y tirador. Medidas : 1.90*0.62*0.44



Fabricado en tablero alistonado de 18mm de grueso, colores aplicables en nogal avellanado, tapizado de rasillo con almohada, Cristo, bocallave y tirador. Medidas: 1.93*0.63*0.44.

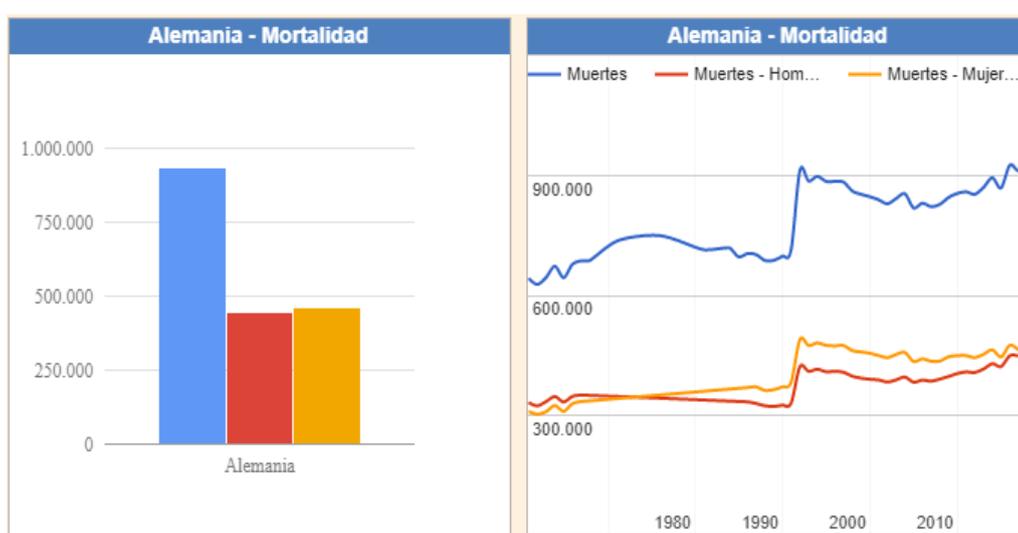


Fabricado en madera laminada de chapa de 30mm de grueso, colores aplicables en nogal avellanado, tapizado de lujo con almohada, Cristo de resina, bocallave y tirador de tapa.



Fabricado en madera laminada de chapa de 45mm de grueso, color nogal avellanado, urna interior con cristal, tapizado de lujo con almohada y Cristo de resina, bocallave.

Plaza y Promoción._ De acuerdo a una publicación en DatasMacro.Com (citado en pie de pág.) a inicios del 2018: En 2017 murieron en Alemania 933.000 personas, 22.098 más que el año anterior. Si observamos los datos por sexos vemos que murieron más mujeres, 462.597, que hombres, 448.305, dato que conviene comparar con la distribución de la población en Alemania por sexos. La tasa de mortalidad en 2017 en Alemania ha subido respecto a 2016, hasta situarse en el 11,3‰, es decir, 11,3 muertes por cada mil habitantes.



Fuente: <https://datosmacro.expansion.com/demografia/mortalidad/alemania>

Alemania cuenta con más de 750 funerarias para 930.000 fallecimientos anuales. Para los alemanes el ataúd más que un cofre, es un elemento indispensable en su ritual mortuario. Siendo el 72% de la población católica y para quienes un funeral debe estar marcado por su alto nivel de calidad, ya que es una forma de despedirse sin tomar en cuenta lo económico del producto. Alemania ha sido el país innovador en el sector funerario. Inaugurando la primera gran exposición internacional del mercado de servicios funerarios. Aproximadamente 350 empresarios nacionales y extranjeros exhibiendo sus servicios y productos relacionados con funerales y manejo de cementerios.⁴

⁴ Alemania – Mortalidad. Expansión. DatasMacro.Com. Revisado el 15 de agosto de 2018. <https://datosmacro.expansion.com/demografia/mortalidad/alemania>

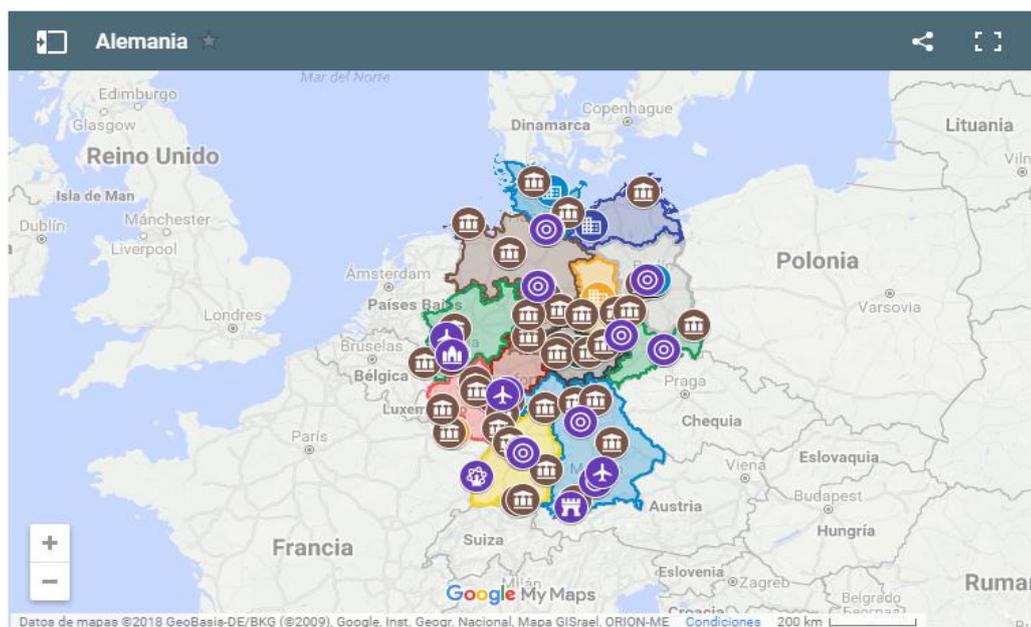
8.5 Análisis de la Oferta y Demanda

Oferta:

Estimamos una capacidad de venta mensual inicial de 100 cofres por un valor promedio de \$683 c/u; resultando al final del año 1200 ataúdes con un valor FOB de exportación de \$820.000. En un contenedor de 40 pies cúbico estándar entran 50 ataúdes y se los puedes embalar con esponja fina para que no se rayen, sujeta con sunchos plástico (entre ellos una espuma) por fuera otra espuma para que no toque la cajas cartón corrugado.

Demanda:

Señalando a Alemania, Holanda, Francia y Suecia, el número aproximado de empresas funerarias se sitúa en torno a las 3.500 entre los países que deseamos ingresar, para unos servicios totales de 2.800.000 de defunciones anuales. Consideramos que a corto plazo este proyecto puede captar el 0.1%.



Fuente: <https://www.deutschland.de/es>

8.6 Estrategia de diferenciación.

El producto no es estandarizado y para ello realizaremos una estrategia exitosa para competir amistosamente, dependerá de la información que nos proporcione a futuro el cliente y mediante vayamos ingresando en el mercado tendremos una mejor visión de que es lo que busca el consumidor en el futuro, tus tendencias, costumbres en este tema; así, estableceremos proyecciones y buscaremos nichos obteniendo una mejor utilidad.

Cada ataúd tendrá una placa de metal (previa autorización del cliente) con el nombre de nuestra empresa, la frase “Hecho en Ecuador por manos ecuatorianas para la unión europea” en inglés e idioma del país en comercialización; y el número telefónico de nuestros representantes nacional en el exterior.

Estableceremos en lo posterior como estrategia emergente una Sucursal en Italia, Alemania o en Francia; acogiendo los pedidos grandes y para que los mismos puedan funcionar como nuestras bodegas.

La estrategia de diferenciación está concentrada en tres aspectos de alta relevancia en nuestro producto, los cuales se detallan a continuación:

8.7 Acciones de promoción.

Las acciones de promoción son las siguientes:

- Ferias internacionales.
- Participar en rondas de negociación con clientes del exterior, especialmente con importadores de los países mencionados, principalmente Alemania, las cuales son promovidas anualmente por PROECUADOR en ciudades como Guayaquil y Quito.
- Involucramiento y participación activa con PROECUADOR para ser promovidos en cada capital, a través de la Oficina Comercial de PROECUADOR en dicha ciudad.

E-commerce._ Generar vínculos gracias a la tecnología de la información por medio del internet (creación de nuestro website) debido al perfil de nuestros compradores (funerarias europeas y norteamericanas), que cada vez compran por vía electrónica, más productos y servicios denotando globalización y avance en las negociaciones, esto ofrecerá a nuestra empresa acceso a nuevos distribuidores, reducción de costos y aceleran el procesamiento de pedidos y entrega.

E-marketing._ Utilización de Internet para establecer conexiones directas con el fin de entrar en contacto con los potenciales clientes, creando fidelización. Será nuestra principal estrategia para promocionar y difundir nuestros productos. Contando con catálogos interactivos, POP-UPS, y downloads detallando especificaciones de los ataúdes.

- Insertar o colocar banners en páginas relacionadas es una herramienta básica, por ejemplo: alguien que esté buscando algo relacionado con madera, MDF, etc. puedes pagar para que aparezca un POP-UPS del negocio.
- Aparecer entre los primeros 10 de un motor de buscador, es una forma de promocionarse.
- Puedes realizar una alianza estratégica con otra empresa que cuente con una página WEB, para colocar un link en su página y así este la lleve a la tuya.

8.8 Canal de distribución.

B to B (Business to Business)._ Teniendo única relación con los distribuidores (funerarias), estableciendo márgenes de utilidad que beneficien a las dos partes de la negociación. La continua búsqueda de nuevos canales (canales alternativos) también será un desafío a tener en cuenta, aunque tengamos que darle al producto un cambio en su presentación o incluso en su esencia, para adaptarlos a éstos y aumentar los canales para alcanzar nuevos y diferentes segmentos.

9. Análisis Operativo.

9.1 Localización y descripción de las instalaciones.

El centro de acopio será en el Km 10,5 vía a Daule, Norte de Guayaquil, galpón de 1200 m² con racks, oficina superior, acceso a tráiler y parqueadero para descanso del mismo. Precio de terreno y construcción bordea los \$300.000. En cuanto a su infraestructura civil, ésta se ha diseñado con el objeto de cumplir con las normas, así como exigencias del cuerpo de bombero, principalmente a lo referente a los riesgos de manipular carga pesada, ventilación, iluminación y señalética en el área de carga y descarga de la mercadería.

9.2 Método de producción

A continuación se detalla el proceso logístico de fabricación y comercialización de los ataúdes de madera:

Contrato de proveeduría.

Como toda negociación de compra venta, se necesita un compromiso por parte de vendedor y comprador en cumplir lo que ahí se estipula como son los pagos de los cofres y la calidad de fabricación; tiempo de entrega y demás cláusulas que se detallan:

- Descripción de la mercadería, calidad y cantidad.
- Descripción del embalaje.
- Fecha de facturación y entrega.
- Precio.
- Condiciones y lugar de pago.
- Sistema de pago
- Documentación necesaria.
- Entre otras cláusulas a beneficio de ambas partes.

Materia Prima y/o receta:

- ✓ Tablero de fibra de madera recubierto con una chapilla de madera.
- ✓ Tablero alistonado con chapilla de madera.
- ✓ Tablones de madera, secados al horno a 12% de humedad.
- ✓ Telas finas: twill docker o lycio napoly y teterón blanco.
- ✓ Esponja de 1" y 2" color gris, rosado.
- ✓ Gomas, lacas, clavos y lijas apropiados para la fabricación de ataúdes.
- ✓ Herrajes y vidrio para la decoración de los cofres.
- ✓ Plástico o esponja de 1/2" esponja de 4" sandwiches y sunchos, grapas, sunchadora y dos sellos.
- ✓ Cajas de cartón corrugado y fundas de espuma para embalajes.



Fuente: Taller del Maestro José Lozano Hurtado, Bolivia entre la 41 y 42.

Logística de la Materia Prima.

- ✓ Los pedidos a los proveedores serán detallados, especificando su calidad y cantidad exacta para no tener mayores desperdicios.
- ✓ Los distintos tableros y tablones de madera serán cortados a medida específica por los proveedores y retirados por cada 1 de nuestros socios carpinteros y artesanos de la madera.
- ✓ Las pinturas, telas, herrajes, cajas de cartón tienen el mismo ejercicio.
- ✓ Los ataúdes fabricados será retirado por nuestro camión, debidamente acondicionado para la operación. Se almacenarán hasta completar el pedido del cliente.

9.3 Capacidad instalada

Este proyecto necesita 50 artesanos, y/o 10 talleres de carpintería para fabricar 100 cofres de madera sólida y/o fibra de madera mensuales, ya que se incluye personal para armar las piezas y cerrajería, para el acabado y finalmente para el tapizado; es un promedio de 2 ataúdes por persona mes.

Trámite de Exportación

Se inicia con la transmisión y presentación de la Orden de Embarque (código 15), que es el documento que consigna los datos de la intención previa de exportar. El exportador o su Agente de Aduana (Verificar la obligación de utilizar Agente de Aduana en el art. 168 del Reglamento a la Ley Orgánica de Aduana con respecto a las entidades del sector público y los regímenes especiales) 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 y factura provisional. Una vez que es aceptada la Orden de Embarque por el Sistema Interactivo de Comercio Exterior (ECUAPASS), 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.



Fuente: <http://www.aduana.gov.ec/contenido/procExportar.html>

Fase Post-Embarque.

Se presenta la DAU definitiva (Código 40), que es la Declaración Aduanera de Exportación, que se realiza posterior al embarque. Luego de haber ingresado la mercancía a Zona Primaria para su exportación, el exportador tiene un plazo de 15 días hábiles para regularizar la exportación, con la transmisión de la DAU definitiva de exportación. Para el caso de exportaciones vía aérea de

productos perecibles en estado fresco, el plazo es de 15 días hábiles después de la fecha de fin de vigencia (último día del mes) de la orden de embarque. 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.

El ECUAPASS 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. 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.
- Pago a CORPECUADOR (para exportaciones de banano).
- CORPEI.

9.4 Diagrama de flujo de procesos



Elaborado por: **El Autor.**

9.5 Recursos humanos

La capacidad de actuar profesionalmente depende de la posibilidad personal de desempeñarse adecuadamente. También es cierto que todo ser humano trabaja en un entorno compuesto por fuerzas positivas y negativas. Podemos considerar que las organizaciones son un primer entorno que incide sobre la persona.

Nuestra mano de obra especializada y de menor valor con relación a los demás países competidores nos da una idea de proyección en precios al mismo o menor costo que la competencia americana y europea obteniendo desde allí ya un margen de utilidad importante.

El personal artesanal y operativo deberá tener un grado de experiencia reconocida en el área maderera, de mínimo 5 años. Los maestros artesanos recibirán capacitación por parte de nuestros proveedores y eso se incluye en el contrato con ellos.

Nómina de Empleados

CUADRO DE NÓMINA					
Sueldos y Salarios	No. de personal	Sueldo mensual Bruto	Remuneración mensual	% Beneficios sociales	Gasto Total Sueldos y Salarios
Gerente Comercial	1	\$ 2.500,00	\$ 2.500,00	41,30%	\$ 3.532,50
Secretaria General	1	\$ 500,00	\$ 500,00	41,30%	\$ 706,50
Analista de Compras	1	\$ 750,00	\$ 750,00	41,30%	\$ 1.059,75
Ejecutiva de Ventas	2	\$ 950,00	\$ 1.900,00	41,30%	\$ 2.684,70
Analista Contable	1	\$ 750,00	\$ 750,00	41,30%	\$ 1.059,75
Jefe de Logística	1	\$ 850,00	\$ 850,00	41,30%	\$ 1.201,05
Auxiliar de Bodega	1	\$ 450,00	\$ 450,00	41,30%	\$ 635,85
Transportista	1	\$ 500,00	\$ 500,00	41,30%	\$ 706,50
Auxiliar de Transporte	1	\$ 450,00	\$ 450,00	41,30%	\$ 635,85
Mensajero	1	\$ 450,00	\$ 450,00	41,30%	\$ 635,85
Guardia	2	\$ 500,00	\$ 1.000,00	41,30%	\$ 1.413,00
TOTAL	13		\$ 10.100,00		\$ 14.271,30

Elaborado por: El Autor.

10. Análisis Financiero

10.1 Estados de Resultados proyectados a 5 años

ESTADO DE RESULTADOS						
POR LOS PERIODOS COMPRENDIDOS DESDE EL AÑO 1 AL AÑO 5						
	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	TOTAL
VENTAS	\$ 811.352,88	\$ 811.352,88	\$ 892.488,17	\$ 892.488,17	\$ 981.736,98	\$ 4.389.419,08
COSTO DEL PRODUCTO	\$ 356.400,00	\$ 356.400,00	\$ 374.220,00	\$ 374.220,00	\$ 392.931,00	\$ 1.854.171,00
UTILIDAD BRUTA	\$ 454.952,88	\$ 454.952,88	\$ 518.268,17	\$ 518.268,17	\$ 588.805,98	\$ 2.535.248,08
GASTOS DE ADMINISTRACION	\$ 235.717,60	\$ 234.517,60	\$ 244.643,98	\$ 244.942,23	\$ 255.589,84	\$ 1.215.411,25
GASTOS DE PUBLICIDAD	\$ 32.000,00	\$ 32.000,00	\$ 33.600,00	\$ 33.600,00	\$ 35.280,00	\$ 166.480,00
UTILIDAD ANTES DE INTERESES	\$ 187.235,28	\$ 188.435,28	\$ 240.024,19	\$ 239.725,94	\$ 297.936,14	\$ 1.153.356,83
INTERESES	\$ 16.892,40	\$ 13.706,77	\$ 10.239,56	\$ 6.465,88	\$ 2.358,64	\$ 49.663,25
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	\$ 170.342,88	\$ 174.728,51	\$ 229.784,63	\$ 233.260,06	\$ 295.577,50	\$ 1.103.693,58
PARTICIPACION DE TRABAJADORES	\$ 25.551,43	\$ 26.209,28	\$ 34.467,69	\$ 34.989,01	\$ 44.336,63	\$ 165.554,04
IMPUESTOS	\$ 36.197,86	\$ 37.129,81	\$ 48.829,23	\$ 49.567,76	\$ 62.810,22	\$ 234.534,88
UTILIDAD NETA PARA ACCIONISTAS	\$ 108.593,58	\$ 111.389,42	\$ 146.487,70	\$ 148.703,29	\$ 188.430,66	\$ 703.604,65
UTILIDAD NETA ACUMULADA	\$ 108.593,58	\$ 219.983,01	\$ 366.470,71	\$ 515.174,00	\$ 703.604,65	\$ 1.913.825,95

Elaborado por: El Autor.

10.2 Flujo de Caja proyectados a 5 años

FLUJO DE EFECTIVO PROYECTADO

POR LOS PERIODOS COMPRENDIDOS DESDE EL AÑO 1 AL AÑO 5

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
ACTIVOS	\$ (420.150,00)					
UAIT		\$ 170.342,88	\$ 174.728,51	\$ 229.784,63	\$ 233.260,06	\$ 295.577,50
PARTIC. TRABAJADORES		\$ -	\$ (25.551,43)	\$ (26.209,28)	\$ (34.467,69)	\$ (34.989,01)
IMPUESTO A LA RENTA		\$ -	\$ (36.197,86)	\$ (37.129,81)	\$ (48.829,23)	\$ (49.567,76)
EFFECTIVO NETO	\$ -	\$ 170.342,88	\$ 112.979,21	\$ 166.445,54	\$ 149.963,13	\$ 211.020,73
DEPRECIACIONES		\$ 31.990,00	\$ 31.990,00	\$ 31.990,00	\$ 31.990,00	\$ 31.990,00
APORTE ACCIONISTAS	\$ 250.000,00					
PRESTAMO CONCEDIDO	\$ 215.000,00	\$ (36.040,25)	\$ (39.225,88)	\$ (42.693,09)	\$ (46.466,77)	\$ (50.574,01)
FLUJO NETO DEL PERIODO	\$ 44.850,00	\$ 166.292,63	\$ 105.743,34	\$ 155.742,45	\$ 135.486,36	\$ 192.436,72
SALDO INICIAL	\$ -	\$ 44.850,00	\$ 211.142,63	\$ 316.885,97	\$ 472.628,42	\$ 608.114,78
(=) FLUJO ACUMULADO	\$ 44.850,00	\$ 211.142,63	\$ 316.885,97	\$ 472.628,42	\$ 608.114,78	\$ 800.551,50

Elaborado por: El Autor.

10.3 Análisis del Punto de Equilibrio

CÁLCULO DEL PUNTO DE EQUILIBRIO

COSTE ADM. Y VTAS.		PRECIO DE VENTA C3	\$ 617,96	PRECIO DE VENTA B2	\$ 682,96	PRECIO DE VENTA A1	\$ 747,96
\$ 267.717,60	VENTA TOTAL	\$ 244.710,96		\$ 270.450,96		\$ 296.190,96	
COSTO DE INVENTARIO	UNIDADES PRODUCIDAS	396,00		396,00		396,00	
\$ 356.400,00	COSTO UNITARIO	\$ 475,35		\$ 525,35		\$ 575,35	
SUMATORIO DE COSTOS	UTILIDAD	\$ 142,61		\$ 157,61		\$ 172,61	
\$ 624.117,60	PORCENTAJE DE UTILIDAD	30,00%		30,00%		30,00%	
	COSTO DE INVENTARIO	\$ 99.000,00		\$ 118.800,00		\$ 138.600,00	
	COSTO VARIABLE UNITARIO	\$ 250,00		\$ 300,00		\$ 350,00	
	MARGEN DE CONTRIBUCIÓN	\$ 367,96		\$ 382,96		\$ 397,96	

APLICANDO FÓRMULA:	
PE = CF / (P - CVU)	243
PE=CF/MC	243
EN DÓLARES	\$ 149.870,75

APLICANDO FÓRMULA:	
PE = CF / (P - CVU)	233
PE=CF/MC	233
EN DÓLARES	\$ 159.147,21

APLICANDO FÓRMULA:	
PE = CF / (P - CVU)	224
PE=CF/MC	224
EN DÓLARES	\$ 167.724,37

PUNTO DE EQUILIBRIO:	
PE EN UNIDADES	700
PE EN DÓLARES	\$ 476.742,33

Elaborado por: El Autor.

10.4 TIR y VAN Escenario 1

CÁLCULO DE EVALUACIÓN FINANCIERA POR LOS PERIODOS COMPRENDIDOS DESDE EL AÑO 1 AL AÑO 5

INVERSION INICIAL	\$ 463.491,50
--------------------------	----------------------

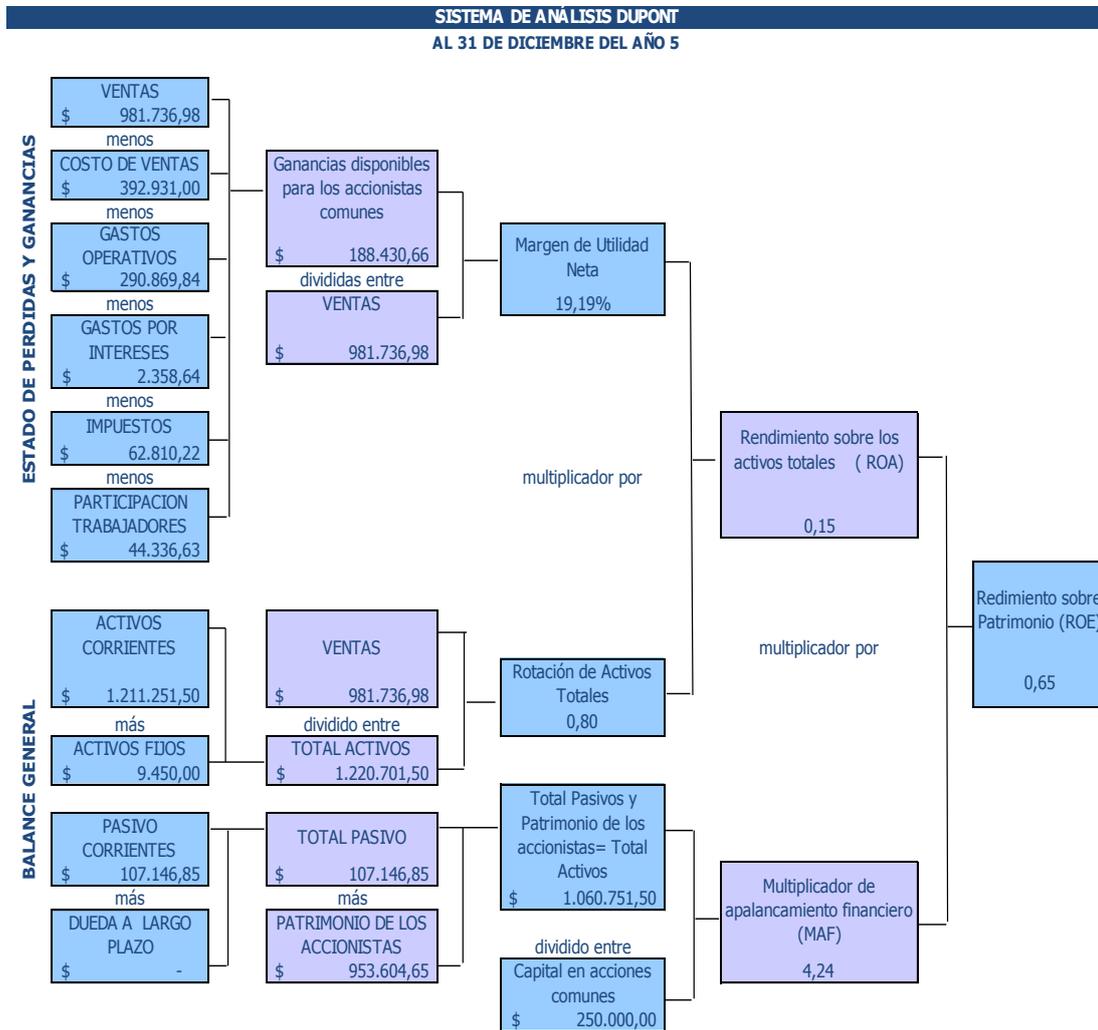
ENTRADAS OPERATIVAS						
	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	TOTAL
(+) INGRESOS	\$ 811.352,88	\$ 811.352,88	\$ 892.488,17	\$ 892.488,17	\$ 981.736,98	\$ 4.389.419,08
(-) EGRESOS	\$ 609.020,00	\$ 666.383,67	\$ 694.052,62	\$ 710.535,04	\$ 738.726,25	\$ 3.418.717,58
DIFERENCIA	\$ 202.332,88	\$ 144.969,21	\$ 198.435,54	\$ 181.953,13	\$ 243.010,73	\$ 970.701,50

ENTRADAS OPERATIVAS		TIEMPO DE RECUPERACIÓN	
AÑO 1	\$ 202.332,88	\$ 202.332,88	AÑO 1
AÑO 2	\$ 144.969,21	\$ 144.969,21	AÑO 2
AÑO 3	\$ 198.435,54	\$ 198.435,54	AÑO 3
AÑO 4	\$ 181.953,13		
AÑO 5	\$ 243.010,73	\$ 545.737,64	TOTAL

R.// La empresa recupera su inversión en 3 años

AÑO	DIFERENCIA
MOMENTO 0	\$ (463.491,50)
AÑO1	\$ 202.332,88
AÑO2	\$ 144.969,21
AÑO3	\$ 198.435,54
AÑO4	\$ 181.953,13
AÑO5	\$ 243.010,73
DSTCO	20%
TIR	29,72%
VAN	\$ 106.035,70
VAN	\$ 0,00

10.5 Razones Financieras Escenario 1



Elaborado por: El Autor.

10.6 TIR y VAN Escenario 2

CÁLCULO DE EVALUACIÓN FINANCIERA POR LOS PERIODOS COMPRENDIDOS DESDE EL AÑO 1 AL AÑO 5

INVERSION INICIAL \$ **491.959,80**

ENTRADAS OPERATIVAS						
	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	TOTAL
(+) INGRESOS	\$ 1.120.232,88	\$ 1.120.232,88	\$ 1.232.256,17	\$ 1.232.256,17	\$ 1.355.481,78	\$ 6.060.459,88
(-) EGRESOS	\$ 856.521,95	\$ 934.594,06	\$ 972.842,69	\$ 994.661,37	\$ 1.033.478,63	\$ 4.792.098,70
DIFERENCIA	\$ 263.710,93	\$ 185.638,82	\$ 259.413,48	\$ 237.594,79	\$ 322.003,15	\$ 1.268.361,18

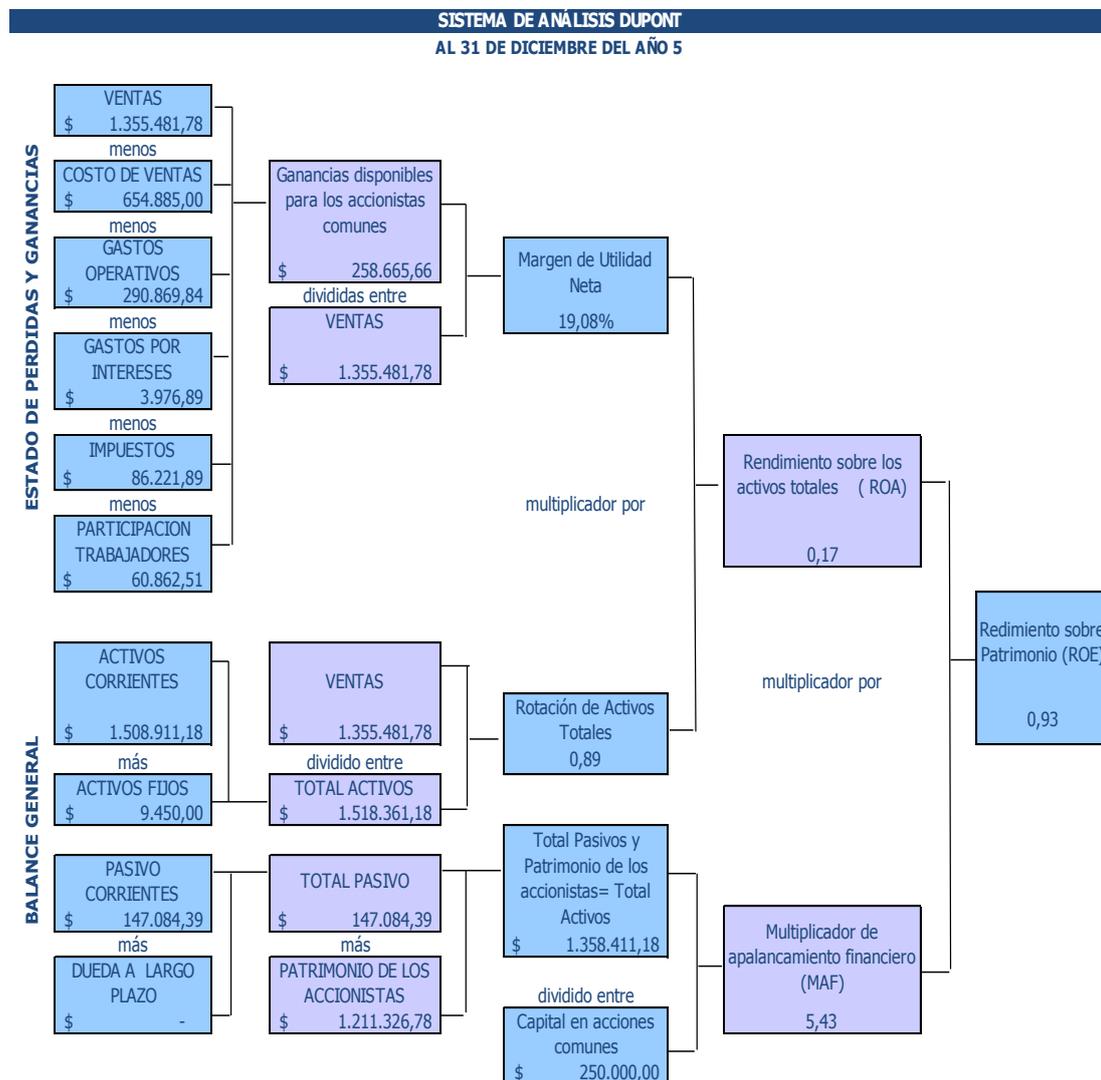
ENTRADAS OPERATIVAS		TIEMPO DE RECUPERACIÓN	
AÑO 1	\$ 263.710,93	\$ 263.710,93	AÑO 1
AÑO 2	\$ 185.638,82	\$ 185.638,82	AÑO 2
AÑO 3	\$ 259.413,48	\$ 64.853,37	MES 4
AÑO 4	\$ 237.594,79		
AÑO 5	\$ 322.003,15	\$ 514.203,12	TOTAL

AÑO	DIFERENCIA
MOMENTO 0	\$ (491.959,80)
AÑO1	\$ 263.710,93
AÑO2	\$ 185.638,82
AÑO3	\$ 259.413,48
AÑO4	\$ 237.594,79
AÑO5	\$ 322.003,15
DSTCO	25%
TIR	40,87%
VAN	\$ 173.470,31
VAN	\$ -

R.// La empresa recupera su inversión en 3 años, 4 meses

Elaborado por: El Autor.

10.7 Razones Financieras Escenario 2



Elaborado por: El Autor.

Cambios del escenario 2:

- Aumento de producción en 1 contenedor mensual (50 ataúdes mes)
- Aumento de costo de venta en un 10%
- Aumento del ciclo de efectivo en 5 días
- Aumento tasa bancaria a 12%
- Aumento tasa de inversionista al 25%

Dato Importante: Punto de equilibrio = 918 unidades.

11. Viabilidad del proyecto (conclusiones y recomendaciones)

De acuerdo al estudio de mercado, análisis de los costos de producción, los gastos que generará el desarrollo de este proyecto, la estimación de ventas para los siguientes años; mi conclusión al presente proyecto es el siguiente:

1._ Sí es factible la ejecución y desarrollo de este proyecto; considerando los resultados que arrojan los distintos análisis con base en los primeros años de vida de su ejecución.

2._ El precio del ataúd terminado en el mercado europeo es muy alto con relación al nacional, su diferencia puede superar el 150% Esto podrá determinar mayor utilidad a largo plazo con una producción a escala y buena administración del negocio.

3._ Con este proyecto se logrará ubicar mucha más mano de obra artesanal ecuatoriana en escalas ascendentes y por ende el sustento de muchas familias que contarán con mejores ingresos.

4._ Nuestros costos de producción y mano de obra aún son muy económicos considerando el excelente trabajo en los acabados de la madera que Ecuador posee. La abundante existencia de madera y su calidad, hacen de la misma una excelente herramienta de uso en los distintos trabajos de decoración. Poseemos certificaciones internacionales por el manejo sustentable de los recursos naturales.

5._ No existen restricciones para el ingreso de nuestros productos artesanales al continente europeo, es más; nuestros productos tienen un alto costo dentro de las salas de exhibiciones y ventas al detalle.

6._ Buscar en la industria artesanal los mejores proveedores, garantizarles nuestro compromiso de compra mensual y obteniendo buenos precios.

7._ Respalda siempre las negociaciones con documentos: mails, fax, cartas de compromiso, etc. Detallar al cliente todos los gastos que se han realizados durante la fabricación de los ataúdes.

8._ Nuestro plan del MI no podrá incluir como plan de acción la rebaja a los precios para hacer frente a la competencia internacional (no se detalla costos) a no ser que la capacidad de producción de la empresa permita fabricar a costos más bajos.

12. Bibliografía

- Malhotra N. Investigación de Mercados. 2015. Georgia. USA.
- Sapag N. Evaluación de proyectos de inversión en la empresa. 2017. Buenos Aires. Argentina.
- Salvador Miguel Peris. Introducción al Marketing. 2010. España
- William J. Stanton, Michael J. Etzel y Bruce J. Walker. Fundamentos de Marketing. 2015. Edición 15. Mexico.
- Jose Maria Ferre Trenzano, Jose Ramon Robinat, Gustavo Trigo Arana. Enciclopedia de Marketing y Ventas. 2015. Barcelona. España.
- Dr. Raúl Larrea Justiz, P.H.D. Metodología para la investigación y elaboración de Proyectos. 2016.
- Boletín de Comercio Exterior Septiembre. ProEcuador 2017. Ecuador.
- Ficha Producto / Mercado. ProEcuador 2018. Ecuador.
- http://es.mimi.hu/economia/fuga_de_capitales.html Revisado junio 2018.
- <http://www.wordreference.com/definicion/diversificar> Revisado agosto 2018.
- <http://www.definicionlegal.com/definicionde/Globalizacion.htm> Revisado agosto 2018
- <https://www.spanish.alibaba.com/product-detail/js-a204-funeral-wooden-coffin-and-casket-857744957.html?spm=a2700.8699010.normalList.185.1c3a7dc62nO694>
Consulta realizada en agosto de 2018
- <http://www.exportapymes.com/comercio-exterior-america-esp/category/corpei-corporacion-de-promocion-de-exportaciones-del-ecuador/> Revisado en julio 2018.
- http://www.iberataud.org/es/iberataud_ataudes/ Consultado julio 2018