



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

PLAN DE NEGOCIO PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA
PRODUCTORA Y EXPORTADORA DE MUEBLES MODULARES DE
COCINA ELABORADOS CON TABLEROS DE BAMBÚ, AL MERCADO DE
LOS ÁNGELES - CALIFORNIA, EEUU.

AUTOR

MARTÍN NICOLÁS MORENO PROAÑO

AÑO

2019



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

PLAN DE NEGOCIO PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA
PRODUCTORA Y EXPORTADORA DE MUEBLES MODULARES DE COCINA
ELABORADOS CON TABLEROS DE BAMBÚ, AL MERCADO DE LOS
ÁNGELES – CALIFORNIA, EEUU.

Trabajo de Titulación presentado en conformidad con los requisitos
establecidos para optar por el título de Ingeniero en Negocios Internacionales

Profesor guía

MSc. Pablo Arturo Cuesta Calahorrano

Autor

Martín Nicolás Moreno Proaño

Año

2019

DECLARACIÓN PROFESOR GUÍA

“Declaro haber dirigido el trabajo, Plan de negocio para la creación de una empresa productora y exportadora de muebles modulares de cocina elaborados con tableros de bambú, al mercado de Los Ángeles – California, EEUU, a través de reuniones periódicas con el estudiante Martín Nicolás Moreno Proaño, en el semestre 2019 – 2, orientando sus conocimientos y competencias para un eficiente desarrollo del tema escogido y dando cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que regulan los Trabajos de Titulación”.

MSc. Pablo Arturo Cuesta Calahorrano
C.I. 1704876653

DECLARACIÓN DEL PROFESOR CORRECTOR

“Declaro haber revisado este trabajo, Plan de negocio para la creación de una empresa productora y exportadora de muebles modulares de cocina elaborados con tableros de bambú, al mercado de Los Ángeles – California, EEUU, del estudiante Martín Nicolás Moreno Proaño, en el semestre 2019 – 2, dando cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que regulan los Trabajos de Titulación”.

Econ. MSc. Raúl Luna Benavides
C.I. 0400450557

DECLARACIÓN DE AUTORÍA DEL ESTUDIANTE

“Declaro (amos) que este trabajo es original, de mi (nuestra) autoría, que se han citado las Fuentes correspondientes y que en su ejecución se respetaron las disposiciones legales que protegen los derechos de autor vigente.”

Martín Nicolás Moreno Proaño

C.I. 1717555286

AGRADECIMIENTOS

Quiero agradecer a mis padres por brindarme el apoyo necesario durante esta etapa muy importante de mi vida y poder culminarla con éxito.

DEDICATORIA

Este trabajo de Titulación va dedicado a mis padres, hermanos y personas cercanas que fueron un pilar fundamental durante el proceso de mi carrera universitaria.

Resumen

La investigación permitió establecer la factibilidad de crear una empresa productora y exportadora de muebles modulares de cocina elaborados con tableros de bambú, al mercado de Los Ángeles, en Estados Unidos. Al analizar las variables del entorno e industria del sector productor y exportador de muebles en Ecuador a Estados Unidos, en base a la matriz EFE se establece que es muy sensible a los factores externos y que el entorno para su desarrollo es positivo.

El estudio del cliente muestra que el mercado de muebles modulares para cocina de Los Ángeles es atractivo y crece 5% anualmente; si se entrega una propuesta de valor diferente, de calidad y novedosa, no existiría problema al introducir el producto en este mercado.

La idea de negocio es viable porque el balance situacional es favorable y el mercado altamente atractivo, por lo que al ofertar un producto que cumpla los requerimientos exigidos será posible ingresar exitosamente en él. Para materializar el proyecto es conveniente respetar el diseño propuesto e implementarlo eficientemente. El plan de marketing establece que es muy posible captar 0,50% de la demanda potencial bajo la marca Bamboo Eco Furniture, a través de una estrategia de internacionalización de exportación directa, de inserción de estandarización global, de posicionamiento más por menos, de distribución selectiva con un canal indirecto corto, a un precio que permitirá obtener una adecuada rentabilidad.

Exportadora de Muebles Eco Furniture operará como una compañía limitada, que comercializará muebles modulares de bambú para cocina, con altos estándares de calidad, diseño y servicio. Los indicadores de factibilidad financiera determinan que el proyecto es factible y rentable, desde la perspectiva del proyecto como del inversionista, y que tendría índices financieros superiores a los que en promedio presenta la industria nacional, por lo que se recomienda su implementación.

Palabras claves. Exportadora, muebles de bambú, Los Ángeles, mercado atractivo, negocio factible y rentable.

Abstract

This research has sought to establish the feasibility of creating a company producing and exporting modular kitchen furniture made with bamboo boards, to Los Angeles market in the United States. When analyzing the variables of the environment and industry of the furniture producing and exporting sector in Ecuador to the United States, based on the EFE matrix it is established that it is very sensitive to external factors and the environment for its development is positive. The client's study shows that the modular kitchen furniture market in Los Angeles is attractive and grows 5% annually; If a different, quality and novel value proposal is delivered, there would be no problem when introducing the product in this market.

The business idea is viable because the situational balance is favorable and the market is highly attractive, so by offering a product that meets the required requirements it will be possible to successfully enter it. To materialize the project it is convenient to respect the proposed design and implement it efficiently. The marketing plan establishes that it is very possible to capture 0.50% of the potential demand under the Bamboo Eco Furniture brand, through a strategy of direct export internationalization, insertion of global standardization, positioning for less, distribution selective with a short indirect channel, at a price that will allow an adequate profitability.

Eco Furniture Exporter will operate as a limited company, which will market modular bamboo kitchen furniture, with high quality standards, design and service. The financial feasibility indicators determine that the project is feasible and profitable, from the perspective of the project as well as the investor, and that it would have higher financial ratios than those on average presented by the national industry, so its implementation is recommended.

Keywords Exporter, bamboo furniture, Los Angeles, attractive market, feasible, profitable business.

Índice

1. INTRODUCCIÓN	1
1.1 Justificación del trabajo	1
1.1.1. Objetivo general del trabajo	2
1.1.2. Objetivos específicos del trabajo	2
2. ANÁLISIS ENTORNOS	2
2.1. Entorno externo.....	2
2.1.1. Análisis del entorno externo (PEST)	2
2.1.2. Análisis de la industria (PORTER)	8
2.2. Conclusiones del análisis del entorno	11
3. ANÁLISIS DEL CLIENTE	13
3.1. Investigación cualitativa	13
3.1.1. Entrevista a expertos	13
3.1.2. Entrevistas a posibles clientes residentes en Los Ángeles	16
3.2. Investigación Cuantitativa	18
3.2.1. Análisis de encuestas	18
4. OPORTUNIDAD DE NEGOCIO.....	20
5. PLAN DE MARKETING.....	24
5.1. Estrategia general de marketing	24
5.1.1. Mercado Objetivo	24
5.1.2. Propuesta de valor	25
5.2. Mezcla de Marketing	26
5.2.1. Producto	26
5.2.2. Precio	30
5.2.3. Plaza	31
5.2.4. Promoción	32
6. PROPUESTA DE FILOSOFÍA Y ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.....	34
6.1 Misión, visión y objetivos de la organización	34
6.1.1. Misión	34
6.1.2. Visión	34
6.1.3. Objetivos	34
6.2. Plan de Operaciones	35

6.2.1. Cadena de valor	35
6.2.2. Mapa de proceso	38
6.3. Estructura Organizacional.....	39
6.2.4. Análisis comparativo	41
7. Evaluación Financiera	41
7.1. Proyección de ingresos, costos y gastos	41
7.1.1. Proyección de ingresos	42
7.1.2. Proyección de costos	42
7.1.3. Proyección de gastos	43
7.2. Inversión inicial, capital de trabajo y estructura de capital ...	43
7.2.1. Inversión inicial, capital de trabajo	44
7.2.2. Financiamiento y estructura de capital	45
7.3. Proyección de estados financieros	45
7.3.1. Estado de situación financiera	45
7.3.2. Estados de resultados	46
7.3.3. Estados de flujo de efectivo	47
7.4. Evaluación de la factibilidad financiera	47
7.4.1. Flujos de caja del proyecto e inversionista	47
7.4.2. Tasa de descuento	47
7.4.3. Criterios de valoración	48
7.5. Índices financieros	49
8. Conclusiones Generales	50
Referencias	53
ANEXOS	57

1. INTRODUCCIÓN

1.1 Justificación del trabajo

Esta investigación busca establecer la factibilidad de crear una empresa productora y exportadora de muebles modulares de cocina elaborados con tableros de bambú, al mercado de Los Ángeles, California, en los EEUU.

En la actualidad Ecuador participa de acuerdos comerciales diversos bloques y países, sin embargo con Estados Unidos no ha suscrito ningún acuerdo específico; desde 1972 es beneficiario del Sistema Generalizado de Preferencias (SGP) que estará vigente hasta fines de 2020, alrededor de 380 productos, entre ellos los muebles de madera, gozan de rebajas arancelarias (El Comercio, 2018).. Actualmente la administración Trump impulsa la negociación de un acuerdo comercial, que según la Asociación Nacional de Industriales permitiría incrementar al menos en 25% la exportación de productos elaborados (Ministerio de Comercio Exterior, 2018). Esta coyuntura es favorable pues impulsa un comercio más dinámico con Estados Unidos, y facilita exportar el producto al mercado norteamericano.

En cuanto a los muebles modulares de tableros de bambú, Estados Unidos es el mayor importador mundial de estos productos (Organización ComTrade, 2018), siendo Los Ángeles, California la ciudad que demanda aproximadamente 20% del total de las importaciones, y Ecuador dispone de tableros de bambú de alta calidad; de artesanos hábiles y altamente calificados con amplia experiencia en la producción de muebles modulares; de talleres equipados con tecnología de punta que asegura productos finales con altos estándares de calidad a precios atractivos.

En consecuencia se identifica que existe una real oportunidad de negocio que debe analizarse, especialmente ahora que el país requiere generar mayores ingresos para atender la deuda pública y mantener la inversión, es importante mejorar el flujo comercial con Estados Unidos, país que por años ha sido el principal socio comercial del Ecuador.

1.1.1. Objetivo general del trabajo

Determinar la factibilidad de crear empresa que productora y exportadora de muebles modulares de cocina elaborados con tableros de bambú, al mercado de Los Ángeles, California, en los EEUU.

1.1.2. Objetivos específicos del trabajo

- Analizar las variables del entorno mediante PEST y de la industria asociada al proyecto.
- Determinar los requerimientos del mercado potencial, y la estructura de la demanda del producto en el mercado estadounidense.
- Identificar la oportunidad de negocio.
- Diseñar un plan de marketing para introducir y posicionar el producto en el mercado estadounidense.
- Establecer un modelo organizacional y operativo eficiente para el proyecto.
- Evaluar financieramente el modelo de negocios y determinar su factibilidad.

2. ANÁLISIS ENTORNOS

2.1. Entorno externo

2.1.1. Análisis del entorno externo (PEST)

Mediante el análisis PEST se estudian las variables políticas, económicas, sociales y tecnológicas que incidirían en la creación y operación del negocio.

PEST Ecuador

a. Factor Político

Entre 1996 y 2005 Ecuador fue uno de los países políticamente más inestables de la región, el gobierno de la Revolución Ciudadana marcó un periodo de estabilidad que parecía continuar con Moreno, sin embargo por efecto de los escándalos de corrupción y las pugnas políticas, no se ha consolidado un esquema de gobernabilidad (Zambrano, 2018) consecuencia de la inestabilidad política y tensión interna el Índice de Riesgo País del Ecuador a inicio de marzo de este año fue 622 puntos (Banco Central del Ecuador, 2017) (BCE), valor que refleja el entorno de tensión interna e inestabilidad política que vive el país, y

que afecta la economía, desarrollo e inversión.

El Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones (COPCI, 2016) busca que en el país la producción industrial cumpla estándares de calidad y se produzca la transformación de la matriz productiva; para incentivar la creación de unidades de negocio, la generación de empleo y dinamizar el comercio, exonera a las nuevas empresas e industrias del impuesto a la renta durante cinco años a partir de que obtengan ganancias (MIPRO, Actualización del Décimo Censo Industrial y Comercial, 2018), esto es positivo ya que dinamiza a los diversos sectores y la economía del país.

Si bien Ecuador y Estados Unidos no han suscrito ningún acuerdo, el país se beneficia del Sistema Generalizado de Preferencias (SGP) vigente hasta el 31 de diciembre de 2020, y por el cual 380 productos gozan de rebajas arancelarias, entre ellos los muebles de madera y de bambú (El Comercio, 2018); además la administración Trump impulsa un acuerdo comercial, con el que se incrementarían 25% la exportación de productos elaborados hacia Estados Unidos (Ministerio de Comercio Exterior, 2018). Esta coyuntura es positiva y genera una oportunidad alta para el sector muebles del Ecuador.

Actualmente en el país es posible crear y legalizar una empresa en forma ágil y a costos accesibles, lo que facilita la inscripción en el Registro Mercantil y la obtención del Registro Único de Contribuyentes (RUC) en el Servicio de Rentas Internas (SRI), y permite a las unidades de negocio operar y funcionar rápidamente luego de cumplir ciertos requisitos. Puesto que todos los sectores están regidos por este marco normativo, no genera impacto.

b. Económico

Luego del crecimiento económico que experimentó el país entre 2008 y 2011 en promedio 7% anual, a partir del año 2012 el crecimiento disminuyó, el Producto Interno Bruto (PIB) entre los años 2012 a 2018 creció 5,2%, 4,6%, 4,0%, 3,7%, 1,25%, 1,45% 1,00% respectivamente (Banco Central del Ecuador, 2018) esta tendencia decreciente evidencia una amenaza media pues desmotiva la inversión extranjera y restringe el financiamiento.

Para diciembre de 2018 la industria de producción de muebles del país ocupaba solo 55% de su capacidad instalada; en su estructura de costos, 65% correspondía a rubros variables y 35% a rubros fijos (MIPRO, Actualización del Décimo Censo Industrial y Comercial, 2018), esto muestra que el sector dispone de capacidad para incrementar su producción y generar economías de escala al hacer un mejor uso de sus costos fijos. Este factor genera una oportunidad para el sector.

Por el alto valor de la deuda pública, interna y externa, que podría alcanzar 70 billones de dólares, los recursos para inversión estatal son escasos y disminuirían un 50% el 2018 (CEPAL, 2018); ya que ésta tiene un efecto multiplicador en los diversos sectores involucrados, una reducción alta impedirá que siga siendo el motor de crecimiento del país; se genera una amenaza media ya que tenderá a contraerse la economía, la inversión y se escasea el financiamiento.

c. Social

Para corregir la explotación forestal indiscriminada que se produjo en el país las dos décadas anteriores, diversas entidades públicas han incentivado en los campesinos, agricultores y empresarios, una cultura de responsabilidad ambiental y social, que ha permitido en todo el país, recuperar y generar más de 25.000 hectáreas forestales con especies para explotación controlada. En lo que respecta a la caña guadua y el pambil, especies de bambú que crecen en Ecuador, existen aproximadamente 8.500 hectáreas cuya recuperación forestal es de corto plazo (CEA, Coordinadora Ecuatoriana de Agroecología, CEA, 2018), el que exista en el Ecuador una provisión adecuada de bambú, sin que se afecte el suelo ni el medio ambiente genera una oportunidad media para el sector.

La producción industrial y la operación del negocio exportador generan residuos que pueden reciclarse y evacuarse con los cuidados adecuados, por lo que este factor no genera impacto sobre el sector.

d. Tecnológico

Las TIC entre las que relevan Internet y los sistemas de gestión facilitan controlar la tarea, realizar negocios y comercializar productos. A fines de 2017 más del 50% de la población tenía acceso a Internet, y el sistema aduanero ECUAPASS permite realizar operaciones aduaneras de importación y exportación eficientemente (Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales) (FLACSO, 2018). Esto genera una oportunidad pues con el uso de las TIC las empresas pueden ser más eficientes y gestionar adecuadamente su logística.

Para el año 2018 la industria de producción de muebles del país, dispone de maquinaria, equipamiento y personal adecuado para generar una producción de calidad, en el cantón Pedro Vicente Maldonado se ubica la única planta de producción de tableros de bambú de Sudamérica (MIPRO, Actualización del Décimo Censo Industrial y Comercial, 2019) por lo que se asegura la provisión de materia prima de alta calidad, por lo que los productos que genere esta industria disponen de las condiciones necesarias para satisfacer los estándares del mercado internacional. Por lo expuesto, este factor genera una oportunidad media para el sector.

La calificación Logistics Performance Index, evidencia que Ecuador desarrolla operaciones logísticas poco eficientes (Grupo Santander, 2017), lo que puede afectar el proceso de exportación a Estados Unidos y genera una amenaza media.

PEST de Estados Unidos

a. Político

Actualmente la política de Estados Unidos presenta cierta volatilidad y dificultades de gobernabilidad. El presidente Trump ha tenido problemas para materializar leyes de impulso al Comercio Internacional que buscan dinamizar al país, y existen diferencias marcadas entre los partidos Liberal y Demócrata (Instituto Cervantes, 2017). Esto genera una amenaza media.

Estados Unidos posee una sólida legislación para respaldar el comercio, la creación de empresas, la propiedad Intelectual, asegurar la equidad de la justicia

tanto nacionales como para extranjeros, garantizar el trabajo, facilitar la solución de conflictos, lo que consolida el sistema económico capitalista más grande del mundo (Grupo Santander, 2017). La existencia de un marco legal estable y eficiente, es positivo para incentivar el comercio internacional.

En la VII Cumbre de las Américas en 2016, Trump buscó el acercamiento a los países latinoamericanos, por ello Estados Unidos impulsa un acuerdo comercial para incentivar el comercio internacional con Ecuador, para contrarrestar la influencia de China en Latinoamérica (Instituto Cervantes, 2018). Para Ecuador esto es muy favorable pues Estados Unidos es el mayor socio comercial del país.

b. Económico

En 2017 Estados Unidos tuvo un PIB de \$18.000 trillones que creció 2,2%, es la economía más grande del mundo; en 2015 el PIB creció 2,6% y 2,3% el 2016; el año 2018 el país mantuvo un crecimiento mayor a 2,2%, por la credibilidad del programa económico y la adecuada gestión de la deuda pública que es 108% del PIB; específicamente el sector construcción presenta un crecimiento superior a 4% que es superior al del país (Santoja, 2018). El que la economía crezca da lugar a que la construcción se incremente y por ende la demanda de materiales y productos relacionados, lo que genera una oportunidad media.

La alta apreciación del dólar norteamericano encarece las exportaciones del Ecuador; lo que es negativo para el sector industrial ecuatoriano pues los productos pueden perder competitividad respecto a productores asiáticos, de México, China y otros países proveedores del mercado americano.

La inversión en el sector del mueble en Estados Unidos es alta, las empresas más grandes tienen catálogos muy variados con varias líneas de producto y diferentes tipos de precios; las pequeñas empresas se especializan en productos específicos. Pese a la intensiva inversión en maquinaria ya que, en la producción de muebles, existe gran dependencia de la utilización de mano de obra, por lo que los muebles para terminados de la construcción son costosos, y el país importa 55% de este tipo de productos (Datos Macro, 2018). La necesidad de proveerse de una alta cantidad de acabados para la construcción en el mercado

internacional, empuja el precio de los productos, lo que genera una oportunidad media para este sector industrial del Ecuador.

c. Social

Al igual que en la mayoría de países desarrollados, en Estados Unidos la población tiene una edad media alta (Grupo Santander, 2017). El envejecimiento de la población puede generar incremento en los impuestos y la falta de trabajadores para operar y mantener el sistema, lo que genera una oportunidad para los proveedores internacionales.

Las familias norteamericanas han incrementado 15% su deseo de adquirir casa propia y en 70% de los casos instalan en sus espacios de cocina, muebles prefabricados de madera o tableros de materiales exóticos en medidas estándares (US Comercial Statistical Database, 2018). Esta tendencia dinamiza el sector constructor y la demanda de materiales y acabados en el mercado internacional, especialmente de productos novedosos e innovadores, lo que genera una oportunidad media para proveedores internacionales como Ecuador.

La sociedad norteamericana presenta volatilidad por la polarización política, el creciente número de inmigrantes ilegales que llegaba a 12 millones en el país a fines de 2017 y que impulsa el desempleo, superior a 10% si se consideran los trabajadores que voluntariamente dejaron el mercado laboral y los que laboran en jornada parcial (Grupo Santander, 2017). Esta tensa situación puede acarrear conflictos laborales y sociales que bajen la producción interna, generando una mayor demanda en el mercado internacional.

d. Tecnológico

Para fines de 2017 en Estados Unidos el internet permitía el acceso a más del 90% de la población, las redes móviles telefónicas a 99%, y existían 0,85 celulares inteligentes por persona (Grupo Santander, 2017). La expansión de las TIC facilita el comercio y los negocios pues integran a personas de diversas partes; permite a las empresas desarrollar una gestión eficiente, incrementar su competitividad y comercializar sus productos a costos de logística adecuados, lo que genera una oportunidad para el comercio internacional.

El innovación y desarrollo tecnológico son pilares del sistema norteamericano que es una potencia mundial, aunque los competidores han aumentado, por lo próximos diez años seguirá siendo el líder mundial, la productividad y competitividad de su industria mejorará al igual que calidad y el precio (Grupo Santander, 2017), esto genera una amenaza para los proveedores extranjeros.

Estados Unidos posee diversos puertos equipados con tecnología de punta en diversos lugares de su territorio, específicamente en Long Beach (Los Ángeles) se ubican varios de los principales puestos marítimos del país (Ministerio de Comercio Exterior, 2018); esta situación es positiva para desarrollar el comercio internacional entre Ecuador y Estados Unidos y una gestión logística eficiente.

2.1.2. Análisis de la industria (PORTER)

El CIU de la industria asociada al proyecto para empresas consumidoras del producto en Estados Unidos es:

C31 FABRICACIÓN DE MUEBLES.

C310 FABRICACIÓN DE MUEBLES.

C3100 FABRICACIÓN DE MUEBLES.

C3100.0 FABRICACIÓN DE MUEBLES.

C3100.01 Fabricación de muebles de madera y sus partes: para el hogar, oficinas, talleres, hoteles, restaurantes, iglesias, escuelas, muebles especiales para locales comerciales, muebles para máquinas de coser, televisiones, etcétera (Unidad de Análisis y Síntesis del INEC, 2012)

El análisis de la industria se ha desarrollado en base al modelo de Porter, este considera que la industria está conformada por cinco fuerzas, para determinan su nivel de competencia y atractivo (David, 2013, pág. 99).

a. Rivalidad entre competidores existentes

En el mercado norteamericano se ofertan conjuntos de muebles modulares de tableros de bambú para ambientes de cocina, fabricados por dos empresas de China (Hang Shei y Wang Shan), una de Vietnam (Duc Thanh) y una de Brasil (Ipanema Furniture) comercializadas bajo la marca IKEA; una de Malasia (Karois) y una de India (Natuzzi) que se comercializan bajo la marca Home Depod. Los conjuntos de muebles para cocina que cubren 15m² fabricados con tableros de bambú tienen un precio de entre \$35.000 y \$45.000, dependiendo de

los herrajes, aditamentos de terminado y factores de distribución (US Industry Office, 2018). Como el mercado de muebles de Estados Unidos no es maduro, los potenciales compradores están abiertos a adquirir muebles de origen extranjero que se comercializan bajo marcas reconocidas y posicionadas en el mercado (US Commercial Statistical Database, 2018). Por el bajo nivel de madurez del mercado y la existencia de competidores, que son marcas altamente posicionadas en el mercado de California como IKEA y Home Depot, se requiere generar una propuesta de valor atractiva, de alta calidad, diferente, novedosa y a un precio adecuado, por lo que este factor tiene alta intensidad y genera una amenaza alta.

b. Amenaza de productos sustitutos

En Estados Unidos son cerca de veinte las marcas que ofertan muebles modulares de otros materiales (madera, tableros aglomerados, plástico, aluminio entre otros materiales) y tamaños estándares para viviendas, que se producen localmente (US Commercial Statistical Database, 2018).

El mercado de muebles modulares de cocina de California está dominado por cinco marcas locales, siendo las principales Sears y Home Depot, y tres extranjeras, destacándose Teka, Sanyo y Heritage, además existían otras 11 entre nacionales e importadas que ofertan conjuntos de muebles de cocina que cubren 15m² a un precio de entre \$25.000 y \$40.000 dependiendo el material (US Industry Office, 2018).

Adicionalmente en California, a fines del año 2017 para proveer al mercado de muebles personalizados para cocina existían 12 pequeñas empresas que comercializaban conjuntos de muebles que cubren 15m² a un precio de entre \$55.000 y \$60.000 (US Industry Office, 2018). Cada una de estas, emplea estrategias de comercialización agresivas. Además, existían otras siete marcas, siendo la más representativa IKEA, que oferta muebles para cocina funcionales como mesas y estantes pre ensamblados y otros para ser ensamblados, que las personas pueden adaptar a sus espacios (US Industry Office, 2018).

Como existen varias opciones de productos sustitutos, este factor tiene una intensidad alta y genera una amenaza alta.

c. Poder de negociación de los proveedores

Los principales países proveedores de muebles modulares fabricados con tableros de bambú en Estados Unidos entre 2012 y 2017 fueron: China 33%, Vietnam 21,00%, Brasil 20,00%, Malasia 17,00%, India 9,00% (US Commercial Statistical Database, 2018), ya que el mercado es global, las condiciones de comercialización son claras respecto a calidad, precio, frecuencia, formas de pago, por lo que el poder de negociación de los proveedores baja y tiende a existir equilibrio con el comprador. El poder de negociación de los proveedores tiene una intensidad baja y genera una oportunidad baja.

d. Poder de negociación de los clientes

Como se mencionó en el párrafo sobre rivalidad entre competidores existentes, los clientes acuden a los distribuidores donde se comercializan sus muebles mediante tiendas y supermercados estratégicamente ubicados, en el cual clientes pueden seleccionar la opción que les resulte más atractiva, pero a precios altos, es así que un conjunto de muebles de cocina tiene un precio promedio de \$45.000 dólares (US Industry Office, 2018). Se debe generar una propuesta de valor diferente, innovadora, de calidad y a precio menor y lograr comercializar el producto mediante un grupo de distribución bien posicionado en el mercado de California, conllevando a equilibrar el poder de negociación con los clientes. Esta fuerza tiene intensidad media y genera una oportunidad media.

e. Amenaza de ingreso de nuevos competidores

En Estados Unidos la inversión requerida para instalar una pequeña empresa que produzca muebles modulares es de aproximadamente \$700.000 y debe atender costos operativos fijos promedio de \$33.000 al mes (US Industry Office, 2018); este valor puede financiarse con el aporte de varios socios o mediante una institución financiera, y no constituye una barrera para el ingreso, sin embargo, no puede reconvertirse hacia otra actividad en consecuencia las barreras de salida son altas.

Para instalar una distribuidora de muebles en California, la inversión requerida es de aproximadamente \$ 1.500.000 y debe atender costos operativos fijos promedio de \$ 20.000 al mes (US Industry Office, 2018), igualmente este monto

puede financiarse con el aporte de varios socios o una entidad financiera, por lo que no constituye una barrera para el ingreso, por otro lado, sí existen barreras de salida altas porque los productos adquiridos deben comercializarse.

No existen barreras para que ingresen nuevos competidores, por lo que es posible que incursionen en esta línea de negocio, en consecuencia, esta fuerza tiene intensidad media y genera una amenaza media.

2.2. Conclusiones del análisis del entorno

Se ha identificado las oportunidades y amenazas, mediante la matriz efe la cual consta en el anexo 1.

Entre las conclusiones establecidas del análisis del entorno se encuentran:

Del análisis del entorno

1. La coyuntura política existente en el Ecuador puede afectar negativamente la economía, el desarrollo y la inversión; en Estados Unidos la inestabilidad política puede generar incertidumbre sobre las negociaciones.
2. Mediante el COPCI el Estado busca fortalecer la industria nacional para que mejore su productividad y cumpla estándares de calidad, para que pueda acceder con éxito en mercados internacionales.
3. Las acciones que desarrollan Ecuador y Estados Unidos para dinamizar el comercio bilateral y las inversiones, facilitarían el acceso del producto al mercado estadounidense, que es el más importante del mundo.
4. El crecimiento económico del país en los últimos años es marginal, lo que unido a la disminución de la inversión pública dificulta la obtención de un financiamiento.
5. Las operaciones logísticas que desarrolla Ecuador son poco eficientes, pero las TIC pueden aportar a que el proyecto sea eficiente y aproveche las facilidades portuarias que ofrece Estados Unidos.
6. Por la alta apreciación del dólar respecto a otras monedas excepto el Euro y las libras de esterlina, los productos ecuatorianos pierden competitividad en comparación a los de otros países proveedores del mercado estadounidense.

7. Al 2018 la industria de producción de muebles del país dispone de capacidad para incrementar su producción y generar economías de escala al hacer un mejor uso de sus costos fijos.
8. El país ha impulsado una cultura de responsabilidad ambiental y social, que ha permitido recuperar los recursos forestales, esto asegura una provisión adecuada de madera, para la producción de muebles.
9. En Estados Unidos, las familias han incrementado en 15% su deseo de adquirir casa propia y en 70% de los casos instalan en sus espacios de cocina y habitaciones, muebles de medidas estándares; esto impulsa la demanda de materiales y acabados para la construcción en el mercado internacional.

Análisis de la industria

1. En el mercado norteamericano existe un bajo nivel de madurez y competidores, que son marcas altamente posicionadas en California como IKEA y Home Depot, por lo que se requiere generar una propuesta de valor atractiva, de alta calidad, diferente, novedosa y a un precio adecuado.
2. En Estados Unidos existe gran variedad de opciones productos sustitutos.
3. Los principales países proveedores de muebles modulares fabricados con tableros de bambú en Estados Unidos son China, Vietnam, Brasil, Malasia e India y las condiciones de comercialización son claras, por lo que tiende a existir equilibrio entre el proveedor y el comprador.
4. En California los muebles modulares fabricados con tableros de bambú para ambientes de cocina, se comercializan bajo la marca IKEA y Home Depot, empresas altamente posicionadas, mediante tiendas y supermercados estratégicamente ubicados, donde los clientes pueden seleccionar la opción que les resulte más atractiva, pero a precios altos, es así que un conjunto de muebles de cocina tiene un precio promedio de \$45.000.
5. No existen barreras para que ingresen nuevos competidores, por lo que es posible que nuevos incursionen en esta línea de negocio

6. La matriz EFE muestra un balance positivo y evidencia que el proyecto tiene alta susceptibilidad a los factores del entorno.

3. ANÁLISIS DEL CLIENTE

Este estudio genera información que permite diseñar el producto para que satisfaga los requerimientos y expectativas de los potenciales clientes. (Whalley, 2014). El objetivo del estudio fue analizar las variables cualitativas y cuantitativas que definen el comportamiento del mercado potencial para establecer el nivel de aceptación que tendrían los muebles modulares de cocina elaborados con tableros de bambú en el mercado de Los Ángeles, California.

3.1. Investigación cualitativa

3.1.1. Entrevista a expertos

Para desarrollar las entrevistas a expertos se buscó la colaboración de dos personas, una involucrada en la comercialización de muebles modulares para viviendas en California y otra en la producción y exportación hacia Estados Unidos de este tipo de productos en el Ecuador. Una vez concretada la participación se estructuró un esquema básico de diálogo con el cual se desarrolló la conversación.

a. Resultados entrevista experto 1

Se desarrolló mediante la plataforma tecnológica Skype al señor Francisco Flores BBA. Que desde hace 3 años es Coordinador de Comercialización de la línea de muebles de cocina y hogar de Costco Wholesale Corporation en California, empresa en la que trabaja desde hace 15 años, siendo la segunda cadena comercial de Estados Unidos luego de WALMART (Costco, 2018).

Los muebles para ambientes de vivienda representan la mitad de las ventas de los enseres de hogar, en los últimos tres años crecieron 5% anualmente, su demanda es uniforme durante todo el año.

En el Condado de Los Ángeles se construyen cada año entre 35.000 y 40.000 nuevas unidades de viviendas, más del 90% destinadas a familias de ingreso medio, además se renuevan otras 35.000 en este segmento, que es el que mayoritariamente emplea muebles modulares (US Industry Office, 2018).

En cada vivienda que se construye o remodela se instalan en promedio 15m² de muebles en la cocina y 20m² en dormitorios; las medidas más solicitadas para cocina son: 3m X 1,20 X 0,70m; 2m X 1,20 X 0,70m; 1,50m X 1,20m X 0,70m y 1,20m X 1,20m X 0,70m (US Comercial Statistical Database, 2017).

Conjuntos de muebles modulares de cocina para cubrir un área de 15m² tienen un precio de entre \$ 25.000 y \$ 45.000 dependiendo del tipo de madera, herrajes y aditamentos; los personalizados tienen un precio 60% superior y la entrega demora 6 semanas.

Los colores de muebles más demandados en el mercado de California son los tonos blancos y claros, los oscuros solo representan un tercio de las ventas, pero cada año ganan más aceptación.

Los muebles de tablero de bambú solo son ofertados por Home Depot e IKEA, y tienen un costo 15% superior a los muebles de madera convencionales.

Las ventas de los muebles de tablero de bambú representan únicamente 5% de las ventas totales de muebles para ambientes de cocina; el consumidor estadounidense busca lo mejor dentro de su presupuesto, prioriza la calidad de los materiales y los acabados, por ello no está cerrado a marcas extranjeras que le ofrezcan estas características. Actualmente los muebles modulares importados en California de tablero de bambú provienen de Brasil, China y Tailandia.

En California y en general en Estados Unidos las personas adquieren sus muebles de hogar mayoritariamente en grandes cadenas comerciales, por lo que para ingresar con estos productos no es conveniente comercializarlos en almacenes pequeños.

En cuanto a canales de comercialización, Flores recomienda utilizar el canal indirecto largo, mediante un grupo de distribución, que en Los Ángeles podrían ser: Home Depot (14 locales), COSTCO (9 locales), TARGET (7 locales) o Sears (6 locales).

Flores considera que si se genera una propuesta de valor diferente e innovadora, de calidad, a precio adecuado, y se logra concretar el acuerdo de comercialización de estos productos con un grupo de distribución bien

posicionado, sería posible ingresar con éxito en el mercado de Los Ángeles California.

b. Resultados entrevista experto 2

Se hizo por Skype, al Ing. Mario Carranza, Jefe de Producción de la empresa Central Furniture Inc., que desde hace veinte años produce muebles modulares para hogar en City of Industry California.

Carranza señala que California es el mayor mercado de Estados Unidos para muebles de hogar, es muy atractivo, pero igualmente competitivo y crece un 5% anualmente.

El mercado objetivo correspondería a 70 familias de clase media que viven en Los Ángeles y que adquieren o renuevan sus viviendas anualmente.

En cada cocina se instalan unos 15m² de muebles pudiendo ser más en ciertos casos, en cada dormitorio se instalan 6m² de muebles. Las medidas más solicitadas en muebles de cocina son 3m X 1,20m X 0,70m; 2m X 1,20m X 0,70m; 1,50m X 1,20m X 0,70m y 1,20m X 1,20m X 0,70m.

Conjuntos de muebles modulares de cocina para cubrir un área de 15m² tienen un precio de entre \$ 30.000 y \$ 50.000 dependiendo los materiales generalmente la fabricación toma 6 semanas. Los colores más demandados son los tonos blancos y claros, los oscuros están tomando aceptación, pero representan un 30% de los productos fabricados.

El bambú es un material no fácil de trabajar porque puede afectarse por rajaduras longitudinales, en consecuencia la producción de muebles en tableros de bambú es atractiva para pocas industrias; si bien el material es altamente resistente, para evitar rajaduras los tableros se articulan y unen con la ayuda de ángulos y perfiles de acero o aluminio reforzado.

La estrategia de ingreso debería ser de diferenciación y seleccionar el canal de distribución adecuado. Es difícil comercializar el producto en forma directa porque en California las personas adquieren sus muebles mayoritariamente en grandes cadenas comerciales o directamente a los constructores que ofrecen variedad de opciones para personalizar las casas nuevas. Si bien es cierto los muebles modulares de bambú son resistentes; implica un mayor costo para el

cliente al momento de adquirir el producto de este material, sin embargo, los norteamericanos se enfocan mucho en la calidad del producto.

El precio debe establecerse para el distribuidor que hace llegar el producto al consumidor final, en California éste requiere un 40% de margen bruto, es decir, que los muebles que se entregan a \$30.000 los comercializa a \$42.000.

El mercado de California exige que con su presupuesto se le entregue calidad en los materiales y los acabados, sin estas cualidades es imposible ingresar a este mercado.

3.1.2. Entrevistas a posibles clientes residentes en Los Ángeles

a. Primera entrevista

El primer consumidor potencial a quien se entrevistó mediante videoconferencia fue Felipe Olivares, mexicano residente en Los Ángeles, California desde hace quince años, quien menciona que:

Las familias de clase media inmigrantes y nativas, buscan adquirir una vivienda para consolidar su situación, además que la cuota de la hipoteca es similar al pago del arriendo. Una casa de tres dormitorios en sectores agradables de Los Ángeles, tienen un valor de entre \$ 800.000 y \$ 1.000.000.

La cocina es el centro de la casa, las familias se integran en estos espacios, por lo que se busca su mayor funcionalidad y que estos sean bien equipados, con muebles de calidad, cierre suave y cerrojos de seguridad para prevenir accidentes.

Considera que en una cocina nueva o para renovarla se invierten entre \$ 60.000 y \$ 80.000 dependiendo los materiales. Su preferencia es por tonos claros, con encimeras de cuarzo.

Los muebles para cocina y dormitorio los adquiriría en cadenas de almacenes grandes como COSTCO, Home Depot, TARGET, Universal Furniture o Sears porque estas ofrecen amplia variedad de opciones y garantía de calidad sobre los productos.

Respecto a la frecuencia con que las familias renuevan espacios, señala que en muebles de sala y comedor es tres años; para muebles de cocina se los realiza cada diez años debido al elevado costo.

Al comentarle sobre la idea de que los muebles modulares sean elaborados con tableros de bambú, le pareció una idea diferente, novedosa y atractiva, y señaló que si los muebles cumplen los estándares de calidad estaría dispuesto a adquirirlos.

b. Segunda entrevista

Se entrevistó a Raymond Taylor, ciudadano estadounidense que está en proceso de adquirir una vivienda en Los Ángeles.

Las familias de clase media que desean adquirir una vivienda tienen claro que una casa de tres dormitorios en zonas residenciales de Los Ángeles, cuesta alrededor de \$1.000.000.

Señaló que por aspectos culturales, las familias norteamericanas buscan que sus espacios sean abiertos, que la sala de estar, comedor y cocina estén integrados para que la familia pueda compartir en este espacio el poco tiempo disponible, ya que por obligaciones de trabajo y estudios es realmente limitado; al ser la cocina el corazón de la casa, debe ser un espacio agradable, funcional y bien equipado, por ello se invierte una importante cantidad de dinero en los muebles de cocina, para que éstos sean amplios, seguros y de calidad.

Considera que el costo de equipar una cocina nueva o renovar es de \$100.000, de los cuales \$50.000 se destinan a muebles modulares sean a medida o estándares.

No tiene un color de preferencia, señala que le son de agrado tanto los tonos claros como oscuros, y que escoger entre ellos dependerá de la casa que vaya a adquirir.

Respecto a dónde adquiriría los muebles para cocina, dice en cadenas de almacenes como WALMART, COSTCO, Home Depot, TARGET, entre otros, porque: estas tienen amplios espacios de exhibición en los que se aprecia mejor cómo quedarán instalados.

Respecto a la frecuencia con que las familias norteamericanas renuevan espacios, señala que entre cinco y diez años porque la inversión es alta.

Al comentarle sobre la idea de que los muebles modulares sean elaborados mediante tableros de bambú, indica que es una idea novedosa y al ser una persona muy ecológica estaría dispuesto a comprar los muebles para implementar en su cocina.

3.2. Investigación Cuantitativa

3.2.1. Análisis de encuestas

Se aplicó 15 encuestas en línea, a personas residentes en la ciudad de los Ángeles Estados Unidos (anexo 2), en un rango de edad de entre 35 y 50 años, de clase económica media, esto permitió recopilar información del comportamiento del mercado potencial respecto a la aceptación que tendrían los muebles modulares de cocina elaborados con tableros de bambú.

El 66.67% de los encuestados (10 personas) manifiestan estar en proceso de adquisición de una vivienda o de renovación en sus cocinas.

Las marcas Home Depot e IKEA son preferidas por 10% de los potenciales clientes en cada una, y el 80% no tiene preferencia por ninguna marca de muebles modulares para cocina.

En cuanto a la preferencia de tono, de los potenciales consumidores, el 70% prefieren tonos claros y 30% oscuros.

Respecto a las variables determinantes de la decisión de compra del producto, el 70% de los potenciales clientes señala que es la calidad y acabados del producto, el 20% la marca y 10% el precio.

Al analizar la relación entre las variables (anexo 3) de decisión y la selección de compra mediante el coeficiente de correlación de Pearson, se observa que existe correlación fuerte entre la selección de compra, calidad y los acabados del artículo; moderada con al prestigio del producto por su marca y moderada con el precio.

Tabla 1. Correlación entre variables y la selección de compra

Factor	Correlación	Caracterización
Precio	0,511	Moderada
Acabados del producto	0,832	Fuerte
Calidad del producto	0,843	Fuerte
Marca del producto	0,567	Moderada

En cuanto al interés por adquirir muebles modulares de tableros de bambú para ambientes de cocina, el 80% de los potenciales clientes respondió que sí y 20% que no.

Respecto al precio al que adquirirían un conjunto de muebles que cubran 15m² de superficie para ambiente de cocina, un 20% manifiesta que pagaría entre \$ 25.000 y \$ 35.000; el 70% entre \$ 35.000 y \$ 45.000, y 10% más de \$ 45.000; al ponderar el precio por su frecuencia porcentual se determina que es \$ 39.000.

Tabla 2. Precio de compra

Precio	Marca	fi	%Fi	Ponderado
25000-35000	\$ 30.000	2	20%	\$ 6.000
35000-45000	\$ 40.000	7	70%	\$ 28.000
Más de 45000	\$ 50.000	1	10%	\$ 5.000
Precio promedio ponderado				\$ 39.000

En cuanto a dónde adquirirían muebles modulares para cocina, el 80% de los potenciales clientes lo harían en cadenas de almacenes (WALMART, COSTCO, Home Depot, TARGET, entre otras), y 20% en una fábrica que lo haga a medida.

Respecto al medio por el cual les gustaría informarse acerca del producto, las redes sociales son preferidas por el 60%, por la web el 20%, mailing el 10% y otros medios el 10%.

Conclusiones del análisis del cliente.

- Las ventas de los muebles modulares de madera para ambientes de cocina, en los últimos tres años crecieron al 5% anual y su demanda es uniforme durante todo el año.
- Las familias de ingreso medio del Condado de Los Ángeles constituyen el mercado objetivo del proyecto, cada año se construyen o renuevan unas 63 viviendas para este segmento que es el que mayoritariamente emplea muebles modulares.

- En cada vivienda que se construye o remodela se instalan en promedio 15m² de muebles en la cocina y 20m² en los dormitorios.
- Las medidas más solicitadas de muebles de cocina son 3m X 1,20 X 0,70m; 2m X 1,20 X 0,70m; 1,50m X 1,20m X 0,70m y 1,20m X 1,20m X 0,70m.
- Los muebles modulares de cocina para cubrir un área de 15m² tienen un precio entre \$ 25.000 y \$ 45.000; y el adecuado para los potenciales compradores es de \$ 39.000.
- Los colores de muebles más demandados en el mercado de California son los tonos claros (70%).
- El consumidor estadounidense busca lo mejor dentro de su presupuesto, prioriza la calidad de los materiales y acabados, no está cerrado a marcas extranjeras que le ofrezcan estas características, por ello las marcas Home Depot e IKEA son preferidas por 10% de los potenciales clientes cada una, y 80% no tiene preferencia por ninguna marca de muebles modulares para cocina.
- Los consumidores tienen una mayor atracción de compra respecto a la calidad de los materiales y acabados del producto. Existiendo una correlación fuerte entre la selección de compra y la calidad del producto en cuanto a acabados.
- Las personas residentes en Los Ángeles California tienden en adquirir muebles modulares de bambú en cadenas comercializadoras como lo es IKEA y Home Depot.
- Existe una gran acogida sobre el producto según los datos reflejados ya que es elaborado con material ecológico (tableros de bambú).
- El mejor medio para realizar publicidad sobre el producto es por las redes sociales.

4. OPORTUNIDAD DE NEGOCIO

Para establecer objetivamente si existe una real oportunidad para crear una empresa que exporte muebles modulares de cocina elaborados con tableros de bambú, al mercado de Los Ángeles, California, se ha procedido a analizar en forma conjunta, los diversos factores del entorno y del mercado.

En el entorno de Ecuador y Estados Unidos se identifican varios factores positivos y negativos para el proyecto.

Es positivo que Ecuador busque fortalecer la industria de muebles, para que acceda con éxito a mercados internacionales, que disponga de capacidad para incrementar su producción y generar economías de escala; también lo son: la búsqueda por dinamizar el comercio bilateral y las inversiones, ya que facilitaría el acceso del producto al mercado estadounidense; el aporte de las TIC para la eficiencia; la cultura de responsabilidad ambiental que ha permitido recuperar los recursos forestales del país ya que asegura una provisión adecuada de materia prima, de igual forma Ecuador cuenta con el único centro de procesamiento de bambú en América Latina; a su vez las personas que residen en Estados Unidos desean adquirir casa propia y comprar muebles de medidas estándares generando un impulso en la demanda.

La negativa coyuntura política de Ecuador puede afectar la economía, el desarrollo y la inversión. La inestabilidad política en Estados Unidos crea incertidumbre sobre las negociaciones; así como el crecimiento económico marginal de Ecuador, que unido a la disminución de la inversión pública, limita la inversión y dificulta el financiamiento. Es negativa también la alta apreciación del dólar porque los productos ecuatorianos pierden competitividad, y que las operaciones logísticas que desarrolla Ecuador sean poco eficientes.

En cuanto a la industria, en los Estados Unidos el nivel de madurez del mercado es bajo y la presencia de varias marcas exige generar una propuesta de valor diferente, novedosa, atractiva y a un precio conveniente, lo que genera una amenaza alta. En cuanto al poder de negociación de los proveedores, las condiciones de comercialización son claras por lo que existe equilibrio con el comprador. En cuanto a productos sustitutos, a fines del 2017 en California la oferta de muebles personalizados, funcionales pre ensamblados y que deben ser ensamblados, es amplia lo que genera una amenaza alta. Para equilibrar el poder de negociación del cliente se debe generar una propuesta de valor de calidad y manejar un precio adecuado; adicionalmente al existir barreras para

que ingresen nuevos competidores, es posible que nuevos actores incursionen en esta línea de negocio.

En conjunto las variables del entorno generan un balance situacional positivo para el proyecto.

En cuanto al mercado de muebles modulares de cocina elaborados con tableros de bambú, es muy atractivo pues las familias norteamericanas han incrementado en 15% su deseo de adquirir casa propia y en 70% de los casos instalan en sus espacios de cocina y habitaciones, muebles prefabricado de madera en medidas estándares (US Industry Office, 2018), además California es el mayor mercado de Estados Unidos para muebles de hogar y las ventas de este sector están creciendo 5% anualmente.

Los Ángeles, mercado objetivo del proyecto, cada año se construyen y renuevan unas 63.000 viviendas para familias de clase media que es el segmento que mayoritariamente emplea muebles modulares, en cada vivienda se instalan 15m² en la cocina y 20m² en los dormitorios; los precios son muy atractivos, potenciales clientes señalan que en una cocina nueva o para renovarla se invierten entre \$60.000 y \$80.000 dependiendo los materiales, congruentemente con ello, en el estudio cuantitativo se establece que el precio más adecuado es de \$39.000, si se considera que el distribuidor mayorista requiere un 30% de rentabilidad, el precio neto para la empresa que gestione el proyecto será de alrededor de \$27.000, lo que para el medio del Ecuador es alto, atractivo y rentable; pero es necesario producir productos de calidad y buenos acabados, ya que esta es la variable decisiva para el consumidor estadounidense debido a que busca lo mejor dentro de su presupuesto por ello no está cerrado a marcas extranjeras que le ofrezcan estas características.

Por aspectos culturales, las familias norteamericanas buscan que sus espacios sean abiertos, que la sala de estar, comedor y cocina estén integrados para poder compartir el poco tiempo disponible, ya que por obligaciones de trabajo y estudios es realmente limitado; ya que la cocina es el corazón de la casa, debe ser un espacio agradable, acogedor, funcional y bien equipado, por ello se

invierte una importante cantidad de dinero en los muebles de cocina, para que éstos sean amplios, seguros y de calidad.

Debe también tenerse en cuenta que en California y en general en Estados Unidos, las personas y familias adquieren sus muebles de hogar mayoritariamente en grandes cadenas comerciales, porque consideran que estas disponen de amplios espacios de exhibición en los que se aprecia mejor, igualmente ofertan una amplia variedad de opciones y le garantizan al cliente que los productos son de alta calidad y durabilidad; por ello para tener una mayor probabilidad de ingresar exitosamente al mercado estadounidense, es conveniente hacerlo mediante un canal indirecto largo, de hecho el 80% de los potenciales clientes adquiriría muebles modulares de cocina elaborados con tableros de bambú en almacenes grande (IKEA y Home Depot).

Adoptando los criterios de los expertos y potenciales clientes, se evidencia que para ingresar con éxito en un mercado altamente atractivo y exigente como lo es para muebles modulares de cocina elaborados con tableros de bambú, al mercado de Los Ángeles, California, es necesario generar una propuesta de valor diferente e innovadora, de calidad, a precio adecuado, y concretar un acuerdo de comercialización con un grupo de distribución bien posicionado.

Es importante considerar que 70% de este mercado exige que con su presupuesto se le entregue calidad en los materiales y los acabados, por lo que sin estas cualidades es imposible ingresar en él; tal como lo señalan los expertos, consideran que si los muebles cumplen los estándares de calidad es factible tener éxito.

En conclusión son varios los factores del entorno y del mercado, en base a los cuales se establece que existe una real oportunidad para crear una empresa que exporte muebles modulares de cocina elaborados con tableros de bambú, al mercado de Los Ángeles, California; el proyecto logrará ingresar con éxito en este mercado altamente atractivo, competitivo y exigente si se genera una propuesta de valor diferente, que en este caso comprende el material utilizado para la fabricación de los muebles y la gama de colores que se ofrece, esto hará que el producto tenga una durabilidad más alta que los muebles hechos con otro

tipo de madera, situación muy positiva pues al ser el de muebles un mercado inmaduro; este factor potenciará la oferta del producto, además que al mostrar su alta calidad y acabados, ofertarlo a precio adecuado, y comercializarlo mediante un grupo de distribución bien posicionado, se logrará cumplir las expectativas de los potenciales clientes.

5. PLAN DE MARKETING

El plan de marketing es un esquema de acciones y recursos para que el proyecto alcance el posicionamiento y cada una de las metas esperadas.

5.1. Estrategia general de marketing

La estrategia general de marketing será de **diferenciación**, en calidad y diseño, para lograr ventajas y que el producto sea considerado novedoso y único; debe seleccionarse adecuadamente el canal de comercialización por el costo y dificultad de comercializar el producto en forma directa.

La estrategia de internacionalización se lo hará por medio de la **exportación directa**, con el fin de recortar los costos de logística y distribución en Los Ángeles, se efectuará a través de un distribuidor mayorista que tenga varias grandes tiendas.

El término de negociación será FOB, incluirá costo de transporte, seguro y flete hasta el puerto de Guayaquil, porque los grupos de distribución generalmente disponen de operadores logísticos relacionados.

La estrategia de inserción será de **estandarización global**, el producto podrá comercializarse en todo el mundo sin necesidad de adaptarlo al mercado estadounidense, con lo que se minimiza el costo de producción.

La estrategia de posicionamiento será **más por menos**, los muebles modulares entregarán novedad y calidad a un precio adecuado para el mercado estadounidense.

5.1.1. Mercado Objetivo

Tomando los resultados del análisis cuantitativo y cualitativo, y factores geográficos, demográfico, psicográfico y conductual, la segmentación es:

Tabla 3. Segmentación y mercado objetivo

Segmentación	Clientes	Descripción	Número
Geográfica	Habitantes	Los Ángeles, CA	10.200.000
Demográfica	Composición de familias	3,2 personas	3.187.500
	Familias de clase media	55,00%	1.753.125
Psicográfica	Familias con interés de adquirir o renovar su vivienda (US Industry Ofice, 2018).	4,00%	70.125
Conductual	Familias que no tienen una marca de muebles preferida	80,00%	56.100
	Familias con interés por adquirir muebles modulares de cocina elaborados con tableros de bambú	80,00%	44.880
	Familias que adquirirían muebles en una cadena de almacenes (WALMART, COSTCO, Home Depot, TARGET, entre otras).	80,00%	35.904
Captación	Market share (Unidades)	0,50%	180

Conforme Zapag (2015) la captación meta de un proyecto debe máximo ser 20% del potencial del mercado, por ello para bajar el riesgo comercial del proyecto, como objetivo de comercialización (market share) se fija captar 0,5% de la potencial demanda, con la meta anual de ventas de 180 conjuntos de muebles modulares elaborados con tableros de bambú para cocina, que cubran 15m2 cada uno.

5.1.2. Propuesta de valor

“La propuesta de valor nace de las necesidades, gustos y preferencias de los potenciales consumidores y del modo en que la oferta se diferencia de la competencia y entrega un valor agregado al mercado”. (Kotler, 2015)

La propuesta de valor hace referencia a los siguientes factores:

- **Característica y calidad del producto.** Conforme se ha determinado en el estudio del cliente; es diferente, novedoso y atractivo que los muebles modulares sean fabricados un material distinto al que se acostumbra a ofrecer en el mercado americano y de igual forma la gama de colores que el cliente puede escoger, diferenciaría el producto de la competencia a más de asegurar la calidad, el diseño debe considerar que las medidas más solicitadas de muebles de cocina son 3m X 1,20 X 0,70m; 2m X 1,20 X

0,70m; 1,50m X 1,20m X 0,70m y 1,20m X 1,20m X 0,70m; los colores de muebles más demandados en el mercado de California son los tonos claros; adicionalmente que en Los Ángeles las personas adquieren sus muebles de hogar en grandes cadenas comerciales, por lo que debe estructurarse un canal indirecto largo.

- **Servicios y precios basados en el valor.** El producto tendrá un precio orientado a la calidad, pues el consumidor estadounidense busca lo mejor dentro de su presupuesto, por lo que existe fuerte correlación entre la selección de compra, calidad y los acabados. El costo debe establecerse para el distribuidor mayorista, en California éste requiere un 30% de margen bruto, los muebles que se entregan a \$27.000, aproximadamente el distribuidor los comercializa a \$36.000 que es inferior al precio adecuado para el mercado.

La propuesta de valor se ha definido mediante el modelo Canvas (Anexo 4), que muestra las conexiones entre los diversos elementos y estructuras que ayudan a generar una propuesta de valor atractiva. Está orientada a cumplir las exigencias y expectativas de los potenciales clientes de Los Ángeles, y entregar un producto de calidad, distinto, novedoso y a precio conveniente.

5.2. Mezcla de Marketing

5.2.1. Producto

El producto corresponde a muebles modulares de cocina fabricados con tableros de bambú.



Figura 1. Presentación de los muebles “Eco Furniture” (Pinterest, 2019)

Los muebles modulares permiten optimizar espacios, son modernos, funcionales y permiten lograr una mayor sensación de amplitud. Se fabrican en base de partes (módulos) muy fáciles de ensamblar y transportar; son lineales y su versatilidad de diseño les permite ser colocados en diversos tipos de espacios, como en este caso en cocinas. Cada pieza está dotada con múltiples espacios de organización y guardado, por lo que son una opción funcional y decorativa para colocar utensilios y una variedad de accesorios para este espacio.

El material de fabricación es el bambú, una herbácea, que brota cada año e incluso si se tala crece muy rápido; es un recurso sostenible e ilimitado, siendo ecológico.

Los productos de bambú tienen un CO₂ neutro durante toda su vida, de igual forma posee alta estabilidad; es un material muy resistente por su composición fibrada comparable al metal y de dureza mayor que el roble, es una opción saludable por ser antiestático y antialérgico (Fujiwara, 2018).

En consecuencia, los productos Eco Furniture entregarán varias ventajas adicionales a aquellos fabricados con madera tradicional, tienen excelentes propiedades mecánicas para que los muebles de cocina mantengan alta durabilidad y excelentes acabados.

Si bien la estrategia de internacionalización es global pura, requiere adaptarse al mercado americano en aspectos como el empaquetado y etiquetado.

a. Branding

Nombre de la empresa: Exportadora de Muebles Eco Furniture Cía. Ltda.

Nombre de la marca: **Bamboo Eco Furnitute**, en idioma inglés ya que el producto se comercializará en el mercado internacional, que hace referencia al material ecológico de los muebles por ser el bambú un recurso sostenible y rápidamente renovable, cuyos productos tienen CO₂ neutro, antiestático y antialérgico (Fujiwara, 2018).

Slogan: “Pasión por el diseño ecológico”, que busca transmitir la idea que la elegancia, el confort y el cuidado del planeta pueden coexistir en un producto,

que pueden hacerse muebles elegantes y confortables sin afectar los recursos del planeta.

El color del producto es variado, tipo de cavado básicos para la madera de bambú; vertical natural, color natural pálido (similar al pino), el acabado vertical se refiere a la orientación del nudo; vertical tostado, el proceso de tostado le da un color más exótico con tonalidad caoba; horizontal natural y horizontal tostado que son una variante de lo anterior pero el nudo se dispone horizontalmente; igualmente puede tinturarse con pigmentos vegetales naturales y disponerse tanto vertical como horizontalmente (Jonesey, 2017). Los colores de muebles más demandados en el mercado de California son los tonos claros.

Tamaño: Las medidas del producto serán las más solicitadas para muebles de cocina: 3m X 1,20 X 0,70m; 2m X 1,20 X 0,70m; 1,50m X 1,20m X 0,70m y 1,20m X 1,20m X 0,70m.

Identificación de la marca:

- Bamboo Eco Furniture significa “muebles ecológicos de bambú”.



Figura 2. Identificación de la marca Bamboo Eco Furniture Cía. Ltda.

- La imagen muestra la sección transversal del vegetal del bambú y una pequeña planta en su entorno natural.
- Los caracteres de la marca son de tipografía Lucida Console, con un tamaño igual o superior a 10 puntos conforme lo demanda la normativa americana.
- La cromática de la marca se conforma de dos colores básicos verde y blanco del pantone sticker chips.
 - El color blanco busca resaltar las imágenes y letras, transmite la imagen de bondad, paz, humildad y amor hacia la naturaleza.

- El color verde en sus tonos degradados expresa la conexión del producto con la naturaleza, ecología y confort, aporta serenidad y sensaciones armónicas; busca fijar en la mente la idea de confort ecológico.

b. Empaque

Para que el producto cumpla los requerimientos exigidos por Estados Unidos los empaques que tendrá el producto son:

- **Primario.** Cobertura plástica de burbujas de 3m X 1,20m X 0,70m; 2m X 1,20 X 0,70m; 1,50m X 1,20m X 0,70m y 1,20m X 1,20m X 0,70m, que protegerán el producto (PROECUADOR, 2018).
- **Secundario.** Cajas que de corrugado de 3,03m X 1,23m X 0,73m; 2,03m X 1,23m X 0,73m; 1,53m X 1,23m X 0,73m y 1,23m X 1,23m X 0,73m, que contendrá el producto (PROECUADOR, 2018).
- **Terciario:** Contenedor de 40 pies que contendrá hasta 6 juegos de muebles para cocina; acomodadas según los parámetros de la Norma ISO 3394 para vía marítima (PROECUADOR, 2018).

c. Etiquetado

Los muebles que se comercialicen en Estados Unidos deben rotularse según los parámetros fijados por los Estándares Furniture AMA (TSW Marketing, 2018), por lo que los requisitos son:

- Nombre comercial del producto. Bamboo Eco Furniture.
- Lista de materiales en orden descendente de peso. Tableros de bambú, perfiles de acero inoxidable de 1 mm, tornillos, remaches y herrajes.
- Dimensiones 3m X 1,20 X 0,70m; 2m X 1,20 X 0,70m; 1,50m X 1,20m X 0,70m y 1,20m X 1,20m X 0,70m según el tipo de producto.
- Condiciones de almacenaje o conservación. Frágil, consérvese en ambiente seco.
- Sellos que indiquen el cumplimiento de los Estándares Furniture AMA.

- Nombre y dirección del distribuidor o vendedor establecido en Estados Unidos, que se detallará una vez que se concreten las negociaciones de distribución.
- Datos particulares del lugar de origen. Quito, Ecuador.
- Código de identificación. Mediante código de barras tipo GS1-128.
- El etiquetado debe ser altamente visible en el empaque de cartón, redactado en inglés, el tamaño de letra mínimo 10 puntos y la tipografía permitir una adecuada lectura; en la parte superior o frontal del cartón puede identificarse el sello de la marca (PROECUADOR, 2018).

d. Soporte

Para que la cadena de valor de Exportadora de Muebles Eco Furniture Cía. Ltda. sea eficiente, debe mantenerse contacto permanente con el distribuidor y contratistas que empleen estos productos; para este fin se implementará un sistema para administrar las relaciones con los clientes (CRM), que contendrá la página web de la empresa y se hará una retroalimentación permanente. Un representante se comunicará semanalmente con el distribuidor en Los Ángeles para conocer inquietudes y el nivel de satisfacción con los productos.

5.2.2. Precio

Del estudio del cliente se tiene que el precio adecuado del producto es \$39.000 por un conjunto de muebles modulares que cubre 15m², ya que el distribuidor mayorista requiere 30% de rentabilidad, por eso el precio neto para la empresa será de \$27.000 aproximadamente.

Se determinó que el costo de producción de 15m² de muebles de bambú es \$24.578,27, el distribuidor en Los Ángeles dispondrá de un margen de rentabilidad bruta del 30% respecto al precio óptimo del mercado y Exportadora de Muebles Eco Furniture Cía. Ltda. un margen neto de 12,25%.

El precio de \$39.000 es apropiado tanto desde la perspectiva del costo como del mercado, y genera una adecuada rentabilidad para distribuidores y la empresa.

a. Estrategias de precios

Se empleará una estrategia de entrada de **precios de penetración** (David, 2013), enfocada en:

- Según el coeficiente de correlación, la sensibilidad hacia el precio es moderada, sin embargo, al introducir los conjuntos de muebles modulares de cocina en bambú al precio de \$39.000 el mercado de Los Ángeles se sentirá cómodo.
- Al crecer las ventas, por la ocurrencia de economías de escala en compras y nivel de producción, los costos de producción y distribución disminuirán, con lo que la empresa será más competitiva y logrará un mayor beneficio.

b. Estrategia de ajuste precios

Para ajuste del precio se aplicará una estrategia **de precios internacionales**, se considerará los ajustes de los demás proveedores de muebles de bambú al mercado norteamericano por efecto del incremento de los costos de las materias primas para muebles de similar material y calidad.

5.2.3. Plaza

La plaza para la comercialización del producto será la ciudad de Los Ángeles, la más grande e importante de California, y la segunda más grande de los Estados Unidos, en su área metropolitana viven 18 millones de personas. En su territorio se construyen y renuevan cada año unas 63.000 viviendas para familias de clase media (Grupo Santander, 2018).

a. Estrategias de distribución

Como se ha señalado en Los Ángeles 80% de los potenciales clientes adquirirían muebles modulares para cocina en cadenas de almacenes, por ello los posibles canales de distribución seleccionados, considerando su cobertura y representatividad serán WALMART, COSTCO, Home Depot o TARGET, que como distribuidores mayoristas comercializará el producto a través de su red de contactos.

La estrategia de comercialización será **selectiva**, el distribuidor tendrá alta representatividad en Los Ángeles (Lambin, Jean-Jacques, 2013), los contactos

y negociaciones iniciarán mediante el envío de fotos y archivos digitales que muestren el producto para su evaluación; esta táctica es adecuada cuando se pueden concretar acuerdos con empresas como WARMART, COSTCO, Home Depot o TARGET, que dispone de varias unidades y empresas relacionadas que importan productos para venderlos dentro de su grupo y a cadenas de supermercados.

El producto se comercializará con el Incoterm FOB, pues los posibles distribuidores disponen de empresas con alta experticia en movilizar productos internacionalmente.

b. Canal

El canal de distribución a emplear será **indirecto corto**, se negociará con WARMART, COSTCO, Home Depot o TARGET para que lo introduzcan en sus tiendas para que allí se vendan al consumidor final (Kotler, 2015).



Figura 3. Canal de distribución indirecto corto

5.2.4. Promoción

La promoción es la combinación de las herramientas de publicidad, promoción de ventas, relaciones públicas y marketing directo que Exportadora de Muebles Bamboo Eco Furniture Cía. Ltda. empleará para alcanzar los objetivos comerciales (Kotler, 2015).

a. Publicidad

La agencia TSW Marketing señala que en Los Ángeles, Estados Unidos 95% de la población utiliza internet y 91% está integrada a redes sociales como Facebook, Instagram, Whats app y Twiter (TSW Marketing, 2018); esto corrobora lo expresado por los potenciales clientes que se informarse acerca de muebles por redes sociales 60%, por la web 20%, mailing el 10% y otros medios 10%.

Para optimizar el impacto y el uso de recursos, se emplearán estas redes sociales y la página web de la empresa como canales de comunicación.

En el sitio web se presentará un video, que evidencie la naturaleza ecológica del producto, y modelos de los muebles.

En Facebook, Instagram y Twitter se diseñarán front pages en las que se compartirá información sobre los muebles y sus características.

b. Promoción de ventas

La promoción de ventas comprenderá incentivos de corto plazo para fomentar la venta del producto, las estrategias promocionales se orientan a los distribuidores para que ellos lo extiendan a clientes finales.

La estrategia para el grupo de distribución (B2B) será de compensación:

- Otorgar durante el primer año un descuento de 5%.
- Conceder durante el primer año, un período de crédito de 30 días en las compras.

Las estrategias para consumidores (B2C) buscan incentivar el consumo y fidelizar al cliente y son:

- Entregar al cliente un descuento del 5% por su compra.

c. Relaciones públicas

Como actividad inicial de relaciones públicas se asistirá a ferias de la vivienda en Los Ángeles, donde se mostrarán los productos a empresarios de la construcción, y así apoyar al grupo de distribución para que pueda comercializar los muebles en sus tiendas.

d. Marketing directo

El marketing directo se desarrollará mediante la fuerza de ventas en Ecuador, conformada por una persona bilingüe que domine el inglés, para mantener contacto con los distribuidores en Estados Unidos, mediante una plataforma de llamadas y videoconferencia, Hotmail y Gmail para correo electrónico. Adicionalmente existirá una fuerza de ventas indirecta, constituida por las

personas que los distribuidores asignen con el fin que la comunicación con los potenciales clientes sea óptima y fluida.

El presupuesto proyectado de promoción y publicidad es:

Tabla 4. Presupuesto proyectado de promoción y publicidad

Detalle de aplicación	2019	2020	2021	2022	2023
Creación de página web	1.500				
Mantenimiento y dominio web		500	500	500	500
Sponsor Facebook	1.800	1.890	1.980	2.080	2.180
Sponsor Instagram	800	840	880	920	970
Sponsor Twiter	800	840	880	920	970
Ferias internacionales	14.500	14.730	14.970	15.220	15.480
Productos para degustaciones	400	420	440	460	480
Material publicitario y POP	1.400	580	650	700	780
Presupuesto de Marketing	\$ 21.200	\$19.800	\$ 20.300	\$ 20.800	\$ 21.300

6. PROPUESTA DE FILOSOFÍA Y ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

6.1 Misión, visión y objetivos de la organización

6.1.1. Misión

Exportadora de Muebles Eco Furniture Cía. Ltda., es una empresa ecuatoriana comercializadora de muebles modulares de bambú para cocina, la cual maneja los mejores estándares de calidad, diseño y servicio con el fin de satisfacer las necesidades de los clientes a través de responsabilidad, ética y compromiso; incentivando el uso de productos ecológicos para preservar el medio ambiente.

6.1.2. Visión

Exportadora de Muebles Eco Furniture Cía. Ltda. para el año 2024 será la empresa líder en comercializar muebles modulares de bambú en Los Ángeles, California, reconocida por su eficiencia y calidad en su línea de productos.

6.1.3. Objetivos

Objetivos de medio plazo

N°	Objetivo	Estrategia
1	Captar durante el primer año 0,50% del mercado de muebles modulares de cocina en Los Ángeles.	Aprovechar la imagen y posicionamiento del distribuidor en Los Ángeles para promocionar el producto y características diferenciales.
2	Actualizar a partir del segundo año, los diseños de los muebles, acorde a las tendencias del mercado de Los Ángeles.	Monitorear permanentemente la mercadería enviada a Los Ángeles para identificar nuevas tendencias. Capacitar al personal de producción.
3	Implementar durante el primer año, un sistema de costos en base a un ERP para gestionar en línea todas las operaciones de la empresa, y generar información relevante para la toma de decisiones.	Analizar el mercado de aplicaciones de Quito para identificar la mejor opción de ERP para la empresa.
4	Incrementar durante los cinco años en un 5% de las ventas anuales, conforme el crecimiento del mercado de Los Ángeles.	Promocionar la marca del producto en base a la imagen del distribuidor en Los Ángeles, e incrementar la fabricación aprovechando el remanente operativo.
6	Obtener una rentabilidad neta sobre las ventas igual o mayor a 13%.	Buscar nuevos clientes para incrementar las ventas y por ende subir la rentabilidad de la empresa.

Objetivos de largo plazo

- Sistematizar el proceso de relacionamiento con el cliente para evaluar su satisfacción y retroalimentar permanentemente a la empresa.
- Ampliar la infraestructura y equipamiento a través del financiamiento obtenido en el sector financiero del país.
- Extender la cobertura de la empresa hacia nuevas plazas en Estados Unidos.

6.2. Plan de Operaciones

6.2.1. Cadena de valor

La cadena de valor de Exportadora de Muebles Eco Furniture Cía. Ltda., muestra la interacción de los procesos que se desarrollarán en la operatividad de la empresa, para producir los muebles modulares de bambú para cocina y exportarlos a Los Ángeles California.

Actividades de Apoyo	Infraestructura de la Empresa Comercial, administrativa y productiva					Margen
	Recursos Humanos Capacitaciones, contratación y remuneración					
	Desarrollo de Tecnología Ampliar portafolio de productos					
	Compras Insumos, Maquinaria, suministros de oficina					
	Logística de entrada	Operaciones	Logística de salida	Marketing y ventas	Servicios	
Actividades Primarias	Recepción de materia prima, almacenamiento y bodegaje	Proceso para transformar la materia prima en el producto final	Transporte y entrega de la mercadería al puerto de Guayaquil	Redes Sociales y página web	Sugerencias y recomendaciones sobre el producto	

Figura 4. Cadena de Valor de Muebles Bamboo Eco Furniture Cía. Ltda.

Entre los procesos primarios se encuentran:

Logística de entrada: corresponde a todos los insumos (tableros de bambú, perfiles de acero inoxidable, tornillos, remaches y herrajes) que adquiere la empresa para la producción de los muebles modulares de bambú para cocina.

La materia prima será adquirida a la central de bambú Andoas (CENBA) ubicada en Pedro Vicente Maldonado que es el único centro de procesamiento de este material en América Latina.

Operaciones:

Abarca todo el proceso productivo de los muebles modulares de bambú, lo cual se lo realizará con la maquinaria necesaria como también el recurso humano para abastecer al mercado de Los Ángeles, California. Las etapas del proceso productivo y logística que se llevará a cabo, se encontrará en los anexos 5 y 6.

Capacidad productiva:

a. Capacidad de aprovisionamiento

En cuanto a la capacidad de aprovisionamiento según datos del MIPRO (2019) y otros obtenidos en esta investigación, Exportadora de Muebles Eco Furniture Cía. Ltda., empleará el primer año 6,4% de la oferta de tableros de bambú remanente en el mercado local, 2,73% de perfiles de acero, 2,13% de tornillos y

remaches, 2,82% de herrajes y 0,35% de pegamento, en consecuencia la empresa una vez que concrete los acuerdos requeridos no tendrá problema para abastecerse, por lo que este factor no limita el tamaño.

b. Maquinaria y equipo requerido

En Ecuador son 58 los distribuidores y 105 sub distribuidores que comercializan todo tipo de maquinaria, equipos y herramientas para la industria del mueble, en marcas de diversa procedencia, costo, capacidad y calidad (Ministerio de Industrias y Productividad, 2019), por lo que se considera que este factor no es un limitante del proyecto.

Tabla 5. Detalle de maquinaria y equipo requerido

Ítem	Cantidad (unidad)	Costo Unitario	Costo Total	Vida Útil (años)
Sierras de banco	2	\$ 12.000,00	\$ 24.000,00	10
Compresor 2Hp	1	\$ 2.000,00	\$ 2.000,00	10
Pistolas y mangueras tinturado	4	\$ 500,00	\$ 2.000,00	10
Pistolas manuales multifunción	6	\$ 650,00	\$ 3.900,00	10
Tupí de canal	4	\$ 2.000,00	\$ 8.000,00	10
Lijadoras de plano	4	\$ 2.000,00	\$ 8.000,00	10
Bob Cat	1	\$ 12.000,00	\$ 12.000,00	10
Equipos y herramientas varias	1	\$ 7.000,00	\$ 7.000,00	10
		Valor total	\$ 66.900,00	

c. Personal

Para dimensionar la cantidad de recurso humano requerido se analizó el proceso productivo y los tiempos por actividad, se tomó en cuenta que el rendimiento del personal operario en Ecuador es 82,50% (MIPRO, 2019) y que la producción de la empresa crecerá 5% al año, como respuesta a que en California las ventas de este sector crecen en ese porcentaje anualmente (US Industry Office, 2018).

Tabla 6. Detalle de personal operativo requerido

Proceso	Duración (horas)	Personas	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Trazado	2,00	2,00	1	2							
Corte	8,00	3,00	1	2	3						

Ensamble	30,00	4,00				4	5	6	7		
Preparado	10,00	2,00	2	3							
160 Tinturado	8,00	2,00						4	5		
Acabado	8,00	2,00						6	7		
Empacado y almacenaje	4,00	2,00								8	9
Suman (horas hombre)	70,00										

Fuente. (MIPRO, 2019), (US Industry Office, 2018)

Para la operación productiva, todos los años se requieren nueve operarios y un supervisor que coordine los procesos y controle la calidad.

Logística de salida:

Se manejará el término de negociación FOB, la empresa será la responsable de toda la logística hasta que se encuentre dentro del buque en el puerto de Guayaquil; el comprador será el encargado de indicar la empresa que prestará el servicio de transporte de la mercadería hasta el destino final.

El tiempo promedio de tránsito de un contenedor entre los puertos de Guayaquil en Ecuador y Long Beach en Los Ángeles, California es de 12 días (Organización ComTrade, 2018).

Se enviarán un total de 6 juegos de muebles que cubran un área de 15m² de superficie en ambientes de cocina mediante un contenedor de 40 pies.

Marketing - Ventas y Servicio Post Venta:

La información se encuentra detallada en el capítulo 5 – Mezcla de Marketing.

6.2.2. Mapa de proceso

El mapa de los procesos de Exportadora de Muebles Eco Furniture Cía. Ltda., detalla los procesos interdependientes y complementarios que permiten a la empresa operar eficientemente, producir muebles modulares de bambú para cocina y satisfacer los requerimientos y estándares de los clientes.

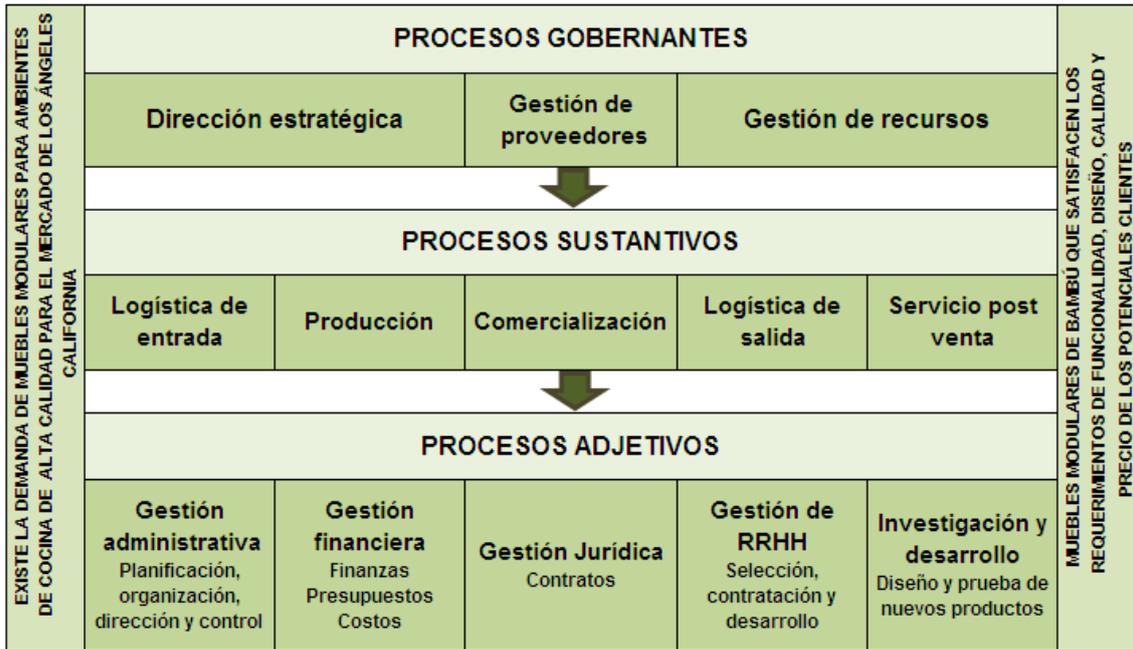


Figura 5. Mapa de procesos de Exportadora de Muebles Eco Furniture

6.3. Estructura Organizacional

La estructura organizacional es:

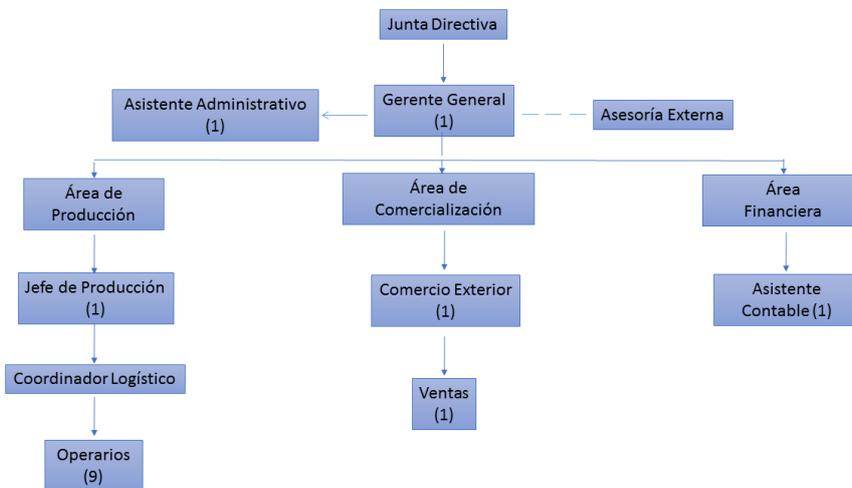


Figura 6. Organigrama funcional de Muebles Eco Furniture Cía. Ltda.

6.3.1. Perfil de Funciones

Junta Directiva

Se encontrará el accionista; entre sus actividades estarán el planteamiento de objetivos a corto y largo plazo, es el responsable en la toma de decisiones según

los reportes presentados por cada área, mide el cumplimiento de metas establecidas, entre otras.

Gerente General

Es el encargado de dirigir todo el funcionamiento de la empresa, será responsable de evaluar el rendimiento eficiente en cada una de las áreas y tomar acciones correctivas o planes de mejora.

Asistente Administrativo: Cumplirá funciones como asistente administrativo y recepcionista, brindará apoyo al gerente general, mantendrá en orden el archivo y respaldo de la documentación.

Como recepcionista cumplirá la función de atender a clientes con la información respecto a los productos que ofrece la empresa.

Asesoría externa

La empresa contratará asesoría externa cuando se requiera.

Área de producción

Jefe de Producción: Está a cargo del control de calidad de los muebles de bambú en todo el proceso productivo, controla la seguridad ocupacional de cada uno de los empleados de planta, maneja un cronograma operacional.

Coordinador Logístico: Coordina el manejo logístico, que implica que la mercadería llegue a la naviera asignada por el cliente en el puerto de Guayaquil según los tiempos establecidos, realiza un trabajo conjunto con el jefe de producción para que no exista contratiempos.

Operarios: Son los encargados de transformar la materia prima (tableros de bambú) en el producto final que será comercializado (muebles de bambú).

Área de Comercialización

Comercio Exterior: Es la persona que se encarga de las negociaciones con los clientes directos, es responsables de posicionar el producto en el mercado internacional mediante una planificación estratégica, todos los resultados deberán ser reportados al gerente general.

Ventas: Es la persona encargada de realizar el contacto y seguimiento permanente con los clientes y los potenciales consumidores ya sea por correo electrónico, skype en el mercado de destino, manejo de base de datos, proyección de ventas y planes de mejora.

Área Financiera

Contador: Es el encargado del manejo de toda la información financiera y contable y las operaciones que se realicen e informar oportunamente de los resultados a la gerencia para la toma acertada de decisiones.

6.2.3. Estructura Legal

La empresa se constituirá como una compañía limitada bajo el marco legal que indica el artículo 92 de la Ley de Compañías, que establece que será conformada a con un mínimo de dos socios y un máximo de quince, además de un capital suscrito de cuatrocientos dólares, y sus acciones no pueden cotizarse en bolsa (Compañías, 2018)

6.2.4. Análisis comparativo

Se realizó el análisis con la empresa Muebles Modulares para el Hogar S.A, ubicada en Guajalo situada en la ciudad de Quito y con una sucursal en la ciudad de Guayaquil y otra en Manta. La empresa genera alrededor de 1200 conjuntos de muebles anualmente donde distribuye a nivel nacional, está conformada por una estructura organizacional funcional con el fin de optimizar los recursos. A comparación de Exportadora de Muebles Eco Furniture. Cía. que es una empresa que trabaja con materiales amigables con el ambiente, es decir, el bambú a pesar de no contar con la misma capacidad productiva se diferencia a través de la especialización.

7. Evaluación Financiera

En este capítulo se evalúa financieramente los flujos de caja generados por el proyecto, para estructurarlos la información generada en los capítulos previos se expresa en términos monetarios y sistematiza, posteriormente los flujos del

proyecto e inversionista se evalúan mediante indicadores de factibilidad para determinar si conviene o no implementar el plan de negocios para la empresa Exportadora de Muebles Eco Furniture Cia. Ltda.

7.1. Proyección de ingresos, costos y gastos

7.1.1. Proyección de ingresos

Para proyectar los ingresos, se ha tomado en cuenta la demanda estimada, que el crecimiento del proyecto será el mismo de la industria en Estados Unidos así como también el estudio de entornos se estableció en 5% anual, y que el precio de los productos para el mercado estadounidense se incrementarán 2,94% anualmente que es la inflación del país, con lo que se tiene:

Tabla 7. Presupuesto de ingresos

Concepto	1	2	3	4	5
Unidades	180	189	199	209	220
Precio	\$ 27.000,00	\$27.112,50	\$27.225,47	\$27.338,91	\$27.452,82
Ventas	\$4.860.000,00	\$5.253.028,20	\$5.693.576,61	\$6.155.488,75	\$6.669.958,02

Ya que la venta de los muebles se hará mediante una carta de crédito pagadera cuando los productos se encuentren a bordo del barco en el puerto de Guayaquil, se considera que la política de cobro será de contado.

7.1.2. Proyección de costos

Los costos comprenden todos los rubros relacionados a la producción de los muebles modulares de cocina y se recuperan luego de la venta, el costo unitario del producto es de \$24.578,25.

Para proyectar los costos se ha tomado en cuenta el volumen de ventas, que la inflación esperada es 2,94% en el país y el incremento salarial de 2,94% anual (Banco Mundial, 2018), con estas consideraciones el costo de ventas es:

Tabla 8. Proyección costo de ventas (Dólares)

Concepto	1	2	3	4	5
Costo de los productos vendidos	4.374.931,27	4.654.535,44	4.891.247,35	5.131.410,12	5.447.512,23

Productos vendidos	180,00	189,00	199,00	209,00	220,00
Costo promedio de ventas	24.305,17	24.627,17	24.579,13	24.552,20	24.761,42
Precio	27.000,00	27.112,50	27.225,47	27.338,91	27.452,82
Margen de contribución unitario (\$)	2.694,83	2.485,33	2.646,34	2.786,71	2.691,40
Margen de contribución %	9,98%	9,17%	9,72%	10,19%	9,80%

El costo de ventas promedio en el primer año será \$24.305,17 y se incrementará a \$24.761,42 el año quinto, el año cinco, así todos los años el margen de contribución (precio – costo de ventas) será superior a 9%.

En cuanto a políticas para el manejo de inventarios, la empresa mantendrá 10% de stock de productos terminados para el siguiente mes, 10% de materia prima directa y 40% de materia prima indirecta, para que el flujo de producción sea continuo.

7.1.3. Proyección de gastos

Para la proyección de los gastos se ha considerado la inflación esperada en el país y el incremento en los sueldos (Banco Mundial, 2018).

Tabla 9. Gastos generales mensuales en el primer año

Concepto	Año 1
Gastos Suministros de Oficina y limpieza	100,00
Servicios básicos	400,00
Gasto arriendo	4.000,00
Internet y telefonía fija	80,00
Servicio por honorarios Asistente Contable	350,00
GASTOS ADMINISTRATIVOS	4.930,00
Publicidad	1.766,67
Seguridad	1.500,00
Servicio honorarios Chofer	550,00
Mantenimiento vehículo	500,00
GASTOS DE VENTAS	4.316,67
GASTO OPERACIONALES	9.246,67

Los gastos operacionales mensuales el primer año serán \$9.246,67.

7.2. Inversión inicial, capital de trabajo y estructura de capital

7.2.1. Inversión inicial, capital de trabajo

La inversión inicial está conformada por tres rubros: propiedad planta y equipo o activos fijos; activos intangibles y pre operacionales, y capital de trabajo; que corresponde a los recursos que se requieren para operar normalmente mientras se cumple el ciclo producción, venta y cobro (Sheckter, 2016, p. 67).

La inversión en activos fijos es \$109.000,00; la inversión en activos intangibles y pre gestión es \$5.400; el valor de la inversión en capital de trabajo se ha establecido mediante el método de desfase, el período luego del cual el proyecto generará recursos propios, considerando que se exportará mensualmente y el cobro se hará mediante carta de crédito a la recepción del producto, por lo que el desfase es:

Desfase

30 días para producir el producto a exportar

8 días hasta el embarque del producto

8 días para la transferencia del dinero

14 días de margen operativo

Período de desfase = 60 días

Tabla 10. Inversión en capital de trabajo

Concepto	Valor mensual	Provisión
Costos	368.673,98	737.347,97
Gastos	20.485,30	40.970,60
Inventarios		576,00
Varios imprevistos		1.105,43
Inversión Capital de Trabajo		\$ 780.000,00

Con lo que la inversión inicial total es \$881.200.

Tabla 11. Inversión inicial

Concepto	Valor (Usd.)
Inversiones PPE	109.000,00
Inversión preoperative	5.400,00
Capital de trabajo	780.000,00

Total inversión inicial	894.400,00
--------------------------------	-------------------

7.2.2. Financiamiento y estructura de capital

En Ecuador existen varias fuentes posibles de financiamiento en banca pública y privada, resaltando la Corporación Financiera Nacional CFN, BanEcuador y Banco del Pacífico entre otras.

Para este proyecto la más adecuada por las condiciones y costo es la Corporación Financiera Nacional CFN, cuya línea productiva financia en primer piso hasta 80% de proyectos nuevos, con un costo neto de 12% anual aproximadamente y un plazo de vigencia de 5 años en capital de trabajo y hasta 15 años para activos fijos (Ecuavalores, 2018).

Tabla 12. Estructura de financiamiento del capital

Fuente	%	Valor
Propio	49,69%	444.400,00
Deuda L/P	50,31%	450.000,00
Total	100,00%	894.400,00

Para lograr una estructura financiera equilibrada, el aporte total de socios será \$444.400 (49,69%) y \$450.000 (50,31%) provendrán del crédito, que se pagará mediante cuotas iguales de \$10.010 mensuales.

7.3. Proyección de estados financieros

7.3.1. Estado de situación financiera

La situación financiera de la empresa Exportadora de Muebles Eco Furniture Cía. Ltda. de cada uno de los años es el siguiente.

Tabla 13. Estado de situación anual

RUBROS	1	2	3	4	5
ACTIVOS	1.219.995,70	1.347.590,20	1.599.824,02	1.988.713,52	2.446.733,38
Corrientes	1.148.722,20	1.281.043,20	1.538.003,52	1.928.919,52	2.391.665,88
Efectivo	1.058.000,66	1.187.609,26	1.441.923,37	1.830.147,36	2.382.545,88
Inventarios Prod. Terminados	49.156,53	49.097,94	48.973,14	48.894,16	-
Inventarios Materia Prima	33.645,00	35.888,00	38.131,00	40.374,00	-

Inventarios Sum. Fabricación	7.920,00	8.448,00	8.976,00	9.504,00	9.120,00
No Corrientes	71.273,50	66.547,00	61.820,50	59.794,00	55.067,50
Propiedad, Planta y Equipo	73.000,00	73.000,00	73.000,00	75.700,00	75.700,00
Depreciación acumulada	4.126,50	8.253,00	12.379,50	16.506,00	20.632,50
Intangibles	3.000,00	3.000,00	3.000,00	3.000,00	3.000,00
Amortización acumulada	600,00	1.200,00	1.800,00	2.400,00	3.000,00
PASIVOS	658.117,69	600.886,57	534.469,19	457.091,07	324.947,06
Corrientes	277.998,30	299.510,40	321.822,86	344.427,73	324.947,06
Cuentas por pagar proveedores	274.920,00	293.248,00	311.576,00	329.904,00	317.056,80
Sueldos por pagar	616,67	616,67	616,67	616,67	616,67
Impuestos por pagar	2.461,64	5.645,73	9.630,19	13.907,06	7.273,59
No Corrientes	380.119,39	301.376,17	212.646,34	112.663,34	-
Deuda a largo plazo	380.119,39	301.376,17	212.646,34	112.663,34	-
PATRIMONIO	561.878,00	746.703,63	1.065.354,82	1.531.622,45	2.121.786,32
Capital	444.400,00	444.400,00	444.400,00	447.200,00	447.200,00
Utilidades retenidas	117.478,01	302.303,64	620.954,82	1.084.422,46	1.674.586,33

A fines del primer año los activos totales se encuentran financiados 53,94% por deuda y 46,06% por recursos de los inversores, y el año quinto la deuda equivale a 13,28% de los activos totales y 86,72% corresponde a aporte de los inversores.

7.3.2. Estados de resultados

Conforme se observa la rentabilidad neta del proyecto alcanzada el primer año 2,42% y se incrementa hasta 8,85% el quinto año, seguramente por efecto de economías de escala al incrementarse la producción.

Tabla 14. Estado de resultados anuales

Concepto	1	2	3	4	5
Ventas	4.860.000,00	5.253.028,20	5.693.576,61	6.155.488,75	6.669.958,02
Costo de los productos vendidos	4.374.931,27	4.654.535,44	4.891.247,35	5.131.410,12	5.447.512,23
Utilidad bruta	485.068,73	598.492,76	802.329,25	1.024.078,64	1.222.445,80
Gastos sueldos	134.863,60	148.244,68	148.787,21	155.405,14	159.919,66
Gastos generales	110.960,00	114.222,22	117.580,36	121.037,22	124.595,71
Gastos de depreciación	4.126,50	4.126,50	4.126,50	4.126,50	4.126,50
Gastos de amortización	600,00	600,00	600,00	600,00	600,00
Utilidad antes de intereses e impuestos y participación	234.518,63	331.299,36	531.235,18	742.909,78	933.203,92
Gastos de intereses	50.239,41	41.376,80	31.390,19	20.137,02	7.456,68
Utilidad antes de impuestos y participación	184.279,22	289.922,56	499.845,00	722.772,76	925.747,25
15% participación trabajadores	27.641,88	43.488,38	74.976,75	108.415,91	138.862,09
Utilidad antes de impuestos	156.637,34	246.434,18	424.868,25	614.356,84	786.885,16

Impuesto a la renta	39.159,34	61.608,54	106.217,06	153.589,21	196.721,29
Utilidad neta	117.478,01	184.825,63	318.651,19	460.767,63	590.163,87

7.3.3. Estados de flujo de efectivo

Los estados de flujos de efectivo del primer año de operación del proyecto constan en los anexos de este documento, y evidencian flujos positivos en todos los años del proyecto.

7.4. Evaluación de la factibilidad financiera

7.4.1. Flujos de caja del proyecto e inversionista

Los flujos de caja del proyecto consideran todos los rubros asociados a éste, y los inversionistas únicamente a la inversión propia, no consideran el financiamiento ya que esto forma parte del proyecto.

A continuación se detalla los flujos correspondientes.

Tabla 15. Flujos de caja del proyecto e inversionista (Dólares)

AÑO	0	2018	2019	2020	2021	2022
Flujos del proyecto	\$(856.576,00)	\$365.040,06	\$255.749,61	\$380.455,13	\$511.565,00	\$380.264,28
Flujo del inversionista	\$(406.576,00)	\$261.850,72	\$149.573,58	\$270.913,60	\$398.231,16	\$262.657,16

7.4.2. Tasa de descuento

La información con la cual se establecieron las tasas de descuentos se encuentra detallada a continuación.

Tabla 16. Datos para obtener tasas de descuento

Tasa libre de riesgo	2,50%
Rendimiento del Mercado	12,37%
Beta	1,12
Beta Apalancada	1,49
Riesgo País	6,00%
Tasa de Impuestos	22,00%
Participación Trabajadores	15%
Escudo Fiscal	33,70%

Razón Deuda/Capital	1,01
Costo Deuda Actual	12,00%
TASAS DE DESCUENTO	
WACC	17,41%
CAPM	26,99%

Tomado de: (Datos Macro, 2018)

Las tasas a aplicar para descontar los flujos de caja del proyecto e inversionista son WACC = 17,41% correspondiente al costo promedio ponderado del capital que se debe tomar en cuenta para el proyecto; y del inversionista CAPM = 26,99% y que valora el riesgo del mercado, entorno y actividad.

7.4.3. Criterios de valoración

Para analizar cuan factible en el ámbito financiera del proyecto se emplearon los indicadores: Valor Actual Neto (VAN), Tasa Interna de Retorno (TIR), Período de Recuperación de la Inversión (PRI), y Relación de beneficio a costo (B/C).

Tabla 17. Evaluación financiera del proyecto e inversionista

Evaluación flujos del proyecto		Evaluación flujos del inversionista	
WACC	17,41%	CAPM	26,99%
VAN	\$314.508,95	VAN	\$257.362,88
IR	1,37	IR	1,63
TIR	31,74%	TIR	54,30%
PRI	3 años y 6 meses	PRI	2 años y 10 meses

Desde la perspectiva del proyecto, $VAN=314.508,95>0$ lo que indica la viabilidad del proyecto; $TIR=31,76\%>17,41\%$ por lo cual el proyecto es rentable; la inversión realizada se recupera en tres años y seis meses; por cada dólar que se invierta, se recuperan \$1,37 generándose un beneficio de 0,37 centavos por cada dólar invertido (Zapag Chain & Zapag Chain, 2015).

Desde el aspecto del inversionista, $VAN=257.362,88>0$ manifiesta la viabilidad del proyecto; $TIR=54,30\%>26,99\%$ por lo cual el proyecto es factible; la inversión que se va a realizar se lograra recuperar en dos años y tres meses; por cada

dólar que se invierte se recuperan 1,63 dólares generándose un beneficio de 0,63 dólares por cada uno invertido (Zapag Chain & Zapag Chain, 2015).

Los indicadores detallados anteriormente muestran que el proyecto es rentable, por lo que debe ser llevado a cabo. Para cumplir con los indicadores se debe lograr el nivel de ventas establecido y controlarse adecuadamente los costos y gastos.

7.5. Índices financieros

El análisis de los índices financieros relacionados al proyecto es.

Tabla 18. Índices financieros

ÍNDICES	Industria	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Promedio
Liquidez	4,3	4,13	4,28	4,78	5,60	7,36	5,23
Apalancamiento	0,61	0,5394	0,4459	0,3341	0,2298	0,1328	0,34
Apalancamiento patrimonial	0,39	0,4606	0,5541	0,6659	0,7702	0,8672	0,66
Rentabilidad neta	6,29%	2,42%	3,52%	5,60%	7,49%	8,85%	5,57%
Rentabilidad sobre activos ROA	14,62%	9,63%	13,72%	19,92%	23,17%	24,12%	18,11%
Rentabilidad sobre el patrimonio ROE	11,06%	20,91%	24,75%	29,91%	30,08%	27,81%	26,69%

Tomado de: (Superintendencia de Compañías y Valores, 2019)

Cada uno de los años el proyecto tendrá capacidad para cubrir sus obligaciones corrientes ya que su liquidez es superior a uno, es decir dispone de más de un dólar de activo corriente por cada dólar de deuda.

Exportadora de Muebles Eco Furniture Cía. Ltda. a fines del primer año por cada dólar de activo obtendrá 52,94 centavos de deuda y el quinto año 13,28 centavos lo que incrementa la independencia operativa; el primer año por cada dólar de pasivo habrá 46,06 centavos de aporte patrimonial y en el quinto año 86,62 centavos lo que marca el compromiso de los socios hacia la empresa.

La rentabilidad neta en ventas será en promedio 5,57% que es inferior a 6,29% de la industria e igual ligeramente por debajo a 6,5% que es la tasa referencial pasiva de inversiones a largo plazo; el promedio del ROA es 18,13% y el del ROE 26,69% superior a 6,5% que es la tasa referencial pasiva de inversiones a largo plazo, lo que denota rentabilidad.

Los indicadores de Exportadora de Muebles Eco Furniture Cía. Ltda. son superiores a los que presenta la industria (Superintendencia de Compañías y Valores, 2019)

Para tener un mejor rendimiento en los indicadores de situación financiera y rentabilidad, la empresa deberá conservar un adecuado nivel de endeudamiento, invertir los recursos disponibles a corto plazo y controlar los costos y gastos.

8. Conclusiones Generales

El proyecto orientado a la creación de una empresa de muebles modulares de cocina elaborados con tableros de bambú, para su exportación al mercado de Los Ángeles en los Estados Unidos, conforme lo establece la matriz EFE, es sensible a los factores del entorno ya que su valoración es superior a la media (2,50), el balance es positivo pues las oportunidades son mayores que las amenazas. El sector productor de muebles nacional tiene capacidad para incrementar su producción, generar bienes de calidad y ser competitivo porque dispone de artesanos capacitados, equipos y maquinaria productiva moderna, herramientas tecnológicas para gestionar eficientemente los recursos. Existe una provisión adecuada de tableros de bambú, y el Estado busca fortalecer la industria nacional. Esta coyuntura permitirá al proyecto ingresar exitosamente al mercado de Los Ángeles si genera una propuesta de valor atractiva, de calidad, novedosa y a un precio adecuado, pues el mercado de muebles modulares para cocina es muy competitivo.

El mercado de muebles modulares para ambientes de cocina de Los Ángeles es el mayor de los Estados Unidos y crece 5% anualmente; el consumidor busca lo mejor dentro de su presupuesto, prioriza la calidad de los materiales y acabados, no está cerrado a marcas extranjeras. Existe gran acogida hacia el producto porque es elaborado con material ecológico (tableros de bambú), si se entrega una propuesta de valor diferente y novedosa, no existiría problema al introducir el producto, teniendo en cuenta que las medidas más solicitadas de muebles de cocina son 3m X 1,20 X 0,70m; 2m X 1,20 X 0,70m; 1,50m X 1,20m X 0,70m y 1,20m X 1,20m X 0,70m; el precio adecuado de un conjunto de muebles

modulares de cocina para cubrir un área de 15m² es de \$ 39.000 y que los colores de muebles más demandados en California son los tonos claros (70%). La idea de negocio es atractiva porque el balance situacional es positivo, el mercado de muebles modulares para cocina en los Estados Unidos crece 5% anualmente y California es el mayor mercado de Estados Unidos para muebles de hogar. Se logrará ingresar a este mercado atractivo, competitivo y exigente si la propuesta de valor es diferente como en este caso, el material utilizado y la gama de colores que se ofrece, brindando durabilidad y calidad, al ofertarlo al precio adecuado, mediante un grupo de distribución posicionado, se logrará cumplir las expectativas de los clientes. Para materializar el proyecto es conveniente respetar el diseño propuesto e implementarlo eficientemente.

La segmentación muestra que el market share es 0,50% de la demanda potencial y la meta anual de ventas es de 180 conjuntos de muebles modulares elaborados con tableros de bambú para cocina, que cubran 15m² cada uno, se comercializarán mediante exportaciones mensuales bajo la marca Bamboo Eco Furniture, mediante una estrategia de internacionalización de exportación directa, de inserción de estandarización global, de posicionamiento más por menos y de distribución selectiva aplicando un canal indirecto corto, a un precio de \$27.000 para el intermediario, el mismo que permitirá tanto el distribuidor y la empresa tener una adecuada rentabilidad.

Exportadora de Muebles Eco Furniture Cía. Ltda., es una empresa ecuatoriana que produce y comercializa muebles modulares de bambú para cocina, bajo los mejores estándares de calidad, diseño y servicio para satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes, operando con ética, responsabilidad social y ambiental. Si bien su nivel de producción es menor al de las grandes empresas productoras de muebles modulares del país, se diferenciará por emplear materiales ecológicos y su experticia en la fabricación con bambú; sería adecuado a futuro ampliar la cobertura hacia otras ciudades de Estados Unidos, aprovechando el prestigio del distribuidor y el posicionamiento que alcanzará la marca Bamboo Eco Furniture.

El proyecto es factible porque los indicadores Valor Actual Neto, Tasa Interna de Retorno, Período de Recuperación e Índice de Recuperación son positivos, por lo que procede su implementación; para alcanzar estos indicadores, se debe lograr el nivel de ventas establecido y controlarse adecuadamente los costos y gastos. Adicionalmente el proyecto Exportadora de Muebles Eco Furniture Cía. Ltda. presenta índices financieros superiores a los que en promedio presenta la industria nacional.

Referencias

- Banco Central del Ecuador. (01 de 03 de 2017). *Estadísticas Económicas*. Recuperado el 10 de 03 de 2017, de Riesgo País: http://contenido.bce.fin.ec/resumen_ticker.php?ticker_value=riesgo_pais
- Banco Central del Ecuador. (20 de 04 de 2018). *Estadísticas Económicas*. Recuperado el 20 de 04 de 2018, de Riesgo País: http://contenido.bce.fin.ec/resumen_ticker.php?ticker_value=riesgo_pais
- Banco Central del Ecuador. (01 de 03 de 2019). *Estadísticas Económicas*. Recuperado el 10 de 03 de 2019, de Riesgo País: http://contenido.bce.fin.ec/resumen_ticker.php?ticker_value=indicadores_pais
- Banco Mundial. (15 de 02 de 2018). *Banco Mundial*. Recuperado el 10 de 04 de 2018, de Ecuador: panorama general: <http://www.bancomundial.org/es/country/ecuador/overview>
- CEA. (20 de 10 de 2018). *Coordinadora Ecuatoriana de Agroecología*. Obtenido de <http://www.agroecologia.ec/practicas-agroecologicas>
- CEA. (01 de 10 de 2018). *Coordinadora Ecuatoriana de Agroecología, CEA*. Recuperado el 20 de 10 de 2018, de Reforestación en el Ecuador: <http://www.agroecologia.ec/practicas-agroecologicas>
- CENTRAL, B. (20 de 04 de 2018). *ESTADÍSTICAS ECONÓMICAS*. Obtenido de http://contenido.bce.fin.ec/resumen_ticker.php?ticker_value=riesgo_pais
- CEPAL. (15 de 10 de 2018). *Perspectivas de la economía latinoamericana para el 2018*. Obtenido de <http://www.cepal.org/es/publicaciones/1463-perspectivas-economicas-america-latina-2013-politicas-pymes-cambio-estructural>
- CEPAL. (15 de 10 de 2018). *Perspectivas de la economía latinoamericana para el 2018*. Santiago de Chile: Comisión Económica para América Latina y el Caribe. Obtenido de Publicaciones, Perspectivas económicas de América Latina 2018: <http://www.cepal.org/es/publicaciones/1463-perspectivas-economicas-america-latina-2013-politicas-pymes-cambio-estructural>
- Compañías, S. d. (20 de 10 de 2018). *Superintendencia de Compañías*. Obtenido de <http://portal.supercias.gob.ec/wps/wcm/connect/77091929-52ad-4c36-9b16-64c2d8dc1318/LEY+DE+COMPA%C3%91IAS+act.+Mayo+20+2014.pdf?MOD=AJPERES&CACHEID=77091929-52ad-4c36-9b16-64c2d8dc1318>

- COPCI. (2016). *Código de la Producción, Comercio e Inversiones*. Quito: Sexto Suplemento del Registro Oficial 913.
- Costco. (10 de 05 de 2018). *Costco Wholesale Corporation*. Recuperado el 05 de 05 de 2018, de Costco Wholesale Corporation
<https://www.costco.com/>
- Datos Macro. (01 de 03 de 2018). *Expansión datosmacro.com*. Recuperado el 20 de 04 de 2018, de Japón: www.datosmacro.com/paises/japon
- Datos Macro. (01 de 03 de 2018). *Expansión datosmacro.com*. Recuperado el 20 de 10 de 2018, de Estados Unidos:
www.datosmacro.com/paises/estadosunidos
- David, F. B. (2013). *Conceptos de Administración Estratégica 10ma. Ed.* México D.F.: Pearson - Prentice Hall.
- Ecuavalores. (2018). Mercado financiero del Ecuador III Trimestre 2018 . *Ecuavalores* , 11-12.
- El Comercio. (30 de 03 de 2018). Ecuador relanza agenda comercial con Estados Unidos . *El Comercio*, págs.
<http://www.elcomercio.com/actualidad/ecuador-relanza-agendacomercial-eeuu-negocios.html>.
- Ferromadera. (01 de 10 de 2018). *Ferromadera*. Obtenido de Showroom:
<http://ferromaderaec.com/showroom/>
- FLACSO. (2018). *Impacto de la tecnología en el desarrollo socio económico del Ecuador*. Quito: Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales.
- Fujiwara, E. (01 de 10 de 2018). *Oportunidades de industrialización en el Sector Agroindustrial*. Japón: JICA.
- Grupo Santander. (20 de 03 de 2017). *Portal Santander Trade.com*. Recuperado el 01 de 11 de 2017, de Análisis de mercados, Estados Unidos, política y economía:
<https://es.portal.santandertrade.com/analizar-mercados/estados-unidos/politica-y-economia>
- Grupo Santander. (20 de 12 de 2018). *Portal Santander Trade.com*. Recuperado el 20 de 05 de 2019, de Estados Unidos, mercado, política, gestión y economía: <https://es.portal.santandertrade.com/analizar-mercados/estadosunidos/politica-y-economia>
- Instituto Cervantes. (2017). *Ficha País Estados Unidos de América* . New York: Oficina de Información Diplomática.

- Instituto Cervantes. (2018). *Ficha País Estados Unidos*. New York: Oficina de Información Diplomática.
- Jonesey, M. (2017). *Industrialización del bambú*. Brasilia: Markada.
- Kotler, P. (2015). *Dirección de Marketing 4ta. Ed.* México: Prentice Hall.
- Lambin, Jean-Jacques. (2013). *Dirección de marketing Gestión estratégica y operativa del mercado 3ra. Ed.* México D.F.: McGrawHill.
- Macro, D. (20 de 10 de 2018). *Expansión datosmacro.com*. Obtenido de www.datosmacro.com/paises/estadosunidos
- Ministerio de Comercio Exterior. (01 de 10 de 2018). *El SGP de los Estados Unidos, relevancia para el Ecuador*. Quito: Ministerio de Comercio Exterior. Recuperado el 20 de 03 de 2018, de Comercio Bilateral.
- Ministerio de Comercio Exterior. (01 de 10 de 2018). *El SGP de los Estados Unidos, relevancia para el Ecuador*. Quito: Ministerio de Comercio Exterior. Recuperado el 20 de 03 de 2018, de Comercio Bilateral.
- Ministerio de Industrias y Productividad. (2019). *Situación y perspectivas de la industria del mueble en el Ecuador*. Quito: MIPRO.
- MIPRO. (28 de 08 de 2019). *Productividad laboral en el país*. Quito: MIPRO. Obtenido de <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/indice-de-precios-al-consumidor>
- MIPRO, M. d. (2018). *Actualización del Décimo Censo Industrial y Comercial*. Quito: MIPRO.
- MIPRO, M. d. (2019). *Actualización del Décimo Censo Industrial y Comercial*. Quito: MIPRO.
- Organización ComTrade. (20 de 10 de 2018). *Organización ComTrade*. Recuperado el 20 de 10 de 2018, de Comercio Internacional de Muebles: <https://comtrade.un.org/>
- Organización ComTrade. (01 de 03 de 2018). *Organización ComTrade*. Recuperado el 20 de 05 de 2019, de Comercio Internacional: <https://comtrade.un.org/>
- Pinterest. (15 de 01 de 2019). *Pinterest*. Obtenido de Muebles de bambú: <https://www.pinterest.com>
- PROECUADOR. (01 de 07 de 2018). *Condiciones y requisitos para exportar muebles*. Quito: Proecuador. Recuperado el 19 de 04 de 2019, de

Condiciones y requisitos para exportar muebles:

<http://www.proecuador.gob.ec/pubs/requisitos-para-exportar-muebles/>

Santoja, L. (24 de 07 de 2018). *Block de Economía Mundial*. Recuperado el 01 de 10 de 2018, de Análisis PEST de USA:

<https://luissantonja.wordpress.com/2017/04/24/analisis-pest-de-usa/>

Sheckter, G. (2016). *Gestión financiera de proyectos 5ta. Ed.* México D.F.: Prentice Hall.

Superintendencia de Compañías y Valores. (2019). *Análisis de la industria ecuatoriana 2017 - 2018*. Quito: Unidad de Inteligencia de Negocios y Mercado.

TSW Marketing. (12 de 10 de 2018). *American Furniture Market*. New York: TSW Marketing. Recuperado el 18 de 10 de 2018, de Redes sociales: www.tsw.it

Unidad de Análisis y Síntesis del INEC. (2012). *CIIU 4.0 Clasificación Nacional de Actividades Económicas*. Quito: Instituto Nacional De Estadísticas y Censos (INEC).

US Commercial Statistical Database. (30 de 11 de 2017). *US Furniture Market*. New York: US Commercial Statistical Database. Recuperado el 20 de 04 de 2018, de Estados Unidos Japón, mercado hortofrutícola, perfil del consumidor: <http://interletras.com/manualcci/Japon/japon03.htm>

US Commercial Statistical Database. (30 de 11 de 2018). *US Furniture Market*. New York: US Commercial Statistical Database. Recuperado el 20 de 04 de 2018, de Estados Unidos Japón, mercado hortofrutícola, perfil del consumidor: <http://interletras.com/manualcci/Japon/japon03.htm>

US Industry Office. (2018). *fMercado directo y relacional al sector constructor*. Portland : US Industry Office.

US Industry Office. (2018). *Mercado directo y relacional al sector constructor*. Portland: US Industry Office.

Whalley, A. (2014). *Strategic Marketing*. Nueva York: ebooks bookboon.com.

Zambrano, C. (2018). *Evolución económica política del Ecuador*. Quito: Abya Yala.

Zapag Chain, N., & Zapag Chain, R. (2015). *Diseño y evaluación de proyectos 15ta. Ed.* México D.F.: IPrentice Hall.

ANEXOS

Anexo 1. Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE)

	Factores	Peso	Valor	Ponderado
1	Apoyo del Estado a la industria y al cambio de la matriz productiva.	0,05	3	0,15
2	Busca de mecanismos para dinamizar el comercio bilateral entre Ecuador y Estados Unidos.	0,05	4	0,20
3	Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones impulsa producción con estándares de calidad	0,03	3	0,09
4	Impulso a la reforestación y explotación forestal sustentable.	0,07	4	0,28
5	Capacidad económica del mercado estadounidense	0,05	3	0,15
6	Hábitos de compra de vivienda y uso de muebles personalizados en el mercado estadounidense	0,05	3	0,16
7	Disponibilidad y acceso a TIC, que facilita el comercio, los negocios y optimiza la gestión	0,07	4	0,28
8	Disponibilidad de maquinaria y recurso humano operativo calificado	0,03	3	0,09
9	Poder de negociación con clientes	0,05	2	0,10
10	Capacidad de negociación de proveedores	0,05	2	0,10
	TOTAL OPORTUNIDADES	0,50		1,60
1	Inestabilidad política en Ecuador y Estados Unidos	0,06	2	0,12
2	Baja eficiencia logística del Ecuador	0,06	2	0,12
3	Bajo crecimiento económico	0,07	2	0,14
4	Limitaciones del gasto público	0,07	2	0,14
7	Rivalidad entre competidores	0,06	3	0,18
8	Ingreso de potenciales competidores	0,08	3	0,24
9	Productos sustitutivos	0,10	3	0,30
	TOTAL AMENAZAS	0,50		1,24

Anexo 2. Encuestas realizadas

¿Se encuentra en proceso de adquisición o de renovación de vivienda?

Opciones	Si	No	Total
fi	10	5	15
fi%	66,67%	33,33%	100,00%

¿Tiene preferencia por alguna marca de muebles modulares para ambientes de vivienda?

Home Depot, IKEA

Opciones	Si	No	Total
fi	2	8	10
fi%	20,00%	80,00%	100,00%

¿Qué tono de mueble modular de madera para ambiente de vivienda prefiere?

Opciones	Claro	Obscuro	Total
fi	7	3	10
fi%	70,00%	30,00%	100,00%

¿Qué variable determina su decisión de compra del producto?

Variable	fi	Xfi
Calidad y acabado	7	70,00%
Marca	2	20,00%
Precio	1	10,00%
Color	0	0,00%
Tipo de madera	0	0,00%
Total	10	100,00%

¿Tiene interés por adquirir muebles modulares de madera para ambientes de viviendas con sistema automatizado para apertura de puertas?

Opciones	Si	No	Total
fi	8	2	10
fi%	80,00%	20,00%	100,00%

¿A qué precio adquiriría un conjunto de muebles que cubran 15m2 de superficie para ambiente de cocina?

Precio	Marca	fi	%Fi	Ponderado
25000-35000	\$ 30.000	2	20%	\$ 6.000
35000-45000	\$ 40.000	7	70%	\$ 28.000
Más de 45000	\$ 50.000	1	10%	\$ 5.000
Precio promedio ponderado				\$ 39.000

¿Dónde adquiriría muebles modulares para cocina y dormitorio?

Variable	fi	Xfi
Cadena de almacene	8	80,00%
Fábrica a medida	2	20,00%
Tienda pequeña	0	0,00%
Tienda de medio uso	0	0,00%
Otro sitio	0	0,00%
Total	10	100,00%

¿Por qué medio se informaría sobre muebles modulares para cocina y dormitorio?

Variable	fi	Xfi
Redes sociales	6	60,00%
Página web	2	20,00%
Mailing	1	10,00%
Otros medios	1	10,00%
Total	10	100,00%

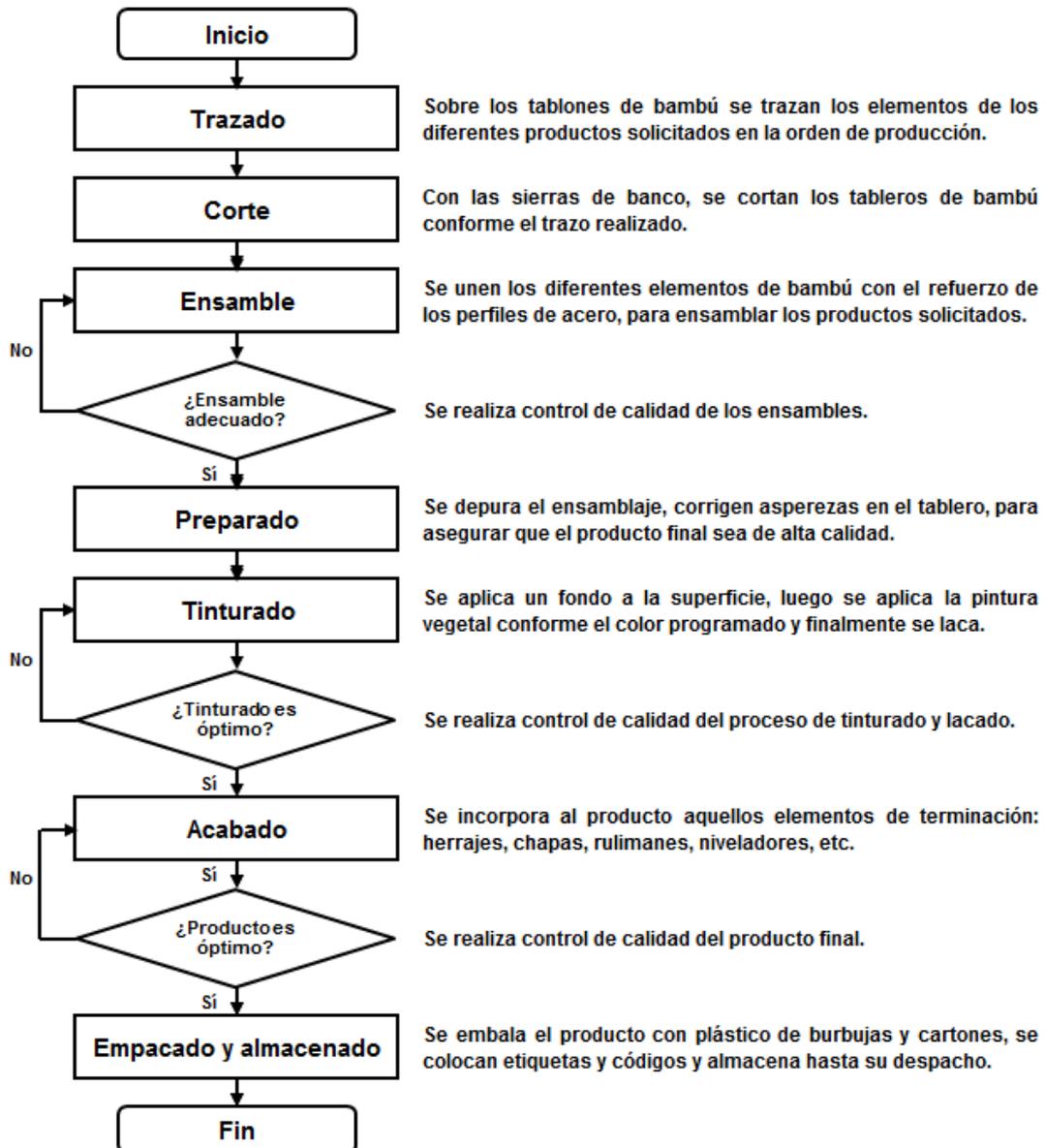
Anexo 3. Fórmula de cálculo de correlación entre variables

$$r = \frac{n \sum_{i=1}^n x_i y_i - \sum_{i=1}^n x_i \sum_{i=1}^n y_i}{\sqrt{n \sum_{i=1}^n x_i^2 - \left(\sum_{i=1}^n x_i \right)^2} \sqrt{n \sum_{i=1}^n y_i^2 - \left(\sum_{i=1}^n y_i \right)^2}}$$

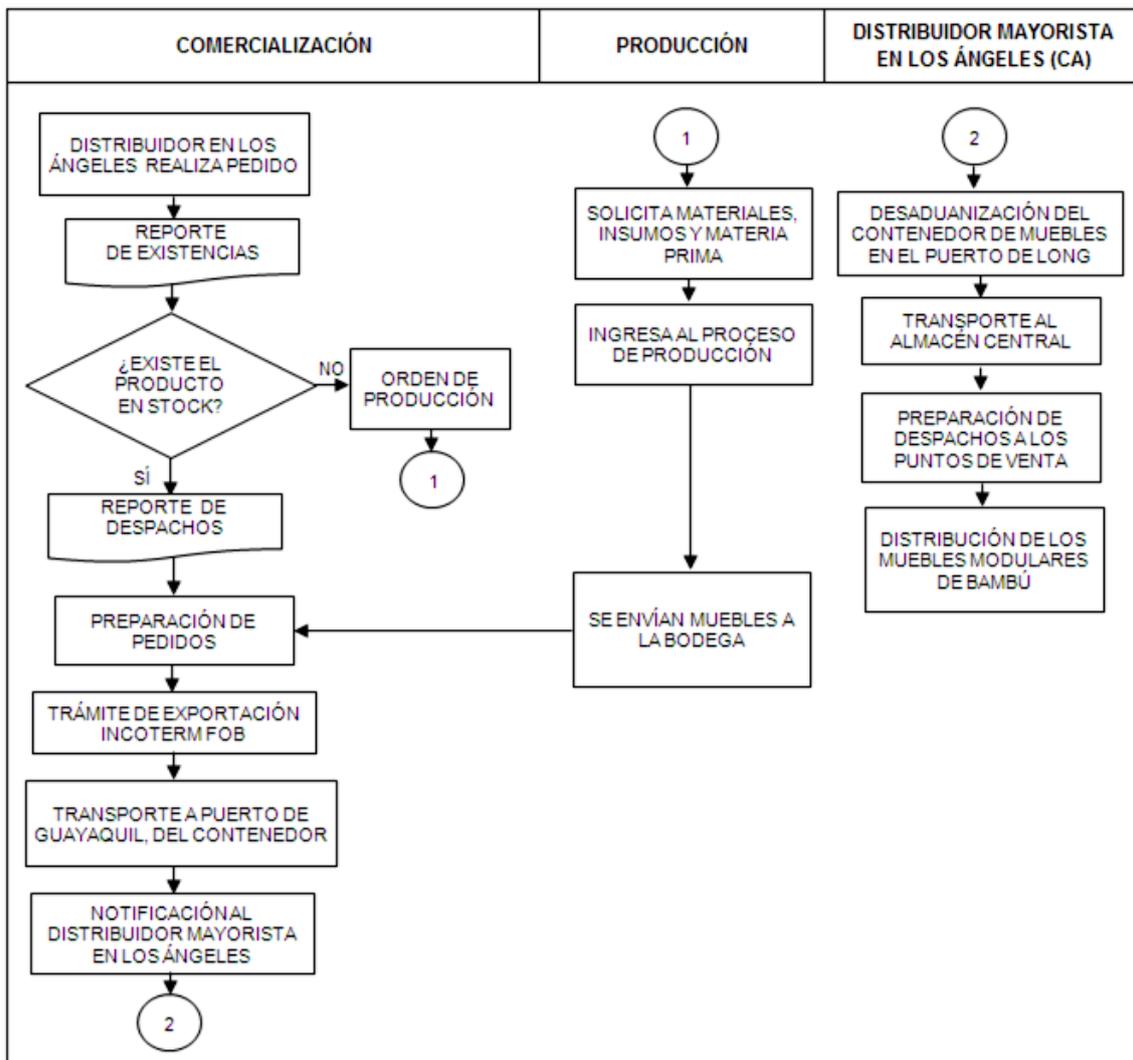
Anexo 4. Lienzo Canvas

Asociaciones clave	Actividades clave	Propuesta de valor	Relaciones con clientes	Segmento de mercado
<p>Proveedores de tableros de bambú.</p> <p>Artesanos productores.</p> <p>Empresa de transporte y gestión logística internacional.</p> <p>Grupo de distribución en Los Ángeles.</p>	<p>Provisión de la materia prima.</p> <p>Producción de muebles.</p> <p>Comercialización internacional</p> <p>Promoción.</p>	<p>Muebles modulares de cocina elaborados con tableros de bambú.</p> <p>Diferenciación Bambú.</p> <p>Precios inferiores a los de los proveedores de EEUU porque se requiere aporte de mano de obra y en EEUU es costosa.</p>	<p>Trato y atención personalizada.</p> <p>Comunicación permanente.</p> <p>Recepción y atención de comentarios, sugerencias y quejas.</p>	<p>Cadenas de distribución de muebles en Los Ángeles, California.</p>
	<p>Recursos clave</p> <p>Equipo.</p> <p>Recurso humano.</p> <p>Conocimiento técnico del proceso de producción de los muebles.</p> <p>Conocimiento de comercio internacional</p>		<p>Canales</p> <p>Indirecto largo a través de un grupo de distribución, en Los Ángeles que puede ser: Home Depot (14 locales), COSTCO (9 locales) o TARGET (7 locales).</p>	
Estructura de costos		Fuentes de ingresos		
<p>Materia prima e insumos.</p> <p>Nómina de personal.</p> <p>Costos indirectos de fabricación</p> <p>Servicios públicos: luz eléctrica, agua potable, telefonía, internet.</p> <p>Depreciación de equipos y activos fijos.</p> <p>Gastos Financieros (comisiones bancarias e intereses).</p>		<p>Venta en el mercado de Los Ángeles California de muebles modulares de bambú para cocina.</p>		

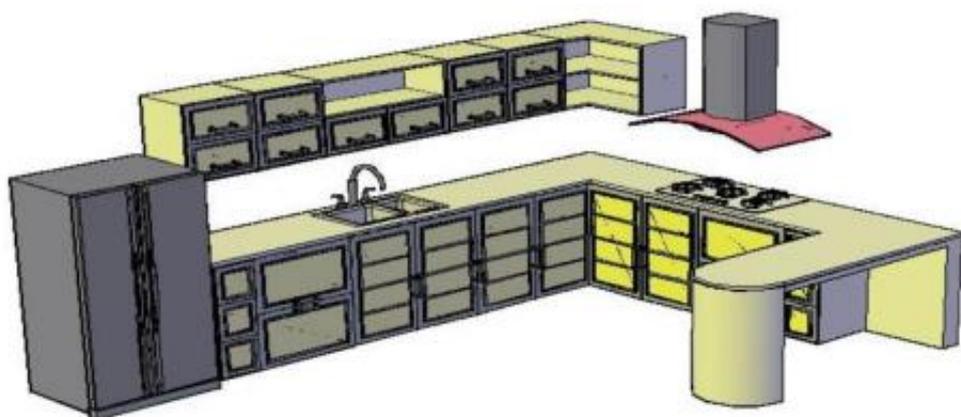
Anexo 5. Flujograma de proceso



Anexo 6. Flujoograma de Logística



Anexo 7. Modelo Cocina



Vista en perspectiva

