

Universidad de Cuenca



Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas Carrera Administración de Empresas

“Modelo de negocios para el centro de fomento productivo del mueble y la madera Innovacentro para fortalecer a las pymes del sector maderero de fabricación de muebles del cantón Cuenca en el periodo 2017-2019”

Trabajo de titulación previo a la
obtención del título de Ingeniero
Comercial

Autoras:

Berrezueta Lucero Carmen Jenifer

C.I: 1900716471

Peralta Arias Lourdes Andrea

C.I: 0105358329

Directora:

Mgs. Ximena Katherine Peralta Vallejo

C.I: 0103095972

Cuenca-Ecuador

Marzo - 2018



RESUMEN

El presente trabajo muestra una metodología clara, precisa y sobre todo una herramienta que permita tomar las mejores decisiones al momento de su aplicación, el modelo de negocios propuesto tiene como objetivo dar a conocer a la unidad de negocios Innovacentro su situación actual, y para ello se realizó un análisis que permitió identificar los puntos fuertes y débiles de Innovacentro; así como también sus oportunidades y amenazas potenciales, y cómo éstas repercuten en la toma de decisiones.

Bajo este contexto se pudo identificar que Innovacentro puede y debe ayudar al sector manufacturero de la madera ya que es un proyecto dedicado a fortalecer y brindar ayuda a los mismos.

Por lo que se empezó con un estudio de campo, para analizar a las empresas madereras dedicadas a las de fabricación de muebles que existen en la ciudad de Cuenca, llegando a la conclusión que efectivamente necesitan ayuda por parte de entes públicos que promuevan sus actividades para el mejoramiento del sector.

Al identificar ciertas falencias en la industria de la madera y el mueble se vio oportuna la posibilidad de proponer la implementación de planes y estrategias que mejoren de manera significativa al sector en temas como: producción, capacitación y asistencia técnica.

La tecnología e innovación que Innovacentro pueda brindar es un factor de éxito para que se puedan mejorar muchas de estas falencias.

PALABRAS CLAVE: MODELO DE NEGOCIO, CADENA DE VALOR, PLAN DE MARKETING, PLAN ESTRATÉGICO, PLAN PRODUCCIÓN, EVALUACIÓN ECONÓMICA-FINANCIERA.



ABSTRACT

The present project shows a clear and precise methodology, and above all, a tool to make the best decisions at the moment of its application. The proposed business model aims to inform unit Innovacentro of its current situation and for this an analysis was carried out that allowed to identify the strengths and weaknesses of Innovacentro. This analysis outlines the opportunities in the current market, and potential threats and how they affect decision making.

In this context, it can be identified that Innovacentro can and should help the manufacturing of wood as this project is dedicated to strengthening and providing assistance to suppliers.

As a starting point, a field study was conducted to analyze companies engaged in the manufacturing of furniture that exist in the city of Cuenca. This analysis reaches the conclusion that these companies effectively need help from the public sector; help to promote their activities improving their industry.

By identifying certain shortcomings in the wood and furniture industry, there is an opportunity for proposals such as timely implementation of plans and strategies to improve significantly the sector on issues such as: production, training and technical support.

The technology and innovation that Innovacentro can provide is a crucial factor that can improve many of these companies' shortcomings.

KEYWORDS: BUSINESS MODEL, VALUE CHAIN, MARKETING PLAN, STRATEGIC PLAN, PRODUCTION PLAN, ECONOMIC-FINANCIAL EVALUATION.



CONTENIDO

RESUMEN 2

ABSTRACT 3

INDICE DE GRÁFICOS 7

INDICE DE TABLAS 8

INDICE DE FIGURAS 9

INDICE DE ANEXOS 10

AGRADECIMIENTOS 15

DEDICATORIA 17

INTRODUCCIÓN 19

1. CAPÍTULO I: ANTECEDENTES 21

 1.1 El sector manufacturero de la madera en el Ecuador 21

 1.1.1 Representación del sector maderero en el Ecuador 21

 1.1.2 Las PYMES en el Ecuador 24

 1.2 El sector manufacturero de la madera en la Ciudad de Cuenca 27

 1.2.1 Factores que influyen en las PYMES de fabricación de muebles en la Ciudad de Cuenca. 28

2. CAPITULO II: DIAGNOSTICO DE LA UNIDAD DE NEGOCIO INNOVACENTRO 30

 2.1 Antecedentes de la empresa Innovacentro. 30

 2.1.1 Inversión de Innovacentro 31

 2.1.2 Maquinaria y Equipos del Innova 31

 2.1.3 Plan Estratégico del Innovacentro. 32

 2.1.4 Estructura General Orgánica de la Empresa Pública municipal de desarrollo Económico EDEC E.P. 33

 2.1.5 Productos y servicios de Innovacentro 34

 2.2 Sistematización de encuestas 37

 2.2.1 Ámbito de estudio 37

 2.2.4 Organización y logística 37

 2.3 Análisis de resultados de la encuesta 39

 2.3.1 Bloque A - Abastecimiento de Materia Prima 39

 2.3.2 Bloque B - Maquinaria y equipos 40

 2.3.3 Bloque C – Servicios 41



2.3.4	Bloque D - Líneas de Producción.....	43
2.3.5	Bloque E – Comercialización	44
2.3.6	Bloque F - Financiamiento del Capital de Trabajo	46
2.3.7	Bloque G – Personal	47
2.3.8	Bloque H - Capacitación, Asistencia técnica e Investigación	47
2.3.9	Bloque I – Unidad de negocio Innovacentro	49
2.4	Identificación de oportunidades del negocio.	51
2.4.1	Oportunidades del negocio.	51
2.4.2	Zonas de producción y comercialización.	52
2.5	Delimitación de oportunidades.....	53
2.5.1	Descripción de la oportunidad del producto	53
2.5.2	Descripción de la oportunidad de Innovacentro.	54
2.5.3	Identificación de los Actores.	54
2.5.4	Oferta actual-potencial en el Ecuador.	55
2.5.5	Principales problemas del sector Maderero de Fabricación de Muebles.	57
2.5.6	Estudio de la Demanda.....	58
2.5.7	Intereses de Innovacentro	62
3.	CAPITULO III: ANALISIS DE LA CADENA DE VALOR.....	64
3.1	Metodología	64
3.2	Etapa 1. Análisis de objetivos, producto y alcance del negocio.....	65
3.2.1	Análisis de Objetivos	65
3.2.2	Selección del Producto	66
3.2.3	Alcance de la Cadena	67
3.3	Etapa 2. Análisis de la Cadena.....	68
3.3.1	Entorno a la cadena Productiva	68
3.3.2	Actividades Primarias.....	71
3.3.3	Actividades de Apoyo.....	74
3.3.4	Flujo de la cadena	75
3.3.5	Margen de Producción – Costos Beneficios.	76
3.3.6	Margen de Producción – Costos y Márgenes	78
3.4	Etapa 3. Análisis de Factores Externos e Internos.....	79
3.5	Construcción de Puntos Críticos y Ventajas Competitivas.	81
3.5.1	Ventajas Competitivas	81



3.5.2	Puntos críticos	81
3.5.3	Definición de Estrategias de Acción	81
3.5.4	Plan de Acción	82
4.	CAPITULO IV: MODELO DE NEGOCIO.....	84
4.1	Metodología	84
4.2	Modelo de negocios Innovacentro	84
4.3	Análisis del Entorno	86
4.3.1	Análisis del Entorno Macro.....	86
4.3.2	Análisis del entorno micro.	90
4.4	Análisis de Marketing.	94
4.4.1	Producto	94
4.4.2	Precio.....	96
4.4.3	Plaza	97
4.4.4	Promoción.....	98
4.5	Plan de Producción.....	99
4.5.1	Distribución de planta.....	99
4.5.2	Producción	100
4.6	Plan Estratégico	102
4.6.1	Visión	102
4.6.2	Misión.....	103
4.6.3	Valores Corporativos.....	103
4.6.4	Análisis FODA	103
4.6.5	Plan Estratégico de Acción	105
4.7	Plan de Operación	106
4.8	Estudio Financiero.	106
4.8.1	Inversión.....	106
4.8.2	Estados Financieros proyectados.....	107
4.9	Análisis de Impactos del Modelo de Negocios.....	111
4.9.1	Indicadores a nivel Micro.....	111
4.9.2	Indicadores a nivel Macro.	114
4.9.3	Plan de monitoreo y evaluación	115
4.10	Análisis de Riesgos del Modelo y Medidas de Mitigación	116
5.	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	119
5.1	Aporte desde lo académico hacia el desarrollo productivo de la ciudad.	119



5.2	Conclusiones.....	119
5.3	Recomendaciones	121
6.	ANEXOS	123
7.	BIBLIOGRAFIA	251

INDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1.	Evolución en ventas de fabricación de muebles en el Azuay en millones de dólares	21
Gráfico 2.	Ubicación geográfica de Muebles y Acabados de la Construcción en Ecuador.....	23
Gráfico 3.	Distribución de los sectores económicos.....	25
Gráfico 4.	Empresas madereras en el Ecuador.....	26
Gráfico 5.	Contribución de empleo en empresas madereras.....	27
Gráfico 6.	Abastecimiento de Materia Prima dentro del sector.....	39
Gráfico 7.	Maquinarias y Equipos que poseen las empresas.....	41
Gráfico 8.	Servicios dentro del Sector.....	42
Gráfico 9.	Línea de Producción.....	43
Gráfico 10.	Tipo de Comercialización.....	44
Gráfico 11.	Financiamiento del Capital de Trabajo.....	46
Gráfico 12.	Número de Personal de las Empresas encuestadas.....	47
Gráfico 13.	Capacitaciones al Sector.....	48
Gráfico 14.	Conocimiento de la Unidad de Negocio Innovacentro.....	49
Gráfico 15.	Sectores de Producción.....	52
Gráfico 16.	Representación de la oferta de Innovacentro a la ciudad de Cuenca..	56
Gráfico 17.	Principales Destinos de las exportaciones de muebles y acabados de construcción.....	58
Gráfico 18.	Evolución del PIB de fabricación de muebles en unidades monetarias en el periodo 2007-2016.....	59
Gráfico 19.	Demanda proyectada en unidades hasta el año 2022	61
Gráfico 20.	Representación de los Costos de Producción de Fernánd Sánchez..	77
Gráfico 21.	Representación de los Costos de Producción del Pino.....	78
Gráfico 22.	Fluctuaciones del PIB en el Ecuador	86
Gráfico 23.	PIB de la Manufactura.....	87
Gráfico 24.	Inflación anual del IPC y por divisiones de bienes y servicios.....	87
Gráfico 25.	Comparación de unidades producidas de tablones.....	101
Gráfico 26.	Producción de tableros en unidades del 2018-2022.....	102



INDICE DE TABLAS

Tabla 1. Clasificación de las empresas..... 24

Tabla 2. Tarifa de precios de Innovacentro 35

Tabla 3.tabla de servicio y precios de venta del laboratorio..... 36

Tabla 4.Ficha técnica de la encuesta 38

Tabla 5. Elementos para identificar la oportunidad de negocio. 52

Tabla 6. Matriz de selección de productos para el análisis de la cadena. 66

Tabla 7. Matriz de Entidades involucradas en la Cadena de Valor..... 68

Tabla 8. Matriz de Productos Sustitutos y Complementarios..... 70

Tabla 9. Porcentaje de uso de la Maquinaria de Innovacentro..... 72

Tabla 10. Resumen de Costos Totales de la madera Fernánd Sánchez..... 76

Tabla 11. Resumen de Costos Totales del Pino. 77

Tabla 12. Margen de Producción de Innovacentro 78

Tabla 13. Análisis externo e interno 79

Tabla 14. Plan de acción 82

Tabla 15. Crecimiento del PIB..... 86

Tabla 16. Costo de Operación Anual 88

Tabla 17. Oferta actual de la Unidad de Negocio Innovacentro. 90

Tabla 18. Estimación de la oferta de Innovacentro 91

Tabla 19. Estimación de la oferta de productos de Innovacentro..... 91

Tabla 20. Porcentaje de uso de la maquinaria proyectado..... 91

Tabla 21. Producción promedio de muebles anual..... 92

Tabla 22. Identificación de la Demanda Objetivo de Innovacentro. 93

Tabla 23. Análisis del producto 94

Tabla 24. Análisis de capacitaciones. 95

Tabla 25. Costos de producción de tableros y tablones por los componentes de producción..... 96

Tabla 26. Precio de venta de tableros y tablones 97

Tabla 27 Estrategias de Marketing. 98

Tabla 28. Comparación de unidades producidas en Tablones..... 101

Tabla 29. Producción de tableros 101

Tabla 30. Inversión para el Modelo. 107

Tabla 31. Estado de Resultados proyectado. 107

Tabla 32. Flujo de caja proyectado..... 108

Tabla 33. Balance general proyectado. 109

Tabla 34. Tasa de descuento 110

Tabla 35. Indicadores Financieros..... 110

Tabla 36. Indicadores del modelo de negocio. 111

Tabla 37. Indicadores de impacto del modelo de negocio..... 111

Tabla 38. Índices de impacto micro del modelo de negocio..... 112



INDICE DE FIGURAS

Figura 1: Organigrama de la empresa pública municipal de desarrollo económico EDEC EP	34
Figura 2. Pib sectorial.	60
Figura 3. Cadena de valor	64
Figura 4. Cadena de Innovacentro	67
Figura 5. Proceso de logística	73
Figura 6. Mapa de la cadena de valor	75
Figura 7. Modelo de Negocios Canvas de la empresa Innovacentro	85
Figura 8. Distribución de Planta	99



INDICE DE ANEXOS

Anexo A. Construcción de la línea base	123
Anexo B. Oferta.....	191
Anexo C. Demanda	192
Anexo D. Fichas técnicas de los productos madereros.	195
Anexo E. Análisis de la cadena.....	200
Anexo F. Actividades de apoyo.....	209
Anexo G. Maquinaria y Equipos.....	215
Anexo H. Simbología del mapa de la cadena de valor.....	220
Anexo I. Costos de producción.....	220
Anexo J. Matriz de evaluación de factores externos e internos.....	223
Anexo K. Análisis de Objetivos.....	227
Anexo L. Modelo de negocios	230
Anexo M. Desarrollo del plan de marketing.	234
Anexo N. Plan estratégico de acción.....	235
Anexo O. Plan operativo anual:.....	237
En lo que se refiere al presupuesto de Marketing y gastos publicitarios, los valores están incluidos en el plan de medios. (Tabla M1).Anexo P. Información para realizar Estados Financieros.....	239
Anexo Q. Proformas	244



Cláusula de licencia y autorización para publicación en el Repositorio Institucional

Carmen Jenifer Berrezueta Lucero en calidad de autora y titular de los derechos morales y patrimoniales del trabajo de titulación “MODELO DE NEGOCIOS PARA EL CENTRO DE FOMENTO PRODUCTIVO DEL MUEBLE Y LA MADERA INNOVACENTRO, PARA FORTALECER A LAS PYMES DEL SECTOR MADERERO DE FABRICACIÓN DE MUEBLES DEL CANTÓN CUENCA EN EL PERIODO 2017-2019”, de conformidad con el Art. 114 del CÓDIGO ORGÁNICO DE LA ECONOMÍA SOCIAL DE LOS CONOCIMIENTOS, CREATIVIDAD E INNOVACIÓN reconozco a favor de la Universidad de Cuenca una licencia gratuita, intransferible y no exclusiva para el uso no comercial de la obra, con fines estrictamente académicos. Asimismo, autorizo a la Universidad de Cuenca para que realice la publicación de este trabajo de titulación en el Repositorio Institucional, de conformidad a lo dispuesto en el Art. 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior.

Cuenca, 19 de marzo de 2018

Carmen Jenifer Berrezueta Lucero

C.I. 1900716471



Cláusula de licencia y autorización para publicación en el Repositorio Institucional

Lourdes Andrea Peralta Arias, en calidad de autora y titular de los derechos morales y patrimoniales del trabajo de titulación “MODELO DE NEGOCIOS PARA EL CENTRO DE FOMENTO PRODUCTIVO DEL MUEBLE Y LA MADERA INNOVACENTRO, PARA FORTALECER A LAS PYMES DEL SECTOR MADERERO DE FABRICACIÓN DE MUEBLES DEL CANTÓN CUENCA EN EL PERIODO 2017-2019”. de conformidad con el Art. 114 del CÓDIGO ORGÁNICO DE LA ECONOMÍA SOCIAL DE LOS CONOCIMIENTOS, CREATIVIDAD E INNOVACIÓN reconozco a favor de la Universidad de Cuenca una licencia gratuita, intransferible y no exclusiva para el uso no comercial de la obra, con fines estrictamente académicos.

Asimismo, autorizo a la Universidad de Cuenca para que realice la publicación de este trabajo de titulación en el Repositorio Institucional, de conformidad a lo dispuesto en el Art. 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior.

Cuenca, 19 de marzo de 2018

Lourdes Andrea Peralta Arias

C.I: 0105358329



UNIVERSIDAD DE CUENCA

Cláusulas de Propiedad Intelectual

Carmen Jenifer Berrezueta Lucero, autora del trabajo de titulación "MODELO DE NEGOCIOS PARA EL CENTRO DE FOMENTO PRODUCTIVO DEL MUEBLE Y LA MADERA INNOVACENTRO, PARA FORTALECER A LAS PYMES DEL SECTOR MADERERO DE FABRICACIÓN DE MUEBLES DEL CANTÓN CUENCA EN EL PERIODO 2017-2019", certifico que todas las ideas, opiniones y contenidos expuestos en la presente investigación son de exclusiva responsabilidad de su autora.

Cuenca, 19 de marzo de 2018



Carmen Jenifer Berrezueta Lucero

C.I: 1900716471



UNIVERSIDAD DE CUENCA

Cláusulas de Propiedad Intelectual

Lourdes Andrea Peralta Arias, autora del trabajo de titulación "MODELO DE NEGOCIOS PARA EL CENTRO DE FOMENTO PRODUCTIVO DEL MUEBLE Y LA MADERA INNOVACENTRO, PARA FORTALECER A LAS PYMES DEL SECTOR MADERERO DE FABRICACIÓN DE MUEBLES DEL CANTÓN CUENCA EN EL PERIODO 2017-2019", certifico que todas las ideas, opiniones y contenidos expuestos en la presente investigación son de exclusiva responsabilidad de su autora.

Cuenca, 19 de marzo de 2018

Lourdes Andrea Peralta Arias

C.I: 0105358329



AGRADECIMIENTOS

Quiero expresar mi agradecimiento a Dios por la fortaleza que me brinda en cada momento de mi vida, porque me guía a seguir para alcanzar mis metas.

A mis padres, porque los valores que me inculcaron, a mis hermanos por su apoyo incondicional en cada momento de mi vida universitaria y personal. A Scarlett, mi niña gracias por ser el motor de mi vida.

A nuestra directora de titulación Ingeniera Ximena Peralta, gracias por su apoyo y dedicación brindada, por cada uno de sus consejos para el desarrollo del modelo de negocio.

Mi gratitud al Ingeniero Carlos Rojas por permitirnos realizar nuestro trabajo de titulación en la Unidad de Negocio Innovacentro y a su vez mi sincero agradecimiento a Moisés Tamariz por facilitarnos los medios necesarios para el desarrollo del modelo.

Gracias Andrea, por ser una excelente compañera, por su paciencia y dedicación

Un profundo agradecimiento a mis amigos por ser un apoyo en toda mi carrera universitaria.

Jenifer



UNIVERSIDAD DE CUENCA

AGRADECIMIENTOS

El más grande agradecimiento en primer lugar a Dios por darnos la fuerza y perseverancia de permitirnos lograr todos nuestros sueños y metas que nos ponemos en la vida.

A nuestros padres y familiares porque nos brindaron su apoyo tanto moral y económicamente para seguir estudiando y lograr nuestros objetivos.

Un enorme agradecimiento a nuestra directora de titulación Mgs. Ximena Peralta por compartirnos sus conocimientos, sobre todo gracias por su paciencia y orientación en todo este trayecto.

Un grato agradecimiento al Ing. Gustavo Flores por sus consejos y apoyo en todo momento.

Un agradecimiento especial a la Empresa pública de desarrollo económico EDEC por abrirnos sus puertas y realizar el modelo de negocio a Innovacentro. En especial al Ing. Moisés Tamariz por ayudarnos con toda la información pertinente.

Andrea.



DEDICATORIA

Dedico este trabajo de titulación en primer lugar a Dios por permitirme lograr esta meta en mi vida.

A mis padres por brindarme su apoyo, a mis hermanos de manera especial a Sandra y Paul por ser mi apoyo incondicional para que luche por mis sueños.

A mi niña Scarlett, por ser el motor de mi vida, y darme inspiración para seguir adelante.

A Andrea por ser una excelente compañera, por su entrega en la realización del modelo de negocio.

Jenifer.



DEDICATORIA

Este trabajo va dedicado primero a Dios ya que sin la voluntad de él nada de esto fuera posible.

De una manera muy especial todo este esfuerzo le dedico a mis padres ya que son el motor fundamental de mi vida y el porqué de todos mis logros. A mis hermanas por el apoyo infinito en todo este trayecto.

A mi esposo por su apoyo y motivación para que pueda lograr mis sueños y sobre todo a mi hija que es la fuerza que me impulsa a seguir adelante en la vida.

A mi compañera de tesis Jenifer por su paciencia y dedicación en la ejecución del trabajo de titulación.

Andrea



INTRODUCCIÓN

El sector maderero en el país representa uno de los mejores sectores económicos gracias a la productividad que mantienen las industrias que está en el 79% según el INEC, y a su vez estas están representadas por empresas con un alto nivel tecnológico para la elaboración de sus productos, por lo que se puede posicionar al mueble en varios mercados internacionales.

Dado este esquema se podría definir que el sector maderero especialmente el de fabricación de muebles constituye un elemento participativo para el desarrollo del sector, gracias a su innumerable oferta y gama de productos.

Las Pymes que integran este sector de fabricación de muebles necesitan explotar su potencial, para mejorar de forma permanente y constante la productividad del sector.

En el modelo se analizarán a las Pymes de fabricación de muebles de la Ciudad de Cuenca para conocer la situación actual que enfrentan y poder tomar acciones que pueden fortalecer el sector maderero.

Innovacentro es una unidad de negocio público encargada de dicho sector, por lo que es de vital importancia el manejo correcto de este ente, para que pueda ofrecer ayuda a las empresas del sector maderero. Es por ello que se realizará un modelo de negocios para Innovacentro con el propósito de fortalecer a las Pymes del sector, especialmente a los de fabricación de muebles.

El presente modelo consta de IV capítulos; el I capítulo consta de un análisis general del sector manufacturero de la madera, donde se ven expuestos temas macroeconómicos, así como también; la importancia y representación que tienen en el país.

El capítulo II está compuesto por el diagnóstico de la unidad de negocio Innovacentro, dentro de ello se describen sus productos y servicios que ofrece al sector maderero. También se contempla el levantamiento de información que se realizó a las Pymes de fabricación de muebles y su respectivo análisis.

El estudio y análisis de la cadena de valor se contempla en el capítulo III, donde se detalla la cadena productiva que sufre el sector, bajo el enfoque de Michael



UNIVERSIDAD DE CUENCA

Porter. Mismo que se verá efectuado en distintas fases hasta analizar los puntos críticos del sector.

Por último, se expone el Modelo de Negocio, el que se compone por un análisis macro y micro para poder analizar la matriz FODA, de ello se deriva el plan estratégico, así como también un plan de marketing, seguido de un plan de producción. Todo esto se ve reflejado en un análisis económico financiero, donde se podrá evaluar la factibilidad del diseño, puesto que serán medidos bajo indicadores, para de esta manera realizar un plan de monitoreo y mitigación de riesgos al aplicar el modelo de negocios.



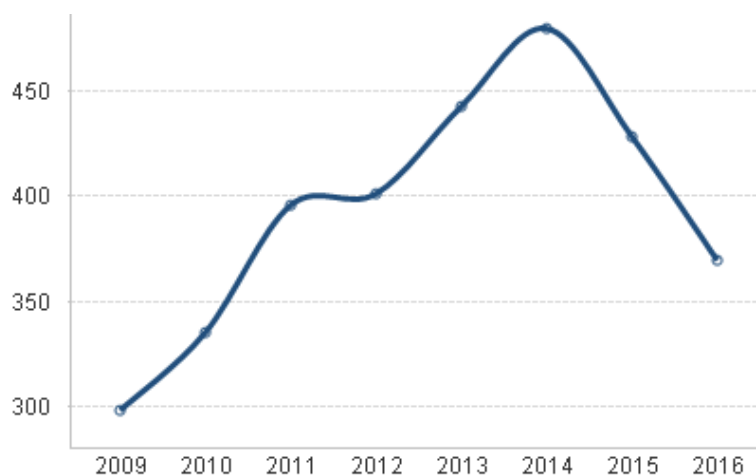
1. CAPÍTULO I: ANTECEDENTES

1.1 El sector manufacturero de la madera en el Ecuador

El sector manufacturero es conocido por la transformación de materia prima que se realiza para ofrecer productos al consumidor.

Según el INEC el sector manufacturero en el país representa el 8,63% aproximadamente de los sectores económicos. La industria manufacturera ha tenido un crecimiento constante hasta el año 2015, en los datos que proporciona el INEC, se puede evidenciar una caída en las ventas de \$34.097 millones a \$30.749 millones de dólares, pese al aumento de empresas que oscilan en 4212 a nivel nacional. Es importante considerar que a nivel nacional el sector se ha visto afectado negativamente, con un descenso de las ventas en los últimos años. (INEC, 2016).

Gráfico 1. Evolución en ventas de fabricación de muebles en el Azuay en millones de dólares



Fuente: INEC

Elaboración: INEC

1.1.1 Representación del sector maderero en el Ecuador.

La industria maderera en el Ecuador está compuesta de la transformación: primaria, secundaria, y la comercialización de los productos terminados. Para lo cual el abastecimiento de la materia prima procede de plantaciones propias de la



UNIVERSIDAD DE CUENCA

industria y de terceros. Estos sectores de la industria se alimentan en gran parte de los bosques primarios, ello se debe a que en el país existe una gran diversidad de árboles, se estima que el Ecuador cuenta con más de 400 especies en las distintas regiones, entre las que sobresalen la teca, caoba, seike, cedro, laurel, pachaco, balsa, mascarey, sande, colorado, canelo, chanúl, Fernánd Sánchez, sangre de gallina, manzano, bálsamo, sauce, wengue, guayacán, pechiche, moral fino, moral bobo, entre otras, de las cuales más del 20% son exportadas, en gran parte sin procesar y el 40% son explotadas para el consumo nacional. (ECUADORFORESTAL, 2012)

La industria de transformación primaria ha tenido gran importancia dentro del país, ya que está representado por grandes empresas reconocidas en el mercado nacional e internacional, estas grandes empresas han llegado a este nivel por su gran organización, producción, marketing y administración además están equipados con maquinaria de alta tecnología para el desarrollo de sus actividades, también cuentan con personal altamente capacitado para el desenvolvimiento de sus funciones, para de esta manera aprovechar los recursos naturales, sin olvidar el cuidado con el medio ambiente, y así ofrecer productos de calidad a todo el mercado. La industria maderera secundaria, se caracteriza principalmente por los procesos de transformación que se realizan para la obtención de productos, aquí se encuentran concentradas la pequeña industria, microempresas y artesanías de madera, dando oportunidad laboral principalmente en las ciudades de Quito, Guayaquil y Cuenca, pese a esto la mayoría de las empresas que se dedican a esta actividad no cuentan con una tecnología óptima, procesos eficientes, personal capacitado para realizar sus trabajos y es por ello que no han podido ser reconocidas en el país. (ECUADORFORESTAL, 2012)

Con respecto a la producción del sector maderero en el Ecuador, se considera que es realizada por 12 empresas grandes, 100 empresas medianas, 500 empresas pequeñas y 50.000 microempresas que contribuyen con materia prima a todas las empresas de la industria secundaria. (ECUADORFORESTAL, 2013).



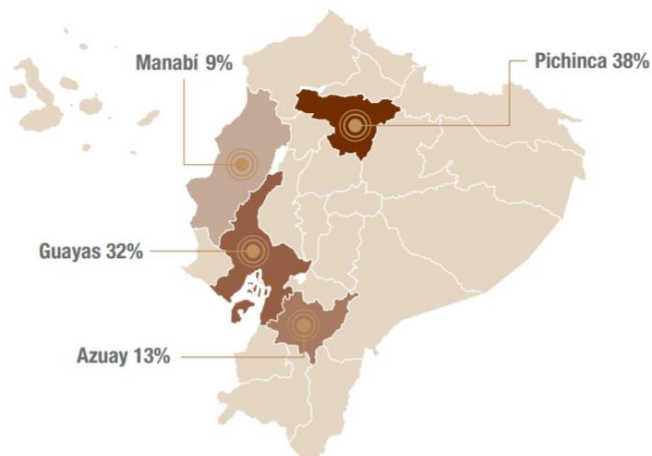
UNIVERSIDAD DE CUENCA

Las oportunidades de la industria se reflejan en el continuo crecimiento del consumo nacional e internacional de productos forestales y preferencia por muebles hechos de madera, el incremento de la demanda de muebles a nivel mundial y el potencial uso de variedades alternativas hacen que la industria tenga un efecto positivo en la economía del país además de ser un generador de empleo del mismo. (Proecuador, 2016)

La industria del mueble es el principal segmento en el sector de la madera y las principales ciudades que se dedican a esta producción son: Quito, Guayaquil y Cuenca con una operación del 40% al 60% de la capacidad instalada, evidenciándose que existen falencias en los procesos que deben ser analizados para tomar medidas correctivas en busca de mejorar su productividad. (Ecuadorforestal, 2017).

Según lo registrado en la Superintendencia de Compañías aproximadamente el 92% de la industria manufacturera dentro del subsector de fabricación de muebles está ubicada en Pichincha, Guayas, Azuay y Manabí, y el 8% restante entre otras provincias, así como se evidencia en el siguiente gráfico.

Gráfico 2. Ubicación geográfica de Muebles y Acabados de la Construcción en Ecuador.



Fuente: Superintendencia de Compañías.

Elaboración: Superintendencia de compañías



1.1.2 Las PYMES en el Ecuador

La agrupación de pequeñas y medianas empresas es conocida como PYMES indistintamente de la actividad económica lícita que realicen, para categorizar a las empresas según el tamaño se considera los siguientes aspectos:

- Volumen de ventas
- Capital social
- Número de trabajadores
- Nivel de producción o los activos con los que cuentan las empresas. (SERVICIO DE RENTAS INTERNAS, 2017).

De acuerdo con el INEC, las variables que se consideran para la clasificación de las empresas de acuerdo con su tamaño se muestran en la siguiente tabla:

Tabla 1. Clasificación de las empresas

EMPRESA	N° Personas Ocupadas	Ventas Anuales
MICROEMPRESA	1 – 9	Menores a \$100.000
PEQUEÑA	10 – 49	\$100.001 – \$1'000.000
MEDIANA “A”	50 - 99	\$\$1'000.001- \$2'000.000
MEDIANA “B”	100-199	\$2'000.001 - \$5'000.000
GRANDE	200 en adelante	\$5'000.001 en adelante.

Fuente: INEC.

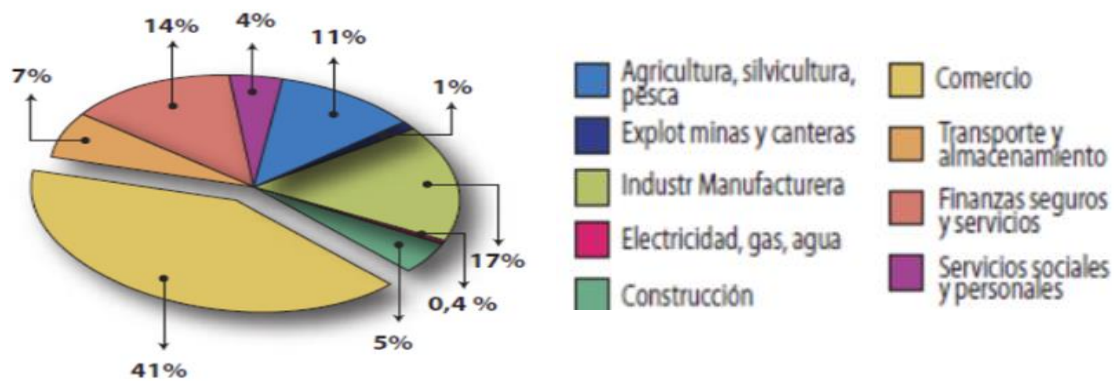
Elaboración: Las autoras.

1.1.2.1 Importancia de las PYMES

Las PYMES ayudan a la economía del país a través de la generación de empleo, gracias a la producción y a la interacción necesaria para poder entregar el bien o servicio final a los consumidores. (SERVICO DE RENTAS INTERNAS, 2017)

La distribución de las PYMES abarca ampliamente las actividades económicas que componen cada sector, la industria Manufacturera y Comercio representan el 58% de las actividades económicas del país. (Prado, 2006).

Gráfico 3. Distribución de los sectores económicos.



Fuente: (Prado, 2006).

Elaboración: (Prado, 2006).

1.1.2.2 Debilidades de las Pymes en el Ecuador

Las debilidades de las pymes son principalmente la falta de conocimiento en el ámbito empresarial, la falta de capital o liquidez para crecer, insuficiente maquinaria y/o tecnología para sus procesos productivos, contables y administrativos, dificultad de competencia con grandes empresas multinacionales, falta de asesoría y programas específicos para pymes, entre otras. (GRUPO ENROKE, 2010).

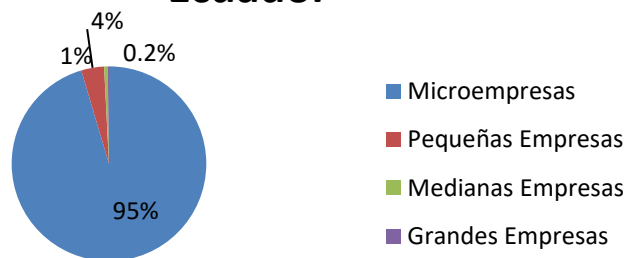


1.1.2.3 Representación de las PYMES en el Sector Maderero.

Según un estudio realizado por el INEC señala que las micro, pequeñas, medianas empresas del sector maderero en el Ecuador tienen un enorme potencial para generar producción, empleo e ingresos y podrían constituirse en el motor fundamental para el desarrollo del país alcanzando mayores niveles de participación en el mercado nacional e internacional.

Gráfico 4. Empresas madereras en el Ecuador

Empresas Madereras en el Ecuador



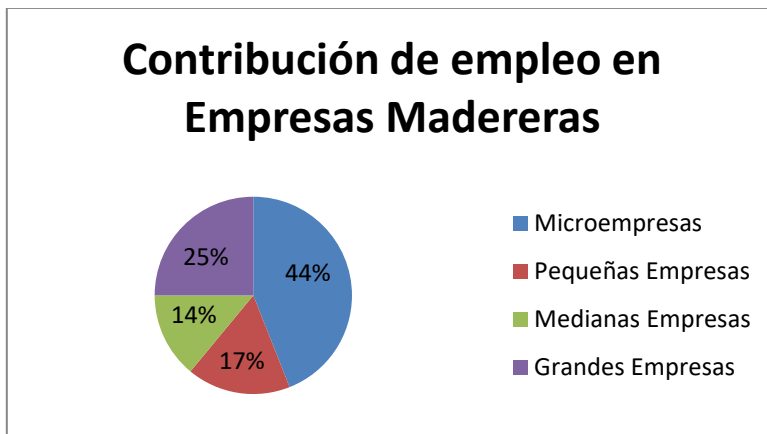
Fuente: (INEC, 2016)

Elaboración: Las autoras.

Como se puede observar en el gráfico, del total de empresas madereras en el país, el 95% corresponde a microempresas, el 4% a pequeñas, el 1%, a medianas y, el 0,2%, a grandes empresas.

1.1.2.4 Contribución del empleo en Empresas Madereras del Ecuador.

Gráfico 5. Contribución de empleo en empresas madereras



Fuente: (INEC, 2016)

Elaboración: Las autoras.

Las diferentes empresas madereras en el Ecuador contribuyen con la generación de empleo de manera significativa. Colocando a las microempresas como una de las generadoras de empleo más fuertes con un porcentaje del 44%, le sigue las empresas grandes con un 25%, luego las empresas pequeñas con un 17%, y por último la mediana empresa con un 14%.

1.2 El sector manufacturero de la madera en la Ciudad de Cuenca

En el cantón Cuenca las Pequeñas y Medianas empresas son partícipes activos de la economía de la ciudad, siendo el sector maderero una de las ramas que brinda mayor empleo y desarrollo a nivel local, la alta calidad y diversidad de productos madereros coloca a la Ciudad de Cuenca como una de las ciudades con más del 60% de facturación de la industria. (Ecuadorforestal, 2017).

Sin embargo, una gran afectación con respecto a la mano de obra refleja información proporcionada por el INEC ya que en el año 2011 la Provincia del Azuay acaparaba aproximadamente a 1991 trabajadores por año. En el año 2016 esta cifra ha bajado considerablemente a 1333 trabajadores por año. A esto se suma la remuneración promedio que reciben los trabajadores en la provincia del Azuay que oscila en \$502.37 colocando a los trabajadores en una clase media. (INEC, 2016).



1.2.1 Factores que influyen en las PYMES de fabricación de muebles en la Ciudad de Cuenca.

Según un estudio realizado por Durán(2013), en la ciudad de Cuenca a las empresas manufactureras se demostró que; el 92% de las Pymes de la ciudad de Cuenca considera que la incorporación de actividades de innovación realizadas en los dos últimos años de gestión (2011 y 2012) generó un aumento de la rentabilidad en un 36,8%, el 51,4% de las empresas observan que su rentabilidad permanece igual y el 11,80% de las empresas sostienen que no generó rentabilidad la introducción de actividades de innovación. Las empresas que aumentaron su rentabilidad según el tamaño de la empresa son: pequeñas empresas en un 43,4%, las microempresas 39,6% y las medianas en un 17%. El estudio demostró que la rentabilidad buscada por los empresarios con la introducción de actividades de innovación tuvo un impacto positivo en 53 empresas en los últimos dos años de gestión.

La tecnología no se crea por sí sola; requiere de investigación de las necesidades del mercado, investigación de los competidores etc. Requieren, también, de personal específico para desarrollarla. La mayoría de pequeñas empresas son artesanales y familiares con limitaciones en algunos aspectos como: tecnología, diseño de productos, control de calidad, falta de operarios etc. Por lo que se les dificulta acceder a una óptima y eficiente producción para el desarrollo de su empresa. Pocas de estas empresas han podido salir de la estructura cotidiana y es por ello que han crecido significativamente obteniendo así grandes beneficios. (S.N.C, 2016)

La mayoría de las pequeñas y medianas empresas en Cuenca debido al pequeño volumen de beneficios que presentan no pueden dedicar fondos a la investigación, por lo que tienen que asociarse con universidades o con otras empresas para poder conseguir mejoras en su producción y por ende poder incrementar sus ventas. (Durán, 2013)

Otro de los factores que influyen en las pequeñas empresas es la falta de tecnología en la maquinaria y equipos, falta de inversión en procesos



UNIVERSIDAD DE CUENCA

administrativos, excesiva competencia como son; los muebles importados que resultan ser más económicos, falta de personal capacitado, carencia de créditos, no realizan producción en serie de muebles lo que les dificulta abaratar sus costos y poder ser más competitivos dentro del mercado, etc. (Durán, 2013)

Lo que se pretende en este modelo de negocios es que por medio del centro tecnológico Innovacentro, las PYMES de fabricación de muebles, aprovechen al máximo las ventajas como son; usos de su laboratorio, obtención de maderas de alta calidad, utilización de su maquinaria, participación de las capacitaciones ofrecidas, para de esta manera poder sobresalir en el mercado nacional, optando por adquirir estrategias que permitan mejorar la cadena de valor de las empresas, utilizando mecanismos de integración que les haga más fuertes teniendo oportunidades para incursionar en el mercado.



2. CAPITULO II: DIAGNOSTICO DE LA UNIDAD DE NEGOCIO INNOVACENTRO

2.1 Antecedentes de la empresa Innovacentro.

El Centro de Fomento Productivo del Mueble y la Madera “Innovacentro” es una unidad de negocio público de la empresa EDEC (Empresa Pública Municipal de Desarrollo Económico de Cuenca).

EDEC EP, nace de la necesidad de producir cambios en la vida de los ciudadanos que habitan en Cuenca, convirtiéndoles en sujetos activos que ejercen sus propias opciones de calidad de vida, a través de la incorporación de un organismo que funcione como actor principal del desarrollo local, enfocado a la actividad económica, al crecimiento productivo y a las necesidades de los emprendedores. También ejerce un rol motivador y estimulador, mediante espacios de participación con diversos organismos públicos y privados, opera sobre el reconocimiento de las capacidades locales de los artesanos, industriales, productores y de todos los ciudadanos. (EDEC, 2017).

La empresa pública municipal de desarrollo económico EDEC tiene a su cargo los siguientes proyectos:

- Innovacentro de la Madera y el Mueble.
- Ecoparque Industrial Chauyallacu.
- Plan de emprendimiento de Cuenca.
- Portal artesanal.

Este modelo de negocios se enfoca al proyecto del Innovacentro de la madera y el mueble que es una unidad de negocio público que fue inaugurada el 12 de abril del 2016, ubicada en el polígono industrial Chauyallacu, situado en la parroquia Tarqui.



Innovacentro tiene licencia ambiental y fue creada con el propósito de prestar servicios tecnológicos, fabricar productos madereros, brindar servicios de secado, fabricación de partes y piezas, certificación de la calidad y la capacitación del sector, de una manera eficaz, eficiente y flexible, con una vocación de servicio y afán de impulsar la productividad y competitividad de las empresas del sector de la madera y el mueble del Austro y el país.

El Innovacentro de la Madera y el Mueble basa su estructura en procesos productivos madereros como es el tratamiento y transformación de la madera como un servicio al sector, para cual cuenta con un laboratorio para certificar la calidad de materiales y productos terminados.

En la actualidad Innovacentro tiene en su planta un administrador, un jefe de planta, 4 operarios y un jefe de seguridad.

2.1.1 Inversión de Innovacentro

Innovacentro tiene una inversión total de 4'629.676 dólares, de los cuales: 1'399.000 dólares entregaron el gobierno nacional a través del Ministerio de Industrias y Productividad, mediante el Fideicomiso Fondepyme, para maquinaria, equipamiento y asistencia técnica.

Según el Ing. Marcelo Serrano el mayor porcentaje lo aportó el Municipio de Cuenca con la Empresa Pública Municipal de Desarrollo Económico (EDEC EP): 956.179 dólares iniciales y 2'274.361 dólares correspondiente a: oficinas administrativas, capital de trabajo, nave ubicada en el lote 70 (6.962,60 metros cuadrados), constitución legal de Innovacentro, adecuación de patios, terreno del lote 69, instalación eléctrica y funcionamiento operativo. (EDEC, 2017).

2.1.2 Maquinaria y Equipos del Innova

Los tipos de maquinaria que se encuentran instalados en Innovacentro es de procedencia alemana y francesa, para realizar el pre dimensionamiento y el dimensionamiento de las piezas de madera, dentro de estos cuentan con cuatro secadores con capacidad de 60 metros cúbicos cada uno; una sierra múltiple para corte longitudinal de tablones, reaserradero para pre-dimensionamiento, moldurera



para cepillado de piezas, finger joint para unión y prensado de piezas, lijadora, calderos, montacargas, área de aserradero, cabina de pintura, etc.

El laboratorio está equipado con un medidor de humedad, higrómetro de contacto, balanza de precisión, calibrador digital, máquina universal de pruebas y ensayos mecánicos, cabina de comparación de colores, troqueladora manual, cortadora de esponja, prensa de placas calentada, durómetro de lápices tipo, medidor de espesores de laca, acabados de carpintería, aplicación de barnices y lacas, instalación de elementos de carpintería de muebles, etc. (Escudero M. , 2017).

Según el Ing. Moisés Tamariz Gerente de Innovacentro, la formación y capacitación es uno de los pilares a ejecutarse para el desarrollo del sector maderero; la capacitación en procesos de secado, la instalación de elementos de carpintería de muebles, organización y gestión de la producción de las industrias de la madera y el mueble, apoyo al sector maderero; y, la investigación y desarrollo de nuevos productos, serán temas por tratarse dentro del mismo.

2.1.3 Plan Estratégico del Innovacentro.

El plan estratégico fue presentado en el proyecto de creación del Innovacentro, que está situado en la página web del mismo. ¹

Misión:

“Proveer de servicios técnicos y de capacitación a las empresas madereras del país mediante el aprovechamiento de su infraestructura y de la celebración de convenios interinstitucionales”.

Visión

“Ser el centro líder de provisión de servicios al sector empresarial maderero del país”.

Objetivo General:

Generar servicios tecnológicos para el austro del país, dirigidos al sector de la madera y mueble, para proponer la mejora de la productividad y competitividad de las MYPIMES, así como la democratización en el acceso a los factores de

¹ <http://www.edec.gob.ec/?q=content/innovacentro-de-la-madera-y-el-mueble>



producción a través de la dinamización del sector en el manejo de materia prima y subproductos procesados.

Objetivos Específicos

- Fortalecer la cadena de valor de la Industrias Maderera.
- Apoyar a las MiPymes de Muebles en el Austro Ecuatoriano
- Tener acceso al primer laboratorio especializado de la Madera
- Evitar la comercialización de madera ilícita
- Replicar estos proyectos a nivel Nacional

El Innovacentro de la madera y el mueble basa sus fundamentos en los siguientes pilares:

- El Innovacentro de Madera y el mueble basa su estructura en procesos productivos madereros como es el tratamiento y transformación de la madera como un servicio al sector maderero.
- La utilización del laboratorio para certificar la calidad de materiales y productos terminados.
- La capacitación de mano de obra en los distintos procesos productivos del sector. (EDEC, 2016)

2.1.4 Estructura General Orgánica de la Empresa Pública municipal de desarrollo Económico EDEC E.P.

La estructura de Innovacentro forma parte de la estructura de la Empresa pública municipal de desarrollo económico EDEC E.P, junto con otras unidades de negocio como se puede visualizar en el siguiente organigrama.



UNIVERSIDAD DE CUENCA

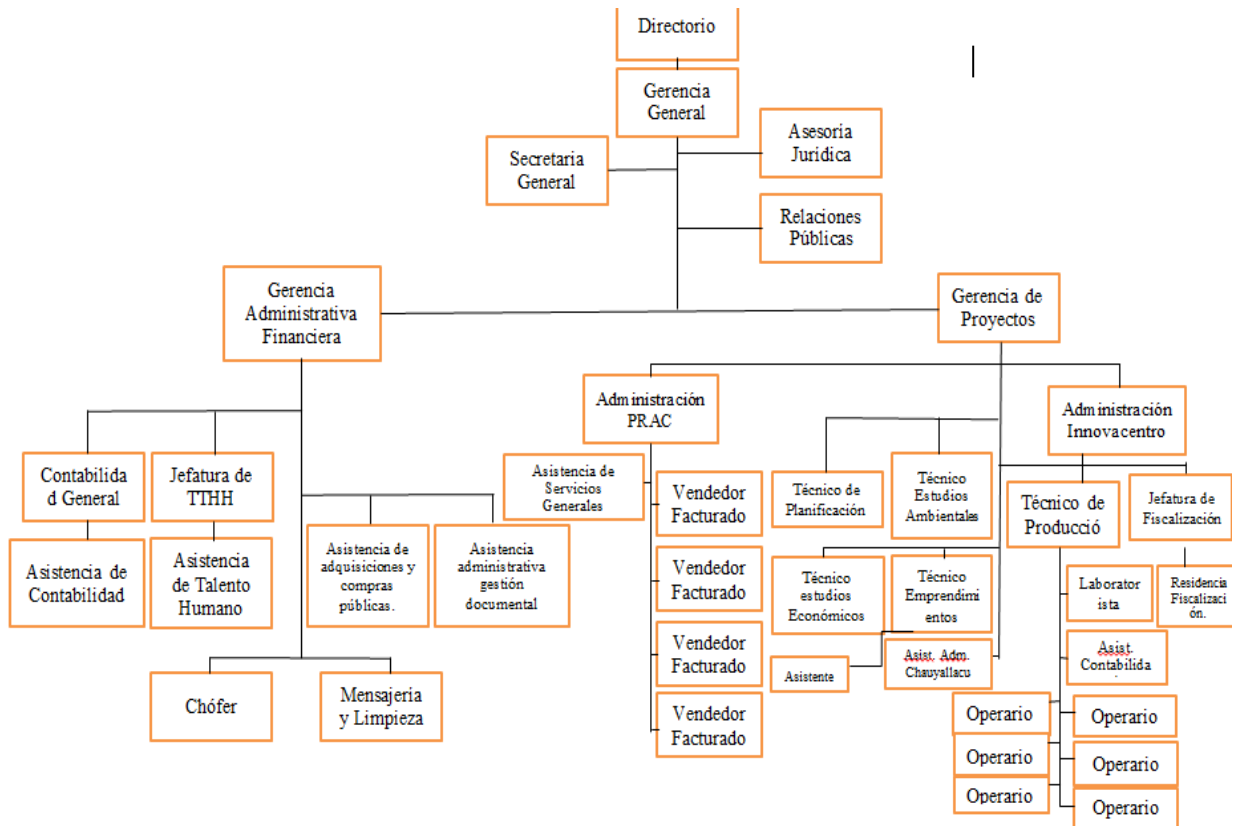


Figura 1: Organigrama de la empresa pública municipal de desarrollo económico EDEC EP

Elaboración: (EDEC, 2017)

Fuente: (EDEC, 2017)

2.1.4.1 Organización de Innovacento de la madera y el mueble

Innovacento comprende tres niveles organizativos: Directivo, Apoyo y Operativo.

1. El nivel Directivo está integrado por el Administrador del Innovacento.
2. El nivel de Apoyo lo constituye la Gerencia Administrativa y Financiera.
3. El nivel operacional está integrado por las dependencias de Producción, Laboratorio.

2.1.5 Productos y servicios de Innovacento



Innovacentro actualmente ofrece productos como: Fernánd Sánchez y Pino.

Es importante recalcar que los siguientes productos y servicios se contemplan ofertar posteriormente, entre estos tenemos: laurel, seique y los servicios son: secado, multisierra, tronzado, moldeado, Finger-Joint, prensado, calibrado-lijado, reaserrado y servicios de laboratorio

Precios

Los posibles precios que brindaría Innovacentro en cuanto a servicios y productos se muestran a continuación:

Tabla 2. Tarifa de precios de Innovacentro

TARIFA DE PRECIOS DE INNOVACENTRO		
SERVICIOS		
CONCEPTO	PRECIO	UNIDAD DE MEDIDA
Cámara de Secado 25m3 longitud 3m.	\$60	m ³
Cámara de Secado 30m3 longitud 2,50m.	\$60	m ³
Re-Aserradero	\$0,50	Por tablón
Multisierra	\$0,30	Por listón
Tronzadora	\$0,30	Por listón
Moldurera	\$0,60	Por listón
Finger-Joint	\$2,00	Por listón
Prensa	\$6,00	Por tablero
Calibradora-Lijadora	\$2,00	Por tablero
Corte, cepillado y lijado de piezas	\$1,00	Por pieza
Secado de especies tropicales (f. Sánchez, Seique, Laurel, Copal, Melina)	\$60,00	m ³
Secado de especies pináceas	\$46,00	m ³
Secado de eucalipto	\$142,00	m ³
Secado de Teka	\$71,00	m ³
PRODUCTOS (incluye cepillado)		



UNIVERSIDAD DE CUENCA

Laurel	\$400,00	m ³
Seique	\$470,00	m ³

Fuente: Innovacentro

Elaboración: Las autoras.

Actualmente Innovacentro no oferta los servicios de laboratorio, pero se prevé implementar en un corto plazo los siguientes servicios con sus respectivos precios:

Tabla 3. tabla de servicio y precios de venta del laboratorio.

DESCRIPCIÓN	MUESTRAS	PRECIO (en dólares)
Contenido de humedad Método Gravimétrico	1	32,46
Densidad (estado verde, seca al aire, anhidra y básica)	1	53,98
Contracción (radial, tangencial, longitudinal, Volumétrica, T/R)	1	54,28
Contenido de humedad con Higrómetro de Contacto	1	16,21
Densidad de esponjas	1	35,00
Resistencia a tracción de esponjas	1	53,00
Elasticidad de esponjas	1	53,00
Resiliencia de esponjas	1	45,00
Resistencia al rasgado en tapices	1	40,00
Dureza en esponjas	1	40,00
Resistencia a la costura en tapices	1	35,00
Resistencia a la tracción en tapices	1	40,00
Determinación del color de superficies lacadas	1	28,00
Determinación de la dureza	1	42,00



método del lápiz en superficies lacadas		
Determinación del brillo en superficies lacadas	1	28,00

Fuente: Innovacentro

Elaboración: Las autoras.

2.2 Sistematización de encuestas

2.2.1 Ámbito de estudio

Para la construcción de la línea base, el ámbito de estudio son las Pymes de fabricación de muebles del cantón Cuenca.

2.2.2 Objetivo del estudio

- Realizar un diagnóstico de la situación actual de las Pymes de Fabricación de muebles del cantón Cuenca.
- Definir la cadena de valor para Innovacentro.
- Identificar falencias en el sector, para que Innovacentro pueda propender a su ayuda y mejoramiento del sector.
- Promover el posicionamiento de Innovacentro en el sector de fabricación de muebles.

2.2.3 Selección de Variables

Para el Estudio de las Pymes de Fabricación de muebles se consideró 28 variables que van de acuerdo con el funcionamiento de cada empresa, estas a su vez se dividen en 9 bloques (A-I), que se pueden identificar en la encuesta aplicada al sector. Estas variables fueron seleccionadas con el objetivo de conocer las oportunidades y falencias de las empresas y así proporcionar información importante para el estudio. (Anexo A1).

2.2.4 Organización y logística.



Para el estudio se aplicó una encuesta dirigida a las Pymes de fabricación de muebles del cantón Cuenca. (Anexo A7). Para ello se agruparon las empresas según su ubicación, clasificándolas por la parroquia a la que pertenecen. (Anexo A4).

La base de datos fue proporcionada por el Servicio de Rentas Internas, dando un total de 16 pequeñas empresas y una mediana empresa, con el propósito de ampliar la muestra obtenida se solicitó una base de datos a la unidad de negocios Innovacentro de los clientes y futuros clientes. (Anexo A3). Dando un total de 102 empresas de las cuales; solo se pudo encuestar a 74 empresas, las 28 empresas restantes son empresas que sólo se dedican a la comercialización, algunas de estas ya no existen en el mercado, y otras se trasladaron a otras ciudades o cambiaron de actividad económica según el SRI, como se muestra en el Anexo A6. Para mayor confiabilidad de la situación actual de las 28 empresas se constató en las bases de datos de la Superintendencia de Compañías y del SRI (Anexo A6.1).

Como síntesis del levantamiento de información se presenta una ficha técnica que se detalla a continuación:

Tabla 4. Ficha técnica de la encuesta

FICHA TÉCNICA DE LA ENCUESTA	
Población	PYMES de fabricación de muebles con ingresos anuales entre 100.000 a 5'000.000 en el periodo 2016 y clientes potenciales de Innovacentro.
Cobertura geográfica	15 parroquias urbanas y 21 parroquias rurales del cantón Cuenca.
Tamaño de la población	102 empresas
Empresas consideradas para el estudio	74 empresas.
Nivel de confianza	95%
Error muestral	5%
Período de referencia	2015-2017



Modalidad	Aplicación de encuestas.
-----------	--------------------------

Tabla: Ficha Técnica de la encuesta.

Elaboración: Los autores.

2.3 Análisis de resultados de la encuesta

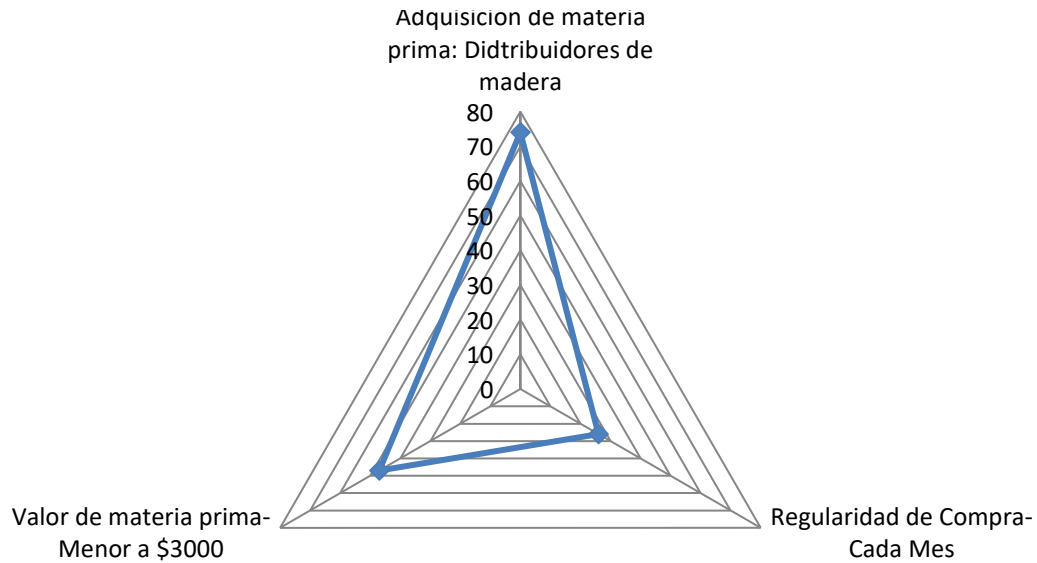
Al momento de clasificar los resultados de las encuestas para su debida tabulación e interpretación, se dedujo que el estudio también comprende micro, pequeñas y medianas empresas, todo esto se debe a que los clientes de Innovacentro se encuentran categorizadas como micro empresas según el Servicio de Rentas Internas.

Para facilitar la lectura de los datos obtenidos de las encuestas realizadas a las empresas de fabricación de muebles, se agrupó por bloques las preguntas relacionadas con cada tema y se ilustraron con diferentes gráficos de acuerdo con sus características. Para mayor detalle y observación de las encuestas, se puede visualizar en el Anexo A8.

2.3.1 Bloque A - Abastecimiento de Materia Prima

Este bloque consta de 3 preguntas que son importantes para el estudio, como es el origen de la materia prima, la regularidad de compra y el monto que invierten en cada adquisición de madera, el que se resume en el siguiente gráfico:

Gráfico 6. Abastecimiento de Materia Prima dentro del sector.



Fuente: Empresas de fabricación de muebles encuestadas en el cantón Cuenca.

Elaboración: Las autoras.

Como se puede observar en el gráfico 6, todas las empresas de fabricación de muebles encuestadas adquieren la materia prima de Distribuidores de Madera, el 35% de éstas, lo adquieren con una regularidad de cada mes y su inversión aproximada es menor a los \$3000 dólares mensuales.

Con estos resultados Innovacentro puede ayudar a la distribución de madera seca de manera directa, ofreciendo un mejor producto a un precio más cómodo al fabricante de muebles.

2.3.2 Bloque B - Maquinaria y equipos

Este bloque se refiere a las maquinarias y equipos que tienen las empresas para realizar sus actividades, una de las máquinas con mayor porcentaje de uso es la sierra circular con un 18%. El 11% tienen una cepilladura que sirve para la elaboración de superficies planas, acanalamientos y otras formas geométricas en las piezas. Empresas más grandes y con más número de empleados ya cuentan



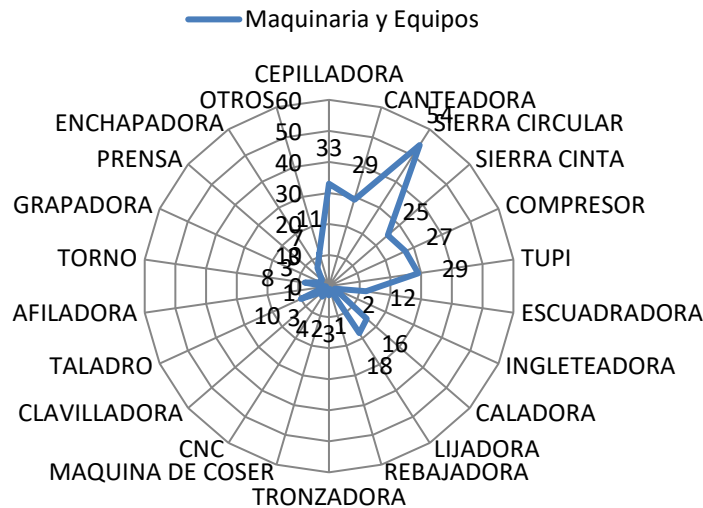
con una máquina de coser ya que ellos mismos realizan los tapizados a sus muebles (3%).

Lo que se pudo rescatar es que la mayoría de las empresas no cuenta con máquinas de secado de madera, todas lo realizan de una manera muy tradicional al aire libre.

Bajo este enfoque, la creación de Innovacentro resulta beneficioso para el sector maderero, ya que contar con máquinas y equipos de primera tecnología ayuda a mejorar la productividad de las empresas que quieran utilizar dicha indumentaria.

Gráfico 7. Maquinarias y Equipos que poseen las empresas.

Maquinaria y Equipos



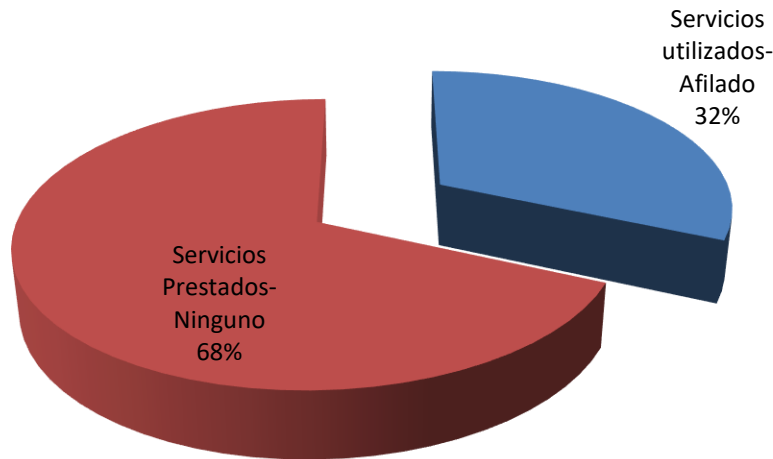
Fuente: Empresas de fabricación de muebles encuestadas en el cantón Cuenca.

Elaboración: Las autoras.

2.3.3 Bloque C – Servicios

Al realizar las encuestas, se determinó los servicios que las empresas adquieren o prestan a terceros, es decir; si pagan o reciben dinero por algún servicio que no cuentan ellos para realizar sus actividades. Después de presentar una lista de servicios que va desde el reaserrado, secado, cepillado, moldurado, afilado, tallado, torneado, lacado y ningún servicio se determinó lo siguiente:

Gráfico 8. Servicios dentro del Sector.



Fuente: Empresas de fabricación de muebles encuestadas en el cantón Cuenca.

Elaboración: Las autoras.

Los servicios que las empresas incurren con mayor frecuencia de terceras personas son el afilado de herramientas con un 32%, y el secado de madera con un 13%. Aunque un 18% de empresas no ocupan ningún servicio de terceros ya que cuentan con sus herramientas propias para la elaboración de su trabajo.

Al igual se puede observar que el 68% de empresas madereras no presta ningún servicio a terceros ya que la mayoría cuenta con lo indispensable para realizar su trabajo. Y las empresas que lo realizan, el 4% de estas, prestan el servicio de lacado.

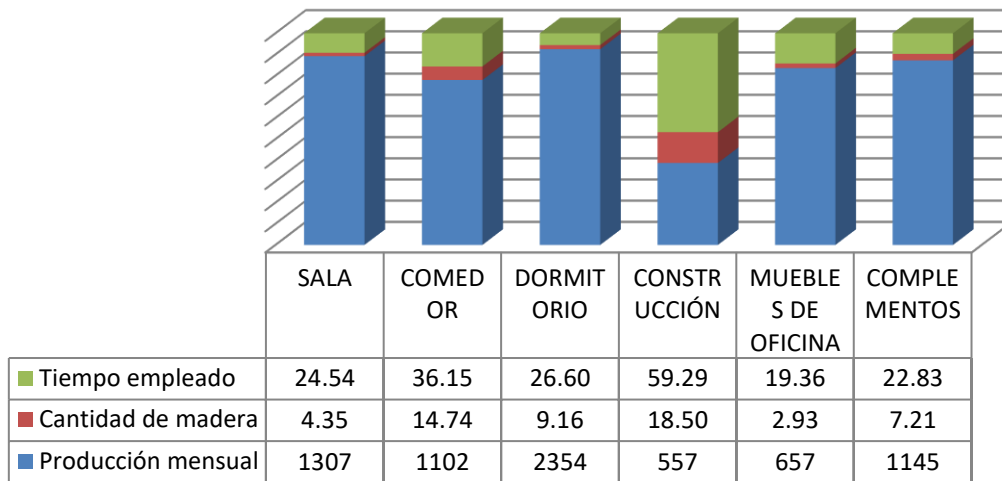
Tras este análisis Innovacentro tiene la oportunidad de posicionarse como el único centro que presta servicios tecnológicos al sector maderero. Gracias a su cámara de secado proporcionará a las empresas productos listos para su transformación, reduciendo tiempos y a su vez mejorando su productividad.



2.3.4 Bloque D - Líneas de Producción

Al indagar a cerca de las líneas de producción que realiza cada empresa se dedujo que el 80% se dedica a la producción de muebles para la decoración del hogar como son: salas, comedores, dormitorios y complementos. Mientras que el 12% realizan muebles para la construcción como son: cocinas, closets, pisos etc. Y el 8% restante se dedica a la fabricación de muebles de oficina.

Gráfico 9. Línea de Producción.



Fuente: Empresas de fabricación de muebles encuestadas en el cantón Cuenca.

Elaboración: Las autoras.

De todas las empresas encuestadas la mayoría de estas se dedican a la fabricación de dormitorios con un promedio de 2354 unidades al mes, la cantidad de madera que utilizan oscila en los 9 tablones por unidad y el tiempo que les toma en fabricar un juego de dormitorio es alrededor de 26 horas aproximadamente. Le siguen los juegos de sala con una producción aproximada de 1307 unidades al mes, la madera utilizada va desde 4 tablones por unidad y el tiempo de demora en la fabricación del dormitorio oscila desde las 24 horas. Sin embargo, no hay que dejar a un lado a las empresas que realizan muebles para la construcción ya que una vez realizado el contrato para la instalación de los mismos estas empresas son beneficiadas con un volumen de ventas significativo.

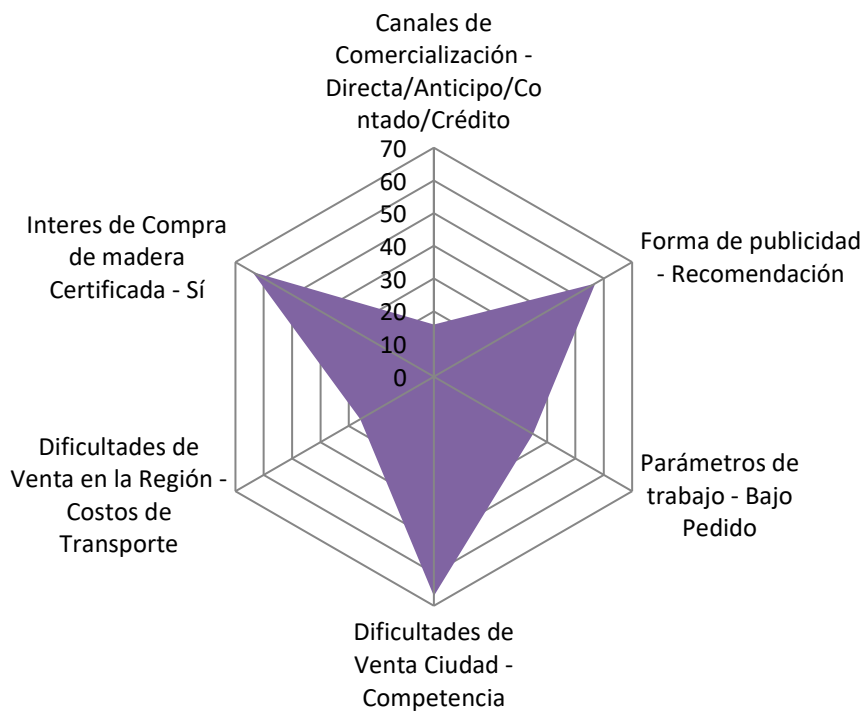


Innovacentro al ofrecer productos semi-procesados ayuda a las empresas a la fabricación de muebles en el menor tiempo, reduciendo de manera significativa los desperdicios y así poder cumplir con la entrega del producto en el tiempo estimado.

2.3.5 Bloque E – Comercialización

En este bloque se resume las formas de comercialización que tienen las empresas en el que constan los canales de comercialización ya sea contado, crédito o ambos, el tipo de publicidad que manejan, los parámetros de trabajo y las dificultades que tienen para vender fuera y dentro de la Ciudad, así como también el interés de compra de madera certificada.

Gráfico 10. Tipo de Comercialización.



Fuente: Empresas de fabricación de muebles encuestadas en el cantón Cuenca.

Elaboración: Las autoras.

El 22% de las empresas encuestadas lo realizan de manera Directa sin la intervención de intermediarios con la formalidad de anticipo, contado y crédito.



También se puede observar que las empresas captan a sus clientes por medio de recomendaciones (44%), esto se debe a las características que atribuyen a cada empresa, es decir; su experiencia, trayectoria en el mercado, calidad, precios, y gama de diseños hace que sus muebles sean reconocidos. Aunque el 42% de empresas dijeron que gracias a ferias de exhibición pueden ofrecer sus productos al público en general.

El 47% de empresas trabaja “bajo pedido” para su producción, ya que con ello aseguran la venta y el cliente, el sector manifiesta que de esta manera es más factible la comercialización de muebles, ya que no quedan productos en stock y por ende no sufren daños ni deterioros.

En cuanto a la dificultad para vender en la Ciudad de Cuenca el 78% de las empresas se ve afectada por la competencia que existe. Mientras que para vender fuera de la región los costos de transporte les resulta inconveniente para la venta de su producto.

Los factores internos como; renovación de diseños y calidad son controlables por los dueños de la empresa y no se presentan como amenazas para los mismos.

A todo esto, se atribuye el interés de adquirir madera certificada (80%), por parte de las empresas ya que aseguran que al comprar madera certificada² aumentaría la calidad de sus productos y por ende el mueble se cotizaría a un precio más elevado dando mayor beneficio y ganancia al empresario.

Al analizar el bloque de comercialización se puede identificar que Innovacentro podría ayudar a mejorar la competitividad del sector, ofreciendo productos de calidad a un precio asequible para de esta manera poder incursionar en el mercado y así eliminar las barreras de entrada que se puedan presentar.

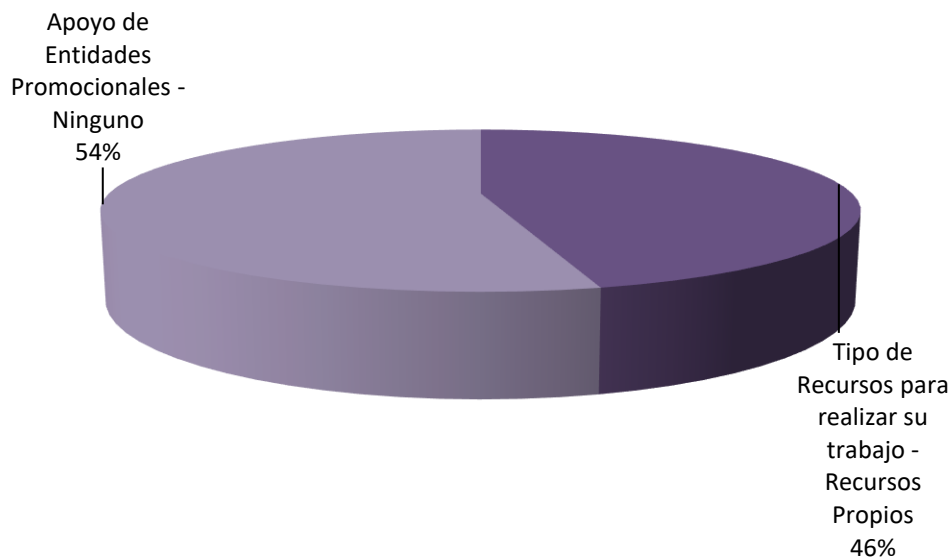
² **Madera Certificada:** es madera a la que se ha concedido un certificado de una organización independiente. Esta certificación verifica que los productos de la madera provienen de bosques gestionados de manera responsable. Las empresas madereras ecuatorianas cuentan con el respaldo de las principales certificaciones, como Forest Stewardship Council (FSC) y las normas ISO, entre ellas la ISO 9000:2008.



2.3.6 Bloque F - Financiamiento del Capital de Trabajo

Al realizar las encuestas se intervino en el tema de Financiamiento ya que es importante saber con qué tipo de recursos cuentan las empresas para realizar su trabajo, lo que se concluye de la siguiente manera.

Gráfico 11. Financiamiento del Capital de Trabajo.



Fuente: Empresas de fabricación de muebles encuestadas en el cantón Cuenca.

Elaboración: Las autoras.

A pesar de que las empresas encuestadas de fabricación de muebles no cuentan con el apoyo de entidades promocionales tratan de fortalecer al sector con sus trabajos, como se observa que más del 50% de empresas trabaja con recursos propios, ya que se considera que es la mejor manera para cubrir con los trabajos en el tiempo estimado con el cliente. Aunque muchas de las veces prefieren trabajar con anticipos ya que con ello se asegura la venta del producto.

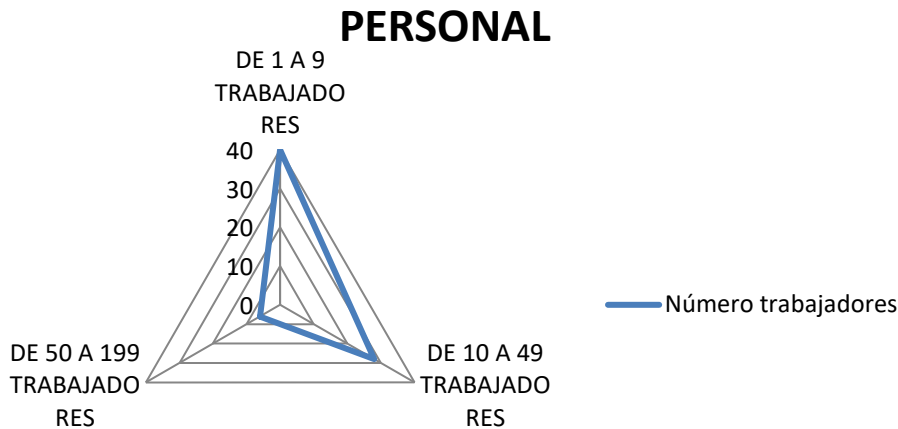
Innovacentro al ser un ente público estaría ayudando al sector maderero con productos y servicios tecnológicos, para que de esta manera los fabricantes de muebles cuenten con el respaldo de dicha institución y así puedan certificar el producto ofertado.



2.3.7 Bloque G – Personal

Este bloque se refiere al número de personas que laboran en las empresas encuestadas incluyendo personal de ventas, administrativo, contable y operarios.

Gráfico 12. Número de Personal de las Empresas encuestadas



Fuente: Empresas de fabricación de muebles encuestadas en el cantón Cuenca.

Elaboración: Las autoras.

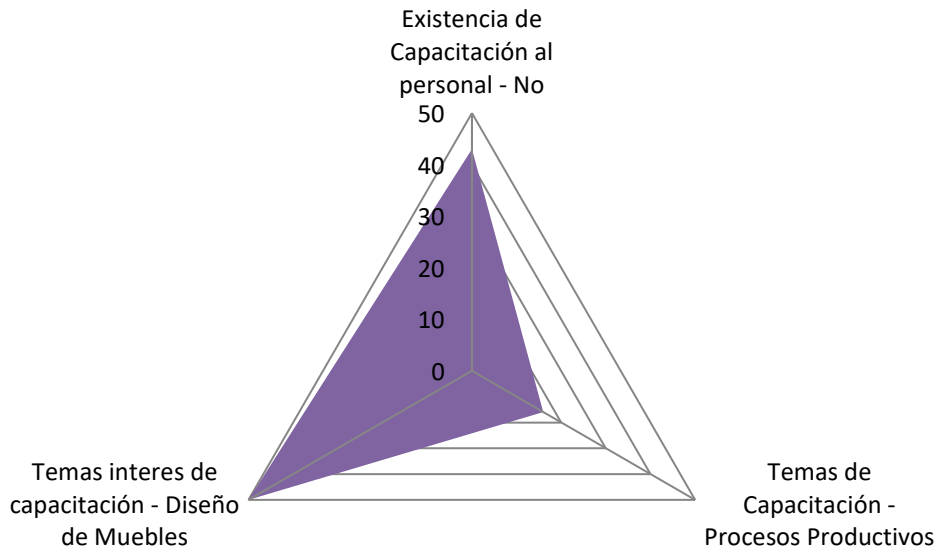
El 54% de empresas tienen de 1 a 9 trabajadores, que según el INEC son categorizadas como microempresa, le siguen las pequeñas empresas con un 38%, con 10 a 49 trabajadores y por último la mediana empresa con 8%, con 50 a 199 trabajadores.

2.3.8 Bloque H - Capacitación, Asistencia técnica e Investigación

En esta sección se identifica el grado de capacitación que tienen las empresas y los temas que se aborda en cada una de estas, también se dio a conocer una lista de temas de capacitación que les podría interesar a los empresarios, entre estos tenemos: corte o habilitado, secado, moldurado, ensamblado, acabado, diseño de muebles, manejo de máquinas, distribución de planta, primeros auxilios, mercadotecnia, contabilidad entre otros.



Gráfico 13. Capacitaciones al Sector.



Fuente: Empresas de fabricación de muebles encuestadas en el cantón Cuenca.

Elaboración: Las autoras.

Como se puede observar en el gráfico, el 58% de empresas encuestas no le dan capacitaciones pertinentes a su personal y el 42% de personas que reciben, han sido temas como; Procesos productivos, relaciones laborarles y ventas.

Bajo este enfoque las empresas optaron por temas de capacitación como: el 24% en diseño de muebles, el 16% en acabados de madera y el 13% en mercadotecnia todo esto con el objetivo de implementar en sus negocios y así poder incrementar ventas y reconocimiento nacional.

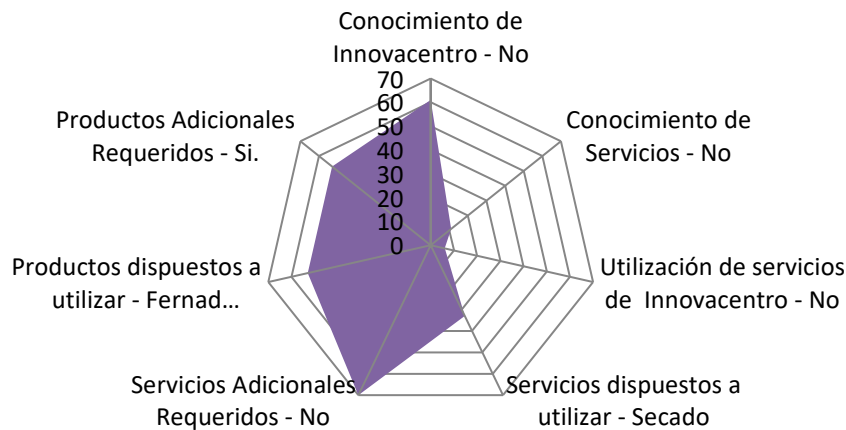
Tras analizar este bloque se pudo identificar que las empresas de fabricación de muebles necesitan de capacitación por lo que Innovacentro es un ente idóneo para la transferencia de conocimientos al personal de las empresas que estén interesadas en recibir dicha capacitación. Abordar temas como: diseño de muebles y temas administrativos ayudará al sector a mejorar de una manera significativa las perspectivas de su negocio.



2.3.9 Bloque I – Unidad de negocio Innovacentro

Este bloque se centra en la unidad de negocio Innovacentro como su reconocimiento, y sobre todo saber si las empresas madereras están dispuestas a adquirir sus productos y servicios que el Innova les pueda brindar.

Gráfico 14. Conocimiento de la Unidad de Negocio Innovacentro.



Fuente: Empresas de fabricación de muebles encuestadas en el cantón Cuenca.

Elaboración: Las autoras.

En las encuestas realizadas, se determinó que más del 80% de empresas de muebles, no conocen Innovacentro, por lo que es de gran desventaja para la misma ya que sin el reconocimiento necesario no puede ofrecer sus productos y servicios. Sin embargo, todas las empresas encuestadas manifestaron que, si ocuparían los servicios que ofrece Innovacentro, como es el secado de madera con un 33% que sería el servicio más ocupado por las empresas.

En lo que se refiere a los productos que ofrece Innovacentro, el 34% estaría dispuesto a ocupar Fernández Sánchez, lo que se puede recalcar es que, la mayoría de las empresas requiere productos adicionales que le brinden como son; tableros conglomerados y otra clase de madera entre estos tenemos; copal, chanúl, nogal, teca, caoba entre otras.



Es importante recalcar que el reconocimiento de la unidad de negocios Innovacentro ayudaría al sector de una manera significativa al desarrollo de sus actividades, por lo que uno de los objetivos de este modelo es ayudar a posicionarse como un ente que busca y propende el mejoramiento de las empresas de fabricación de muebles.

Análisis de resultados

Después de realizar el estudio de campo se puede concluir que las empresas de fabricación de muebles encuestadas adquieren su materia prima de distribuidores de madera, con una regularidad de cada mes y el monto invertido oscila en los \$3000 en cada compra, al igual todas las empresas cuentan con maquinaria básica para elaborar su trabajo entre estas tenemos: sierras, cepilladora, tupi, compresor, lijadora, etc. Aquí se identifica una buena oportunidad para Innovacentro ya que ofrecer servicios que ayude a la producción de los muebles como es el caso de secado de madera que optimiza los tiempos de elaboración de estos. También se pudo identificar que la mayoría de las empresas realizan salas, comedores, dormitorios y complementos. Los muebles de oficina y construcción tienen un 12% de participación en la investigación, estos productos lo comercializan de manera directa, el 15% de empresas tienen intermediarios para ofrecer sus productos, la venta en su gran parte lo realizan al contado, crédito y anticipos del cliente. Todas las ventas se realizan gracias a la trayectoria que cuenta cada empresa ya que la manera de captar clientes es bajo recomendaciones y tan solo un 42% lo realizan con exhibiciones de sus productos ya sea en ferias o en sus propios locales. Otro dato importante es que el 47% de empresas trabajan “bajo pedido” para poder cumplir con las expectativas de sus clientes. Sin embargo, el 75% de empresas encuestadas se ven afectadas negativamente por la competencia que existe en la ciudad, así como también tienen dificultades para comercializar fuera de la región ya que los costos de transporte son un impedimento para llegar a otras ciudades.



El interés de las empresas al adquirir madera certificada es importante ya que el 87% están dispuestas a la compra de la misma. El 50% de las empresas cuentan con recursos propios para la elaboración de su trabajo, mientras que el 40% lo realizan con anticipos del cliente. Cabe mencionar que el 97% de empresas admitieron que no cuentan con ningún tipo de apoyo o ayuda de entidades públicas por lo que la ayuda de Innovacentro es importante para el desarrollo del sector. En cuanto a las capacitaciones el 58% de personas no reciben ningún tipo de capacitación, lo que se pudo rescatar en el estudio es que la mayoría de las empresas están interesadas en la transferencia de conocimientos por parte de Innovacentro. Lo que fue evidente en el estudio es que Innovacentro no es conocido por más del 80% de empresas madereras, por lo que se ve afectado negativamente. Bajo este enfoque se puede deducir que Innovacentro tiene muchas oportunidades para ofrecer a las empresas de fabricación de muebles de la Ciudad de Cuenca, tanto en la prestación de servicios como en la adquisición de productos, para fortalecer al sector a través de la oferta de productos a precios competitivos.

2.4 Identificación de oportunidades del negocio.

2.4.1 Oportunidades del negocio.

Tras el estudio y análisis de las encuestas realizadas a las Pymes de fabricación de muebles se puede identificar la falta de apoyo de entidades públicas a las mismas, por lo que es una gran oportunidad para Innovacentro ayudar al sector con servicios tecnológicos y productos que ayuden a mejorar la producción de las empresas interesadas, para ello el correcto aplicativo del modelo ayudará de forma mutua a las empresas madereras de fabricación de muebles a la consecución de sus objetivos. La oportunidad del negocio se puede sintetizar de la siguiente manera:



Tabla 5. Elementos para identificar la oportunidad de negocio.

ELEMENTOS PARA IDENTIFICAR LA OPORTUNIDAD DE NEGOCIO.	
Propuesta Solución	Abastecer a las Pymes de fabricación de muebles con productos semi-elaborados y capacitaciones que ayuden al mejoramiento del sector.
Necesidad del Mercado	Contar con productos y servicios madereros asequibles con un alto servicio tecnológico.
Lógica del negocio	Mejorar la productividad del negocio y del sector maderero.

Fuente: (Muñoz, 2010)

Elaboración: Las autoras.

2.4.2 Zonas de producción y comercialización.

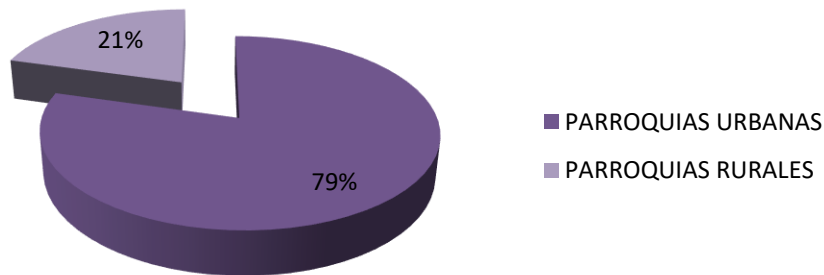
En el Ecuador existen alrededor de 3.6 millones de hectáreas de tierra disponibles para la repoblación forestal, lo cual indica el alto potencial de producción del país.

En el país se produce gran variedad de madera debido a la situación geográfica y la variedad de climas, se estima que la producción es de 421.000 m. La producción de la madera se realiza gracias a Planes y Programas de Aprovechamiento Forestal (ProEcuador)

Tras el análisis de las encuestas aplicadas al sector se determinó que, todas las empresas adquieren la materia prima de distribuidores de madera, para luego producirlas en cada uno de sus talleres de acuerdo con el requerimiento del cliente y su comercialización lo realiza de manera directa ya sea al contado o crédito.

Los sectores de producción tras esta información se ubican en el siguiente gráfico:

Gráfico 15. Sectores de Producción.



Fuente Empresas de fabricación de muebles encuestadas en el cantón Cuenca.

Elaboración: Las Autoras.

Las zonas de producción en su mayoría se encuentran en zonas urbanas (79%), aportando algunas ventajas como: costos de transporte, costo de oportunidad, menos gastos publicitarios etc., en comparación con las empresas que se encuentran en zonas rurales (21%) que poseen grandes fábricas para la elaboración de los productos, para luego ser distribuidos y comercializados.

Es importante conocer que Innovacentro no dispone de zonas de producción para la tala de árboles, sino que la materia prima es adquirida a intermediarios.

Comercialización

La zona de comercialización de Innovacentro está ubicada en la Provincia del Azuay, en la Ciudad de Cuenca. Y sus ventas lo realizan directamente desde las instalaciones de la fábrica, es decir; directo al fabricante.

2.5 Delimitación de oportunidades

2.5.1 Descripción de la oportunidad del producto

Las fábricas y empresas de fabricación de muebles que existen en la ciudad de Cuenca representan el 60% del desarrollo del sector manufacturero de la madera del país, bajo estas condiciones los fabricantes de muebles tienen establecidos ciertos parámetros de prioridad como es: el diseño, calidad y precio del mueble



que se fabrica en la ciudad. Además, se resalta que por el porcentaje de participación que tiene la Ciudad Cuenca en el mercado de fabricación de muebles, es considerado como estratégico y dinamizador de la economía local. (EDEC, 2016)

Bajo este enfoque se puede decir que; la oportunidad de Innovacentro radica en posicionarse como el primer centro tecnológico que ayude a los fabricantes de muebles de la ciudad de Cuenca a mejorar su nivel competitivo a través de la provisión de productos o servicios de investigación, desarrollo, innovación y transferencia tecnológica, para optimizar la productividad de las empresas cumpliendo con las normas técnicas y estándares de calidad que permitan aprovechar la creciente demanda del mercado nacional como internacional.

2.5.2 Descripción de la oportunidad de Innovacentro.

Innovacentro tiene la posibilidad de desarrollar oportunidades de crecimiento, fortalecimiento e innovación en el sector maderero, con el uso de servicios o adquisición de productos a precios competitivos, para posicionarse en el mercado como el único centro tecnológico del país que brinde servicios tecnológicos y asesoramiento al sector maderero, ayudando a las empresas de fabricación de muebles a mejorar su productividad a través de servicios que ayuden a disminuir los procesos de elaboración de los muebles y mejor aún usar productos semi-elaborados que Innovacentro puede ofertar, con el objetivo de elaborar muebles de calidad al mejor precio, con los mejores diseños y toda la garantía que caracteriza al mueble cuencano.

2.5.3 Identificación de los Actores.

Como actores principales en Innovacentro están los: productores, proveedores, entidades públicas, entidades financieras y clientes, que son los actores más importantes y claves para el desarrollo de la empresa. El detalle de cada uno de los actores se incluirá en el siguiente capítulo referido a la cadena de valor.



2.5.4 Oferta actual-potencial en el Ecuador.

El Ecuador gracias a su ubicación geográfica se encuentra entre los 10 países con mayor biodiversidad de riquezas naturales y potencial forestal, lo que sumado a la innovación y tecnificación del sector hace que su oferta sea variada. (PROECUADOR, 2017)

Ecuador cuenta con aproximadamente 2'616,546 hectáreas disponibles para la repoblación forestal, por lo que son necesarias acciones para que el sector incremente su eficiencia y competitividad. (PROECUADOR, 2017)

Los principales productos que ofertan las empresas madereras en el Ecuador son:

1. Tableros.

- a. Aglomerados.
- b. Contrachapados.
- c. MDF³.
- d. Alistonados.

2. Muebles de hogar.

3. Muebles de oficina.

4. Muebles de cocina, baños, closets, etc.

5. Muebles de exteriores.

6. Muebles RTA⁴

7. Pisos.

³ **MDF:** Tablero de fibra de densidad media.

⁴ **Muebles RTA:** Prácticos muebles listos para armar, diseñados para facilitar la vida moderna en el hogar y la oficina.



a. Pisos de ingeniería.

b. Pisos de madera sólida.

8. Puertas de exterior y de paso.

9. Ventanas.

10. Pérgolas

Las PYMES de la industria de fabricación de muebles son empresas que activan la economía del país, ofreciendo productos de calidad y con una alta gama de diseños no solo nacionalmente sino internacionalmente.

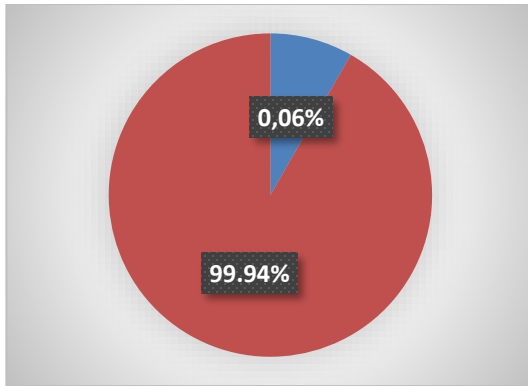
En el país las PYMES del sector de fabricación de muebles que ofertan sus productos son 238 empresas, sus ventas se estiman en alrededor de \$139'496.642.00 los cuales contribuyen al país de una manera significativa. (INEC, 2016)

2.5.4.1 Oferta actual-potencial de Innovacentro.

De acuerdo con el estudio realizado se pudo determinar que Innovacentro representa el 0.06% del total del PIB del sector de fabricación de muebles con relación a las ventas del periodo.

Oferta en unidades monetarias	
Innovacentro	120.050,00
Oferta del sector de fabricación de muebles	\$206,603.000,00

Gráfico 16. Representación de la oferta de Innovacentro a la ciudad de Cuenca.



Fuente: (BCE, 2016)

Elaboración: Las Autoras.

2.5.5 Principales problemas del sector Maderero de Fabricación de Muebles.

La industria del mueble y la madera especialmente la de fabricación de muebles tiene algunas dificultades para mantenerse en el mercado, entre éstas se pueden citar:

- El abastecimiento de madera resulta muy difícil para el subsector debido a la sobre demanda existente en el medio, y por consiguiente este problema le otorga un gran poder de negociación a los proveedores de materias primas del subsector.
- Existe un alto nivel de rivalidad ocasionado por las numerosas empresas y talleres artesanales que se dedican a la transformación de la madera.
- Finalmente existe la amenaza de los productos sustitutos ya que la presencia masiva de éstos en el mercado origina más opciones para el comprador y esto puede originar una contracción de los precios y de las ventas. (ECUADORFORESTAL, 2012).

2.5.5.1 Principales problemas de Innovacentro.

Los principales problemas que la empresa Innovacentro tiene se detallan a continuación:



- La baja comercialización en la industria maderera debido a la crisis económica que actualmente afecta a todo el país.
- Condiciones climáticas para la comercialización de la madera verde del bosque.
- Condiciones de pago en efectivo con los proveedores.
- Gran cantidad de oferta en el mercado.
- Poco control en la procedencia y legalidad de la madera.
- Ningún control de la certificación del secado de la madera.

2.5.6 Estudio de la Demanda

2.5.6.1 Demanda actual en el Ecuador.

La fabricación de muebles es una actividad económica que genera grandes beneficios a las empresas y por ende ayuda al crecimiento económico del país. La industria del mueble del país ha tenido acogida internacionalmente, llevando al país a exportar muebles en varios países, esta información es reflejada en el siguiente cuadro:

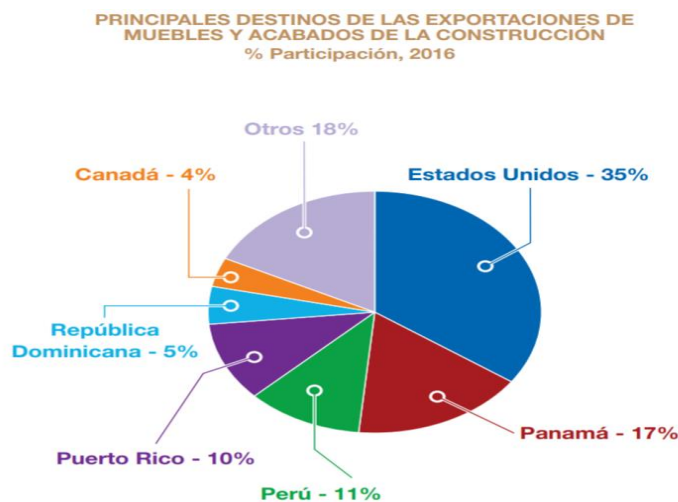


Gráfico 17. Principales Destinos de las exportaciones de muebles y acabados de construcción.

Fuente: Banco Central del Ecuador



Elaboración: Dirección de Inteligencia Comercial e Inversiones
(PROECUADOR, 2017)

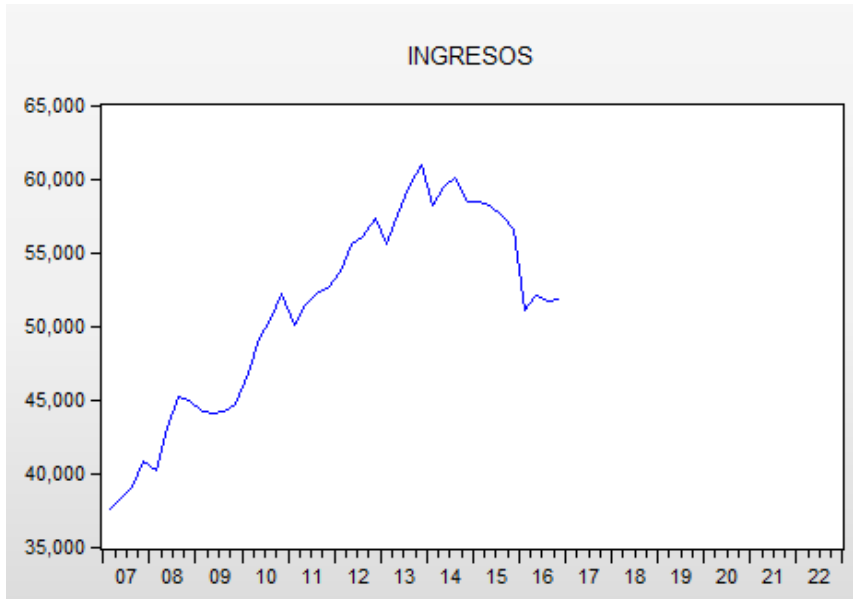
Como se puede observar la industria de fabricación de muebles del país tiene gran acogida a nivel mundial. Siendo Estados Unidos el país que más demanda el producto con un 35%, lo que permite que la industria maderera crezca de manera que todas las empresas partícipes obtengan grandes beneficios económicos y por ende la economía del país se impulse cada vez más. (PROECUADOR, 2017).

2.5.6.2 Preferencia histórica

El análisis de datos históricos del periodo 2007-2016 de las empresas de fabricación de muebles según el Banco Central del Ecuador, muestran los ingresos promedios que ha tenido la industria en los periodos comprendidos. (BCE, 2016). (Anexo C1).

En el gráfico 18 se muestra la evolución del PIB del sector de fabricación de muebles en unidades monetarias de acuerdo con datos del Banco Central.

Gráfico 18. Evolución del PIB de fabricación de muebles en unidades monetarias en el periodo 2007-2016.



Fuente: (BCE, 2016). (Anexo C1), (Tabla C1).

Elaboración: Las Autoras.

En el gráfico se puede observar que el comportamiento de la demanda es creciente desde el año 2007 al 2014, sufriendo un descenso en el periodo 2015-2016, debido a la crisis que afectó al país, teniendo un incremento de los precios de los productos.

2.5.6.3 Estimación de la demanda de madera

Para la estimación de la demanda de madera se tomó como fuente datos históricos de los ingresos promedios del sector maderero de fabricación de muebles según el Banco Central del Ecuador, debido a que Innovacentro por ser una unidad de negocio nuevo en el sector no cuenta con datos históricos que nos ayuden a estimar la demanda de madera en la ciudad de Cuenca. (BCE, 2016).

Figura 2. Pib sectorial.



UNIVERSIDAD DE CUENCA



VALOR AGREGADO BRUTO POR INDUSTRIA / PRODUCTO INTERNO BRUTO (PIB)
miles de dólares de 2007

[Menú Principal](#)

INDUSTRIAS	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015 (sd)	2016 (p)
027001 Fabricación de vidrio, productos refractarios y de cerámica	138,062	146,930	141,600	148,495	155,801	168,465	189,816	202,180	198,095	205,086
027002 Fabricación de cemento, artículos de hormigón y piedra	331,634	381,703	391,288	410,952	439,759	487,224	558,218	581,368	576,644	554,126
028001 Fabricación de metales comunes	113,667	145,143	128,589	132,668	129,931	154,875	173,927	172,635	229,778	230,276
028002 Fabricación de productos derivados del metal, excepto maquinaria y equipo	245,659	265,345	244,606	265,124	275,919	291,257	308,991	314,105	317,792	290,010
029001 Fabricación de maquinaria y equipo	241,386	281,650	257,211	266,460	288,891	300,951	329,164	325,394	318,669	306,522
030001 Fabricación de equipo de transporte	168,253	205,826	167,160	169,102	178,002	184,522	169,110	161,669	149,992	122,687
031001 Fabricación de muebles	155,738	173,405	177,066	198,592	206,439	222,653	233,435	236,162	230,711	206,603
032001 Industrias manufactureras ncp	173,650	177,667	179,134	189,557	188,982	193,886	206,015	207,684	206,216	200,850
Generación, captación y distribución de energía eléctrica	304,330	487,473	424,397	655,148	895,309	1,088,063	1,235,011	1,323,611	1,467,973	1,594,739
033001 Generación, captación y distribución de energía eléctrica	304,330	487,473	424,397	655,148	895,309	1,088,063	1,235,011	1,323,611	1,467,973	1,594,739
Captación, depuración y distribución de agua; y saneamiento	281,273	273,980	260,798	266,733	276,277	293,742	306,288	318,415	322,652	313,097
033002 Captación, depuración y distribución de agua; y saneamiento	281,273	273,980	260,798	266,733	276,277	293,742	306,288	318,415	322,652	313,097

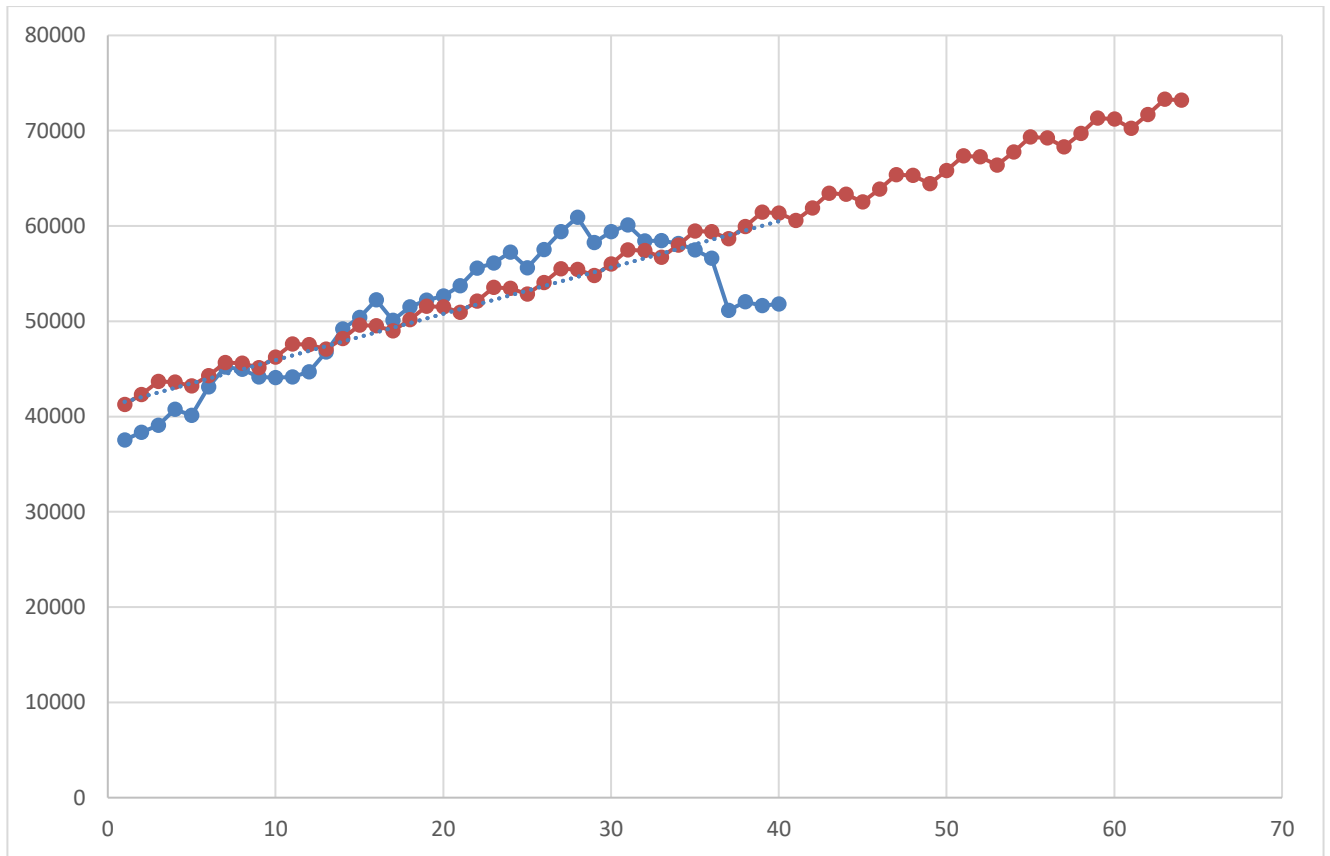
Fuente: (BCE, 2016).

Elaboración: (BCE, 2016).

Para la proyección de la demanda se utilizó el modelo de serie de tiempo, porque ayuda a determinar el mercado futuro, gracias a los datos históricos del sector de fabricación de muebles y de esta manera se puede obtener datos con mayor confiabilidad. (Anexo C).

A continuación, se visualiza el gráfico de la demanda proyectada en unidades monetarias con su respectivo pronóstico hasta el año 2022.

Gráfico 19. Demanda proyectada en unidades hasta el año 2022



Fuente: (BCE, 2016). (Tabla C2)

Elaboración: Las Autoras.

De acuerdo con la proyección hasta el año 2022 se puede evidenciar un comportamiento creciente de la demanda, pudiendo observar la viabilidad de la oferta de madera al sector de fabricación de muebles.

2.5.7 Intereses de Innovacento

Innovacento como centro tecnológico espera que su producto que es materia prima certificada y de calidad llegue a todo el mercado objetivo, al igual que sus servicios sean utilizados por todas las empresas de la ciudad es por ello que desean cumplir con los siguientes puntos de interés:



UNIVERSIDAD DE CUENCA

- Cubrir la demanda de madera fresca y seca, para las MYPIMES del sector maderero especialmente para las empresas de fabricación de muebles de la Región 6 del país.
- Generar innovación en el proceso productivo de la cadena de valor de madera y muebles.
- Capacitar y formar al sector empresarial de madera y mueble, a partir de la transferencia de conocimientos.
- Optimizar el proceso productivo a través de la asistencia técnica a un grupo de empresas del sector de madera y mueble, y transferir el conocimiento técnico al talento humano involucrados en los procesos.
- Propiciar el mejoramiento de la calidad de las empresas del sector madera y muebles, a través de la validación y comprobación de la calidad de materia prima y productos terminados.
- Fortalecer el sector empresarial de madera y mueble a través de la innovación tecnológica.



3. CAPITULO III: ANALISIS DE LA CADENA DE VALOR

En el estudio de la cadena de valor se podrá conocer el funcionamiento de la Unidad de Negocio Innovacentro, la misma que permitirá comprender la estructura de la organización, y los distintos procesos que son necesarios para brindar el producto final al consumidor.

Para mayor entendimiento, la cadena de valor se analizará por etapas, con el objetivo de llegar a un análisis más concreto.

Etapas 1. Análisis de objetivos, producto y alcance del negocio.

Etapas 2. Análisis de la Cadena de Valor.

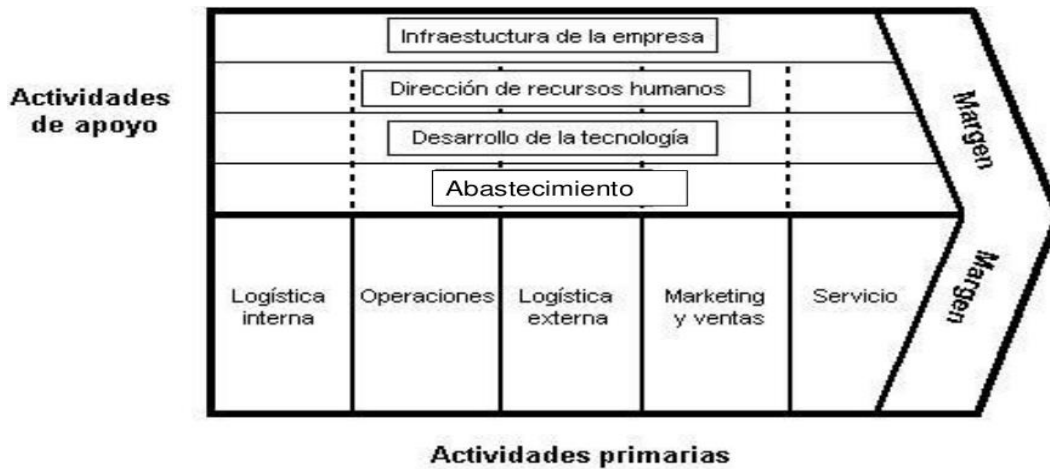
Etapas 3. Identificación de puntos críticos y plan de Acción.

3.1 Metodología

La cadena de valor es una herramienta que ayuda a analizar las distintas actividades que realiza la empresa con el propósito de emprender en el mejoramiento, para obtener una ventaja competitiva. (Ducker, 2011)

En esta cadena se podrá visualizar los diferentes componentes de la organización de acuerdo con el tipo de actividad, sea esta primaria, secundaria y de apoyo.

Figura 3. Cadena de valor



Fuente: Michael Porter

Elaboración: Las autoras.

Actividades Primarias

Las actividades primarias son las implicadas con el producto, su venta y transferencia al comprador, así como la asistencia posterior a la venta. Se dividen a su vez en las cinco categorías genéricas que se observan en la imagen.

Actividades de Apoyo:

En la cadena de Valor de Michael Porter las actividades de apoyo son las que sustentan a las actividades primarias y se apoyan entre sí, proporcionando insumos comprados, tecnología, recursos humanos y varias funciones de toda la empresa. Las líneas punteadas reflejan el hecho de que el abastecimiento, la tecnología y la gestión de recursos humanos pueden asociarse con actividades primarias específicas, así como el apoyo a la cadena completa. (Sánchez, 2006).

El Margen

Es la diferencia entre el valor total y los costos totales incurridos por la empresa para desempeñar las actividades generadoras de valor. (Sánchez, 2006).

3.2 Etapa 1. Análisis de objetivos, producto y alcance del negocio.

3.2.1 Análisis de Objetivos

3.2.1.1 Objetivo General



Analizar la cadena de valor de la Unidad de Negocio Innovacentro y su repercusión en el sector de la madera y el mueble.

3.2.1.2 Objetivos Específicos.

- Identificar los participantes que influyen en la cadena de valor.
- Determinar la ventaja competitiva de Innovacentro en el sector.
- Identificar los puntos críticos que puedan afectar a Innovacentro.
- Elaborar un plan de acción que ayude al fortalecimiento del negocio en el mercado.

3.2.2 Selección del Producto

Para determinar los productos objeto de estudio se realizó un análisis de características de cada uno, cabe mencionar que Innovacentro por el momento solo comercializa Fernánd Sánchez y Pino, por lo que en la cadena se considera el estudio de las 2 maderas. Para obtener mayores detalles de los productos se realizó una ficha técnica de cada uno. (Anexo D).

Tabla 6. Matriz de selección de productos para el análisis de la cadena.

Productos de Innovacentro	Interés para el Estudio	Si/No
Fernánd Sánchez	<ul style="list-style-type: none">- Producto que más demandan las Pymes de Fabricación de muebles, (34%).- Principal producto para la elaboración de los muebles.- Disponibilidad en todo momento del producto.	SI
Laurel	<ul style="list-style-type: none">- Producto poco demandado por las empresas.- Mayor cuidado.	NO



	<ul style="list-style-type: none"> - Dificultada de encontrar en el mercado. 	
Pino	<ul style="list-style-type: none"> - Preferido por el 18% de las Pymes. - Color Oscuro y preferido por los demandantes. - Mantiene un precio barato en relación con los demás productos (\$230 m³). - Estabilidad dimensional excelente. - Secado rápido. - Madera fácil de trabajar. - La mayor parte de especies se encuentra en la sierra. 	SI
Seique	<ul style="list-style-type: none"> - Una de las maderas más caras (\$470 m³). - Crecimiento rápido. - Madera de uso múltiple. 	NO

Elaboración: Las Autoras.

Como se puede observar en la tabla de productos, las maderas Fernánd Sánchez y Pino cuentan con mayores características a estudiar en la cadena, además que son las únicas maderas que Innovacentro vende por el momento, también son las más requeridas por el sector maderero al momento de fabricar sus muebles.

3.2.3 Alcance de la Cadena

El alcance de la cadena se determina a partir de la extracción de madera como eslabón inicial hasta la llegada y comercialización a las fábricas del sector maderero que sería el eslabón final.

Figura 4. Cadena de Innovacentro



Elaboración: Las Autoras

3.3 Etapa 2. Análisis de la Cadena

3.3.1 Entorno a la cadena Productiva

Se basa en determinar el comportamiento de Organismos, que pueden afectar positiva o negativamente la cadena de valor. Entre estas tenemos: Empresas, Entidades y Grupos.

Tabla 7. Matriz de Entidades involucradas en la Cadena de Valor.

Entidad	Descripción	Relevancia para la cadena
EDEC EP.	Empresa municipal encargada en la ejecución de proyectos en la ciudad de Cuenca.	Ente regulador y controlador de la unidad de negocio Innovacentro.
MIPRO.	Organismo de apoyo que promueve la productividad y	Institución de apoyo en la creación del Innova.

⁵ Elaboración: Los Autores.



UNIVERSIDAD DE CUENCA

	competitividad de las empresas.	
Universidades de la Ciudad de Cuenca: UPS, UDA, Universidad de Cuenca.	Instituciones que ofrecen convenios y ayuda inter-institucionales.	Apoyo con personal técnico especializado que dará asesoría para la adquisición e instalación de los equipos e infraestructura física del Laboratorio del Mueble y la Madera
GAD de Cuenca.	Organismo ejecutivo municipal del cantón Cuenca.	Ente regulador y de apoyo al sector.
SETEC	Organismo de ayuda en temas de capacitación y asistencia técnica empresarial para la "Formación de Formadores".	Organismo de participación en el desarrollo de capacitaciones y asistencia técnica para el sector.
Ministerio del Ambiente	Ente encargado de garantizar un modelo sustentable de desarrollo ambientalmente equilibrado y respetuoso de la diversidad cultural, que conserve la biodiversidad y la capacidad de regeneración natural de los ecosistemas, y asegure la satisfacción de las necesidades de las	Organismo regulador de prácticas ambientales del Sector Maderero.



	generaciones presentes y futuras.	
--	-----------------------------------	--

Elaboración: Las Autoras.




3.1.1.1 Actores que intervienen en la Cadena.

Para poder identificar a los actores que intervienen en la cadena de valor del sector maderero se realizó la matriz de involucrados, con el objetivo de conocer los Grupos o Empresas junto con sus intereses, problemas y recursos que cuentan. (Anexo E), (Figura E1).

3.1.1.2 Matriz de productos sustitutos y complementarios.

La matriz describe los productos sustitutos de la madera, es decir; los materiales que pueden sustituirse en la fabricación de productos madereros, también se contempla los productos complementarios que van de la mano con la madera.

Tabla 8. Matriz de Productos Sustitutos y Complementarios.

	Productos		Características
Sustitutos	Plástico		<ul style="list-style-type: none"> ✓ Económico. ✓ Liviano. ✓ Múltiples Usos.
	Metal		<ul style="list-style-type: none"> ✓ De precio elevado. ✓ Pesado. ✓ Poco Versátil.
	Gypsum		<ul style="list-style-type: none"> ✓ Económico. ✓ Necesita material complementario. ✓ Necesita Instalación.

Complementarios	Laca		✓ Da brillo al mueble.
	Sellador		✓ Sella imperfecciones de la madera.
	Tinte		✓ Da color a la madera.
	Pegamento		✓ Ayuda a la unión de la madera.

Elaboración: Las Autoras.

3.3.2 Actividades Primarias

3.3.2.1 Logística interna

La adquisición de la materia prima en Innovacentro se realiza a distribuidores de madera y propietarios de bosques, que ofrecen la madera a un precio bajo y de calidad, como resultado podemos obtener madera semi procesada con el menor porcentaje de desperdicios, adquiriendo valor en dicha actividad, así como se puede visualizar en el siguiente flujograma. (Anexo E), (Figura E3).

La logística interna de adquisición de materia prima va de la mano con el manejo y control de inventarios, en este caso Innovacentro lo realiza con el programa informático Excel, donde puede verificar la cantidad de madera disponible para ofertar a sus clientes. Sin embargo, este control debe ser mejorado con un sistema completo de inventarios.

3.3.2.2 Operaciones

Después de la adquisición, la madera se somete a distintos procesos en las diferentes máquinas que tiene Innovacentro.

Proceso de producción en tiempos mínimos: la maquinaria con la que cuenta la empresa permite tener procesos eficientes, reduciendo el tiempo de preparación de la madera de manera especial en lo que se refiere al proceso de secado



llevando inclusive a ahorrar meses de espera de este proceso. (Anexo E), (Tabla E1). Y su flujograma se puede visualizar en el (Anexo E), (Figura E4).

Producción de materia prima lista para realizar trabajos: la madera se entrega lista para el armado de los muebles, se elabora piezas con las dimensiones y forma que requiera el cliente. (Anexo E), (Figura E5).

Estas actividades también ayudan a ganar valor gracias al tiempo que se minimiza en los procesos de fabricación de productos terminados. Como se observa el flujograma. (Anexo E), (Figura E6).

Maquinaria y Equipos

Para realizar dichos procesos es necesaria la utilización algunas máquinas y equipos que se puede visualizar en los Anexos: (Anexo G), (Tabla G1).

Utilización de la maquinaria

La maquinaria descrita anteriormente aun no es utilizada en su máxima capacidad, debido a los niveles de ventas y al poco tiempo de funcionamiento de la unidad de negocio.

A continuación, se detalla el porcentaje de utilización de la maquinaria en la actualidad:

Tabla 9. Porcentaje de uso de la Maquinaria de Innovacentro.

Maquinaria	% de uso
Planta de Secado de madera (incluye cámaras de secado y caldero)	40%
Canteado y Reaserrado	19%
Sierra Múltiple	12%
Moldurera	12%
Tronzadora	12%
Finguer Joint	5%

Prensa	6%
Calibradora	16%
Cabina de Lacado	0%

Fuente: Innovacentro

Elaboración: Las autoras

Para la adecuada utilización de la capacidad instalada, Innovacentro debe aumentar el volumen de producción, obteniendo más convenios con empresas que compran madera.

3.3.2.3 Logística externa

Entrega de pedidos en las instalaciones de la empresa: la madera es comercializada directamente en la nave industrial de Innovacentro en el Ecoparque Chauyallacu situado en la parroquia de Tarqui, esto se da de acuerdo con los requerimientos del cliente. Este proceso se puede visualizar en el flujograma expuesto en el (Anexo E), (Figura E7).

Síntesis del proceso de Logística de Innovacentro.

Figura 5. Proceso de logística



6

Se puede deducir el proceso de logística de Innovacentro en 4 pasos; empezando por el contacto con los proveedores, el traslado de la materia prima a la fábrica,

⁶ Elaboración: Los Autores.



para de esta manera preparar la madera con los procesos descritos anteriormente; y finalmente con la entrega del producto al cliente bajo los requerimientos deseados por el mismo.

3.3.2.4 Marketing y Ventas:

Entrega de volantes y visitas con representantes de gremios de la industria del mueble es lo que Innovacentro ha estado realizando, con el propósito de dar a conocer la empresa y lograr convenios para la compra de madera, ofreciendo a los gremios productos a menor precio y de calidad.

Las ventas de la empresa se las realiza a fabricantes de muebles y distribuidores de madera de la Ciudad en poca cantidad.

Innovacentro necesita desarrollar estrategias de mercadeo con la finalidad de dar a conocer los productos y servicios que ofrece para así captar nuevos clientes y poder mantenerse en el mercado.

3.3.2.5 Servicios:

Innovacentro provee de productos madereros con el servicio de secado y cepillado incluido en el precio, lo que puede ayudar a las Pymes a reducir su tiempo de fabricación del mueble.

3.3.3 Actividades de Apoyo

3.3.3.1 Infraestructura

Innovacentro se encuentra ubicada en la parroquia Tarqui en el Parque Industrial Chauyallacu, con una infraestructura de 2.000 m² tipo nave industrial, para realizar los procesos de elaboración de subproductos de madera. La misma que está organizada de la siguiente manera: Producción, Capacitación y Laboratorio. (Anexo F), (Tabla F1).

De manera general Innovacentro cuenta con el apoyo de algunas áreas como son: el laboratorio y las salas de capacitaciones. (Anexo F1.1).



3.3.3.2 Administración de recursos humanos

Innovacentro cuenta con personal calificado para realizar sus procesos de preparación de la madera y de supervisión de los mismos.

La empresa realiza contratación de personal con experiencia en la rama de transformación de la madera, de acuerdo con los requerimientos de cada puesto, con el propósito que se ejecuten las actividades adecuadamente. (Anexo F2). Sin embargo, se deben elaborar manuales donde se especifique las funciones que debe cumplir cada colaborador.

3.3.3.3 Desarrollo tecnológico

Innovacentro cuenta con maquinaria altamente calificada para realizar sus procesos, como: Cepilladora, secadora, moldurera, prensa, finger joint, cabina de lacado, además, tiene un laboratorio de investigación que presta sus servicios al sector para el análisis de especies madereras. (Anexo F3).

3.3.3.4 Abastecimiento

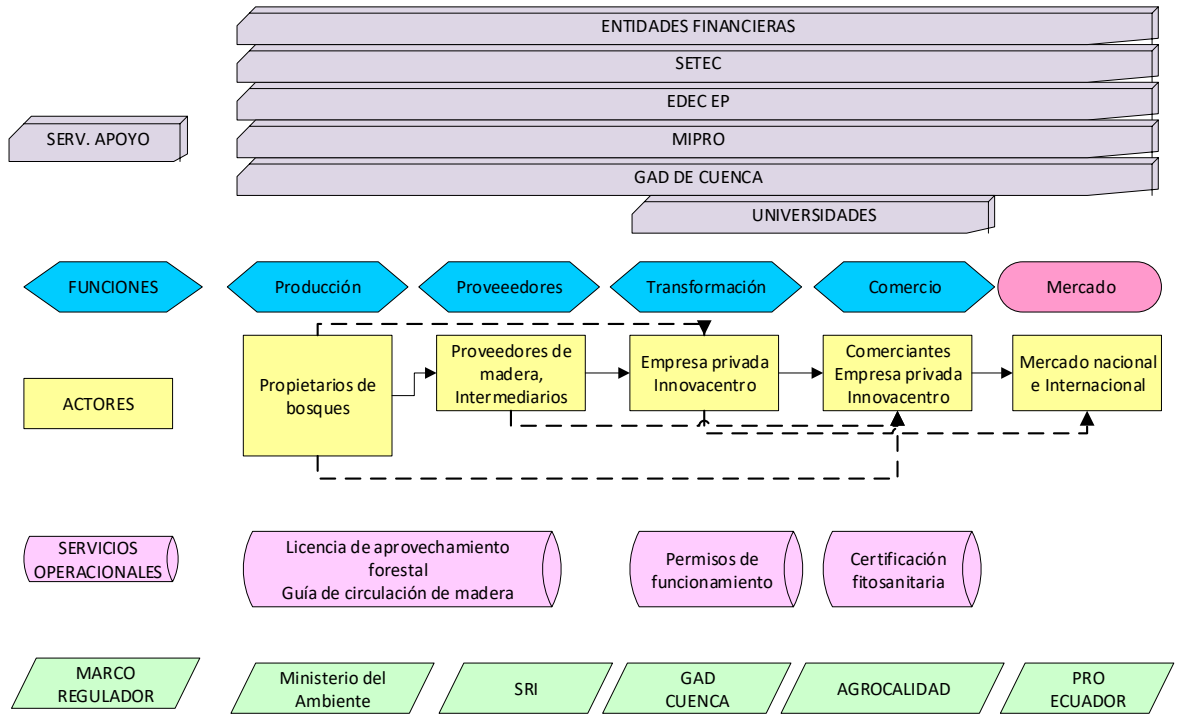
Para que Innovacentro pueda ofrecer sus productos y servicios, cuenta con el personal calificado que es el recurso más importante. Además, de la adquisición de materiales e insumos, servicios básicos, seguridad, operadoras de telefonía fija y móvil, todo esto permite o hace posible el correcto funcionamiento del negocio. Para ello Innovacentro cuenta con un gran número de proveedores de los diferentes bienes y servicios que adquiere para poder operar.

3.3.4 Flujo de la cadena

Ofrece una visión del estado actual de Innovacentro, junto con los procesos a llevarse a cabo para la elaboración de sus productos.

3.3.4.1 MAPA DE LA CADENA DE VALOR

Figura 6. Mapa de la cadena de valor



Elaboración: Las Autoras.

3.3.5 Margen de Producción – Costos Beneficios.

Cálculo del costo beneficio

Para determinar el costo beneficio que tiene Innovacentro se calcula principalmente de la venta de madera en sus especies Fernánd Sánchez y Pino que son las que actualmente se encuentran comercializando en la nave industrial, considerando sus insumos de: materia prima, mano de obra y costos indirectos de fabricación. (Anexo I).

3.3.5.1 Madera Fernánd Sánchez

Para la determinación del costo beneficio se considera, 1250 unidades de producción que se realizan aproximadamente en el mes, con sus respectivos insumos como es el costo del tablón, el precio de la mano de obra y otros materiales necesarios para la producción.

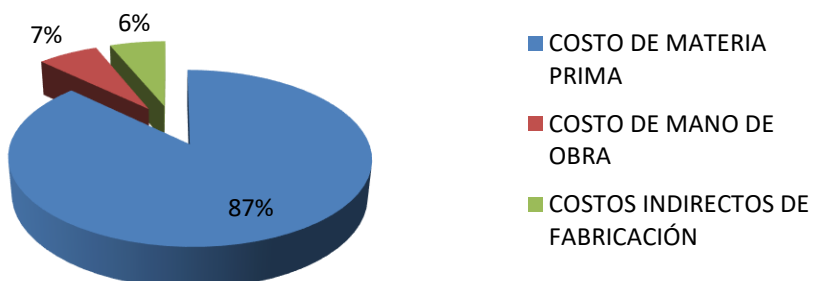
Tabla 10. Resumen de Costos Totales de la madera Fernánd Sánchez.



PRODUCCIÓN DE 1250 UNIDADES	FERNÁND SÁNCHEZ	%
Costo de materia prima	\$ 9.375,00	87,20%
Costo de mano de obra	\$ 715,91	6,66%
Costos indirectos de fabricación	\$ 660,00	6,14%
Costo total de producción	\$ 10.750,91	100%
Costo unitario	\$ 8,60	

Fuente. (Anexo I1), (Tabla I1-I3).

Gráfico 20. Representación de los Costos de Producción de Fernánd Sánchez.



$$\text{Costo Unitario} = \frac{\text{Costo Total Producción}}{\text{Total Unidades Producidas}}$$

$$\text{Costo Unitario} = \frac{\$10750,91}{1250u}$$

$$\text{Costo Unitario} = \$ 8,60$$

El costo del tablón de Fernánd Sánchez es de \$8,60 por unidad.

3.3.5.2 Madera Pino.

El costo beneficio se calcula considerando 800 unidades de producción que se realizan aproximadamente en el mes, con sus respectivos insumos como: es el costo del tablón, el precio de la mano de obra y otros materiales necesarios para la producción.

Tabla 11. Resumen de Costos Totales del Pino.

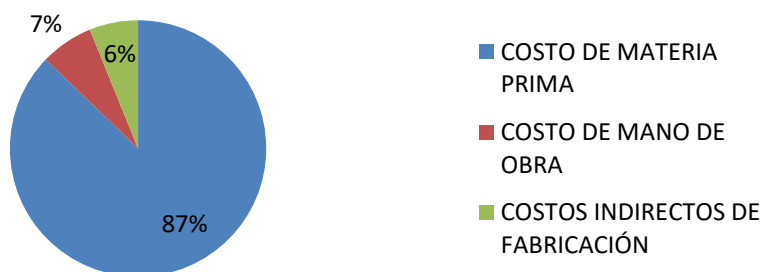
Producción de 800 unidades	PINO	%
----------------------------	------	---



Costo de materia prima	\$ 5.920,00	87,28%
Costo de mano de obra	\$ 440,34	6,49%
Costos indirectos de fabricación	\$ 422,40	6,23%
Costo total de producción	\$ 6.782,74	100%
Costo unitario	\$ 8,48	

Fuente: (Anexo I2), (Tabla I4-I6).

Gráfico 21. Representación de los Costos de Producción del Pino.



$$\text{Costo Unitario} = \frac{\text{Costo Total Producción}}{\text{Total Unidades Producidas}}$$

$$\text{Costo Unitario} = \frac{\$6782,74}{800u}$$

$$\text{Costo Unitario} = \$ 8,48$$

El costo del tablón de Pino es de \$8,48 por unidad.

3.3.6 Margen de Producción – Costos y Márgenes

A continuación, se detallan los porcentajes de utilidad de cada uno de los productos, así como su costo de producción y precio de venta, respectivamente. Donde se puede evidenciar que la madera Fernánd Sánchez tiene un margen más elevado que el Pino y su porcentaje de utilidad varía con un 4.88%.

Tabla 12. Margen de Producción de Innovacentro

PRODUCTO	COSTO	PRECIO DE	MARGEN	%
----------	-------	-----------	--------	---



(TABLÓN)	PRODUCCIÓN	VENTA	POR UNIDAD	UTILIDAD
Fernánd Sánchez	\$ 8,60	\$ 11,28	\$ 2,68	23,75%
Pino	\$ 8,48	\$ 10,45	\$ 1,97	18,87%

3.4 Etapa 3. Análisis de Factores Externos e Internos.

El análisis interno y externo de la empresa comprende el estudio de los factores; fortalezas y debilidades que tiene la empresa, así como de las amenazas y oportunidades que puedan generarse en el mercado.

El análisis interno comprende el estudio de las fortalezas y debilidades que tiene la empresa, factores que son controlables o manejables, es decir que se pueden tomar decisiones que ayuden a mejorar la situación de la organización.

El análisis externo está compuesto por las oportunidades y amenazas, dos variables que no son controlables, sino son propias del mercado y cuando éstas se presenten se debe estar alerta para aprovecharlas o minimizarlas

Tabla 13. Análisis externo e interno

ANALISIS EXTERNO	ANALISIS INTERNO
OPORTUNIDADES	FORTALEZAS
1. Crecimiento de la demanda de productos madereros.	1. Innovacentro cuenta con maquinaria altamente calificada para el desarrollo de procesos con el propósito de optimizar los recursos.
2. Beneficios tributarios que ofrece el gobierno.	2. Innovacentro cuenta con un laboratorio tecnológico para el análisis de especies madereras.
3. Alta calidad maderera que tiene el Ecuador gracias a la diversidad de	3. Sus costos son bajos debido al volumen de producción al operar como un ente



UNIVERSIDAD DE CUENCA

pisos climáticos del país.	público.
4. Ubicación geográfica con acceso a amplios mercados potenciales de consumo.	4. Innovacetro cuenta con espacios calificados para ayuda del sector maderero como son; las salas de capacitación.
5. Apoyo de Entidades Gubernamentales gracias a que es un centro de apoyo al sector maderero.	5. Convenios con otras entidades para el cumplimiento de sus objetivos.
AMENAZAS	DEBILIDADES
1. Cambios climáticos como el invierno afecta a la adquisición de materia prima.	1. Es una empresa nueva en el mercado.
2. Mal uso de los recursos forestales, tala indiscriminada de árboles afectan la naturaleza.	2. Las empresas madereras no conocen los beneficios que pueden adquirir de la empresa Innovacetro: Laboratorio, Capacitaciones (82%).
3. Existencia de productos sustitutos a la madera como el plástico y metal.	3. Innovacetro no cuenta con un centro de comercialización dentro de la ciudad.
4. Competencia con gran trayectoria en el mercado.	4. Poco marketing para dar a conocer la empresa en el mercado.
5. Presencia de intermediarios alteran los costos de la materia prima.	5. Poco uso de la capacidad de producción de la maquinaria
	6. Los objetivos y metas de la empresa no son medibles y no se comunica adecuadamente.
	7. La empresa, no dispone de un sistema adecuado de control de inventarios.



3.5 Construcción de Puntos Críticos y Ventajas Competitivas.

La identificación de puntos críticos y ventaja competitivas se determina bajo la matriz de evaluación de factores internos y externos. (Anexo J).

3.5.1 Ventajas Competitivas

Tras el análisis de los factores externos e internos se determinó que la ventaja competitiva de Innovacentro radica en que es un centro de apoyo productivo, formativo y tecnológico al sector maderero, para lo cual dispone de madera pre-dimensionada que ayuda a fabricar muebles en menor tiempo y excelente calidad.

3.5.2 Puntos críticos

- La mayoría de los participantes del sector maderero desconoce la existencia de Innovacentro por ser un negocio nuevo en el mercado y por ende los beneficios que esta les puede brindar.
- Los bajos niveles de venta se deben a la falta de demandantes del sector, ocasionado el poco uso de la capacidad productiva desaprovechando la infraestructura de Innovacentro.
- La falta de organización en los procesos internos del negocio ocasiona falencias en la obtención de resultados, pues éstos no se encuentran estructurados correctamente.
- La ubicación de Innovacentro dificulta al sector maderero el acceso a sus productos, y los pocos clientes se ven obligados a incurrir en costos de transporte.

3.5.3 Definición de Estrategias de Acción

3.5.3.1 Objetivos

Para el análisis de objetivos se establecerán las directrices necesarias para el correcto planteamiento de estrategias para lo que se utiliza la técnica del árbol de problemas y árbol de objetivos, los mismos que nos servirán de guía. (Anexo K), (Figura K1-K2). Una vez determinado los problemas, se puede plantear los siguientes objetivos:



UNIVERSIDAD DE CUENCA

- Dar a conocer los productos de calidad que oferta Innovacentro, para la generación de competitividad en el sector de fabricación de muebles.
- Brindar capacitación al sector maderero de fabricación de muebles para que los procesos se desarrollen eficientemente.
- Mejorar el uso de la capacidad instalada de Innovacentro con el incremento de la participación del mercado.
- Dar a conocer los beneficios del uso de madera legal, para la preservación del medio ambiente.
- Incentivar al sector maderero a la utilización de los servicios de entidades públicas para la obtención de beneficios.
- Estructurar adecuadamente los procesos internos del Innovacentro para la obtención de los resultados propuestos.
- Promover convenios interinstitucionales para el fortalecimiento del sector maderero.

3.5.4 Plan de Acción

Tabla 14. Plan de acción



UNIVERSIDAD DE CUENCA

PLAN DE ACCIÓN				
OBJETIVOS	ACTIVIDADES	RESPONSABLES	PERIODO DE EJECUCIÓN	INDICADORES
1. Dar a conocer los productos de calidad que oferta Innovacentro, para la generación de competitividad en el sector de fabricación de muebles.	Preparar planes de difusión de los productos y servicios que brinda al sector	Administrador	3 meses	Número programas difundidos.
	Realizar socializaciones dirigidas a los gremios, indicando los beneficios que obtienen al adquirir la materia prima en Innovacentro.		3 meses	Número de gremios visitados
2. Brindar capacitación al sector maderero de fabricación de muebles para que los procesos se desarrollen eficientemente	Preparar programas de capacitación para el sector.	Universidades	6 meses	Número de capacitaciones otorgadas
	Implementar capacitaciones en temas de procesos productivos y eliminación de desperdicios.	Jefe de Producción-Innovacentro.	9 meses	Números de personas capacitadas. % de incremento en la producción % de disminución de desperdicios
3. Mejorar el uso de la capacidad instalada de Innovacentro con el incremento de la participación del mercado.	Promover alianzas estratégicas con potenciales clientes.	Departamento administrativo.	3 meses	Número de convenios firmadas
	Ofrecer planes de compra que se ajusten a los requerimientos del cliente.			% incremento de ventas
4. Dar a conocer los beneficios del uso de madera legal, para la preservación del medio ambiente.	Implementar planes de socialización con el sector maderero	Departamento Administrativo	7 meses	% incremento empresas que trabajan con madera legal
5. Incentivar al sector maderero a la utilización de los servicios de entidades públicas para la obtención de beneficios.	Realizar reuniones con el sector para dar a conocer los programas de apoyo que ofrecen los entes públicos	Entidades Públicas	2 meses	Número de reuniones realizadas
	Difundir por medios sociales programas que benefician al sector			Número de medios publicados
6. Estructurar adecuadamente los procesos internos del Innovacentro para la obtención de los resultados propuestos.	Desarrollar un plan estratégico de acuerdo a las necesidades del negocio.	Innovacentro	3 meses	Plan estratégico medible y realizable en ejecución
	Implementar manuales de procesos internos		1 mes	Número de manuales implementados.
	Implementar sistemas para el control y manejo de inventarios		6 meses	Sistema de manejo de inventario en funcionamiento.
7. Promover convenios interinstitucionales para el fortalecimiento del sector maderero.	Proponer convenios con entidades relacionadas con el sector	Departamento administrativo.	8 meses	Número de convenios propuestos
		Instituciones Públicas y Privadas		Número de instituciones con convenios para el sector

Elaboración: Las Autoras.



4. CAPITULO IV: MODELO DE NEGOCIO.

4.1 Metodología

En el presente capítulo se propone el modelo de negocio para la empresa Innovacentro utilizando la herramienta Canvas, que consiste en recolectar las bases de creación de valor de un negocio o proyecto.

El modelo Canvas se divide en nueve módulos, la parte derecha es la que hace referencia al mercado, a los aspectos externos de la empresa, al entorno, y a su vez, se compone de los siguientes bloques: segmento de mercado, propuesta de valor, canales de distribución, relación con clientes y fuentes de ingresos; En la parte izquierda se reflejan los aspectos internos de la empresa como: asociaciones clave, actividades, recursos, y estructura de costes. (Escudero J. , 2016)

El estudio del modelo y sus actividades se encuentra detallado en el (Anexo L).

4.2 Modelo de negocios Innovacentro

Propuesta de valor

Ser un centro de fabricación de productos madereros de calidad en el manejo de subproductos procesados como es la elaboración de tableros alistonados⁷ en madera maciza dirigidos al sector de la madera y mueble, además de proporcionar capacitaciones a la Industria para propender a la mejora de la productividad y competitividad de las PYMES del sector.

Descripción de la Propuesta

Con el enfoque de mejorar la competitividad de las empresas madereras y sus requerimientos, en el estudio de campo se determinó que el 72% de las empresas requieren la elaboración de tableros alistonados de especies madereras de Fernánd Sánchez y Pino, con cortes pre-dimensionados, que permitan optimizar

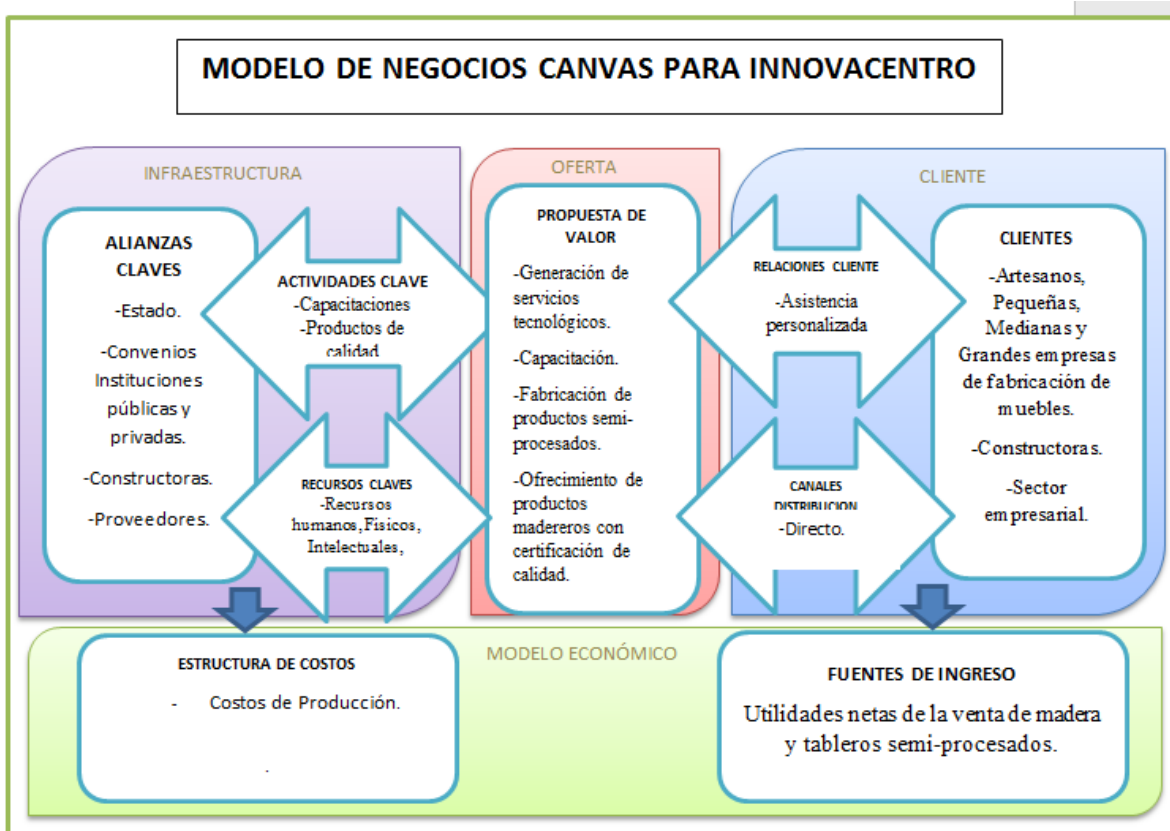
⁷ **Tableros alistonados:** son un conjunto de listones encolados en sus testas y cantos de mismo ancho y grosor, pero con la posibilidad de distintos largos. (Maderea, 2016)

los procesos de producción, dando la oportunidad de fabricar mayor variedad de productos en el menor tiempo posible.

También se identificó la necesidad de implementar las capacitaciones al sector maderero de fabricación de muebles dado que el 58% de empresas encuestadas requieren ser capacitados en temas como: diseño de muebles, acabados y mercadotecnia para poder aplicar en sus respectivos negocios, mismas que se propone que sean impartidas por personal de Innovacentro con el propósito que no tengan que incurrir en costos, para que la mayor cantidad de fabricantes de muebles puedan acceder a dichas capacitaciones.

En el siguiente gráfico se podrá visualizar de manera concreta el modelo de negocios de Innovacentro.

Figura 7. Modelo de Negocios Canvas de la empresa Innovacentro



Fuente: Anexo L.

Elaboración: Las Autoras



4.3 Análisis del Entorno

4.3.1 Análisis del Entorno Macro

Este análisis comprende los diversos factores que pueden repercutir positiva o negativamente en el desarrollo del modelo de negocio, los cuales resultan importantes conocer para la toma de decisiones.

4.3.1.1 Fuerzas Económicas

Producto Interno Bruto (PIB)

Según datos del Banco Central el Ecuador se registra un crecimiento en la economía en el primer trimestre de este año, registrando una variación positiva del 2.6% la más alta en los dos últimos años, además se proyecta un crecimiento en los próximos años.

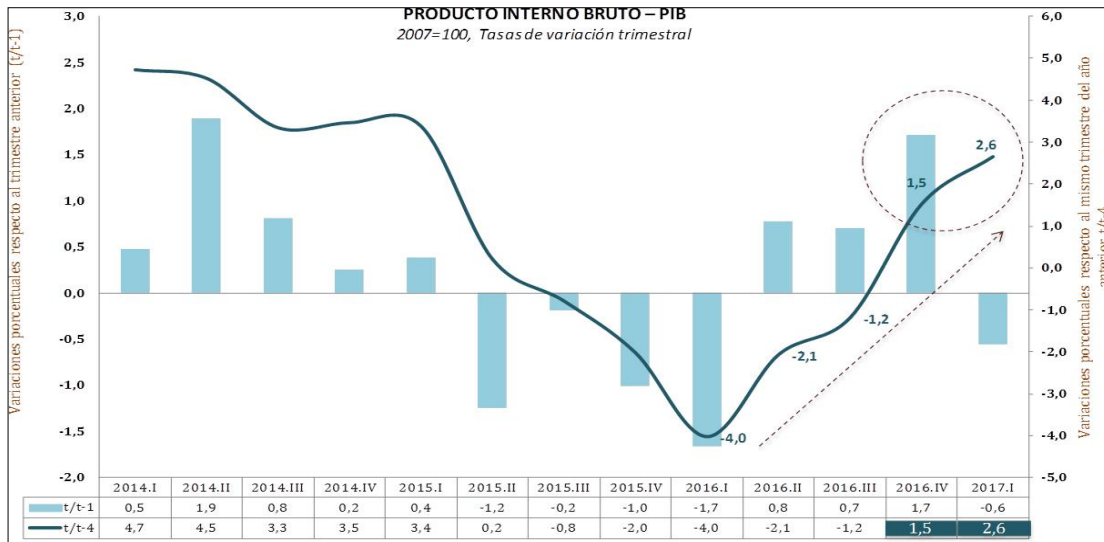
Tabla 15. Crecimiento del PIB.

Año	Crecimiento del PIB
2017	2.60%
2018	1.60%
2019	2.39%
2020	2.49%

Fuente: (Banco Central del Ecuador, 2017)

Elaborado: Las autoras

Gráfico 22. Fluctuaciones del PIB en el Ecuador

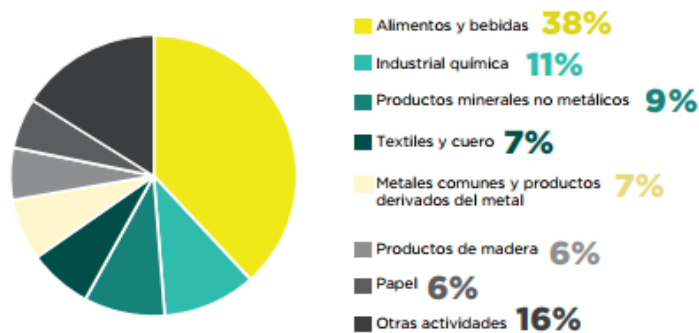


Fuente: (Banco Central del Ecuador, 2017)

Elaboración: (Banco Central del Ecuador, 2017)

Estos resultados tienen un impacto positivo en la economía del país y por ende en el desarrollo del modelo.

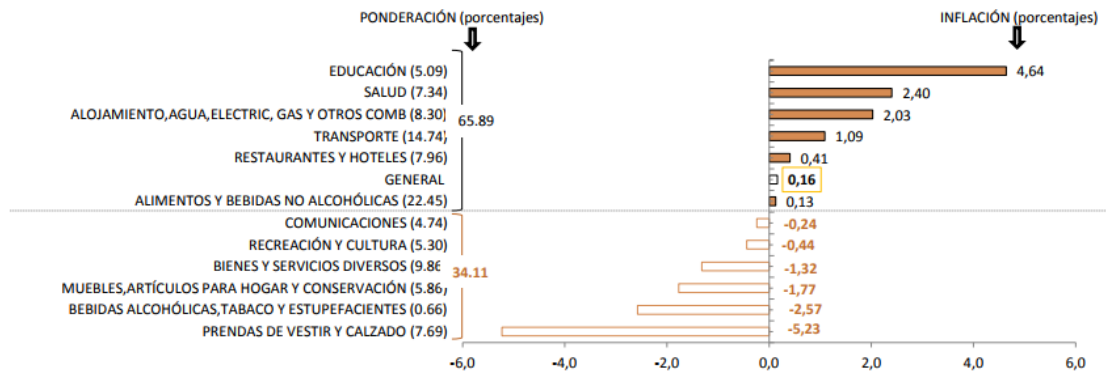
Gráfico 23. PIB de la Manufactura



Fuente: (Ekos, 2015)

Los productos de madera representan el 6% del PIB de la industria manufacturera

Gráfico 24. Inflación anual del IPC y por divisiones de bienes y servicios



Fuente: (Banco Central del Ecuador, 2017)

Elaboración: (Banco Central del Ecuador, 2017)

Se puede observar que existe una deflación, generalizada del nivel total de bienes y servicios provocando una caída drástica y prolongada de la demanda interna agregada de bienes y servicios, como es el caso de los muebles y artículos para el hogar la cual podemos observar un -1.77% por lo que no es ventajoso para la industria maderera.

Costos de operación sector de forestal

Ecuador es uno de los países de la región con bajos costos de operación en el sector de fabricación de productos de madera, con un promedio de 31% menos que los demás países. Fuente especificada no válida.

Tabla 16. Costo de Operación Anual

COSTOS DE OPERACIÓN ANUAL						
COSTOS	ECUADOR	COLOMBIA	COSTA RICA	CHILE	BRASIL	VENEZUELA
MANO DE OBRA	3,255,357	3,736,532	4,062,042	4,197,533	4,519,120	8,749,138
SERVICIOS BÁSICOS	1,138	2,562	1,744	1,724	3,944	366

Fuente: (Proecuador, 2016)

Elaboración: (Proecuador, 2016)

4.3.1.2 Fuerzas Políticas, Gubernamentales y Legales



El estudio de estas variables económicas es necesario para la implementación del modelo de negocios, ya que son leyes que benefician al sector maderero y entre ellas destacan:

- Los beneficios fiscales incluyen la reducción en el impuesto a la renta a 22% sobre la base imponible, y la exoneración de este impuesto por 5 años cuando se trate de un negocio nuevo, así como la deducción del 100% de sus gastos en capacitación técnica. (Proecuador, 2016)

Además, la Secretaría Nacional de Planificación del Estado promueve la concesión de créditos a través de la CFN para desarrollo tecnológico. Entre los beneficios que se considerarán al conceder créditos es mantener una tasa de un dígito, dos años de gracia y diez años de plazo

4.3.1.3 Fuerzas Sociales, Culturales, Demográficas y Ambientales

Social-Cultural

Al analizar estas variables se determinó que la mayoría de la población cuencana se inclina por la preferencia de los muebles elaborados en madera por su alta calidad, diseño y durabilidad, sumado a ello la gran variedad de estilos y precios. (Diario el Mercurio, 2015)

Ambiental

Con lo que respecta al cuidado ambiental Innovacentro es responsable con el medio ambiente pues, se adquiere madera a proveedores que cumplan con los permisos de explotación y plan de manejo ambiental, con el propósito de que el daño a la naturaleza sea el menor posible. Gracias a la fabricación de los tableros dimensionados y pre dimensionados lo que se busca Innovacentro es disminuir la tala de árboles por lo menos en 7000 unidades, ayudando con la preservación del medio ambiente. (EDEC, 2017)

4.3.1.4 Fuerzas Tecnológicas



Innovacentro cuenta con maquinaria calificada para poner a disposición inmediata al sector madero, con el propósito de que los fabricantes de muebles optimicen sus procesos.

4.3.2 Análisis del entorno micro.

Comprende el análisis del mercado en el que se desenvuelve el negocio y las repercusiones que pueden surgir por estos factores.

Oferta

La oferta actual que en Innovacentro maneja se refleja a continuación:

Tabla 17. Oferta actual de la Unidad de Negocio Innovacentro.

Productos		Producción mensual
Fernánd Sánchez		1250 tablones
Pino		800 tablones

Fuente: Innovacentro

Elaboración: Las autoras

A continuación, se visualiza la oferta de tablones de Fernánd Sánchez y Pino proyectada para Innovacentro, considerando el porcentaje de variación del PIB del sector de fabricación de muebles hasta el año 2022, teniendo como referencia la producción del último año de la Unidad de negocio, dando un resultado favorable, pues le permitirá mejorar los niveles de productividad y su capacidad instalada, la que actualmente es utilizada en promedio en un 13,55%, según el personal de producción de Innovacentro.



Tabla 18. Estimación de la oferta de Innovacentro

Año	% variación	Oferta proyectada de Innovacentro
2017	-	24,600
2018	3.15%	25,375
2019	3.05%	26,150
2020	2.96%	26,925
2021	2.88%	27,700
2022	2.80%	28,475

Fuente: (Anexo B, tabla B1)

Elaboración: Las autoras

En la siguiente tabla se puede identificar los productos y cantidades que se propone que Innovacentro oferte al mercado hasta el año 2022.

Tabla 19. Estimación de la oferta de productos de Innovacentro

Año	Oferta en Tablones		Oferta Tableros	
	Fernánd Sánchez	Pino	Fernánd Sánchez	Pino
2018	15473	9902	361	722
2019	15945	10205	372	744
2020	16418	10507	383	766
2021	16890	10810	394	788
2022	17363	11112	405	810

Elaboración: Las autoras

De acuerdo con el nivel de producción se estima que el porcentaje de utilización de la maquinaria incrementa como se detalla a continuación:

Tabla 20. Porcentaje de uso de la maquinaria proyectado

Maquinaria	% uso	2018	2019	2020	2021	2022
Planta de Secado de madera (incluye cámaras de secado y caldero)	40%	40.0%	45.4%	46.8%	48.1%	49.5%
Canteador y Reaserrado	19%	19.0%	21.5%	22.2%	22.9%	23.5%



Sierra Múltiple	12%	12.0%	13.6%	14.0%	14.4%	14.9%
Moldurera	12%	12.0%	13.6%	14.0%	14.4%	14.9%
Tronzadora	12%	12.0%	13.6%	14.0%	14.4%	14.9%
Finguer Joint	5%	5.0%	5.7%	5.8%	6.0%	6.2%
Prensa	6%	6.0%	6.8%	7.0%	7.2%	7.4%
Calibradora	16%	16.0%	18.1%	18.7%	19.3%	19.8%
Cabina de Lacado	3%	3.0%	3.4%	3.5%	3.6%	3.7%

Elaboración: Las autoras

Demanda

Las principales empresas que demandan sus productos y servicios son las Pymes del sector maderero de fabricación de muebles, así como también las constructoras y distribuidores de madera seca de la ciudad de Cuenca.

Con la aplicación de campo que se realizó para el modelo de negocios a través de encuestas se determinó que, Innovacentro puede contar con la participación de 74 empresas madereras de fabricación de muebles que estarían dispuestos a contar con sus productos y servicios. Entre ellas están pequeñas y medianas empresas. Sin embargo, no hay que dejar a un lado a los artesanos de la misma rama que existen en la ciudad de Cuenca, ya que tienen un gran peso dentro de la Industria, así como también a las grandes empresas que podrían utilizar sus productos y servicios de manera constante.

Para realizar el análisis de la demanda para Innovacentro se recolectó información de fuentes primarias, en este caso el estudio y análisis de encuestas presentadas anteriormente ayudará a analizar la demanda, basado en las empresas de fabricación de muebles. (Anexo C).

Tabla 21. Producción promedio de muebles anual

Empresas Fabricantes	Salas	Comedor	Dormitorio	Muebles de construcción	Muebles de oficina	Complementos
Micro	3192	1680	3552	2064	708	1728
Pequeñas	3588	5172	9684	4320	4596	6780



Medianas	8904	6372	15012	300	2580	5232
----------	------	------	-------	-----	------	------

Fuente: (Tabla C2), (Anexo C2).

Elaboración: Las autoras

Podemos concluir que la demanda se basa en los siguientes segmentos:

a) Mercado Potencial

Se establecería como el total de empresas de Fabricación de muebles de la ciudad de Cuenca en este caso son: 855 empresas que se dedican a la fabricación de muebles, según el SRI. (Tabla C1).

b) Mercado Objetivo

Se centra en aquella población que está dispuesta a ocupar algún servicio o adquirir algún producto de Innovacentro, en este caso de acuerdo con las encuestas aplicadas existe un 93.3% de empresas que quieren ocupar sus servicios. Al igual que existe un 94.3% empresas de fabricación de muebles que desean adquirir sus productos.

En cuanto a las capacitaciones el 100% de las empresas encuestadas desean que su personal fuera capacitado en algún tema relacionado con el sector.

Tabla 22. Identificación de la Demanda Objetivo de Innovacentro.

Innovacentro	Mercado Objetivo	Porcentaje	Mercado Meta
Servicios	74	93.3%	69
Productos	74	94.3%	70
Capacitaciones	74	100%	74

Fuente: Empresas de fabricación de muebles encuestadas en el cantón Cuenca.

Elaboración: Las Autoras.

c) Mercado Meta

El mercado meta se determinó después de realizar la investigación de campo en el que se determinó que existen 69 empresas que requieren de servicios, 70 que solicitan productos y todas las empresas están interesadas en las capacitaciones.

Es importante analizar es el nicho del mercado que en este caso serían las PYMES de fabricación de muebles que tengan las siguientes características:

- Capacidad adquisitiva.
- Interés de mejorar su productividad.
- Interés de adquirir madera certificada.
- Interés en optimizar sus procesos productivos.
- Interés en utilizar servicios tecnológicos.
- Interés en ser capacitados mediante la transferencia de conocimientos.

Todas estas características se obtuvieron de las encuestas aplicadas, para de esta manera determinar el nicho de mercado para Innovacentro.

4.4 Análisis de Marketing.

4.4.1 Producto

De acuerdo con el estudio de mercado realizado se determinó el requerimiento de tableros alistonados de especies madereras como: Fernánd Sánchez y Pino.

Tabla 23. Análisis del producto

TABLEROS ALISTONADOS		
Propiedades	Fernánd Sánchez	Pino
Imagen		
Dimensión	2400x1220x20 mm	2400x1220x20 mm
Atributos	<ul style="list-style-type: none"> - Versátil. - Facilita el trabajo de armado a los fabricantes de muebles. - Mayor porcentaje de durabilidad. 	<ul style="list-style-type: none"> - Económico. - Facilita el trabajo de armado a los fabricantes de muebles. - Fácil de trabajar en este tipo de



		madera.
Usos	- Fabricación de muebles, encofrados o usos estructurales.	Fabricación de muebles, encofrados o usos estructurales.
Características.	- Humedad: debe mantenerse una humedad de 8% para interiores. Y 12% para estructuras exteriores.	Humedad: debe mantenerse una humedad de 8% para interiores. Y 12% para estructuras exteriores.

Elaboración: Las Autoras.

Servicios

Los servicios que se propone que Innovacentro preste al sector de fabricación de muebles son las capacitaciones

Tabla 24. Análisis de capacitaciones.

CAPACITACIONES		
Temas	Diseño de muebles	Mercadotecnia
Imagen		
Objetivos	Especializar al sector de fabricación de muebles en diseño novedosos que se alineen a la producción de cada empresa.	Proporcionar al sector maderero conocimientos básicos sobre el manejo e implementación de las herramientas de marketing.



Herramientas	Educativas, tecnologicas.	Educativas, tecnológicas
Duración	3 meses	3 meses
Contenido	Metodología de diseño de muebles. Gestión estratégica del diseño. Creación de diseños de muebles. Presentación de prototipos de muebles realizados.	Introducción a la mercadotecnia. Marketing y plan de comercialización. Aplicación de estrategias de marketing tradicional y digital.
Facilitador	Jefe de producción	Administrador de Innovacentro.
Reconocimiento por otorgar	Certificado de aprobación	Certificado de aprobación

Elaboración: Las Autoras.

4.4.2 Precio

La estrategia de precios según el Administrador de Innovacentro está en base a los costos de producción, como son: madera, mano de obra y costos indirectos de fabricación, ya que existen políticas como ente público de otorgar precios asequibles para el mercado por ser una unidad de apoyo al sector maderero.

Los costos de producción se muestran a continuación:

Tabla 25. Costos de producción de tableros y tablones por los componentes de producción

Costos de Producción	Fernánd Sánchez		Pino	
	Tablón(1250U)	Tablero(30U)	Tablón(800U)	Tablero(60U)
Materia Prima	\$ 9,375.00	\$ 720.00	\$ 5,920.00	\$ 1,422.00
Mano de Obra	\$ 715.91	\$ 125.00	\$ 440.34	\$ 156.25
CIF	\$ 660.00	\$ 800.00	\$ 422.40	\$ 1,600.00
COSTO TOTAL	\$ 10,750.91	\$ 1,645.00	\$ 6,782.74	\$ 3,178.25



UNIVERSIDAD DE CUENCA

COSTO UNITARIO	\$ 8.60	\$ 54.83	\$ 8.48	\$ 52.97
-----------------------	---------	----------	---------	----------

Elaboración: Las Autoras.

Una vez determinado los costos de producción se obtiene el costo unitario de cada producto para determinar el precio de venta al público y su porcentaje de utilidad como se muestra en el siguiente cuadro.

Tabla 26. Precio de venta de tableros y tablones

PRODUCTO		COSTO PRODUCCIÓN	PRECIO DE VENTA	MARGEN POR UNIDAD	% UTILIDAD
TABLERO	FERNÁND SÁNCHEZ	\$ 54.83	\$ 85.00	\$ 30.17	35%
	PINO	\$ 52.97	\$ 70.00	\$ 17.03	24%
TABLÓN	FERNÁND SÁNCHEZ	\$ 8.60	\$ 11.28	\$ 2.68	24%
	PINO	\$ 8.48	\$ 10.45	\$ 1.97	19%

Fuente: (Anexo L3), (Tabla L3-L5)

Elaboración: Las autoras

Los costos de impartir las capacitaciones para el sector de fabricación de muebles se encuentran reflejados en los gastos administrativos, debido a que Innovacentro es un ente público y busca ayudar al sector, otorgando capacitaciones gratuitas para ayudar al mayor número de productores de muebles con el fin de fortalecer el sector, estos cursos serán dictados por el administrador de la unidad del negocio y jefe de producción.

4.4.3 Plaza

Para la comercialización de los productos, la empresa Innovacentro lo realiza con un tipo de Estructura Convencional de Canal Directo, desde la fábrica que se encuentra en el parque Chauyallacu, hasta los consumidores que viajan hasta allá a comprar sus productos o adquirir sus servicios.



4.4.4 Promoción

Innovacentro al ser un negocio nuevo en el mercado maderero necesita promocionar sus productos, por lo que es indispensable implementar estrategias de introducción al mercado como la realización de un plan de medios (Anexo M), (Tabla M1), con el fin de conseguir los siguientes objetivos:

Objetivos.

- Dar a conocer en el mercado a Innovacentro y los productos que éste ofrece.
- Incrementar el uso de herramientas tecnológicas para promocionar los productos.
- Obtener mayor participación en el mercado.

Esto se puede realizar gracias al artículo 95 de la Ley Orgánica de Comunicación sobre Inversión pública en publicidad y propaganda. (Superintendencia de Comunicación. LOC, 2017).

Tabla 27 Estrategias de Marketing.

Estrategias	Recursos	Actividades	Objetivos
Estrategias BTL ⁸	Email-Marketing	Utilizar la base de datos de la investigación de campo	Llegar al mayor público posible en el menor tiempo posible.
	Móvil Marketing		
Estrategias ATL	Radio, Revistas, Periódico, Televisión	Implementación del plan de medios.	Captar la atención del mayor número de personas.

⁸ Publicidad abajo de la línea: busca crear un impacto específico, memorable y directo, gracias a diversas acciones enfocadas en un público en concreto.



Estrategia de boca a boca	Talento Humano	Buena atención y cumplimiento de entrega de productos a todos los clientes	Transmitir personalmente a los empresarios sobre los beneficios de la unidad de negocios.
Entrega de material informativo	Flyers	Visitas puerta a puerta	Dar a conocer los beneficios de productos y servicios.
	Folletos		Recalcar que son un ente público de ayuda al sector maderero.
Ventas personales	Vendedores capacitados	Realizar contacto directo con el consumidor	Promocionar efectivamente los productos y servicios.

Elaboración: Las autoras.

Todas las estrategias presentan sus respectivas proformas para conocer el precio de ejecución de cada actividad. (Anexo Q.)

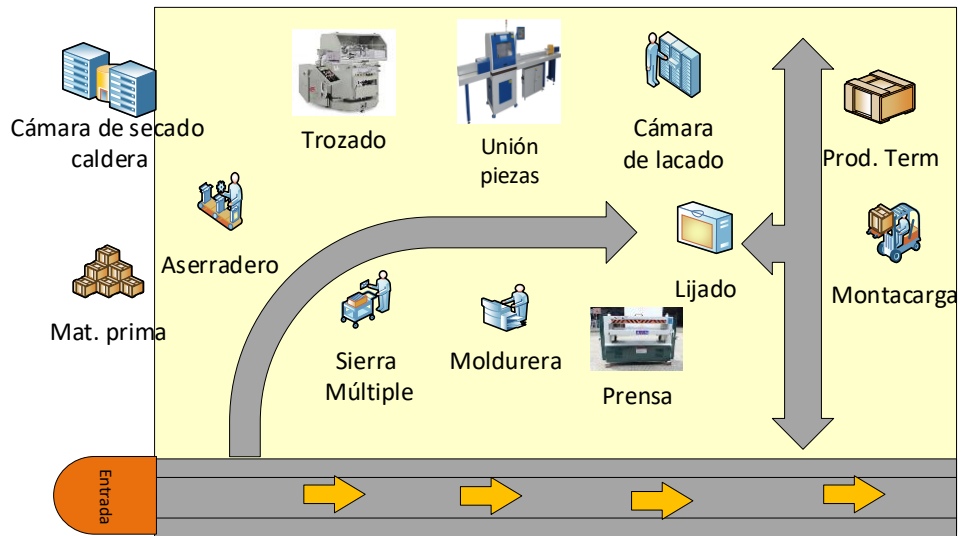
4.5 Plan de Producción

Plan de Producción

Para implementar el modelo de negocios se propone un plan de producción adecuado para la optimización de tiempos, permitiendo que Innovacentro no incurra en ningún gasto extra para su implementación, de manera que los trabajadores encuentren óptimo y funcional su puesto de trabajo.

4.5.1 Distribución de planta

Figura 8. Distribución de Planta



Fuente: Innovacentro.

Elaboración: Las autoras

4.5.2 Producción

Con la finalidad de aumentar las ventas en Innovacentro se propone el aprovechamiento de la línea de producción que mantiene actualmente Innovacentro, así como también se sugiere crear valor agregado con la elaboración de los tableros alistados de madera maciza, como es el caso de Pino y Fernán Sánchez, la ventaja radica en que no se incurre en mayores costos para su producción, más que el incremento de materia prima.

La elaboración de estos tableros no altera la distribución de la planta, ya que su proceso no implica mayor dificultad. (Anexo E), (Figura E8).

En cuanto al desconocimiento de la empresa por parte de los fabricantes, se sugiere la implementación inmediata de estrategias de marketing descritas anteriormente.

El impacto de la puesta en marcha del modelo está directamente relacionado con el incremento de las unidades a ofertarse y por ende se obtendrán mayores niveles de venta.



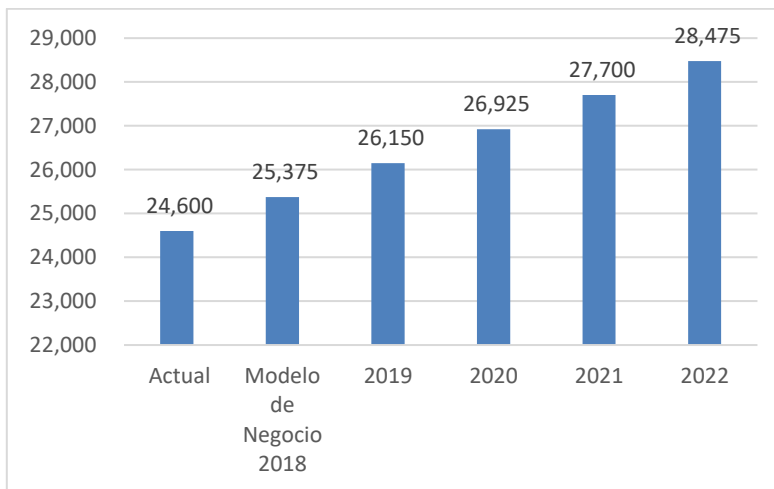
Al aplicar las estrategias de marketing se estima que la venta de los tablonos se incremente de 24600 a 28475 unidades de acuerdo con la demanda proyectada en base al volumen de producción que Innovacentro mantiene actualmente.

Tabla 28. Comparación de unidades producidas en Tablonos.

Producción	Unidades
Actual	24,600
Modelo de Negocio 2018	25,375
2019	26,150
2020	26,925
2021	27,700
2022	28,475

Elaboración: Las Autoras

Gráfico 25. Comparación de unidades producidas de tablonos.



Elaboración: Las Autoras

En el análisis de mercado se obtuvo que el 37% de los fabricantes de muebles, sugieren que Innovacentro provea de tableros alistonados de madera maciza (Anexo A8) de manera que la implementación de estos se refleja a continuación:

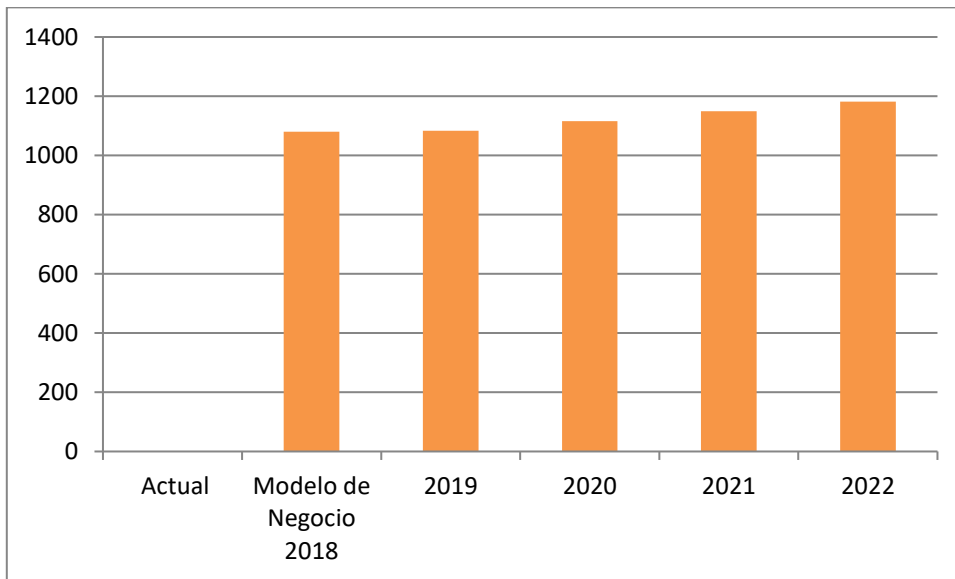
Tabla 29. Producción de tableros



Producción	Unidades
Actual	0
Modelo de Negocio 2018	1080
2019	1083
2020	1116
2021	1149
2022	1182

Elaboración: Las Autoras

Gráfico 26. Producción de tableros en unidades del 2018-2022



Elaboración: Las Autoras

La diversificación de productos en lo que se refiere a tableros alistonados y el aumento en la demanda de tablonos ayudara a que Innovacentro incremente su producción en un 4.19%.

4.6 Plan Estratégico

En este apartado se plantea el plan estratégico para Innovacentro, con el propósito de dar directrices para que la unidad de negocio trabaje en la consecución de objetivos.

4.6.1 Visión

Visión propuesto en el modelo



“Para el año 2020 ser un centro tecnológico líder en la provisión de productos madereros y prestación de servicios a la Industria de la Madera y el Mueble del austro”.

4.6.2 Misión

Misión propuesta en el Modelo

Proveer al sector maderero productos y servicios de calidad, gracias a la infraestructura altamente calificada que disponemos para el desarrollo de sus actividades, bajo parámetros de responsabilidad social, promoviendo la satisfacción del cliente.

4.6.3 Valores Corporativos

- Calidad.
- Innovación.
- Rapidez.
- Compromiso
- Confianza.

4.6.4 Análisis FODA

Una vez analizados los factores externos e internos que pueden afectar a Innovacentro se plantea la matriz FODA.

Matriz FODA

	FORTALEZAS	DEBILIDADES
	1. Innovacentro cuenta con maquinaria altamente calificada.	1. Poca variedad de especies madereras a ofertarse.
	2. Innovacentro cuenta con un laboratorio tecnológico para el análisis de especies madereras	2. Falta de canales de distribución.



FODA	3. Sus costos son bajos debido al volumen de producción y además es un ente público	3. Innovacento no cuenta con un centro de comercialización dentro de la ciudad.
	4. Innovacento cuenta con espacios calificados para ayuda del sector maderero como son; las salas de capacitación.	4. Poco uso de la capacidad de producción de la maquinaria
	5. Convenios con otras entidades para el cumplimiento de sus objetivos.	5. Falta de promoción del negocio.
OPORTUNIDADES	ESTRATEGIAS FO	ESTRATEGIAS DO
1. Crecimiento de la demanda de productos madereros.	F5; O1; O2: Ofertar nuevos productos como tableros de madera alistonados con precio bajo.	D1; D4; O1: Elaborar una campaña publicitaria para dar a conocer a la unidad de negocio y los productos que ofrece al sector maderero.
2. Alta demanda del mueble cuencano.		
3. Incentivos productivos en la Industria.	F7; O6: Capacitar al sector de la producción de muebles para a ayudar a la dinamización de la economía.	D5; O6: Dar a conocer los servicios que oferta la empresa con el uso del Marketing.
4. Alta calidad maderera que tiene el Ecuador gracias a la diversidad de pisos climáticos del país.		D4; O1; O3: Ofertar al sector productos de calidad para propender a la mejora de la productividad.
5. Ubicación geográfica	F7; O3; O11: Generar un	F2; O1; O2; O5: Adquirir



con acceso a amplios mercados potenciales de consumo.	plan de asociatividad entre la empresa y los trasformadores de madera.	un medio de distribución para la madera.
6. Uso de herramientas tecnológicas		
AMENAZAS	ESTRATEGIAS FA	ESTRATEGIAS DA
1. Cambios climáticos como el invierno afecta a la adquisición de materia prima.	F5; A2: Promover la reforestación con programas para siembra de árboles.	D5; A3: Darse a conocer como una unidad de negocio de apoyo y servicio al sector en capacitaciones para que las personas puedan emprender en el mercado.
2. Mal uso de los recursos forestales, tala indiscriminada de árboles afectan la naturaleza.		
3. Inestabilidad política y económica.		
4. Importación de muebles	F4, F5; A3; A6: Promover convenios interinstitucionales para el desarrollo del sector	O4; A4; A5: Promover el consumo de muebles de madera nacionales.
5. Existencia de productos sustitutos a la madera como el plástico y metal.		
6. Segmentos compartidos con competidores.		

Ilustración: Matriz de evaluación de factores externos e internos (FODA).

Elaboración: Las Autoras.

4.6.5 Plan Estratégico de Acción



EL análisis del plan estratégico de acción señala los objetivos que la empresa obtiene a través de la formulación de estrategias y permite evaluar el cumplimiento de éstos. (Anexo N).

Objetivos

- Ofertar nuevos productos como tableros de madera al sector de fabricación de muebles.
- Elaborar una campaña publicitaria para dar a conocer la empresa y los productos que ofrece al sector maderero.
- Incrementar las ventas progresivamente en función de la demanda proyectada.
- Brindar capacitaciones al sector de la producción de muebles para ayudar a la dinamización de la economía y mejorar el uso de la capacidad instalada de las empresas.
- Promover el manejo de herramientas de apoyo en los procesos internos del negocio.
- Implementar canales de distribución de la madera.

4.7 Plan de Operación

A partir de los objetivos estratégicos planteados se va a determinar el plan operativo anual donde se especifican las actividades, tareas, presupuestos, períodos de ejecución, responsables e indicadores (Anexo O). Para la ejecución de estas actividades, se propone algunas proformas que ayuden al correcto desarrollo de las mismas (Anexo Q).

4.8 Estudio Financiero.

El análisis financiero se realiza con el propósito de determinar la factibilidad y viabilidad del modelo.

4.8.1 Inversión

La inversión que se contempla para la implementación del modelo es un incremento del capital de trabajo por costos para el primer lote de producción



incluidos los gastos administrativos y de ventas, necesarios para el adecuado funcionamiento del modelo, además se incluye la adquisición de un vehículo que será destinado a la distribución de pedidos, como se muestra en la tabla 30.

Tabla 30. Inversión para el Modelo.

Inversión	
Capital de trabajo	
Costos de Producción	\$ 14,419.73
Gastos de administración y ventas	\$ 11,898.60
Inversión en activos	
Vehículo	\$ 23,890.00
Total	\$ 50,208.33

Elaboración: Las Autoras

Los recursos necesarios para invertir en el modelo no necesitan fuente de financiamiento debido a que Innovacentro cuenta con la asignación presupuestaria suficiente para su funcionamiento. (EDEC, 2015).

4.8.2 Estados Financieros Proyectados

Los estados financieros muestran la información que se requiere para la toma de decisiones, entre ellos se analizan:

4.8.2.4 Estado de Resultados

El estado de resultados indica el resultado del ejercicio fiscal por la ejecución de las actividades operacionales.

Tabla 31. Estado de Resultados proyectado.

ESTADO DE RESULTADOS					
	1	2	3	4	5
Ventas	\$ 360,951.75	\$ 384,667.78	\$ 409,342.79	\$ 434,985.39	\$ 461,602.45
Costo de ventas	\$ 284,472.67	\$ 303,012.25	\$ 322,288.17	\$ 342,306.07	\$ 363,070.19
UTILIDAD BRUTA	\$ 76,479.09	\$ 81,655.53	\$ 87,054.61	\$ 92,679.32	\$ 98,532.26
GASTOS DE OPERACIÓN					
Gastos de Administración	\$ 36,752.00	\$ 37,537.07	\$ 38,775.85	\$ 40,032.08	\$ 41,304.83
Gasto de Ventas	\$ 13,546.60	\$ 14,001.84	\$ 14,463.92	\$ 14,932.51	\$ 15,407.27
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	\$ 26,180.49	\$ 30,116.62	\$ 33,814.85	\$ 37,714.73	\$ 41,820.16
Impuestos	\$ 5,759.71	\$ 6,625.66	\$ 7,439.27	\$ 8,297.24	\$ 9,200.44
UTILIDAD NETA	\$ 20,420.78	\$ 23,490.96	\$ 26,375.58	\$ 29,417.49	\$ 32,619.73



Fuente: (Anexo P) -(Tabla P10, P15, P16, P17)

Elaboración: Las Autoras

4.8.2.5 Flujo de Caja

El flujo de caja proyectado muestra los ingresos y egresos del efectivo que se pueden generar con la implementación del modelo de negocio, considerando la inversión que se debe realizar, ayudando a determinar si el modelo es factible ejecutar.

Tabla 32. Flujo de caja proyectado.

FLUJO DE FONDOS		0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
	Ingresos de Operación		\$ 360,951.75	\$ 384,667.78	\$ 409,342.79	\$ 434,985.39	\$ 461,602.45
(-)	Costos de Operación		\$ 284,472.67	\$ 303,012.25	\$ 322,288.17	\$ 342,306.07	\$ 363,070.19
(-)	Gastos Operacionales		\$ 50,298.60	\$ 51,538.91	\$ 53,239.77	\$ 54,964.59	\$ 56,712.10
(-)	Depreciación		\$ 137,650.06	\$ 137,650.06	\$ 137,650.06	\$ 137,650.06	\$ 137,650.06
=	Utilidad Operacional		\$ (111,469.57)	\$ (107,533.44)	\$ (103,835.21)	\$ (99,935.33)	\$ (95,829.90)
(-)	Impuestos						
=	Utilidad Neta		\$ (111,469.57)	\$ (107,533.44)	\$ (103,835.21)	\$ (99,935.33)	\$ (95,829.90)
(+)	Depreciación		\$ 137,650.06	\$ 137,650.06	\$ 137,650.06	\$ 137,650.06	\$ 137,650.06
(-)	Impuestos		\$ 5,759.71	\$ 6,625.66	\$ 7,439.27	\$ 8,297.24	\$ 9,200.44
+	Inversión	\$ 50,208.33					
=	FLUJO DE FONDOS	\$ (50,208.33)	\$ 20,420.78	\$ 23,490.96	\$ 26,375.58	\$ 29,417.49	\$ 32,619.73

Fuente: Tabla26, (Anexo P) -(Tabla P8)

Elaboración: Las Autoras

En el flujo de fondos se proyecta con un horizonte de 5 años, en el que se puede evidenciar un incremento significativo de las ventas debido al aumento de la utilización de la capacidad instalada de los recursos y los diferentes programas que se ejecutaran en el modelo.

4.8.2.6 Estado de Situación Financiera

Este documento contable permite conocer la situación financiera para Innovacentro en los próximos 5 años, el cual comprende las cuentas del Activo, Pasivo y Patrimonio de dicha unidad de negocio.



Tabla 33. Balance general proyectado.

BALANCE GENERAL						
	0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
ACTIVOS						
Banco Central Ecuador Innova	\$ 26,318.33	\$ 27,497.74	\$ 47,222.41	\$ 72,539.95	\$ 100,868.56	\$ 132,368.69
Cuentas por cobrar		\$ 22,559.48	\$ 24,041.74	\$ 25,583.92	\$ 27,186.59	\$ 28,850.15
Inventario materia prima		\$ 1,628.88	\$ 4,514.82	\$ 4,663.81	\$ 4,814.91	\$ 4,967.99
Inventarios Prod. terminados		\$ 8,956.23	\$ 9,260.44	\$ 9,569.38	\$ 9,882.85	\$ 10,200.61
ACTIVO CIRCULANTE	\$ 26,318.33	\$ 60,642.34	\$ 85,039.40	\$ 112,357.06	\$ 142,752.90	\$ 176,387.44
Maquinaria y Equipo	\$ 1,313,766.52	\$ 1,313,766.52	\$ 1,313,766.52	\$ 1,313,766.52	\$ 1,313,766.52	\$ 1,313,766.52
Mobiliario	\$ 7,169.76	\$ 7,169.76	\$ 7,169.76	\$ 7,169.76	\$ 7,169.76	\$ 7,169.76
Equipos, sistemas informáticos	\$ 2,335.29	\$ 2,335.29	\$ 2,335.29	\$ 2,335.29	\$ 2,335.29	\$ 2,335.29
Vehiculo	\$ 23,890.00	\$ 23,890.00	\$ 23,890.00	\$ 23,890.00	\$ 23,890.00	\$ 23,890.00
(-) Depreciación activos fijos	\$ (132,872.06)	\$ (137,650.06)	\$ (137,650.06)	\$ (137,650.06)	\$ (137,650.06)	\$ (137,650.06)
ACTIVO FIJO	\$ 1,347,161.57	\$ 1,347,161.57	\$ 1,347,161.57	\$ 1,347,161.57	\$ 1,347,161.57	\$ 1,347,161.57
ACTIVO TOTAL	\$ 1,373,479.90	\$ 1,407,803.91	\$ 1,432,200.97	\$ 1,459,518.63	\$ 1,489,914.47	\$ 1,523,549.01
PASIVOS						
Proveedores		\$ 13,903.23	\$ 14,809.32	\$ 15,751.41	\$ 16,729.76	\$ 17,744.58
Pasivo corto plazo		\$ 13,903.23	\$ 14,809.32	\$ 15,751.41	\$ 16,729.76	\$ 17,744.58
Obligaciones		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Pasivo largo plazo		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
TOTAL PASIVO	\$ -	\$ 13,903.23	\$ 14,809.32	\$ 15,751.41	\$ 16,729.76	\$ 17,744.58
CAPITAL						
Capital Social	\$ 1,373,479.90	\$ 1,373,479.90	\$ 1,373,479.90	\$ 1,373,479.90	\$ 1,373,479.90	\$ 1,373,479.90
Utilidades Retenidas			\$ 20,420.78	\$ 43,911.74	\$ 70,287.32	\$ 99,704.81
Utilidad del Ejercicio		\$ 20,420.78	\$ 23,490.96	\$ 26,375.58	\$ 29,417.49	\$ 32,619.73
CAPITAL CONTABLE	\$ 1,373,479.90	\$ 1,393,900.68	\$ 1,417,391.64	\$ 1,443,767.22	\$ 1,473,184.71	\$ 1,505,804.44
PASIVO + CAPITAL	\$ 1,373,479.90	\$ 1,407,803.91	\$ 1,432,200.97	\$ 1,459,518.63	\$ 1,489,914.47	\$ 1,523,549.01

Fuente: Tabla26.

Elaboración: Las autoras

Es importante conocer que para la elaboración del estado financiero se consideró las políticas de manejo de inventarios y de ventas que es aprobado por el directorio de la empresa EDEC con respecto al plan operativo anual.

Para el manejo de inventario se debe tener en stock un mínimo de 50 tablones de Fernánd Sánchez, debido a que es el más demandado. Con lo que respecta a productos terminados debe permanecer 30 tablones disponibles para la venta.

En cuanto a compras y ventas se trabaja con una política de crédito del 75% de la compra/venta a crédito con plazo de 30 días de pago.



4. Evaluación Económica-Financiera del Modelo

La evaluación financiera se realiza con la finalidad de determinar la factibilidad de poner en marcha el modelo de negocio. Los indicadores que ayudan a la toma de decisiones son: el Valor Actual Neto, la Tasa Interna de Retorno, la relación Costo Beneficio y el Periodo de Recuperación de la Inversión del modelo.

La tasa de descuento se consideró bajo los siguientes parámetros: inflación anual, tasa activa y tasa de riesgo país.

Tabla 34. Tasa de descuento

TASA DE DESCUENTO	
Inflación anual	-0.14%
Tasa Activa	7.98%
Tasa riesgo país	11.84%
Total, tasa descuento	19.68%

Elaboración: Las autoras

Fuente: (Banco Central del Ecuador, 2017)

Tabla 35. Indicadores Financieros.

Indicador	Fórmula	Descripción
Valor Actual Neto. - permite medir el incremento en los ingresos por invertir en el modelo	$VAN = \sum_{t=0}^n \frac{FCN}{(1+i)^t} - I_0$	FCN = flujo de caja de cada periodo t. I ₀ = valor de la inversión. n= número de periodos. i= tasa de descuento.
Tasa Interna de Retorno. - es el rendimiento que se genera por invertir en el modelo.	$VAN = \sum_{t=0}^n \frac{FCN}{(1+TIR)^t} - I_0 = 0$	FCN = flujo de caja de cada periodo t. I ₀ = valor de la inversión. n= número de periodos. i= tasa de descuento



Costo – Beneficio. - ayuda a decidir si es factible realizar el modelo.	$RCB=BC$	B= Son los beneficios o ingresos. C= representa los costos.
Pay-Back. - representa en tiempo que se requiere para recuperar la inversión.	$n=lo\sum 0t=1FCN$	lo= valor de la inversión. FCN = flujo de caja de cada periodo t.

Fuente: (Sánchez C. C., 2014)

Elaboración: Las autoras.

Tabla 36. Indicadores del modelo de negocio.

VAN	\$ 26,265.76
TIR	39.67%
COSTO-BENEFICIO	\$ 2.04
PERIODO DE RECUPERACIÓN	2.1

Fuente: Tabla 32

Elaboración: Las autoras.

Interpretación: Al analizar los resultados del análisis económico financiero se pudo identificar la viabilidad del modelo de negocio al ser implementado ya que se obtendrán ingresos de \$ 26,265.76 por la inversión, con una tasa de retorno de la inversión del 39,67%, demostrando que el modelo es rentable y sustentable en el tiempo, el que será recuperando un periodo de dos años un mes. Además, que con la aplicación del modelo de negocio se pretende ayudar a mejorar a Innovacentro creando mejores ingresos y sobre todo ayudar a la economía de la ciudad a través del fortalecimiento del sector de fabricación de muebles.

4.9 Análisis de Impactos del Modelo de Negocios.

4.9.1 Indicadores a nivel Micro.

Para determinar el impacto que tendrá la implementación del modelo de negocio en Innovacentro se utilizarán los siguientes indicadores:

Tabla 37. Indicadores de impacto del modelo de negocio.



Índice	Fórmula
Liquidez	$\text{Activo Corriente} / \text{Pasivo Corriente}$
Prueba ácida	$\text{Activo Corriente-inventarios} / \text{Pasivo Corriente}$
Solvencia	$\text{Activo Total} / \text{Pasivo Total}$
Razón de deuda	$\text{Pasivo Total} / \text{Activo Total}$
Rotación de cartera	$\text{Ventas a crédito del periodo} / \text{cuentas por cobrar promedio}$
Rotación de ventas	$\text{Ventas} / \text{Activo Total}$
Rentabilidad del activo-ROA	$\text{Utilidad neta} / \text{Activo Total}$
Margen bruto	$\text{Utilidad Bruta} / \text{Ventas netas}$
Margen operacional	$\text{Utilidad operacional} / \text{ventas netas}$
Rentabilidad del patrimonio	$\text{Utilidad Neta} / \text{Patrimonio}$
Rentabilidad sobre la inversión	$\text{Utilidad Neta} / \text{Valor promedio invertido}$

Elaboración: Las autoras.

Tabla 38. Índices de impacto micro del modelo de negocio



UNIVERSIDAD DE CUENCA

RAZONES FINANCIERAS	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
LIQUIDEZ					
Liquidez	4.36	5.74	7.13	8.53	9.94
Prueba Acida	4.24	5.44	6.84	8.25	9.66
SOLVENCIA					
Solvencia	101.26	96.71	92.66	89.06	85.86
Razon de endeudamiento	0.01	0.01	0.01	0.01	0.01
GESTIÓN					
Rotación de cartera	16.00	16.00	16.00	16.00	16.00
Rotacion de ventas	0.26	0.27	0.29	0.30	0.31
RENTABILIDAD					
Rentabilidad del activo	1%	2%	2%	2%	2%
Margen bruto	21%	21%	21%	21%	21%
Margen operacional	6%	6%	6%	7%	7%
Rentabilidad del patrimonio	1%	2%	2%	2%	2%
Rentabilidad de la inversión	41%	47%	53%	59%	65%

Fuente: Tabla 26, Tabla 32, Tabla 36

Elaboración: Los autores

Liquidez

La liquidez incrementa cada período gracias al incremento de las ventas tomando en cuenta que las condiciones del mercado para los años proyectados son favorables, con lo que respecta a la liquidez inmediata no tiene mayor grado de influencia debido a la política de manejo de inventarios que se maneja, demostrando así que Innovacentro es capaz de hacer frente a sus obligaciones en el corto plazo.

Solvencia

Al implementar el modelo Innovacentro tendría gran capacidad para cubrir sus obligaciones en el largo plazo, esto por las políticas que se usan tanto para las compras como para las ventas.

Deuda

Innovacentro se encuentra en capacidad de cubrir las deudas que adquiere gracias a los activos que posee, esto se daría principalmente en sus activos fijos. Es importante considerar que en la unidad de negocio se maneja circulante para hacer frente a sus obligaciones.

Ventas y Rotación de cartera



Con lo que respecta a la rotación de ventas oscilan entre 0,26 y 0,29 veces demostrando que Innovacentro tendrá estabilidad en el mercado.

Rentabilidad

Al poner en marcha el modelo de negocio se evidencia la factibilidad del mismo, pues la rentabilidad del patrimonio y la inversión se van incrementando, resultado de los mayores niveles de ventas.

4.9.2 Indicadores a nivel Macro.

En el cantón Cuenca más del 90% de empresas de fabricación de muebles, reflejan la ausencia de apoyo por parte de los entes públicos del país, en cuanto a capacitaciones y ofrecimiento de productos de calidad a un precio asequible.

Sin embargo, la industria maderera emplea sus conocimientos y experiencia en la fabricación de muebles para ser parte activa del desarrollo del país. Según datos del BCE el sector de la madera representa el 6% de la industria manufacturera, convirtiéndole en una gran fuente generadora de empleo.

De lo expuesto anteriormente podemos definir claramente que al aplicar el modelo de negocios para Innovacentro se estará fortaleciendo a las PYMES del sector maderero de fabricación de muebles, con la optimización y mejora de sus procesos productivos para que de esta manera las empresas puedan ofertar sus productos.

También se considera que la ejecución del modelo genera impacto ambiental, ya que al optimizar procesos de corte para dimensionados y pre-dimensionados de madera se reduce la tala de 7000 árboles aproximadamente cada año.

Como resultado se obtendrá empresas que oferten productos con la más alta calidad, con una gama infinita de diseños y sobre todo al mejor precio del mercado, posicionando a la ciudad de Cuenca, como uno de los lugares con más participación en la Industria, y así ofrecer oportunidades de expansión a las pymes en un mediano plazo.



4.9.3 Plan de monitoreo y evaluación











PLAN DE MONITOREO Y EVALUACIÓN									
OBJETIVOS	UNIDAD DE MEDIDA	FRECUENCIA	ANÁLISIS Y REPORTE				Resultados Propuestos	Resultados Obtenidos	RESPONSABLE SEGUIMIENTO
			% Avance						
			25%	50%	75%	100%			
Ofertar nuevos productos como tableros de maderas al sector de fabricación de muebles.	Porcentaje de incremento producción	Anual					4.19% de incremento producción.		Departamento administrativo
	Medios promocionales contratados.	Semestral					10 medios en funcionamiento		Departamento administrativo
Elaborar una campaña publicitaria para dar a conocer la empresa y los productos que ofrece al sector maderero	Número de estrategias implementadas	Semestral					5 estrategias		Departamento administrativo
	Número de establecimientos visitados.	Anual					74 empresas		Departamento administrativo
Incrementar las ventas progresivamente en función de la demanda proyectada	Porcentaje de empresas que conocen los productos y servicios que ofrece la empresa.	Anual					100%		Departamento administrativo
Capacitar al sector de la producción de muebles para ayudar a la dinamización de la economía y mejorar el uso de la capacidad instalada de las empresas.	Número de personas capacitadas	Anual					43%		Departamento administrativo
Promover el manejo de herramientas de apoyo en los procesos internos del negocio.	Verificación del Software instalado y en funcionamiento	Anual					100%		Departamento administrativo
Implementar medios de distribución de la madera.	Número de medios de Distribución	Anual					1		Departamento administrativo

Elaboración: Las Autoras.



4.10 Análisis de Riesgos del Modelo y Medidas de Mitigación

Este análisis nos sirve para identificar posibles riesgos que se puedan dar para el cumplimiento del modelo planteado, su probabilidad de ocurrencia el impacto que estas puedan generar, así como también las medidas de mitigación que se pueda aplicar a los mismos.

ANÁLISIS DE RIESGOS					
POSIBLES RIESGOS	PROBABILIDAD	IMPACTO	RIESGO	SEMAFORIZACIÓN	MEDIDAS DE MITIGACIÓN
Incorrecta aplicación del modelo	1	3	3		Empoderamiento del modelo de negocio en la organización para trabajar en pro de los objetivos.
Presupuesto con demasiado sesgo con respecto a los precios reales	1	2	2		Elaborar presupuestos anualmente. Solicitar proformas a proveedores
Afectaciones en la maquinaria	2	2	4		Continuo mantenimiento de las máquinas y equipos. Capacitar al personal para el adecuado uso de las máquinas.
Resistencia al cambio	3	3	9		Persuadir a los administradores sobre los beneficios en la aplicación del modelo.
Escasez de recursos (MO, materia prima)	1	3	3		Mantener políticas de inventarios. Contar con una base de datos para contratos del personal.
Cambios en la demanda	2	2	4		Identificar y analizar mercados potenciales para fortalecer las actividades
Impacto social y ambiental	3	3	9		Impulsar políticas de cuidado medioambiental y social. Realizar programas que incentiven la compra de madera certificada.
Reestructuración de la organización	1	3	3		Dar a conocer de los nuevos directorios sobre los beneficios del modelo.
Cambios en las prioridades de la institución	1	2	2		Establecer estrategias horizontales para no descuidar los proyectos emprendidos.
Cambios en la asignación presupuestaria	2	3	6		Buscar fuentes de financiamiento como el MIPRO en el caso de faltar el presupuesto para la ejecución de actividades.

Lectura

IMPACTO			PROBABILIDAD	
1	BAJO	No tiene relevancia	1	BAJA
2	MEDIO	Representa consecuencias considerables	2	MEDIA
3	ALTO	Tiene efectos graves	3	ALTA

ACEPTACIÓN DEL RIESGO	# Casos
(7 - 10)  Alto	2
(4 - 6)  Medio	3
(1 - 3)  Bajo	5

El riesgo se evaluará a través de la puntuación descrita, considerando de 1 a 3 como riesgo bajo, de 4 a 6 como riesgo medio y de 7 a 10 como riesgo alto, lo que permitirá tomar las medidas de mitigación respectivas.

La mayoría de los riesgos que se puedan dar son bajos por lo que no implica mayores consecuencias para el modelo, los riesgos medios pueden tener un impacto mayor sin embargo pueden ser controlables, en cuanto a los riesgos altos se debe de trabajar más para que estos no lleguen a afectar a Innovacentro.



5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 Aporte desde lo académico hacia el desarrollo productivo de la ciudad.

La realización del modelo de negocios ayudó a poner en práctica todos los conocimientos adquiridos durante el ciclo universitario, proporcionando experiencias que sin duda nos ayudarán al crecimiento profesional.

Bajo este enfoque se puede decir que el Ecuador al ser un país en vías de desarrollo, necesita de jóvenes emprendedores, con nuevos proyectos e ideas que promuevan la economía del país, las Universidades actualmente son una fuente interesante de recursos humanos que podrían aportar positivamente al país, el gobierno prioriza la educación de los jóvenes e incentiva al trabajo con ellos, por medio de becas, capacitaciones, seminarios etc.

Con la implementación de los nuevos sistemas de titulación se pretende brindar mayor soporte a los diferentes sectores, empresas, unidades de negocios etc., con el fin de adecuar sus sistemas y procesos para incrementar su productividad y sobre todo obtener mejores resultados financieros.

En este caso la implementación del modelo de negocios propuesto ayudará a Innovacentro a cumplir con sus objetivos y metas para las que fue creado.

El sector manufacturero especialmente el de fabricación de muebles necesita la ayuda continua de este tipo de entidades que propendan al desarrollo e innovación de sus negocios, para de esta manera incursionar y posicionarse en el mercado y sobre todo llegar al reconocimiento nacional e internacional.

5.2 Conclusiones

- Del estudio realizado se puede deducir que el sector de la madera representa el 6% de la industria manufacturera, lo que resulta ser un gran sector para el análisis de sus variables y sobre todo se pueda ofrecer soluciones que incrementen su participación en el mercado.
- La PYMES abarcan ampliamente las actividades económicas que componen cada sector, la industria Manufacturera y Comercio representan



el 58% de las actividades económicas, generando muchos puestos de trabajo.

- La ciudad de Cuenca representa el 60% de facturación del sector de fabricación de muebles del país.
- Entidades públicas necesitan potenciar al sector maderero de fabricación de muebles para que promueva la economía de la ciudad y poder sobresalir en el mercado y de esta manera posicionar al mueble cuencano como uno de los mejores productos del país.
- En el estudio de campo se identificó que Innovacentro no es una entidad conocida por los fabricantes de muebles por lo que, es de gran desventaja ya que los niveles de ingresos están estrechamente relacionados con el número de personas que adquieren sus productos y servicios.
- La aplicación del modelo de negocio ayuda al crecimiento tanto de Innovacentro como de las PYMES de fabricación de muebles, gracias a que se propone los medios para atender las necesidades de los involucrados.
- Se analizó la cadena de valor de Innovacentro identificando algunas falencias en los procesos internos tales como; falta de un sistema de control de inventarios, políticas internas, flujos de proceso entre otros, mismos que se sugirió en el plan estratégico.
- Se planteó planes de marketing, estratégico, producción y económico-financiero para Innovacentro de manera que al aplicarlos mejoren los procesos con cada una de las actividades con el fin de cumplir con los objetivos planteados.
- Con la propuesta de valor se estima que Innovacentro incremente sus ventas y sobre todo ayude al sector de fabricación de muebles con el apoyo de servicios y productos claves para su producción.
- En base al diagnóstico del sector se identificó la necesidad de implementar tableros de madera maciza y capacitaciones en temas de diseño de muebles y mercadotecnia que ayuden al sector maderero de fabricación de muebles a mejorar y optimizar los procesos productivos reduciendo costos y agilizando el trabajo de una manera funcional, además, que con el



implemento de las capacitaciones se ayudará a los empresarios a aplicar dichos conocimientos en cada uno de sus negocios.

- Los resultados obtenidos en el análisis financiero muestran una inversión de \$ 50,208.33, con un VAN de \$ 26,265,76 una TIR de 39.67% y con un periodo de recuperación de 2 años 1 mes. Demostrando la viabilidad del modelo de negocio ya que la tasa de descuento es de 19, 68% menor al TIR, lo que nos indica que es un proyecto rentable en el tiempo.
- Al realizar el estudio económico financiero se determinó la factibilidad y viabilidad del mismo, de acuerdo con las necesidades y requerimientos del sector, junto con los objetivos de Innovacentro para de esta manera posicionarse como un centro de ayuda al sector maderero en la Ciudad de Cuenca.
- En cuanto a la evaluación de riesgos que se pueda dar en la aplicación del modelo de negocio según la semaforización y evaluación de los objetivos planteados en base a las estrategias propuestas, es bajo ya que son metas alcanzables a corto plazo para la unidad de negocio.

5.3 Recomendaciones

- La implementación del modelo de negocios propuesto ayudará a Innovacentro en sus actividades internas y productivas, para que de esta manera puedan fortalecer al sector madero, especialmente al de fabricación de muebles con la mejorar de sus procesos productivos, ofrecer productos de calidad, con una gama amplia de diseños, a precios competitivos en el mercado y así logren incrementar sus ingresos y consecuentemente la rentabilidad de sus negocios.
- Innovacentro debe efectuar lo más pronto las capacitaciones para el sector, orientada tanto a empresarios o dueños de las empresas como a sus empleados y trabajadores, abordando temas de interés para el desarrollo de sus negocios y consecuentemente de la industria maderera.



UNIVERSIDAD DE CUENCA

- Es importante socializar las bondades y beneficios de la implementación de este modelo de negocios con las Pymes del sector para que puedan atender y resolver las necesidades que presentan.
- Dar uso de la ventaja que tiene INNOVACENTRO al ser un ente público para promocionar sus productos y servicios al sector maderero del país, cumpliendo con los objetivos para los que fue creado.
- La implementación del modelo de negocio ayudará a Innovacentro a obtener mayores ganancias y rentabilidad, además que proporcionará mejoras internas a la unidad de negocios, en cuanto a contar con un plan estratégico, marketing, financiero y producción para que con estas herramientas pueda obtener resultados favorables y así trabajen por el objetivo de ayudar a las Pymes del sector de fabricación de muebles.



6. ANEXOS

Anexo A. Construcción de la línea base

Anexo A1. Selección de Variables

A. Abastecimiento de Materia Prima		
Código	Variable	Definición Operativa
A1	Lugar de Compra	Define en donde adquieren la materia prima las Pymes de Fabricación de Muebles.
A2	Regularidad de Compra	Cada que tiempo realizan dicha adquisición.
A3	Valor de Compra	Valor en dólares de la compra de materia prima.
B. Maquinaria y Equipos		
B4	Nombre de la Máquina/Equipo	Señala las Maquinas/Equipos que tienen las Pymes.
B5	Función Máquina/Equipo	Señala las características y funciones de la Máquina/Equipo.
C. Servicios		
C6	Servicios utilizados por terceros	Indica los servicios madereros que utilizan de terceras personas.
C7	Servicios prestados a terceros	Indica los servicios que prestan a terceros.
D. Producción		
D8	Tipo de Mueble o Producto	Muestra los Productos que ofrece las Pymes de Fabricación de muebles.
D9	Cantidad Producción mensual	Señala la cantidad de productos producidos cada mes.
D10	Volumen de madera utilizado	Indica el volumen de madera que se empleó para realizar el producto.



UNIVERSIDAD DE CUENCA

D11	Tiempo de Fabricación	de	Señala el tiempo que emplean las Pymes al realizar sus productos.
E. Comercialización.			
E12	Canales de Comercialización	de	Señala la forma en que las Pymes realizan sus ventas.
E13	Publicidad		Muestra la forma de presentar sus productos las Pymes.
E14	Parámetros producción		Señala las condiciones de realizar su producción.
E15	Venta		Distingue las dificultades que presentan las Pymes para la venta de sus productos.
E16	Compra		Señala el interés de las Pymes al adquirir madera certificada.
F. Financiamiento del Capital de Trabajo.			
F17	Recursos		Señala el tipo de recursos que cuentan las Pymes para realizar su trabajo.
F18	Apoyo de Entidades	de	Muestra el apoyo de entidades promocionales hacia las Pymes.
G. Personal.			
G19	Personal		Indica el número de trabajadores por área que tienen las Pymes.
H. Capacitación, Asistencia Técnica e Investigación.			
H20	Asesoría		Indica si las Pymes otorgan capacitación a los trabajadores de cada empresa y los temas impartidos en cada una de ellas.
H21	Temas de Capacitación	de	Señala los temas que les gustaría a las Pymes ser capacitados.
I. Innovacentro			



UNIVERSIDAD DE CUENCA

I22-I23-I24	Conocimiento	Señala cuantas Pymes de Fabricación de muebles conocen y han utilizado productos o servicios de Innovacentro.
I25-I26	Servicios	Indica los servicios que las Pymes estarían dispuestos a ocupar.
		Señala si las empresas desean adquirir servicios adicionales.
I27-I28	Productos	Indica los productos que las Pymes ocuparían.
		Señala si las empresas desean adquirir productos adicionales.

Elaboración: Las Autoras

Anexo A2. Oficio del SRI: información del número de empresas madereras que se dedican a la actividad de fabricación de muebles según su valor en ingresos.



Cuenca, Mayo 19 de 2017

Ing.

Luis Felipe Jaramillo Pozo

DIRECTOR ZONAL 6 DEL SERVICIO DE RENTAS INTERNAS

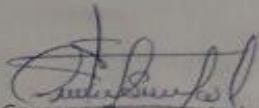
De mi consideración:

Reciba un cordial saludo, el motivo del presente es solicitarle de la manera más comedida información de las empresas que se dedican a la actividad económica: FABRICACIÓN DE MUEBLES DE MADERA Y SUS PARTES, las mismas que hayan facturado valores desde los \$100.001 USD hasta \$1'000.000 USD en las últimas declaraciones efectuadas del año 2016.

La información proporcionada será para fines académicos y exclusivos para la elaboración de mi trabajo de titulación previo a la obtención del título de Ingeniera Comercial en la Universidad de Cuenca con el tema "Modelo de Negocios para el Centro de Fomento Productivo del Mueble y la Madera Innovacentro para fortalecer a las pequeñas empresas madereras del cantón Cuenca".

Por la favorable acogida, anticipo mi agradecimiento.

Atentamente,


Carmen Berrezueta Lucero

1900716471

bjcl@hotmail.es

SRI SERVICIO DE RENTAS INTERNAS
SELECCIÓN ZONAL 6
TALONAR
10101201 7023694
PRESENTADO 19 MAYO 2017
HORA 16:56

Nº	FECHA	VALOR	IMPORTE	IMPORTE	IMPORTE
1					

Figura: Oficio SRI: Requerimiento de las Pequeñas empresas de Fabricación de Muebles en el cantón Cuenca según sus ingresos.



SRI
... le hace bien al país!

**SERVICIO DE RENTAS INTERNAS
DIRECCIÓN ZONAL 6**

OFICIO No. 1010120170PLN001722
ASUNTO: Respuesta Oficio
TRAMITE No. 101012017023694
FECHA: Cuenca, 24 de mayo de 2017

Srta.
Carmen Berrezueta Lucero
Dirección: Lorenzo Piedra 1-76 y Remigio Romero
Ciudad.-

De mi consideración:

En atención a su oficio S/N ingresado en nuestras dependencias con trámite Nro. 101012017023694 en fecha 19 de mayo de 2017, remito a Usted la información solicitada, respecto a las empresas domiciliadas en el cantón Cuenca que tiene como actividad económica CIU la "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", quienes en el ejercicio fiscal 2016 declararon ingresos entre USD 100.001 y USD 1'000.000:

RUC	Razón Social	Nombre Comercial
0190349659001	ABRIL INSUASTI STANDS CIA. LTDA.	STANDS
0190325903001	ARQUITECTURA, IMAGEN Y PRODUCCION ARQUIPROD CIA. LTDA.	IDEA ESPACIOS
0104603121001	BACUILIMA PULLA SEGUNDO IVAN	
0190060047001	CARDECA CIA. LTDA.	CARDECA
0100870583001	CARDENAS HERRERA JORGE WILFRIDO	LINEA A1 MUEBLES
0300410693001	CEDILLO FEIJOO TEODORO EDUARDO	MUEBLES MADEFORM
0190328570001	CREHABIT CIA. LTDA.	CREHABIT
0190408531001	DECORACIONES E IMPORTACIONES LA TRASTIENDA DECOIMPORTRAS CIA. LTDA.	LA TRASTIENDA
0190085503001	EL CARRUSEL C LTDA	MUEBLES CARRUSEL
0190345076001	MUEBLES MADENZACORP CIA. LTDA.	MUEBLES MADENZACORP
0102224839001	NARVAEZ DURAN MARIA LORENA	LEÑA DECORACION
0301155859001	NEIRA URGILES FLOR ELIZABETH	BELMOB
0190370828001	RECREA MUEBLES CIA. LTDA.	RECREA MUEBLES
0103082913001	RODAS BARROS CRISTOBAL FERNANDO	MOBELIQUE
0102935517001	RODAS BARROS SANTIAGO NAPOLEON	DECO MUEBLES
0190342875001	ROWOODMADERAS CIA. LTDA.	ROMADER

Recordamos a usted que la información que se remite, deberá ser utilizada únicamente para los fines descritos en el oficio por Usted enviado.

Figura: Oficio SRI: Resultado de las pequeñas empresas de Fabricación de Muebles en el cantón Cuenca según sus ingresos.



UNIVERSIDAD DE CUENCA

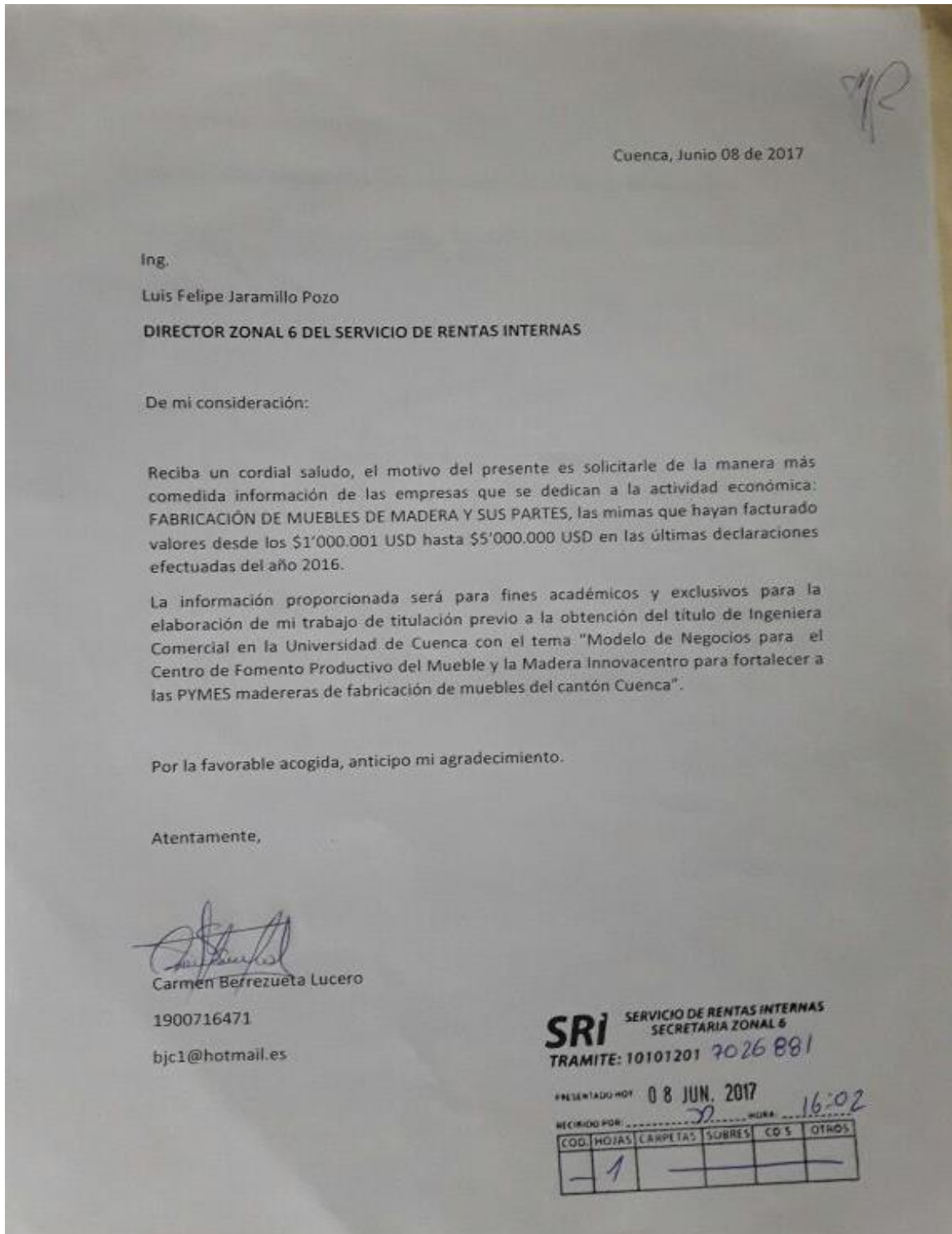


Figura: Oficio SRI: Requerimiento de las Medianas empresas de Fabricación de Muebles en el cantón Cuenca según sus ingresos.



SERVICIO DE RENTAS INTERNAS
DIRECCION ZONAL 6

OFICIO No. 101012017026881
ASUNTO: Respuesta Oficio
TRAMITE No. 101012017026881
FECHA: Cuenca, 13 de junio de 2017

Srta.
Carmen Berrezueta Lucero
Dirección: Saraburco 5-63 y Hurtado de Mendoza
Ciudad.-

De mi consideración:

En atención a su oficio S/N ingresado en nuestras dependencias con trámite No. 101012017026881 en fecha 08 de junio de 2017, remito a Usted la información solicitada, respecto a las empresas domiciliadas en el cantón Cuenca que tiene como actividad económica CIU la "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", quienes en el ejercicio fiscal 2016 declararon ingresos entre USD 1'000.001 y USD 5'000.000:

RUC	Razón Social	Nombre Comercial
0190166570001	CARPINTERIA Y TAPICERIA INTERNACIONAL CTIN CIA LTDA	CARPINTERIA Y TAPICERIA

Recordamos a usted que la información que se remite, deberá ser utilizada únicamente para los fines descritos en el oficio por Usted enviado,

Sin otro particular, suscribo de Usted.

f.) Ing. Luis Felipe Jaramillo Pozo, Director Zonal 6 del Servicio de Rentas Internas.

Proveyó y firmó el oficio que antecede el Ing. Luis Felipe Jaramillo Pozo, DIRECTOR ZONAL 6 DEL SERVICIO DE RENTAS INTERNAS, en Cuenca, a

Lo certifico.-


 Mariana Zaldúa Vélez
 SECRETARIA ZONAL 6
 SERVICIO DE RENTAS INTERNAS

Figura: Oficio SRI: Resultado de las medianas empresas de Fabricación de Muebles en el cantón Cuenca según sus ingresos.



UNIVERSIDAD DE CUENCA

Para obtener más información para el estudio se pidió a Innovacentro una lista de clientes y futuros clientes con el objetivo de profundizar el mismo.

N°	Actividad	Razón social	Dirección	Nombres y apellidos
1	Producción y comercialización	Stilo muebles	M. Sucre y mariano cueva esq.	Ing. Jenny Urgiles
2	Producción y comercialización	"Made" mobiliario + completos	Av. 12 de octubre y Emilio carrera	Eliana tapia
3	Producción y comercialización	Aktuell Mobell s.a.	Octavio Chacón 4-49 sector parque industrial	Ana lucia Cazorla
4	Producción y comercialización	Alberto Culcay (Moblime)	Abelardo j Andrade 5-26	Suquinagua Tania
5	Producción y comercialización	Alfonso maza	Buena esperanza Ricaurte	Alfonso maza
6	Producción y comercialización	Armelux	El valle (sector el despacho) a 100 mts. de la capilla	Martin Astudillo
7	Producción y comercialización	Atelier decoraciones	Gonzalo cordero 2-46 y Carlos Terán esquina	Patricia molina
8	Producción y comercialización	Avil mueble	La florida 1-100 y Vicente pacheco	Dr. Raúl Ávila g.
9	Producción	Burgués cia Ltda.	Diego Velásquez y don Bosco (calle del	Esteban abad sarmiento



UNIVERSIDAD DE CUENCA

			retorno)	
10	Producción y comercialización	Cicla	Miguel Narváez 003 y Octavio chacón	Sr. Andrés Aguirre
11	Producción y comercialización	Cosas de casa	Gran Colombia 13-71 y Estévez de toral	
12	Productor y comercializador	Crediventas Bernal	Lamar 3 -87 y Vargas machuca	Rigoberto Bernal amoroso
13	Productor y comercializador	Decorart (muebles y decoraciones)	Huayna Cápac 7-35 y presidente córdoba	Coronel chaca juan pablo
14	Productor y comercializador	De madera muebles	Sucre 4-79 y Mariana cueva	Sr. Jorge lata
15	Productor y comercializador	Dinastía mueble	Sucre y tomas Ordoñez	Luis coronel
16	Producción y comercialización	Diseño muebles	Sucre 3-20 y tomas Ordoñez	Sr. Olmedo coronel
17	Producción y comercialización	Diserval	Sucre 5-80 y hno. miguel	Ing. Marcelo serrano Carrión
18	Producción y comercialización	Dita diseño integral	Barrio la paz - vía Ochoa león	Tamara novillo
19	Productor y comercializador	Ecuacentro	Sucre 4-73 y Manuel vega	
20	Producción y comercialización	Ecu amueble cia lida	Av. Humboldt 3-164y Abelardo j Andrade	Torres Graciela



UNIVERSIDAD DE CUENCA

21	Producción y comercialización	El torno	Calle vieja 5-34 y av. Turuhuayco	Ing. María dolores lucero
22	Producción y comercialización	Formas y maderas	Saraurco y hurtado de Mendoza	
23	Productor y comercializador	Grandfort muebles	Sucre 1-82	Juan pablo Campoverde
24	Producción y comercialización	Idc muebles	Mariscal Lamar 11-47 y general torres	Isaac Argudo
25	Productor y comercializador	Imagen mueble	Sucre 4-07 y varas machuca	Julio barros
26	producción y comercialización	Imporquivit	M. Narvárez y Bahamas	Verónica Quizphi
27	producción y comercialización	Jhadmel muebles	Manuel j calle y av. del estadio	Jorge Campoverde
28	Producción y comercialización	Jiménez galería fusión	25 de marzo sector buena esperanza	Jiménez Vélez Milton
29	Producción	Carolina muebles y espacios	Manuel vega 8-38(frente al parque san Blas)	Ing. Diego Cedillo
30	Producción y comercialización	La casa del mueble	Vía Patamarca frente a la entrada del camal	German Barreto
31	producción y comercialización	Linaje mueble	Av. Huayna Cápac	Yanina flor
32	Producción y comercialización	Luriq s. a	Luis cordero 10-38 y gran	Bermeo ángel



UNIVERSIDAD DE CUENCA

			colombina	
33	producción y comercialización	Macod muebles	Tarqui 6-53 y gran Colombia	Gustavo caja
34	Producción y comercialización	Macodis (muebles Ochoa)	Octavio chacón y calle sin nombre	Ochoa roque
35	Productor y comercializador	Medel	Sucre 3-12 y tomas Ordoñez	Manuel delgado
36	producción y comercialización	Maderas Jorval	Hurtado de Mendoza 4-82 y Antizana	
37	producción y comercialización	Maderas Valdez	Av. los andes y hurtado de Mendoza	Miguel Valdez
38	Producción y comercialización	Mobeline	Vía Patamarca	Martha guaraca
39	Productor y comercializador	Moblime muebles	Sucre 4-64 y Mariano Cueva	Graciela Cherrez
40	producción y comercialización	Moblistar	Sucre 2- 47 y Manuel vega	Lcdo. Oscar Campoverde
41	Productor y comercializador	Moblitec	Sucre 4-89 y 4-80 y hno. miguel	Coronel Paola
42	producción y comercialización	Modo	Av. del tejar y calle del tuco	Nubia Anguisaca
43	producción y comercialización	Modularte	Ricaurte km 1.6 vía Sidcay	Juan murillo
44	producción y comercialización	Mueblería "Adams"	Calle larga 10-35 y padre Aguirre	Alejandro Mogrovejo
45	Producción y comercialización	Mueblería castillo	Altos cda católica	Sr. Manuel castillo
46	producción y	Mueblería Format	Entrada a san	Marcelino



UNIVERSIDAD DE CUENCA

	comercialización		Antonio (barrio agua buena)	machuca
47	Producción y comercialización	Mueblería j&b	El progreso vía Mayancela	Sr. Bolívar Asmal
48	Producción y comercialización	Mueblería Jiménez	Carlos Arizaga vega 2-80 y pasaje Nicanor Cobos	Ángel Jiménez
49	Producción y comercialización	Mueblería lolita	Vía Patamarca	Sr. Patricio quinde
50	Producción y comercialización	Mueblería Naula		Diego Naula
51	Producción y comercialización	Muebles Officenter	M. Sucre 5 -70 y hno. miguel esq.	Sr. Patricio Villavicencio
52	Producción y comercialización	Muebles bello hogar	Vargas machuca 7 -70 y m. Sucre	Sra. gloria vera
53	Producción y comercialización	Muebles Bizancio	M. Lamar 2-85 y t. Ordoñez	Sr. Jorge arias
54	Producción y comercialización	Muebles Clasic	El progreso vía Mayancela	Rafael Asmal
55	Producción y comercialización	Muebles cuencanos	Sector feria libre	Daniela Ordoñez
56	Producción y comercialización	Muebles el artesano	Carlos Arizaga vega 6-60(vía san Joaquín)	Rafael quito
57	Producción y comercialización	Muebles formas y contrastes	A. 12 de abril e Isabela esq. (diag. A la piscina olímpica del coliseo)	Ing. Luis crespo



UNIVERSIDAD DE CUENCA

58	Producción y comercialización	Muebles maderarte	Vía san Joaquín/ general Escandón y Roberto creso	Iván Baculima
59	Producción y comercialización	Muebles Matisse	Centro comercial el Vergel locales 12-13-14/Alfonso cordero y m. J. Calle	Clara cordero
60	Producción y comercialización	Muebles Novoa	Vía Patamarca km 7 1/2	Novoa Santiago
61	Producción y comercialización	Muebles pacheco	Vía Patamarca el camal	
62	Producción y comercialización	Muebles quimera	A. De las américas y Nicolás de rocha (sector coral centro)	Ing. William Quizphi
63	Producción	Muebles Sandy	Sucre 4-69 y Mariano cueva	Sr. Julio Iliguisupa
64	Producción y comercialización	Muebles tecno diseño	Av. Gil Ramírez Dávalos 3-50(interior) y Elia liut	Sr. Jaime Peña
65	Producción y comercialización	Muebles uniarte	El progreso vía Mayancela	Jessica Asmal
66	Producción y comercialización	Muebles vera Vázquez	Estévez de toral 10-46 y gran Colombia	Ing. Santiago vera
67	Producción y	Muebles y	Sector feria libre	Vicente



UNIVERSIDAD DE CUENCA

	comercialización	complementos		Peñaloza
68	Productor y comercialización	Mueblesa	Tomas Ordoñez 10-49 y gran Colombia	Sra. Isabel catillo
69	Producción y comercialización	Mueblería el cisne	El progreso vía Mayancela	Ángel barbecho
70	Producción y comercialización	Multiform muebles	El progreso vía Mayancela	Fausto maza
71	Productor y comercializador	Multilíneas	Rumiloma 1-35 y calle vieja	Ing. Patricio pangol
72	Producción y comercialización	Novo muebles	Buenos aires s/n a 1 cuadra de la iglesia	Sr. Hugo García
73	Producción y comercialización	Ove línea	Carlos Arizaga vega e Isauro rodríguez	Sr. Oswaldo Montaleza
74	Producción y comercialización	Pablo Monsalve	Huagrauma y av. del toril (1era entrada)	Fares mora Oswaldo
75	Producción y comercialización	Parisot	Sucre 2-88 y tomas Ordoñez	Jorge cárdenas
76	Producción y comercialización	Placa centro Masisa	Av. De las américas y av. Don Bosco; bolívar 3-78 y Vargas machuca	Ing. Esteban Figueroa
77	Producción y comercialización	Radgo muebles y hogar	San Vicente vía Mayancela	Luis Quintuña
78	Producción y comercialización	Renovar	Viracocha bamba y el	Fernando Astudillo



UNIVERSIDAD DE CUENCA

			rebenque	
79	Producción y comercialización	Serkuta(duramas)	Octavio chacón y río Machángara	Bermeo Carlos
80	Producción	Serví mueble	Calle vieja 9-00	Ing. José santana
81	Producción y comercialización	Estatus galería	Huayna Cápac y Viracochabamba	Ing. Patricio salinas
82	Producción y comercialización	Estilo mueble	Sucre y Mariano cueva	Jenny Urgiles
83	Producción y comercialización	Tukasa	Vargas machuca 7-49 y presidente córdoba	Jairo girón cabrera
84	Producción y comercialización	Víctor Quichimbo	María auxiliadora	Víctor Quichimbo
85	Producción y comercialización	Vitae muebles	Manuel Ochoa y Luis Moscoso entrada a Misicata	Lucy Ochoa
86	Producción y comercialización	Vite fama	4 esquinas Ricaurte	Ing. Teófilo castro

Tabla: Clientes y futuros clientes de Innovacentro

Fuente: Personal Innovacentro

Anexo A4: Distribución de sectores

Para la ejecución de las encuestas se identificó las parroquias urbanas y rurales donde se encontraban las empresas de fabricación de muebles proporcionadas por el SRI e Innovacentro.



UNIVERSIDAD DE CUENCA

PARROQUIAS URBANAS		PARROQUIAS RURALES	
PARROQUIA	N. DE EMPRESAS	PARROQUIA	N. DE EMPRESAS
Bellavista	2	Baños	2
Cañaribamba		Chaucha	
El Batán	2	Checa	1
El Sagrario	16	Chiquintad	2
El Vecino	4	Cumbe	
Gil Ramírez Dávalos	6	Llacao	
Hermano Miguel	17	Molleturo	
Huayna Cápac	8	Sayausí	1
Machángara		San Joaquín	2
Monay	1	Sinincay	7
San Blas	10	Octavio C. Palacios	
San Sebastián	1	Sidcay	
Sucre	3	Turi	
Totoracocha	4	Paccha	
Yanuncay	7	Nulti	
		El Valle	1
		Ricaurte	5
		Tarqui	
		Victoria del Portete	
		Cumbe	
		Quingueo	

Tabla: Distribución de sectores según las empresas encuestadas.

Elaboración: Los autores.



UNIVERSIDAD DE CUENCA

A6. Empresas pequeñas y medianas según el SRI y clientes de la empresa Innovacentro clasificadas por su actividad o funcionamiento.

N°	ACTIVIDAD	RAZON SOCIAL	DIRECCION	NOMBRES Y APELLIDOS	ESTADO
1	Producción y Comercialización	Estilo Muebles	M. Sucre y Mariano Cueva Esq.	Ing. Jenny Urgiles	Encuestado
2	Producción	Burgués Cía. Ltda.	Diego Velásquez y Don Bosco (Calle del Retorno)	Esteban Abad Sarmiento	Encuestado
3	Producción y Comercialización	Carrusel	Calle Sucre y Huayna Cápac Esquina	Ing. Fabian Carvallo	Encuestado
4	Producción y Comercialización	De madera Muebles	Sucre 4-79 y Mariano Cueva	Sr. Jorge Lata	Encuestado
5	Producción y Comercialización	Diseño Muebles	Sucre 3-20 y Tomas Ordoñez	Sr. Olmedo Coronel	Encuestado
6	Producción y Comercialización	Diserval	Sucre 5-80 Y Hno. Miguel; Sucre 3-84 y V. Machuca	Ing. Marcelo Serrano Carrión	Encuestado
7	Producción y Comercialización	Ecuacentro	Sucre 4-73 y Manuel Vega		Encuestado
8	Producción y Comercialización	Grandfort Muebles	Sucre 1-82	Juan Pablo Campoverde	Encuestado
9	Producción y Comercialización	Idc Muebles	Mariscal Lamar 11-47 y General Torres	Isaac Argudo	Encuestado
10	Producción y Comercialización	Imagen Muebles	Sucre 4-07 y Vargas Machuca	Julio Barros	Encuestado
11	Producción y Comercialización	Imporquivit	M. Narvárez y Bahamas	Verónica Quizphi	Encuestado
12	Producción y Comercialización	Karolina Muebles Y Espacios	Manuel Vega 8-38(Frente al Parque San Blas)	Ing. Diego Cedillo	Encuestado



UNIVERSIDAD DE CUENCA

13	Producción y Comercialización	Madeform	Av. Loja y Martin de Ocampo S/N	Ing. Eduardo Cedillo	Encuestado
14	Producción y Comercialización	Mobeline	Vía Patamarca	Martha Guaraca	Encuestado
15	Producción	Mobiliario Línea A1	Sucre 5-61 Y Hno. Miguel	Diseñador Jorge Cárdenas	Encuestado
16	Producción y Comercialización	Moblime Muebles	Sucre 4-64 y Mariano Cueva	Graciela Cherrez	Encuestado
17	Producción y Comercialización	Moblitec	Sucre 4-89 Y 4-80 y Hno. Miguel	Coronel Paola	Encuestado
18	Producción y Comercialización	Mueblería "Adams"	Calle Larga 10-35 y Padre Aguirre	Alejandro Mogrovejo	Encuestado
19	Producción y Comercialización	Muebles Officenter	M. Sucre 5 -70 y Hno. Miguel Esq.	Sr. Patricio Villavicencio	Encuestado
20	Producción y Comercialización	Muebles Bizancio	M. Lamar 2-85 y T. Ordoñez	Sr. Jorge Arias	Encuestado
21	Producción y Comercialización	Muebles El Artesano	Carlos Arizaga Vega 6-60(Vía San Joaquín)	Rafael Quito	Encuestado
22	Producción y Comercialización	Muebles Novoa	Vía Patamarca Km 7 ½	Novoa Santiago	Encuestado
23	Producción y Comercialización	Muebles Quimera	Av. Américas y Nicolás de Rocha (Sector Coral Centro)	Ing. William Quishpe	Encuestado
24	Producción	Muebles Sandy	Sucre 4-69 y Mariano Cueva	Sr. Julio Lliguisupa	Encuestado
25	Producción y Comercialización	Muebles Vera Vázquez	Estévez de Toral 10-46 y Gran Colombia	Ing. Santiago Vera	Encuestado
26	Producción y Comercialización	Mueblesa	Tomas Ordoñez 10-49 y Gran Colombia	Sra. Isabel Castillo	Encuestado



UNIVERSIDAD DE CUENCA

27	Producción y Comercialización	Placa centro Masisa	Av. Américas y Av. Don Bosco	Ing. Esteban Figueroa	Encuestado
28	Producción y Comercialización	Recrea Muebles	Camino a Narancay a 200 Metros	Peralta Mateo	Encuestado
29	Producción	Servi Mueble	Calle Vieja 9-00	Ing. José Santana	Encuestado
30	Producción y Comercialización	Víctor Quichimbo	María Auxiliadora	Víctor Quichimbo	Encuestado
31	Producción y Comercialización	Avil Mueble	La Florida 1-100 y Vicente Pacheco	Dr. Raúl Ávila G.	Encuestado
32	Producción y Comercialización	Carpintería Y Tapicería Internacional Cía.Ltda. Colineal	Cornelio Vintimilla 2-56 Carlos Tosí		Encuestado
33	Producción y Comercialización	Ecuamueble Cía. Ltda.	Av. Humboldt 3-164 y Abelardo J Andrade	Torres Graciela	Encuestado
34	Producción y Comercialización	Formas Y Maderas	Sarahurco y Hurtado de Mendoza		Encuestado
35	Producción y Comercialización	Idea Espacios	Vía Checa S/N		Encuestado
36	Producción y Comercialización	Modo	Av. del Tejar y Calle del Tuco	Nubia Anguisaca	Encuestado
37	Producción y Comercialización	Modularte	Ricaurte Km 1.6 Vía Sidcay	Juan Murillo	Encuestado
38	Producción y Comercialización	Mueblería J&B	El Progreso Vía Mayancela	Sr. Bolívar Asmal	Encuestado
39	Producción y Comercialización	Muebles Madenzacorp	Camino Vecinal a Ricaurte S/N	Franklin Encalada	Encuestado



UNIVERSIDAD DE CUENCA

40	Producción y Comercialización	Muebles Maderarte	Vía San Joaquín/ General Escandón y Roberto Crespo	Iván Baculima	Encuestado
41	Producción y Comercialización	Multilíneas	Rumiloma 1-35 y Calle Vieja	Ing. Patricio Pangol	Encuestado
42	Producción y Comercialización	Pablo Monsalve	Huagrauma y Av. del Toril (1era Entrada)	Fares Mora Oswaldo	Encuestado
43	Producción y Comercialización	Renovar	Viracochabamba y El Rebenque	Fernando Astudillo	Encuestado
44	Producción y Comercialización	Rowoodmaderascia Ltda.(Romader)	Camino A Patamarca 1-96 y Simarrones	Gonzales Silva Elizabeth	Encuestado
45	Producción y Comercialización	Stands	Antonio Ulloa S/N y Pedro Vicente Maldonado		Encuestado
46	Producción	Crehabit Cía. Ltda.	Av. Hurtado De Mendoza S-N y Guapondelig		Encuestado
47	Producción	Cardeca Cía. Ltda.	Av. Octavio Chacón 4-87 y Camino a Patamarca	Rafael Corral	Encuestado
48	Producción y Comercialización	Jhadmel Muebles	Manuel J Calle y Av. del Estadio	Jorge Campoverde	Encuestado
49	Producción y Comercialización	Multiform Muebles	El Progreso Vía Mayancela	Fausto Maza	Encuestado
50	Producción y Comercialización	Mueblería El Cisne	El Progreso Vía Mayancela	Ángel Barbecho	Encuestado
51	Producción y Comercialización	Mueblería Naula		Diego Naula	Encuestado
52	Producción y Comercialización	Muebles Cuencanos	Sector Feria Libre	Daniela Ordoñez	Encuestado



UNIVERSIDAD DE CUENCA

53	Producción y Comercialización	Muebles Pacheco	Vía Patamarca El Camal		Encuestado
54	Producción y Comercialización	Alfonso Maza	Buena Esperanza Ricaurte	Alfonso Maza	Encuestado
55	Producción y Comercialización	Maderas Jorval	Hurtado de Mendoza 4-82 y Antizana		Encuestado
56	Producción y Comercialización	Radgo Muebles Y Hogar	San Vicente Vía Mayancela	Luis Quintuña	Encuestado
57	Producción y Comercialización	Muebles Uniarte	El Progreso Vía Mayancela	Jessica Asmal	Encuestado
58	Producción y Comercialización	Status Galería	Huayna Cápac y Viracochabamba	Ing. Patricio Salinas	Encuestado
59	Producción y Comercialización	Maderas Valdez	Av. Los Andes y Hurtado de Mendoza	Miguel Valdez	Encuestado
60	Producción y Comercialización	Muebles Clasic	El Progreso Vía Mayancela	Rafael Asmal	Encuestado
61	Producción y Comercialización	Vite Fama	4 esquinas Ricaurte	Ing. Teófilo Castro	Encuestado
62	Producción y Comercialización	Muebles Y Complementos	Sector Feria Libre	Vicente Peñaloza	Encuestado
63	Producción y Comercialización	Aktuell Mobell S.A.	Octavio Chacón 4-49 Sector Parque Industrial	Ana Lucia Cazorla	Encuestado
64	Producción y Comercialización	Dinastía Muebles	Sucre y Tomas Ordoñez	Luis coronel	Encuestado
65	Producción y Comercialización	El Torno	Calle Vieja 5-34 y Av. Turuhuayco	Ing. María Dolores Lucero	Encuestado
66	Producción y Comercialización	"Made" Mobiliario + Completos	Av. 12 de octubre y Emilio Carrera	Eliana Tapia	Encuestado
67	Producción y Comercialización	Belmob/Expo Cuenca/Artisan	Vía Ochoa León S/N	Flor Neira	Encuestado
68	Producción y Comercialización	Linaje Muebles	Av. Huayna Cápac	Yanina Flor	Encuestado
69	Producción y Comercialización	Mobelique	Universo 4-29 y El Tiempo	Cristóbal Rodas	Encuestado



UNIVERSIDAD DE CUENCA

70	Producción y Comercialización	Muebles Matisse	Centro Comercial El Vergel Locales 12-13-14/Alfonso Cordero Y M. J. Calle	Clara Cordero	Encuestado
71	Producción y Comercialización	Novo Muebles	Buenos Aires S/N a 1 Cuadra de la Iglesia	Sr. Hugo García	Encuestado
72	Producción y Comercialización	Ditta Diseño Integral	Barrio La Paz - Vía Ochoa León	Tamara Novillo	Encuestado
73	Producción y Comercialización	Mueblería Jiménez	Carlos Arizaga Vega 2-80 y Pasaje Nicanor Cobos	Ángel Jiménez	Encuestado
74	Producción y Comercialización	Mueblería Lolita	Vía Patamarca	Sr. Patricio Quinde	Encuestado
75	Producción y Comercialización	Ovelinea	Carlos Arizaga Vega e Isauro Rodríguez	Sr. Oswaldo Montaleza	Encuestado
76	Producción y Comercialización	La Transtienda	Gonzalo Cordero y Cesar Dávila	La Trastienda Cía.Ltda	Se dedica a la importación
77	Producción	Leña Decoración	Alfonso Cordero 2-60 y Manuel J Calle	María Narváez	Se dedica a la importación
78	Producción y Comercialización	Decorart (Muebles Y Decoraciones)	Huayna Cápac 7-35 y presidente Córdova	Coronel Chaca Juan Pablo	Suspensión definitiva según SRI
79	Producción y Comercialización	Macodis(Muebles Ochoa)	Octavio Chacón y Calle Sin Nombre	Ochoa Roque	Se encuentra en estado cerrado en el SRI
80	Producción y Comercialización	Moblistar	Sucre 2- 47 y Manuel Vega	Lcdo. Oscar Campoverde	Se encuentra en estado cerrado en el SRI
81	Producción y Comercialización	Muebles Tecno Diseño	Av. Gil Ramírez Dávalos 3-50(Interior) y Elia Liut	Sr. Jaime Peña	No se encuentra en la base de datos del SRI
82	Producción y Comercialización	Serkuta(Duramas)	Octavio Chacón y Rio Machángara	Bermeo Carlos	Estado cerrado según datos del SRI



UNIVERSIDAD DE CUENCA

83	Producción y Comercialización	Tukasa	Vargas Machuca 7-49 y presidente Córdova	Jairo Girón Cabrera	Esto cerrado, datos del SRI
84	Producción y Comercialización	Alberto Culcay (Moblime)	Abelardo J Andrade 5-26	Suquinagua Tania	Se dedica a la fabricación de muebles de metal
85	Producción y Comercialización	Armelux	El Valle (Sector El Despacho) a 100 Mt. de la Capilla	Martin Astudillo	La actividad económica es fabricación de puertas
86	Producción y Comercialización	Atelier Decoraciones	Gonzalo Cordero 2-46 y Carlos Terán Esquina	Patricia Molina	La actividad es la venta de artículos textiles según datos del SRI
87	Producción y Comercialización	Cosas De Casa	Gran Colombia 13-71 y Estévez de Toral		Se dedica a la venta al por menor y mayor de muebles
88	Producción y Comercialización	Crediventas Bernal	Lamar 3 -87 y Vargas Machuca	Rigoberto Bernal Amoroso	Se dedica a la venta de electrodomésticos
89	Producción y Comercialización	Deco Hogar	Av. Patamarca	Guamán Saeteros Miguel Cesar	Suspendido
90	Producción y Comercialización	Jiménez Galería Fusión	25 de marzo sector Buena Esperanza	Jiménez Vélez Milton	Se dedican a la fabricación de puertas y ventanas de metal y sus marcos
91	Producción y Comercialización	Luriq S. A	Luis Cordero 10-38 y Gran Colombia	Bermeo Ángel	Se dedica a la venta al por menor de muebles
92	Producción y Comercialización	Mueblería Castillo	Altos Cdla. Católica	Sr. Manuel Castillo	Se dedica a servicios de apoyo a la fabricación y acabado, su mayoría en tapizado
93	Producción y Comercialización	Mueblería Format	Entrada a San Antonio (Barrio Agua Buena)	Marcelino Machuca	No está en la base de datos del SRI



UNIVERSIDAD DE CUENCA

94	Producción y Comercialización	Muebles Formas Y Contrastes	Av. 12 de abril e Isabela esq.	Ing. Luis Crespo	Se dedica a la importación
95	Producción y Comercialización	Vitae Muebles	Manuel Ochoa y Luis Moscoso entrada a Misicata	Lucy Ochoa	Estado cerrado según datos del SRI
96	Producción y Comercialización	Cicla	Miguel Narváez 003 y Octavio Chacón	Sr. Andrés Aguirre	Se dedica a la venta al por mayor de materiales de plástico
97	Producción y Comercialización	La Casa Del Mueble	Vía Patamarca Frente a la entrada del Camal	German Barreto	Estado cerrado según datos del SRI
98	Producción y Comercialización	Macod Muebles	Tarqui 6-53 y Gran Colombia	Gustavo Caja	Se dedica a servicios de tapicería
99	Producción y Comercialización	Madel	Sucre 3-12 y Tomas Ordoñez	Manuel Delgado	Esto cerrado, datos del SRI
100	Producción y Comercialización	Muebles Bello Hogar	Vargas Machuca 7 -70 y M. Sucre	Sra. Gloria Vera	Se dedican a la venta al por mayor de muebles de oficina.
101	Producción y Comercialización	Parisot	Sucre 2-88 y Tomas Ordoñez	Jorge Cárdenas	No se encuentra en la base de datos del SRI

Cuadro: Pymes encuestadas.

Elaboración: Propia

Anexo A.6.1: Respaldo de información de cierre o cambio de actividad según el SRI.



UNIVERSIDAD DE CUENCA

Búsqueda de Contribuyentes / Información del Contribuyente

Información del Contribuyente

Fecha : 31-07-2017

Razón Social: OCHOA OCHOA ROQUE FERNANDO
 RUC: 0102897535001

Nombre Comercial: MUEBLES Y FERRETERIA CONFORTEL

Estado del Contribuyente en el RUC Activo

Clase de Contribuyente Otro

Tipo de Contribuyente Persona Natural

Obligado a llevar Contabilidad NO

Actividad Económica Principal VENTA AL POR MENOR DE ELECTRODOMESTICOS.

Fecha de inicio de actividades 23-04-2010

Fecha de cese de actividades

Fecha reinicio de actividades 14-07-2017

Fecha actualización 14-07-2017

Categoría Mi PYMES Micro

▶ Establecimientos registrados

Regresar

Búsqueda de Contribuyentes / Información del Contribuyente

Información del Contribuyente

Fecha : 26-07-2017

Razón Social: SERRANO CAMPOVERDE OSCAR EDUARDO
 RUC: 0703534594001

Nombre Comercial:

Estado del Contribuyente en el RUC Suspensión Definitiva

Clase de Contribuyente Otro

Tipo de Contribuyente Persona Natural

Obligado a llevar Contabilidad NO

Actividad Económica Principal FABRICACION DE MUEBLES PARA EL HOGAR.

Fecha de inicio de actividades 01-07-2009

Fecha de cese de actividades 28-02-2013

Fecha reinicio de actividades

Fecha actualización

Categoría Mi PYMES Micro

▶ Establecimientos registrados

Regresar

Información del Contribuyente

Fecha : 31-07-2017

Razón Social: BERMEO CARLOS HOOVER
 RUC: 1190013835001

Nombre Comercial:

Estado del Contribuyente en el RUC Suspensión Definitiva

Clase de Contribuyente Otro

Tipo de Contribuyente Persona Natural

Obligado a llevar Contabilidad NO

Actividad Económica Principal VENTA AL POR MENOR DE ALIMENTOS, BEBIDAS Y TABACO, PRINCIPALMENTE Y DIVERSOS ARTICULOS COMO: APARATOS DE USO DOMESTICO, ARTICULOS DE FERRETERIA, MUEBLES, PRENDAS DE VESTIR, COSMETICOS, ETC., EN ALMACENES NO ESPECIALIZADOS (SUPERMERCADOS, TIENDAS DE ABARRO

Fecha de inicio de actividades 01-01-1972

Fecha de cese de actividades 30-12-1992

Fecha reinicio de actividades

▶ Establecimientos registrados

Información del Contribuyente

Fecha : 26-07-2017

Razón Social: CORONEL CHACA JUAN PABLO
 RUC: 0104954417001

Nombre Comercial: MUEBLES Y DECORACION

Estado del Contribuyente en el RUC Suspensión Definitiva

Clase de Contribuyente Otro

Tipo de Contribuyente Persona Natural

Obligado a llevar Contabilidad NO

Actividad Económica Principal FABRICACION DE MUEBLES PARA EL HOGAR.

Fecha de inicio de actividades 19-10-2005

Fecha de cese de actividades 31-12-2014

Fecha reinicio de actividades 23-05-2011

Fecha actualización 23-09-2013

Categoría Mi PYMES Micro

▶ Establecimientos registrados

Regresar

Búsqueda de Contribuyentes / Información del Contribuyente

Información del Contribuyente

Fecha : 31-07-2017

Razón Social: GIRON CABRERA JAIRO
 RUC: 0106274475001

Nombre Comercial:

Estado del Contribuyente en el RUC Suspensión Definitiva

Clase de Contribuyente Otro

Tipo de Contribuyente Persona Natural

Obligado a llevar Contabilidad NO

Actividad Económica Principal VENTA AL POR MENOR DE MUEBLES DE CUALQUIER MATERIAL.

Fecha de inicio de actividades 27-11-2006

Fecha de cese de actividades 29-02-2016

Fecha reinicio de actividades 26-01-2015

Fecha actualización 26-01-2015

Categoría Mi PYMES Micro

▶ Establecimientos registrados

Regresar

Búsqueda de Contribuyentes / Información del Contribuyente

Información del Contribuyente

Fecha : 26-07-2017

Razón Social: CULCAY TAPIA ALBERTO RUBEN
 RUC: 0101095180001

Nombre Comercial: MOBLIME

Estado del Contribuyente en el RUC Activo

Clase de Contribuyente Otro

Tipo de Contribuyente Persona Natural

Obligado a llevar Contabilidad SI

Actividad Económica Principal FABRICACION DE MUEBLES DE METAL.

Fecha de inicio de actividades 01-07-1991

Fecha de cese de actividades 01-04-1998

Fecha reinicio de actividades 04-07-2001

Fecha actualización 24-09-2013

Categoría Mi PYMES Pequeña

▶ Establecimientos registrados

Regresar

⁹ FUENTE: Información de los Contribuyentes a cerca de las Pymes como respaldo de información de cierre o cambio de actividad según el SRI.



UNIVERSIDAD DE CUENCA

Búsqueda de Contribuyentes / Información del Contribuyente

Información del Contribuyente

Razón Social: ASTUDILLO MONTERO RICARDO MARTIN Fecha : 31-07-2017
 RUC: 0103220901001

Nombre Comercial: ARMELUX

Estado del Contribuyente en el RUC Activo

Clase de Contribuyente Otro

Tipo de Contribuyente Persona Natural

Obligado a llevar Contabilidad NO

Actividad Económica Principal FABRICACION DE BALCONES, ESCALERAS, POSTIGOS, REJAS, PUERTAS, VENTANAS Y SUS MARCOS DE HIERRO.

Fecha de inicio de actividades 03-06-1994

Fecha de cese de actividades

Fecha reinicio de actividades

Fecha actualización 04-10-2011

Categoría Mi PYMES Pequeña

▶ Establecimientos registrados

Regresar

Búsqueda de Contribuyentes / Información del Contribuyente

Información del Contribuyente

Razón Social: MOLINA LARREA PATRICIA ELIZABETH Fecha : 31-07-2017
 RUC: 0903327054001

Nombre Comercial: ATELIER DECORACIONES PATRICIA DE TINOCO

Estado del Contribuyente en el RUC Activo

Clase de Contribuyente Otro

Tipo de Contribuyente Persona Natural

Obligado a llevar Contabilidad SI

Actividad Económica Principal ACTIVIDADES DE DECORACION DE INTERIORES.

Fecha de inicio de actividades 19-09-1977

Fecha de cese de actividades 01-01-1981

Fecha reinicio de actividades 03-03-1999

Fecha actualización 26-06-2008

Categoría Mi PYMES Pequeña

▶ Establecimientos registrados

Regresar

Búsqueda de Contribuyentes / Información del Contribuyente

Información del Contribuyente

Razón Social: RODRIGUEZ BADILLO JULIO SEGUNDO Fecha : 31-07-2017
 RUC: 1201598362001

Nombre Comercial: COSAS DE CASA

Estado del Contribuyente en el RUC Suspensión Definitiva

Clase de Contribuyente Otro

Tipo de Contribuyente Persona Natural

Obligado a llevar Contabilidad NO

Actividad Económica Principal VENTA AL POR MENOR DE ARTICULOS DE BAZAR

Fecha de inicio de actividades 05-12-2001

Fecha de cese de actividades 30-09-2009

Fecha reinicio de actividades 20-02-2008

Fecha actualización 10-09-2009

Categoría Mi PYMES Micro

▶ Establecimientos registrados

10

Regresar

Búsqueda de Contribuyentes / Información del Contribuyente

Información del Contribuyente

Razón Social: BERNAL AMOROSO LUIS RIGOBERTO Fecha : 26-07-2017
 RUC: 0300057601001

Nombre Comercial: CREDI VENTAS BERNAL

Estado del Contribuyente en el RUC Activo

Clase de Contribuyente Otro

Tipo de Contribuyente Persona Natural

Obligado a llevar Contabilidad NO

Actividad Económica Principal VENTA AL POR MENOR DE ELECTRODOMESTICOS

Fecha de inicio de actividades 01-10-1974

Fecha de cese de actividades 30-12-1990

Fecha reinicio de actividades 27-02-1991

Fecha actualización 19-01-2015

Categoría Mi PYMES Micro

▶ Establecimientos registrados

Regresar

Búsqueda de Contribuyentes / Información del Contribuyente

Información del Contribuyente

Razón Social: BALAREZO SAMANIEGO LUIS ENRIQUE Fecha : 26-07-2017
 RUC: 0100031509001

Nombre Comercial: LURIQ COMPLEMENTOS DEL HOGAR

Estado del Contribuyente en el RUC Activo

Clase de Contribuyente Régimen Simplificado

Tipo de Contribuyente Persona Natural

Obligado a llevar Contabilidad NO

Actividad Económica Principal VENTA AL POR MENOR DE MUEBLES.

Fecha de inicio de actividades 01-01-1968

Fecha de cese de actividades

Fecha reinicio de actividades 26-06-2013

Fecha actualización 26-06-2013

Categoría Mi PYMES Micro

▶ Establecimientos registrados

Regresar

Búsqueda de Contribuyentes / Información del Contribuyente

Información del Contribuyente

Razón Social: JIMENEZ VELEZ MILTON ARMANDO Fecha : 31-07-2017
 RUC: 0102279262001

Nombre Comercial: JIMENEZ GALERIA FUSION

Estado del Contribuyente en el RUC Activo

Clase de Contribuyente Otro

Tipo de Contribuyente Persona Natural

Obligado a llevar Contabilidad NO

Actividad Económica Principal FABRICACION DE CARPINTERIA METALICA.

Fecha de inicio de actividades 20-02-2002

Fecha de cese de actividades

Fecha reinicio de actividades

Fecha actualización 02-01-2013

Categoría Mi PYMES Pequeña

▶ Establecimientos registrados

Regresar

¹⁰ FUENTE: Información de los Contribuyentes a cerca de las Pymes como respaldo de información de cierre o cambio de actividad según el SRI.



UNIVERSIDAD DE CUENCA

Búsqueda de Contribuyentes / Información del Contribuyente

Información del Contribuyente

Razón Social: GUAMAN SAETEROS MIGUEL CESAR Fecha : 31-07-2017
RUC: 0100158773001

Nombre Comercial: DECO HOGAR
Estado del Contribuyente en el RUC Suspensión Definitiva
Clase de Contribuyente Otro
Tipo de Contribuyente Persona Natural
Obligado a llevar Contabilidad NO
Actividad Económica Principal EBANISTERIA
Fecha de inicio de actividades 31-07-2000
Fecha de cese de actividades 13-09-2006
Fecha reinicio de actividades
Fecha actualización 05-12-2002
Categoría Mi PYMES Micro

► Establecimientos registrados

Búsqueda de Contribuyentes / Información del Contribuyente

Información del Contribuyente

Razón Social: CASTILLO ENDERICA VERONICA DEL ROCIO Fecha : 31-07-2017
RUC: 0104779319001

Nombre Comercial: MUEBLERIA CASTILLO
Estado del Contribuyente en el RUC Activo
Clase de Contribuyente Otro
Tipo de Contribuyente Persona Natural
Obligado a llevar Contabilidad NO
Actividad Económica Principal SERVICIOS DE TAPICERIA.
Fecha de inicio de actividades 16-12-2005
Fecha de cese de actividades
Fecha reinicio de actividades 12-02-2016
Fecha actualización 08-03-2017
Categoría Mi PYMES Micro

► Establecimientos registrados

Regresar

Búsqueda de Contribuyentes / Información del Contribuyente

Información del Contribuyente

Razón Social: DECORACIONES E IMPORTACIONES LA TRASTIENDA Fecha : 31-07-2017
RUC: 0190408531001
DECOIMPORTRAS CIA. LTDA.

Nombre Comercial: LA TRASTIENDA
Estado del Contribuyente en el RUC Activo
Clase de Contribuyente Otro
Tipo de Contribuyente Sociedad
Obligado a llevar Contabilidad SI
Actividad Económica Principal FABRICACION DE MUEBLES DE PARA EL HOGAR.
Fecha de inicio de actividades 21-01-2015
Fecha de cese de actividades
Fecha reinicio de actividades
Fecha actualización 02-12-2016
Categoría Mi PYMES Pequeña

► Establecimientos registrados

Búsqueda de Contribuyentes / Información del Contribuyente

Información del Contribuyente

Razón Social: CRESPO LUIS AGUSTIN Fecha : 31-07-2017
RUC: 0300267697001

Nombre Comercial:
Estado del Contribuyente en el RUC Suspensión Definitiva
Clase de Contribuyente Otro
Tipo de Contribuyente Persona Natural
Obligado a llevar Contabilidad NO
Actividad Económica Principal ACTIVIDADES DE REPARACION DE MUEBLES
Fecha de inicio de actividades 11-06-2013
Fecha de cese de actividades 11-06-2013
Fecha reinicio de actividades
Fecha actualización
Categoría Mi PYMES Micro

► Establecimientos registrados

Regresar

Búsqueda de Contribuyentes / Información del Contribuyente

Información del Contribuyente

Razón Social: CICLACORP S.A. Fecha : 27-07-2017
RUC: 0992684089001

Nombre Comercial: CICLACORP
Estado del Contribuyente en el RUC Activo
Clase de Contribuyente Otro
Tipo de Contribuyente Sociedad
Obligado a llevar Contabilidad SI
Actividad Económica Principal VENTA AL POR MAYOR Y MENOR DE DESPERDICIOS, DESECHOS Y MATERIALES DE RECLAMAMIENTO DE PLASTICO Y PAPEL
Fecha de inicio de actividades 14-09-2010
Fecha de cese de actividades
Fecha reinicio de actividades
Fecha actualización 26-08-2016
Categoría Mi PYMES No declarado

► Establecimientos registrados

Búsqueda de Contribuyentes / Información del Contribuyente

Información del Contribuyente

Razón Social: OCHOA FAREZ ROSA LUCIA Fecha : 26-07-2017
RUC: 0102891447001

Nombre Comercial: VITAE MUEBLES
Estado del Contribuyente en el RUC Suspensión Definitiva
Clase de Contribuyente Otro
Tipo de Contribuyente Persona Natural
Obligado a llevar Contabilidad NO
Actividad Económica Principal FABRICACION DE MUEBLES DE MADERA.
Fecha de inicio de actividades 25-01-2002
Fecha de cese de actividades 26-09-2016
Fecha reinicio de actividades 30-06-2016
Fecha actualización 30-06-2016
Categoría Mi PYMES Micro

► Establecimientos registrados

Regresar

12

¹¹ FUENTE: Información de los Contribuyentes a cerca de las Pymes como respaldo de información de cierre o cambio de actividad según el SRI.

Carmen Jenifer Berrezueta Lucero
Lourdes Andrea Peralta Arias



Búsqueda de Contribuyentes / Información del Contribuyente

Información del Contribuyente

Razón Social: BARRETO ESPARZA GERMAN RENE Fecha : 27-07-2017
RUC: 1103860845001
Nombre Comercial: LA CASA DEL MUEBLE
Estado del Contribuyente en el RUC Suspensión Definitiva
Clase de Contribuyente Otro
Tipo de Contribuyente Persona Natural
Obligado a llevar Contabilidad NO
Actividad Económica Principal FABRICACION DE MUEBLES
Fecha de inicio de actividades 11-01-2001
Fecha de cese de actividades 31-01-2008
Fecha reinicio de actividades
Fecha actualización 03-01-2006
Categoría Mi PYMES Micro

► Establecimientos registrados

Búsqueda de Contribuyentes / Información del Contribuyente

Información del Contribuyente

Razón Social: CAJAS PINTADO CLAUDIO GUSTAVO Fecha : 27-07-2017
RUC: 0105596993001
Nombre Comercial: MACOD
Estado del Contribuyente en el RUC Activo
Clase de Contribuyente Otro
Tipo de Contribuyente Persona Natural
Obligado a llevar Contabilidad NO
Actividad Económica Principal SERVICIOS DE TAPICERIA.
Fecha de inicio de actividades 24-08-2007
Fecha de cese de actividades
Fecha reinicio de actividades 02-05-2017
Fecha actualización 02-05-2017
Categoría Mi PYMES Micro

► Establecimientos registrados

Búsqueda de Contribuyentes / Información del Contribuyente

Información del Contribuyente

Razón Social: NARVAEZ DURAN MARIA LORENA Fecha : 31-07-2017
RUC: 0102224839001
Nombre Comercial: LEÑA DECORACION
Estado del Contribuyente en el RUC Suspensión Definitiva
Clase de Contribuyente Otro
Tipo de Contribuyente Persona Natural
Obligado a llevar Contabilidad NO
Actividad Económica Principal FABRICACION DE ADORNOS Y MUEBLES DE MADERA.
Fecha de inicio de actividades 01-12-1995
Fecha de cese de actividades
Fecha reinicio de actividades
Fecha actualización 30-11-2016
Categoría Mi PYMES Micro

► Establecimientos registrados

Regresar

Búsqueda de Contribuyentes / Información del Contribuyente

Información del Contribuyente

Razón Social: VERA VAZQUEZ GLORIA CLEMENCIA Fecha : 31-07-2017
RUC: 0602029985001
Nombre Comercial: MUEBLES BELLO HOGAR
Estado del Contribuyente en el RUC Activo
Clase de Contribuyente Otro
Tipo de Contribuyente Persona Natural
Obligado a llevar Contabilidad NO
Actividad Económica Principal VENTA AL POR MAYOR Y MENOR DE MUEBLES DE OFICINA.
Fecha de inicio de actividades 01-04-1993
Fecha de cese de actividades 08-11-1996
Fecha reinicio de actividades 04-02-1997
Fecha actualización 20-01-2017
Categoría Mi PYMES Pequeña

► Establecimientos registrados

Regresar

Búsqueda de Contribuyentes / Información del Contribuyente

Información del Contribuyente

Razón Social: ORTIZ DELGADO MANUEL ERNESTO Fecha : 31-07-2017
RUC: 0102537511001
Nombre Comercial:
Estado del Contribuyente en el RUC Suspensión Definitiva
Clase de Contribuyente Otro
Tipo de Contribuyente Persona Natural
Obligado a llevar Contabilidad NO
Actividad Económica Principal FABRICACION DE MUEBLES DE MADERA.
Fecha de inicio de actividades 17-09-2010
Fecha de cese de actividades
Fecha reinicio de actividades
Fecha actualización
Categoría Mi PYMES Micro

► Establecimientos registrados

Regresar

¹² FUENTE: Información de los Contribuyentes a cerca de las Pymes como respaldo de información de cierre o cambio de actividad según el SRI.



Anexo A7. Encuesta aplicada a las PYMES de fabricación de muebles.

Encuesta para las PYMES del sector maderero de fabricación de muebles en la ciudad de Cuenca.

Con el objetivo de conocer su opinión y brindarle la oportunidad de mejorar su producto, le pedimos de la manera más cordial conteste las siguientes preguntas. La información obtenida será estrictamente confidencial, con fines académicos.

1. DATOS DE LA EMPRESA

Nombre o razón social:.....
Nombre comercial:.....
Representante legal / Gerente:
Dirección: Telf.:
Correo electrónico: Cel:
Actividad Principal: Act. Complementaria.....
Numero de empleados: Volumen Anual Ventas:

2. ABASTECIMIENTO DE MATERIA PRIMA

2.1 ¿En dónde adquiere la materia prima para la elaboración de muebles?

Compra directa del bosque () Distribuidores de madera () Otros ()
Especifique.....

2.2 ¿Con qué regularidad compra la madera?

Cada semana () Quince días () Mes () Año ()

2.3 De acuerdo con la regularidad de compra de madera, ¿cuál es el valor que adquiere aproximadamente en dólares?

Máximo.....

Mínimo.....

3. MAQUINARIA Y EQUIPOS

3.1 ¿Cuál es la maquinaria con la que cuenta para realizar su trabajo?

Nombre de la máquina	Función que cumple



4. SERVICIOS

4.1 De los siguientes servicios, ¿cuáles utiliza de terceros?

Reaserradero () Secado () Cepillado () Moldurado () Afilado () Tallado ()
 Torneado () Lacado ()

Ninguno () Otros.....

4.2. De los siguientes servicios, ¿cuáles presta a terceros?

presta a terceros?

Reaserradero () Secado () Cepillado () Moldurado () Afilado () Tallado ()
 Torneado ()

Lacado () Ninguno () Otros:

5. LINEAS DE PRODUCCION

5.1 ¿Cuál es su volumen de producción mensual?

Tipo de mueble o producto	Cantidad	Volumen de madera utilizado	Tiempo empleado en la fabricación

6. COMERCIALIZACION

6.1 ¿Cuáles son sus canales de comercialización?

	Anticipo	Contado	Crédito
Venta directa			
Venta con			



intermediarios			
----------------	--	--	--

6.2 ¿En qué condiciones capta clientes?

Recomendación () Exhibición () Propaganda () Otros.....

6.3 ¿Para la producción de muebles bajo qué parámetros trabaja?

Bajo pedido () Stock ()

6.4 ¿Qué dificultades tiene para vender en la ciudad?

6.5 Competencia () Falta de clientes () Renovación () os Calidad ()
Otros.....**¿Qué dificultades tiene para vender fuera de la región?**

Costos de transporte () Competencia () Falta de clientes ()
Otros.....

6.6 ¿Le interesaría comprar madera certificada?

Si () No ()

Madera Certificada: es madera a la que se ha concedido un certificado de una organización independiente. Esta certificación verifica que los productos de la madera provienen de bosques gestionados de manera responsable. Las empresas madereras ecuatorianas cuentan con el respaldo de las principales certificaciones, como Forrest Stewardship Council (FSC) y las normas ISO, entre ellas la ISO 9000:2008.

7. FINANCIAMIENTO DEL CAPITAL DE TRABAJO

7.1 ¿Con qué tipo de recursos cuenta para realizar su trabajo?

Recursos Propios	<input type="checkbox"/>	Bancarios
Adelanto del cliente	<input type="checkbox"/>	
Préstamos	<input type="checkbox"/>	
Otros ...	<input type="checkbox"/>	

7.2 ¿Tiene el apoyo de entidades promocionales para realizar su trabajo?

Estatad () Municipal () Ninguno ()
Otros.....



8. PERSONAL

8.1. ¿Indique el número de personal que cuenta su empresa en las diferentes áreas?

AREA	PERSONAL	AREA	PERSONAL
Administrativo		Producción	
Comercial		Otros	

9. CAPACITACION, ASISTENCIA TÉCNICA E INVESTIGACIÓN

9.1 ¿En la empresa se realizan capacitaciones al personal?

Si () Frecuencia..... No (). Pase a la pregunta 9.3

9.2 ¿Cuáles son los temas impartidos en las capacitaciones al personal de la empresa?

.....

9.3 Señale los temas en los que a usted le gustaría que su personal fuera capacitado.

- Corte o habilitado () Secado ()
- Moldurado () Ensamblado () Acabado () Diseño de muebles () Manejo de máquinas () Distribución de planta () Primeros auxilios ()
- Mercadotecnia () Contabilidad () Otros.....

10 Innovacentro

10.1 ¿Conoce la empresa Innovacentro?

Si () No () pase a la pregunta 10.4

10.2 ¿Conoce los servicios que ofrece?

Si () No () pase a la pregunta 10.4

10.3 ¿Ha utilizado los servicios que ofrece Innovacentro?



Si () No () pase a la pregunta 10.4

Porque.....

10.4 ¿Estaría dispuesto a utilizar los servicios de Innovacentro?

Servicios	Señale
Secado	
Multisierra	
Tronzado	
Moldeado	
Finger-Joint (máquina de sistema de corte para uniones)	
Prensado	
Calibrado-lijado	
Re aserrado	
Laboratorio	
Ninguno	

10.5 ¿De los servicios mencionados en la pregunta anterior, le gustaría que Innovacentro le brinde algún servicio adicional?

Si () No ()

Especifique.....

10.6 ¿Qué clase de madera adquiriría en Innovacentro de acuerdo con los precios que ofrece, en caso de requerir otro producto numerar?

Madera	Precio/m³	Señale
Fernánd Sánchez	\$430	
Laurel	\$400	
Pino	\$230	
Seique	\$470	



Ninguno		
---------	--	--

10.7 De los productos mencionados en la pregunta anterior, ¿Le gustaría que Innovacentro le brinde algún producto adicional?

Si () No ()

Especifique.....

Gracias por su colaboración.

Anexo A8. Resultado y Análisis de las encuestas aplicadas

El levantamiento de encuestas se realizó a 74 empresas de fabricación de muebles, no se pudo realizar a las 102 empresas propuestas anteriormente, debido a que algunos establecimientos ya estaban cerrados o se cambiaron de actividad económica como se demostró en los (Anexos A6-A6.1). En lo que respecta a los demás hubo pocas personas que no quisieron colaborar con la encuesta bajo criterios personales sobre todo tenían recelo de compartir dicha información con miedo de que sea alguna autoridad que solo quiere perjudicarlos.

Con el objetivo de conocer e identificar a las empresas encuestadas se introdujo una breve síntesis de la empresa en la encuesta, como primer punto. Las preguntas que constan va desde el nombre o razón social, nombre comercial, nombre del representante legal o administrador de la empresa, seguido de su dirección, correo, teléfono de contacto. Así como también se indago en la actividad principal y actividad complementaria que realizan, también se preguntó el número de empleados a cargo y su volumen de ventas al año para poder categorizar el tamaño de la empresa según los datos mencionados.

Como resultado del primer bloque de preguntas mencionadas se rescató lo siguiente.

Representación Empresas.

■ Micro empresas ■ Pequeñas empresas ■ Medianas empresas

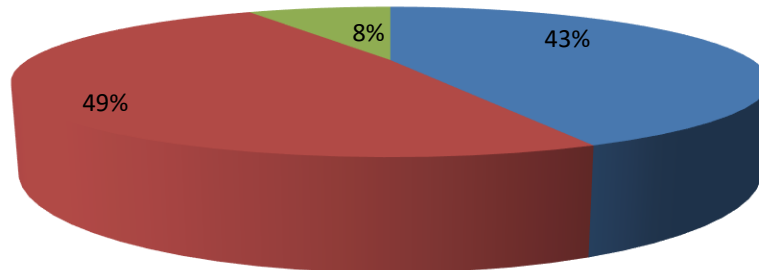


Gráfico 8.1: Número de empresas de fabricación de muebles encuestadas según su tamaño- volumen de ventas.

Fuente: Encuesta a las empresas de fabricación de muebles en el cantón Cuenca.

Elaboración: Las Autoras

Al realizar las encuestas se determinó que el sector está representado por un 43% de microempresas, si bien estas no fueron motivo de estudio al realizar el modelo de negocios, pero reunieron características importantes como es el volumen de ventas y sobre todo constaron en la base de datos de futuros clientes de Innovacentro lo cual tuvieron que ser involucradas para el análisis. También se puede observar que las pequeñas empresas representan un 49% dentro del sector de fabricación de muebles y finalmente las medianas tienen un 8% de representación dentro del estudio.

1. ABASTECIMIENTO DE MATERIA PRIMA

2.1 ¿En dónde adquiere la materia prima para la elaboración de muebles?

Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
------------	------------	-------------------	----------------------



Válido	Distribuidores madera	74	100,0	100,0	100,0
--------	--------------------------	----	-------	-------	-------

Tabla: Adquisición de materia prima.

Fuente: Empresas de fabricación de muebles encuestadas en el cantón Cuenca.

Elaboración: Las Autoras.

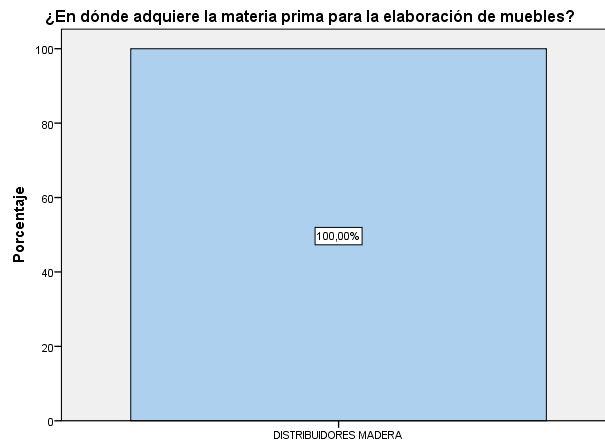


Gráfico: Adquisición de materia prima.

Fuente: Empresas de fabricación de muebles encuestadas en el cantón Cuenca.

Elaboración: Las Autoras

En cuanto al abastecimiento de la materia prima se encontró que todas las empresas de fabricación de muebles la adquieren mediante distribuidores de madera.

2.2 ¿Con qué regularidad compra la madera?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Cada semana	18	24,3	24,3	24,3
Quince días	19	25,7	25,7	50,0
Cada mes	26	35,1	35,1	85,1
Trimestral	5	6,8	6,8	91,9



UNIVERSIDAD DE CUENCA

Semestral	4	5,4	5,4	97,3
Anual	2	2,7	2,7	100,0
Total	74	100,0	100,0	

Tabla: Regularidad de compra.

Fuente: Empresas de fabricación de muebles encuestadas en el cantón Cuenca.

Elaboración: Las Autoras

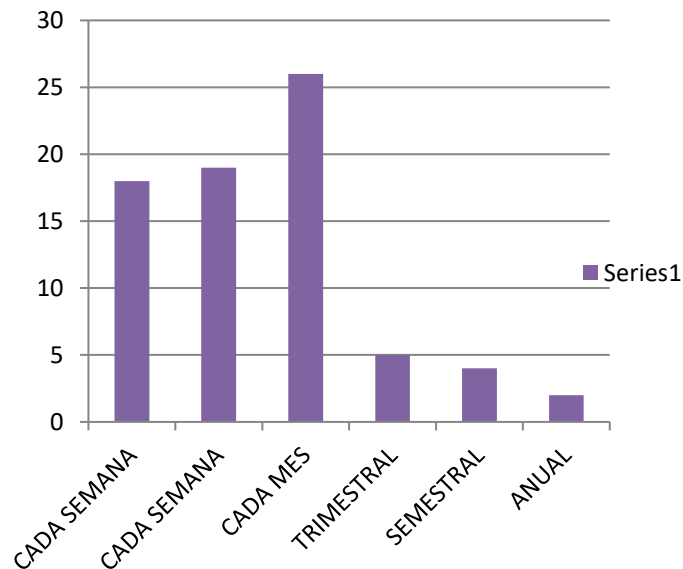


Gráfico: Regularidad de compra.

Fuente: Empresas de fabricación de muebles encuestadas en el cantón Cuenca.

Elaboración: Las Autoras.

En cuanto a la regularidad de compra de madera, se encontró que la mayoría lo adquiere cada mes (35%), mientras que solo dos empresas por su volumen de ventas lo adquieren cada año.



2.3 De acuerdo con la regularidad de compra de madera, ¿cuál es el valor que adquiere aproximadamente en dólares?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido MAYOR \$3001	27	36,5	36,5	36,5
MENOR \$3000	47	63,5	63,5	100,0
Total	74	100,0	100,0	

Tabla: Valor en dólares de materia prima adquirida.

Fuente: Empresas de fabricación de muebles encuestadas en el cantón Cuenca.

Elaboración: Las Autoras

Valor de materia prima en dólares.

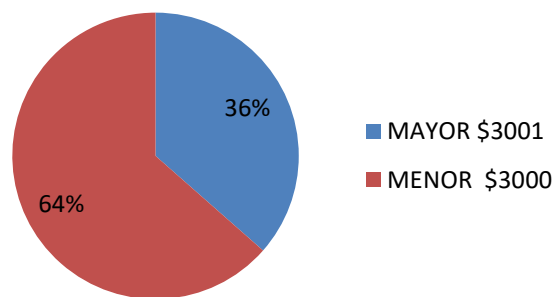


Gráfico: Valor en dólares de materia prima adquirida.

Fuente: Empresas de fabricación de muebles encuestadas en el cantón Cuenca.

Elaboración: Las Autoras

En términos de inversión de materia prima la mayoría de las empresas encuestadas invierten menos de \$3000 de acuerdo con la regularidad de compra de madera que ellos realizan cada cierto tiempo.



1. MAQUINARIA Y EQUIPOS

3.1 ¿Cuál es la maquinaria con la que cuenta para realizar su trabajo?

	Respuestas		% de casos
	N	%	
Cepilladora	33	11,0%	44,6%
Canteadora	29	9,6%	39,2%
Sierra circular	54	17,9%	73,0%
Sierra cinta	25	8,3%	33,8%
Compresor	27	9,0%	36,5%
Tupi	29	9,6%	39,2%
Escuadradora	12	4,0%	16,2%
Ingleteadora	2	0,7%	2,7%
Caladora	16	5,3%	21,6%
Lijadora	18	6,0%	24,3%
Rebajadora	1	0,3%	1,4%
Tronzadora	3	1,0%	4,1%
Máquina de coser	2	0,7%	2,7%
CNC	4	1,3%	5,4%
Clavilladora	3	1,0%	4,1%
Taladro	10	3,3%	13,5%
Afiladora	1	0,3%	1,4%
Torno	8	2,7%	10,8%
Grapadora	3	1,0%	4,1%
Prensa	3	1,0%	4,1%
Enchapadora	7	2,3%	9,5%
Otros	11	3,7%	14,9%
Total	301	100,0%	406,8%



Tabla: Maquinaria disponible.

Fuente: Empresas de fabricación de muebles encuestadas en el cantón Cuenca.

Elaboración: Los Autores.

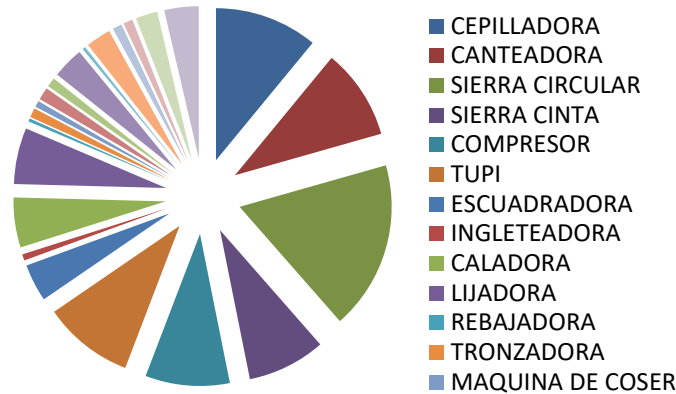


Gráfico: Maquinaria disponible.

Fuente: Empresas de fabricación de muebles encuestadas en el cantón Cuenca.

Elaboración: Las Autoras

En cuanto a la maquinaria y equipos que tienen las empresas de fabricación de muebles se puede observar que la mayoría de estas cuentan con una sierra circular para el desarrollo de sus actividades, le sigue la cepilladura que sirve para la elaboración de superficies planas, acanalamientos y otras formas geométricas en las piezas. Empresas más grandes y con más número de empleados ya cuentan con una máquina de coser ya que ellos mismos realizan los tapizados a sus muebles.

1. SERVICIOS

4.1 De los siguientes servicios, ¿cuáles utiliza de terceros?

	Respuestas		
	N	%	% de casos
Reaserradero	4	3,3%	5,4%
Secado	15	12,5%	20,3%
Cepillado	5	4,2%	6,8%
Moldurado	6	5,0%	8,1%



Afilado	30	25,0%	40,5%
Tallado	15	12,5%	20,3%
Torneado	13	10,8%	17,6%
Lacado	10	8,3%	13,5%
Ninguno	21	17,5%	28,4%
Otros	1	0,8%	1,4%
Total	120	100,0%	162,2%

Tabla: Servicios utilizados por terceros.

Fuente: Empresas de fabricación de muebles encuestadas en el cantón Cuenca.

Elaboración: Las Autoras

Servicios utilizados por terceros

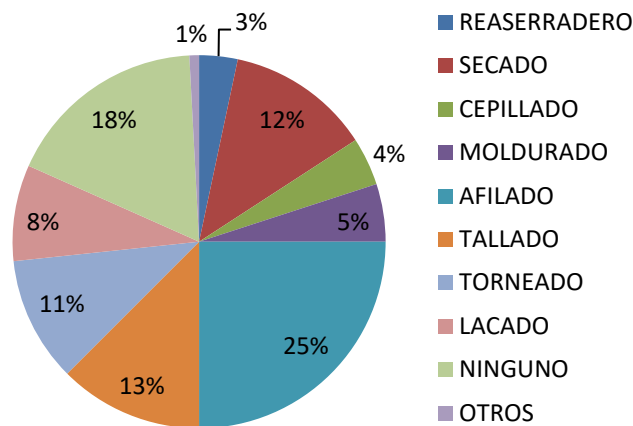


Gráfico: Servicios utilizados por terceros.

Fuente: Empresas de fabricación de muebles encuestadas en el cantón Cuenca.

Elaboración: Las Autoras

En términos de servicios la mayoría de las empresas utiliza el servicio de afilado debido al mantenimiento que deben tener las maquinarias que utilizan, aunque un 18% de empresas no ocupan ningún servicio de terceros ya que cuentan con sus herramientas propias para la elaboración de su trabajo. Otro servicio muy importante que las empresas utilizan es el secado con un 13% ya que este proceso es principal para la elaboración del mueble y muchas de las empresas no cuentan con material disponible, por lo que adquieren de las demás empresas.



4.2. De los siguientes servicios, ¿cuáles presta a terceros?

	Respuestas		% de casos
	N	%	
Reaserradero	2	2,6%	2,7%
Secado	2	2,6%	2,7%
Cepillado	2	2,6%	2,7%
Moldurado	1	1,3%	1,4%
Tallado	1	1,3%	1,4%
Lacado	3	3,8%	4,1%
Ninguno	65	83,3%	87,8%
Otros	2	2,6%	2,7%
Total	78	100,0%	105,4%

Tabla: Servicios prestados a terceros.

Fuente: Empresas de fabricación de muebles encuestadas en el cantón Cuenca.

Elaboración: Las Autoras

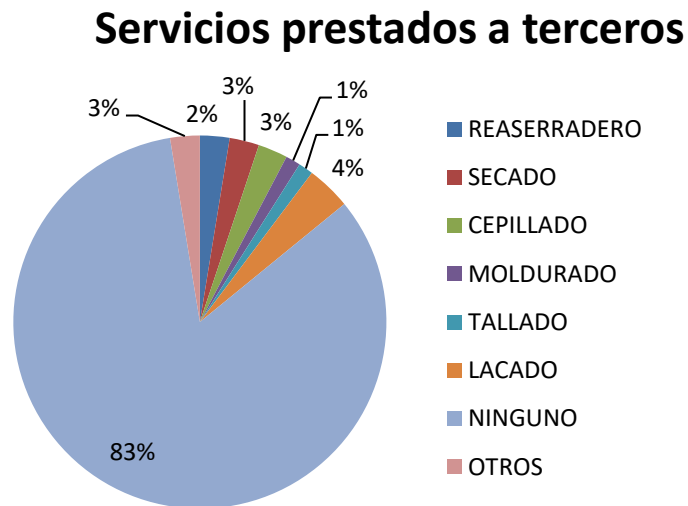


Gráfico: Servicios prestados a terceros.



Fuente: Empresas de fabricación de muebles encuestadas en el cantón Cuenca.

Elaboración: Las Autoras

Como podemos observar en el gráfico el 83% de empresas no prestan sus servicios a otras empresas es decir; trabajan para ellos mismo con la maquinaria disponible, aunque el 4% de empresas encuestadas prestan el servicio de lacado para la elaboración del mueble, esto se debe a que el proceso de lacado comprende la utilización de varias máquinas como compresor, cafetera etc. y sobre todo contar con el material adecuado para el mismo, es por ello que algunas empresas les conviene pagar por dicho servicio.

5.1 ¿Cuál es su volumen de producción mensual?

1. LINEAS DE PRODUCCIÓN

	Respuestas		% de casos
	N	%	
Sala	46	22,8%	62,2%
Comedor	48	23,8%	64,9%
Dormitorio	43	21,3%	58,1%
Construcción	25	12,4%	33,8%
Muebles de oficina	15	7,4%	20,3%
Complementos	25	12,4%	33,8%
Total	202	100,0%	273,0%

Tabla: Volumen de Producción mensual.

Fuente: Empresas de fabricación de muebles encuestadas en el cantón Cuenca.

Elaboración: Las Autoras.



Lineas de producción

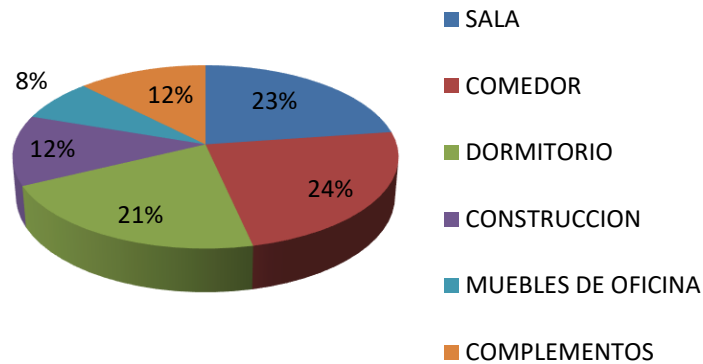


Gráfico: Volumen de Producción mensual.

Fuente: Empresas de fabricación de muebles encuestadas en el cantón Cuenca.

Elaboración: Los Autores.

De todas las empresas encuestadas la mayoría de estas se dedican a la fabricación de comedores con un 24%, le siguen las salas y dormitorios con un 23%, es decir; la línea de producción de estas empresas es representativa para la mismas. Sin embargo, no hay que dejar a un lado a las empresas que realizan materiales para la construcción ya que una vez realizado el contrato para la instalación de los mismos estas empresas son beneficiadas con un volumen de ventas significativo.

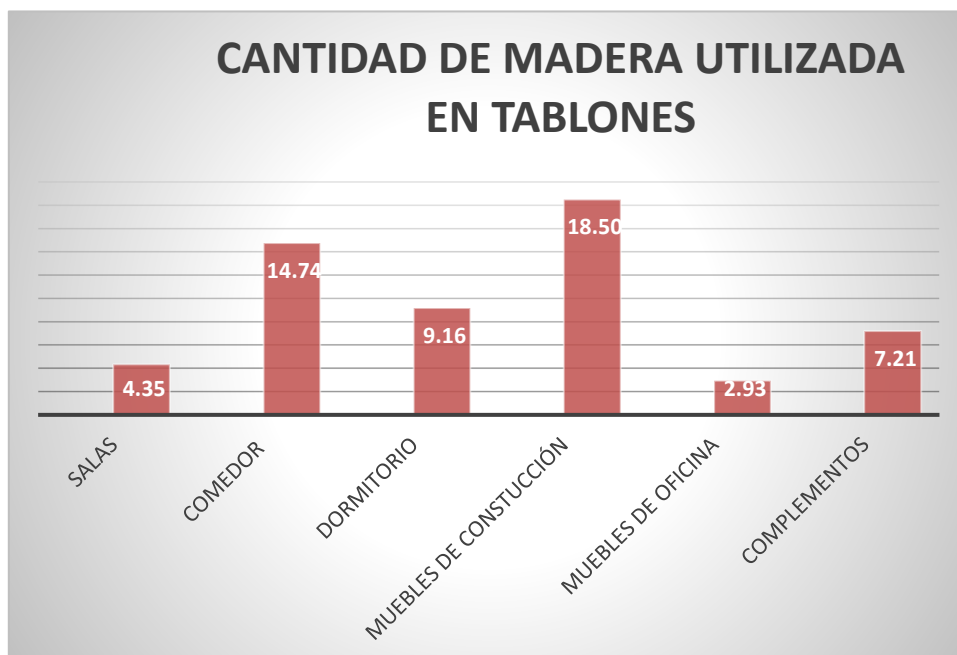




Gráfico: Cantidad de madera utilizada en tablonos.

Fuente: Empresas de fabricación de muebles encuestadas en el cantón Cuenca.

Elaboración: Las Autoras.

Tras analizar el cuadro se puede visualizar que los muebles de construcción demandan más madera al momento de ser fabricados, esto se debe que dentro de esta categoría constan los muebles de cocina, closets, pisos, parkets, gradas etc. Siendo una gran rama para poder generar ingresos ya que se utiliza 18 tablonos como mínimo. Le sigue la fabricación de comedores con un estimado de 14 tablonos utilizados, se puede recalcar que la fabricación de muebles para el hogar tiene una gran acogida ya que su producción es constante. Cabe recalcar que esta cifra es un promedio, ya que varía según su forma, tamaño y diseño de cada producto fabricado.

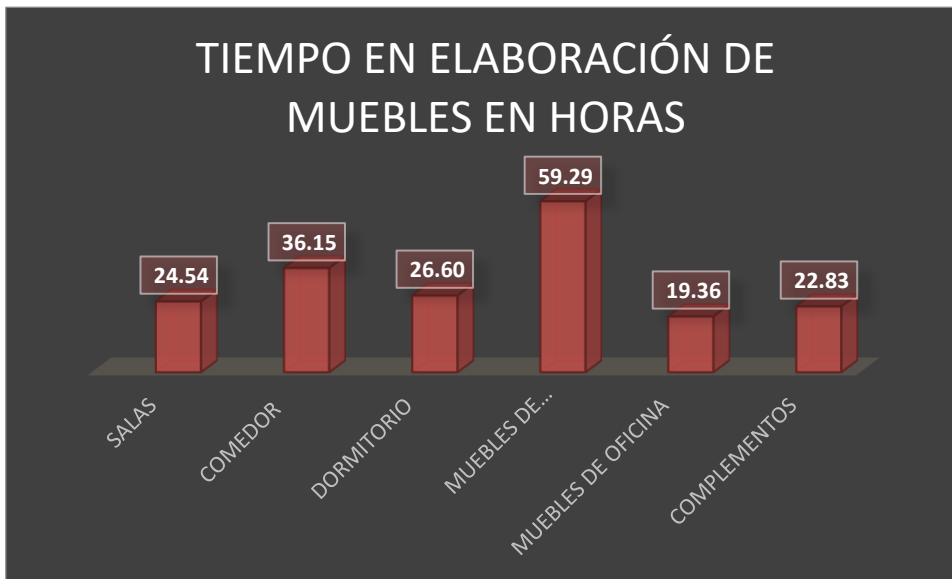


Gráfico: Tiempo en elaboración de muebles en horas.

Fuente: Empresas de fabricación de muebles encuestadas en el cantón Cuenca.

Elaboración: Las Autoras.

En relación con la pregunta anterior se puede determinar que el tiempo estimado de fabricación de un mueble varía de acuerdo con el modelo, diseño y sobre todo el tamaño. Siendo los muebles de construcción el tiempo que más se demora en



su elaboración con un promedio de 59 horas ya que interviene algunos procesos y junto a ello la instalación de los mismos. Le siguen la fabricación de comedores con un tiempo estimado de 36 horas para su elaboración. Lógicamente este tiempo se ve influenciado según los gustos y preferencias de los empresarios, y de los consumidores finales.

1. COMERCIALIZACION

6.7 ¿Cuáles son sus canales de comercialización?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Venta directa-anticipo	2	2,7	2,7	2,7
Venta directa-contado	7	9,5	9,5	12,2
Venta directa-crédito	3	4,1	4,1	16,2
Venta directa - anticipo y contado	4	5,4	5,4	21,6
Venta directa - anticipo, contado, crédito	7	9,5	9,5	31,1
Intermediarios - anticipos	1	1,4	1,4	32,4
Intermediarios - contado	10	13,5	13,5	45,9
Intermediarios - crédito	1	1,4	1,4	47,3
Venta directa e intermediarios con todas formas de pago	9	12,2	12,2	59,5
Intermediarios- contado-crédito	2	2,7	2,7	62,2
Todas las formas de	11	14,9	14,9	77,0



comercialización				
Directa-anticipo-contado-crédito	16	21,6	21,6	98,6
Intermediarios-anticipo-contado-crédito	1	1,4	1,4	100,0
Total	74	100,0	100,0	

Tabla: Canales de Comercialización.

Fuente: Empresas de fabricación de muebles encuestadas en el cantón Cuenca.

Elaboración: Las Autoras

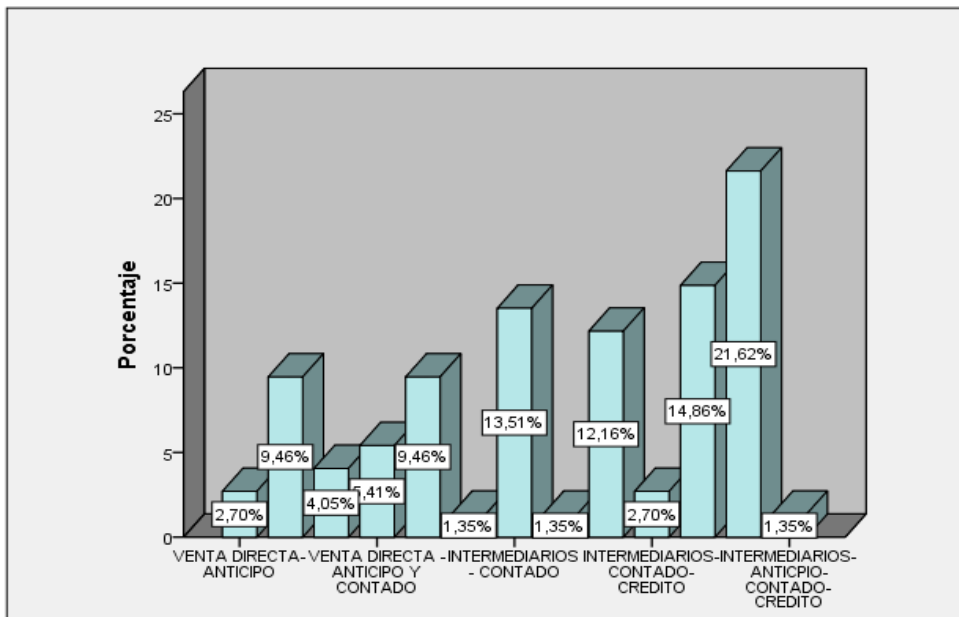


Gráfico: Canales de Comercialización.

Fuente: Empresas de fabricación de muebles encuestadas en el cantón Cuenca.

Elaboración: Las Autoras

De la misma manera, se preguntó a la población a cerca de los canales de comercialización que utiliza para ofertar sus productos, la cual nos arrojaron los siguientes resultados; que la mayoría de las empresas realizan sus ventas directas con formas de pago al contado, crédito y anticipos. La cual nos indicaron que es la



forma más conveniente para llegar al público, aseguran que la forma más segura de vender sus productos es por anticipo del cliente y que es lo que la mayoría de las empresas realizan. Actualmente los pagos al contado son muy escasos debido a la situación financiera de las personas, sin embargo, el uso de intermediarios para las empresas constituye un gasto más para las mismas y no siempre se asegura la compra del producto.

6.8 ¿Bajo qué condiciones capta clientes?

	Respuestas		% de casos
	N	%	
RECOMENDACIÓN	57	43,8%	77,0%
EXHIBICION	54	41,5%	73,0%
PROPAGANDA	19	14,6%	25,7%
Total	130	100,0%	175,7%

Tabla: Condiciones de publicidad.

Fuente: Empresas de fabricación de muebles encuestadas en el cantón Cuenca.

Elaboración: Las Autoras

Captación de clientes

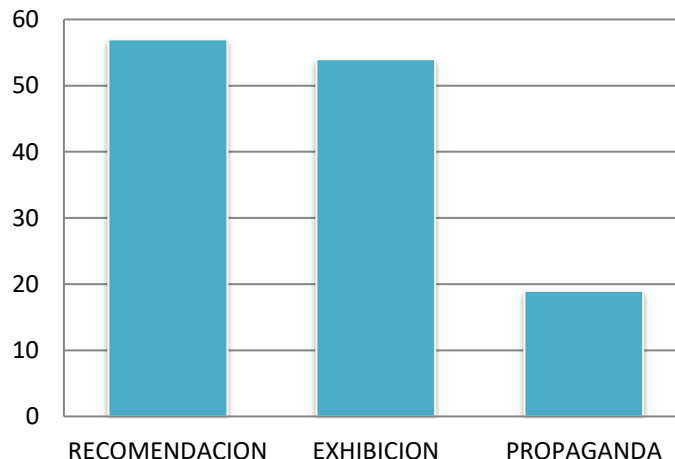




Tabla: Condiciones de publicidad.

Fuente: Empresas de fabricación de muebles encuestadas en el cantón Cuenca.

Elaboración: Las Autoras

La mayoría de las empresas encuestadas captan a sus clientes por medio de recomendación (44%), esto se debe a las características que atribuyen a cada empresa, es decir; su experiencia, trayectoria en el mercado, calidad, precios, y gama de diseños hace que sus muebles sean reconocidos. Aunque el 42% de empresas dijeron que gracias a ferias de exhibición pudieron ofrecer sus productos al público en general.

Las empresas que aplican propaganda para ofrecer sus productos es solo el 15%, esto se debe a que las empresas incluyen en gastos elevados en publicidad y/o propaganda y es por eso que no lo aplican.

6.3 ¿Para la producción de muebles bajo qué parámetros trabaja?

		Frecuenci a	Porcentaj e	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	BAJO PEDIDIO	35	47,3	47,3	47,3
	STOCK	5	6,8	6,8	54,1
	PEDIDO Y STOCK	34	45,9	45,9	100,0
	Total	74	100,0	100,0	

Tabla: Parámetros de trabajo.

Fuente: Empresas de fabricación de muebles encuestadas en el cantón Cuenca.

Elaboración: Las Autoras

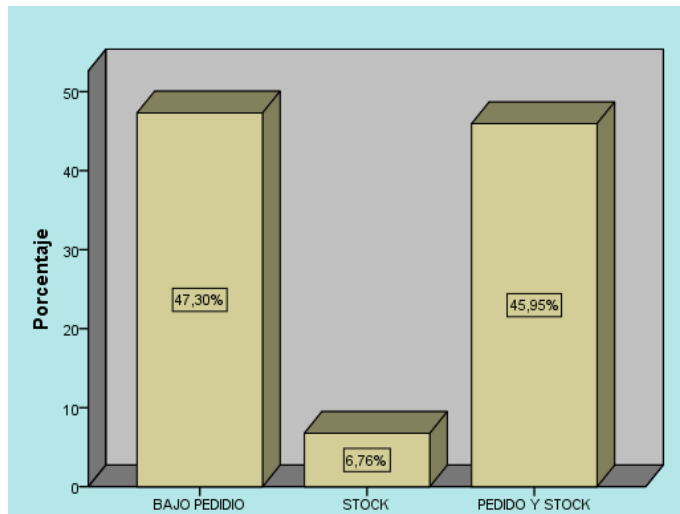


Tabla: Parámetros de trabajo.

Fuente: Empresas de fabricación de muebles encuestadas en el cantón Cuenca.

Elaboración: Las Autoras

El 47%% de empresas para su producción trabaja “bajo pedido”, ya que con ello aseguran la venta y el cliente, nos indican que de esta manera es más factible la comercialización de muebles, ya que no quedan productos en stock y por ende no sufren daños ni deterioros. Además, que los diseños son adoptados por los clientes y por ende se realizan los productos a su manera con la calidad y precio que más le convenga.

El 46% de empresas prefieren trabajar “bajo pedido” y “stock” eso hace que se incremente la diversidad de productos que ofrezcan al público en general.

6.4 ¿Qué dificultades tiene para vender en la ciudad?

	Respuestas		% de casos
	N	%	
COMPETENCIA	67	77,9%	90,5%
FALTA DE CLIENTES	9	10,5%	12,2%
RENOVACION DE DISEÑOS	5	5,8%	6,8%
CALIDAD	1	1,2%	1,4%
OTROS	4	4,7%	5,4%
Total	86	100,0%	116,2%



Tabla: Dificultades de vender en la ciudad.

Fuente: Empresas de fabricación de muebles encuestadas en el cantón Cuenca.

Elaboración: Las Autoras

Dificultades para vender en la ciudad.

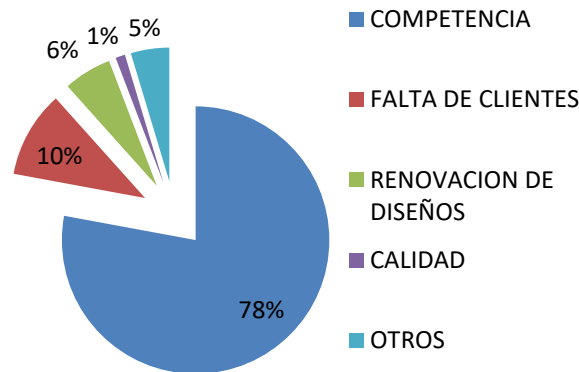


Gráfico: Dificultades de vender en la ciudad.

Fuente: Empresas de fabricación de muebles encuestadas en el cantón Cuenca.

Elaboración: Las Autoras

Como se puede observar en el grafico el 78% de la población se ve afectada por la competencia que existe en la Ciudad de Cuenca. Muchos aseguran que es competencia desleal ya que engañan a los clientes con productos de calidad y a la final son productos que no alcanzan los parámetros deseados por los clientes por ende son muebles de bajo costo la cual es imposible competir con ello.

Mientras que factores internos como; renovación de diseños y calidad son controlables por los dueños de la empresa y no se presentan como amenazas para los mismos.



6.5 ¿Qué dificultades tiene para vender fuera de la región?

	Respuestas		% de casos
	N	%	
COSTOS DE TRANSPORTE	26	29,9%	35,1%
COMPETENCIA	27	31,0%	36,5%
FALTA DE CLIENTES	13	14,9%	17,6%
OTRAS	8	9,2%	10,8%
NINGUNA	13	14,9%	17,6%
Total	87	100,0%	117,6%

Tabla: Dificultades de vender en la región.

Fuente: Empresas de fabricación de muebles encuestadas en el cantón Cuenca.

Elaboración: Las Autoras

Dificultades para vender en la región.

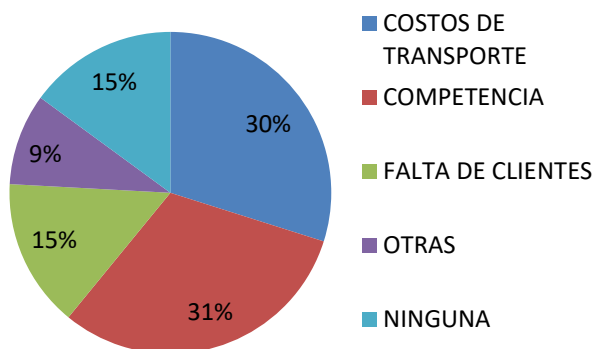


Gráfico: Dificultades de vender en la región.

Fuente: Empresas de fabricación de muebles encuestadas en el cantón Cuenca.

Elaboración: Las Autoras

De la misma forma la mayoría de las empresas encuestadas se ven afectadas por la competencia que existe con un 31%. Sin embargo, los costos de transporte



también afectan a los empresarios para ofrecer sus productos, ya que el costo de los mismos son elevados debido a su volumen y cantidad la cual el cliente no asume ese gasto.

En otras dificultades que los empresarios tienen para vender fuera de la región está la falta de liquidez que tienen para seguir invirtiendo en su negocio y así poder proporcionar al cliente de una gama de diseños más amplia.

6.6 ¿Le interesaría comprar madera certificada?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido SI	64	86,5	86,5	86,5
NO	10	13,5	13,5	100,0
Total	74	100,0	100,0	

Tabla: Compra de madera certificada.

Fuente: Empresas de fabricación de muebles encuestadas en el cantón Cuenca.

Elaboración: Las Autoras

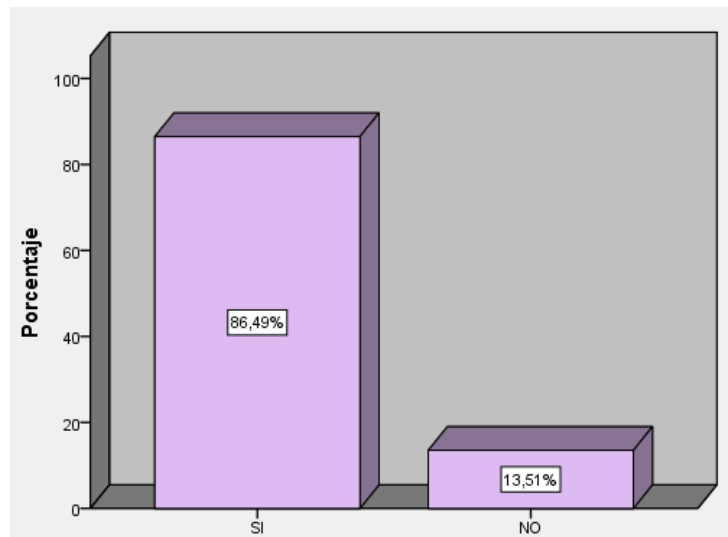


Gráfico: Compra de madera certificada.

Fuente: Empresas de fabricación de muebles encuestadas en el cantón Cuenca.



Elaboración: Las Autoras

Más del 80% de empresas encuestadas les interesaría comprar madera certificada¹³ puesto a que con ello aumentaría la calidad de sus productos y por ende el mueble se cotizaría a un precio más elevado dando mayor beneficio y ganancia al empresario.

1. FINANCIAMIENTO DEL CAPITAL DE TRABAJO

7.3 ¿Con qué tipo de recursos cuenta para realizar su trabajo?

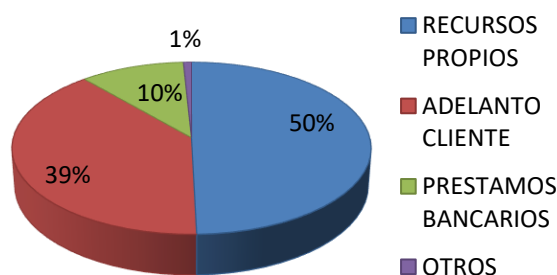
	Respuestas		% de casos
	N	%	
RECURSOS PROPIOS	61	49,6%	82,4%
ADELANTO CLIENTE	48	39,0%	64,9%
PRESTAMOS BANCARIOS	13	10,6%	17,6%
OTROS	1	0,8%	1,4%
Total	123	100,0%	166,2%

Tabla: Recursos de Trabajo.

Fuente: Empresas de fabricación de muebles encuestadas en el cantón Cuenca.

Elaboración: Las Autoras

Tipo de recursos



¹³ **Madera Certificada:** es madera a la que se ha concedido un certificado de una organización independiente. Esta certificación verifica que los productos de la madera provienen de bosques gestionados de manera responsable. Las empresas madereras ecuatorianas cuentan con el respaldo de las principales certificaciones, como Forest Stewardship Council (FSC) y las normas ISO, entre ellas la ISO 9000:2008.



Gráfico: Recursos de Trabajo.

Fuente: Empresas de fabricación de muebles encuestadas en el cantón Cuenca.

Elaboración: Las Autoras.

El 50% de empresas de fabricación de muebles trabaja con recursos propios ya que se considera que es la mejor manera para cubrir con los trabajos en el tiempo estimado con el cliente. Mientras que un 39% de empresas indican que la mejor manera de trabajar es con anticipo del cliente ya que con ello se asegura la venta. Sin embargo, solo un 10% de las empresas incurren a préstamos bancarios debido a la falta de liquidez que cuentan para realizar su trabajo.

7.4 ¿Tiene el apoyo de entidades promocionales para realizar su trabajo?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido ESTATAL	2	2,7	2,7	2,7
NINGUNO	72	97,3	97,3	100,0
Total	74	100,0	100,0	

Tabla: Apoyo de entidades promocionales.

Fuente: Empresas de fabricación de muebles encuestadas en el cantón Cuenca.

Elaboración: Las Autoras

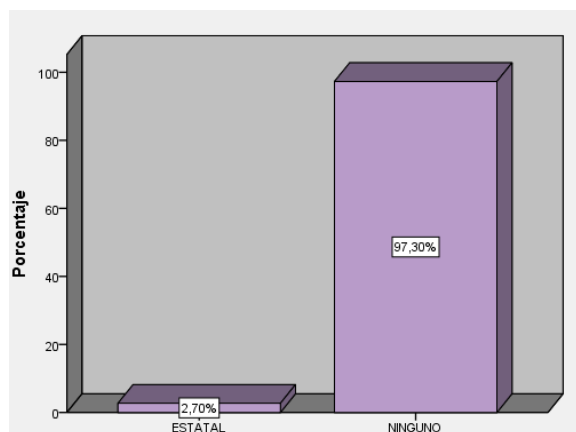




Gráfico: Apoyo de entidades promocionales.

Fuente: Empresas de fabricación de muebles encuestadas en el cantón Cuenca.

Elaboración: Los Autores.

En cuanto al apoyo de entidades promocionales que tiene las empresas se encontró que más del 95% no cuentan con ningún tipo de ayuda. Recalcan que actividades como la de fabricación de muebles deberían tener el apoyo del gobierno, para poder ayudar al crecimiento del país, y que las autoridades deberían poner más énfasis en su rama.

Vitefama es una de las empresas que reciben el apoyo del gobierno con números convenios que cuentan para la realización de trabajos tales como; parques, muebles de oficina etc.

8. PERSONAL

8.1. ¿Indique el número de personal que cuenta su empresa en las diferentes áreas?

				Frecuenci a	Porcentaj e	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	DE	1	A	9	40	54,1	54,1
	TRABAJADORES						
	DE	10	A	49	28	37,8	91,9
	TRABAJADORES						
	DE	50	A	199	6	8,1	100,0
	TRABAJADORES						
	Total			74	100,0	100,0	

Tabla: Número de personal.

Fuente: Empresas de fabricación de muebles encuestadas en el cantón Cuenca.

Elaboración: Las Autoras

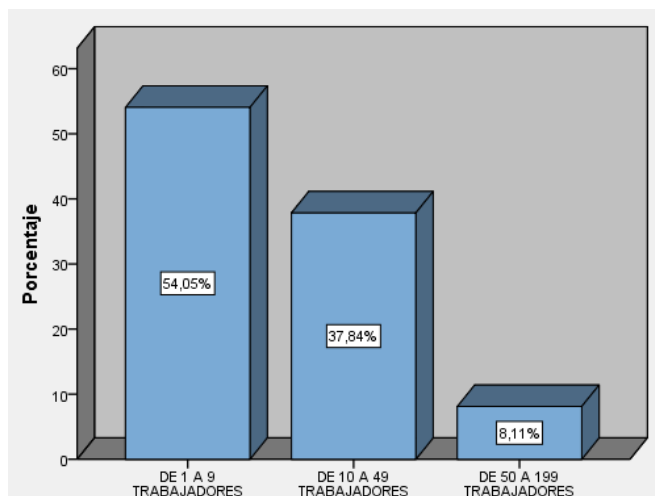


Gráfico: Número de personal.

Fuente: Empresas de fabricación de muebles encuestadas en el cantón Cuenca.

Elaboración: Las Autoras

De las empresas encuestadas se puede observar que la mayoría de las empresas tienen de 1 a 9 trabajadores, que según el INEC son categorizadas como microempresa, le siguen las pequeñas empresas con un 38%, con 10 a 49 trabajadores y por último la mediana empresa con 8% y con 50 a 199 trabajadores.

9. CAPACITACION, ASISTENCIA TÉCNICA E INVESTIGACIÓN

9.1 ¿En la empresa se realizan capacitaciones al personal

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido SI	31	41,9	41,9	41,9
NO	43	58,1	58,1	100,0
Total	74	100,0	100,0	

Tabla: Capacitaciones al personal.



Fuente: Empresas de fabricación de muebles encuestadas en el cantón Cuenca.

Elaboración: Las Autoras

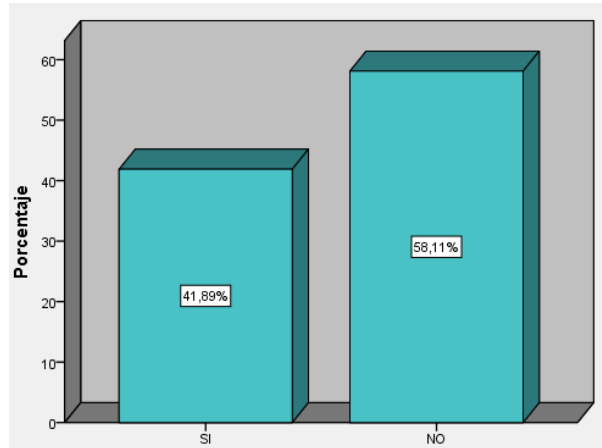


Gráfico: Capacitaciones al personal.

Fuente: Empresas de fabricación de muebles encuestadas en el cantón Cuenca.

Elaboración: Las Autoras

Según las encuestas realizadas se determinó que las empresas de fabricación de muebles no realizan capacitaciones al personal debido a los gastos que estas incurrir.

Mientras que un 42% de empresas si realizan capacitaciones al personal y por lo general tiene una frecuencia de 6 meses a 1 año

9.2 ¿Cuáles son los temas impartidos en las capacitaciones al personal de la empresa?

	Respuestas		Porcentaje de casos
	N	Porcentaje	
ATENCION CLIENTE	10	20,4%	32,3%
VENTAS	5	10,2%	16,1%
PROCESOS	16	32,7%	51,6%
RELACIONES LABORALES	7	14,3%	22,6%
OTROS	11	22,4%	35,5%



Total	49	100,0%	158,1%
-------	----	--------	--------

Tabla: Temas de Capacitación.

Fuente: Empresas de fabricación de muebles encuestadas en el cantón Cuenca.

Elaboración: Las Autoras

Capacitaciones recibidas

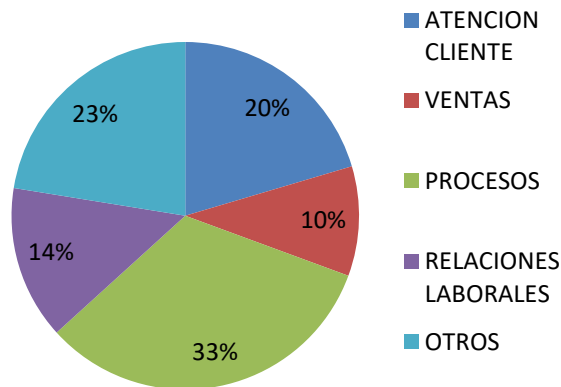


Gráfico: Temas de Capacitación.

Fuente: Empresas de fabricación de muebles encuestadas en el cantón Cuenca.

Elaboración: Las Autoras

Los siguientes temas fueron impartidos por medio de capacitaciones, el 52% del personal de las empresas encuestadas que dijeron que, si realizaban capacitaciones al personal, la mayoría de las empresas dictan capacitaciones de los diferentes procesos productivos que tiene la empresa para realizar su trabajo, con el objetivo de optimizar los materiales para la mejora de la producción. Un 23% de empresas se dirigen a sus empleados con el fin de mejorar la atención del cliente, ya que por medio de este mecanismo podrán acaparar mayor número de ventas.



9.3 Señale los temas en los que a usted le gustaría que su personal fuera capacitado

	Respuestas		% de casos
	N	%	
CORTE O HABILITADO	5	2,3%	6,8%
SECADO	5	2,3%	6,8%
MOLDURADO	11	5,1%	14,9%
ENSAMBLADO	17	7,9%	23,0%
ACABADO	35	16,2%	47,3%
DISEÑO DE MUEBLES	50	23,1%	67,6%
MANEJO DE MAQUINAS	21	9,7%	28,4%
DISTRIBUCION DE PLANTA	17	7,9%	23,0%
PRIMEROS AUXILIOS	12	5,6%	16,2%
MERCADOTECNIA	27	12,5%	36,5%
CONTABILIDAD	14	6,5%	18,9%
OTROS	2	0,9%	2,7%
Total	216	100,0%	291,9%

Tabla: Interés de temas de capacitación.

Fuente: Empresas de fabricación de muebles encuestadas en el cantón Cuenca.

Elaboración: Las Autoras

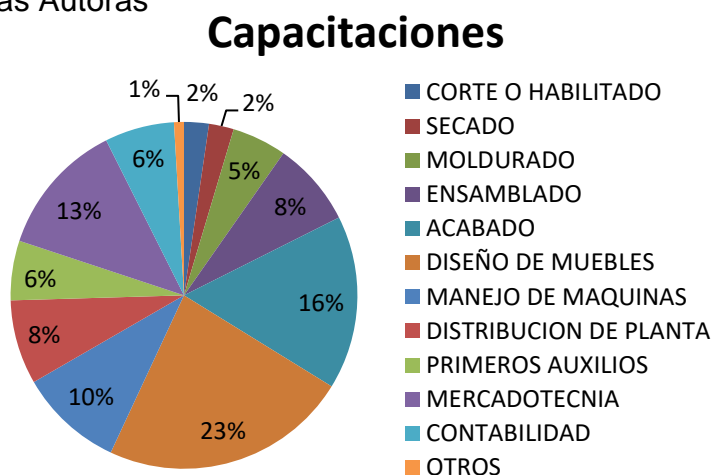




Gráfico: Interés de temas de capacitación.

Fuente: Empresas de fabricación de muebles encuestadas en el cantón Cuenca.

Elaboración: Las Autoras

El 23% de gerentes encuestados les interesaría recibir capacitaciones para su personal acerca de diseño de muebles y un 16% les intereso los acabados de muebles, ya que con ello estarían incursionando en el mercado de una manera innovadora, para así poder satisfacer a los clientes más exigentes.

Otro tema de interés que llamo la atención de los gerentes es la mercadotecnia ya que por medio de esta rama se puede fidelizar clientes actuales, mientras se intenta sumar nuevos compradores.

10 Innovacentro

10.8 ¿Conoce la empresa Innovacentro?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	SI	13	17,6	17,6	17,6
	NO	61	82,4	82,4	100,0
	Total	74	100,0	100,0	

Tabla: Conocimiento de Innovacentro.

Fuente: Empresas de fabricación de muebles encuestadas en el cantón Cuenca.

Elaboración: Las Autoras

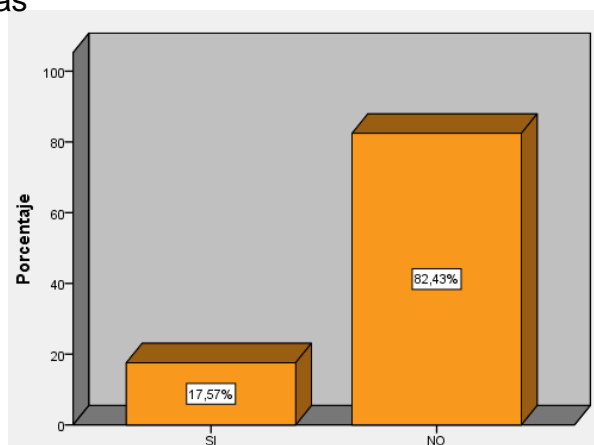




Gráfico: Conocimiento de Innovacentro.

Fuente: Empresas de fabricación de muebles encuestadas en el cantón Cuenca.

Elaboración: Los Autores

En las encuestas realizadas, se determinó que más del 80% de empresas de muebles no conocen la empresa Innovacentro, por lo que es de gran desventaja para la misma ya que sin el reconocimiento necesario no puede ofrecer sus productos y servicios.

Por lo que el presente modelo de negocios tiene como uno de los objetivos realizar un plan de marketing para que dicho problema se solucione en el menor tiempo posible.

10.9 ¿Conoce los servicios que brinda Innovacentro?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	SI	11	14,9	78,6	78,6
	NO	3	4,1	21,4	100,0
	Total	14	18,9	100,0	
Perdidos	Sistemas	60	81,1		
	Total	74	100,0		

Tabla: Conocimiento de servicios de Innovacentro.

Fuente: Empresas de fabricación de muebles encuestadas en el cantón Cuenca.

Elaboración: Las Autoras

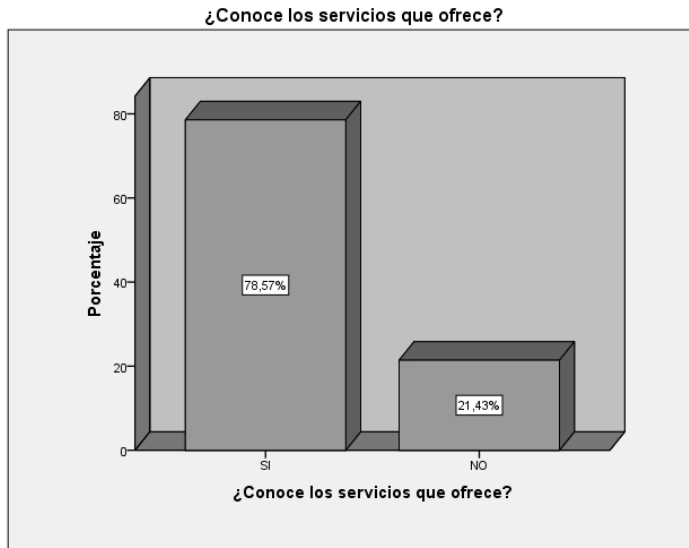


Tabla: Conocimientos de servicios de Innovacentro.

Fuente: Empresas de fabricación de muebles encuestadas en el cantón Cuenca.

Elaboración: Las Autoras

Con respecto a la pregunta anterior las pocas empresas que conocen a la unidad de negocios Innovacentro apenas un 15%, conocen los servicios que ofrece la misma

10.10 ¿Ha utilizado los servicios que ofrece Innovacentro?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	SI	4	5,4	40,0	40,0
	NO	6	8,1	60,0	100,0
	Total	10	13,5	100,0	
Perdidos	Sistema	64	86,5		
Total		74	100,0		

Tabla: Utilización de servicios de Innovacentro.

Fuente: Empresas de fabricación de muebles encuestadas en el cantón Cuenca.



Elaboración: Las Autoras

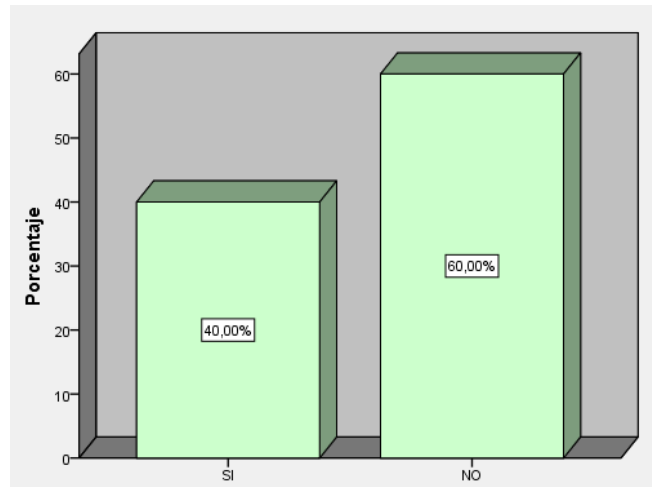


Gráfico: Utilización de servicios de Innovacentro.

Fuente: Empresas de fabricación de muebles encuestadas en el cantón Cuenca.

Elaboración: Las Autoras

De las empresas que conocen Innovacentro solo el 40% ha utilizado los servicios que ofrece la misma, esto se debe a la falta de confianza al ser una empresa con poca trayectoria en el mercado.

10.11 ¿Estaría dispuesto a utilizar los servicios de Innovacentro?

	Respuestas		% de casos
	N	%	
SECADO	33	24,4%	44,6%
MULTISIERRA	5	3,7%	6,8%
TRONZADO	11	8,1%	14,9%
MOLDEADO	25	18,5%	33,8%
FINGER JOINT	10	7,4%	13,5%
PRENSADO	15	11,1%	20,3%
CALIBRADO-LIJADO	12	8,9%	16,2%
REASERRADO	5	3,7%	6,8%
LABORATORIO	10	7,4%	13,5%



NINGUNO	9	6,7%	12,2%
Total	135	100,0%	182,4%

Tabla: Servicios de Innovacentro dispuestos a utilizarse.

Fuente: Empresas de fabricación de muebles encuestadas en el cantón Cuenca.

Elaboración: Las Autoras

Servicios Innovacentro

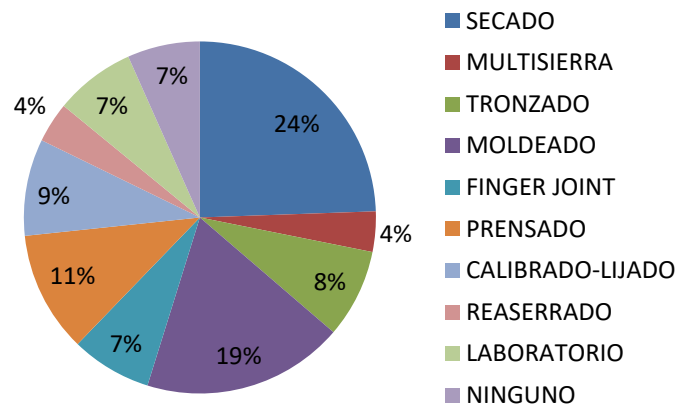


Gráfico: Servicios de Innovacentro dispuestos a utilizarse.

Fuente: Empresas de fabricación de muebles encuestadas en el cantón Cuenca.

Elaboración: Las Autoras

Una vez presentada y dada a conocer la empresa Innovacentro con las empresas encuestadas se determinó que la mayoría de estas utilizarían el servicio de secado, ya que cuentan con un horno de secado industrializado para agilizar sus actividades, otro servicio que les interesa fue el moldeado de piezas ya que por medio de esta herramienta lo único que tiene que hacer es unir las piezas, dando así mayor facilidad en el armado del mueble y por ende su tiempo de terminación sería más corto para poder ofrecer a sus clientes.



10.12 ¿De los servicios mencionados en la pregunta anterior, le gustaría que Innovacentro le brinde algún servicio adicional?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido SI	4	5,4	5,4	5,4
NO	70	94,6	94,6	100,0
Total	74	100,0	100,0	

Tabla: Servicios adicionales.

Fuente: Empresas de fabricación de muebles encuestadas en el cantón Cuenca.

Elaboración: Las Autoras

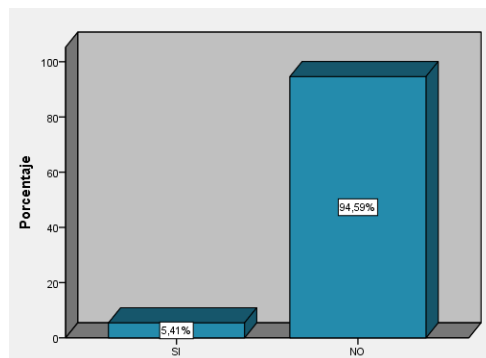


Gráfico: Servicios adicionales.

Fuente: Empresas de fabricación de muebles encuestadas en el cantón Cuenca.

Elaboración: Las Autoras

La mayoría de los encuestados no adicionaron ningún servicio más a los expuestos anteriormente, lo único que expresaron es que los precios sean asequibles para todo el público con el objetivo de no subir el precio al producto ofertado.

10.13 ¿Qué clase de madera adquiriría en Innovacentro de acuerdo con los precios que ofrece, en caso de requerir otro producto numerar?



	Respuestas		% de casos
	N	%	
FERNAND SANCHEZ	53	33,8%	71,6%
LAUREL	45	28,7%	60,8%
PINO	28	17,8%	37,8%
SEIQUE	22	14,0%	29,7%
NINGUNO	9	5,7%	12,2%
Total	157	100,0%	212,2%

Tabla: Productos de Innovacentro dispuestos a utilizarse.

Fuente: Empresas de fabricación de muebles encuestadas en el cantón Cuenca.

Elaboración: Las Autoras

Productos Innovacentro

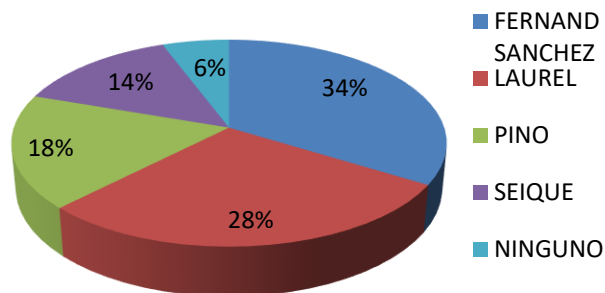


Gráfico: Productos de Innovacentro dispuestos a utilizarse.

Fuente: Empresas de fabricación de muebles encuestadas en el cantón Cuenca.

Elaboración: Las Autoras

La mayoría de las empresas están dispuestas a ocupar la madera Fernánd Sánchez de la empresa Innovacentro ya que este tipo de madera es la más comercializada en la ciudad de Cuenca y con la que la mayoría de los productos



están realizados. Le sigue el Laurel con un 29% que también es una madera muy cotizada en la ciudad.

Un 6% de estas empresas no utilizan ninguna clase de productos expuestos esto se debe a que su punto de venta enfoca otro tipo de mercado.

10.14 De los productos mencionados en la pregunta anterior, ¿le gustaría que Innovacentro le brinde algún producto adicional?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido SI	53	71,6	71,6	71,6
NO	21	28,4	28,4	100,0
Total	74	100,0	100,0	

Tabla: Productos adicionales.

Fuente: Empresas de fabricación de muebles encuestadas en el cantón Cuenca.

Elaboración: Las Autoras

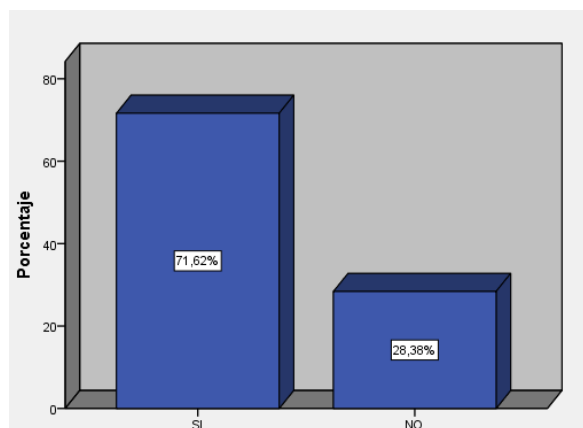


Gráfico: Productos adicionales.

Fuente: Empresas de fabricación de muebles encuestadas en el cantón Cuenca.

Elaboración: Las Autoras

Con respecto a esta pregunta el 72% de las empresas requieren que Innovacentro les brinde diversidad de productos madereros como: copal, chanúl, tableros



conglomerados, nogal, teca, caoba entre otras, es decir productos de calidad a un precio cómodo para ellos poder trabajar y ofrecer al público a un precio asequible.

10.15 Demanda por producto

Producto	Demanda
Tableros	28
Madera	46

Tabla: Productos adicionales.

Fuente: Empresas de fabricación de muebles encuestadas en el cantón Cuenca.

Elaboración: Las Autoras

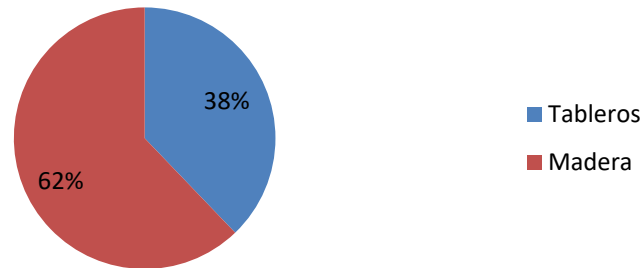


Gráfico: Demanda de Productos

Fuente: Empresas de fabricación de muebles encuestadas en el cantón Cuenca.

Elaboración: Las Autoras

Anexo B. Oferta

La proyección de la oferta de Innovacentro se realizó en base al porcentaje de variación del PIB del sector de fabricación de muebles.

Tabla B1: Oferta Proyectada del sector maderero de fabricación de muebles de la ciudad de Cuenca.

Año	PIB de fabricación de muebles	% variación en el mercado	Oferta proyectada de Innovacentro



UNIVERSIDAD DE CUENCA

2017	246851		24,600
2018	254628	3.15%	25,375
2019	262404	3.05%	26,150
2020	270180	2.96%	26,925
2021	277957	2.88%	27,700
2022	285733	2.80%	28,475

Fuente: (BCE, 2016)

Elaboración: Los autores

Anexo C. Demanda

Anexo C1. Preferencia histórica

Para el cálculo de la demanda histórica de fabricación de muebles, se utilizó datos históricos del Banco Central del Ecuador. (BCE, 2016).

El método presentado para la proyección es series de tiempo con índices estacionales, ya que mantiene una relación similar a los datos históricos obtenidos y tiene un error cuadrático medio de 3,009.92 lo que significa que la tendencia se apega de manera más directa a los datos reales.

Cuadro C1.

Media	365.4539516
Desviación	1611.434081
Error cuadrático	3,009.92

Cuadro: Modelo de serie de tiempo del sector maderero de fabricación de muebles.



Fuente: (BCE, 2016).

Elaboración: Los Autores.

En los datos obtenidos se puede visualizar una media de \$ 365.4539516 del sector de fabricación de muebles, con una desviación estándar de \$1611.434081, aplicando el modelo de proyección de serie de tiempo se obtiene un error cuadrático medio de 3,009.92 siendo un valor mínimo considerando que se obtiene de los datos del sector.

A continuación, se puede visualizar el PIB histórico del sector de fabricación de muebles en miles de dólares.

Gráfico C1: Demanda histórica en dólares del sector maderero de fabricación de muebles por trimestres.

Año	Trimestre	Ingresos
2007	I	37547
	II	38339
	III	39088
	IV	40764
2008	I	40125
	II	43117
	III	45201
	IV	44962
2009	I	44160
	II	44070
	III	44153
	IV	44683
2010	I	46767
	II	49191
	III	50391
	IV	52242
2011	I	50084
	II	51493



	III	52206
	IV	52656
2012	I	53706
	II	55582
	III	56104
	IV	57261
2013	I	55597
	II	57519
	III	59404
	IV	60915
2014	I	58239
	II	59407
	III	60094
	IV	58422
2015	I	58464
	II	58168
	III	57469
	IV	56610
2016	I	51122
	II	52027
	III	51654
	IV	51800

Fuente: (BCE, 2016). (Tabla C1).

Elaboración: Los Autores

Se puede observar que el comportamiento de la demanda es creciente con un ritmo constante desde el año 2007 al 2016.

Anexo C2. Estimación de la demanda de madera para la fabricación de muebles

Se puede observar los resultados obtenidos de la proyección de la demanda por medio del modelo de series de tiempo.



Tabla C2: Estimación de la demanda de fabricación de muebles por trimestres.

Año	Trimestre	Pronóstico
2017	I	60017
	II	61576
	III	62869
	IV	62896
2018	I	61930
	II	63524
	III	64826
	IV	64855
2019	I	63844
	II	65471
	III	66784
	IV	66813
2020	I	65757
	II	67419
	III	68741
	IV	68771
2021	I	67670
	II	69366
	III	70698
	IV	70729
2022	I	69584
	II	71313
	III	72656
	IV	72688

Fuente: (BCE, 2016).

Elaboración: Las Autoras

Anexo D. Fichas técnicas de los productos madereros.

Anexo D1. Ficha técnica de Fernánd Sánchez

Imagen	
Nombre Científico	Triplaris cumingiana Fisher y Meyer
Nombre Común.	Fernán Sánchez
Características	<ul style="list-style-type: none"> - Árbol mediano de 20-35m de altura. - Tronco recto cilíndrico. - Copa amplia y redondeada. - Corteza externa café agrietada verticalmente. - Flores verde-amarillentas, agrupadas en racimos.
Turno o Rotación.	18 a 20 años
Usos de la madera.	Muebles, chapas y chapas decorativas, construcción en general, carpintería para interiores, parquet, revestimientos entre otros usos.
Color	Rosado o marrón pálido
Textura	Mediana a gruesa.
Trabajabilidad.	Fácil, tiene buen pulimento, se raja fácilmente, compatible con resinas.


Tabla D1: Ficha Técnica de Fernán Sánchez.

Fuente: (Ecuadorforestal , 2012).

Elaboración: Las Autoras



Anexo D2. Ficha Técnica del Laurel

Imagen	
Nombre Científico	Cordia alliodora
Nombre Común.	Laurel
Características	<ul style="list-style-type: none"> - Árbol 40m de altura - Tronco recto y cilíndrico. La corteza no muy fisurada es café oscuro. - Copa rala que proyecta poca sombra es angosta con tendencia a cilíndrica. - Flores en panículas terminales o axilares, blancas con olor dulce dispuestas en manojos vistosos.
Turno o Rotación.	15 y 20 años.
Usos de la madera.	Por sus colores, brillo y bonito dibujo es ampliamente demandada en las industrias y artesanías del mueble, así como en la industria de enchapes decorativos.
Color	El tronco recién cortado presenta las capas externas de madera (albura) de color beige amarillento y las capas internas (duramen), de color café claro.


Textura	Fina y homogénea.
Trabajabilidad.	Es una madera fácil de trabajar, la velocidad de secado es de rápida a moderada, no registra defectos de secado apreciables y la estabilidad dimensional es excelente.

Tabla D2: Ficha Técnica del Laurel.

Fuente: (Ecuadorforestal, 2012)

Elaboración: Las Autoras

Anexo D3. Ficha técnica del Pino.

Imagen	
Nombre Científico	Pinus radiata D. Don
Nombre Común.	Pino
Características	<ul style="list-style-type: none"> - Árbol 60m de altura y 100 cm de DAP - Tronco cónico y recto. - Copa alargada y cónica, monopódica - Flores masculinas con estambres peltados, las femeninas se encuentran en conos o estróbilos
Ecología y distribución de la especie	El Pino es originario de Monterrey. En Ecuador se encuentra difundido

	en la sierra
Turno o Rotación.	22 años.
Usos de la madera.	Muebles, pulpa y papel, envases, tableros aglomerados, tableros contrachapadas y de fibras, ebanistería, tapicería.
Color	La albura blanca, con transición gradual a duramen amarillo pálido, aumentando su intensidad a marrón muy pálido.
Textura	Fina.
Trabajabilidad.	De fácil trabajabilidad, presenta defectos muy leves en el cepillado y moldurado. Secado fácil y lentamente, presentando deformaciones leves.

Tabla D3: Ficha Técnica del Pino.

Fuente: (Ecuadorforestal, 2013)

Elaboración: Las Autoras

Anexo D4. Ficha técnica del Seique.

Imagen	
Nombre Científico	Cedrelinga
Nombre Común.	Seique, Chuncho
Características	- Árbol alcanza hasta 40 m de



UNIVERSIDAD DE CUENCA

	<p>altura y 65 – 150 cm de DAP.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Tronco recto y cilíndrico con raíces grandes. - Copa amplia y redondeada - Flores verde-amarillentas
Ecología	Bosque húmedo tropical y bosque húmedo subtropical.
Turno o Rotación.	15 y 25 años.
Usos de la madera.	Se lo puede emplear en construcción estructural: columnas, vigas, viguetas, cerchas; pisos y mangos de escaleras; chapas y tableros contrachapados, puertas, ventanas, cielo raso; molduras, cajonerías de calidad, encofrado y construcción de embarcaciones.
Color	La albura rosado-amarillenta, con transición gradual a duramen rojizo claro.
Textura	Gruesa.
Trabajabilidad.	De fácil trabajabilidad, obteniéndose buenos resultados con excepción del moldurado; fácil de aserrar, se desenrolla sin dificultad; no ofrece resistencia a la penetración de clavos.

Fuente: (Ecuadorforestal, 2012)

Elaboración: Las Autoras

Anexo E. Análisis de la cadena

Carmen Jenifer Berrezueta Lucero
Lourdes Andrea Peralta Arias



Anexo E1. Actividades Primarias.

Figura E1. Matriz de Involucrados.

GRUPOS	INTERESES	PROBLEMAS PERCIBIDOS	RECURSOS	MANDATOS
Innovacento	Mejorar el volumen de ventas. Control del volumen de desperdicios. Incrementar la lista de proveedores. Obtener reconocimientos por la calidad del producto. Mejorar los sistemas de producción. Mayor comercialización de sus productos. Oferta de su laboratorio para la mejora de calidad de productos	Crisis económica. Falta de conocimientos adecuados. Falta de organización.	Recursos Humanos y Materiales.	
Pymes de Fabricación de Muebles.	Obtener productos de calidad. Obtener productos a bajo costo. Asistir a capacitaciones. Obtener créditos necesarios para la obtención de materia prima. Utilizar la maquinaria adecuada para la producción. Obtener ayuda y soporte técnico adecuado. Comercializar sus productos en el país.	Insuficiencia de recursos, Falta de maquinaria adecuada. Falta de información adecuada. Insuficiencia de recursos.	Recursos económicos financieros. Recursos financieros. Financiamiento adecuado.	Intereses económico y físico.
Proveedores	Mejorar los sistemas de distribución y ventas. Cumplir con los estándares de calidad. Percibir mejores ventas.	Falta de organización. Falta de conocimientos adecuados. Crisis económica.	Recursos Humanos y Materiales.	
Clientes / Consumidores	Obtener productos de calidad a bajo costo Recibir orientación adecuada para el uso del producto. Eficacia en la entrega de productos. Percibir una adecuada atención. Obtener garantía en los productos. Acceder a facilidades de pago. Innovación en los productos. Puntos de venta cercanos.	Crisis económica. Falta de información adecuada. Falta de organización. Falta de conocimientos adecuados. Falta de información adecuada. Crisis económica. Crisis económica.	Recursos económicos y empresas especializadas en el sector.	
Ministerio del Ambiente	Reducir la vulnerabilidad frente al cambio climático Concientizar a la población sobre causas y efectos ambientales. Informar a la comunidad sobre áreas protegidas. Generar información sobre los recursos naturales.	Falta de organización. Falta de información adecuada.	Recursos humanos, Formación y conciencia ciudadana.	Organización Social regida por acuerdos y estatutos.
Población	Mejorar los campos ocupacionales del país. Disminuir la pobreza. Mejorar la economía del país. Reducir el impacto ambiental. Percibir planes de reforestación.	Crisis económica. Falta de información adecuada. Falta de información adecuada.	Recursos Humanos y Materiales. Recursos económicos. Recursos Humanos y Materiales.	Intereses Naturales

Elaboración: Las Autoras.

Tabla E1. Tiempo de secado de la madera

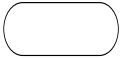




Secado de la madera al aire.	Cámara de Secado.
Pino: de 1 a 5 meses. Fernánd Sánchez: de 2 a 6 meses.	Pino: de 8 a 30 días. Fernánd Sánchez: de 8 a 15 días.
	

Elaboración: Las Autoras.



Anexo E2. FLUJOGRAMAS

Tabla E2. Simbología de la cadena de Valor

Para poder analizar los flujogramas se utilizó la siguiente simbología.

	Inicio/Fin del proceso
	Representa la actividad que se realiza.
	Indica que se realiza un control y decisión.
	En el proceso se genera un documento impreso.
	Muestra que se realiza almacenamiento dentro del proceso.



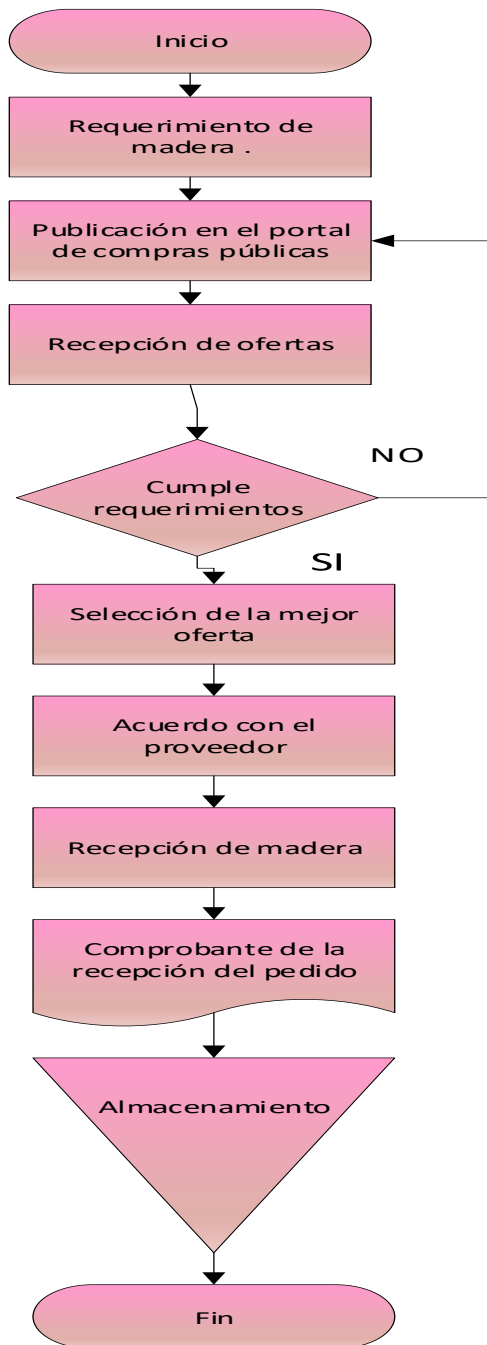
	Indica que se operaciones de transporte.
	Representa una demora o retraso en el proceso.

Fuente: (RODRÍGUEZ, 2012)

Elaborado: Las Autoras.



Figura E3. Logística interna en la Adquisición de Materia Prima

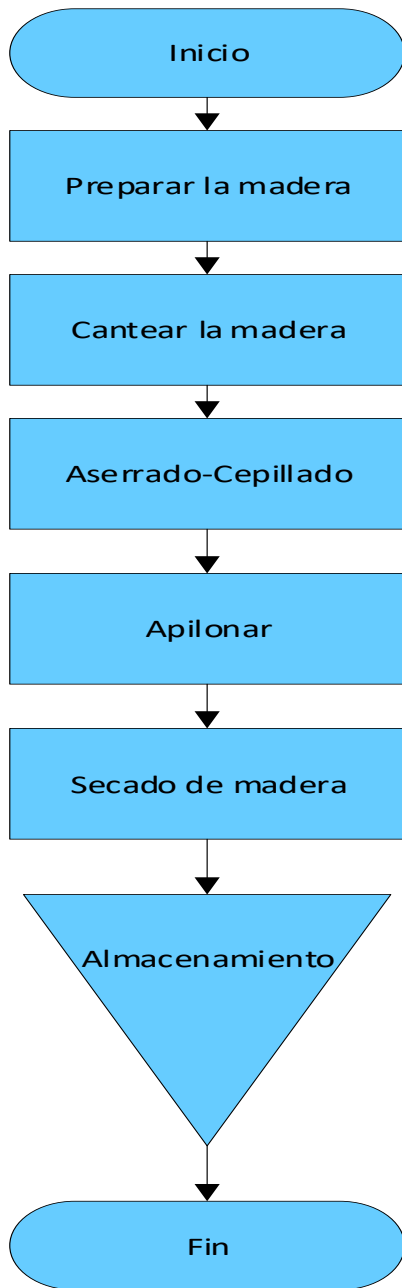


Fuente: Innovacentro.

Elaboración: Las Autoras.



Figura E4: Proceso de Secado de la Madera.

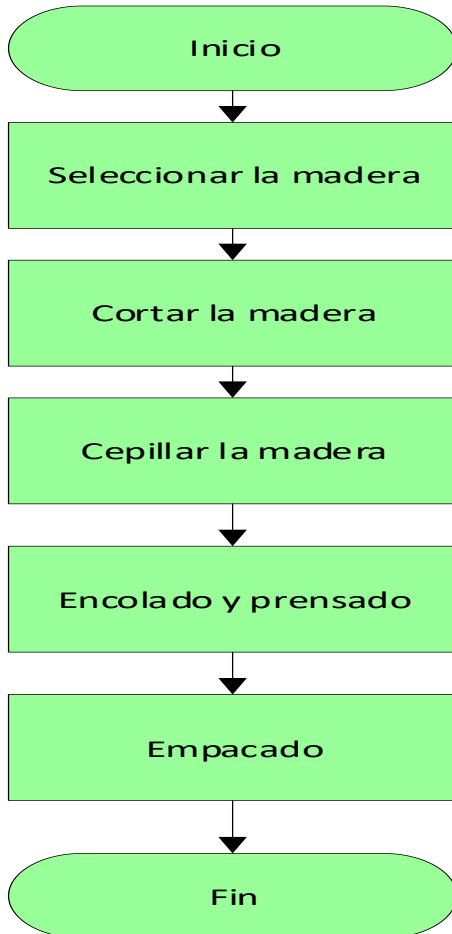


Fuente: Innovacentro.

Elaboración: Las Autoras.



Figura E5. Proceso de obtención de tablón y tabla



Fuente: Innovacentro.

Elaboración: Las Autoras.



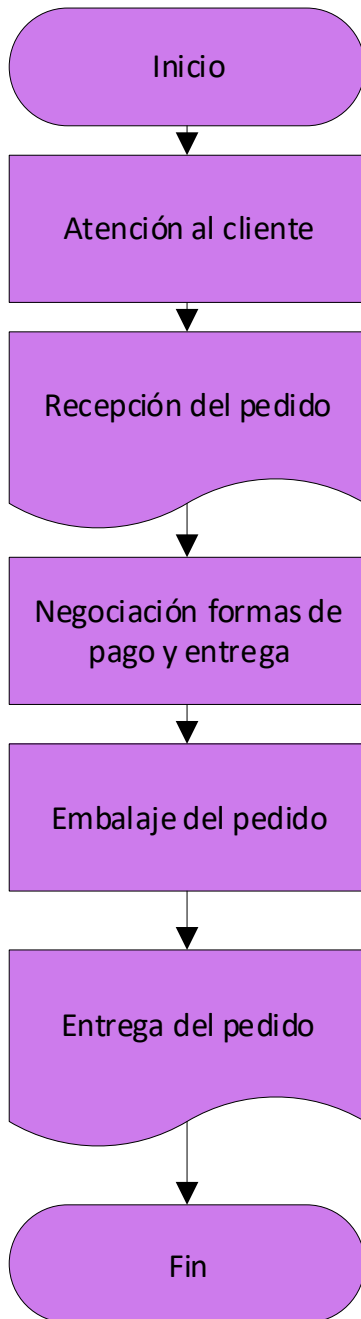
Figura E6. Proceso de elaboración de partes y piezas



Fuente: Innovacentro.

Elaboración: Las Autoras.

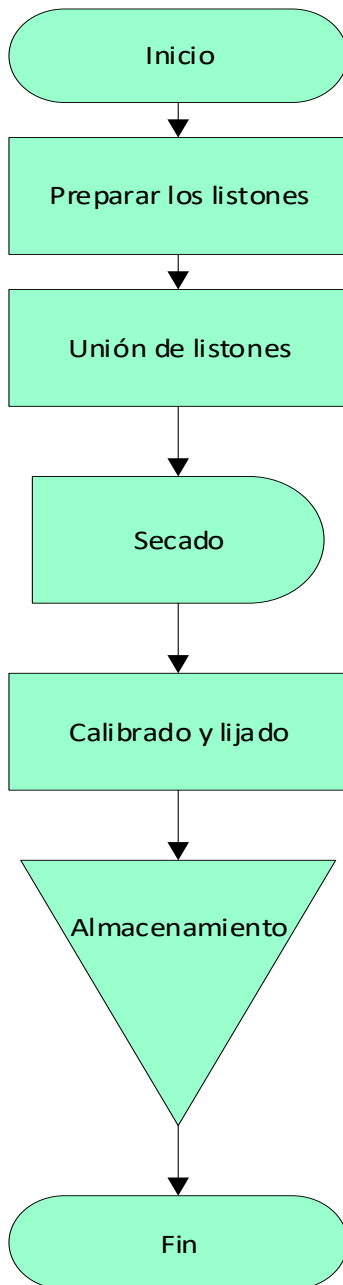
Figura E7. Proceso de venta



Fuente: Innovacentro.

Elaboración: Las Autoras.

Figura E8. Proceso de elaboración de Tableros



Fuente: Innovacentro.

Elaboración: Las Autoras.

Anexo F. Actividades de apoyo



Anexo F1. Infraestructura.

Tabla F1: Infraestructura de Innovacentro.

Sección.	Descripción	Actividades que se realizan.	Observación
Producción	Disponen de 9 máquinas. (Tabla G1).	Elaboración de subproductos de madera.	Disponible.
Capacitación	Tienen 3 salas de capacitación de 780m ² .	Espacios disponibles para la transferencia de conocimientos al sector maderero.	No se encuentra en funcionamiento.
Laboratorio	Cuentan con 1 laboratorio.	Realización de pruebas de la calidad a las materias primas.	No se encuentra en funcionamiento.

Fuente: Innovacentro.

Elaboración: Las Autoras.

Tabla F1.1. Departamentos del Innovacentro.

Departamentos.	Descripción	Ubicación.
Gerencia General	Está a cargo del Administrador del Innova quien direcciona, controla, planifica y organiza las actividades a llevarse a cabo.	Está ubicado en el parque Industrial Chauyallacu en las instalaciones del Innova.
Área de Finanzas.	Está a cargo una Ing. En Finanzas que se encarga de captar, medir, organizar,	Se direcciona desde los departamentos de la EDEC situado en la



	controlar, plasmar y comunicar todos los costes que se producen en la organización.	Ciudad de Cuenca.
Área de Producción.	Está a cargo de una Ing. Industrial que se encarga de medir tiempos y procesos y tomar medidas correctivas para aumentar la productividad de la empresa.	Se realiza en la nave Industrial del Innova.
Control Contable.	Está a cargo de una CPA, junto con una Asistente contable que ayuda al control de este.	Se maneja desde los departamentos de la EDEC situado en la Ciudad de Cuenca.

Fuente: Innovacentro.

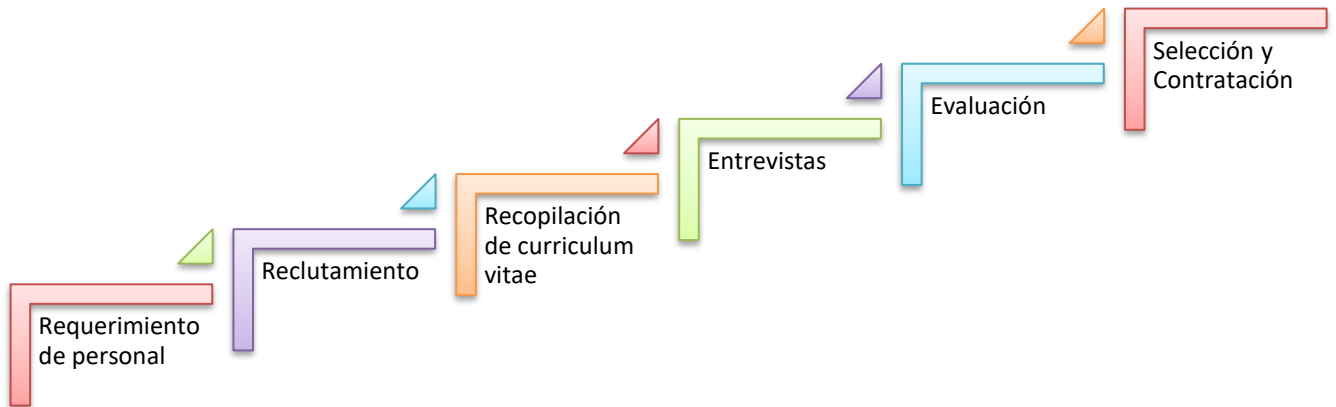
Elaboración: Las Autoras.

Anexo F2. Administración de Recursos Humanos.

Proceso de Selección y Contratación del Personal

Para la incorporación de personal para la Unidad de Negocio, lo realiza el administrador del Innovacentro desde el requerimiento hasta la selección del personal, la etapa final de contratación la realiza el EDEC a través de la Unidad de Talento Humano.

El proceso de selección y contratación es el siguiente:



Elaboración: Las Autoras

❖ Requerimiento de Personal

El requerimiento de personal lo realiza el administrador de Innovacentro, especificando los requisitos del cargo y el puesto disponible.

❖ Reclutamiento

En esta etapa se da a conocer el puesto vacante, el requerimiento se difunde a través de los diferentes medios de comunicación, entre ellos tenemos:

- Por la página web de la Empresa
- Redes Sociales
- Radio
- Periódico
- Bolsas de empleo

❖ Recopilación de Currículum Vitae



Aquí se analizan los Currículum recibidos, verificando que cumplan con los requisitos mínimos para posteriormente ser llamados a la siguiente etapa.

❖ Entrevista

Las personas seleccionadas en la etapa anterior son llamados a la entrevista, la misma que es preparada por el administrador con las preguntas a realizar al aspirante

❖ Evaluación

De acuerdo con la entrevista realizada se realiza la calificación a cada uno de los entrevistados, dando valores para que el aspirante con mejor calificación sea la persona que ocupe la vacante.

Cuadro de Calificaciones

Para realizar el cuadro de calificaciones se ha tomado en cuenta la siguiente valoración:

Comunicación: 3 = Fluida

2 = Medianamente Fluida

1 = Nada Fluida

Lenguaje: 3 = Altamente especializado

2 = Normal

1 = Jergas

Información: 3 = Clara

2 = Medianamente Clara

1 = Nada Clara

Experiencia: 3 = Altamente apegado al perfil

2 = Medianamente apegado al perfil

1 = Nada apegado al perfil

ENTREVISTA	1	2	3
Comunicación			



Lenguaje			
Información que me dio			
Experiencia			
TOTAL			

❖ Selección y Contratación

Después de haber hecho un análisis a cada uno de los aspirantes se selecciona al candidato idóneo a cubrir la vacante en el que destaque sus conocimientos y aptitudes.

Para la contratación de la persona se realiza en las oficinas del EDEC, bajo la normativa vigente.

Anexo F3. Desarrollo Tecnológico.

Innovacentro tiene un Laboratorio para realizar el análisis y ensayos de la materia prima y productos terminados de la madera. Por el momento no está en funcionamiento debido a priorización de implementar los productos madereros y sobre todo llegar al reconocimiento del Innova.

Tabla F3: Tipo de ensayos que realizan en el Laboratorio.

	Ensayos	Descripción
LABORATORIO	Propiedades físicas y Mecánicas de la Madera	Contenido de humedad método gravimétrico.
		Contenido de humedad método de contacto.
		Densidad
		Espesor
		Contracción
		Resistencia a flexión, tracción y compresión.
		Módulos de Rotura.



	Preservación.	Pruebas de preservación de la madera.
	Productos Terminados	Sillas y Sillones Armarios y Cajones.
	Pegantes	Tiempo de Gelificación.
		PH
		Viscosidad
	Lacas y Tintes.	PH
		Viscosidad
		Resistencia
		Espesor de laca.
		Brillo.
		Abrasión y Desgaste.
		Curado UV
		Tensión Superficial.
	Materiales para tapizado.	Densidad de Espumas y Esponjas.
		Elasticidad.
		Tiempo de Respuesta de Espumas y Esponjas.
		Resistencia de telas y Bandas Elásticas.
	Ergonómicos	Ensayos Ergonómicos.

Fuente: Innovacentro.

Elaboración: Las Autoras.

Anexo G. Maquinaria y Equipos

Tabla G1. Descripción de la Maquinaria y equipos de Innovacentro.



Nombre Maquinaria	Figura	Descripción
PLANTA DE SECADO DE MADERA		<p>En la cámara de secado se realiza el proceso de reducción de la humedad de la madera, con la finalidad de optimizar los tiempos de producción en el proceso de elaboración de los muebles.</p> <p>Las ventajas que brinda este proceso son las siguientes:</p> <ul style="list-style-type: none">a. Uniformidad con lo que respecta al contenido de la humedad.b. Caída mínima de temperaturac. Velocidad adecuada de circulación de aire en la madera. <p>El tiempo de secado depende del espesor de la madera y de la</p>



		humedad que tenga al momento de iniciar el proceso, el cual va de 8 a 15 días.
CANTEADOR Y REASERRADO		El canteado se refiere a pegarle la cinta que queda vista y lista en el caso de los tableros optimizando la materia prima minimizando los desperdicios.
SIERRA MÚLTIPLE		Esta máquina que permite el correcto corte de la madera de acuerdo con los requerimientos, sean estos de diferentes formas y tamaños.



<p>MOLDURERA</p>		<p>Esta máquina permite el cepillado de la madera cumpliendo su función principal que es eliminar imperfecciones de la madera.</p>
<p>TROZADORA</p>		<p>La trozadora es una máquina que permite el corte de los troncos de madera en las longitudes requeridas.</p>
<p>FINGUER JOINT</p>		<p>Esta máquina permite la unión de piezas de madera para que las mismas tengan la forma que se desea.</p>



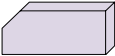


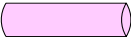
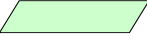



PRENSA		<p>La prensa permite tener unidas y escuadradas piezas al mismo tiempo que se trabaja con ellas.</p>
CALIBRADORA		<p>En esta máquina se puede dar acabados a la madera en funciones de las dimensiones deseadas.</p>
CABINA DE LACADO		<p>El lacado consiste en darle el acabado por medio del brillo a las piezas, esto ayuda a garantizar la calidad del acabado para evitar un pulido después de esto.</p>

Fuente: Innovacentro

Elaboración: Las Autoras.



Anexo H. Simbología del mapa de la cadena de valor

	Son las entidades que brindan servicios de apoyo con el propósito de mejorar la situación actual. Entre los servicios se encuentra: capacitaciones, investigación, inversión, préstamos, etc.
	Son cada uno de los eslabones, nombrando en el ámbito en que se desenvuelven.
	Se da a conocer los actores en la cadena de valor.
	Se enumeran los servicios operacionales a los que se deben acoger cada uno de los actores.
	Son las entidades que participan como entes de regulación en la cadena de valor.
	Mercado es el que en base a la demanda definen el producto con las características que requieren.
	Muestra la relación que existe y que se da con regularidad.
	Indica la relación que se puede dar, la misma que no necesariamente es frecuente.

Fuente: (Ministerio de Relaciones Exteriores de Nicaragua, 2015)

Elaborado Las Autoras.

Anexo I. Costos de producción.

Costos



A continuación, se detallan los costos en los que se incurre en los procesos de transformación de la madera para ponerla a disposición del sector de la madera.

Anexo I1. Cálculo del Costo del Fernánd Sánchez

Materia Prima

La materia prima para Innovacentro es la madera con la que se trabaja, en este caso es el Fernán Sánchez. Las unidades que se costearan son 1250 tablones, debido a que son las unidades que comúnmente se adquieren en un lote de compra.

FERNÁND SANCHEZ	
COSTO DE MATERIA PRIMA	
Costo unitario.	\$ 7,50
Cantidad (unidad).	1250
Costo total.	\$ 9.375,00

Tabla I1. Costo de Materia prima de Fernánd Sánchez.

Mano de obra

En el costo de mano de obra se considera el número de horas que se requiere para elaborar los productos semi-procesados por el costo de la hora prorrateado del salario de cada operario.

COSTO DE MANO DE OBRA			
Operarios	Costo por hora	N° h. Trabajadas	Costo por operario
Operador 1	\$ 2,84	80	\$ 227,27
Operador 2	\$ 2,84	72	\$ 204,55
Operador 3	\$ 2,84	68	\$ 193,18
Operador 4	\$ 2,84	32	\$ 90,91
Costo total			\$ 715,91

Tabla I2. Costo de Mano de Obra de Fernánd Sánchez.

Costos Indirectos de Fabricación



Para el cálculo de los costos indirectos de fabricación se considera los insumos necesarios para la producción, aquí no se considera la depreciación de la maquinaria debido a que los productos que se ofertan son en beneficio social y no busca lucro, por esto se consideran solamente los costos que ayuden al mantenimiento del Innovacentro.

COSTOS INDIRECTOS DE FABRICACIÓN			
Recurso	Costo mensual	Costo unitario	Costo CIF
Servicios básicos	\$ 1.150,00	\$ 0,46	\$ 575,00
Suministros(lubricantes)	\$ 20,00	\$ 0,01	\$ 10,00
Mantenimiento máquina	\$ 100,00	\$ 0,04	\$ 50,00
Combustible	\$ 50,00	\$ 0,02	\$ 25,00
Costo total			\$ 660,00

Tabla I3. CIF de Fernánd Sánchez.

El costo unitario del tablón Fernánd Sánchez es de \$8,60, considerando que el costo que mayor representatividad tiene es la materia prima.

Anexo I2. Cálculo del Costo del Pino

Materia Prima

El cálculo para el costo del tablón de pino se considera 800 unidades, en este caso son menos las unidades debido a que este producto es demandado en menor cantidad.

PINO	
COSTO DE MATERIA PRIMA	
Costo unitario	\$ 7,40
Cantidad(unidad)	800
Costo total	\$ 5.920,00

Tabla I4. Costo de Materia prima del Pino.

Mano de obra



Para el costo de mano de obra se contempla el número de horas requeridas para la elaboración de los productos por el costo de la hora de mano de obra.

COSTO DE MANO DE OBRA			
Operarios	Costo x hora	N° h. Trabajadas	Costo Operador
Operador 1	\$ 2,84	60	\$ 170,45
Operador 2	\$ 2,84	46	\$ 130,68
Operador 3	\$ 2,84	37	\$ 105,11
Operador 4	\$ 2,84	12	\$ 34,09
Costo total			\$ 440,34

Tabla I5. Costo de Mano de Obra del Pino.

Costos Indirectos de Fabricación

Los costos indirectos que se requieren para la elaboración del producto son los que a continuación se detallan con sus respectivos costos unitarios prorrateados para total de unidades elaboradas por el número de tablonos elaborados de cada clase, en este caso 800 tablonos de pino.

COSTOS INDIRECTOS DE FABRICACIÓN			
Recurso	Costo mensual	Costo unitario	Costo CIF
Servicios básicos	\$ 1.150,00	\$ 0,46	\$ 368,00
Suministros(lubricantes)	\$ 20,00	\$ 0,01	\$ 6,40
Mantenimiento maquina	\$ 100,00	\$ 0,04	\$ 32,00
Combustible	\$ 50,00	\$ 0,02	\$ 16,00
Costo total			\$ 422,40

Tabla I6. CIF del Pino.

Anexo J. Matriz de evaluación de factores externos e internos.

Para poder evaluar cada uno de los factores tanto internos como externos se planteará la matriz EFE y EFI correspondientes.



Matriz EFE

Según DAVID (2008) una matriz de evaluación de factores externos (EFE) permite a los estrategas resumir y evaluar información económica, social, cultural, demográfica, ambiental, política, gubernamental, legal, tecnológica y competitiva que puede afectar o ayudar a la empresa. La clasificación que se le dé a cada factor oscila entre; 4; la respuesta es superior, 3; la respuesta es mayor al promedio, 2; la respuesta es el promedio y 1; la respuesta es deficiente.

Tabla J1. Matriz EFE para Innovacentro

MATRIZ EFE PARA LA EMPRESA INNOVACENTRO			
FACTORES EXTERNOS CLAVE	PONDERACIÓN	CLASIFICACIÓN	PUNTUACIONES PONDERADAS
Oportunidades			
1. Crecimiento de la demanda de productos madereros.	0,1	4	0,4
2. Beneficios tributarios que ofrece el gobierno.	0,11	3	0,33
3. Alta calidad maderera que tiene el Ecuador gracias a la diversidad de pisos climáticos del país.	0,15	4	0,6
4. Ubicación geográfica con acceso a amplios mercados potenciales de consumo.	0,09	4	0,36
5 Apoyo de Entidades Gubernamentales gracias a que es un centro de apoyo al sector maderero.	0,1	4	0,4
Amenazas			
1. Cambios climáticos como el invierno afecta a la adquisición de materia prima.	0,08	3	0,24



2. Mal uso de los recursos forestales, tala indiscriminada de árboles afectan la naturaleza.	0,1	4	0,4
3. Existencia de productos sustitutos a la madera como el plástico y metal.	0,1	2	0,2
4. Competencia con gran trayectoria en el mercado.	0,08	3	0,24
5. Presencia de intermediarios alteran los costos de la materia prima.	0,09	3	0,27
TOTAL	1		3,44

Elaboración: Los Autores.

Análisis

El resultado es de 3.44 es decir; que está por encima del promedio (punto medio de 2.5), por lo que este negocio está aprovechando las oportunidades externas y manejando adecuadamente las amenazas a las que se enfrenta.

Matriz EFI

Según DAVID (2008) la matriz de factores internos (EFI) es una herramienta que ayuda a la formulación de la estrategia, resume y evalúa las fortalezas y debilidades importantes en las áreas funcionales de una empresa y también constituye una base para identificar y evaluar las relaciones entre ellas. La clasificación que se le dé va en un rango de: 1; debilidad importante, 2; una debilidad menor, 3; una fortaleza menor y 4; una fortaleza importante.

Tabla J2. Matriz EFI para Innovacentro



MATRIZ EFI PARA LA EMPRESA INNOVACENTRO			
FACTORES INTERNOS CLAVE	PONDERACIÓN	CLASIFICACIÓN	PUNTUACIONES PONDERADAS
Fortalezas			
1. Innovacentro cuenta con maquinaria altamente calificada para el desarrollo de procesos con el propósito de optimizar los recursos.	0,1	3	0,3
2. Innovacentro cuenta con un laboratorio tecnológico para el análisis de especies madereras.	0,12	4	0,48
3. Sus costos son bajos debido al volumen de producción.	0,08	4	0,32
4. Innovacentro cuenta con espacios calificados para ayuda del sector maderero como son; las salas de capacitación.	0,09	4	0,36
5. Convenios con otras entidades para el cumplimiento de sus objetivos	0,08	3	0,24
Debilidades			
1. Es una empresa nueva en el mercado.	0,06	3	0,18
2. Las empresas madereras no conocen los beneficios que pueden adquirir de la empresa Innovacentro: Laboratorio, Capacitaciones	0,04	3	0,12
3. Innovacentro no cuenta con un centro de comercialización dentro de la ciudad.	0,05	2	0,1
4. Falta de marketing para dar a conocer la empresa en el mercado.	0,1	4	0,4
5. Poco uso de la capacidad de producción de	0,1	4	0,4



la maquinaria			
6. Los objetivos y metas de la empresa no son medibles y no se comunica adecuadamente.	0,08	3	0,24
7. La empresa, no dispone de un sistema adecuado de control de inventarios.	0,1	4	0,4
TOTAL	1		2,9

Elaboración: Los Autores.

Análisis

Como se puede observar Innovacentro está por encima del promedio que es 2.5; es decir; que cuenta con una posición interna fuerte aprovechando sus fortalezas y minimizando sus debilidades, para que éstas no repercutan en el buen manejo de la misma.

Anexo K. Análisis de Objetivos

Anexo K1. Árbol de problemas

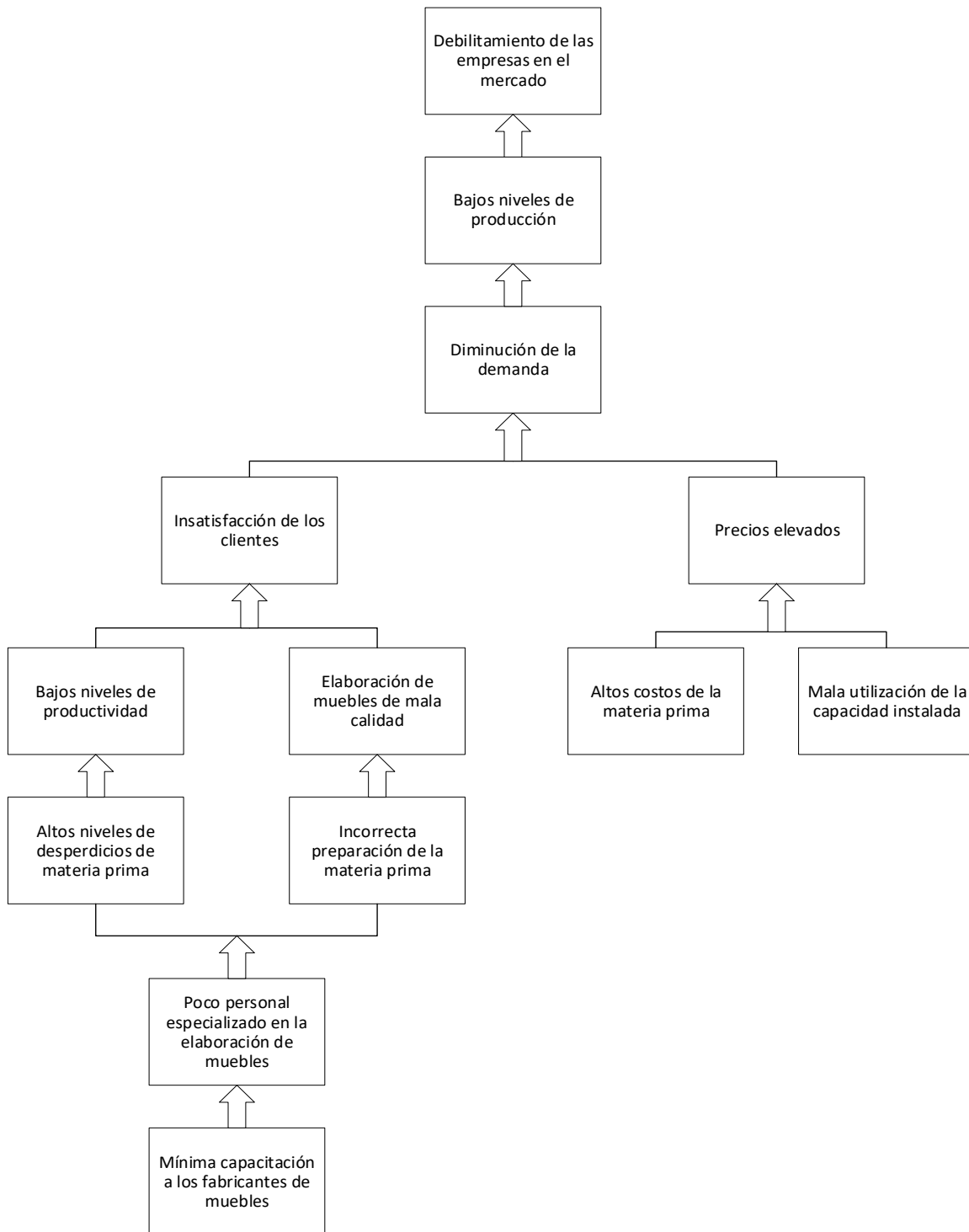
Aquí se muestran los principales problemas que se perciben, en el cual se muestra las causas y efectos que pueden darse. (Figura K1)

Anexo K2. Árbol de objetivos

En este árbol las situaciones negativas o problemas se los convierte en situaciones positivas, convirtiéndose en objetivos donde nos indica los medios y fines que deben ser llevados a cabo para la mejora de las situaciones. (Figura K2)

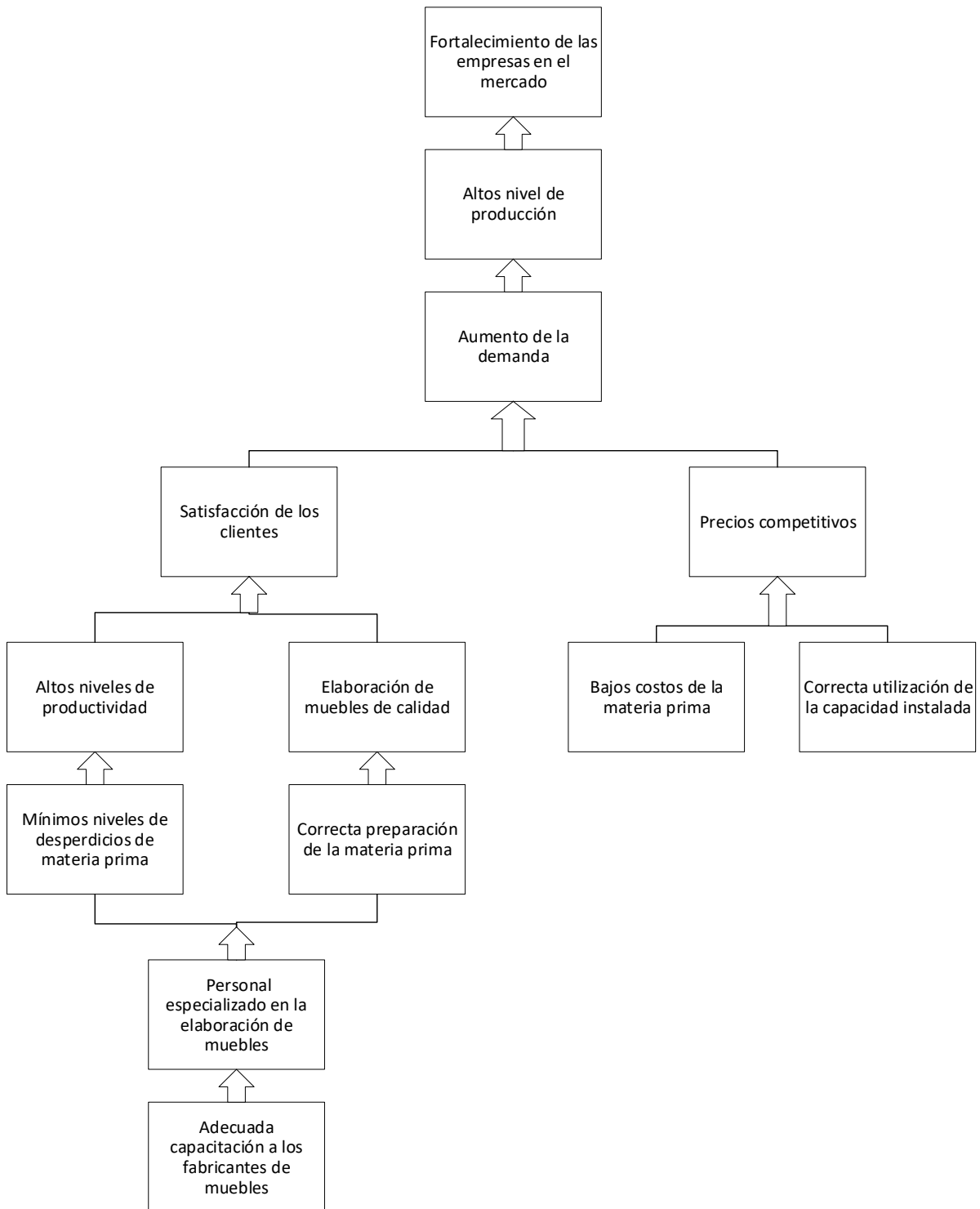


Figura: Árbol de problemas.



¹⁴ Fuente y Elaboración: Los Autores.

Figura: Árbol de objetivos.



15

¹⁵ Fuente y Elaboración: Los Autores.

Anexo L. Modelo de negocios



Figura L: Modelo de Negocios Canvas

Fuente: (IEBS, 2016)

Elaboración: (IEBS, 2016)

Anexo L1. Modelo de negocio Canvas de la Unidad de Negocio Innovacentro.

1. Propuesta de valor

Generación de servicios tecnológicos, capacitación, fabricación y ofrecimiento de productos madereros de calidad, dirigidos al sector de la madera y mueble, para propender a la mejora de la productividad y competitividad de las PYMES del sector, con en el manejo de subproductos procesados como es la elaboración de tableros alistonados en madera maciza.

Descripción de la Propuesta

- ★ Con el enfoque de mejorar la competitividad de las empresas madereras se propone la elaboración de tableros alistonados de especies madereras de



Fernánd Sánchez y Pino, con cortes pre dimensionado, que permitan optimizar los procesos de producción, dando la oportunidad de fabricar mayor variedad de productos en el menor tiempo posible, además de ofrecer capacitaciones gratuitas a los fabricantes de muebles de la ciudad de Cuenca.

2. Segmento de clientes

Los productos que oferta Innovacentro están dirigidos a todo el sector maderero haciendo énfasis en los fabricantes de muebles de la ciudad de Cuenca, porque lo que se pretende es ayudar al fortalecimiento de estas empresas.

3. Canales de Distribución

El canal de comercialización más viable es el directo, debido a que se eliminan los intermediarios y los clientes pueden acceder a los productos en iguales condiciones.

4. Relación con los clientes

Con la implementación del modelo se tendrá una base de datos actualizados de los clientes para que en su momento se brinde asistencia personalizada, dedicada a la atención de cualquier requerimiento.

5. Fuentes de ingreso

Los ingresos se incrementarán al ofrecer productos semi elaborados como es la oferta de tableros expuestos en la propuesta de valor.

6. Recursos claves

La empresa Innovacentro cuenta con varios recursos para correcta operativa, además pueden constituirse como uno de los elementos fundamentales para el éxito de la misma, entre ellos están:



Recursos humanos: Innovacentro cuenta con personal altamente capacitado en el tratado de madera, funcionamiento y mantenimiento de máquinas, por lo que al implementar el modelo estos no se verán expuestos a cambios.

Físicos: La unidad de negocio se encuentra dotada de una infraestructura adecuada para la puesta en marcha del modelo.

Intelectuales: Innovacentro cuenta con los permisos ambientales que garantiza que sus productos provienen de forma legal, de manera que los tableros contarían con este respaldo.

Financieros: Innovacentro cuenta con el apoyo del estado al ser un ente público destinado a ayudar a la industria del mueble y la madera.

7. Actividades clave

Tabla L1. Actividades Clave Innovacentro

Actividad	Descripción
Producción	Se optimizarán los recursos, gracias a la elaboración de los tableros de Fernánd Sánchez y Pino.
Capacitación	Otro punto percibido en el análisis de campo es la implementación inmediata de capacitaciones al sector maderero.

Fuente: Encuestas realizadas al sector maderero

Elaboración: Los autores.

8. Alianzas claves

Innovacentro debe realizar alianzas claves con las siguientes entidades:



Tabla L2. Alianzas Clave Innovacentro

Entidad	Alianza
MIPRO	Convenio para el desarrollo de normativas específicas para madera sólida y tableros alistonados.
CAPIA	Convenios para fortalecer la relación con las pequeñas industrias del Azuay.
EMAC	Puede proveer de madera para uso como combustible en el proceso de secado, o madera de eucalipto que puede ser procesada para obtener tablones.
EMUVI	Convenios para proveer de madera a los programas de construcción de viviendas.
GAD Cuenca	Convenios para la realización de parques de madera.
Universidades	Convenio de formación dual para la capacitación de los miembros del sector. Convenios para programas de investigación.

Elaboración: Los autores.

9. Estructura de costos

Los costos más importantes son: los de nómina al personal, por los perfiles e importancia de las funciones que desempeñan los cargos para garantizar la misión de la empresa; los costos de la maquinaria requerida, costos fijos, costos de materia prima, transporte, energía se encuentran relacionados con la venta de productos y prestación de servicios, pero la ventaja de la prestación de servicios es que los costos se dan cuando ya están vendidos.



Tabla L3. Costos de Materia Prima para tableros

COSTO DE MATERIA PRIMA		
	FERNÁND SANCHEZ	PINO
MADERA	\$ 22.50	\$ 22.20
PEGAMENTO	\$ 1.50	\$ 1.50
CANTIDAD(UNIDAD)	30	60
COSTO TOTAL	\$ 720.00	\$ 1,422.00

Elaboración: Las autoras.

Tabla L4. Costos de Mano de Obra para tableros

COSTO DE MANO DE OBRA					
OPERARIOS	COSTO X HORA	Nº H. TRAB. F. S.	Nº H. TRAB. PINO	FERNÁND SANCHEZ	PINO
OPERADOR 1	\$ 2.84	16	18	\$ 45.45	\$ 51.14
OPERADOR 2	\$ 2.84	12	12	\$ 34.09	\$ 34.09
OPERADOR 3	\$ 2.84	10	15	\$ 28.41	\$ 42.61
OPERADOR 4	\$ 2.84	6	10	\$ 17.05	\$ 28.41
TOTAL				\$ 125.00	\$ 156.25

Elaboración: Las autoras.

Tabla L4. Costos Indirectos de Fabricación para tableros

COSTOS INDIRECTOS DE FABRICACIÓN				
RECURSOS	COSTO MENSUAL	COSTO UNITAR	FERNÁN SANCHEZ	PINO
Servicios Básicos	\$ 1,150.00	\$ 12.78	\$ 383.33	\$ 766.67
Lubricantes	\$ 320.00	\$ 3.56	\$ 106.67	\$ 213.33
Mantenimiento	\$ 150.00	\$ 1.67	\$ 50.00	\$ 100.00
Artículos de Protección	\$ 280.00	\$ 3.11	\$ 93.33	\$ 186.67
Aserrín	\$ 500.00	\$ 5.56	\$ 166.67	\$ 333.33
TOTAL	\$ 2,400.00		\$ 800.00	\$ 1,600.00

Elaboración: Las autoras.

Tabla L5. Costos de Producción de tableros

	FERNÁND SÁNCHEZ	PINO
COSTO DE MATERIA PRIMA	\$ 720.00	\$ 1,422.00
COSTO DE MANO DE OBRA	\$ 125.00	\$ 156.25
COSTOS INDIRECTOS DE FABRICACIÓN	\$ 800.00	\$ 1,600.00
COSTO TOTAL DE PRODUCCIÓN	\$ 1,645.00	\$ 3,178.25
COSTO UNITARIO	\$ 54.83	\$ 52.97

Elaboración: Las autoras.

Anexo M. Desarrollo del plan de marketing.



Anexo M1. Plan de Medios.

Innovacentro al ser una empresa nueva es conveniente la implementación de un plan de medios para que esta llegara a ser conocida en el mercado.

Cuadro M1: Propuesta de Plan de Medios

PLAN DE MEDIOS							
Estrategias	Actividades	Herramientas	Medio	Periodo	Presupuesto mes	Presupuesto Anual	
Promover el uso del Marketing Digital.	Desarrollar publicidad en medios electrónicos.	Páginas Web	Facebook	4 veces al mes	20	\$ 240.00	
			Wix	1 mes	12.42	\$ 149.04	
			Olx	2 veces mes	18	\$ 216.00	
		Marketing BTL	E-mail Marketing	1 mes			
			Móvil Marketing	1 mes	12.99	\$ 155.88	
Uso del marketing Tradicional.	agencias de Diseño Grafico	Agencias Publicitarias.	Flyers	1 mes	65	\$ 65.00	
			Baners	1 mes	45	\$ 45.00	
	Anuncios Publicitarios	Medios de Comunicación	Radio - La Voz del Tomebamba	4 veces mes	226	\$ 1,356.00	
			Periódico - Diario el Mercurio	1 mes	105.76	\$ 319.68	
	Participacion ferias	Ferias Artesanales	Carpas	2 veces al año	200	\$ 200.00	
TOTAL					705.17	\$ 2,746.60	

Fuente: Anexo Q

Elaboración: Las Autoras.

Anexo N. Plan estratégico de acción

Cuadro: Plan Estratégico de Acción.



PLAN ESTRATÉGICO DE ACCIÓN					
OBJETIVO ESTRATÉGICO	ACTIVIDAD	TAREAS	RESPONSABLES	PERIODO DE EJECUCION	INDICADOR
Ofertar nuevos productos como tableros de maderas al sector de fabricación de muebles.	Realizar y ofrecer tableros en diferentes dimensiones en madera maciza.	Visitar a empresas para ofertar los tableros.	Departamento Administrativo	12 meses	Número de empresas visitadas
		Promocionar el producto	Departamento Administrativo	3 meses	Medios promocionales contratados.
Elaborar una campaña publicitaria para dar a conocer la empresa y los productos que ofrece al sector maderero	Implementar una campaña masiva en los distintos medios de comunicación	Implementar las estrategias de introducción en el mercado.	Departamento Administrativo	2 meses	Número de estrategias implementadas
		Implementar el plan de medios		3 meses	% de cumplimiento del plan de medios.
Incrementar las ventas progresivamente en función de la demanda proyectada	Contacto con fabricantes para el ofrecimiento de productos	Uso de la base de datos del estudio de mercado.	Departamento administrativo	6 meses	Número de establecimientos visitados.
	Participación de ferias artesanales impulsando el consumo de productos y servicios.	Difusión de productos y servicios que brinda Innovacentro al sector, especialmente en días festivos.		Departamento administrativo	Según día festivo
Capacitar al sector de la producción de muebles para ayudar a la dinamización de la economía y mejorar el uso de la capacidad instalada de las empresas.	Convenios con grupos empresariales	Buscar grupos de interés para el desarrollo de capacitaciones	Departamento administrativo.	3 meses	Número de empresas con personal capacitado.
	Programas de capacitación y formación.	Implementar los convenios con universidades para capacitar al sector maderero en los procesos de producción	Departamento de producción	3 meses	Número de personas capacitadas
Promover el manejo de herramientas de apoyo en los procesos internos del negocio.	Implementar sistemas de control de inventarios	Implementar software de control de inventarios ejemplo. SIFAC	Departamento Administrativo	1 mes	Software instalado y en funcionamiento
Implementar medios de distribución de la madera.	Analizar la asignación presupuestaria para la adquisición de un medio de transporte	Adquisición de un vehículo para distribuir la madera.	Departamento administrativo.	6 meses	Número de pedidos enviados.

Elaboración: Las Autoras.



Anexo O. Plan operativo anual:

Plan Operativo Anual Innovacentro



OBJETIVO ESTRATÉGICO		ESTRATEGIAS		TAREAS		RESPONSABLES	PLAN OPERATIVO ANUAL	PRESUPUESTO	PERIODO DE EJECUCION	INDICADORES	METAS
Ofertar nuevos productos como tableros de maderas al sector de fabricación de muebles.	Realizar y ofrecer tableros en diferentes dimensiones en madera maciza.	Implementar una campaña masiva en los distintos medios de comunicación	Visitar a empresas para ofertar los tableros. Promocionar el producto	Departamento Administrativo	\$	222,00	12 meses	Número de empresas visitadas	74	empresas visitadas	
Elaborar una campaña publicitaria para dar a conocer la empresa y los productos que ofrece al sector maderero	Implementar una campaña masiva en los distintos medios de comunicación	Implementar las estrategias de introducción en el mercado. Implementar el plan de medios	Departamento Administrativo	\$	-	-	3 meses	Medios promocionales contratados.	El 30% de medios promocionales en marcha.		
Incrementar las ventas progresivamente en función de la demanda proyectada	Contacto con fabricantes para el ofrecimiento de productos	Implementar el plan de medios	Departamento Administrativo	\$	2.746,60	-	3 meses	% de cumplimiento del plan de medios.	Por lo menos el 30% de las estrategias implementadas.		
Incrementar las ventas progresivamente en función de la demanda proyectada	Contacto con fabricantes para el ofrecimiento de productos	Uso de la base de datos del estudio de mercado.		\$	-	-	6 meses	Número de establecimientos visitados.	El 50% de empresas visitadas.		
Capacitar al sector de la producción de muebles para ayudar a la dinamización de la economía y mejorar el uso de la capacidad instalada de las empresas.	Participación de ferias artesanales impulsando el consumo de productos y servicios.	Difusión de productos y servicios que brinda innovación al sector, especialmente en días festivos.	Departamento administrativo	\$	-	-	Según día festivo	Porcentaje de empresas que conocen los productos y servicios que ofrece la empresa.	Participar en todas las ferias de la ciudad.		
Capacitar al sector de la producción de muebles para ayudar a la dinamización de la economía y mejorar el uso de la capacidad instalada de las empresas.	Convenios con grupos empresariales	Buscar grupos de interés para el desarrollo de capacitaciones	Departamento administrativo.	\$	80,00	-	3 meses	Número de empresas con personal capacitado.	Al menos el 10% de empresas de fabricación de muebles recibieron capacitación.		
Promover el manejo de herramientas de apoyo en los procesos internos del negocio.	Programas de capacitación y formación.	Implementar los convenios para el sector maderero en los procesos de producción	Departamento de producción	\$	50,00	-	3 meses	Número de convenios realizados	Programas de capacitación en funcionamiento.		
Implementar medios de distribución de la madera.	Implementar sistemas de control de inventarios	Implementar software de control de inventarios ejemplo. SIFAC	Departamento Administrativo	\$	450,00	-	1 mes	Software instalado y en funcionamiento	Manejo adecuado de inventarios.		
Implementar medios de distribución de la madera.	Analizar la asignación presupuestaria para la adquisición de un medio de transporte	Adquisición de un vehículo para distribuir la madera.	Departamento administrativo.	\$	23.890,00	-	6 meses	Número de pedidos enviados.	Ruta de trabajo en ejecución.		
Incremento de personal para la distribución y venta de la madera.	Incremento de personal para la distribución y venta de la madera.	Contratación de una persona para la venta y distribución. (chofer-vendedor)	Departamento administrativo.	\$	8.400,00	-	7 meses	Personal de ventas en la nómina	Incremento de las ventas.		
							\$ 35.838,60	TOTAL	PRESUPUESTO		



En lo que se refiere al presupuesto de Marketing y gastos publicitarios, los valores están incluidos en el plan de medios. (Tabla M1). Anexo P. Información para realizar Estados Financieros.

Información para elaboración de estados financieros

Tabla P1. Inflación Promedio Histórica de Índices de Precios al Consumidor

VARIACION PORCENTUAL ANUAL DEL INDICE GENERAL NACIONAL (INFLACION ANUAL)													
MESES AÑOS	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Promedio Anual
1998	27.68	29.01	30.63	33.61	33.91	35.91	34.23	34.16	37.76	44.03	45.00	43.40	35.78
1999	42.27	39.73	54.34	56.08	54.72	53.05	56.47	55.29	50.39	47.15	53.37	60.71	51.96
2000	78.07	90.84	80.88	88.88	96.87	103.68	102.34	104.01	107.87	104.93	96.80	91.00	95.51
2001	78.69	67.12	58.78	46.55	39.61	33.20	30.43	29.24	27.20	25.31	24.62	22.44	40.26
2002	16.53	14.44	13.24	12.99	13.36	13.25	12.90	12.90	11.28	10.70	9.71	9.36	12.55
2003	10.09	9.76	9.15	8.59	8.25	7.62	7.72	7.32	7.55	6.86	6.48	6.07	7.95
2004	3.92	3.84	3.98	3.65	2.97	2.87	2.20	2.17	1.60	1.88	1.97	1.95	2.75
2005	1.78	1.36	0.92	1.11	1.77	2.15	2.63	2.45	2.95	3.02	2.76	3.13	2.17
2006	3.37	3.82	4.23	3.43	3.11	2.80	2.99	3.36	3.21	3.21	3.21	2.87	3.30
2007	2.68	2.03	1.47	1.39	1.56	2.19	2.58	2.44	2.58	2.36	2.70	3.32	2.28
2008	4.19	5.10	6.56	8.18	9.29	9.69	9.87	10.02	9.97	9.85	9.13	8.83	8.39
2009	8.36	7.85	7.44	6.52	5.41	4.54	3.85	3.33	3.29	3.50	4.02	4.31	5.20
2010	4.44	4.31	3.35	3.21	3.24	3.30	3.40	3.82	3.44	3.46	3.39	3.33	3.56
2011	3.17	3.39	3.57	3.88	4.23	4.28	4.44	4.84	5.39	5.50	5.53	5.41	4.47
2012	5.29	5.53	6.12	5.42	4.85	5.00	5.09	4.88	5.22	4.94	4.77	4.16	5.11
2013	4.10	3.48	3.01	3.03	3.01	2.68	2.39	2.27	1.71	2.04	2.30	2.70	2.73
2014	2.92	2.85	3.11	3.23	3.41	3.67	4.11	4.15	4.19	3.98	3.76	3.67	3.59
2015	3.53	4.05	3.76	4.32	4.55	4.87	4.36	4.14	3.78	3.48	3.40	3.38	3.97
2016	3.09	2.60	2.32	1.78	1.63	1.59	1.58	1.42	1.30	1.31	1.05	1.12	1.73
2017	0.90	0.96	0.96	1.09	1.10	0.16	0.10	0.28	-0.03	-0.09			
Promedio	21,99	21,97	21,91	21,83	21,92	21,95	21,96	21,95	22,01	22,00	22,40	22,32	

Fuente: (INEC, 2017)

Elaboración: INEC

A continuación, se estima la inflación para los años en los que se proyecta el estudio, para lo cual se consideran la proyección promedio anual a partir del año 2005.

Tabla P2: Inflación proyecta

Año	%
2018	3,42
2019	3,36

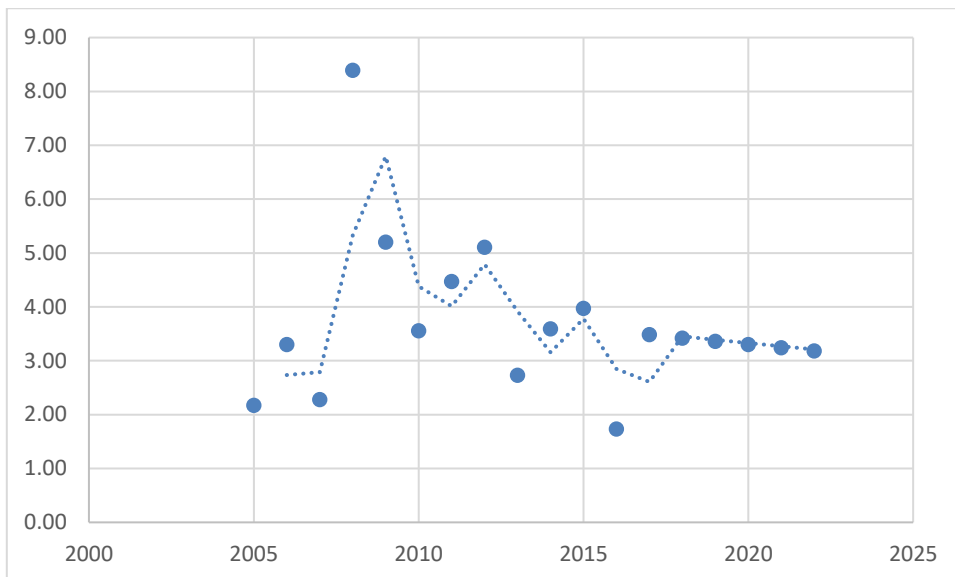
¹⁶ Elaboración: Las Autoras.



2020	3,30
2021	3,24
2022	3,18

Elaboración: Los autores

Grafico P1: Comportamiento de la inflación 2005-2022



Fuente: (INEC, 2017)

Elaboración: Las autoras

Costos de Producción

Los costos de producción están relacionados con la materia prima, mano de obra y CIF que se utilicen de acuerdo con las unidades a producir.

Tabla P3: Unidades a Producir

Año	Oferta en Tablones		Oferta Tableros	
	Fernánd Sánchez	Pino	Fernánd Sánchez	Pino
2018	15473	9902	361	722
2019	15945	10205	372	744
2020	16418	10507	383	766
2021	16890	10810	394	788
2022	17363	11112	405	810

Elaboración: Las autoras



Tabla P4: Costo de Producción de tablón Fernánd Sánchez

Fernánd Sánchez- Tablón	1	2	3	4	5
Materia Prima	\$ 120,013.79	\$ 127,835.30	\$ 135,967.46	\$ 144,412.64	\$ 153,172.64
Mano de Obra	\$ 9,164.69	\$ 9,761.97	\$ 10,382.97	\$ 11,027.87	\$ 11,696.82
Costos Indirectos	\$ 8,448.97	\$ 8,999.61	\$ 9,572.11	\$ 10,166.65	\$ 10,783.35
Costo de Producción	\$ 137,627.45	\$ 146,596.87	\$ 155,922.54	\$ 165,607.16	\$ 175,652.81

Elaboración: Las autoras.

Tabla P5: Costo de Producción de tablón Pino

Pino- Tablón	1	2	3	4	5
Materia Prima	\$ 75,784.71	\$ 80,723.73	\$ 85,858.92	\$ 91,191.77	\$ 96,723.42
Mano de Obra	\$ 5,637.01	\$ 6,004.39	\$ 6,386.35	\$ 6,783.02	\$ 7,194.47
Costos Indirectos	\$ 5,407.34	\$ 5,759.75	\$ 6,126.15	\$ 6,506.66	\$ 6,901.35
Costo de Producción	\$ 86,829.06	\$ 92,487.86	\$ 98,371.42	\$ 104,481.44	\$ 110,819.24

Elaboración: Las autoras

Tabla P6: Costo de Producción tablero Fernánd Sánchez

Fernánd Sánchez- Tablero	1	2	3	4	5
Materia Prima	\$ 8,959.03	\$ 9,542.90	\$ 10,149.97	\$ 10,780.40	\$ 11,434.34
Mano de Obra	\$ 1,555.39	\$ 1,656.75	\$ 1,762.15	\$ 1,871.60	\$ 1,985.13
Costos Indirectos	\$ 9,954.48	\$ 10,603.23	\$ 11,277.74	\$ 11,978.22	\$ 12,704.82
Costo de Producción	\$ 20,468.89	\$ 21,802.88	\$ 23,189.86	\$ 24,630.22	\$ 26,124.28

Elaboración: Las autoras

Tabla P7: Costo de Producción tablero Pino

Pino- Tablero	1	2	3	4	5
Materia Prima	\$ 17,694.08	\$ 18,847.23	\$ 20,046.19	\$ 21,291.29	\$ 22,582.81
Mano de Obra	\$ 1,944.23	\$ 2,070.94	\$ 2,202.68	\$ 2,339.50	\$ 2,481.41
Costos Indirectos	\$ 19,908.95	\$ 21,206.45	\$ 22,555.49	\$ 23,956.45	\$ 25,409.63
Costo de Producción	\$ 39,547.26	\$ 42,124.63	\$ 44,804.36	\$ 47,587.24	\$ 50,473.86

Elaboración: Las autoras

Depreciación

Las depreciaciones de los activos se muestran a continuación de acuerdo con el tiempo de vida del bien.



Tabla P8: Activos

Activo	Valor del bien	Vida útil
Maquinaria	\$ 1.313.766,52	10
Mobiliario	\$ 7.169,76	10
Equipo informático	\$ 2.335,29	3
Vehículo	\$ 23.890,00	5

Elaboración: Las autoras

Tabla P9: Depreciación anual de activos

Depreciación Anual de Activos				
Año	Maquinaria y Equipo	Mobiliario	Equipo, sistemas informáticos	Vehículo
1	\$ 131,376.65	\$ 716.98	\$ 778.43	\$ 4,778.00
2	\$ 131,376.65	\$ 716.98	\$ 778.43	\$ 4,778.00
3	\$ 131,376.65	\$ 716.98	\$ 778.43	\$ 4,778.00
4	\$ 131,376.65	\$ 716.98		\$ 4,778.00
5	\$ 131,376.65	\$ 716.98		\$ 4,778.00
6	\$ 131,376.65	\$ 716.98		
7	\$ 131,376.65	\$ 716.98		
8	\$ 131,376.65	\$ 716.98		
9	\$ 131,376.65	\$ 716.98		
10	\$ 131,376.65	\$ 716.98		

Elaboración: Las autoras

Tabla P10: Costo de Producción Total

Costo de Producción Total	1	2	3	4	5
Materia Prima	\$ 222,451.61	\$ 236,949.17	\$ 252,022.53	\$ 267,676.10	\$ 283,913.20
Mano de Obra	\$ 18,301.32	\$ 19,494.05	\$ 20,734.15	\$ 22,021.99	\$ 23,357.83
Costos Indirectos	\$ 43,719.74	\$ 46,569.03	\$ 49,531.49	\$ 52,607.98	\$ 55,799.15
Costo de Producción	\$ 284,472.67	\$ 303,012.25	\$ 322,288.17	\$ 342,306.07	\$ 363,070.19

Elaboración: Las autoras

Ingresos



Para la proyección de ingresos se considera la producción anual proyectada con su respectivo precio.

Tabla P11: Ingresos de tablonos Fernánd Sánchez

Año	Unidades	Precio	Total
1	15473	\$ 11.28	\$ 174,530.14
2	15945	\$ 11.67	\$ 186,013.23
3	16418	\$ 12.06	\$ 197,962.03
4	16890	\$ 12.46	\$ 210,380.82
5	17363	\$ 12.86	\$ 223,273.06

Elaboración: Las autoras

Tabla P12: Ingresos de tablonos Pino

Año	Unidades	Precio	Total
1	9902	\$ 10.45	\$ 103,480.28
2	10205	\$ 10.81	\$ 110,288.69
3	10507	\$ 11.17	\$ 117,373.23
4	10810	\$ 11.54	\$ 124,736.43
5	11112	\$ 11.91	\$ 132,380.34

Elaboración: Las autoras

Tabla P13: Ingresos de tableros Fernánd Sánchez

Año	Unidades	Precio	Total
1	361	\$ 85.00	\$ 30,680.33
2	372	\$ 87.91	\$ 32,698.92
3	383	\$ 90.86	\$ 34,799.38
4	394	\$ 93.86	\$ 36,982.45
5	405	\$ 96.90	\$ 39,248.76

Elaboración: Las autoras



Tabla P14: Ingresos de tableros Pino

Año	Unidades	Precio	Total
1	722	\$ 72.39	\$ 52,261.00
2	744	\$ 74.83	\$ 55,666.94
3	766	\$ 77.30	\$ 59,208.15
4	788	\$ 79.80	\$ 62,885.68
5	810	\$ 82.34	\$ 66,700.29

Elaboración: Las autoras

Tabla P15: Ingresos

	1	2	3	4	5
Ingresos por Ventas	\$ 360,951.75	\$ 384,667.78	\$ 409,342.79	\$ 434,985.39	\$ 461,602.45

Elaboración: Las autoras

Gastos de administración y ventas

Entre los gastos administrativos están los sueldos del personal y los imprevistos que se puedan presentar en el desarrollo de operaciones.

Tabla P16: Gastos de Administración

Gastos administrativos					
	1	2	3	4	5
Sueldos	\$ 36,000.00	\$ 37,209.80	\$ 38,437.77	\$ 39,683.06	\$ 40,944.71
Otros gastos	\$ 752.00	\$ 327.27	\$ 338.07	\$ 349.02	\$ 360.12
TOTAL	\$ 36,752.00	\$ 37,537.07	\$ 38,775.85	\$ 40,032.08	\$ 41,304.83

Elaboración: Las autoras

Dentro de los gastos de ventas se contempla lo siguiente:

Tabla P17: Gastos de ventas

Gastos de Ventas					
	1	2	3	4	5
Sueldos de ventas	\$ 8,400.00	\$ 8,682.29	\$ 8,968.81	\$ 9,259.38	\$ 9,553.77
Publicidad	\$ 2,746.60	\$ 2,838.90	\$ 2,932.59	\$ 3,027.60	\$ 3,123.85
Otros gastos (Combustible)	\$ 2,400.00	\$ 2,480.65	\$ 2,562.52	\$ 2,645.54	\$ 2,729.65
TOTAL	\$ 13,546.60	\$ 14,001.84	\$ 14,463.92	\$ 14,932.51	\$ 15,407.27

Elaboración: Las autoras

Anexo Q. Proformas



En base a las estrategias planteadas en el modelo de negocio a continuación se presentan algunas proformas para la implementación de estas.

Saldo en Monedas OLX 0

SUGERIDO

	Furioso Visibilidad Muy alta 14 días	15 \$ 15
	Rápido Visibilidad Alta 7 días	9 \$ 9
	Reposicionado Visibilidad Normal única vez	8 \$ 8

Cuánto cuesta anunciarse en Facebook

Tú le indicas a Facebook cuánto deseas gastar en publicidad y nosotros intentamos proporcionarte el mayor número posible de resultados por el importe especificado. Si quieres gastar 5 USD a la semana, puedes hacerlo, como también si quieres gastar 50.000 USD.



MÁS POPULAR

Unlimited

Emprendedores y freelancers

US\$ **12**⁴²
/mes

Elegir

Ancho de banda ilimitado

10GB de almacenamiento

Conecta tu dominio

Ayuda premium

Dominio gratis

Elimina anuncios de Wix

Favicon personalizado

Form Builder App - Valor \$48

Site Booster App - Valor \$60



EXPLICACIÓN

CADA UNO MIDE 3 CMS. POR 5 CM. DE ALTO
DIMENSION MODULOS ANCHO

1 módulo= 3 cm	6 módulos= 19.5 cm
2 módulos= 6.2 cm	7 módulos= 22.8 cm
3 módulos= 9.5 cm	8 módulos= 26.2 cm
4 módulos= 13 cm	9 módulos= 29.5 cm
5 módulos= 16.3 cm	

Los módulos de alto corresponden a las dimensiones de las páginas interiores

TARIFAS PUBLICITARIAS A PARTIR DEL 1 DE ENERO 2015

	INTERIOR	SECCION A	SECCION B o C	PRIMERA PAGINA	PRIMERA PAGINA	ULTIMAS
	INDETERMINADA	DETERMINADA	DETERMINADA	SECCION B o C	SECCION A	PAGINAS
ANUNCIOS COMERCIALES	Ord. \$ 18,90	Ord. \$ 28,99	Ord. \$ 26,44	Ord. \$ 30,80	Ord. \$ 92,45	Ord. \$ 31,71
	Fest. \$ 22,05	Fest. \$ 34,76	Fest. \$ 31,71	Fest. \$ 36,99	Fest. \$ 110,94	Fest. \$ 38,05
PAGINAS ESPECIALES (3A-SOCIAL)		Ord. \$ 31,63	Ord. \$ 27,76			
		Fest. \$ 37,90	Fest. \$ 33,30			
AVISOS NO COMERCIALES <small>Invitaciones, Notificaciones, Agradecimientos, Felicitaciones, Comunicados</small>	Ord. \$ 21,00	Ord. \$ 34,94	Ord. \$ 29,12	Ord. \$ 35,92		Ord. \$ 38,26
	Fest. \$ 26,61	Fest. \$ 49,40	Fest. \$ 34,94	Fest. \$ 51,43		Fest. \$ 52,96
<small>Balancos, Extractos de la Cia.</small>	\$ 19,00					
REMITIDOS E INTERESES GENERALES, POLITICOS	Ord. \$ 35,54	Ord. \$ 50,37	Ord. \$ 40,39	Ord. \$ 51,88		Ord. \$ 53,43
	Fest. \$ 42,66	Fest. \$ 60,51	Fest. \$ 48,47	Fest. \$ 62,32		Fest. \$ 64,19
CONVOCATORIA	Ord. \$ 31,82	Ord. \$ 44,54	Ord. \$ 35,95	Ord. \$ 45,87		Ord. \$ 47,24
	Fest. \$ 38,19	Fest. \$ 53,84	Fest. \$ 43,15	Fest. \$ 55,45		Fest. \$ 57,11
CABEZOTE PORTADA				Ord. \$ 39,27	Ord. \$ 72,93	
				Fest. \$ 44,88	Fest. \$ 78,54	
ALTO IMPACTO		Ord. \$ 36,30	Ord. \$ 33,86	Ord. \$ 39,74		Ord. \$ 42,44
		Fest. \$ 42,88	Fest. \$ 39,92	Fest. \$ 45,80		Fest. \$ 47,63

Cheques y Libretas * c/publicacion	Sociales	Mortuorios	Cines	Pag. Tarjeta	Publireportaje
4,00	\$11	\$ 18,00	\$ 9,00	\$ 19,00	\$ 25,00

Palabra	CLASIFICADOS			CLASIFICADOS RECUADRO	JUDICIALES	
	Minúsculas	Mayúsculas	QR		4 MODULOS	6 MODULOS
	\$0,36	\$0,42	\$0,43	Ord. \$18,87	\$7,34	\$11,02
Destacado con un color	12% adicional	12% adicional	0% adicional	Fes. \$22,08		

SUPLEMENTOS			
	Interior Indet.	Interior Determ.	Ultima Página
Ellas & Ellos - Dominical	\$ 12,21	\$ 13,32	\$ 15,54
Mercurito - Sábados - Infantil	\$ 12,21	\$ 13,32	\$ 15,54

INSERTOS	1 - 4 HOJAS	5 - 8 HOJAS	9 - 16 HOJAS	MAS DE 16 HOJAS
		\$0,09	\$0,12	\$0,16

	Sup. 300x100 pxl.	Sup. 728x90 pxl.	300x250 pxl.	1500x150 pxl.	Pantallazo
BANNERS WEB ROTATIVOS	200 mensual	400 mensual	300 mensual	500 mensual	\$.1200 mensual
BANNERS WEB EXCLUSIVOS	300 mensual	600 mensual	400 mensual	700 mensual	
BANNERS WEB INTERIORES	180 mensual	350 mensual	250 mensual	450 mensual	

CONFECCION DE SUPLEMENTOS			
	# DE PAGINAS	FULL COLOR	BLANCO Y NEGRO
		TIRAJE DE MIL A TRES MIL EJEMPLARES	8
12	\$0,31		\$0,21
16	\$0,32		\$0,23
20	\$0,35		\$0,27
24	\$0,36		\$0,28
TIRAJE DE TRES A SIETE MIL EJEMPLARES	8	\$0,20	\$0,14
	12	\$0,21	\$0,15
	16	\$0,22	\$0,16
	20	\$0,23	\$0,17
	24	\$0,13	\$0,18
TIRAJE DE SIETE MIL A QUINCE MIL EJEMPLARES	8	\$0,13	\$0,09
	12	\$0,14	\$0,10
	16	\$0,15	\$0,11
	20	\$0,16	\$0,12
	24	\$0,18	\$0,13

IMPORTANTE: 20% por cada color adicional. 80% para full color con tarifa de página determinada

TARIFAS NO INCLUYEN IVA.



LA VOZ DEL TOMEBAMBA 1070AM Inicio Noticias Cobertura

Lo dijeron en la radio código de

Austro Cultura Ciencia y Tecnología Noticias Coloradas Deportes Lo dijeron en la radio La columna de G

TARIFAS

Spot	Rotativos	Informativos mañana y medio día	Informativos noche	Deportivos
30"	\$4,20	\$11,30	\$9,80	\$9,80
45"	\$5,25	\$13,90	\$12,15	\$12,15
60"	\$6,60	\$16,10	\$14,00	\$14,00

1. LOS PRECIOS DETALLADOS NO INCLUYEN IVA.
2. LA PUBLICIDAD PUEDE EMPROMOVERSE DE LUNES A DOMINGO.
3. SI EL CLIENTE ESCOGE EL HORARIO DE TRANSMISIÓN, SE RECARGARA LA DE TARIFA DE UN 20%.

LA VOZ DEL TOMEBAMBA 1070AM

- Noticias
 - Última Hora
 - Deportes
 - Austro
 - Ciencia y Tecnología
- Deportes
 - Columna de Guifor
 - Noticias Coloradas
 - Zona de Candela
- Archivo
 - Noticias de la Radio
 - Lo que dijeron en la radio
- La Radio
 - Cobertura
 - Programación
 - Tarifas
 - Contactese

©2017 Radio La Voz del Tomezamba - Todos los derechos reservados.



Copycentro XEROX

Cuenca, 26 de octubre del 2017

Señores
INOVACENTRO
CIUDAD

PROFORMA

No	Descripción	V. Unitario	V. Total
1000	FLAYERS FULL COLOR	0,065	65,00
			65,00

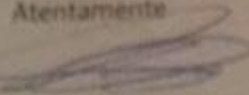
PRECIOS NO INCLUYEN IVA

Además permitamos informarles que realizamos trabajos de

Impresión de carnets, tarjetas de presentación, material publicitario, dípticos, trípticos, adhesivos, y terminados de documentos en general.

Estaremos gustosos de contar con ustedes dentro de nuestro selecto grupo de clientes.

Atentamente


Diego Pulla
COPICENTRO XEROX



Sacre y Benigno Malo
2831625 - 2827124
copycentroaerovishot



Precio \$23890 incluye balde y aire acondicionado es modelo 2018

**ESPECIFICACIONES CAMION
HFC1040K2**

TRANSMISION	
Relación de Transmisión / Primera Directa:	
Sincronización:	1ra a 5ta.
Tipo:	JAC 5 vel. MSB-5M
Relación Final del Eje:	6.142:1 D803
Embrague:	Mono Disco Seco: Hidráulico

MOTOR	
Modelo:	JAC HFC4DA1-TC Euro II
No. De Cilindros:	4 en Línea Turbo Intercooler
Cilindrada:	2.771cc.
Potencia Max:(ISO Bruto)	
HP/RPM:	92/3600
Torque Max:(ISO Bruto) Kg-m/RPM:	21/2100-2300
Relación de Compresión: (a 1)	17
Sistema de Lubricación:	Tipo Flujo Total, Bomba de Aceite, Filtro de Aceite, Enfriador.
Sistema de Enfriamiento:	Rdiador, Ventilador y Bomba
	de Agua
Sistema de Inyección:	Bomba de Inyección Rotativa Mecánica, Filtro de Combustible Gobernador Mecánico
Capacidad del Tanque:	18,5 gls.

CHASIS	
Frenos:	Hidráulicos, Asistidos por Vacío Doble circuito
Dirección:	Hidráulica
Radio Min. de Giro:	7 m.
Tamaño de Neumáticos:	700-16 12 pr
Sistema Eléctrico:	Batería 12 Voltios 48 Ah. Alternador 12 Voltios 50 Amp
Suspensión Delantera:	Ballestas eje Rígido, Cap. Eje 2150Kg. 2150
Suspensión Trasera:	Ballesta eje Rígido, Cap. Eje 3550 Kg. 3150
Eje Trasero:	Totalmente Flotante
Cabina:	Sencilla abatible
Amortiguadores:	Hidráulicos de Doble Acción, Telescopicos
Extra:	Radio Cd, aire acondicionado Toma de Aire Superior

PESOS	DIMENSIONES											
	Unidad Kg.	Unidad mm.										
	PESO BRUTO VEHICULAR (GVW)	PESO TOTAL CHASIS CABINA	CAPACIDAD DE CARGA (Kg)	WB	OL	FF	AF	FT	OW	RT	OH	CL
HFC1040K2	5740	2300	3590	3360	5995	1105	1530	1440	1900	1790	2250	4250
HFC1040KL	5300	2190	3000	3000	5745	1105	1530	1440	1900	1790	2213	3930





7. BIBLIOGRAFIA

- Grupo Spurrier. (2013). *ProEcuador*. Obtenido de <http://www.proecuador.gob.ec/wp-content/uploads/2015/06/Perfiles-de-Inversiones-Promocion-de-Inversiones/Perfiles-de-Inversion/Muebles-y-Productos-de-Madera.pdf>
- ACHOY, P. D. (2008). *PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS*. Obtenido de PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS: <https://es.slideshare.net/plugoa/pequeas-y-medianas-empresas>
- Banco Central del Ecuador. (17 de 08 de 2017). *Banco Central del Ecuador*. Obtenido de Banco Central del Ecuador: <https://www.bce.fin.ec/index.php/boletines-de-prensa-archivo/item/989-banco-central-expuso-las-previsiones-macroecon%C3%B3micas-del-pa%C3%ADs>
- BCE. (2016). *BANCO CENTRAL DEL ECUADOR*. Obtenido de PIB SECTORIAL: <https://contenido.bce.fin.ec/home1/estadisticas/bolmensual/IEMensual.jsp>
- BCE. (2016). *Banco Central del Ecuador (BCE)*. Obtenido de Banco Central del Ecuador (BCE): <https://contenido.bce.fin.ec/docs.php?path=/documentos/PublicacionesNotas/Catalogo/CuentasNacionales/Anuales/Dolares/indicecn1.htm>
- David, F. R. (2008). *Administración Estratégica*. México: Pearson Education.
- Diario el Mercurio. (13 de Noviembre de 2015). Exponen necesidades del sector de la madera y el mueble. *Diario el Mercurio*.
- Diario el Mercurio. (24 de ABRIL de 2016). Innovacentro de la Madera. *Innovación*.
- Ducker, P. (2011). *Slideshare*. Obtenido de <https://es.slideshare.net/jairodriguez/modelo-de-negocios-02>
- Durán, S. A. (2013). El efecto de la innovación en las mipymes de Cuenca, Ecuador. Estudio observacional descriptivo transversal. *MASKANA*, 9-10.
- Ecuadorforestal. (4 de Octubre de 2012). *Ecuador Forestal*. Obtenido de Ecuador Forestal: <http://ecuadorforestal.org/noticias-y-eventos/ficha-tecnica-no-8-fernán-sánchez/>
- Ecuadorforestal. (2 de Agosto de 2012). *Ecuador Forestal*. Obtenido de Ecuador Forestal: <http://ecuadorforestal.org/fichas-tecnicas-de-especies-forestales/ficha-tecnica-no-4-laurel/>
- Ecuadorforestal. (15 de Octubre de 2012). *Ecuador Forestal*. Obtenido de Ecuador Forestal: <http://ecuadorforestal.org/noticias-y-eventos/ficha-tecnica-no-9-chuncho/>
- ECUADORFORESTAL. (ABRIL de 2012). *ECUADORFORESTAL*. Obtenido de https://ecuadorforestal.org/wp-content/uploads/2013/03/PE_Industrias.pdf
- ECUADORFORESTAL. (ABRIL de 2012). *PLANIFICACION ESTRATEGICA TRANSFORMACION Y COMERCIALIZACION DE MADERA EN EL ECUADOR*. Obtenido de Ecuador Forestal: https://ecuadorforestal.org/wp-content/uploads/2013/03/PE_Industrias.pdf
- ECUADORFORESTAL. (ABRIL de 2012). *PLANIFICACION ESTRATEGICA TRANSFORMACION Y COMERCIALIZACION DE MADERAS DEL ECUADOR*.



- Obtenido de PLANIFICACION ESTRATEGICA TRANSFORMACION Y COMERCIALIZACION DE MADERAS DEL ECUADOR:
https://ecuadorforestal.org/wp-content/uploads/2013/03/PE_Industrias.pdf
Ecuadorforestal. (6 de Marzo de 2013). *Ecuador Forestal*. Obtenido de Ecuador Forestal:
<http://ecuadorforestal.org/fichas-tecnicas-de-especies-forestales/ficha-tecnica-no-13-pino-pinus-radiata/>
- ECUADORFORESTAL. (2013). *ECUADORFORESTAL*. Obtenido de
https://ecuadorforestal.org/wp-content/uploads/2013/03/PE_Industrias.pdf
Ecuadorforestal. (2017). *Sector Forestal Productivo Forma*. Obtenido de Ecuador Forestal:
<http://ecuadorforestal.org/informacion-s-f-e/sector-forestal-productivo-formal/>
- EDEC. (2015). *Empresa Pública Municipal de Desarrollo Económico de Cuenca*. Obtenido de Empresa Pública Municipal de Desarrollo Económico de Cuenca:
http://www.edec.gob.ec/sites/default/files/RENDICION%20EDEC2015%20DEFINITIVO%20CON%20ALCALDE_0.pdf
- EDEC. (2016). *Innovacento del mueble y la madera*. Obtenido de EDEC E.P:
<http://www.edec.gob.ec/?q=content/innovacento-de-la-madera-y-el-mueble>
- EDEC. (2017). *EDEC*. Obtenido de EDEC: <http://www.edec.gob.ec/?q=content/historia>
- EDEC. (2017). *EDEC*. Obtenido de INNOVACENTRO DE LA MADERA Y EL MUEBLE: <http://www.edec.gob.ec/?q=content%2Finnovacento-de-la-madera-y-el-mueble>
- EDEC. (30 de Abril de 2017). *Organigrama EDEC EP*. Obtenido de edec.gob.ec:
http://www.edec.gob.ec/sites/default/files/Copia%20de%20a1_0.pdf
- Ekos. (2015). La Industria en Ecuador. *Ekos*, 46-64.
- El Telégrafo. (12 de 04 de 2017). La economía del Ecuador se contrajo 1,5% en 2016. *El Telégrafo*.
- Escudero, J. (2016). Como se elabora un modelo de negocios . *Emprendedores*.
- Escudero, M. (24 de 03 de 2017). *Laboratorio Científico en el Innovacento de la Madera y el Mueble*. Obtenido de Edec. EP: <http://www.edec.gob.ec/?q=content/laboratorio-cient%2Fico-en-el-innovacento-de-la-madera-y-el-mueble>
- Girón, J. C. (s.f.). *Slideshare*. Obtenido de Slideshare:
<https://es.slideshare.net/wsanavria/la-cadena-de-valor-de-michael-porter>
- GRUPO ENROKE. (2010). *PYMES EN EL ECUADOR*. Obtenido de PYMES EN EL ECUADOR: <http://www.grupoenroke.com/index.php/proyecto-pymes/46-que-son-las-%20pymes>
- IEBS. (2016). *Modelo de negocio Canvas*. Obtenido de Digital Marketing trends:
<http://digitalmarketingtrends.es/modelo-canvas-plan-de-negocio-en-9-pasos/>
- INEC. (2016). *Instituto Nacional de Estadísticas y Censos*. Obtenido de
http://produccion.ecuadorencifras.gob.ec/geoqlik/proxy/QvAJAXZfc/opendoc.htm?document=empresas_test.qvw&host=QVS%40virtualqv&anonymous=true
- INEC. (Octubre de 2017). *Instituto Nacional de Estadística y Censos*. Obtenido de
<http://www.ecuadorencifras.gob.ec/historicos-ipc/>
- Maderea. (26 de Noviembre de 2016). *maderea*. Obtenido de maderea:
<https://www.maderea.es/tableros-de-madera-tipos-caracteristicas-y-usos/>



- Ministerio de Relaciones Exteriores de Nicaragua. (2015). *COMPETITIVE ENTERPRISE INSTITUTE*. Obtenido de http://www.cei.org.ni/images/export_value_honey_nicaragua.pdf
- Muñoz, C. (2010). *Facultad de Administración y Economía- Universidad santiago de Chile*. Obtenido de http://www.fae.usach.cl/fae1/docs/opinion/munoz_academicos_1302.pdf
- Prado, J. (2006). Análisis y Ranking de PYMES. *Perspectiva*, 2-3. Obtenido de <http://investiga.ide.edu.ec/index.php/revista-febrero-2006/736-analisis-y-ranking-de-pymes>
- Proecuador. (2016). *Muebles y Productos de Madera*. Obtenido de Muebles y Productos de Madera: <http://www.proecuador.gob.ec/wp-content/uploads/2015/06/Perfiles-de-Inversiones-Promocion-de-Inversiones/Perfiles-de-Inversion/Muebles-y-Productos-de-Madera.pdf>
- PROEcuador. (2017). *Análisis Sectorial de muebles y acabados de construcción*. Obtenido de Análisis Sectorial de muebles y acabados de construcción: <http://www.proecuador.gob.ec/wp-content/uploads/2015/12/An%C3%A1lisis-Sectorial-Muebles-y-Elaborados-20171.pdf>
- ProEcuador. (s.f.). *Instituto de Promoción de Exportaciones e Inversiones del Ecuador*. Obtenido de <http://www.proecuador.gob.ec/compradores/oferta-exportable/madera/>
- ProEcuador. (s.f.). *Madera*. Obtenido de Instituto de Promoción de Exportaciones e Inversiones del Ecuador: <http://www.proecuador.gob.ec/compradores/oferta-exportable/madera/>
- RODRÍGUEZ, J. (2012). *SLIDESHARE*. Obtenido de SLIDESHARE: <https://es.slideshare.net/AliniuZizRguezT/simbolos-diagrama-de-flujo>
- S.N.C, N. F. (2016). *La pequeña empresa y la tecnología*. Obtenido de revista pyme: <http://revistapyme.com/2017/05/20/la-pequena-empresa-y-la-tecnologia/>
- Sánchez, J. Q. (2006). La cadena de valor: Una herramienta del pensamiento estratégico. *Telos*, 377-389.
- SERVICIO DE RENTAS INTERNAS. (2017). *SERVICIO DE RENTAS INTERNAS*. Obtenido de <http://www.sri.gob.ec/de/32>
- Stern, L. W. (1999). *Canales de comercialización*. Madrid: Pearson Educación.
- Superintendencia de Comunicación. LOC. (2017). *Superintendencia de Comunicación*. Obtenido de Inversión en publicidad 2017: <http://www.supercom.gob.ec/images/d/2017/12/Inversion-Publicidad-2017.pdf>
- Telégrafo. (2014). El 60% de los muebles se fabrica en la Ciudad de Cuenca. *Telégrafo*.
- Torrecilla, J. M. (s.f.). *Metodología de Investigación Avanzada*. Obtenido de Metodología de Investigación Avanzada: [https://www.uam.es/personal_pdi/stmaria/jmurillo/Met_Inves_Avan/Presentaciones/Entrevista_\(trabajo\).pdf](https://www.uam.es/personal_pdi/stmaria/jmurillo/Met_Inves_Avan/Presentaciones/Entrevista_(trabajo).pdf)
- VERA, J. C. (02 de 2012). *ENCADENAMIENTO DE LA PRODUCCIÓN DE BIENES ELABORADOS DE MADERA EN EL ECUADOR*. Obtenido de ENCADENAMIENTO DE LA PRODUCCIÓN DE BIENES ELABORADOS DE MADERA EN EL ECUADOR:



<http://repositorio.flacsoandes.edu.ec/bitstream/10469/9310/2/TFLACSO-2012JCRV.pdf>

Weiskopf, B., & Landero, M. L. (2011). *Value Links*. Obtenido de Value Links:
<http://valuelinks.org/wp-content/uploads/2015/09/Guia-Methodologica-Implementacion-del-Proceso-de-Fomento-de-Cadena-de-Valor.pdf>