



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO

FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

ESCUELA DE INGENIERÍA FINANCIERA Y COMERCIO

EXTERIOR

CARRERA DE INGENIERÍA EN COMERCIO EXTERIOR

TESIS DE GRADO

Previo a la obtención del Título de:

INGENIEROS EN COMERCIO EXTERIOR

“PLAN DE EXPORTACIÓN DE MADERA DE LAUREL AL MERCADO
COLOMBIANO, CIUDAD DE CALI DE LA INDUSTRIA MADERERA “CÓNDO”,
DE LA CIUDAD DE RIOBAMBA PROVINCIA DE CHIMBORAZO”

PRESENTADO POR:

Luis Camilo Torres Coloma.

Carlos David Vargas Sánchez

Riobamba - Ecuador

2013

CERTIFICACIÓN DEL TRIBUNAL

Certificamos que el presente trabajo ha sido revisado en su totalidad, quedando autorizada su presentación.

Ing. Rómulo Redroban Mera
Director de Tesis

Ing. Jorge Bolívar Alvarado Maldonado
Miembro del Tribunal

CERTIFICADO DE AUTORÍA

Las ideas expuestas en el presente trabajo de investigación y que aparecen como propias son en su totalidad de absoluta responsabilidad de los autores.

Luis Camilo Torres Coloma

Carlos David Vargas Sánchez

AGRADECIMIENTO

“Agradecemos de manera general a todos y cada uno de los docentes que durante nuestra vida politécnica nos han impartido sus conocimientos, de tal forma que nos permitan crecer como profesionales y desenvolvemos en el ámbito laboral con excelencia”.

Luis Camilo Torres Coloma

Carlos David Vargas Sánchez

DEDICATORIA

“A mis padres, mis hermanos, que han sido pilar fundamental de apoyo en mi vida politécnica, que me han permitido lograr con éxito la culminación de mi carrera”.

Luis Camilo Torres Coloma

“A mi padres por su incondicional apoyo y confianza que me brindo a lo largo de mi carrera, logrando cumplir con una de mis metas con valentía y éxito”.

Carlos David Vargas Sánchez

ÍNDICE DE CONTENIDO

Portada	I
Certificación del tribunal.....	II
Certificado de autorización.....	III
Agradecimiento	IV
Dedicatoria.....	V
Índice de contenido.....	VI
Índice de figuras.....	X
Índice de cuadros.....	XI
Índice de anexos.....	XIII
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I.....	2
1. Generalidades	2
1.1. Colombia	2
1.1.1. Toponimia.....	3
1.1.2. Geografía.....	3
1.2. Santiago de Cali	4
1.2.1. Toponimia.....	5
1.2.2. Historia	5
1.2.3. Geografía.....	6
1.2.4. Demografía.....	7
1.2.5. Estructura político-administrativa.....	8
1.2.6. División administrativa	9
1.2.7. Economía	10

1.3.	Laurel.....	12
1.3.1.	Clasificación científica	12
1.3.2.	Descripción.....	13
1.3.3.	Cultivo.....	13
1.3.4.	Usos	14
1.4.	Industria Maderera “Cónodo”.....	14
1.4.1.	Misión de la Industria Maderera “Cónodo”	14
1.4.2.	Visión de la Industria Maderera “Cónodo”	15
CAPÍTULO II.....		16
2.	Análisis situacional	16
2.1.	Matriz de implicados	16
2.2.	Análisis externo	17
2.2.1.	Determinación de los factores externos estratégicos.	17
2.2.1.1	Matriz de factores externos económicos.....	19
2.2.1.2	Matriz de factores externos sociales.....	22
2.2.1.3.	Matriz de factores externos político-legales.....	24
2.2.1.4.	Matriz de factores externos tecnológicos.....	25
2.2.2.	Matriz de prioridades	26
2.2.2.1	Matriz de prioridades factores económicos	26
2.2.2.2	Matriz de prioridades factores sociales.....	27
2.2.2.3	Matriz de prioridades factores políticos-legales.....	28
2.2.2.4	Matriz de prioridades factores tecnológicos.....	29
2.2.3.	Matriz de perfiles estratégicos externos.	30
2.2.4.	Capacidad de respuesta a factores estratégicos externos	31
2.3.	Análisis interno	33

2.3.1.	Factores clave internos.....	33
2.3.2.	Matriz de perfiles estratégicos internos.	35
2.3.3.	Capacidad de respuesta a factores estratégicos internos	36
CAPÍTULO III		38
3.	Propuesta: Plan de exportación de madera de laurel al mercado Colombiano, ciudad de Cali de la industria maderera “Cónodo”, de la ciudad de Riobamba provincia de Chimborazo	38
3.1.	Diagnóstico de la Industria Maderera “Cónodo”	38
3.1.1.	Estrategia corporativa	38
3.1.2.	Recursos disponibles.....	40
3.1.3.	Modelos de gestión.....	46
3.1.3.1	Dirección por objetivos	46
3.1.3.1.1	Proceso de la dirección por objetivos	46
3.2.	Diagnóstico del mercado exterior	48
3.2.1.	Características fundamentales y tendencias	48
3.2.2.	Relaciones internacionales/regionales (Organismos adscritos, acuerdos comerciales suscritos)	49
3.3.	Estrategia de penetración de mercado	54
3.3.1.	Estrategia de crecimiento intensivo	54
3.3.2.	Estrategias de la Industria Maderera “Cónodo”	55
3.3.2.1	Estrategia de promoción.....	55
3.3.2.2	Estrategia de precio.....	56
3.3.2.3	Estrategia de servicio	56
3.4.	Plan financiero.....	57
3.4.1.	Estado de resultados año base	57
3.4.2.	Calculo de las ventas (tablones).....	58

3.4.3.	Gastos de exportación.....	59
3.4.4.	Estado de resultados exportando el 30% de la producción de tablones de laurel	63
3.4.5.	Estado de resultados exportando el 35% de la producción de tablones de laurel	64
3.4.6.	Estado de resultados exportando el 40% de la producción de tablones de laurel	66
3.4.7.	Estado de resultados exportando el 45% de la producción de tablones de laurel	67
3.4.8.	Estado de resultados exportando el 50% de la producción de tablones de laurel	69
3.5.	Plan de acción para la realización de la exportación.....	72
3.5.1.	Cronograma.....	72
3.5.2.	Esquema básico de exportación.....	73
3.5.3.	Requisitos y documentos para exportar	73
3.5.3.1	Registro como exportador	73
3.5.3.2	Documentos para exportar:	74
3.5.3.3	Certificados.....	83
3.5.3.3.1	Certificados sanitarios.....	83
3.5.3.3.2	Certificado de origen	83
3.5.3.3.3	Certificados de calidad.....	85
3.5.4.	Trámites de exportación	85
3.5.5.	Documentos a presentar por la Industria Maderera Cónodo.....	91
3.5.6.	Barreras arancelarias	91
3.5.7.	Regímenes aduaneros	92
3.5.8.	Elección de la forma de pago	94

CAPÍTULO IV.....	96
4. Conclusiones y recomendaciones	96
4.1 Conclusiones:.....	96
4.2 Recomendaciones.....	97
Resumen	98
Summary	998
Bibliografía.....	100
ANEXOS.....	101

Índice de figuras

No	Título	Página
1.	Mapa de Colombia	4
2.	Mapa de Cali	6
3.	Árbol de laurel	12
4.	Organigrama Industria Maderera “Cónodo”	15
5.	Estrategia corporativa Industria maderera “Cónodo”	40
6.	Palo de escoba.....	43
7.	Cortinero.....	44
8.	Caja para empaque de frutas y verduras	44
9.	Leña a granel.....	45
10.	Merma	45
11.	Organizaciones económicas y comerciales.....	50
12.	Variación de los gastos de exportación por porcentaje de la producción vendida.....	62
13.	Variación de la utilidad exportando el 30%.....	64

14. Variación de la utilidad exportando el 35%.....	65
15. Variación de la utilidad exportando el 40%.....	67
16. Variación de la utilidad exportando el 45%.....	68
17. Variación de la utilidad exportando el 50%.....	70
18. Resumen variaciones de la utilidad	71
19. Cronograma.....	72
20. Esquema básico de exportación.....	73
21. Factura proforma	76
22. Factura comercial	78
23. Carta de porte.....	80
24. Lista de empaque - packing list	82
25. Certificado de origen	84
26. Barreras arancelarias	92

Índice de cuadros

No	Título	Página
1.	Clasificación científica	12
2.	Matriz de implicados.....	16
3.	Matriz de factores externos económicos	19
4.	Matriz de factores externos sociales	22
5.	Matriz de factores externos político-legales.....	24
6.	Matriz de factores externos tecnológicos	25
7.	Matriz de prioridades factores económicos	26
8.	Matriz de prioridades factores sociales	27
9.	Matriz de prioridades factores políticos-legales.....	28

10. Matriz de prioridades factores tecnológicos.....	29
11. Matriz de perfiles estratégicos externos.	30
12. Capacidad de respuesta a factores estratégicos externos	31
13. Factores clave internos	33
14. Matriz de perfiles estratégicos internos.	35
15. Capacidad de respuesta a factores estratégicos internos	36
16. Productos que fabrica la Industria maderera “Cónodo”	42
17. Estado de resultados año base	57
18. Cálculo de las ventas (tablones).....	59
19. Gastos de exportación 30%.....	60
20. Gastos de exportación 35%.....	60
21. Gastos de exportación 40%.....	60
22. Gastos de exportación 45%.....	61
23. Gastos de exportación 50%.....	61
24. Gastos de exportación.....	61
25. Estado de resultados exportando el 30%	63
26. Estado de resultados exportando el 35%	64
27. Estado de resultados exportando el 40%	66
28. Estado de resultados exportando el 45%	67
29. Estado de resultados exportando el 50%	69
30. Resumen variaciones de la utilidad	70
31. Variaciones en puntos porcentuales.....	71
32. Trámites obligatorios para productos en general.....	86
33. Trámites obligatorios: autorizaciones previas.....	87
34. Trámites complementarios: certificados no exigibles	88

Índice de anexos

No	Título	Página
1.	Modelo de contrato de compra venta internacional	101
2.	Certificado de origen	104
3.	Instructivo para llenar certificado de origen otros países.....	105
4.	Proceso producción.....	106

INTRODUCCIÓN

La actividad exportadora no es una actividad eventual o de corto plazo que responde a situaciones coyunturales, por el contrario es una actividad que exige una visión de mediano plazo y una planeación de los recursos, puesto que a través de esta se está visualizando un escenario más próspero para las organizaciones en cuanto a rentabilidad, crecimiento y estabilidad.

El comercio internacional permite a un país especializarse en la producción de los bienes que fabrica de forma más eficiente y con menores costes. Las exportaciones aumentan el mercado potencial de los bienes que produce determinada economía, y caracteriza las relaciones entre países, permitiendo medir la fortaleza de sus respectivas economías.

Por lo que hoy es de gran importancia dar un paso hacia la exportación como una forma de especialización y ampliación de nuevos horizontes en un negocio, es así que el Plan de Exportación es una herramienta que nos transporta para estar a la vanguardia del mundo paralelamente con la aplicación de áreas como el Marketing y las Finanzas, por lo mismo se ha tomado la decisión de realizar un Plan de Exportación de laurel hacia Colombia para la Empresa Industrial “Cónodo”, mismo que permitirá conocer las condiciones del país y la ciudad a la cual se va a exportar, además de que con esta información se realizará un análisis situacional que muestre desde los principales implicados en la exportación hasta como afectan las variables macroeconómicas, políticas, sociales y tecnológicas a las exportaciones principalmente de madera

En cuanto al plan de exportación mostrará los documentos, trámites y requisitos necesarios para la exportación del producto y cómo afecta a la parte financiera de la empresa, diseñándolo de forma flexible, de tal manera que se puedan generar cambios futuros para adaptarlo a la realidad de un momento dado.

CAPÍTULO I

1. Generalidades

Se comenzará haciendo una breve reseña del país al que se va a exportar, en este caso Colombia y específicamente a la ciudad de Cali para tener una visión más amplia de las condiciones físicas, económicas y políticas, luego se hará una breve revisión de las exportaciones del Ecuador entorno al laurel y por ultimo las generalidades de la empresa.

1.1. Colombia

Colombia es un país de América, miembro de la Unión de Naciones Suramericanas (UNASUR) e integrante del mercado emergente de Colombia, Indonesia, Vietnam, Egipto, Turquía y Sudáfrica (CIVETS), ubicado en la zona noroccidental de América del Sur, organizado constitucionalmente como una república unitaria descentralizada. Su capital es Bogotá. Su superficie es de 2'070.408 km², de los cuales 1'141.748 km² corresponden a su territorio continental y los restantes 928.660 km² a su extensión marítima, de la cual mantiene diferendos limítrofes con Venezuela y Nicaragua.¹ Limita al este con Venezuela y Brasil, al sur con Perú y Ecuador y al noroeste con Panamá; en cuanto a límites marítimos, colinda con Panamá, Costa Rica, Nicaragua, Honduras, Jamaica, Haití, República Dominicana y Venezuela en el mar Caribe, y con Panamá, Costa Rica y Ecuador en el océano Pacífico.

Colombia es la única nación de América del Sur que tiene costas en el océano Pacífico y en el Mar Caribe, en los que posee diversas islas como el archipiélago de San Andrés y Providencia. El país es la cuarta nación en extensión territorial en América del Sur y, con alrededor de 47 millones de habitantes, la tercera en población en América Latina, después de Brasil y México, y superando a Argentina.

¹Biblioteca Luis Ángel Arango. Consultado el 09/05/2008

Colombia es reconocida a nivel mundial por la producción de café suave, flores, esmeraldas, carbón y petróleo, su diversidad cultural y por ser el segundo de los países más ricos en biodiversidad del mundo. Es uno de los principales centros económicos de la América hispanoparlante (el cuarto), y en 2009 la economía número 27 a nivel planetario.

1.1.1. Toponimia

Colombia o tierra de Cristóbal Colón, nombrada en honor al "descubridor" de América.

El nombre de Colombia fue concebido por el venezolano Francisco de Miranda para denominar la unión de las actuales repúblicas de Ecuador, Colombia y Venezuela, en homenaje a quien descubrió América, Cristóbal Colón (en italiano Cristoforo Colombo).²

1.1.2. Geografía

El país está compuesto por seis regiones geográficas naturales: Amazonía, Andina, Caribe, Insular, Orinoquía y Pacífica. Colombia es el vigésimo sexto país más grande del mundo y el cuarto en América del Sur, cubriendo 1 141 748 km².

Localizado en el extremo noroccidental del territorio suramericano, está bordeado por el este con Venezuela y Brasil, al sur con Ecuador y Perú, al norte con el mar Caribe (Océano Atlántico), al noroeste con Panamá, y por el oeste con el Océano Pacífico.

El país también reconoce los límites de su mar territorial, limitando con los países caribeños de Jamaica, Haití, República Dominicana y los países centroamericanos de Honduras, Nicaragua y Costa Rica. Geológicamente, Colombia hace parte del Cinturón de Fuego del Pacífico que hace a la región propensa a terremotos, tsunamis y

² Rafael Núñez. «Himno nacional de Colombia» (en español). Presidencia de la República de Colombia. Consultado el 09/05/2008. «Segunda Estrofa».

erupciones volcánicas por estar posicionada en la convergencia de las placas de Nazca, del Caribe y Suramericana. Estas placas forman en Colombia dos grandes zonas territoriales; una sumergida en el Océano Pacífico y el mar Caribe cubriendo un área aproximada de 828.660 km² y una segunda formada por las montañas de los Andes y las llanuras del oriente que comparte con Venezuela cubriendo aproximadamente 1'143.748 km².

Figura No 1
Mapa de Colombia



Fuente: web.presidencia.gov.co/asiescolombia/mapacol.htm

1.2. Santiago de Cali

Cali (oficialmente, Santiago de Cali) es la capital del departamento de Valle del Cauca en Colombia y la tercera ciudad más poblada del país, después de Bogotá y Medellín con 2'039.626 habitantes.

Como capital departamental, alberga las sedes de la Gobernación del Valle del Cauca, la Asamblea Departamental, el Tribunal Departamental, la Fiscalía General, Instituciones y Organismos del Estado.

Santiago de Cali fue fundada en 1536 y aunque es una de las ciudades más antiguas de América, solamente hasta la década de 1930 se

aceleró su desarrollo hasta convertirse en uno de los principales centros económicos e industriales del país y el principal centro urbano, cultural, económico, industrial y agrario del suroccidente colombiano.

1.2.1. Toponimia

La ciudad tiene un nombre compuesto a la usanza de casi todas las fundaciones españolas en América. Santiago (uno de los nombres más difundidos en el continente gracias a las devociones de Santiago de Compostela en España), hace honor al Apóstol Santiago. Cali se funda un 25 de julio, día en que se celebra la fecha del Apóstol Santiago, patrono principal de Europa. Por eso se le da este nombre a la ciudad.

El nombre de Cali en cambio tiene varias lecturas: puede provenir del idioma Páez Caly (tejido sin agujas), posiblemente hace alusión a uno de los pueblos indo-americanos al nombre que daba a la región y a un río al sur de la ciudad, Lili (en Páez, "húmedo"). También se ha pensado que fueron indígenas mexicanos al servicio de los conquistadores quienes dieron el nombre a Cali, del azteca calli ("casa"), posiblemente sea una palabra de origen quechua introducida por los indios Yanaconas que fueron traídos por el fundador Sebastián de Benalcázar desde Ecuador, interpretación respaldada por la existencia de una población indígena de nombre "Cali Cali" en las proximidades de Quito. La etimología más probable es la Páez, puesto que varios nombres del Valle del Cauca encuentran su significado en esa lengua, especialmente si se sigue el antiguo diccionario de Eugenio del Castillo y Orozco.³

1.2.2. Historia

Santiago de Cali es una de las ciudades más antiguas en Colombia y en el continente americano. Su fundación data del año 1536 de manos del conquistador Sebastián de Benalcázar a solo tres años de la fundación

³ Castillo y Orozco, Eugenio (1877). Vocabulario Páez-Castellano. París: Maisonneuve y Cía Libreros Editores.

de Cartagena de Indias (1533), dos años antes de la fundación de Santa Fe de Bogotá (1538) y a 26 años de la fundación de la primera población hispánica en el continente: Santa María la Antigua del Darién(1510), desaparecida.

Figura No 2
Mapa de Cali



Fuente: web.presidencia.gov.co/asiescolombia/mapacol.htm

1.2.3. Geografía

La ciudad está ubicada en las coordenadas 3°27'00"N 76°32'00"O, en el departamento del Valle del Cauca. Geográficamente Cali está en el valle del río Cauca, el segundo en importancia del país. A la altura de Cali este valle tiene 35 km de ancho y la zona urbana esta sobre el costado occidental del río. La parte occidental de la ciudad se encuentra custodiada por los célebres Farallones de Cali, que hacen parte de la Cordillera Occidental de los Andes colombianos.

El municipio de Cali limita al norte con Yumbo y la Cumbre, al nororiente con Palmira y al oriente con Candelaria. Al sur se encuentra el municipio de Jamundí, el área rural de Buenaventura al suroccidente y Dagua al noroccidente.

1.2.4. Demografía

Cali no escapa a la tendencia colombiana de crecimiento de las áreas urbanas en detrimento de la población rural, tanto así que la ciudad (y su área metropolitana) duplicó su participación en la población vallecaucana y del país, hoy en día más del 60% de la población del Valle del Cauca habita en Cali y su área metropolitana.

En cuanto a la distribución de la población, Cali es una ciudad habitada por gente joven según estadísticas del DANE. El grueso de la población es menor de 40 años. También se observa una mayor población de mujeres en casi todos los rangos de edad, excepto entre la población más joven, igualmente se ve como la edad promedio de las mujeres es mayor que la de los hombres.

El incremento de la línea de pobreza en Cali muestra lo crítica que es la situación de ciudad. Según la Misión para el Diseño de una Estrategia para la Reducción de la Pobreza y la Desigualdad, el 67,5% de los habitantes de la ciudad se pueden considerar pobres (2004). Mediciones de expertos en el tema,⁴ indican que este porcentaje fue 29,8% en 1994 y 39,0% en 1998.

Este incremento se debe en gran parte a la crisis económica que empezó en 1998, pero también a la falta de respuesta de las políticas públicas para superar dichas situaciones por parte de las administraciones municipales precedentes.

De acuerdo con la Consultoría para los Derechos Humanos, Codhes, en el período 1999-2005 llegaron a Cali más de 55.000 personas como resultado de desplazamientos, de los cuales casi 20.000 llegaron solo en el 2005. La mayoría de esta población desplazada se establece en el sureste de la ciudad en el Distrito de Aguablanca.

⁴Fundación Foro Nacional por Colombia; Asociación de Trabajo Interdisciplinario - A.T.I., Fedevivienda, Campaña del Milenio Colombia "Sin Excluidos 2015 "Por una Colombia sin pobreza", Oxfam Novib

Un aspecto destacado de la demografía caleña, y en general del occidente colombiano, es el alto porcentaje de población afro-colombiana, aproximadamente un 24%, lo que hace de Cali una de las urbes latinoamericanas con mayor población de raza negra. La influencia afro-colombiana en la cultura caleña es evidente en los aspectos musicales, por ejemplo, la ciudad es reconocida por sus orquestas de música salsa.

1.2.5. Estructura político-administrativa

Santiago de Cali está regido por un sistema democrático basado en los procesos de descentralización administrativa generados a partir de la proclamación de la Constitución Política de Colombia de 1991. A la ciudad la gobierna un alcalde (poder ejecutivo) y un Concejo Municipal (poder legislativo).

El Alcalde de Calies el jefe de gobierno y de la administración municipal, representando legal, judicial y extrajudicialmente al municipio. Es un cargo elegido por voto popular para un periodo de cuatro años, que en la actualidad (2008) es ejercido por Jorge Iván Ospina. Entre sus funciones principales están la administración de los recursos propios de la municipalidad, velar por el bienestar y los intereses de sus conciudadanos y representarlos ante el Gobierno Nacional, además de impulsar políticas locales para mejorar su calidad de vida, tales como programas de salud, vivienda, educación e infraestructura vial y mantener el orden público.

El Concejo de Calies una Corporación Administrativa de elección popular, compuesta por 19 ediles de diferentes tendencias políticas, elegidos democráticamente para un período de cuatro años,⁵ y cuyo funcionamiento tiene como eje rector la participación democrática de la comunidad. El concejo es la entidad legislativa de la ciudad emite

⁵Congreso de Colombia (2007). «LEY 136 DE 1994 (Principios Generales Sobre la Organización y el Funcionamiento de los Municipios)».

acuerdos de cumplimiento obligatorio en su jurisdicción territorial. Entre sus funciones está aprobar los proyectos de los alcaldes, velar por la preservación y defensa del patrimonio cultural, dictar las normas orgánicas del presupuesto y expedir anualmente el presupuesto de rentas y gastos.

Como organismos de control están la Contraloría y La Personería.

Administrativamente la Alcaldía de Cali se divide en dos grandes grupos: La administración central y las entidades descentralizadas. Se entiende por Administración Central al conjunto de entidades que dependendirectamente del Alcalde. Estas entidades son denominadas Secretarías o Departamentos Administrativos.

1.2.6. División administrativa

El área urbana de la ciudad se divide en 22 comunas, estas a su vez se dividen en barrios y urbanizaciones. En toda la ciudad hay 249 barrios aprobados y 91 urbanizaciones. De acuerdo a la administración pública hay 509.987 casas y apartamentos. La distribución de clases sociales se cuenta en lados de manzana por estrato, y para finales del 2005 era: bajo-bajo,20%, bajo 31,92%, medio-bajo 32,45%, medio 6,72%, medio-alto 7,61% y alto 1,10%.

La zona rural se divide en 15 corregimientos, estos a su vez se dividen en veredas. La zona rural se extiende 43.717,75 ha y en ella viven 48.368 personas según poblaciones proyectadas por el Departamento Administrativo de Planeación Municipal (DAPM).

Cada comuna y corregimiento cuenta con una Junta Administradora Local-JAL, integrada por no menos de cinco ni más de nueve miembros, elegidos por votación popular para un período de cuatro años que deberán coincidir con el período del Concejo Municipal.

Una JAL cumple funciones concernientes con los planes y programas municipales de desarrollo económico y social de obras públicas,

vigilancia y control a la prestación de los servicios municipales en su comuna o corregimiento, y las inversiones que se realicen con los recursos públicos, además de lo concerniente a la distribución de las partidas globales que les asigne el presupuesto municipal, reunirse por lo menos una vez al mes, dictar su propio reglamento, expedir actos con el nombre de resoluciones y, en general, velar por el cumplimiento de sus decisiones, recomendar la adopción de determinadas medidas por las autoridades municipales, y promover la participación ciudadana.

1.2.7. Economía

Cali y el Valle del Cauca son el tercer principal centro económico de Colombia siendo punto de intercambio económico nacional e internacional.

La Ciudad es paso obligado desde/hacia el sur del país y la frontera con Ecuador, y está conectado con el mundo a través del puerto marítimo de Buenaventura.

Aunque no hay cifras oficiales del Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE) del producto interno bruto (PIB) por ciudades, según cálculos de la administración caleña, en 1996 el PIB de la Cali fue de 6.000 millones de dólares, equivalente a un 7% del PIB del país. Este porcentaje es un poco menor al de Medellín (8%, 2005) de una población un poco mayor, pero substancialmente inferior al de Bogotá (23,1%, 2005), que tiene 3 veces más habitantes.

Según estadísticas del DANE, en 1995 el crecimiento anual del PIB de la región vallecaucana fue casi el doble del mismo índice a nivel nacional. Para 1997 el PIB vallecaucano aumentó escasamente, ni siquiera un 1%.

En 1999 la recesión económica del país se sintió con una depresión que hizo que la economía se redujese mostrando un crecimiento del PIB de -4%. Desde entonces el PIB del Valle ha crecido con altibajos, sin

embargo su participación porcentual a nivel nacional ha venido cayendo desde 1995 como se puede apreciar en la gráfica.

El departamento contribuye de manera importante a la economía nacional. Según estadísticas del año 2005, en lo agrícola el Valle contribuye con un 5,37% de la producción nacional, lo cual es relativamente bajo comparado con Antioquia (15,48%) o Cundinamarca (12,81%). En los productos de pesca, la región vallecaucana ocupa el primer lugar aportando el 36% de la producción total del país. En cuanto a la minería, el Valle no es región de metales, sin embargo en cuanto a minerales no metálicos el departamento aporta el 8,15% del valor agregado de toda Colombia.

La industria vallecaucana contribuye en un 13,81% del valor agregado nacional, superado únicamente por Bogotá con un 25,39% y Antioquia con un 18,20%. Particularmente, las industrias de alimentos, bebidas y tabaco, son renglones importantes de la economía del Valle aportando un 16% del valor agregado a nivel nacional, igualado por Antioquia y únicamente superado por Bogotá. En cuanto a comercio, a nivel nacional Bogotá tiene un 32,22%, Antioquia un 13,25% y el Valle un 11,34%. En servicios de transporte el Valle tiene 12,52% del valor agregado nacional, superado por Bogotá con un 25,75%. En servicios financieros el Valle tiene una participación del 9,75%, muy distante de Bogotá (48,39%) y de Antioquia (14,59%).

El Índice de Precios del Consumidor (IPC) de Cali ha sido desde la década pasada uno de los más bajos entre las ciudades colombianas. Cerca del 78% de los caleños están en edad de trabajar (más de 18 años). En el 2005 por primera vez en 6 años la ciudad presentó un índice de ocupación por encima del 60%, lo cual confirma el buen estado de la economía, liderada principalmente por el crecimiento en industria manufacturera, la agricultura y el comercio entre otros.

1.3. Laurel

Laurus nobilis, laurel o lauro es un arbusto o árbol perenne de hasta 15 m de alto, perteneciente a la familia de las lauráceas, a la que da nombre. Es originario de la zona Mediterránea y sus hojas son utilizadas como condimento en la cocina. Otros nombres con los que es conocido son: laurel común, del palo, laurel americano paleño o laurel de cocina, el rústico.

Figura No3
Árbol de laurel



Fuente: INIAP

1.3.1. Clasificación científica

A continuación presentamos una tabla con la clasificación científica:

Cuadro No 1

Clasificación científica	
Reino:	Plantae
División:	Magnoliophyta
Clase:	Magnoliopsida
Subclase:	Magnoliidae

Orden:	Lurales
Familia:	Lauraceae
Género:	<i>Laurus</i>
Especie:	<i>L. nobilis</i>

Fuente: INIAP

1.3.2. Descripción

El laurel común es un árbol dioico perennifolio de 5-10 m de altura, de tronco recto con la corteza gris y la copa densa, oscura. Ramaje erecto.

Hojas simples, alternas, lanceoladas u oblongo-lanceoladas, de consistencia algo coriácea, aromáticas, con el borde en ocasiones algo ondulado. Ápice agudo y base atenuada. Miden unos 3-9 cm de longitud y poseen corto peciolo. El haz es de color verde oscuro lustroso, mientras que el envés es más pálido. Flores dispuestas en umbelas sésiles de 4-6 flores. La unisexualidad de las flores es debido a un fenómeno de aborto, y prueba de ello es la presencia de 2-4 estaminodios en las flores femeninas.

Las flores aparecen en marzo-abril, y son amarillentas, sin interés. El fruto es drupáceo, ovoide, de 1-1.5 cm de longitud, tornándose de color negro en la madurez. Madura a principios de otoño.

1.3.3. Cultivo

Se puede multiplicar por semillas y por esquejes, tanto de raíz como de tallo (estacas). La multiplicación por semillas es algo lenta. La semilla debe recolectarse en zonas donde existan pies de los dos sexos, debiéndose coger sólo los frutos que están en la planta y no los caídos al suelo, pues suelen estar fermentados. La semilla limpia germina mejor

que la que conserva el pericarpio seco. Los tratamientos de inmersión en agua de la semilla aumentan y aceleran la germinación.

El laurel es planta poco exigente en suelos, aunque va mejor en aquellos sueltos y frescos. Soporta muy bien la poda y es sensible a parásitos que suelen poblarla, algunos de los más comunes son:

- Cochinillas son su principal enemigo (el 90% de los laureles las portan). Sobre la melaza que secretan éstas, se asienta el hongo negrilla, que más que daño a la planta la afea mucho.
- Sila (*Trioza alacris*), una plaga que produce síntomas llamativos. Las hojas aparecen arrugadas como consecuencia de las picaduras de este pequeño insecto chupador. Es difícil ver al causante del mal puesto que no permanece estático en la hoja.
- Pulgones.

1.3.4. Usos

El laurel tiene diferentes usos, entre los cuales destacamos:

- Madera bruta y astillas
- Tableros contrachapados
- Tableros
- Molduras
- Chapas
- Muebles

1.4. Industria Maderera “Cónodo”

1.4.1. Misión de la Industria Maderera “Cónodo”

Comprar, transformar y aserrar madera, para satisfacer las necesidades de los clientes, usando materia prima de excelente calidad y basados en

los criterios de honestidad, responsabilidad y protección al medio ambiente.

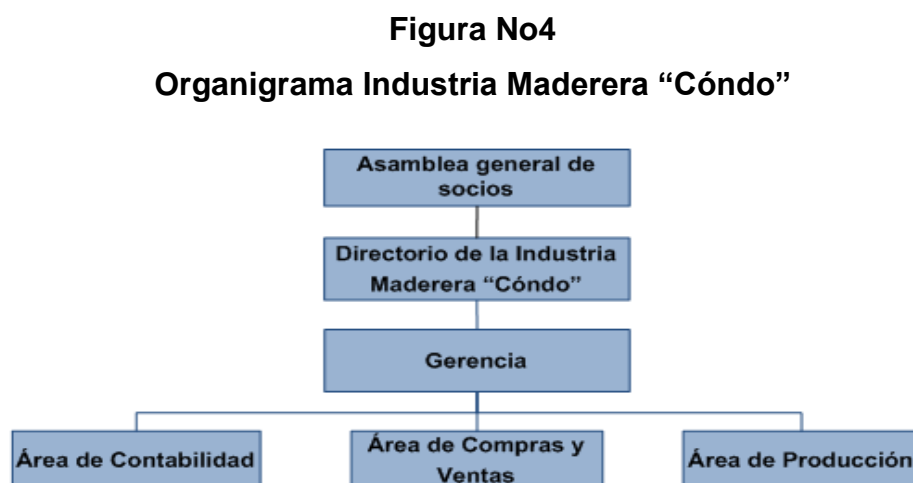
1.4.2. Visión de la Industria Maderera “Cónodo”

Ser una empresa líder a nivel regional en la comercialización de madera aserrada y preparada, satisfaciendo así las necesidades de industrias de la construcción; mediante un servicio de entrega a tiempo basados en la responsabilidad, honestidad, cuidado y protección del medio ambiente.

1.4.4. Estructura organizacional

En el estatuto la Industria Maderera “Cónodo” se indica una estructura donde la Asamblea General es la máxima autoridad, es quien elige el Directorio. La Asamblea General la conforman los Directorios de cada organización de base y ellos son delegados oficiales para la elección del Directorio. La estructura cuenta además con una Gerencia que es la que administra las Comisiones y rinde cuentas al Directorio en primera instancia y de ser necesario a la Asamblea, esta área propone la gestión empresarial.

El siguiente gráfico muestra la estructura que actualmente está en funcionamiento:



Fuente: Industria Maderera “Cónodo”

CAPÍTULO II

2. Análisis situacional

2.1. Matriz de implicados

Como implicados se señalarán a las personas, grupo de personas u organizaciones, que de una u otra manera están relacionados, en un sentido o en otro, con el cumplimiento de la misión de la industria, los mismos influirán directamente o serán influidos por las decisiones de la industria, de modo positivo o negativo.

Cuadro No2
Matriz de implicados

IMPLICADOS	CRITERIOS
Gerente.	<ul style="list-style-type: none">• Toma decisiones.• Responsable del éxito o del fracaso de la Industria.• Representan a la Industria.
Gobierno.	<ul style="list-style-type: none">• Influye con leyes y/o políticas.• Ofrece incentivos.
Proveedores.	<ul style="list-style-type: none">• Suministran la materia prima y materiales directos
Competidores.	<ul style="list-style-type: none">• Afectan el precio del producto por leyes de oferta.

	<ul style="list-style-type: none"> • Obligan a ser competitivos
Distribuidores.	<ul style="list-style-type: none"> • Ofrecen servicios de distribución del producto.
Trabajadores.	<ul style="list-style-type: none"> • Prestan sus servicios. • Reciben un salario.
Clientes.	<ul style="list-style-type: none"> • Consumidores del producto.
Instituciones financieras.	<ul style="list-style-type: none"> • Son una fuente de financiamiento.
País Importador	<ul style="list-style-type: none"> • El país que tiene la empresa que se encargara de comercializar el producto

Elaborado por: Los Autores

2.2. Análisis externo

2.2.1. Determinación de los factores externos estratégicos.

Respecto a los factores externos nos referiremos a índices, características, y situaciones del medio en el que desenvuelve sus actividades la industria, estos factores se analizan desde el punto del Macroentorno, y así determinaremos su comportamiento actual y su impacto respecto a la industria.

Macroentorno

Al identificar el Macroentorno o medio ambiente general estudiaremos las fuerzas que no se puede controlar, es decir que están fuera del alcance de la industria y en lo que ella no tiene ningún grado de

intervención, básicamente consideraremos cuatro aspectos que son los siguientes:

- Factor Económico.
- Factor Social.
- Factor Político - Legal.
- Factor Tecnológico.

A continuación se presenta una matriz de factores externos, los cuales representan la situación actual, en el que se desenvolverá la industria y además se indica los implicados en cada factor.

2.2.1.1 Matriz de factores externos económicos

Cuadro No3

Matriz de factores externos económicos

FACTORES Y SUS DIMENSIONES.	COMPORTAMIENTO	IMPACTO EN LA INDUSTRIA.	IMPLICADOS
<p>E.1. Recesión Económica.</p> <p>Fase del ciclo económico caracterizado por una contracción en las actividades económicas de consecuencias negativas.</p>	<p>Después de un periodo recesivo a nivel mundial, a la misma se la está dejando atrás, de todas formas se la debe tener en cuenta debido a los factores ambientales – naturales que pueden afectar drástica y desprevénidamente</p>	<p>El impacto es directo, ya que por la recesión no se pueden hacer grandes inversiones tranquilamente, hasta que la situación económica sea confiable y segura.</p>	Gobierno
			Competidores
			Clientes
			País Importador
<p>E.2. Inflación.</p> <p>Describe una disminución del valor del dinero en relación a la cantidad de bienes y servicios que se pueden comprar con el mismo.</p>	<p>Su comportamiento se ha mantenido estable, con una leve tendencia a la alta respecto al enero del año anterior 3.17 (2011), la inflación se encuentra en el 5.29%a enero 2012</p>	<p>Ya que tiene un valor estable no existe afectación, pero se la debe tener en cuenta debido a que la misma muestra como pierde poder adquisitivo el dinero.</p>	Gobierno
			Competidores
			Clientes

<p>E.3. Impuestos.</p> <p>Son las contribuciones obligatorias establecidas en la Ley.</p>	<p>El comportamiento de esta variable ha sido estable en lo que se refiere al IVA, y en lo que respecta al impuesto a la renta existe una reducción progresiva de la tarifa en los siguientes términos:</p> <p>Durante el ejercicio fiscal 2011, la tarifa impositiva fue del 24%, Durante el ejercicio fiscal 2012, la tarifa impositiva, será del 23%. A partir del ejercicio fiscal 2013, en adelante, la tarifa impositiva será del 22%</p>	<p>Afecta directamente y beneficiosamente, ya que la industria maderera Cónodo pagará el impuesto a la renta en los términos establecidos.</p>	Cientes
			Empresa
<p>E.4. Tasa Activa Referencial.</p> <p>Es el promedio ponderado semanal de las tasas de operaciones de crédito de entre 84 y 91 días, otorgadas</p>	<p>Esta tasa mantiene un comportamiento estable en relación a otros indicadores, el mismo se ha mantenido por largo tiempo entre 8.17% y 9.21%</p>	<p>Repercute directamente ya que las mismas son las que permitirán a la corporación elaborar planes de inversión y proyectos de</p>	Gobierno.
			Empresas.

por todos los bancos privados, al sector corporativo.		ampliación con mayor precisión.	Sector Financiero.
E.5. Riesgo país. Hace referencia a la situación tanto política como económica de un país.	El riesgo país ha ido tomando una tendencia a la baja en los últimos meses, esta variable debe ser considerada ya que puede variar repentinamente.	Aunque no afecta de manera significativa, ya que la corporación no necesitará inversión extranjera, hay que tomarlo en cuenta desde el punto que es una amenaza a nivel general.	Gobierno.
			Competidores.
E.6. Comportamiento del dólar a nivel mundial. Se refiere a con qué frecuencia se utiliza esta moneda para transacciones sean internacionales o nacionales.	El dólar es una moneda fuerte, ya que la economía estadounidense por ser muy dinámica la respalda de buena manera, de todas formas se debe tener en cuenta el cambio especialmente en lo referente al peso colombiano, para no afectar la competitividad del producto, tanto para el importador como para el exportador	Afecta directamente a las negociaciones pues se necesitará estar constantemente vigilando las tasas de cambio de las dos monedas para que no afecte a las negociaciones	Gobierno.
			Empresas.
			País Importador

Elaborado por: Los Autores

2.2.1.2 Matriz de factores externos sociales

Cuadro No4

Matriz de factores externos sociales

FACTORES Y SUS DIMENSIONES.	COMPORTAMIENTO.	IMPACTO EN LA INDUSTRIA.	IMPLICADOS.
<p>S.1 Migración Interna.</p> <p>Traslado de personas de un lugar a otro para residir en él.</p>	<p>Existe una amplia tendencia a la migración interna en nuestro país, la gente está saliendo a la ciudad para residir en ella y abandona el campo.</p>	<p>Esta variable no tiene un impacto significativo en lo que se refiere a la industria maderera Cónodo</p>	<p>Cientes Nacionales</p>
<p>S.2 Clase social.</p> <p>Alta.</p> <p>Media.</p> <p>Media – baja.</p> <p>Baja</p>	<p>Aunque existen esfuerzos por parte del gobierno hay una gran brecha entre las clases sociales, al existir una alta concentración de dinero en manos de unos pocos, y las diferencias con las demás clases son muy amplias.</p>	<p>La variable clases sociales no tiene un impacto determinante en la industria maderera Cónodo</p>	<p>Cientes.</p>
<p>S.3 Desempleo.</p> <p>Muestra el paro forzoso o</p>	<p>El comportamiento de esta variable en el último semestre ha</p>	<p>Esta variable tiene un impacto bajo que se lo</p>	<p>Cientes</p>

desocupación de los asalariados que pueden y quieren trabajar pero no encuentran puesto de trabajo	estado entre 9.09% y 5.07% con tendencia a la baja ⁶	debe tener en cuenta.	Gobierno
			Competidores

Elaborado por: Los Autores

⁶ Instituto Nacional de Estadísticas y Censos

2.2.1.3. Matriz de factores externos político-legales

Cuadro No5

Matriz de factores externos político-legales

FACTORES Y SUS DIMENSIONES	COMPORTAMIENTO	IMPACTO EN LA INDUSTRIA	IMPLICADOS
<p>PL.1. Marco jurídico vigente.</p> <p>Son las leyes existentes en lo referente a los permisos de funcionamiento y para exportar el producto.</p>	<p>Existen trámites jurídicos demandados por la ley tanto para el funcionamiento de la industria, como para la exportación de la madera</p>	<p>No existe mayor impacto en la industria maderera Cónodo, pues las leyes se aplican a todas la entidades exportadoras y comercializadoras, y son leyes que se deberán seguir obligatoriamente</p>	Gobierno
			Empresas

Elaborado por: Los Autores

2.2.1.4. Matriz de factores externos tecnológicos

Cuadro No6

Matriz de factores externos tecnológicos

FACTORES Y SUS DIMENSIONES	COMPORTAMIENTO	IMPACTO EN LA INDUSTRIA	IMPLICADOS
<p>T.1 Telecomunicaciones.</p> <p>Son las compañías que prestan servicios de comunicación necesarios para el funcionamiento de una empresa</p>	<p>El comportamiento de esta variable es favorable al existir precios descendentes debido a la fuerte competencia existente en el mercado</p>	<p>Facilita la comunicación de la industria maderera Cónodo, y reduce costos a traes de la contratación de planes corporativos</p>	Proveedores
			Distribuidores
			Trabajadores
<p>T.2 Accesibilidad a Internet</p>	<p>En los últimos años la accesibilidad a internet se ha visto incrementada ya que su costo se ha reducido considerablemente</p>	<p>Impacta de buena manera pues la comunicación con las empresas receptoras del producto en Colombia generalmente se realizarán por este medio</p>	Nuevos Clientes
			Competidores.

Elaborado por: Los Autores

2.2.2. Matriz de prioridades

2.2.2.1 Matriz de prioridades factores económicos

Cuadro No 7

Matriz de prioridades factores económicos

PROBABILIDAD DE OCURRENCIA	Alta	Alta Prioridad E.1.	Alta Prioridad	Media Prioridad
	Media	Alta Prioridad E.3. E.4. E.6.	Media Prioridad E.2. E.5.	Baja Prioridad
	Baja	Media Prioridad	Baja Prioridad	Baja Prioridad
		Alto	Medio	Bajo
		PROBABILIDAD DE IMPACTO		

Elaborado por: Los Autores

E.1 Recesión Económica

E.2 Inflación

E.3 Impuestos

E.4 Tasas Activa Referencial

E.5 Riesgo país

E.6 Comportamiento del dólar a nivel mundial.

Se observa que el factor económico recesión economía tiene una probabilidad de ocurrencia alta y tendría un impacto alto pues afectaría

directamente a las ventas, por otro lado factores como los impuestos, tasas de interés y el comportamiento del dólar, tienen probabilidad de ocurrencia media pero el impacto si ocurriera seria alto debido a que afectan directamente a la parte financiera, a los precios y a los términos de negociación con el país al que se va a exportar, el riesgo país por otro lado junto con la inflación aunque tienen ocurrencia media no tendrían una afectación prioritaria para la industria.

2.2.2.2 Matriz de prioridades factores sociales

Cuadro No 8

Matriz de prioridades factores sociales

PROBABILIDAD DE OCURRENCIA	Alta	Alta Prioridad	Alta Prioridad	Media Prioridad
	Media	Alta Prioridad	Media Prioridad	Baja Prioridad S.1. S.2. S.3.
	Baja	Media Prioridad	Baja Prioridad	Baja Prioridad
		Alto	Medio	Bajo
		PROBABILIDAD DE IMPACTO		

Elaborado por: Los Autores

S.1 Migración Interna

S.2 Clase social

S.3 Desempleo

Dentro de los aspectos sociales se puede observar que los factores considerados tienen una probabilidad de ocurrencia media, y de igual manera su impacto en la empresa para los tres factores es bajo pues no representan mayor problema, por lo tanto tienen una prioridad baja.

2.2.2.3 Matriz de prioridades factores políticos-legales

Cuadro No 9
Matriz de prioridades factores políticos-legales

PROBABILIDAD DE OCURRENCIA	Alta	Alta Prioridad	Alta Prioridad	Media Prioridad
	Media	Alta Prioridad	Media Prioridad	Baja Prioridad PL.1.
	Baja	Media Prioridad	Baja Prioridad	Baja Prioridad
		Alto	Medio	Bajo
		PROBABILIDAD DE IMPACTO		

Realizado por: Los Autores

PL.1 Marco jurídico vigente

Dentro de lo que se refiere a factores políticos - legales, se ha determinado que el marco jurídico vigente tiene una ocurrencia media y una probabilidad de impacto medio ya que el marco jurídico debe ser estable para que no produzca incertidumbre dentro de lo que se refiere a toma de decisiones en cuanto a aspectos técnicos y legales.

2.2.2.4 Matriz de prioridades factores tecnológicos

CuadroNo 10

Matriz de prioridades factores tecnológicos

PROBABILIDAD DE OCURRENCIA	Alta	Alta Prioridad T.1 T.2	Alta Prioridad	Media Prioridad
	Media	Alta Prioridad	Media Prioridad	Baja Prioridad
	Baja	Media Prioridad	Baja Prioridad	Baja Prioridad
		Alto	Medio	Bajo
		PROBABILIDAD DE IMPACTO		

Elaborado por: Los Autores

T.1 Telecomunicaciones

T.2 Accesibilidad a Internet

Estos factores son de gran importancia para la empresa, pues impactan de buena manera permitiéndole abaratar los costos de comunicación y dado que la accesibilidad a internet tiene gran probabilidad de ocurrencia, esto facilita en gran medida la comunicación por medios virtuales con las empresas que receptorán el producto de la industria maderera Cónodo.

2.2.3. Matriz de perfiles estratégicos externos.

CuadroNo 11
Matriz de perfiles estratégicos externos.

FACTOR	CLASIFICACIÓN DEL IMPACTO				
	Gran amenaza	Amenaza	NORMAL	Oportunidad	Gran oportunidad
Recesión económica.	1				
Inflación.		1			
Impuestos.				1	
Tasas Activa				1	
Riesgo país.		1			
Cotización del dólar.		1			
Migración interna.			1		
Clase social.			1		
Desempleo.			1		
Marco jurídico vigente.			1		
Telecomunicaciones.					1
Acceso a Internet					1
PORCENTAJE	8%	25%	33%	17%	17%

Elaborado por: Los Autores

ANÁLISIS

La matriz de perfiles estratégicos muestra la identificación de los factores reconociendo su impacto en la industria como una amenaza, una oportunidad o con un impacto normal hacia la misma.

Dentro de la matriz se observa que existe:

Gran amenaza **8%**

Amenaza **25%**

E **33%**

Oportunidad **17%**

Gran oportunidad **17%**

Por lo tanto se tendrán cuenta estos factores en los demás estudios, de tal manera que el proyecto de ajuste lo más posible a la realidad actual.

2.2.4. Capacidad de respuesta a factores estratégicos externos

CuadroNo 12

Capacidad de respuesta a factores estratégicos externos				
FACTOR	Peso del Impacto		Valoración de la capacidad de respuesta	Valor ponderado de la respuesta
	Importancia Ponderada	Peso específico		
Recesión económica.	16	0,09	3	0,28
Inflación.	18	0,11	3	0,32
Impuestos.	20	0,12	3	0,36
Tasas Activa	16	0,09	3	0,28

Riesgo país.	10	0,06	2	0,12
Cotización del dólar.	18	0,11	2	0,21
Migración	5	0,03	4	0,12
Clase social.	5	0,03	4	0,12
Desempleo.	10	0,06	4	0,24
Marco jurídico vigente.	15	0,09	3	0,27
Telecomunicaciones	18	0,11	4	0,43
Acceso a Internet	18	0,11	4	0,43
Total	169	1,00	-	3,17

Elaborado por: Los Autores

La calificación para la importancia se la hizo sobre 20.

La escala de la capacidad de respuesta es:

1. Pobre
2. Bajo lo Normal
3. Normal
4. Sobre lo Normal
5. Alto

La capacidad de respuesta que tiene la industria, a los factores externos es Normal

2.3. Análisis interno

En este análisis se identifican y evalúan las fortalezas y debilidades de la corporación en sus áreas funcionales, entre ellas:

- Administración.
- Marketing.
- Finanzas.
- Recursos Humanos.

2.3.1. Factores clave internos

Cuadro No 13
Factores clave internos

FACTORES Y SUS DIMENSIONES.	SITUACIÓN DE LA INDUSTRIA	IMPLICADOS
M. Función de Marketing	El marketing abarca muchas áreas dentro de sí mismo, en la industria encontramos que necesita designar más presupuesto para esta área, y realizar un plan de comunicación.	Administración
		Socios
R.H. Recursos Humanos	El personal de la industria tiene una amplia experiencia en lo que se refiere a aserrar, al uso de la maquinaria e instrumentos, además se nota un buen ambiente de trabajo	Administración
		Personal
F. Finanzas	En el ámbito financiero la industria	Administración

	se maneja eficientemente, tiene una deuda controlada y mantiene márgenes de utilidad adecuados.	Socios
A. Administración.	El administrador lleva mucho tiempo dirigiendo y ha demostrado manejarla de la mejor manera.	Administración
		Socios

Elaborado por: Los Autores

2.3.2. Matriz de perfiles estratégicos internos.

Cuadro No 14
Matriz de perfiles estratégicos internos.

FACTOR	CLASIFICACIÓN DEL IMPACTO				
	Debilidad		NORMAL	Fortaleza	
	Gran Debilidad	Debilidad	E	Fortaleza	Gran Fortaleza
M. Función de Marketing		1			
R.H. Recursos Humanos				1	
F. Finanzas				1	
A. Administración.				1	
	0%	25%	0%	75%	0%

Elaborado por: Los Autores

ANÁLISIS

La matriz de perfiles estratégicos muestra la identificación de los factores reconociendo su impacto en la industria como una amenaza, una oportunidad o con un impacto normal hacia la misma.

Dentro de la matriz se observa que existe:

Gran Fortaleza **0%**

Fortaleza **75%**

E **0%**

Debilidad **25%**

Gran Debilidad **0%**

Estos factores se tomarán en cuenta en los siguientes estudios de tal manera que el plan se ajuste de la manera más adecuada a la situación actual de la corporación, la cual por lo que se puede observar, necesita pequeños ajustes en los departamentos con debilidades y maximizar las fortalezas que ya tiene.

2.3.3. Capacidad de respuesta a factores estratégicos internos

CuadroNo 15

Capacidad de respuesta a factores estratégicos internos				
FACTOR	Peso del Impacto		Valoración de la capacidad de respuesta	Valor ponderado de la respuesta
	Importancia Ponderada	Peso específico		
Marketing	15	0,22	3	0,65
Recursos Humanos	18	0,26	4	1,04
Finanzas	18	0,26	3	0,78
Administración.	18	0,26	4	1,04
Total	69	1,00	-	3,52

Elaborado por: Los Autores

La calificación para la importancia se la hizo sobre 20.

La escala de la capacidad de respuesta es:

1. Pobre
2. Bajo lo Normal
3. Normal
4. Sobre lo Normal
5. Alto

La capacidad de respuesta que tiene la industria, a los factores internos es Normal

CAPÍTULO III

3. Propuesta: Plan de exportación de madera de laurel al mercado Colombiano, ciudad de Cali de la industria maderera “Cónodo”, de la ciudad de Riobamba provincia de Chimborazo

3.1. Diagnóstico de la Industria Maderera “Cónodo”

Dentro del diagnóstico de la empresa maderera Cónodo se analizará acerca de la estrategia corporativa, los recursos disponibles, el modelo de gestión que aplica

3.1.1. Estrategia corporativa

La estrategia corporativa de la empresa maderera busca lograr un liderazgo basado en rentabilidad sostenible de largo plazo en la industria maderera en Riobamba y Ecuador, diferenciándonos por la excelencia en el servicio a los clientes, innovación de productos y el manejo eficiente y sostenible de los procesos.

En línea con lo anterior, la maderera Cónodo ha planificado y ejecutado una estrategia de corto y mediano plazo en base a 4 grandes pilares.

- Lograr la mayor cercanía posible con los clientes.
- Innovación efectiva a través de la detección oportuna de nuevas tendencias.
- Alcanzar la máxima eficiencia posible en nuestras operaciones.
- Maximización de las sinergias entre los activos industriales y forestales.

Industria maderera “Cónodo” ha tomado el camino de la diferenciación para competir en la industria de tablonos ecuatorianos, a través de una

consolidada diversificación geográfica, obteniendo reconocimiento de marca relevante en las ciudades donde tiene presencia.

En este sentido, Industria maderera “Cónodo” tiene la convicción que el desarrollo sostenible genera valor en el largo plazo y es un factor clave para convertirse en una empresa rentable y exitosa, con mirada de futuro y reconocida por generar impactos positivos en las sociedades donde opera.

Industria maderera “Cónodo” se ha comprometido a administrar su negocio de forma sostenible, buscando maximizar el resultado financiero, social y ambiental de sus operaciones. Esto significa que se compromete a incorporar las variables sociales y ambientales como parte integral de su estrategia de negocios, operando a través de la gestión de triple resultado.

Para asegurar la integración de los temas sociales y ambientales, en la estrategia de negocios se aplica un modelo incorporando a objetivos financieros, sociales y ambientales, el sistema de gestión del desempeño de los colaboradores y un conjunto de políticas y procedimientos enmarcados en un sistema de gestión.

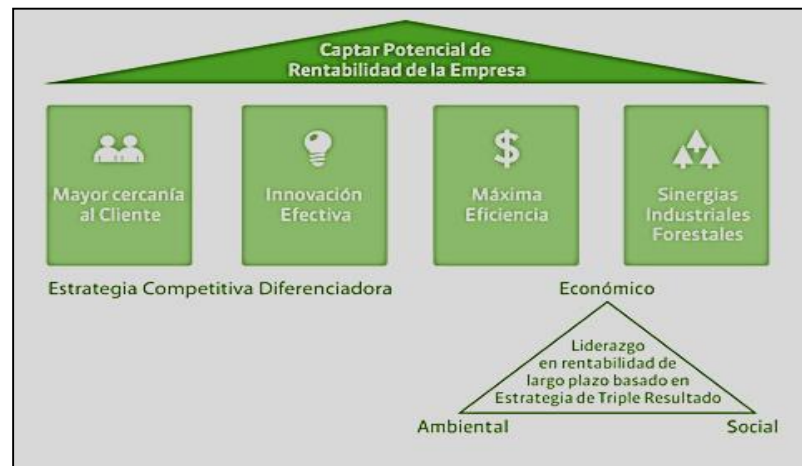
A través de este modelo se establecen y monitorean los objetivos estratégicos en las distintas dimensiones, los cuales bajan a todos los colaboradores a través del sistema de gestión de desempeño.

En el 2011 los indicadores estratégicos sociales y ambientales incluyeron: emisiones de carbono, eficiencia energética, nivel de compromiso de colaboradores, desarrollo de negocios inclusivos a través de medianos y pequeños carpinteros, y minimización de accidentes.

Cabe destacar que estos son los indicadores incluidos en el sistema de monitoreo de la estrategia de negocios, existiendo otros indicadores

operacionales que se monitorean periódicamente, tales como huellas ambientales, comunicación con públicos, entre otros.

Figura N° 5
Estrategia corporativa Industria maderera “Cónodo”



Fuente: Industria maderera “Cónodo”

3.1.2. Recursos disponibles

Los recursos disponibles de la Industria maderera “Cónodo” se dividen en:

Humanos: conformado por el personal que labora en la industria.

- 1 gerente
- 1 secretaria contadora
- 30 operadores de maquinaria
- 1 chofer

Materiales: constituido por la maquinaria y equipos con los que cuenta la industria maderera “Cónodo”. Entre la maquinaria más importante se encuentran:

- Sierra con carro manual
- Desorilladora
- Trozadora

- Reaserradora
- Sierra cinta tabletera
- Banco con sierra circular
- Cepillo
- Molduradora
- Canteador
- Sierra radial
- Banco de sierra circular
- Bastonera
- Lijadoras
- Torno para madera
- Sierra cinta
- Taladro de banco
- Trompo hechizo
- Compresor
- Engrapadora
- Motosierra
- Herramientas manuales

La combinación de estos recursos hace posible la creación de los diferentes productos que fabrica la industria maderera “Cónodo”; los mismos que se detallan a continuación:

Piezas de madera en diferentes medidas comerciales: la empresa elabora piezas de madera en diferentes medidas comerciales que son establecidas por la demanda de los consumidores y las características de estas piezas son las siguientes:

Cuadro No 16
Productos que fabrica la Industria maderera “Cónodo”

Nombre de la pieza	Medidas	Imagen
Tabla	$\frac{1}{2}$ “, $\frac{3}{4}$ ”, 1” x 4”, 6”, 8”, 10” y 12” x 8ft y 10ft	
Tablón	Alto: 3.81 cm – 1.5” Ancho x 10 cm hasta 25.5 cm - 4 a 12” Largo 2.40 m. y 3 m.	
Polín	3” x 3” x 8ft y 10ft	
Palet´s Universal (PINO)	1200 x 1000 mm	

Fuente: Industria maderera “Cónodo”

De todos los residuos que se obtienen en la transformación de la madera en las diferentes medidas comerciales como son tabla, tablón, polín y vigas, se crean los productos que se presentan a continuación.

Barrote de madera: el barrote es una barra circular con las siguientes características:

a) Medida estándar (escoba)

Diámetro: 7/8"

Largo: 1.20 m

Figura No6
Palo de escoba



Fuente: Industria maderera "Cónodo"

b) Medida estándar (cortinero)

Diámetro: 1" a 1 1/2"

Largo: variable

Figura No7
Cortinero



Fuente Industria maderera "Cóndo"

Caja para empaque de frutas y verduras: es una caja fabricada con 19 piezas de madera: 3 tiras largas en cada uno de los 2 lados largos de la caja, y otras 3 tiras cortas en los 2 lados restantes; y 4 piezas en las esquinas.

La tapa es integrada por 3 piezas largas y dos cortas que las unen a los lados.

Las medidas de estas cajas son:

- **Altura:** 29 cm.
- **Ancho:** 30 cm.
- **Largo:** 50 cm.

Figura No8
Caja para empaque de frutas y verduras



Fuente: Industria maderera "Cóndo"

Leña a granel: toda la madera que no se utiliza en la producción de barrote y caja para empaque, es recortada en tramos de aproximadamente 50 cm. y vendida para utilizarse como combustible.

Figura No9
Leña a granel



Fuente: Industria maderera “Cóndo”

Merma: la merma se clasifica en dos tipos que son viruta y aserrín, y son el desperdicio que se obtiene de realizar cortes y cepillar la madera. Se utiliza principalmente como combustible y para la elaboración de comprimidos como: formica, fibracell, etc.

Figura No10
Merma



Fuente: Industria maderera “Cóndo”

3.1.3. Modelos de gestión

Los cuatro modelos de gestión más utilizados para la gestión son: la dirección por objetivos, planificación de proyectos, presupuesto base cero y sistema arriba-abajo.

El modelo de gestión que utiliza la empresa es Dirección por objetivos.

3.1.3.1 Dirección por objetivos

Es una forma de dirección participativa, un sistema de planificación-control y un instrumento de motivación y movilización vía participación.

Los principales puntos de la dirección por objetivos son:

- Define áreas de responsabilidad individual en términos de resultados esperados.
- La Trata de implicar a directivos y subordinados.
- Identifica el sistema de objetivos y subobjetivos de la organización, teniendo en cuenta los objetivos individuales y fijando unos estándares medibles en relación con los cuales se evaluarán las actuaciones.

3.1.3.1.1 Proceso de la dirección por objetivos

1. A partir de unos objetivos generales de la empresa y de unas áreas de responsabilidad bien definidas para los directivos a los distintos niveles, se determinan unos objetivos que deben alcanzar los responsables de las distintas áreas.
2. La definición de estos objetivos es el resultado de una negociación entre el responsable del objetivo y su superior jerárquico. Es necesario integrar los objetivos personales con los de la empresa.

3. Al definir los propios objetivos que expresan el qué, el cuánto y el cuándo, los ejecutivos deben también exponer el cómo piensan alcanzarlos, y en principio, tienen libertad para determinar los medios a utilizar y exponer sus necesidades de capital, materiales, recursos humanos, etc. No obstante, esta libertad se matiza con las variables de control que permiten velar por la coherencia de los medios y recursos a nivel global, y sobre todo, canalizar los comportamientos y evitar que éstos se vuelvan disfuncionales para la organización.
4. Marcar el nivel de contribución de estos objetivos a los objetivos generales.
5. Al final se evalúan los resultados alcanzados por los diferentes directivos. La base de referencia está constituida normalmente por los objetivos expresados en términos económicos, cuantificables y medibles y por las variables de control relativas a los medios utilizados.
6. El cuadro de mando es la herramienta mediante la cual un superior puede evaluar a los subordinados
7. El sistema de evaluación incluye un sistema de incentivos que no debería ser demasiado simplista, pero que debe ser normalizado por lo que suele basarse en incentivos económicos, aunque contempla también la promoción, el prestigio, etc.
8. La evaluación sirve de base a las acciones correctoras que conciernen a la adecuación entre la capacidad de cada responsable evaluado y su rol organizativo, por lo que a menudo no son acciones muy concretas.

La Dirección por Objetivos ha permitido mejorar el management de la empresa en cuanto supone la concreción de objetivos, la aclaración de las estructuras y normas de la organización, y la realización de un

control efectivo, pero sobre todo porque estimula la creatividad; ya que obliga a pensar cómo y con qué medios se logran los objetivos y ofrece una importante fuente de motivación y de iniciativa gracias al compromiso personal que adquieren los responsables sujetos a la Dirección por Objetivos.

3.2. Diagnóstico del mercado exterior

3.2.1. Características fundamentales y tendencias

Cambia la economía mundial pero también cambian las economías nacionales. Se habla entonces de una "nueva economía".

Economistas del Fondo Monetario Internacional (FMI) como De Masi, Estevao y Kodres definen la nueva economía como "...una economía caracterizada por una mayor tasa de crecimiento a largo plazo determinada por una tasa de crecimiento de la productividad persistentemente más alta, derivada, a su vez, principalmente de la producción, adopción y continua difusión de tecnologías de la información y las comunicaciones". Para ellos la "nueva economía" se relaciona al fenómeno ocurrido en la segunda mitad de la década del noventa, cuando la economía norteamericana experimentó un proceso sostenido de crecimiento económico, acompañado de bajas tasas de inflación y elevados niveles de productividad de la mano de obra.

Pero la nueva economía también se experimenta en los países en desarrollo. Sostenemos que en estos países el proceso tiene características diferenciales. Algunas de las nuevas tecnologías llegan a enclaves modernos en las ciudades pero coexisten con una población numerosa en situación de extrema pobreza. En los países andinos se da este fenómeno de una manera peculiar. Se trata de sociedades de legendaria tradición oral en las que la conquista trajo la imprenta y, en los últimos dos siglos se desarrollaron sistemas de aprendizaje y de comunicación basados fundamentalmente en el texto. Es en este marco

que llegan las nuevas tecnologías de la información y las comunicaciones. Coexisten entonces sistemas orales, escribales y electronales en un marco de diversidad cultural y de desafíos geográficos. Considerando los tres períodos históricos denominados "olas" que plantea Alvin Toffler², en los países en desarrollo se encuentran a la vez sociedades de primera, segunda y tercera ola, lo que tiene implicancias importantes en el contexto de cambio y en la formación de la nueva economía.

Diez son las Nuevas Tendencias del Comercio Mundial:

1. El comercio mundial crece más rápido que el producto mundial;
2. Ha cambiado la estructura del comercio mundial;
3. Productos diferenciados para mercados particulares;
4. Acelerado cambio tecnológico;
5. Mercados relativamente más abiertos;
6. Consumidores mejor informados y más exigentes;
7. Nueva organización del comercio mundial;
8. Nuevos temas en la agenda de negociación;
9. Nuevo Regionalismo; y,
10. El Paradigma Competitivo.

3.2.2. Relaciones internacionales/regionales (Organismos adscritos, acuerdos comerciales suscritos)

Ecuador es parte de importantes organismos internacionales como la Organización Mundial de Comercio (OMC), Fondo Monetario Internacional (FMI), Corporación Andina de Fomento (CAF), Banco Interamericano de Desarrollo (BID), Banco Mundial (BM), Comisión

Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), Fondo de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación (FAO), Organización de Estados Americanos (OEA), Organización de Naciones Unidas (ONU), Organización de Países Exportadores de Petróleo (OPEP).

En el siguiente listado se detalla otras organizaciones internacionales económicas y comerciales de las que Ecuador es miembro:

Figura No11
Organizaciones económicas y comerciales

ORGANIZACIONES ECONÓMICAS Y COMERCIALES
ARPEL - Asistencia Recíproca Petrolera Latinoamericana
CECON - Comité Especial de Consulta y Negociación
CIEP - Centro Internacional de Empresas Públicas de Países en Desarrollo
CIES - Consejo Interamericano Económico y Social
CII - Corporación Interamericana de Inversiones
COA - Consejo de Cooperación Aduanera
Comisión de las Naciones Unidas para el Derecho Mercantil Internacional
Comité de Derechos Económicos, Sociales y Culturales
COPAL - Alianza de Productores de Cacao
Fondo Monetario Andino
OIA - Organización Internacional del Azúcar
OIC - Organización Mundial del Café
OMPI - Organización Mundial de la Propiedad Intelectual
ONUUDI - Organización de las Naciones Unidas para el Desarrollo Industrial
SIAT - Sociedad Interamericana de Atún Tropical
UNCTAD - Conferencia de las Naciones Unidas para el Comercio y Desarrollo

Fuente: Consejo de Comercio Exterior e Inversiones, COMEXI

Elaborado: Dirección de Inteligencia Comercial e Inversiones, PRO ECUADOR

Además, Ecuador forma parte de acuerdos regionales como la Asociación Latinoamericana de Integración (ALADI), Comunidad Andina (CAN), Alternativa Bolivariana para las Américas (ALBA), Unión de Naciones Suramericanas (UNASUR) y Banco del Sur. Ecuador, también es un país asociado de MERCOSUR.

A partir de 2006, la política comercial del Ecuador procura una inserción inteligente en la economía mundial. Para este fin se han definido importantes ejes de acción como la diversificación de mercados; diversificación de productos; la complementariedad económica, la reducción de asimetrías y el desarrollo endógeno.

Al ser miembro fundador de la Comunidad Andina desde 1969, el Ecuador cuenta con una Unión Aduanera con Bolivia, Colombia y Perú. Entre los principales objetivos comerciales de la CAN destacan la creación de una zona de libre comercio y de una unión aduanera. Venezuela denunció el Acuerdo de Cartagena en abril de 2006, las preferencias andinas negociadas entre este país con los demás miembros de la CAN tuvieron vigencia por 5 años después de la denuncia del Acuerdo.

Entre los Acuerdos de Alcance Parcial de Complementación Económica en el marco de la ALADI resaltan los siguientes:

- El Acuerdo de Alcance Parcial de Renegociación No. 29 fue suscrito el 31 de mayo de 1993 entre Ecuador y México, sus Protocolos Adicionales se suscribieron el 20 de diciembre de 1993, 2 de diciembre de 1994 y del 16 de agosto de 2002; en este Acuerdo se incorporaron las preferencias resultantes de la renegociación, revisión y actualización de las ventajas otorgadas en las listas nacionales de Ecuador y México, en el marco de la ALALC4, así como las contenidas en la lista de ventajas no extensivas a favor del Ecuador.
- El Acuerdo de Alcance Parcial de Complementación Económica ACE No. 46 fue suscrito el 10 de mayo de 2000 entre Ecuador y Cuba. El Acuerdo tiene entre otros objetivos fortalecer el intercambio comercial recíproco mediante el otorgamiento de preferencias arancelarias y no arancelarias.

- El Acuerdo de Alcance Parcial de Complementación Económica ACE No. 59 entre la CAN-MERCOSUR. Este Acuerdo fue suscrito el 18 de octubre de 2004 y entró en vigor, dependiendo del país signatario, entre febrero y abril de 2005, sus miembros son: Argentina, Brasil, Colombia, Ecuador, Paraguay, Uruguay y Venezuela. Este Acuerdo tiene, entre otros objetivos, el establecer el marco jurídico e institucional de cooperación e integración económica y física que contribuya a la creación de un espacio económico ampliado que tienda a facilitar la libre circulación de bienes y servicios y la plena utilización de los factores productivos, en condiciones de competencia entre las Partes Contratantes, así como el formar un área de libre comercio entre las Partes Contratantes mediante la expansión y diversificación del intercambio comercial y la eliminación de las restricciones arancelarias y de las no arancelarias que afecten al comercio recíproco.
- El Acuerdo de Alcance Parcial de Complementación Económica ACE No. 65 firmado el 10 de marzo de 2008 entre Ecuador y Chile, y entró en vigor el 25 de enero de 2010. Este nuevo Acuerdo dejó sin efecto el ACE No 32, manteniendo las mismas Listas de excepciones expresadas en NALADISA 2007.
- En abril de 2011, Ecuador firmó con Venezuela un Acuerdo de Cooperación y Complementación Económica, que tendrá cinco años de duración y podrá ser prorrogado, en sustitución del acuerdo comercial que regía las relaciones económicas de ambos países en el marco de la Comunidad Andina (CAN) y que vencieron de igual manera en esa fecha debido a la salida de Venezuela de la CAN en el 2006.

Ecuador y Guatemala suscribieron el 15 de abril de 2011 un Acuerdo de Alcance Parcial de Complementación Económica mediante el cual se establecieron preferencias arancelarias recíprocas a un número limitado de productos. El Acuerdo no entra en vigencia hasta que no se cumplan

con los procedimientos internos de ratificación. Asimismo, se negocia un Acuerdo Marco de Cooperación, Comercio y Complementación con Nicaragua con el propósito de, en una segunda etapa, iniciar un proceso de concesión de preferencias arancelarias.

Con el objetivo de diversificar los mercados de exportación de los productos ecuatorianos, el Ecuador impulsa la firma de acuerdos comerciales para el desarrollo y de cooperación con nuevos socios a nivel mundial, entre ellos: Canadá, China, Corea, Egipto, Irán, Indonesia, Líbano y Siria, Países del Consejo de Cooperación del Golfo (Reino de Arabia Saudita, Kuwait, Qatar, Emiratos Árabes Unidos), Rusia y Turquía. Además participa en el Foro del Arco del Pacífico Latinoamericano (espacio informal de coordinación y concertación de alto nivel para la identificación e implementación de acciones conjuntas dirigidas a generar sinergias entre los países participantes en materia económica e incrementar el intercambio comercial para fortalecer sus relaciones con las economías del Asia-Pacífico).

Con relación a las preferencias arancelarias:

- Los Estados Unidos de Norteamérica cuentan con la Ley de Promoción del Comercio de los Países Andinos y Erradicación de la Droga, ATPDEA, con la cual se otorga un trato de franquicia arancelaria a una amplia gama de productos de Colombia, el Ecuador y el Perú. Este es un sistema unilateral cuya elegibilidad depende de los criterios establecidos por el país otorgante. El ATPDEA permite el ingreso libre de arancel a cerca de 4,180 productos, dentro de los que se encuentran las flores, productos de plástico, tubos de acero, escobas, joyas, productos químicos, prendas de vestir bajo ciertas condiciones, calzado, petróleo y sus derivados, relojes y sus partes, carteras y manufacturas de cuero, atún empacado al vacío en papel o sobres de aluminio con un contenido no mayor a 6.8 Kg, entre otros.

- El Sistema Generalizado de Preferencias o Generalized System of Preferences (GSP) es un programa comercial en el cual ciertos países desarrollados ayudan a las naciones en desarrollo a mejorar su condición económica mediante la importación de productos de los países beneficiarios que ingresan libre de aranceles. La particularidad del SGP es que es renovado anualmente y al ser un programa unilateral de preferencias, está sujeto a criterios de elegibilidad del país otorgante que podrían variar de año a año.

Las preferencias otorgadas por Estados Unidos al Ecuador (el ATPDEA y SGP) han sido renovadas en varias ocasiones, actualmente dichas preferencias tendrán una vigencia hasta el 31 de julio de 2013, las mismas que podrían ser renovadas.

3.3. Estrategia de penetración de mercado

3.3.1. Estrategia de crecimiento intensivo

Consiste en "cultivar" de manera intensiva los mercados actuales de la compañía. Son adecuadas en situaciones donde las oportunidades de "producto-mercado" existentes aún no han sido explotadas en su totalidad, e incluyen las siguientes estrategias⁷:

- **Penetración de Mercado:** plantea un crecimiento sustentado en los productos actuales, compitiendo en los mercados (o segmentos) en los que se encuentran insertos actualmente.
- **Desarrollo de Mercados:** sustentar el crecimiento con los productos actuales, introduciéndolos en nuevos mercados o segmentos.

⁷<http://wowwwwmarketing.wordpress.com/2008/06/10/producto-y-las-estrategias-de-crecimiento-2/>

- **Desarrollo de Productos:** propone un crecimiento sustentado en la introducción de nuevos productos (productos mejorados, innovación tecnológica progresiva) destinados a los mercados o segmentos actuales.

La estrategia que se va a desarrollar es la “Penetración de Mercado”

Al referir a este tipo de estrategia, se habla del desarrollo de la demanda primaria e intervenir sobre los componentes de la demanda global del mercado con el fin de aumentar el tamaño de participación de la maderera en el mercado total.

Con ello, se busca captar clientes que poseen la competencia mediante el diseño o elección de la estrategia que ayude a introducir a la maderera en el mercado de manera eficaz. Partiendo de la base que se ofrece un producto de calidad y que las prácticas serán dentro del marco de la ética.

3.3.2. Estrategias de la Industria Maderera “Cónodo”

3.3.2.1 Estrategia de promoción

Objetivo:

- Promover el catálogo de productos de la Industria maderera “Cónodo” a nivel del mercado extranjero.

Medios para realizar la estrategia:

- Plan de mercadeo: esta herramienta gerencial permitirá a la empresa visualizar el diferente conjunto de oferentes y demandantes que se involucran en el mercado del diseño de artículos fabricados en madera.

- Panfletos (electrónicos y físicos): por medio de este tipo de publicidad, se pretende tener un grado de penetración más amplio en el mercado.
- Preferencia Ambientalista: para promocionar la empresa es importante nombrar y sobre exaltar la importancia ecológica de la compañía.

3.3.2.2 Estrategia de precio

Objetivo:

- Ofertar los productos de la compañía a un precio más conveniente del que se encuentra en el mercado importador.

Medios para realizar la estrategia:

- Análisis de costos: servirá para poder fijar los precios iniciales, teniendo en cuenta que el precio permita recuperar los costos de producción, distribución y venta.
- Predicción de la demanda: ayuda para poder predecir el precio en que los productos serán vendidos, pues cada precio que tenga los artículos variará de forma constante la demanda del producto. Para esto la empresa puede obtener un precio adecuado comparando el comportamiento de los consumidores ante distintos precios alternativos, que pueden fijarse en un determinado periodo de tiempo.

3.3.2.3 Estrategia de servicio

Objetivo:

- Aplicar estrategias de CRM (Customer Relationship Management), que estén enfocadas al cuidado, conocimiento y satisfacción de las necesidades del cliente.

Medios para realizar la estrategia:

- Página de Internet y el servicio de Adwords (Enlaces Patrocinados),
- Se deben desarrollar relaciones con el cliente a largo plazo y de profundidad que permitan incrementar el volumen de ventas.
- Recopilar la información de los clientes en todos los niveles de la empresa con estas estrategias de servicio los reclamos, quejas y sugerencias deben ser atendidos en el menor tiempo.

3.4. Plan financiero

El producto a exportar serán tablones de laurel, la medida del mismo será acordada con la empresa compradora en Cali - Colombia. Para la realización del estudio financiero se ha tomado como año base al año 2011, para determinar cómo afectaría la actividad exportadora a la empresa.

3.4.1. Estado de resultados año base

Cuadro No 17
Estado de resultados año base

Industria Maderera "Cónodo"	
Estado de Resultados	
Año 2011	
Ventas	\$ 806.610,00
Costo de Producción	\$ 703.509,00
Utilidad Bruta	\$ 103.101,00

Gastos de Administración	\$ 13.523,91
Gastos de Ventas	\$ 4.629,40
Utilidad antes de PT	\$ 84.947,69
Participación Trabajadores	\$ 12.742,15
Utilidad antes IR	\$ 72.205,54
Impuesto a la Renta	\$ 17.329,33
Utilidad Neta	\$ 54.876,21

Elaborado por: Los Autores

Se analizará la variación dependiendo la cantidad que la industria maderera esté dispuesta a vender, considerando que el camión (mula) de la empresa solo puede llevar un máximo de 500 tablones.

3.4.2. Calculo de las ventas (tablones)

Considerando que localmente el tablón se vende a \$ 6,72 dólares y que se produjeron 12000 tablones se procede a calcular, las nuevas ventas locales y las ventas por exportaciones, con el precio de exportación de \$ 10 dólares.

Cuadro No 18
Cálculo de las ventas (tablones)

	Cantidad		Ventas	
	Local	Exportaciones	Locales	Exportaciones
Sin Exportar	12000	-----	80640	-----
30%	8400	3600	56448	36000
35%	7800	4200	52416	42000
40%	7200	4800	48384	48000
45%	6600	5400	44352	54000
50%	6000	6000	40320	60000

Elaborado por: Los Autores

3.4.3. Gastos de exportación

Dentro de los gastos de exportación se tomaran en cuenta el de pago al agente de aduana, el mismo sea fijo independientemente de la cantidad de madera a exportar, al igual que los trámites aduaneros, el transporte también será fijo siempre que la carga sea menor a 500 tablones, que es la capacidad del camión de la empresa y el arancel vigente que será el 5% de las ventas de exportación, por lo tanto este variara dependiendo la cantidad a exportar.

Cuadro No 19
Gastos de Exportación 30%

DETALLE	COSTO ANUAL
Agente de Aduana	\$ 2.000,00
Trámites Aduaneros	\$ 1.170,84
Transporte	\$ 4.800,00
Arancel vigente 5%	\$ 1.800,00
Total	\$ 9.770,84

Elaborado por: Los Autores

Cuadro No20
Gastos de Exportación 35%

DETALLE	COSTO ANUAL
Agente de Aduana	\$ 2.000,00
Trámites Aduaneros	\$ 1.170,84
Transporte	\$ 4.800,00
Arancel vigente 5%	\$ 2.100,00
Total	\$ 10.070,84

Elaborado por: Los Autores

Cuadro No21
Gastos de Exportación 40%

DETALLE	COSTO ANUAL
Agente de Aduana	\$ 2.000,00
Trámites Aduaneros	\$ 1.170,84
Transporte	\$ 4.800,00
Arancel vigente 5%	\$ 2.400,00
Total	\$ 10.370,84

Elaborado por: Los Autores

Cuadro No22
Gastos de Exportación 45%

DETALLE	COSTO ANUAL
Agente de Aduana	\$ 2.000,00
Trámites Aduaneros	\$ 1.170,84
Transporte	\$ 4.800,00
Arancel vigente 5%	\$ 2.700,00
Total	\$ 10.670,84

Elaborado por: Los Autores

Cuadro No 23
Gastos de Exportación 50%

DETALLE	COSTO ANUAL
Agente de Aduana	\$ 2.000,00
Trámites Aduaneros	\$ 1.170,84
Transporte	\$ 4.800,00
Arancel vigente 5%	\$ 3.000,00
Total	\$ 10.970,84

Elaborado por: Los Autores

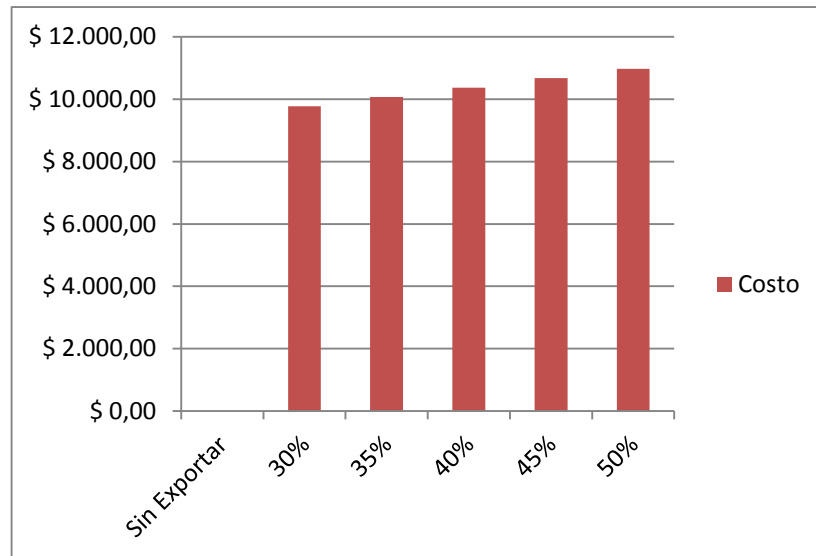
Cuadro No 24
Gastos de Exportación

Gastos de Exportación	
Sin Exportar	-----
30%	\$ 9.770,84
35%	\$ 10.070,84
40%	\$ 10.370,84
45%	\$ 10.670,84
50%	\$ 10.970,84

Elaborado por: Los Autores

Figura No12

**Variación de los gastos de exportación por porcentaje de la producción
venta**



Elaborado por: Los Autores

Como se puede apreciar en la figura los gastos de exportación se incrementan dependiendo de la cantidad que se exporte, pero se debe considerar que mientras más se exporte, menor es la variación pues existen costos fijos como el transporte, el agente de aduana y trámites aduaneros que no están relacionados con la cantidad de producto y se mantienen constantes, por otro lado el costo variable es relacionado con el arancel vigente, que es un porcentaje y es este el que varía según la cantidad a exportar, pues es el 5% del valor de las ventas de exportación.

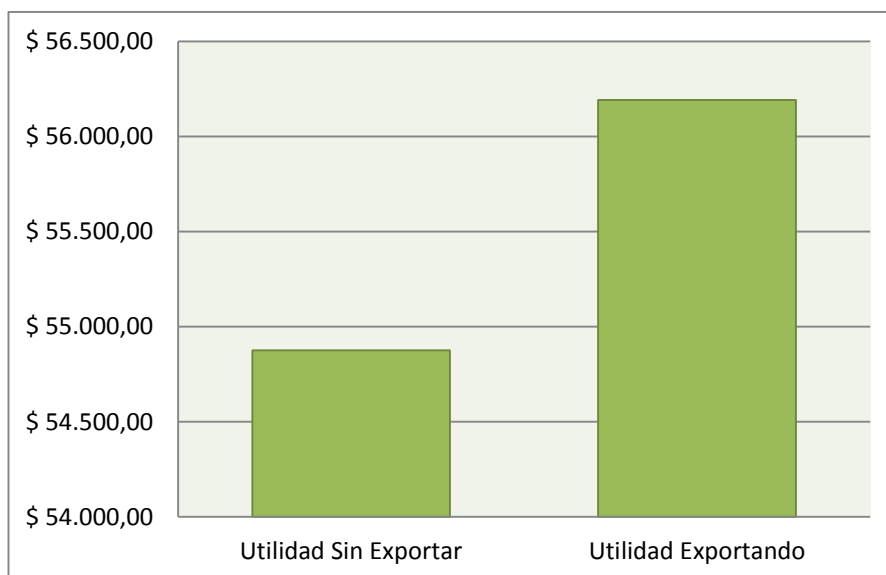
3.4.4. Estado de resultados exportando el 30% de la producción de tablonés de laurel

Cuadro No 25
Estado de resultados exportando el 30%

Industria Maderera "Cónodo"	
Estado de Resultados	
Año 2011	
Ventas Locales	\$ 782.418,00
Ventas exterior	\$ 36.000,00
Costo de Producción	\$ 703.509,00
Utilidad Bruta	\$ 114.909,00
Gastos de Administración	\$ 13.523,91
Gastos de Ventas	\$ 4.629,40
Gastos de exportación	\$ 9.770,84
Utilidad antes de PT	\$ 86.984,85
Participación Trabajadores	\$ 13.047,73
Utilidad antes IR	\$ 73.937,12
Impuesto a la Renta	\$ 17.744,91
Utilidad Neta	\$ 56.192,21

Elaborado por: Los Autores

Figura No13
Variación de la utilidad exportando el 30%



Elaborado por: Los Autores

3.4.5. Estado de resultados exportando el 35% de la producción de tablonés de laurel

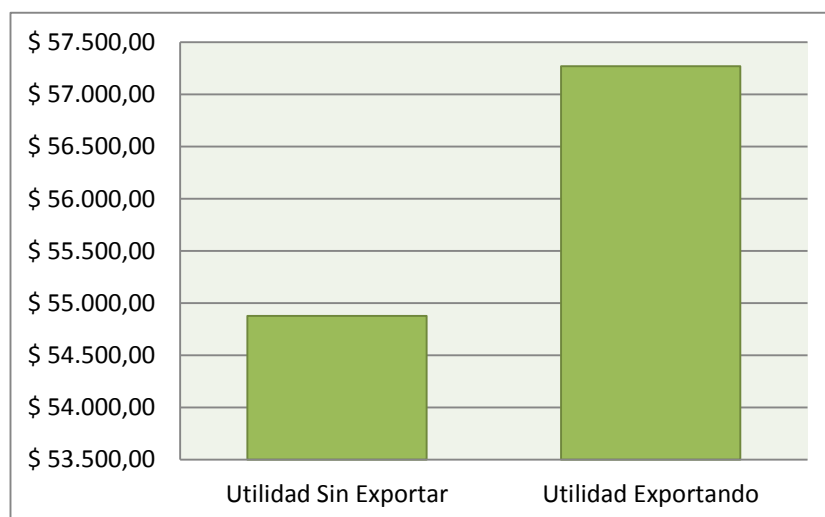
Cuadro No 26
Estado de resultados exportando el 35%

Industria Maderera "Cónido" Estado de Resultados Año 2011	
Ventas Locales	\$ 778.386,00
Ventas exterior	\$ 42.000,00
Costo de Producción	\$ 703.509,00
Utilidad Bruta	\$ 116.877,00

Gastos de Administración	\$ 13.523,91
Gastos de Ventas	4629,4
Gastos de exportación	\$ 10.070,84
Utilidad antes de PT	\$ 88.652,85
Participación Trabajadores	\$ 13.297,93
Utilidad antes IR	\$ 75.354,92
Impuesto a la Renta	\$ 18.085,18
Utilidad Neta	\$ 57.269,74

Elaborado por: Los Autores

Figura No 14
Variación de la utilidad exportando el 35%



Elaborado por: Los Autores

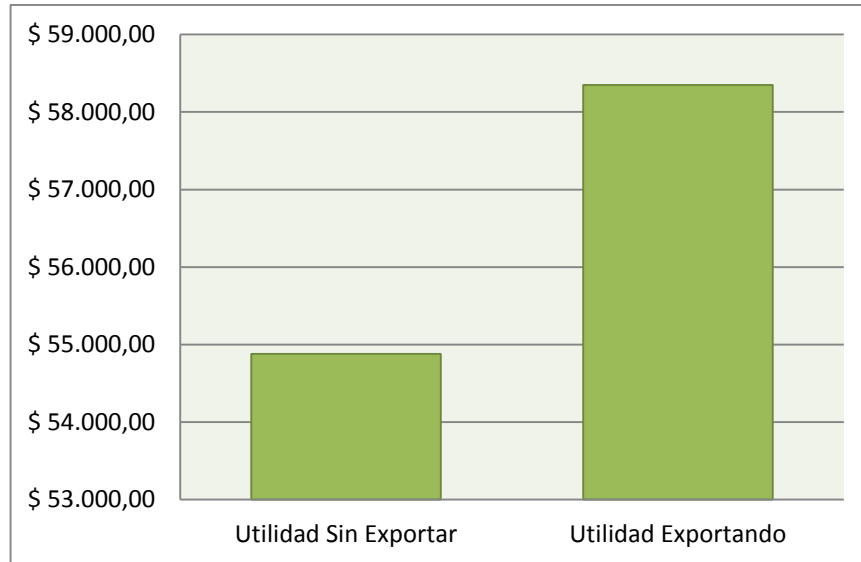
3.4.6. Estado de resultados exportando el 40% de la producción de tablonés de laurel

Cuadro No 27
Estado de resultados exportando el 40%

Industria Maderera “Cónido” Estado de Resultados Año 2011	
Ventas Locales	\$ 774.354,00
Ventas exterior	\$ 48.000,00
Costo de Producción	\$ 703.509,00
Utilidad Bruta	\$ 118.845,00
Gastos de Administración	\$ 13.523,91
Gastos de Ventas	4629,4
Gastos de exportación	\$ 10.370,84
Utilidad antes de PT	\$ 90.320,85
Participación Trabajadores	\$ 13.548,13
Utilidad antes IR	\$ 76.772,72
Impuesto a la Renta	\$ 18.425,45
Utilidad Neta	\$ 58.347,27

Elaborado por: Los Autores

Figura No 15
Variación de la utilidad exportando el 40%



Elaborado por: Los Autores

3.4.7. Estado de resultados exportando el 45% de la producción de tablonés de laurel

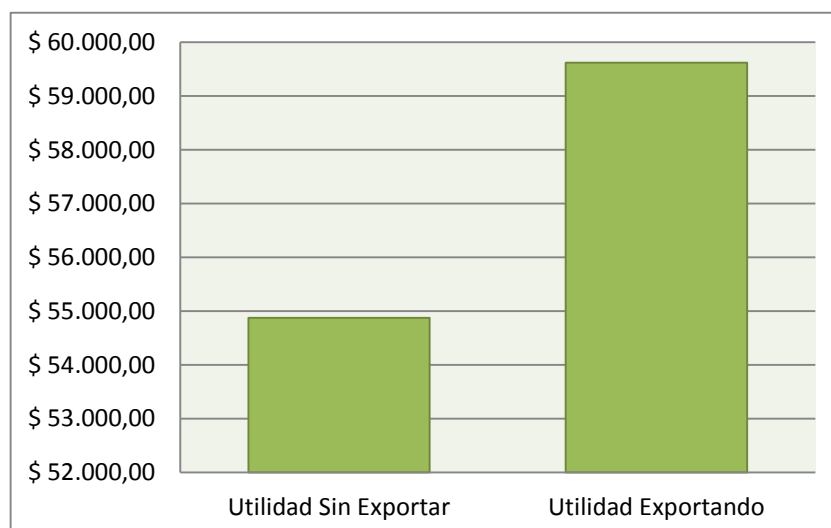
Cuadro No 28
Estado de resultados exportando el 45%

Industria Maderera "Cónido"	
Estado de Resultados	
Año 2011	
Ventas Locales	\$ 770.322,00
Ventas exterior	\$ 54.000,00
Costo de Producción	\$ 703.509,00
Utilidad Bruta	\$ 120.813,00

Gastos de Administración	\$ 13.523,91
Gastos de Ventas	4629,4
Gastos de exportación	\$ 10.370,84
Utilidad antes de PT	\$ 92.288,85
Participación Trabajadores	\$ 13.843,33
Utilidad antes IR	\$ 78.445,52
Impuesto a la Renta	\$ 18.826,93
Utilidad Neta	\$ 59.618,60

Elaborado por: Los Autores

Figura No 16
Variación de la utilidad exportando el 45%



Elaborado por: Los Autores

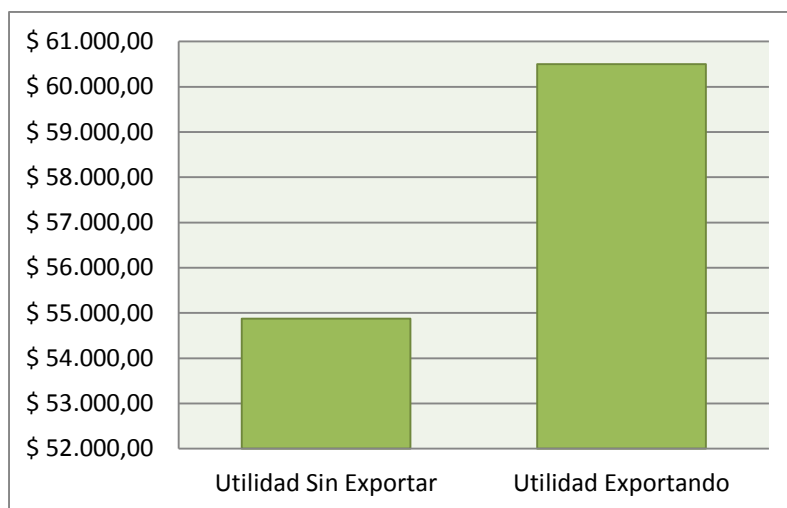
3.4.8. Estado de resultados exportando el 50% de la producción de tablonés de laurel

Cuadro No 29
Estado de resultados exportando el 50%

Industria Maderera “Cónodo” Estado de Resultados Año 2011	
Ventas Locales	\$ 766.290,00
Ventas exterior	\$ 60.000,00
Costo de Producción	\$ 703.509,00
Utilidad Bruta	\$ 122.781,00
Gastos de Administración	\$ 13.523,91
Gastos de Ventas	4629,4
Gastos de exportación	\$ 10.970,84
Utilidad antes de PT	\$ 93.656,85
Participación Trabajadores	\$ 14.048,53
Utilidad antes IR	\$ 79.608,32
Impuesto a la Renta	\$ 19.106,00
Utilidad Neta	\$ 60.502,33

Elaborado por: Los Autores

Figura No 17
Variación de la utilidad exportando el 50%



Elaborado por: Los Autores

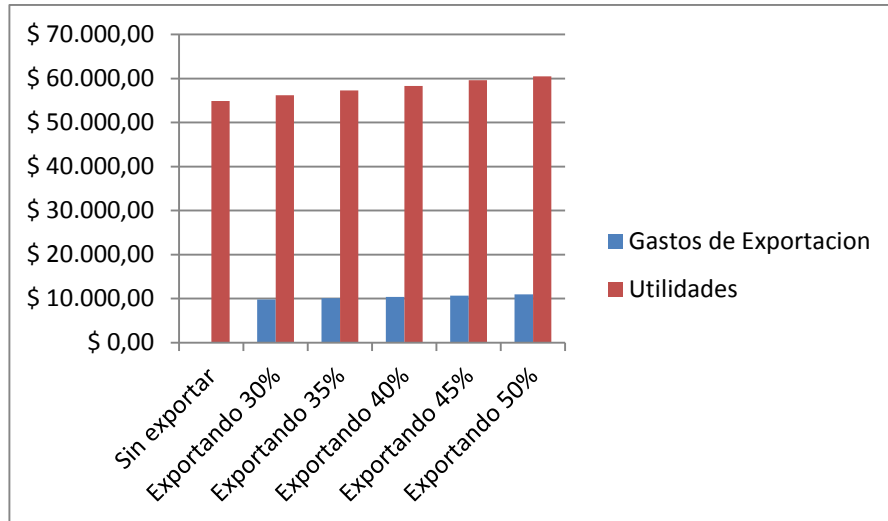
A continuación se muestra como varían tanto las utilidades como los gastos de exportación al exportar diferentes porcentajes de la capacidad de producción de la maderera.

Cuadro No 30
Resumen variaciones de la utilidad

	Gastos de Exportación	Utilidades
Sin exportar	-----	\$ 54.876,21
Exportando 30%	\$ 9.770,84	\$ 56.192,21
Exportando 35%	\$ 10.070,84	\$ 57.269,74
Exportando 40%	\$ 10.370,84	\$ 58.347,27
Exportando 45%	\$ 10.670,84	\$ 59.618,60
Exportando 50%	\$ 10.970,84	\$ 60.502,33

Elaborado por: Los Autores

Figura No 18
Resumen variaciones de la utilidad



Elaborado por: Los Autores

Por último se hizo una tabla en la que se muestran las variaciones en porcentaje para poder tener una visión clara de cómo varían las utilidades.

Cuadro No 31
Variaciones en puntos porcentuales

	% de variación
Sin exportar	\$ 0,00
Exportando 30%	2,40%
Exportando 35%	4,36%
Exportando 40%	6,33%
Exportando 45%	8,64%
Exportando 50%	10,25%

Elaborado por: Los Autores

3.5. Plan de acción para la realización de la exportación

El exportar no sólo significa una cuestión de vender bienes o servicios a un determinado país sino que además es entregar un excelente producto o sea que de una calidad excelente y con una atención adecuada precisa para lograr el éxito deseado.

El presente plan de exportación se diseñara de forma flexible de tal manera que se puedan generar cambios futuros para adaptarlo a la realidad actual de un momento dado.

3.5.1. Cronograma

El plan de exportación se lo ha diseñado para que se ejecute en el último trimestre del presente año (2012), a continuación se presentan las diferentes actividades que se tendrán que realizar para la exportación.

Figura No 19

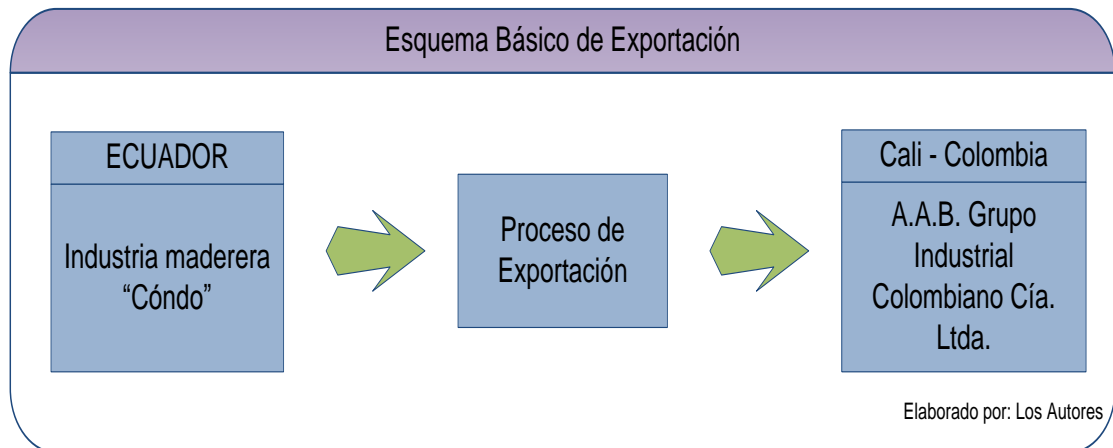
Cronograma

Id.	Nombre de tarea	Comienzo	Fin	Duración	T1 13		
					ene	feb	mar
1	Estudiar la factibilidad de exportacion	03/01/2013	18/01/2013	12d	■		
2	Determinar la Cantidad que se podrá exportar	21/01/2013	11/02/2013	16d		■	
3	Registro en el Servicio Nacional de Aduanas del Ecuador SENA E	12/02/2013	21/02/2013	8d			■
4	Contactar con A.A.B. Grupo Industrial Colombiano Cía. Ltda.	22/02/2013	19/03/2013	18d			■
5	Aplicar plan de exportación	20/03/2013	29/03/2013	8d			■

Elaborado por: Los Autores

3.5.2. Esquema básico de exportación

Figura No 20
Esquema básico de exportación



Se debe tener en cuenta que se realiza una exportación indirecta, debido a que el laurel será comercializado por A.A.B. Grupo Industrial Colombiano Cía. Ltda. y la misma comercializará o procesará la misma, por lo tanto usará sus propios canales de distribución y todo lo concerniente a lo que refiere a la publicidad.

Vale la pena puntualizar que una exportación directa implicaría la formación de una sucursal de la Industria maderera "Cóndo" en Colombia que venda el producto o la contratación de agentes, distribuidores o minoristas, el cual no es el objetivo de la empresa.

3.5.3. Requisitos y documentos para exportar

3.5.3.1 Registro como exportador

Se lo realiza directamente en el sitio Web de la SENA (www.aduana.gob.ec): llenando el formulario electrónico previsto para el caso; la SENA le asigna clave y nombre de usuario

3.5.3.2 Documentos para exportar:

Registro único de contribuyentes (ruc)

Las personas naturales o jurídicas deben tener el RUC debidamente actualizado en el SRI (Servicio de Rentas Internas), estar catalogadas como exportadores en estado activo y con autorizaciones vigentes para: Emitir facturas o comprobantes de venta y guías de remisión

Declaración única de exportación o formulario único de exportación (F.U.E.)

Todas las exportaciones deben presentarse en la Declaración Única de Exportación o Formulario Único de Exportación (F.U.E.) y llenarlo según instrucciones contenidas al reverso del referido documento para obtener la aprobación en los bancos corresponsales del Banco Central del Ecuador de la ciudad donde se trasmita la exportación.

Factura proforma

Generalmente se utilizan hojas con membrete para confeccionarla; la descripción debe ser lo más detallada posible y los datos que debe contener son los siguientes:

- Datos del Exportador
- Nombre,
- Dirección
- Teléfono
- Factura Pro Forma N°
- Fecha y lugar de emisión

- Datos del Importador
- Nombre
- Dirección
- Teléfono
- Cantidad y descripción de la mercadería Precio unitario Precio total
- Condiciones de entrega, plazo y forma de pago, incluyendo el Incoterm.
- Plazo de validez.
- Firma del exportador.

Nota: No es imprescindible cumplir con ningún tipo de formalidad establecida por el SRI

Figura No 21
Factura proforma

Pro-forma Invoice

AIRWAYBILL NO:	DATE OF EXPORTATION:	
ABN NO:	INVOICE NO:	REF NO:
EXPORTER/SHIPPER	CONSIGNEE	
	Company Name:	
	Address:	

COUNTRY OF EXPORT:	MANUFACTURER'S NAME (if not Shipper)
	Address:
COUNTRY OF ULTIMATE DESTINATION	

ITEMS	FULL DESCRIPTION OF GOODS	QTY	PART#	COUNTRY OF MFTR	AHECC CODE	UNIT VALUE	TOTAL VALUE

GST:	
FREIGHT:	
INSURANCE:	

PLEASE STATE IF GOODS ARE DUTY DRAWBACK
PLEASE STATE IF GOODS ARE HAZARDOUS

CURRENCY:
GRAND TOTAL:

REASON FOR EXPORT (SAMPLE /SALE/REPAIR):	
---	--

PERMIT NO: (if applicable)	ENCRPTION CODE: (if applicable)
--------------------------------------	---

I declare all the above information to be true and correct to the best of my knowledge and that the goods are of the origine specified above.

FOR & ON BEHALF OF:
COMPANY:
NAME:
POSITION:
SIGNATURE:

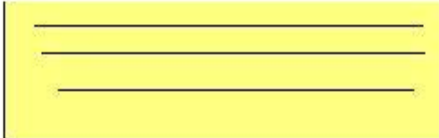
DATE:

Factura comercial:

Es emitida por el exportador, y contiene:

- Los nombres del Exportador e Importador, con sus respectivas direcciones y datos.
- Los detalles técnicos de la mercadería
- Fecha y lugar de emisión
- La unidad de medida
- Cantidad de unidades que se están facturando
- Precio unitario y total de venta
- Moneda de venta,
- Condición de venta,
- Forma y plazos de pagos,
- Peso bruto y neto,
- Marca,
- Número de bultos que contiene la mercadería y
- Medio de transporte
- Firmada al pie por alguna persona responsable de la empresa o del sector de Comercio Exterior.

Figura No 22
Factura comercial
FACTURA COMERCIAL

EMPRESA EXPORTADORA: Direccion:..... Telefono / Fax:..... E-mail:.....							
Señores: EMPRESA IMPORTADORA: Direccion:..... Atencion:..... INVOICE (FACTURA COMERCIAL) N°.....		Nombre de Contacto:..... Nuestra referencia:..... N° Cliente:..... N° de Orden de Pedido:..... Fecha:..... ...					
La mercancia ha sido enviada en: Dimensiones Embalaje: Grossweight (Peso Bruto): 231,524.60 kg Netweight (Peso Neto): 230,000.00 kg Marks (marcas): CALLAO PERU Via: Maritima Made in: Brasil							
ITEM	CANTIDAD	UNID.	DESCRIPCIÓN DE MERCANCIAS	PARTIDA ARANCELARIA	MONEDA	PRECIO UNITARIO	PRECIO TOTAL
01	CONTAINERS 14 (9,200 BAGS)	230	TM DE POLIPROPILENO PROLEM			USD / MT 760.87	USD 175,000.00
			FOB VALUE				175,000.00
			FREIGHT VALUE				25,700.00
			CFR CALLAO				200,700.00
			FREIGHT PREPAID				
INCOTERM:		CFR CALLAO		TOTAL FACTURADO			200,700.00

Fuente: adexdatatrade.com

Carta de porte:

Es el documento más importante en la carga terrestre dado que cumple las mismas funciones que el conocimiento de embarque marítimo, es decir que concede la titularidad de la mercadería al poseedor del mismo; por lo general, este es emitido por la compañía de transporte terrestre, y en el figuran los siguientes datos:

- Exportador.
- Consignatario.
- Importador.
- Lugar y fecha de emisión.
- Detalle de la carga: peso, cantidad, volumen, bultos, descripción.
- Flete, si es pagado o pagadero en destino y monto.
- Ruta y plazo del transporte.
- Marcas y números.
- Aduana de salida del país exportador y aduana de entrada del país importador.
- Formalidades para el despacho de la mercadería.
- Declaración del valor de la mercadería.
- Documentos anexos (copias de factura, certificados, etc.)
- De acuerdo a los requerimientos bancarios y de lo oportunamente acordado entre el exportador y el importador, los documentos originales de la mercadería pueden viajar con el medio de transporte o ser enviados por separado.

Figura No 23
Carta de porte

MANIFIESTO DE CARGA TERRESTRE / CARTA PORTE

1 IDENTIFICACION DEL TRANSPORTISTA		COD.		2 REGISTRO ADUANA	
1.2 DIRECCION					
3 IDENTIFICACION DE VEHICULOS		PLACAMATRICULA		PLACAMATRICULA	
PLACAMATRICULA		PLACAMATRICULA		PLACAMATRICULA	
4 DATOS DEL TRANSPORTE		4.1 PAIS DE EMBARQUE COD.		4.2 PUERTO D EMBARQUE COD.	
4.3 ADUANA DE DESTINO COD.		4.4 TERMINAL DE ALMACENAMIENTO COD.			
4.5 CARTA PORTE Nº	4.6 CONSIGNATARIO	4.7 MARCAS/PRECINTOS	4.8 CANTIDAD DE BULTOS	4.9 DESCRIPCION DE MERCANCIAS	1.10 PESO BRUTO (KGS)
TARA VEHICULO KGS		TOTAL DE BULTOS		TOTAL PESO BRUTO (Kgs.)	
5 CONTROL ADUANERO FRONTERIZO			6 TERMINAL DE ALMACENAMIENTO		
AUTORIZACION DE TRASLADO AL ALMACEN FECHA SALIDA HORA DE SALIDA			FECHA DE RECEPCION HORA DE RECEPCION FIRMA-SELLO		
7 TRANSPORTISTA			8 OBSERVACIONES		
FECHA DE ELABORACION FECHA TERMINO DE DESCARGA FIRMA-SELLO					

Fuente: adexdatatrade.com

Lista de empaque - packing list

Su finalidad es informar el contenido, peso bruto y neto de la mercadería a ser exportada, de acuerdo a como se encuentra embalada; la emite el exportador en hoja membrete de la empresa, y los principales datos que figuran en ella son:

- Datos del exportador.
- Datos del importador.
- Marcas y números de los bultos.
- Lugar y fecha de emisión.
- Modo de embarque
- Cantidad de bultos y descripción de la mercadería.
- Total de los pesos brutos y netos.
- Tipo de embalaje.
- Firma y sello del exportador.

Habitualmente, este documento no es muy exigido en las operaciones de comercio internacional, dependiendo este factor de la naturaleza de las mercaderías.

Por lo general, se lo solicita en grandes embarques, o en aquellos donde existen variedad de tipos de mercadería.

Si el embarque contiene un solo tipo de mercadería, este documento puede ser obviado.

Figura No 24
Lista de empaque - packing list

PACKING LIST					
SELLER/SHIPPER (Name, Full Address, Country)		Invoice Date and Number	Customer Order Number		
		Other References			
		Tax Identification Number (EIN)			
CONSIGNEE (Name, Full Address, Country)		Buyer (if Other than Consignee)			
Port of Lading		Terms and Conditions of Delivery and Payment (incoterms)			
Final Destination	Exporting Carrier	FOB WRKS (Location)			
Country of Origin		Currency of Sale US Funds			
Marks and Numbers	Total Number of Packages	Total Gross Weight (kg)	Cubic Meters		
Complete Commodity Description and Country of Manufacture		Quantity	Unit of Measure	Weight	
				Libs.	Kilos
TOTAL					

Fuente: adexdatatrade.com

3.5.3.3 Certificados

La exportación de ciertos productos requiere un registro del exportador, autorizaciones previas o certificados entregados por diversas instituciones. Entre los certificados tenemos:

3.5.3.3.1 Certificados sanitarios

- a)** Certificado Sanitario para las exportaciones de productos pesqueros en estado fresco y para frutas y hortalizas frescas, a la Unión Europea otorga el Instituto Nacional de Higiene Leopoldo Izquieta Pérez.
- b)** Certificados fitosanitarios para exportar productos agrícolas en cualquiera de sus formas, se extiende a través del Servicio Ecuatoriano de Sanidad Agropecuaria SESA-MAG.
- c)** Certificado Zoosanitario para la exportación de animales, productos y subproductos de origen animal, otorga el Servicio Ecuatoriano de Sanidad Agropecuaria -SESA-MAGAP.
- d)** Certificado Ictiosanitario para productos del mar y sus derivados, lo confiere el Instituto Nacional de Pesca -INP.

3.5.3.3.2 Certificado de origen

- a)** Para café en grano y soluble y para cacao y subproductos emite el MIC.
- b)** Para los productos acogidos a los beneficios del SGP y ATPDEA extiende el MIC.
- c)** Para los países de ALADI y Grupo Andino, expide por delegación del MIC, las Cámaras de Industriales, Comercio, Pequeña Industria y FEDEXPOR.

Figura No 25
Certificado de origen



CERTIFICADO DE ORIGEN			A N° 003213
CERTIFICATE OF ORIGIN			
<p>LA FEDERACION ECUATORIANA DE EXPORTADORES - FEDEXPOR. CERTIFICA LAS MERCADERIAS. <i>The Ecuadorian Federation of Exporters FEDEXPOR. Certifies that the merchandises.</i></p>			
<p>DECLARADOS EN FACTURA COMERCIAL No. _____ Y FORMULARIO UNICO DE EXPORTACION No. _____ <i>Declared in Commercial Bill No. _____</i></p>			
<p>POR _____ <i>by</i></p>			
<p>EMBARCADOS EN _____ REPUBLICA DEL ECUADOR <i>Shipped at the port of</i></p>			
<p>EN EL TRANSPORTE _____ DE BANDERA _____ <i>On the vessel of flag</i></p>			
<p>CON DESTINO A _____ <i>bound for</i></p>			
<p>Y CONSIGNADOS A _____ PARA _____ <i>and consigned to for</i></p>			
<p>SON DE ORIGEN DE LA REPUBLICA DEL ECUADOR <i>are of Ecuadorian origin</i></p>			
BULTOS PACKAGES		ARTICULOS ITEMS	
MARCAS MARKS	CANTIDAD QUANTITY	CLASE CLASS	DESIGNACION DE LAS MERCADERIAS
			<p align="right">Quito, _____ del 200 _____</p> <p align="center">FEDERACION ECUATORIANA DE EXPORTADORES FEDEXPOR</p>

3.5.3.3.3 Certificados de calidad

- a) Para productos del mar y derivados, confiere el Instituto Nacional de Pesca.
- b) Para conservas alimenticias otorga el INEN.
- c) Para banano, café y cacao en grano, emiten los programas nacionales correspondientes.

3.5.4. Trámites de exportación

Trámite en la aduana

Aduana: Para el aforo deberá presentar:

- Factura comercial (4 copias), si existen diferencias entre el valor declarado y el valor exportado, se deberá presentar una nueva factura en original y cuatro copias para liquidación.
- Entrega de la mercadería en las bodegas de Aduana o Autoridad Portuaria.

Trámite de Embarque

- Constatación del pago de derechos y gravámenes arancelarios, de ser el caso.
- Recibo de pago de tasas por almacenamiento, carga, muellaje, vigilancia, etc.
- Entrega a la Aduana de cuatro copias del documento de embarque definitivo emitido por el transportista.

Cuadro No 32**Trámites obligatorios para productos en general**

Producto	Trámite	Tramitación
Café	Código de la Organización Internacional del Café, OIC	MIC
Café	Inscripción del exportador	COFENAC
Café (excepto industrializado)	Contribución Agrícola: 2% del valor FOB (Ley Especial del Sector Cafetalero).	Pago en Banco
Café	Certificado de Calidad y Variedad de Café	MAGAP, ANECAFE y COFENAC
Cacao en grano y derivados	Certificado de Calidad	ANECACAO
Cacao y derivados (licor, pasta, manteca, torta, polvo de cacao, otros).	Certificado de calidad	Corporación Bolsa Nacional de productos Agropecuarios
Productos del mar y acuícola, a USA.	Certificado de Aplicación de Normas de la Reglamentación HACCP.	Instituto Nacional de Pesca
Productos del mar para empresas emparadoras	Clasificarse en la Dirección General de Pesca como productor-exportador	Instituto Nacional de Pesca

Sector maderero	Permiso especial de transporte (Guía Forestal)	Distrito Forestal
Banano y plátano	Aportación para reconstrucción de carreteras: 0.7%	CORPECUADOR

Fuente:CORPEI

Elaborado por: Los autores

Cuadro No 33

Trámites obligatorios: autorizaciones previas

Organismo	Producto
MAGAP, a través del INEFAN	Vida silvestre en proceso de extinción o sus productos, cuando la exportación se realiza con fines científicos, educativos o de intercambio.
Ministerio de Defensa Nacional	Para armas, municiones, explosivos, etc.
Consejo Nacional de Control de Sustancias Estupefacientes O Psicotrópicas, CONSEP	Para plantas, sustancias estupefacientes o psicotrópicas, insumos, componentes, preparados, derivados, etc. u otros productos químicos.
Comisión de Energía Atómica	Para minerales radioactivos
Directorio del Instituto Nacional de Patrimonio Cultural de la Nación MAGAP MAGAP/MIC	Para bienes pertenecientes al Patrimonio Nacional que son exportados con carácter temporal

Comisión Nacional Automotriz	<p>para exhibición u otros fines</p> <p>Exportaciones de productos químico-biológicos y demás, de uso veterinario.</p> <p>Exportaciones de madera rolliza, productos forestales semielaborados, gomas, resinas, cortezas, frutos, bejucos, raíces, leña, carbón.</p> <p>Exportaciones del sector automotriz</p>
MIC/Subsecretaría de Recursos Pesqueros y/o Dirección General de Pesca	Especies marinas en vías de extinción, aletas de tiburón.

Fuente: CORPEI
Elaborado por: Los autores

Cuadro No 34

Trámites complementarios: certificados no exigibles

Certificado de Calidad	
Instituto Nacional de Pesca	Productos del mar y derivados
Instituto Ecuatoriano de Normalización	Conservas alimenticias
Respectivos Programas Nacionales	Café y cacao
Certificado de Origen	
<p>Garantiza el origen de los productos a fin de que, gracias a las preferencias arancelarias existentes entre ciertos países; el importador pueda justificar la exoneración total o parcial de los impuestos arancelarios.</p>	

MIC	Todos los productos y mercados
FEDEXPOR - CAMARAS	Países ALADI y CAN
Certificados sanitarios	
Departamento de Sanidad Vegetal del Ministerio de Agricultura y Ganadería. Servicio Ecuatoriano de Sanidad Agropecuaria, SESA, o Inspector de Cuarentena Vegetal en puertos, aeropuertos y aduanas.	<u>Certificado fitosanitario</u> : para productos de origen vegetal no industrializados.
SESA	<u>Certificado de residualidad de plaguicidas</u> : para flores naturales exportadas a Uruguay
Instituto Nacional de Higiene Leopoldo Izquieta Pérez	<u>Certificado sanitario</u> : para exportar frutas y hortalizas frescas a la UE
Departamento de Sanidad Animal del Ministerio de Agricultura, SESA	<u>Certificado zoosanitario</u> : para exportar animales, productos y subproductos de origen animal.
Veterinario acreditado	<u>Certificado de vacunación y/o salud</u> : para exportar

	animales vivos.
Instituto Nacional de Pesca	<u>Certificado ictosanitario</u> : para productos del mar y derivados.
Instituto Izquieta Pérez	Certificado sanitario: para exportar productos del mar frescos a la Comunidad Económica Europea
Registro sanitario	
Productos alimenticios industrializados, aditivos, medicamentos o materia prima para elaborarlos, productos farmacéuticos, productos de tocador, plaguicidas. Se solicita registro para exportación, adjuntando documentos y muestras al Instituto de Higiene Leopoldo Izquieta Pérez.	
Certificado de libre venta en el país	
Aplicable a medicinas, alimentos, productos de higiene o cosméticos, plaguicidas, material médico quirúrgico Trámite en el Ministerio de Salud Pública	
Certificado de elegibilidad de cuotas	
Para exporta azúcar a Estados Unidos. Trámite en la Embajada de Estados Unidos y el MIC	

Fuente:CORPEI
Elaborado por: Los autores

3.5.5. Documentos a presentar por la Industria Maderera Cónodo

Las exportaciones deberán ser acompañadas de los siguientes documentos:

- RUC de exportador.
- Factura comercial.
- Registro como exportador a través de la página Web de las Adunas del Ecuador SENA E.
- Documento de Transporte.
- Declaración Única de Exportación o Formulario Único de Exportación (F.U.E.)
- Certificado de Origen
- Permiso especial de transporte (Guía Forestal)

3.5.6. Barreras arancelarias

En la siguiente figura se muestra los aranceles que tiene Colombia para el ingreso el laurel cuya partida arancelaria es: 4407990000

Figura No26

Barreras arancelarias

SISTEMA DE INFORMACIONES DE COMERCIO EXTERIOR

Aranceles vigentes

Aranceles vigentes para un ítem arancelario nacional

Aranceles: ARANCEL NACIONAL DE COLOMBIA
Capítulo: 44 - MADERA, CARBÓN VEGETAL Y MANUFACTURAS DE MADERA
Partida: 4407 - MADERA ASERRADA O DESBASTADA LONGITUDINALMENTE, CORTADA O DESEMBOLADA, INCLUSO CEPILLADA, LIJADA O UNIDA POR LOS EXTREMOS, DE ESPESOR SUPERIOR A 6 MM
Ítem: 4407990000 - Las demás

(*) Última información disponible de aranceles de Colombia, publicada en Diario Oficial , con fecha 28/12/2011

Descripción	Ad Valorem	Específico	Moneda	Unidad	Base Imponible	Condiciones Especiales	Convergencia
Derechos de Aduana - Ad Valorem	5.00%	-	-	-	Costo, Seguro, Flete	-	-

Fuente: <http://nt5000.aladi.org/siiespanol/>

Como se puede observar Colombia tiene como barrera arancelaria el 5% ad-valorem, dato que se tendrá en cuenta dentro del estudio financiero.

3.5.7. Regímenes aduaneros

Exportación a consumo

Las mercaderías nacionales o nacionalizadas salen del territorio aduanero para su uso o consumo definitivo en el exterior.

Exportación temporal con reimportación en el mismo estado

Permite la salida del territorio aduanero de mercaderías nacionales o nacionalizadas, para ser utilizadas en el extranjero, durante cierto plazo, con un fin determinado y son reimportadas sin modificación alguna; salvo la depreciación normal por el uso. Es un régimen suspensivo del pago de impuestos. Se tramita en Aduana.

Exportación temporal para perfeccionamiento pasivo

Permite la salida del territorio aduanero de mercaderías nacionales o nacionalizadas, durante cierto plazo, para ser reimportadas luego de un proceso de transformación, elaboración o reparación. Es un régimen suspensivo del pago de impuestos. Se tramita en Aduana.

Reexportación

Cuando retornan al país mercaderías exportadas a consumo definitivo por haber sido rechazadas en el país de destino, por falta de cumplimiento del comprador, por fuerza mayor, etc. o por tratarse de elementos auxiliares que sirvan para la exportación del producto (canillas, tubos, conos o carretas) y de acuerdo a lo que indique la Ley Orgánica de Aduanas; estarán exentas del pago de tributos a la importación y el exportador tendrá derecho a la devolución del pago de los tributos por la exportación, a excepción de las tasas por servicios prestados, valor por el cual el Administrador de Aduanas le emitirá una nota de crédito.

Exportación bajo régimen de maquila

Es un régimen suspensivo de pago de impuestos, que permite el ingreso de mercaderías por un plazo determinado, para luego de un proceso de transformación, ser reexportadas. Se tramita en el Ministerio de Finanzas, Banco Central y banco corresponsal. Ver Ley de Maquila: Ley 90 de agosto 1990

Ferias internacionales

Es un régimen especial aduanero por el cual se autoriza el ingreso de mercancías de permitida importación con suspensión del pago de tributos, por un tiempo determinado, destinadas a exhibición en recintos

previamente autorizados, así como de mercancías importadas a consumo con fines de degustación, promoción y decoración, libre del pago de impuestos, previo el cumplimiento de los requisitos y formalidades señaladas en el reglamento.

El régimen aduanero al cual la corporación se apega es el régimen de consumo.

3.5.8. Elección de la forma de pago

En los contratos comerciales se establecen condiciones de entrega de las mercancías, forma de pago, garantías, seguros, reparto de costos y riesgos del transporte entre las partes, la mayoría de transacciones se efectúan mediante el pago contra presentación de documentos o pago documentario.

Las formas de pago más convenientes para el tipo de producto y considerando que ambas empresas tiene un alto grado de seriedad son:

Pago a la vista.- El comprador recibe la factura del vendedor y paga por adelantado o en la fecha convenida, sin más formalidades;

Pago por documentos.- Este es un sistema muy utilizado, pues los documentos que existen de por medio entre exportador e importador, constituyen la base que evidencia la exportación, o sirve como prueba de que la exportación ha sido ya efectuada.

Y por último en esta investigación se destaca la utilización de la carta de crédito o crédito documentario que es uno de los métodos más utilizados, conocidos y convenientes.

Crédito documentario.- Las posibilidades de que el importador rechace la mercadería o no quiera pagar es mínima o inexistente con esta modalidad de pago: crédito documentario, ya que no deja esta libertad al

comprador, porque no dispone más del monto de la transacción que ha sido bloqueado por el Banco del importador.

Procedimiento.- Un Banco del Exterior a nombre y cuenta del importador emite una obligación de pago en favor del exportador a través de un Banco Corresponsal, una vez que se hayan cumplido todas y cada una de las condiciones estipuladas en dicha carta de crédito.

Por lo tanto se recomienda a la empresa utilizar el crédito documentario el mismo que presta muchas facilidades y seguridad de pago

CAPÍTULO IV

4. Conclusiones y recomendaciones

4.1 Conclusiones:

- La globalización es un proceso en el cual las empresas están obligadas a mejorar su capacidad competitiva a nivel mundial para adquirir posicionamiento en los diferentes mercados; es así que éste término se convierte en un indicador del desempeño económico, pues en base a la productividad, innovación y tecnología se obtienen productos con alto valor agregado puesto que los mercados tanto internos como externos son cada vez más exigentes.
- La demanda de madera a nivel mundial presentará un gran incremento, debido a que cada año la deforestación, erosión de los suelos, y adicionalmente, políticas de protección ambientales están disminuyendo la oferta maderable. Esto repercutirá en una mejora en los precios de la madera que provengan de plantaciones sostenibles que cumplan con los requisitos de certificación exigidos por los mercados internacionales.
- En el Ecuador en los últimos años han existido variaciones en las leyes de comercio internacional principalmente en la creación de barreras arancelarias, aunque en el momento en lo que respecta con Colombia no ha variado.
- La Industria maderera “Cóndo” solo puede exportar un máximo de 500 tablonos mensuales, debido a que ese es el límite del camión de la misma y exportar más cantidad o no justifica el costo del viaje o no se tiene la capacidad de producción para más unidades.
- En lo relativo a los términos financieros se ha determinado que existiría una variación positiva en las utilidades netas que van desde el 2.40% si se exporta el 30% de la producción hasta el 10.25% si se exporta el 50% de la producción.

4.2 Recomendaciones

- Se recomienda a la maderera Cóndo estar actualizada con los procesos implícitos en la globalización, pues la misma es inevitable y al obligar a mejorar la capacidad competitiva de las empresas, el quedarse apartado de este proceso conlleva a un rezago dentro de la carrera competitiva de la industria.
- Se deben tomar medidas adecuadas en lo referente a las políticas de protección ambiental pues estas reducirán la cuota que las madereras podrán tomar, de ahí que planes de reforestación por parte de la empresa son necesarios con el fin de obtener beneficios y permisos.
- Se debe dar un seguimiento periódico a la creación de barreras arancelarias por parte de ambos gobiernos o cualquier ley que pueda afectar al libre desempeño de la exportación, además de crear asociaciones con las cuales se pueda presionar al gobierno para que se creen acuerdos comerciales que incluyan a la actividad exportadora de madera.
- Es importante para la empresa el buscar realizar una asociación que le permita exportar una mayor cantidad, considerando que el precio de venta al exterior es mucho más rentable que el de las ventas internas.
- Dado que existen variaciones positivas en las utilidades netas básicamente por el precio más rentable, se recomienda poner en marcha el plan de Exportación además de que cumple con todos los requisitos teniendo en consideración que se requiere el uso de herramientas informáticas para realizar las negociaciones por lo que se necesita personal calificado que maneje paquetes informáticos.

Resumen

La presente Tesis es un Plan de Exportación de madera de laurel al mercado Colombiano, ciudad de Cali de la Industria maderera “Cónodo”, de la ciudad de Riobamba provincia de Chimborazo, cuyo objetivo principal es de indicar como afectará la implementación de las exportaciones a las utilidades de la empresa.

Se realizó un FODA, continuando con un análisis del macroentorno, estableciendo como afectan las variables macroeconómicas, sociales, políticas y tecnológicas a la empresa y a las exportaciones.

Se realizó un estudio técnico en el cual se describieron las maquinarias y equipos que se utilizan en la empresa, se detallaron además los productos que se fabrican y comercializan, en el análisis de comercialización se listó un conjunto de posibles compradores del producto, escogiendo a la empresa Martínez Moreno Hnos S.L., pues ofrece el precio de compra más rentable para la maderera Condo.

En cuanto al plan de exportación se detallaron los requisitos, documentos, certificados y trámites a seguir para la exportación de los tablones de laurel, se hace referencia también a los regímenes aduaneros, determinado que la Maderera Condo se acoge a la exportación de consumo, debido a que los tablones de laurel son para su utilización en el país de destino y por último se hizo un estudio financiero, en el cual se muestra cómo cambian las utilidades de la empresa, implementando la actividad exportadora, para esto se tomó como base al año 2011, en el cual se aumentaron los gastos por la actividad de exportación, y la variación en las ventas, llegando a determinar una variación positiva en las utilidades, por lo que se concluyó que el plan es viable y se recomienda su implementación.

Summary

The thesis is an Export Plan of Laurel Wood to the Colombian market, to the Wood Industry “Condo” in Cali, from Riobamba city, Chimborazo province, which main objective is to show how it will affect to the this exportations to the profits of the company.

It was made a SWOT, following analysis of the macro- environment, establishing how the macroeconomic, social, politic and technological variables will affect the company and the exportations.

A technical study was conducted in which were described the machinery and equipment used in the company, also were detailed products that are manufactured traded, in the marketing analysis is listed set of potential customers of the product, choosing the Martinez Moreno Hnos SL Company, because it offers the most suitable purchase price for the wood Condo.

Regarding to the Export Plan were detailed the requirements, documents, certificates and procedures to be followed for export the laurel thick planks, also referred to the custom regimens, determining that the Condo Wood accept the export of customer, because the laurel thick planks are used in the destination country and finally became a financial study, in which shows how profits change, implementing export activity, for this it takes 2011 period, in which increased the expenses by the export activity, and the sales variables, determining a positive change in earnings so it was concluded that the plan is feasible and is recommended for implantation.

Bibliografía

ANAYA TEJERO, Julio Juan,(2009) El transporte de mercancías.Madrid:Editorial. ESIC. 178p.

AVALOS, Juan Alberto. (2005) Preparación y Evaluación de Proyectos de Inversión Riobamba: Edit. Seracomp. 58p.

CHABERT FONTS, (2000) Joan; Manual de Comercio Exterior.2 ed.Madrid: Edit Deusto. 537p.

MUÑOS, Eduardo. (2007) Guía Metodológica “2do Concurso de Emprendimientos,” Riobamba: Espoch. 113p.

TAMAMES, Ramón. (1999) “Estructura Económica Internacional”. 16 ed.Madrid:Edit. Alianza S.A. 576p.

INTERNET

BANCO CENTRAL DEL ECUADOR, Inflación, Tasa de Interés Activa referencial, Producto Interno Bruto, Índice de Pobreza, Exportaciones de Ecuador, 2011 (www.bce.fin.ec) (en línea)

SERVICIO ECUATORIANO DE SANIDAD AGROPECUARIA, Trámites, requisitos para certificaciones, 2011 (<http://www.sesa.mag.gov.ec/>) (en línea)

INTERNATIONAL CHAMBER OF COMMERCE, lista de incoterms, 2011 (iccwbo.org)(en línea)

INSTITUTO ECUATORIANO DE NORMALIZACIÓN, Índices, Tasas, Estadísticas, 2011(<http://www.inen.gov.ec>) (en línea)

Anexos

ANEXO 1

Modelo de contrato de compra venta internacional

Conste por el presente documento, el contrato de **COMPRAVENTA INTERNACIONAL** que celebran de una parte “xxxxxxxxxxxxxxxxxx”, con RUC xxxxxxxxxxxxxxxxxxxx, debidamente representada por xx, en su calidad de **GERENTE** a quien en adelante se le denominará **EL VENDEDOR**; y de la otra parte, la empresa “xxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxx” debidamente representada por su gerente, xxx, identificado con la C.I. xxxxxxxxxxxxxxxx, en adelante **EL COMPRADOR**, en los términos y condiciones siguientes:

PRIMERA: Objetivo del Contrato.

Mediante el presente documento, las partes convienen en celebrar una Compraventa Internacional de Mercaderías, las cuales deberán cumplir con las condiciones siguientes:

MERCANCIA:

CANTIDAD:

FRECUENCIA:

CALIDAD:

ESPECIFICACIONES:

SEGUNDA:

El precio de la mercadería descrita en la cláusula anterior asciende a la suma de \$ xxxxxxxx dólares americanos por kilogramo de pulpa de mora

TERCERA: Condiciones de Entrega.

Las partes acuerdan que la venta pactada a través del presente contrato se hará en términos FOB

CUARTA: Tiempo de Entrega.

Las partes convienen en que la entrega de la mercadería objeto del presente contrato se realizará dentro de xxxxxxxxxx.

QUINTA: Forma de Entrega.

EL VENDEDOR se obliga hacer entrega de la mercadería objeto del presente contrato en el tiempo y lugar señalado en el mismo y cumpliendo con las especificaciones siguientes: xx

La forma de transporte a utilizar será bajo la modalidad Marítima y la empresa encargada será xxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxx.

SEXTA: Inspección de los bienes.

Las partes convienen en que la inspección de la mercadería será realizada antes del embarque y el lugar de la inspección será en la fábrica.

SÉPTIMA: Condiciones de Pago.

EL COMPRADOR se obliga al cumplimiento del pago del precio estipulado en la cláusula segunda bajo la modalidad de:

FORMA DE PAGO: Carta de Crédito Irrevocable.

PLAZO DE PAGO: 50% Momento del pedido y 50% a la entrega.

OCTAVA: Documentos.

EL VENDEDOR deberá cumplir con la presentación de los siguientes documentos: Factura Comercial, Bill of Lading, Certificado de Origen.

NOVENA: Resolución del Contrato.

Las partes podrán resolver el presente contrato si se produce el incumplimiento de alguna de las obligaciones estipuladas en el presente contrato.

DÉCIMO: Ley Aplicable.

Las partes acuerdan que la ley para las obligaciones estipuladas en el presente contrato será la de la República del Ecuador.

DÉCIMO PRIMERA: Solución de Controversias.

Para los efectos del presente contrato, las partes contratantes señalan como sus domicilios los mencionados en la parte introductoria de este documento, sometiéndose ambas parte al arbitraje del Centro de Arbitraje de la Cámara de Comercio Internacional de Ecuador, a cuyas normas y procedimientos se someten de manera voluntaria.

Firmado por duplicado, a los xxxxx días del mes de xxxxx del 20xx, en la ciudad de xxxxxxxxxxxx.

.....

EL VENDEDOR

xxxxxxxxxxxxxx

C.I. xxxxxxxxxxxxxxxx

.....

EL COMPRADOR

xxxxxxxxxxxxxx

C.I. xxxxxxxxxxxxxxxx

Anexo 2
Certificado de origen



CERTIFICADO DE ORIGEN
CERTIFICATE OF ORIGIN

A N° 003213

LA FEDERACION ECUATORIANA DE EXPORTADORES - FEDEXPOR. CERTIFICA LAS MERCADERIAS.
The Ecuadorian Federation of Exporters FEDEXPOR. Certifies that the merchandises.

DECLARADOS EN FACTURA COMERCIAL No. _____ Y FORMULARIO UNICO DE
EXPORTACION No. _____

Decelerated in Commercial Bail No.

POR _____
by

EMBARCADOS EN _____ REPUBLICA DEL ECUADOR
Shipped at the port of

EN EL TRANSPORTE _____ DE BANDERA _____
On the vessel of flag

CON DESTINO A _____
bound for

Y CONSIGNADOS A _____ PARA _____
and consigned to for

SON DE ORIGEN DE LA REPUBLICA DEL ECUADOR
are of Ecuadorian origin

B U L T O S P A C K A G E S			A R T I C U L O S I T E M S
M A R C A S M A R K S	C A N T I D A D Q U A N T I T Y	C L A S E C L A S S	D E S I G N A C I O N D E L A S M E R C A D E R I A S

Quito, _____ del 200 _____

FEDERACION ECUATORIANA DE EXPORTADORES
FEDEXPOR

Anexo 3

Instructivo para llenar certificado de origen otros países

Este certificado tiene como objetivo el demostrar que la mercadería enviada es de origen Ecuatoriano, más no le implica una disminución del arancel a pagar en el país de destino, ya que no tenemos acuerdos comerciales con los mismos.

Los países a los que normalmente se envía con este documento son los de Centroamérica, Medio Oriente, Asia y Oceanía.

LA FEDERACION ECUATORIANA DE EXPORTADORES – FEDEXPOR,
CERTIFICA LAS MERCADERIAS
DECLARADOS EN FACTURA COMERCIAL No. Número de la factura
comercial

FORMULARIO UNICO DE EXPORTACION No. Número del Formulario Único
de Exportación

POR: Razón social de la empresa exportadora o productora

EMBARCADOS EN: Puerto De Embarque en la REPUBLICA DEL ECUADOR

EN EL TRANSPORTE: nombre del transporte en el que se envía la mercadería

DE BANDERA: la nacionalidad del transporte en el que se envía

CON DESTINO A: lugar de destino

CONSIGNADOS A: Razón social de la empresa Importadora

PARA: el país de destino de la mercadería

BULTOS Y ARTÍCULOS

MARCA: de la mercadería enviada

CANTIDAD: unidades de peso o medida de la mercadería enviada

CLASE: de la mercadería

ARTÍCULOS: designación de la o las mercaderías

Fecha: de firma del certificado de origen

Entidad Certificadora: FEDEXPOR

Firma del Funcionario habilitado.

ANEXO 4

Proceso básico de producción

