

UNIVERSIDAD ANDINA SIMON BOLIVAR
SEDE ECUADOR

AREA DE GESTION

Programa de Maestría en Dirección de Empresas

Importación y Comercialización de Muebles de Madera
Franceses marca DEMEYERE, Caso de Aplicación

Paúl MENA

2006

Al presentar esta tesis como uno de los requisitos previos para la obtención del grado de magíster de la Universidad Andina Simón Bolívar, autorizo al centro de información o a la biblioteca de la universidad para que haga de esta tesis un documento disponible para su lectura según las normas de la universidad.

Estoy de acuerdo en que se realice cualquier copia de esta tesis dentro de las regulaciones de la universidad, siempre y cuando esta reproducción no suponga una ganancia económica potencial.

Sin perjuicio de ejercer mi derecho de autor, autorizo a la Universidad Andina Simón Bolívar la publicación de esta tesis, o de parte de ella, por una sola vez dentro de los treinta meses después de su aprobación

Paúl Mena
23 de Marzo de 2006

UNIVERSIDAD ANDINA SIMON BOLIVAR
SEDE ECUADOR

AREA DE GESTION

Programa de Maestría en Dirección de Empresas

Importación y Comercialización de Muebles de Madera
Franceses marca DEMEYERE, Caso de Aplicación

Paúl Mena

Tutor: Ramiro García

Quito - 2006

RESUMEN

El propósito del presente trabajo es proporcionar material didáctico para la formación de futuros administradores, a través de la documentación de experiencias reales suscitadas durante el lanzamiento de una empresa nacional dedicada a la importación y comercialización de muebles de origen francés. De esta manera se procura registrar los principales hechos originados durante su creación, operación y cuya continuidad en el futuro no fue posible. Así mismo se busca adaptar dichos acontecimientos a los métodos de enseñanza modernos con el fin de que su estudio y análisis contribuya con un tipo de enseñanza teórico-práctica de futuros profesionales.

Por otro lado el caso presentado busca contribuir con material didáctico actualizado, alrededor de un entorno cercano al de los estudiantes ecuatorianos de administración de empresas. La formación del estudiante nacional se enfoca en su mayoría en el estudio de casos prácticos desarrollados en un entorno desconocido por muchos y que rodea a la realidad de grandes empresas corporativas extranjeras. Sin embargo, son muy pocos los casos que reflejan la realidad de la microempresa ecuatoriana y a la cual tienen acceso un importante número de estudiantes. Uno de los objetivos es cubrir esta carencia de información para su uso dentro del proceso de enseñanza nacional.

El material presentado describe un entorno macroeconómico bajo el cual se desarrollan las principales actividades de la empresa en cuestión. Así mismo brinda información relacionada con la industria del mueble en el Ecuador, con el fin de que el estudiante se sitúe en un medio cercano y sobre todo actual a su realidad. De esta manera se narran de manera didáctica y cronológica los diferentes hechos originados durante el tiempo de operación de la empresa de muebles Demeyere en el Ecuador.

Con el planteamiento del caso se espera incentivar y desarrollar en el estudiante capacidades de análisis, procesamiento de información, toma de decisiones y enfoque estratégico en los negocios. De esta manera se procura contribuir con su formación académica y profesional.

DEDICATORIA

A mi esposa cuyo amor, apoyo y constancia constituyeron el eje para la consecución de este proyecto.

A mi madre y hermanos cuya dedicación y trabajo constituyeron un verdadero ejemplo.

INDICE

CAPITULO I	8
1.1 ANTECEDENTES	8
1.2 OBJETIVOS	9
1.3 BENEFICIOS ESPERADOS	9
1.4 DETERMINACIÓN DEL PROBLEMA A TRATAR EN EL CASO DE ESTUDIO.	10
1.5 DETERMINACIÓN DEL MÉTODO A SEGUIR PARA FAMILIARIZACIÓN CON EL ENTORNO DEL PROBLEMA DEL CASO.	11
1.6 ESTABLECIMIENTO DE LAS FUENTES DE INFORMACIÓN.	12
1.7 RECOPIACION DE LA INFORMACION.	12
1.8 ESTABLECIMIENTO DE UN CRONOGRAMA DE TRABAJO PARA LA ELABORACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN DE MERCADO.	12
CAPITULO II	16
2. PLANTEAMIENTO DEL CASO	16
2.1 INICIOS DE LA REPRESENTACION	16
2.2 ACUERDO DE LA REPRESENTACION DE DEMEYERE EN EL ECUADOR	31
2.3 PRIMERA IMPORTACION	33
2.4 PRESUPUESTO Y PREPARATIVOS	38
2.5 ADECUACION DEL CENTRO DE EXHIBICION Y VENTAS	40
2.6 INVERSION REAL VS. PRESUPUESTO	46
2.7 LANZAMIENTO DE LA REPRESENTACION DE DEMEYERE EN ECUADOR	49
2.8 LOS PROBLEMAS EMPIEZAN	53
CAPITULO III	57
3.1 DIAGNÓSTICO DEL SECTOR FORESTAL DEL ECUADOR.	57
3.1.1 CONTEXTO MACROECONÓMICO.	57
3.1.2 LA INDUSTRIA FORESTAL.	58
3.1.3 PRODUCCIÓN, TECNOLOGÍA E INFRAESTRUCTURA	63
3.2 MERCADO	64
3.2.1 EXPORTACIONES DE LA INDUSTRIA DE LA MADERA.	66
3.2.2 ESTRUCTURA DE LAS EMPRESAS DE MUEBLES EN EL ECUADOR.	72
3.2.3 DEMANDA DEL MERCADO	72
3.2.4 RESULTADOS FINANCIEROS DE LA INDUSTRIA.	73
3.2.5 PRINCIPALES ACTORES DEL MERCADO	77
3.3 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	90

CAPITULO IV	91
4.1 SOLUCION	91
4.1.1 ANALISIS DE LA INDUSTRIA	92
4.1.2 ANALISIS FINANCIERO DE LA INDUSTRIA Y DETERMINACION DE LA DEMANDA	98
4.1.3 FACTORES DE LA INDUSTRIA	105
4.2 RESUMEN	110
4.3 CONCLUSIONES	113
4.4 RECOMENDACIONES	115
ANEXOS	117
BIBLIOGRAFIA	128

IMPORTACIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE MUEBLES FRANCESES MARCA DEMEYERE, CASO DE APLICACIÓN.

CAPITULO I.

Este primer capítulo servirá para establecer los objetivos, beneficios y fuentes de información que guiarán la elaboración del presente trabajo. A través del establecimiento de las bases directrices, se desarrollará un caso de aplicación enfocado en la industria de muebles del mercado local ecuatoriano.

1.1 ANTECEDENTES.

Dentro del proceso de preparación del estudiante, el estudio y análisis de casos prácticos constituye uno de los mecanismos de enseñanza más ricos y completos. Estos no solo permiten poner en práctica la teoría dictada a través de las conferencias recibidas en el aula de clases, sino desarrollar habilidades y destrezas de criterio y análisis a través de casos prácticos.

La escasez de este tipo de materia didáctico actualizado ha sido un factor común dentro de los distintos centros de enseñanza, peor aún casos prácticos enfocados específicamente al medio ecuatoriano. Generalmente se estudian y analizan casos adaptados al medio norteamericano o europeo, los cuales se plantean bajo un escenario de mercados totalmente distintos al ecuatoriano. Esto obligaba al estudiante a fijar su conciencia y realidad en un medio diferente y aislar por un momento la realidad a su alrededor.

Es por esta razón que se ha identificado la necesidad de desarrollar un caso de estudio de una empresa nacional, en un medio cercano a la realidad vivida por los estudiantes ecuatorianos y sobretodo actual. De esta manera se recogen experiencias personales del autor del presente documento y adaptándolas de manera didáctica para su estudio, contribuyendo de esta manera a solucionar el problema de carencia de información existente.

1.2 OBJETIVOS.

1. Incentivar al estudiante o lector a pensar analíticamente, al tiempo en que se le proporciona información variada tanto del mercado como de la empresa, todo esto con el fin de desarrollar su habilidad para identificar las causas y efectos de los problemas inherentes a una organización.
2. Proporcionar al estudiante hechos reales ocurridos durante la creación de un negocio familiar de manera que su análisis y discusión complementen su formación profesional.
3. Permitir que el estudiante se concentre en el establecimiento de soluciones potenciales al caso desarrollado en un sentido creativo e imaginativo; y producir estrategias y políticas alternativas.
4. Aportar de manera activa a la formación de futuros administradores y profesionales a través de la divulgación de propias experiencias originadas al momento de desarrollar proyectos comerciales.

1.3 BENEFICIOS ESPERADOS.

De manera general, el principal beneficio esperado a través de la documentación de experiencias reales dentro de un escenario real, adaptadas de manera académica para su estudio y análisis, es proporcionar material de enseñanza actualizado que contribuya con el proceso de formación de profesionales.

Con el planteamiento del caso y su resolución a nivel académico dentro del aula de clase se espera desarrollar en el estudiante capacidades de análisis y discusión dentro de un marco práctico planteado bajo un escenario real y moderno, conocido por el mismo.

De manera más específica, se espera que el estudiante logre identificar la problemática del caso planteado, proponga soluciones o conclusiones del mismo dentro de un marco teórico – práctico derivado del análisis de la información provista.

Así mismo, se espera general un marco de discusión didáctica que contribuya con las capacidades de toma de decisiones y lectura de los mercados por parte del

estudiante. De esta manera se espera contribuir con el proceso de formación de empresarios, formando las bases de su estudio y visión no solo en el medio académico sino a futuro dentro de su vida profesional.

1.4 DETERMINACIÓN DEL PROBLEMA A TRATAR EN EL CASO DE ESTUDIO.

El presente documento busca determinar las causas a los principales problemas surgidos durante la operación de la asociación creada con el fin de comercializar la marca de muebles franceses Demeyere en el Ecuador. Dependiendo de la aplicación que se le asigne al caso, esto es finanzas, marketing, toma de decisiones, estudio de mercado, riesgo, etc., lo que se busca es realizar un análisis completo de la información provista a través de su procesamiento con el fin de llegar a una conclusión final orientada hacia la factibilidad de la empresa.

Durante el desarrollo de la presente tesis se busca determinar las estrategias adecuadas para dar un giro diferente al negocio y hacerlo sostenible en el tiempo, partiendo desde sus orígenes. Las lecciones aprendidas fruto de dicho análisis constituirán el principal aporte didáctico para el estudiante, así como el presentar de manera práctica los procesos administrativos y gerenciales que se imparten a nivel universitario en carreras afines a la administración de empresas.

El problema del caso de estudio a desarrollar está en discernir entre toda la información disponible en el mercado, seleccionado entre aquella cuya importancia y uso combinado con la adecuada administración de los recursos disponibles, puedan derivar en una correcta toma de decisiones que den el giro deseado al negocio planteado.

Para llegar a determinar las causas del problema encontrado durante la operación del negocio primero se debe proveer al estudiante de información relacionada con la economía del país, el mercado al cual pertenece Demeyere e información de la empresa, como sus productos, constitución y organización. En base a dicha información se podrá determinar cuales fueron las acciones y decisiones que constituyeron el principal problema para el tipo de negocio que se plantea.

1.5 DETERMINACIÓN DEL MÉTODO A SEGUIR PARA FAMILIARIZACIÓN CON EL ENTORNO DEL PROBLEMA DEL CASO.

De acuerdo con el documento “Guía para escribir estudios de casos de negocios en países en desarrollo” elaborada por el Centro de Comercio Internacional de las Naciones Unidas, existen varios métodos para que uno pueda familiarizarse con el entorno o contexto del estudio del caso deseado. En base a dicha guía se han seleccionado aquellos métodos que se han considerado como más adecuado para la elaboración de la presente tesis, tomando en cuenta los recursos disponibles y el tipo de fuentes de información disponibles en el medio local. Los métodos seleccionados son:

- a) *Contactos a través de consultoría entre los principales integrantes del mercado:* de esta manera se espera obtener un acercamiento con las principales fuentes de información directas del medio que rodean el escenario que intenta plantear el presente caso. Es decir, la perspectiva de la realidad de los principales actores del mercado permitirá establecer un ambiente real bajo el cual se desarrollará el caso.
- b) *Artículos y publicaciones tanto en prensa como en Internet:* ésta constituye la fuente alterna de información. El trabajo a realizarse procura aprovechar todos los beneficios generados a través de esta herramienta y obtener acceso hacia la recopilación de información pública que permitan proveer de datos concretos de la industria, así como de sus principales integrantes de manera que la base del caso refleje la realidad ecuatoriana.
- c) *Contactos a través de organizaciones profesionales:* constituye una tercera fuente de información. Cámaras de Comercio u otras uniones relacionadas con el mercado de muebles en el Ecuador, constituyen importantes proveedores de información puesto que ayudan a romper las barreras de acceso existentes hacia información catalogada como “confidencial” de la fuente primaria detallada en el punto a). De esta manera se procura proveer de detalles del mercado que contribuyan a la elaboración de un caso completo, con información dirigida hacia todos los frentes de una industria.

- d) *Cámaras de Comercio o federaciones industriales*: complementa el tipo de fuente del literal anterior.

Las mencionadas fuentes de información brindarán datos clave que permitan comprender y analizar de manera completa el mercado de muebles en el Ecuador, de manera que se pueda facilitar la detección del problema a través del monitoreo tanto de variables macroeconómicas, del mercado y aquellas inherentes a la organización en particular. De esta manera se brinda una visión global del caso a tratar.

1.6 ESTABLECIMIENTO DE LAS FUENTES DE INFORMACIÓN.

Para el desarrollo del presente caso de estudio se han escogido las siguientes fuentes de información:

1. Datos recopilados de las experiencias vividas durante la implementación del proyecto por parte de los socios reales.
2. Información pública disponible a través de organismos de desarrollo y comercio.
3. Publicados y estudios relacionados con la industria del mueble en el Ecuador.
4. Anuarios Financieros publicados por la Superintendencia de compañías.
5. Información proveniente de organismos del estado como Municipios, aduanas, etc.
6. Consultas e informativos provenientes de empresas importadoras, de carga, aseguradoras, etc.; relacionadas con la importación de muebles.
7. Información general publicada en Internet.

1.7 RECOPIACIÓN DE LA INFORMACIÓN.

La elaboración del presente documento se deriva del trabajo realizado desde el año 2004, año en el que nació la idea de la representación de Muebles Demeyere de Francia en el Ecuador. En este trabajo se resumen las diferentes consultas, investigaciones, ideas y negociaciones realizadas durante la existencia de la empresa.

A través del segundo capítulo se intenta establecer la serie de hechos cronológicos suscitados para la conformación de la sociedad dueña de la representación de muebles

en el Ecuador. Así mismo, se detallan todos los detalles que debieron tomarse en cuenta para iniciar la operación de la representación y los resultados obtenidos fruto de las decisiones tomadas.

Posteriormente, el tercer capítulo complementa la narración de todos los acontecimientos a través de información relacionada con el mercado que establece el contexto bajo el cual se desarrolló la representación en el Ecuador. Justamente es ésta la sección la cual pretende establecer un marco actualizado y mucho más cercano a la realidad que rodea a los estudiantes.

Específicamente en este capítulo se han utilizado las metodologías detalladas anteriormente en la “Guía para escribir estudios de casos de negocios en países en desarrollo” elaborada por el Centro de Comercio Internacional de las Naciones Unidas, y que se resumen a continuación:

- a) *Contactos a través de consultoría entre los principales integrantes del mercado.* Visitas a Tempo Design o las mismas visitas realizadas a la firma francesa Demeyere forman parte de este tipo de metodología. La información recopilada a través de estas fuentes constituyeron una de las bases para conocer el funcionamiento del mercado. Este tipo de información ayuda a la determinación de los principales factores que afectan la industria, la competencia y determinan las estrategias a tomar para garantizar el éxito de una empresa.
- b) *Artículos y publicaciones tanto en prensa como en Internet.* Esta importante herramienta fue básica para obtener acceso a información pública, tal como balances de la industria publicados por la Superintendencia de Compañías, publicaciones de la industria del mueble en el Ecuador relacionadas con nivel y composición de exportaciones, e información publicada por los distintos proveedores y participantes del mercado en sus sitios web.
- c) *Contactos a través de organizaciones profesionales.* El acercamiento principalmente con la Asociación Ecuatoriana de Industriales de la Madera permitieron determinar a los principales actores del mercado y ubicar las

principales fuentes de información. Este acercamiento permitió formar una clara idea de la estructura del caso y de la información a proveer al lector a través del conocimiento de la operación del mercado de muebles en el Ecuador.

La recolección de la información se fue dando progresivamente de acuerdo al avance del caso y cuya planificación se expone en es punto siguiente. Es importante recalcar la gran ayuda en el conocimiento del mercado generada por las experiencias adquiridas durante el funcionamiento de la empresa y el continuo contacto con el medio. A ello se suma como complemento la investigación a detalle realizada a través de los principales actores de la industria como son proveedores madereros y de tableros MDF, comercializadores como lo es la empresa Muebles del Bosque y Demeyere Francis (a nivel internacional), Municipios, Superintendencia de Compañías y Asociaciones. Finalmente, todo el trabajo apoyado a través del uso del Internet ayudó para proporcionar detalles del mercado que no pudieron ser cubiertos o extraídos con precisión a través de ninguna de las otras fuentes.

De esta manera se realizó el trabajo de investigación y recopilación de información, basados adicionalmente en un plan de trabajo que se detalla a continuación:

1.8 ESTABLECIMIENTO DE UN CRONOGRAMA DE TRABAJO PARA LA ELABORACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN DE MERCADO.

El primer paso para la elaboración del caso de estudios es la elaboración de un cronograma de trabajo que permita organizar y optimizar el tiempo disponible.

A continuación se presenta la distribución de tiempos y tareas a seguir para el desarrollo de esta sección:

CRONOGRAMA DE TRABAJO

INVESTIGACION DE MERCADO DEL SECTOR DE MUEBLES EN EL MERCADO LOCAL ECUATORIANO

	Mes 1				Mes 2				Mes 3				Mes 4				Mes 5									
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4						
CAPITULO II																										
2. PLANTEAMIENTO DEL CASO																										
2.1 INICIOS DE LA REPRESENTACION																										
2.2 ACUERDO DE LA REPRESENTACION DE DEMEYERE EN EL ECUADOR																										
2.3 PRIMERA IMPORTACION																										
2.4 PRESUPUESTO Y PREPARATIVOS																										
2.5 ADECUACION DEL CENTRO DE EXHIBICION Y VENTAS																										
2.6 INVERSION REAL VS. PRESUPUESTO																										
2.7 LANZAMIENTO DE LA REPRESENTACION DE DEMEYERE EN ECUADOR																										
2.8 LOS PROBLEMAS EMPIEZAN																										
CAPITULO III																										
3.1 DIAGNÓSTICO DEL SECTOR FORESTAL DEL ECUADOR.																										
3.1.1 CONTEXTO MACROECONÓMICO.																										
3.1.2 LA INDUSTRIA FORESTAL.																										
3.1.3 PRODUCCIÓN, TECNOLOGÍA E INFRAESTRUCTURA																										
3.2 MERCADO																										
3.2.1 EXPORTACIONES DE LA INDUSTRIA DE LA MADERA.																										
3.2.2 ESTRUCTURA DE LAS EMPRESAS DE MUEBLES EN EL ECUADOR.																										
3.2.3 DEMANDA DEL MERCADO																										
3.2.4 RESULTADOS FINANCIEROS DE LA INDUSTRIA.																										
3.2.5 PRINCIPALES ACTORES DEL MERCADO																										
3.3 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA																										
CAPITULO IV																										
4.1 SOLUCION																										
4.1.1 ANALISIS DE LA INDUSTRIA																										
4.1.2 ANALISIS FINANCIERO DE LA INDUTRIA Y DETERMINACION DE LA DEMANDA																										
4.1.3 FACTORES DE LA INDUSTRIA																										
4.2 RESUMEN																										
4.3 CONCLUSIONES																										
4.4 RECOMENDACIONES																										

CAPITULO II

OBJETIVO.

El objetivo del presente capítulo es detallar de manera cronológica aquellos hechos relevantes relacionados con la constitución y operación de la representación de muebles Demeyer en el Ecuador. Esto con el fin de brindar al lector un marco bajo el cual pueda basar su análisis para determinar y tomar las mejores estrategias y decisiones que hagan factible la sostenibilidad del negocio en el mercado ecuatoriano.

2. PLANTEAMIENTO DEL CASO

2.1 INICIOS DE LA REPRESENTACIÓN.

LA FERIA DE MILAN.

La Feria de Muebles de Milán o “Salone Internazionale del Mobile” se celebra anualmente. Esta es una de las ferias internacionales más importantes del sector. En ella se dan cita las grandes firmas del sector así como visitantes de todo el mundo. Durante su celebración atrae la atención de multitud de personas que quieren conocer las últimas propuestas en tendencias de mobiliario.

El Salone nació en el año 1961. A lo largo de sus más de 40 años de vida ha ido incrementando la superficie que ocupa y el número de expositores. De acuerdo a las cifras estadísticas obtenidas en la página web de la feria¹, en su primer año, acudieron 328 expositores en una superficie de 11.000 metros cuadrados. Actualmente, la cifra ronda los 1.400 expositores y los 144.000 m² de exposición. Así en el 2005 se registraron un total de 192,000 visitantes. El último registro del total de exportaciones generadas fruto de la Feria es al 2002 con un total de EU 8,9 millones, lo cual proporciona una idea de su tamaño e importancia.

¹ www.cosmit.it

El Salone se celebra todos los años en el mes de abril. Junto con él, se desarrollan otros certámenes como el Salone del Complemento d'Arredo (dedicado a los accesorios de decoración), Euroluce (iluminación), Eurocucina (cocina), Eimu (oficina), Sasmil (accesorios y productos para la empresa del mueble) y el SaloneSatellite (salón alternativo del mueble). Eurocucina, Eimu y Sasmil se realizan cada dos años.

Paralelamente al Salone se realizan otras actividades relacionadas con el sector del mueble y la iluminación: conferencias, seminarios, intervenciones artísticas o exposiciones se organizan tanto por parte de la feria como por las diversas empresas que se instalan en Milán durante esos días.

Bajo este escenario, en el mes de abril del 2004 el Sr. Mendoza, un pequeño diseñador de interiores, viajó desde Quito hacia Milán en busca de nuevas oportunidades. Es así como al llegar a la feria inicialmente llamó su atención el punto de exhibición de maquinaria utilizada para el corte de tableros de madera para la fabricación de muebles. Conociendo el mercado nacional, parecía ser un negocio rentable el obtener la representación de los fabricantes de dicha maquinaria para venderla en el Ecuador, cuyo mercado se encuentra bajamente tecnificado, lo cual constituye una de sus principales debilidades. De esta manera se realiza un primer contacto con la firma proveedora de dicha maquinaria con el fin de conocer las exigencias y requisitos para obtener una representación en el Ecuador.

Pocos días después de realizarse el contacto con la empresa dueña de la maquinaria de corte, el Sr. Mendoza recibió las condiciones para obtener la representación y permiso de comercialización de la maquinaria en el Ecuador. Después de haber aguardado por una propuesta interesante y factible que pueda resultar rentable para los intereses del Sr. Mendoza, el resultado final no fue exactamente el esperado. En el mail recibido, entre los puntos más relevantes sobresalían los siguientes:

1. Únicamente se otorgaban representaciones a empresas constituidas en el país de comercialización, es decir, se negociaba solo con personas jurídicas y no personas naturales. Este, sin embargo, era una barrera fácil de superar y no

constituía ningún problema para el Sr. Mendoza. El problema surgía en los siguientes requisitos a cumplir.

2. La empresa representante de la firma en Ecuador, debía mantener un stock mínimo equivalente a \$15,000 en maquinaria. Punto que constituía un gran inconveniente dado que el Sr. Mendoza a través de una asociación con un grupo de amigos estimaba poder invertir en total alrededor de USD 30,000 y esta condición abarcaba el 50% de su capital, sin dejar mayor presupuesto para otros rubros como el pago de impuestos de importación, habilitación y adecuación de puntos de venta y bodegas, pago de sueldos y capital de trabajo necesario para arrancar las operaciones.
3. Los ejecutivos y vendedores de la firma representante deberían obtener una certificación en Holanda relacionada con el manejo y propiedades de la maquinaria, de manera que se encuentren en la capacidad de comercializar los equipos. Este sin lugar a dudas constituía un gran inconveniente en las aspiraciones del inversionista, el cual buscaba una oportunidad mucho más simple y que requiera de una menor inversión. Al parecer la oportunidad iba perdiendo su atractivo conforme seguía leyendo los requisitos.
4. Finalmente, la empresa dueña de la maquinaria exigía niveles mínimos de venta demasiado elevados considerando los recursos disponibles y el mercado ecuatoriano.

Todos estos requisitos forzaron al Sr. Mendoza a buscar una nueva opción o escoger un nuevo proyecto en el cual invertir. Sin embargo, aferrado a su conocimiento del mercado ecuatoriano pensó en una manera de importar el equipo de corte sin tener que cumplir con los requerimientos establecidos por la firma fabricante de la maquinaria.

Al ver las barreras tan grandes que estaban impidiendo la inversión en el negocio, el Sr. Mendoza pensó en una alternativa diferente. Finalmente pensó que las empresas clientes del fabricante de la maquinaria en plazas como la de Estados Unidos podrían proporcionar mejores condiciones para poder importar la mercadería.

Esta parecía ser una buena idea ya que a más de evitar condiciones tan estrictas podría ahorrar en costos de transporte al importar de una plaza más cercana. Así empezó a investigar nombres de compradores de la maquinaria en el continente Americano. Una vez que pudo encontrarlos, volvió a plantear la posibilidad de compra para su comercialización y venta en el Ecuador. Al recibir la respuesta del proveedor, el escenario no parecía mejorar ya que el proveedor mantenía contratos con otras empresas ubicadas en Brasil que le impedían acordar con otras empresas. Cualquier tipo de negocio en América Latina debía realizarse a través de dichos intermediarios. Esta cadena que cada vez resultaba ser más extensa obviamente encarecía el producto y dejaba márgenes poco atractivos para el Sr. Mendoza, por esta razón decidió finalmente abandonar su idea de invertir en este tipo de equipo y trató de enfocarse a buscar una idea alterna.

Sin embargo no todas las alternativas se habían agotado. El Sr. Mendoza empezó a explorar las alternativas que tenía y finalmente llegó a la conclusión de que si bien no se encontraba en la capacidad de importar al Ecuador tecnología de punta para la fabricación de muebles, pensó en la alternativa de llevar los muebles hacia el Ecuador. De esta manera recordó, que durante su visita a la feria de Milán, a más de establecer un contacto la empresa fabricante de maquinaria, había visitado a otros expositores. Revisó los diversos afiches publicitarios que había recolectado durante su visita a la feria y encontró uno que llamó su atención por el tipo de productos que ofrecía. Este afiche pertenecía a la empresa productora de Muebles Aglomerados y Tableros MDF Demeyere de procedencia francesa. De esta manera estableció el contacto con los representantes de Demeyere con el fin de conocer sus condiciones para obtener la representación de sus muebles en el Ecuador.

No obstante, previa a la reunión con los representantes de la firma Demeyere, el Sr. Mendoza decidió investigar algo más con relación a la marca de muebles franceses y es así como obtuvo la siguiente información:

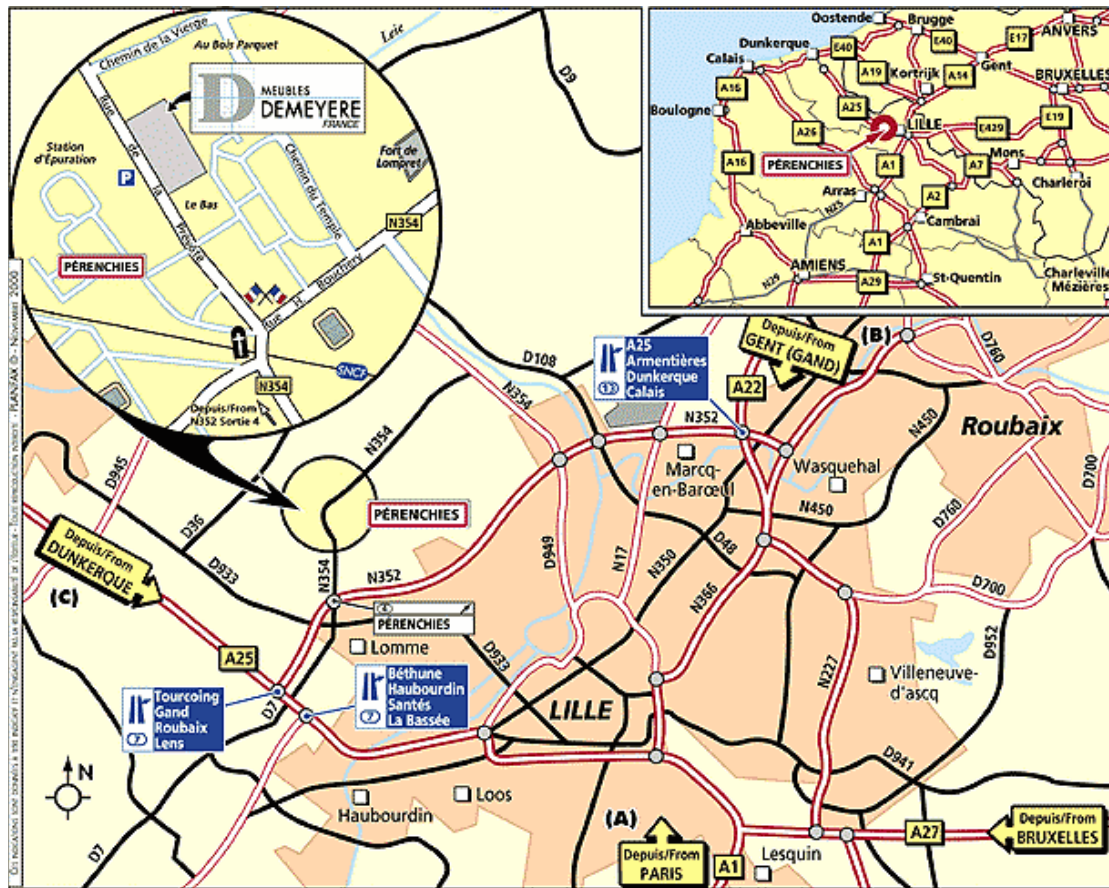
MUEBLES DEMEYERE².



Demeyere es una empresa francesa, la cual cuenta con tres centros industriales en Lille – Francia, como lo muestra el siguiente mapa:



² Mayor información puede ser encontrada en la página web www.demeyere.fr



Entre las instalaciones e infraestructura de Demeyere ubicadas en Francia están 2 fábricas y una bodega, las cuales ocupan una superficie de 271,000 m² de los cuales 88,000 m² son cubiertos. Dichas instalaciones transportan y almacenan alrededor de 22,000 paquetes al día y fabrican aproximadamente un promedio de 680 toneladas de productos diarios.

Los tres sitios industriales propiedad de Demeyere se encuentran ubicados en las localidades de: Pérochies, Lompriet y Deülémont.

Pérochies



La filosofía que Muebles Demeyere refleja hacia sus clientes se encuentra orientada hacia el servicio al cliente y a la atención de sus necesidades. De esta manera, sus la venta de sus muebles se centran en el cumplimiento de cuatro principios

fundamentales, estos son: Creatividad, Flexibilidad, Volúmenes y la conservación de su estilo característico conocido como "French Touch".

Lompret



Política de marca

Muebles Demeyere orienta su desarrollo hacia una política de marca especializada en los grandes y medianos almacenes de productos de bricolage.

Deûlémont

Sociedades de Demeyere.

Entre las empresas con las cuales Demeyere mantiene sociedad orientadas básicamente a cubrir las necesidades de sus clientes a través de un catálogo de productos completo en cuanto a diseños y aplicaciones.



Dichos socios estratégicos de Demeyere son:



IDEVOLUM, especializada en el desarrollo de soluciones listas para el montaje o modulares, en el universo de la decoración interior de estantes y armarios. Sus productos son realizados principalmente de material aglomerado con papel impreso revestido de una decoración en papel melaminado, empacados individualmente en paquetes acompañados de un afiche explicativo y a color.

Entre su catálogo de productos están las marcas Idelco e Idespace. Idelco se caracteriza por sus soluciones listas para el montaje, mientras que la línea Idespace por su modularidad, principalmente en la división de armarios para el hogar.



Soluciones listas para el montaje



La modularidad



SANEA, enfocada hacia el diseño y fabricación de muebles de baño evolutivos, económicos y estéticos. Los modulares se fabrican en material aglomerado con papel impreso revestidos de una decoración en papel melaminado o una decoración con estratificado.

SANEA cuenta con dos marcas conocidas como: O'Light y O'Cool. La primera se enfoca a la creación de muebles a bajo costo, mientras que la segunda línea se enfoca en un mueble más completo orientado al segmento familiar.



Un mueble a precio bajo con estilo



El espíritu de familia





PLANET, ofrece una gama completa de muebles en kit, fabricados de todo tipo de materiales (pino, madera exótica natural, metal y plástico). Utilizando la fuerza y los medios industriales de fabricantes internacionales, PLANET concibe productos complementarios al catálogo de Muebles Demeyere, otorgándole funcionalidad y materiales diversos.



Apertura al internacional de Muebles Demeyere.

Desde hace más de 20 años, Muebles Demeyere realiza más del 55% de su volumen de ventas en 89 países del mundo. Calscan en Singapur, filial de Muebles Demeyere asegura una actividad de negocio muy importante y rentable en los países del Sur este asiático.

Capital humano

Demeyere cuenta con 750 colaboradores, con una edad promedio de 33 años.

Catálogo de productos de Muebles Demeyere.

Demeyere cuenta con líneas de producción dentro de los siguientes segmentos:



- ✓ Dormitorios.
- ✓ Armarios.
- ✓ Mesas de Estudio / Bibliotecas.
- ✓ Muebles Auxiliares.
- ✓ Librerías / Comedores
- ✓ Cocinas.



La producción se realiza en serie, lo cual permite obtener economías escalas basadas en la estructura de la empresa tanto en instalaciones e infraestructura como tecnológica.





CATALOGO MUESTRA DEMEYERE

DIVISION DE MUEBLES DE DORMITORIO





**DIVISION DE MUEBLES
DE COMPUTADORA Y
ESCRITORIOS**



DIVISION DE MUEBLES AUXILIARES



DIVISION DE MUEBLES DE TELEVISION



DIVISION DE MUEBLES DE COMEDOR



2.2 ACUERDO DE LA REPRESENTACION DE DEMEYERE EN EL ECUADOR

Una vez que el Sr. Mendoza obtuvo toda esta información, acudió con muy buenas expectativas a la reunión con los representantes de la firma francesa y con la confianza de llegar a un acuerdo. Es así como durante la reunión se expusieron los puntos esperados por cada una de las partes. Por un lado al Sr. Mendoza le interesaba obtener un contrato atractivo y conveniente que le permita importar los muebles Demeyere hacia el mercado ecuatoriano con una inversión relativamente baja. Por el otro lado, a los representantes de Demeyere les interesaba mucho el ingresar en el mercado ecuatoriano, en el cual no poseían representación, y de esa forma elevar el volumen de sus ventas y así contribuir con la generación de economías de escala y mayor rotación de sus inventarios.

Después de haber conversado durante algún tiempo, el Sr. Mendoza y la firma de muebles franceses Demeyere llegaron a un acuerdo que cubrió satisfactoriamente sus expectativas. Un resumen de los principales puntos acordados en la reunión se presenta a continuación:

1. Se firmaría un contrato de representación exclusiva con el Sr. Mendoza de 5 años inicialmente, el cual iniciaría en el momento en que se pongan 2 órdenes de compra (cada una por mercadería equivalente a un container de 20 pies de alto). De esta manera se aseguraba la exclusividad de la marca en el Ecuador para la sociedad del Sr. Mendoza y la firma francesa se aseguraba de que existan pedidos permanentes, caso contrario el contrato se anulaba.
2. Los volúmenes mínimos de compra, como se mencionó, empezaban con 2 contenedores durante el primero y segundo año, y de tres durante los tres años siguientes de duración del contrato.
3. Los precios de venta de la mercadería al representante en el Ecuador se mantendrían con una equivalencia de $EU1 = USD1$. Esta equivalencia cambiaría entre el euro y el dólar, representaba de por sí un descuento del 30% aproximadamente para el Sr. Mendoza y mitigaba el riesgo de una posible

devaluación del dólar frente al euro, tendencia esperada para las dos monedas. Cabe mencionar que al momento de la negociación la tasa cambiaria estaba en $EU1 = USD1,33$.

4. Por pagos al contado y por adelantado de cada orden de compra y anterior al embarque de la mercadería, el importador ecuatoriano recibiría un descuento del 3% en el total de su factura.
5. En cuanto a facilidades de pago y crédito, Demeyere otorgaba hasta 3 meses plazo para realizar el pago de la orden de compra una vez embarcada la mercadería en puerto. El pago se podía realizar de manera directa o se podía utilizar cualquier instrumento financiero escogido por el importador en cualquier banco de su preferencia (por ejemplo una carta de crédito o una cobranza).
6. Los representantes de Demeyere brindarían la asesoría necesaria para el embarque de la mercadería en los contenedores en el puerto respectivo.
7. Para reflejar el interés de Demeyere en su ingreso en el mercado ecuatoriano, directivos franceses realizarían visitas periódicas (por lo menos una vez al año) con el fin de revisar la evolución de la representación.

Con estos siete puntos principales, los principales intereses de las partes se mantendrían cubiertas de manera satisfactoria. Si bien el mercado ecuatoriano y el tamaño de la firma ecuatoriana constituían un negocio pequeño para la empresa francesa, los directivos de Demeyere consideraban a esta negociación como una interesante oportunidad para ingresar en el Ecuador y seguir incrementando su presencia en un mayor número de países.

Finalmente el trato fue cerrado y el Sr. Mendoza regresó al Ecuador convencido de haber realizado una excelente labor durante su estadía en Europa y se preparó para informar a sus dos socios los puntos acordados con Demeyere así como empezar los preparativos para empezar a importar los muebles franceses lo más pronto posible.

2.3 PRIMERA IMPORTACION

Una vez en el Ecuador, el Sr. Mendoza se reunió con sus dos socios con el fin de comentarles al detalle las condiciones planteadas por Demeyere para conseguir la representación en el Ecuador. Una vez revisados los puntos, y basados en el conocimiento del mercado del Sr. Mendoza, los otros dos socios vieron en ésta una importante oportunidad de negocios.

De esta manera los tres socios se prepararon para coordinar la firma del contrato e iniciar los preparativos para realizar la primera importación de muebles marca Demeyere. Lo primero en lo que se concentraron fue determinar un monto aproximado de inversión inicial con el fin de determinar las fuentes de financiamiento y la disponibilidad de capital.

Entre las actividades a realizarse para arrancar con el negocio de importación y comercialización de los muebles, los tres socios establecieron las siguientes:

1. Como primer punto se encontraba la obtención del permiso de importador que habilitara a la empresa o sus socios a poner la primera orden de compra a la firma francesa.
2. Uno de los pasos pensados en un inicio fue la legalización de la sociedad y su respectiva constitución y registro.
3. Otro paso clave era el conocer los diferentes trámites y costos a incurrir en el proceso de importación de la mercadería, para lo cual deberían contratar los servicios de un agente de importación que facilite el transporte y desaduanización de la mercadería.
4. El siguiente paso era encontrar el punto de venta más adecuado para exhibir y comerciar los muebles, es decir, buscar las instalaciones en las cuales operaría la sociedad.

5. Finalmente, debían considerarse los diversos detalles para iniciar operaciones en Ecuador, como por ejemplo: obtención de permisos de funcionamiento, tarjetas de crédito, personal, etc.

Estos cinco puntos fueron, a breves rasgos, las principales actividades que se debían realizar para dar vida al proyecto de los tres socios.

Si bien se consideraba importante crear una sociedad dueña de la representación, se decidió que inicialmente se trabajaría únicamente con el Registro Único de Contribuyente (RUC) del Sr. Mendoza debido a la necesidad de empezar con el negocio para finales del año 2004. Por esta razón los tres socios decidieron enfocarse en el resto de actividades y cumplir con el objetivo trazado, cuatro meses previos a la finalización del 2004 y al inicio de las festividades Navideñas.

Contando con el RUC del Sr. Mendoza el trámite para obtener el permiso para ser importador se agilizaría. Así, de acuerdo a la guía de importadores de la Cámara de Comercio de Quito³, cualquier persona natural o jurídica que disponga del RUC habilitado en el Servicio de Rentas Internas puede registrarse como importador en el Banco Central del Ecuador (BCE), a través de los bancos corresponsales⁴. Para el efecto, primero se debía consignar los datos de la persona o empresa en la “Tarjeta de Identificación Importador-Exportador” ante los mencionados bancos. Dicho trámite de registro se realiza una sola vez. La sociedad del Sr. Mendoza decidió ir utilizar al Produbanco para realizar dicho trámite.

Adicionalmente al registro como importador, era necesario contratar los servicios de un agente de aduana, una empresa de transporte, una aseguradora y finalmente una verificadora para realizar los trámites contemplados en la ley, necesarios para cerrar la cadena de importación a lo largo de la ruta que seguiría la mercadería hasta arribar a la ciudad de Quito.

De esta manera, la sociedad del Sr. Mendoza decidió contratar los servicios de:

³ Mayor información puede ser encontrada en la página Web de la Cámara de Comercio de Quito: www.ccq.org.ec, así como en la Guía de Importación disponible en dicha página.

⁴ Bancos corresponsales de comercio exterior del BCE en Quito: Amazonas, Bolivariano, Cofiec, De Los Andes, Internacional, Lloyds Bank, Machala, MM Jaramillo Arteaga, Multibanco BG, Pacífico, Pichincha y Produbanco.

- ASHAM como agente de aduana.
- Maersk del Ecuador⁵ como compañía de transporte.
- Interoceánica como aseguradora.
- Bureau Veritas como verificadora.

Determinadas las empresas que colaborarían con la importación de muebles Demeyere, el siguiente paso fue obtener una pro forma con los costos aproximados para determinar el tamaño de la inversión a realizar. Es de esta manera como la sociedad del Sr. Mendoza, solicitó a su agente de aduana, ASHAM, su ayuda para armar dicho presupuesto.

Al día siguiente de la solicitud, el Sr. Mendoza recibió la siguiente carta, respuesta de ASHAM:

20 de Octubre del 2004.

Sr. Mendoza.
Presente.-

De acuerdo a nuestra conversación telefónica sostenida el día de ayer, adjuntamos el costo de su importación, teniendo presente dos escenarios el primero partiendo de un valor FOB de USD 12,500 y el segundo de un valor FOB de USD 17,000.

En vista de que se está importando muebles desarmados, los cuales están listos y completos para ser armados en su destino, para efectos de nomenclatura debemos utilizar la Regla General para la Interpretación de la Nomenclatura 2 (a), puesto que esta mercancía no está armada según lo tratado, esto no significa que son partes o piezas o son simples manufacturas de madera, por cuanto ya tiene todas las características de un artículo completo. Por lo antes mencionado no podemos utilizar la partida arancelaria de partes cuyo ad-valoren es del 15% sobre el valor CIF.

Una vez ya determinada la naturaleza de la mercancía ponemos a su conocimiento las partidas arancelarias a usar en las aprobaciones de los documentos de importación:

- 9403.10.000 si se trata de muebles de oficina.
- 9403.20.000 si son muebles de metal.
- 9403.30.000 si son muebles de madera para oficina.
- 9403.40.000 si son muebles de madera para cocina.
- 9403.50.000 si son muebles de madera utilizados en dormitorios.
- 9403.60.000 si son los demás muebles de madera que no correspondan a las anteriores partidas.
- 9403.70.000 si son muebles de plástico.
- 9403.80.000 si son muebles de mimbre, rotan, bambú.

Se debe tener presente que para que los muebles sean clasificados en las anteriores partidas arancelarias deben cumplir con la siguiente condición:

⁵ Mayor información de la empresa se puede encontrar en su página Web:
http://www.maersksealand.com/link/?page=lhp&path=/south_america/ecuador

"Los artículos clasificados en el Capítulo 94.03 deben estar concebidos para colocarlos sobre el suelo"

A continuación adjunto la información solicitada acerca de los contenedores:

CONTAINER SPECIFICATIONS

These specifications are for "Standard" units and should be considered as guidelines only. The actual dimensions of containers change from model to model and manufacturer to manufacturer.

<u>Containers</u>	<u>20'DC</u>	<u>40'DC</u>	<u>40'HC</u>
Internal length	590 cm	1202 cm	1202 cm
Internal width	235 cm	235 cm	235 cm
Internal height	238 cm	238 cm	268 cm
Width at door	234 cm	234 cm	234 cm
Height at door	228 cm	228 cm	258 cm
Tare	2280 kgs	3830 kgs	3980 kgs
Max. Payload	21720 kgs	26650 kgs	26500 kgs
Volume	33.0 cbm	67.0 cbm	75.0 cbm

PRESENTACION DE ESCENARIOS.

Primero:

Partiendo de un valor FOB de USD 12,500
El flete aproximado es de USD 1,900
El seguro calculado sobre el 2% del CRF es de USD 288
La base CIF para aduana es de USD 14,688

El valor total a pagar para efectos aduaneros es de USD 5134,32 + 5,00 de CORPEI.
Los gastos a cancelar aproximados para nacionalizar la mercadería son de USD 1,730.
Estos gastos comprenden (almacenaje, demoraje, trámite de agente de aduana, transporte interno hasta Quito, gastos de emisión y visto bueno B/L). Los gastos de almacenaje y demoraje están calculados para 10 días de permanencia de la mercadería en aduana.

Segundo:

Partiendo de un valor FOB de USD 17,000
El flete aproximado es de USD 2,800
El seguro calculado sobre el 2% del CRF es de USD 396
La base CIF para aduana es de USD 20,196

El valor total a pagar para efectos aduaneros es de USD 7060,52 + 5,00 de CORPEI.
Los gastos a cancelar aproximados para nacionalizar la mercadería son de USD 1,840.
Estos gastos comprenden (almacenaje, demoraje, trámite de agente de aduana, transporte interno hasta Quito, gastos de emisión y visto bueno B/L). Los gastos de almacenaje y demoraje están calculados para 10 días de permanencia de la mercadería en aduana.

Una vez que la sociedad del Sr. Mendoza analizó las alternativas presentadas decidió aceptar tan solo la propuesta del Contenedor de 20" por un total de mercadería aproximado de USD 12,500.

Tomada esta decisión, el Sr. Mendoza y sus dos socios continuaron con la selección de la mercadería que formaría su primer orden de compra a Muebles Demeyere en base al catálogo completo de productos que unos días antes los representantes de la marca francesa habían enviado al Ecuador.

Otra de las decisiones importantes que debía tomar la sociedad era el tipo y modelo de productos que escogería entre la diversa gama de muebles disponibles. Las diversas líneas de muebles de dormitorio, cocina, muebles de televisión, comedores, dificultaban la tarea de los tres socios ecuatorianos. La pregunta constante que se hacía el Sr. Mendoza y sus compañeros era: qué modelos tendrían una mayor acogida en el mercado ecuatoriano? Las opciones eran diversas, desde muebles simples y económicos hasta otros más elaborados y a precios más elevados.

Después de un par de días de discusión, finalmente se tomó la decisión de incluir en el pedido una importante variedad de muebles de manera que los clientes puedan formarse una clara idea del tipo de muebles que podía encontrar Demeyere. Esta decisión tomó como ejemplo las salas de exhibición del competidor más fuerte e importante del país: Muebles del Bosque y Tempo. El Sr. Mendoza recordó haber visitado sus puntos de venta y lo primero que le llamó la atención era la gran variedad de muebles y modelos que podía encontrar en su recorrido por el local. De esta manera, se intentó copiar parte de la estrategia de la competencia con el fin de igualar el éxito del producto en el mercado local.

La orden de compra debía ser colocada de urgencia por cuanto el tiempo pasaba y el mes de Diciembre se acercaba. Los modelos se escogieron rápidamente, enfocándose en aquellos más económicos y cuyo acabado sobresalía de entre los demás. Se dio privilegio al diseño moderno y a la elegancia en todas las divisiones, excepto en la de muebles de cocina y armarios. Estas dos líneas no se incluyeron dentro de la orden de la primera orden de compra ya que el Sr. Mendoza y sus socios consideraron prudente el establecer alianzas con constructores locales de edificios y condominios de manera con el fin de que acoplen sus diseños a los estándares y medidas de los muebles franceses en estas dos líneas. Al determinar que las líneas de muebles de cocina y armarios no tendrían acogida en esta primera instancia, se las

excluyeron del pedido. Una copia del la orden de compra realizada a muebles Demeyere en Francia se presenta en el Anexo 6.

No obstante a que el pedido había sido puesto, los plazos de arribo de la mercadería a puerto no eran lo suficientemente optimistas para que alcanzaran a llegar para la época Navideña debido a que se necesitaban alrededor de 20 días para que la firma francesa ponga en producción el pedido previo a su embarque. Y aún así la mercadería arribara en el mes de diciembre, no habría el tiempo suficiente para realizar los preparativos necesarios para organizar el lanzamiento del punto de venta. Aún había mucho trabajo por hacer.

2.4 PRESUPUESTO Y PREPARATIVOS

Con la orden de producción enviada a Francia, los socios continuaron con la preparación del presupuesto y fuentes de financiamiento necesarias para poner en marcha su empresa. Para ello, era importante el pensar en el punto de venta que se iba a utilizar para comercializar la marca francesa. Influenciados nuevamente por las distintos centros de exhibición y ventas a lo largo de la ciudad de Quito y, siguiendo la estrategia de varias marcas y productores nacionales en la industria del mueble, el Sr. Mendoza y sus socios decidieron abrir su propio punto de exhibición y ventas. Para ello, uno de los socios dispuso, para el uso de la empresa, una casa de propiedad de un familiar dispuesto a cooperar con la realización de este proyecto. Sin embargo, la propiedad requería de varios cambios puesto que hasta entonces se había utilizado como departamentos de arriendo familiar y transformarla requería de una importante inversión.

De esta manera, tomando como base la carta enviada por el agente de aduana relacionada con los costos de importación y la experiencia del Sr. Mendoza en diseño y arquitectura, se empezó a armar un estimado de los fondos requeridos. Finalmente, el presupuesto analizado y estructurado por los tres socios consideraba los siguientes usos:

PRESUPUESTO DEMEYERE ECUADOR	
ITEM	VALOR PRESUPUESTADO
Mercadería (Precios FOB):	12,500
Flete estimado:	1,900
Pago de seguros:	288
Gastos aduaneros:	5,134
CORPEI:	5
Nacionalización de la mercadería:	1,730
Presupuesto de compra e importación de mercadería:	21,557
Rotulación:	2,000
Adecuaciones Planta Baja:	8,000
Adecuaciones Primer Piso y Bodegas:	5,000
Presupuesto de adecuación del centro de exhibición y ventas:	15,000
TOTAL DE USOS DE EFECTIVO:	36,557

Igualmente, junto con los usos se establecieron las fuentes de capital disponibles y el compromiso de cada uno de los socios en cuanto a los aportes esperados para poner en marcha el negocio, principalmente el de los otros socios quienes confiaban completamente en la idea del Sr. Mendoza y su conocimiento del mercado. Una muestra de aquello estaba en su compromiso de inversión mayoritaria en el proyecto.

APORTES DE CAPITAL SOCIOS DEMEYERE ECUADOR	
SOCIO	APORTE DE CAPITAL
Sr. Medoza	6,500
Socio 1	20,000
Socio 2	10,000
TOTAL DE USOS DE EFECTIVO:	36,500

2.5 ADECUACION DEL CENTRO DE EXHIBICION Y VENTAS

Establecidos los aportes de capital con el compromiso de cada uno de los socios por poner en marcha este proyecto, el siguiente paso consistía en realizar las adecuaciones a la propiedad obtenida por uno de los socios del Sr. Mendoza. La sociedad tenía el permiso de su propietario para realizar cualquier tipo de adecuaciones, para posteriormente pagar un arriendo razonable por el uso de las instalaciones.

La propiedad se encontraba ubicada en un importante centro residencial y comercial en el sector norte de la ciudad de Quito. Dicho sector se caracterizaba principalmente por la gran actividad comercial que se había radicado años anteriores; originalmente este sector era netamente residencial. La afluencia de gente era bastante alta, sobretodo fines de semana, debido a la presencia de numeroso restaurantes de todo tipo de comida y a la presencia de una de las cadenas farmacéuticas más importantes y grandes del país. El nivel socio-económico de las personas que frecuentaban la zona en la que se ubicaría el punto de venta Demeyere era medio y medio-alto.

Con los antecedentes mencionados, a finales del mes de noviembre se iniciaron los trabajos de adecuación a la propiedad. Todo parecía ir en orden, a excepción del tiempo. El Sr. Mendoza se resignó a la idea de no realizar el lanzamiento del local antes de la finalización del 2004, así que prefirió mantener una perspectiva real y olvidó la idea de aprovechar la época Navideña para empezar a comercializar los muebles de origen Francés.

Conforme avanzaban los trabajos, uno de los socios se percató de un importante detalle que no había sido considerado al momento de escoger el punto de venta. A pesar de encontrarse situado en un importante centro comercial de la ciudad, no tenía acceso directo a la avenida principal, lo cual



dificultaba la visibilidad del local. Para mitigar este importante detalle, se acordó diseñar rotulación lo suficientemente grande para que pueda ser vista desde los autos de las personas que transitaban por la avenida principal.



La idea al diseñar el local en donde funcionaría la representación de Demeyere en el Ecuador era el de crear un ambiente moderno y agradable a la vista, que refleje el estilo europeo de los muebles al consumidor ecuatoriano. Para ello se instalaron vitrinas de exhibición hacia el exterior para el público que pasaba; mientras que en el interior se

adecuó un amplio espacio libre que permita la generación de diferentes ambientes, para los diferentes modelos y tipos de muebles que se estaban importando (y que para aquel entonces se debían encontrar en camino hacia el puerto de Guayaquil provenientes del puerto de Dunkerque).

Adicionalmente en el segundo piso se instalaría una bodega para almacenar la mercadería. El espacio destinado no brindaba las mejores facilidades para el manejo de mercadería, sin embargo, se esperaba contratar un sitio más amplio conforme creciera el negocio y las ventas lo permitieran. Por el momento, el espacio con el que se contaba era el único disponible para iniciar las operaciones de la representación de Demeyere.

Mientras las obras continuaban y se prolongaban hacia el mes de septiembre del 2004, la mercadería del primer contenedor se encontraba lista para ser embarcada y dirigirse al puerto de Guayaquil. De acuerdo a la información recibida de la empresa de transporte Maerk, la fecha de partida de la mercadería desde el puerto de Dunkerque era el 13 de diciembre del 2004. El contenedor zarparía inicialmente en el carguero “OLGA MAERSK”, para luego realizar un trasbordo hacia el “MAERSK ROSARIO” y arribar al puerto de Guayaquil el 10 de enero del 2005. El número de contenedor de arribo era el MSKU2713120. Con esta información se confirmaba lo esperado por el Sr. Mendoza; se había perdido la posibilidad de realizar el

lanzamiento del local para aquella navidad. De todas maneras los trabajos de adecuación continuaban.

Uno de los aspectos importantes que debieron ser tomados en cuenta al momento de realizar cualquier tipo de adecuación, era la obtención de los respectivos permisos por parte del Municipio. El Sr. Mendoza tenía muy claro este detalle puesto que ya tenía cierta experiencia dirigiendo y diseñando este tipo de obras. Lo mismo aplicaba para la colocación de rotulación o propaganda en el punto de ventas.

De acuerdo a lo dispuesto por el Ilustre Municipio de Quito, para realizar cualquier tipo de cambio, en primer lugar se debió obtener dos tipos de permisos: el primero, para la realización de trabajos varios y; el segundo, de rotulación.

PERMISO PARA TRABAJOS VARIOS

De acuerdo a la información provista por el Municipio⁶, este tipo de permiso se lo solicita con el fin realizar aumentos de hasta 40 (34) m² en edificaciones existentes y por una sola vez en obra nueva, sin que ello signifique incremento de unidades de vivienda que supere la altura en la edificación permitida. Adicionalmente, este tipo de permiso, sirve para realizar modificaciones, demoliciones, reparaciones o remodelaciones en las construcciones existentes que impliquen cambios estructurales o de uso del suelo.

Para obtenerlo se debe presentar en la Administración Zonal respectiva la siguiente documentación:

- El formulario de trabajos varios con el registro de datos y timbres.
- Informe de regulación Metropolitana (IRM), actualizada.
- Croquis de ubicación.
- Comprobante de pago del Impuesto Predial correspondiente al año en curso.

⁶ Mayor información puede ser encontrada en la página web: www.quito.gov.ec

- Croquis de implantación de la construcción a realizarse (obra nueva). Con especificación de material. (Los Chillos).

El mencionado trámite, tomó aproximadamente 5 días laborables.

PERMISO DE ROTULACION Y PUBLICIDAD EXTERIOR

Por otro lado, este tipo de permiso se lo requiere para colocar mensajes publicitarios (rótulos, letreros, etc.) en espacios públicos o inmuebles de propiedad privada.

Para obtenerlo se debe presentar en la Administración Zonal respectiva la siguiente documentación:

a) Para permisos a corto plazo (6 meses):

- Solicitud de permiso de rotulación con timbres y con el registro de datos del titular.
- Documento que acredite la propiedad o autorización del propietario en caso de arrendamiento.

b) Para permisos a mediano (6 meses a 1 año) y largo plazo (1 año a 5 años) se debe presentar adicionalmente:

- Croquis de ubicación y fotografía actual del sitio.
- Comprobante del pago del impuesto predial correspondiente al año en curso y autorización del propietario del inmueble.

Este trámite demoró alrededor de ocho días laborables.

Finalmente, a pocos días del arribo de la mercadería a puerto, las adecuaciones estaban casi terminadas y listas para esperar la llegada de los muebles provenientes de Francia.

El punto de venta y centro de operaciones del pequeño proyecto del Sr. Mendoza y sus socios, una vez transformada, poseía las siguientes características⁷:

CARACTERISTICAS DEL SECTOR

- ✓ Vías de acceso de asfalto.
- ✓ Transporte Público a 50 metros.
- ✓ Alumbrado público.
- ✓ Alcantarillado conectado a la red pública.
- ✓ Agua potable.
- ✓ Redes telefónicas.
- ✓ Aceras de hormigón.
- ✓ Bordillos de hormigón
- ✓ Clasificación de la zona: Residencial
- ✓ Nivel de consolidación urbana: Media.
- ✓ Estrato Socio Económico: Medio alto.
- ✓ Equipamiento urbano: Plaza de Toros, Unidades Educativas, Centros Comerciales.
- ✓ Sin presencia de riesgos naturales evidentes.

CARACTERISTICAS DEL TERRENO

- ✓ Ubicación: medianero
- ✓ Forma: Regular
- ✓ Topografía: plana

LA EDIFICACION

- ✓ Edad aproximada de la edificación: entre 21 y 30 años.
- ✓ Mantenimiento: muy bueno
- ✓ Conservación: Satisfactoria.

⁷ De acuerdo al informe de avalúo realizado por el Arq. Roque F. Contreras P. perito designado por Banco del Pichincha.

- ✓ Distribución funcional: sobre un terreno rectangular (lado mayor a la vía), relativamente plano, se implanta una construcción desarrollada en dos plantas, configurando a su interior una unidad de vivienda y área comercial, con los siguientes ambientes:



con los siguientes ambientes:

- Planta Baja: área comercial, conformada por una planta libre, con medio baño y baño.

- Planta Alta: sobre este nivel originalmente se desarrollaba un departamento, conformado por sala, comedor, cocina (hoy transformado en local comercial), tres habitaciones (dos con closet) y baño.



- Forma parte del inmueble un retiro hacia uno de los pasajes del sector.

AVALUO DE LA EDIFICACION

DESCRIPCION	AREA DE CONTRUC	VALOR UNITARIO DE REPOSICION	% AVANCE DE OBRA	% DEPREC. POR EDAD Y MANTENIMIENTO	VALOR UNITARIO REAL	VALOR TOTAL
Planta Baja	121,15	\$360	100%	75%	\$270	\$32,710.50
Planta Alta	89,72	\$360	100%	72%	\$259.20	\$23,255.42
TOTAL	210.87					\$ 55,965.92
		TOTAL AREA DE CONTRUCCION EN m2				210.87 m2
		AVALUO DE REPOSICION DE LAS EDIFICACIONES				\$ 75,913.20

		AVALUO REAL DE LAS EDIFICACIONES	\$55,965.92
--	--	---	--------------------

AVALUO DEL TERRENO

AREA DEL TERRENO	161 m2
V. UNIT / m2	\$ 130 / m2
AVALUO DEL TERRENO	\$ 20,930

AVALUO TOTAL

AVALUO DE EDIFICACIONES	\$ 55,965.92
AVALUO DE OBRAS ADICIONALES	\$ 0
AVALUO DEL TERRENO	\$ 20,930
AVALUO TOTAL	\$ 76,895.92
VALOR DE REALIZACION	\$ 70,000

ASPECTO DE VENTAJA O VULNERABILIDAD

La propiedad fue restaurada y se halla en buen estado. La dotación de servicios dentro del sector, catalogan a la zona como bien servida, sin embargo, la casa no dispone de acceso vehicular, restando niveles de confort e incidencia comercial.

2.6 INVERSION REAL VS. PRESUPUESTO

Una vez terminados los trabajos de adecuación al punto de venta de Demeyere en Ecuador y arribada la mercadería, se la embodegó en el lugar destinado para ello durante la 2da semana de enero del 2005.



Uno de los primeros problemas que surgieron en esta etapa, fue el espacio disponible y la facilidad de transporte de la mercadería. Al ser el espacio reducido, los muebles fueron embodegados en pilas una junto a otra, lo cual dificultaba el acceso hacia los muebles ubicados al fondo. Adicionalmente, la visibilidad de

los códigos de cada caja era limitada y el orden de almacenamiento no poseía una secuencia lógica.

No obstante a este problema, la mercadería se encontraba en buenas condiciones, el transporte desde Europa y la constante manipulación del cargamento había producido pocas bajas. Solamente un par de cajas habían sufrido daños o habían sido abiertas en aduana con el fin de realizar el peritaje de la misma.

Con todos estos aspectos en orden, la empresa estaba lista para empezar sus operaciones. Sin embargo, la sociedad del Sr. Mendoza debía realizar una evaluación de cuánto había invertido en realidad y confirmar los aportes de cada uno de sus fundadores. De esta manera, se realizó el control y de esa manera se estableció el porcentaje de participación de los socios en este proyecto.

INVERSION FINAL MUEBLES DEMEYERE

COSTOS DE MERCADERIA E IMPORTACION		
Fecha	Concepto	Valor
Sep-04	Mercadería	14,270.56
Sep-04	Transferencia Bancaria Pago de Mercadería	20.00
Nov-09-04	Bureau Veritas	201.60
Dic-13-04	Seguro por flete de muebles desde Francia	107.14
Dic-13-04	Garantía entregada en aduana	200
Ene-13-05	Transporte Muebles	1,777.30
Ene-22-05	CAE - Aranceles	3,110.69
Ene-22-05	CAE - IVA	2,269.94
Ene-22-05	CAE - Multa	26.28
Ene-22-05	CAE - pago impuesto INNFA	78.64
Ene-22-05	Varios (Corpei, almacenamiento)	534.48
Feb-15-05	Transporte Muebles GYE-UIO	500.00
Feb-15-05	Maersk	40.00
TOTAL IMPORTACION DE MUEBLES		23,136.63

GASTOS DE ADECUACION		
Ene-05	Pago de materiales y obreros	8,628.19
Ene-05	Honorarios Sr. Mendoza (Diseño)	3,376.18
Feb-01-05	Alarma	461.44
Feb-01-05	Pago de Telefono	10.00
TOTAL ALMACEN		12,475.81

ROTULACION Y OTROS GASTOS		
Ene-05	Rótulo	2,000.00
Ene-05	Iluminación	209.47
Ene-05	Catálogo	24.08
Ene-05	Transporte mercadería	30.00
Ene-05	Patente	195.73
Ene-05	Notaría	12.43
Ene-05	Material de oficina	19.44
Ene-05	Extintores	134.40
TOTAL VARIOS		2,625.55

TOTAL INVERSION INICIAL	38,237.99
--------------------------------	------------------

APORTES:	Participación Real \$	Participación Real %	Aportes Ofrecidos
Socio # 1	19,861.99	52%	55%
Socio # 2	8,000.00	21%	27%
Sr. Mendoza	10,376.00	27%	18%
TOTAL APORTES	38,237.99	100%	100%
TOTAL PRESUPUESTADO	36,557.00		
DIFERENCIA REAL VS. PRESUPUESTO	-1,680.99		

Como se observa en la información presentada, existieron cambios tanto en el monto real invertido como en los aportes de los socios y su participación final en el proyecto.

2.7 LANZAMIENTO DE LA REPRESENTACION DE DEMEYERE EN ECUADOR

Una vez que, tanto la participación de cada socio en este proyecto así como la inversión inicial fueron establecidas con claridad, el siguiente paso en esta secuencia de actividades fue establecer los precios de venta de los muebles importados para finalmente realizar el lanzamiento del centro de ventas.

En este sentido, se realizó un análisis de los costos unitarios de la mercadería así como de los cargos de importación que fueron detallados anteriormente con el fin de distribuirlos a través de pesos ponderados. Es decir, se cargó un mayor porcentaje del costo de importación a aquellos muebles de mayor costo unitario, de manera que aquellos más económicos no se vieran afectados de manera dispareja por el cargo de costos elevados. Finalmente, se agregó un porcentaje de ganancia considerado como adecuado por los socios guardando relación con los precios manejados por la competencia en modelos con similares características. Se procuró mantener precios establecidos por encima de los manejados principalmente por Muebles del Bosque, pero por debajo de Tempo. Esto con el fin de diferenciar al producto del de la competencia ya que su nivel de calidad se encontraba en este rango. Es así por ejemplo que la cama de modelo Keops de Demeyere cuyo precio final fue establecido en \$215, fue comparada con el modelo Twin Laguna de Tempo Design a un precio de \$288 (sin considerar descuentos por temporada ni promociones especiales) y con la cama Bruna Full de Muebles del Bosque a un precio de \$169 (igualmente sin considerar descuentos).

Los precios de venta al público después de dicho análisis no eran precisamente lo esperado por el Sr. Mendoza. Los costos de importación eran bastante altos y definitivamente encarecían el producto, lo cual afectaba la ventaja esperada sobre la competencia existente con relación a contar con un producto de calidad a precios económicos. Sin embargo, el producto no se encontraba fuera de mercado, los precios se encontraban en un nivel promedio. Ahora la clave estaba en saber comercializar la marca y darla a conocer en el mercado local.



Establecidos los precios de venta al público de todos los ítems importados y, una vez establecido el centro de exhibición con muebles armados en distintos ambientes, se buscó ayuda para realizar el lanzamiento de la marca en el Ecuador.

Es así como se recibió una propuesta para realizar el lanzamiento del local de ventas y así poder iniciar las operaciones de Demeyere en el Ecuador. Misma que fue analizada por los socios dueños de la representación de acuerdo a los siguientes parámetros:

PLAN DE RELACIONES PÚBLICAS DE DEMEYERE

El Plan de Relaciones Públicas presentado a los socios ecuatorianos por una empresa privada de la ciudad⁸ buscaba desarrollar, promocionar y difundir el lanzamiento e inauguración oficial del nuevo local de “DEMEYERE” mediante la realización de un evento específico de lanzamiento (Cóctel) que lograra involucrar al público objetivo y a diferentes medios de comunicación del país y de la ciudad.

Los objetivos planteados a través del desarrollo del mencionado plan, fueron:

- ✚ Difundir a través de los distintos medios de comunicación del país, el lanzamiento del nuevo local de “Demeyere” con una imagen vanguardista, innovadora, actual, siendo muebles importados de Francia, únicos en el mercado ecuatoriano.

- ✚ Difundir las actividades que se vayan a realizar en el nuevo local.

⁸ Propuesta realizada por la empresa Global New Media a los socios de la representación de Demeyere en el Ecuador

- ✚ Promocionar el evento, en las secciones sociales de las principales revistas y periódicos, a través del envío de fotografías e información complementaria del día del evento.
- ✚ Involucrar a la prensa especializada para que acuda al evento de lanzamiento.

Las actividades a ser realizadas por la empresa contratada, y con las cuales se pretendía cumplir los objetivos planteados, eran en resumen las siguientes:

- ✚ Seleccionar y convocar a los periodistas de los principales medios de comunicación del país, con énfasis en prensa especializada, al evento de lanzamiento a fin de que realicen la cobertura del mismo.
- ✚ Seguimiento y confirmación de asistencia al evento.
- ✚ Envío de comunicados de prensa del evento y fotografías del evento, para su posterior difusión en secciones específicas de prensa y revistas.
- ✚ Realizar el seguimiento y monitoreo pertinente.
- ✚ Elaboración y entrega de informe final de actividades y resultados de Relaciones Públicas.

Adicionalmente, para el desarrollo del evento de lanzamiento, la propuesta presentada incluía lo siguiente:

- ✚ Equipos de amplificación y micrófonos. (música ambiental, micrófono inalámbrico y micrófono con pedestal).
- ✚ Contratación de cámara para tener como respaldo imágenes del evento.

- ✚ Contratación de fotógrafo.

- ✚ Contratación de servicio de catering.

- ✚ Contratación de arreglos florales.

- ✚ Maestro de ceremonias.

- ✚ Proyección de imágenes en el evento.

El plan propuesto parecía ser interesante y, pese al gran esfuerzo de los socios por cubrir con el total de la inversión realizada al momento, se encontraban dispuestos de incurrir en estos gastos adicionales con el fin de promover la marca y el lanzamiento del nuevo local. Sin embargo, existía un inconveniente con la propuesta recibida y era que la empresa a contratar no aseguraba ningún tipo de resultado del evento a realizar. Es decir, no se aseguraba la concurrencia al evento de medios de prensa ni representantes de revistas del medio local, solamente aseguraba su invitación y continuo monitoreo; aún menos, aseguraba la respuesta del público al local. La firma publicista respaldaba sus resultados en su experiencia y resultados obtenidos con otros clientes en la organización de eventos similares. Después de pensar detenidamente en la propuesta recibida, se decidió dejar de lado por el momento el lanzamiento y abrir el local lo más pronto posible con el fin de empezar a generar la liquidez necesaria para realizar nuevas inversiones. Hay que tomar en cuenta que el proyecto era de pequeña escala y sus dueños habían realizado importantes esfuerzos para llegar al momento en el que se encontraban al momento. Esperaban que el local empezara a generar ventas de manera que puedan ser invertidas en publicidad.

Es así como pocos días después de haber tomado la decisión de postergar el lanzamiento, se abrió el local de Demeyere en el Ecuador. Las operaciones se iniciaron con la presencia de un empleado de planta encargado, a más de la atención al cliente y ventas, de la administración de pequeñas actividades del día a día del local, tal como: pago de servicios básicos, limpieza del local, coordinación de entregas, etc. El empleado de planta atendía el lugar desde el día martes hasta el

sábado, mientras que los días domingos los tres socios se organizaron para atender el local en turnos.

Por otro lado, la entrega y armado de muebles se había acordado realizar entre los socios; coordinando las entregas en fines de semana. Originalmente, al momento de realizarse la venta, la persona a cargo trataría de inducir la compra del mueble bajo el concepto “ármelo ud. mismo”, como Demeyere lo hacía en Europa. La idea era vender un concepto de unión familiar a través del ensamble del mueble adquirido; de esa forma la empresa se ahorra el costo y tiempo de entrega a domicilio.

De esta forma se organizaron las principales actividades de operación del local, esperando que el público respondiera ante la calidad de la marca y su estilo europeo. Sin embargo, como lo comprobarían más adelante el Sr. Mendoza y sus dos socios, no sería tan sencillo el alcanzar dicho éxito.

2.8 LOS PROBLEMAS EMPIEZAN

No transcurrió mucho tiempo después de la apertura del local para que los problemas empiecen para desgracia de los tres socios. A finales del mes de febrero, el local se inundó de agua debido al mal tiempo de la ciudad y a una obstrucción en el sistema de desagüe de la terraza ubicada en la planta alta de las instalaciones y que daba precisamente sobre el lugar en donde se exhibían los muebles. El problema se había originado por el incorrecto diseño del sistema que se había tomado en cuenta al momento de realizarse las adecuaciones. Esto sumado con varios escombros restos de material que se habían dejado en la terraza, provocaron la inundación de la misma y posteriormente la del centro de exhibición. Para solucionar el problema, el Sr. Mendoza y sus socios se vieron obligados en realizar gastos adicionales urgentes con el fin de parar las operaciones del local lo menos posible. Estos gastos postergaban por mayor tiempo la organización de un evento de mayor tamaño para publicitar la presencia de la marca francesa en el Ecuador.

Superado este primer inconveniente, el local volvió a operar. Las ventas empezaron bastante bien para ser un local nuevo con una marca poco conocida en el

mercado. Los primeros clientes, como en cualquier proyecto pequeño que empezaba, se concentraba en amigos y familiares de los socios a quienes, los modelos de los muebles, había gustado y decidieron dar una oportunidad. Esta situación duró alrededor de 2 meses, después las ventas pararon. La encargada del local, reportaba diariamente a los dueños la poca afluencia de gente al local a pesar de la ubicación del mismo. Aquellas personas que entraban a preguntar por los muebles, si bien les gustaba su diseño, no se sentían convencidos para adquirirlos ya que la marca les resultaba poco conocida y siempre los comparaban con otras, como con Muebles del Bosque cuyos precios eran menores y ofrecían el servicio de entrega y armado sin costo alguno (además que siempre lanzaban ofertas y promociones que reducían el precio del mueble haciéndolo más atractivo al público). Así mismo, la coordinación del inventario, entregas y armado no era tan fácil como se estimó en un principio, el acceso a las bodegas era difícil y cada vez que se necesitaba ubicar un determinado modelo de mueble se debía hurgar por toda la bodega y mover cajas de un lado a otro lo cual provocaba un alto grado de manipulación de la mercadería, lo cual provocaba su deterioro en ocasiones. Así mismo la entrega y armado se habían tornado un problema ya que solamente el Sr. Mendoza se encontraba capacitado para realizar un trabajo rápido y ágil para el cliente. Esto demoraba la entrega y ocasiones provocaba quejas de los clientes quienes esperaban tener su mueble listo en muy poco tiempo.

Con esto problemas el tiempo transcurría y el local no generaba el flujo esperado por los tres dueños, en ocasiones apenas y alcanzaba para cubrir con los costos y gastos mensuales de operación del local, como son: pago de arriendo, pago del servicio de alarma, pago de la encargada del local, etc. Era claro para el Sr. Mendoza y sus asociados que el problema estaba en la falta de publicidad que se había realizado. Hasta ese momento la única fuente publicitaria era la entrega de hojas volantes en ferias y al azar a los alrededores del local. La gente simplemente no visitaba el local. A este problema se sumaba el hecho de la incapacidad de los socios por seguir aportando con más capital para respaldar la operación del local. A varios meses de haber aperturado el local, ya se hablaba de un gran riesgo de tener que cerrarlo y buscar una alternativa para continuar vendiendo los muebles.

Los tres socios no disponían de los recursos para realizar un programa de propaganda y publicidad que pudiera revertir la situación. Se habían consultado

precios en medios como el periódico y la radio. En el primer caso, un anuncio en los periódicos más importantes de la ciudad de Quito de un cuarto de página de tamaño, a blanco y negro, para circular durante un solo domingo tenía un costo de aproximadamente mil dólares. Por otro lado, un anuncio en radio, en programas de audiencia mediana con nombramientos de 30 segundos durante una semana, costaban igual que el anuncio en periódico. Ninguna de las dos opciones parecían ser soluciones convincentes para los socios, los cuales no tenían mayores recursos para darse el lujo de invertir sin obtener resultados positivos. Es así como, varios meses después del lanzamiento del proyecto, se decidió cambiar de estrategia de distribución.

El Sr. Mendoza y sus socios analizaron los problemas y barreras encontradas al momento en la comercialización de un producto que esperaban sea aceptado por el consumidor ecuatoriano. Determinaron que necesitaban de la ayuda de terceros con mayores recursos para vender los muebles. Es de esta manera como se pusieron en contacto con un importante almacén de remates de la ciudad. Dicho almacén se dedicaba al remate de todo tipo de electrodomésticos y aparatos electrónicos del hogar; sus dueños pensaron que la línea de muebles franceses constituiría un interesante complemento a su negocio. Al contar con un volumen de visitas de clientes importante y con un centro de exhibición y ventas bastante grande, no existieron problemas para recibir los muebles bajo la modalidad de consignación. Con esta estrategia se intentaba aumentar las ventas de manera radical, no solo porque los muebles se encontrarían a mayor exposición ante el público, sino porque ahora se contaría con el respaldo de un importante y conocido almacén en la ciudad. Sin embargo, este giro en la estrategia de distribución recortaba los márgenes de ganancia de los representantes locales de Demeyere por cuanto introducían un intermediario en la cadena. Adicionalmente, los precios tenían que ser mucho más atractivos al estar siendo vendidos en un sitio de remates.

Por un tiempo todo se mantuvo bajo calma, si bien las ventas no habían despegado con enorme velocidad, al menos se estaban dando de manera más dinámica que al ser comercializadas en el punto de venta adecuado originalmente. Alrededor de tres meses después de haber cambiado el método de distribución de los muebles, se presentaron nuevas malas noticias para los socios. Los dueños de la empresa de

remates habían recibido una interesante propuesta para vender su empresa a otros inversionistas, los cuales no se encontraban interesados en incluir la división de muebles en su local. Es así como, a menos de un año de haber importado la mercadería, se debía buscar una solución al sistema de distribución. Después de este golpe, los ánimos de la sociedad no se encontraban muy bien, la idea de seguir más allá con el negocio se desvanecían de a poco. La inversión realizada en un inicio para adecuar un centro de ventas que posteriormente tuvo que ser abandonado, pegó relevantemente en la economía de la sociedad.

Finalmente, llegó el momento de aceptar el fracaso de la sociedad. Los muebles habían regresado al punto de ventas original, pero esta vez no existían los recursos económicos necesarios para poner el centro de ventas nuevamente en marcha. Así, el Sr. Mendoza y sus socios decidieron rematar los muebles a precio de costo (y en ocasiones inclusive por debajo de éste) con el fin de recuperar parte del dinero invertido y tratar de olvidar su fallido intento de introducir la marca Demeyere en el mercado ecuatoriano.

A finales del 2005 finalmente se vendió la mercadería de la primera y única importaciones de muebles franceses al Ecuador. Una vez finalizado con esta aventura, los socios se sentaron a analizar los errores cometidos y tratar de aprender de ellos con el fin de no volverlos a cometer en sus futuros proyectos personales.

CAPITULO III.

3.1 DIAGNÓSTICO DEL SECTOR FORESTAL DEL ECUADOR.

3.1.1 CONTEXTO MACROECONÓMICO.

De acuerdo al Informe presentado al Consejo Internacional de las Maderas Tropicales por la Misión de Diagnóstico establecida conforme la Decisión 2(XXIX) de Junio del 2004, el Ecuador cuenta con una superficie de 25.6 millones de hectáreas. De acuerdo al último censo practicado durante el año 2002, la población nacional asciende a 12.4 millones de personas. La tasa de crecimiento anual de la población se ha mantenido por encima del 2% al año, aunque se ha venido reduciendo en las últimas décadas.

La población económicamente activa (PEA) es del 37.7%. De acuerdo a datos del Banco Central del Ecuador, la tasa de desempleo en Quito, Guayaquil y Cuenca a agosto del 2005 fue del 11%⁹, lo que sugiere un lento crecimiento de la demanda laboral en función de la oferta de empleo. La tendencia de dicha tasa para el 2005 sugiere una caída de casi un punto porcentual. De acuerdo al Informe presentado al Consejo Internacional de las Maderas Tropicales, la industria forestal aporta con aproximadamente 235 mil empleos directos e indirectos, representando más de un 8% de la PEA.

A agosto del 2005, el índice de inflación de acuerdo al Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC) es del 2.09%, cuando en el 2004 fue del 2.48%. El sector de la construcción de manera específica se estima mantenga un crecimiento del 3.8% del PIB con relación al 2004. Por otro lado, de acuerdo a información publicada por el INEC (Anexo 1), el número de viviendas proyectadas construidas durante los dos últimos años presentó crecimientos entre el 11% y 12%. Dicho nivel de

⁹ El BCE define la tasa de desempleo como el cociente de la fuerza laboral que se encuentra desempleada sobre la PEA.

crecimiento se ha logrado gracias a la actual estabilidad económica que ha presentado el Ecuador, la cual se encuentra soportada por los altos precios del petróleo.

De acuerdo a datos del Banco Central al 2003, el producto interno bruto (PIB) del Ecuador es de US\$24 mil millones aproximadamente. La economía aún mantiene una fuerte dependencia del sector primario y el comercio exterior ha sido irregular, con la exportación concentrada en unos pocos productos, de los cuales el petróleo y bananos representan más de un 70% de las exportaciones totales. Por su lado, se estima que la contribución del sector forestal al PIB nacional es menor a un 2%, sin embargo, dicha informaciones no es precisa debido la gran informalidad que existe en el sector.

3.1.2 LA INDUSTRIA FORESTAL.

La industria forestal en el Ecuador presenta dos facetas distintas en cuanto a las características de sus dos segmentos principales, que envuelven básicamente a la madera aserrada y los contrachapados. En lo que a los aserraderos se refiere, la industria nacional se caracteriza por la alta generación de desperdicios y la baja calidad de madera aserrada producida. Dicha situación de la industria del aserrío tiene una incidencia negativa y directa en la industria de productos secundarios.

Por otro lado, y muy por el contrario de los aserraderos, la industria ecuatoriana de contrachapado se la puede calificar como adelantada en tecnología. En este sentido, la industria de tableros de partículas y MDF¹⁰ si bien es cierto es pequeña, también se encuentra bien establecida. Una de sus principales ventajas es el suministro de materia prima uniforme proveniente de madera de pino de plantaciones. A diferencia que la madera aserrada, los paneles de madera producidos en Ecuador son de alta calidad, lo cual ha permitido a empresas locales ganar mercado en el exterior. En el Ecuador se produce en total alrededor de 280 mil m³ anuales de paneles de madera.

¹⁰ Por sus siglas en Inglés “Medium Density Fibre”

Revisando la industria desde la perspectiva de la generación y uso de productos secundarios, se la puede analizar desde dos segmentos importantes como son el de la construcción y el de muebles. En lo referente al de la construcción, el uso de la madera en éste es limitado. Esta situación se deriva de la incapacidad del mercado maderero ecuatoriano de proveer madera dimensionada y clasificada para la construcción, y debido a la falta estandarización.

Por otro lado, la industria de muebles puede ser considerada como la más importante de la industria maderera ecuatoriana en términos de cantidad pero no de calidad.. Esta industria está formada por: (i) fábricas de muebles modulares; y, (ii) por talleres y pequeñas fábricas. Estos últimos deben afrontar múltiples problemas, desde aquellos originados en sus procesos productivos hasta el mantenimiento de las herramientas y maquinaria.

Las perspectivas futuras de la industria forestal en el Ecuador no son muy alentadoras debido a la reducción continua en el área de bosques de producción, lo cual limitará el acceso a fuentes de materia prima a los integrantes de tal industria. En este sentido, las empresas industriales, especialmente la industria de tableros de partículas y MDF, han sabido mitigar tal amenaza a través de la creación de sus propias plantaciones forestales que pueden asegurar la provisión de materia prima. La industria de contrachapado también ha realizado inversiones en plantaciones forestales, pero no en la extensión necesaria para atender la demanda futura de madera.

Las perspectivas para la industria forestal en el futuro no son muy alentadoras debido a varios factores como son: la falta de suministro de materia prima, falta de inversiones y la falta de políticas que incentiven la Investigación y Desarrollo. Estas deficiencias han generado desventajas del producto nacional frente a sus competidores en los mercados internacionales.

3.1.2.1 Industria Primaria

- **Fábricas de Contrachapado**

La industria ecuatoriana de contrachapados se caracteriza por su adelantada tecnología a diferencia de la situación en los aserraderos. Una muestra de esta ventaja se puede observar en el tipo de maquinaria utilizada, en el flujo interno de sus procesos, la distribución de las fábricas y en el control interno de la calidad. La materia prima utilizada por la industria proviene principalmente de los bosques tropicales ubicados en la provincia de Esmeraldas.

El tema de residuos no constituye un problema en esta industria y que son utilizados como medios alternos de combustible para las calderas que producen vapor para los depósitos de calentamiento y secado.

Debido a los altos estándares de calidad principalmente en productos de exportación, en los cuales la industria maderera ecuatoriana posee pocos problemas técnicos. Por esta razón, la industria maneja rigurosos procesos de control de calidad de producto terminado, con el fin de que la industria pueda competir en el mercado internacional.

- **Fábricas de tableros de partículas y MDF**

Este tipo de industria se caracteriza por sus pocos integrantes. En el caso de los fabricantes de tableros de partículas existen únicamente dos fábricas, mientras que existe una sola fábrica productora de tableros MDF.

Adicionalmente, otras sólidas ventajas presentes en esta industria son: (i) el suministro de materia prima de manera uniforme proveniente de plantaciones de pino y eucalipto de la región de la sierra ecuatoriana, (ii) la existencia de un equipo moderno; y, (iii) un riguroso control de calidad del producto final, lo cual hace que los tableros se consideren como de alta calidad y permita su introducción en los mercados internacionales.

Parte de la producción de la industria de tableros de partículas y MDF es transformada en tableros revestidos con papeles melamínicos y chapas de madera. Con ello esta industria contribuye con el desarrollo de la industria de muebles locales.

3.1.2.2 Industria Secundaria

Se detalla a continuación las principales características de dos de más importantes industrias relacionadas con la industria forestal en el Ecuador, como son: la construcción y la de muebles.

- **Construcción**

Actualmente el uso y aplicaciones de la madera dentro de la industria de la construcción en el Ecuador son limitados, debido a las siguientes razones importantes:

- i. Conocimiento limitado de la madera y sus propiedades físico-mecánicas como material de construcción por los arquitectos, ingenieros civiles y constructores del medio local.
- ii. Existe un alto nivel de aversión a las casas de madera en los sectores de la sociedad con menores recursos.
- iii. La madera no constituye un producto competitivo en el mercado local, esto como resultado de una industria deficiente.

Una de las principales limitantes para el uso de la madera en la industria de la construcción es la falta de estandarización de los productos como vigas, postes, marcos de ventanas, puertas, etc, cuya adaptación dificulta su uso en dicha industria. Una vez más, la falta de desarrollo en este importante sector es la consecuencia de una pobre industria de aserrío.

- **Industria de muebles**

Esta constituye la industria secundaria más representativa de la madera en términos cuantitativos, compuesta por talleres y pequeñas fábricas. Este sector puede ser dividido en dos grandes segmentos:

- **Fábricas de muebles modulares.**

Conformado por todas aquellas fábricas de muebles que utilizan como material esencial el tablero de partículas cubierto con vinil, papel impregnado o chapas decorativas de madera. La producción de este segmento incluye muebles de oficina, divisiones, escritorios, mesas de conferencia y sillas, mientras que otros producen gabinetes de baño y de cocina.

Este es un sector con procesos y técnicas simples que facilitan la producción. El proceso con que requiere de un mayor grado de asistencia técnica esta en el diseño, aunque algunos de los fabricantes producen muebles de estilos modernos aceptados y cotizados internacionalmente.

- **Talleres y pequeñas fábricas de muebles.**

Conformado por talleres y pequeñas fábricas de madera sólida o combinaciones de contrachapados decorativos con madera sólida. Por el contrario al segmento de muebles modulares, este sector tiene muchos problemas dentro de su proceso de producción y mantenimiento de maquinaria y equipos. La falta de espacio es una de las causas del problema que sin embargo, podría cambiar dados los anhelos del sector por ingresos en los mercados internacionales.

3.1.3 PRODUCCIÓN, TECNOLOGÍA E INFRAESTRUCTURA

3.1.3.1 Materia prima.

Como se mencionó anteriormente, el principal problema de la industria forestal ecuatoriana es la existencia de cada vez menos hectáreas de bosque natural tropical y por ende la reducción de fuentes proveedoras de materia prima. De acuerdo a datos del Consejo Internacional de las maderas, la superficie de bosque natural disminuyó de 15,6 millones de hectáreas en 1962 hasta 12,4 millones en 1981, logrando tener aproximadamente 8,4 millones en 2000.

Sin embargo, empresas industriales como las de la industria de tableros de partículas y MDF, cuentan actualmente con plantaciones propias de materia prima que le aseguran su provisión en el futuro, brindándoles mejores expectativas. Así mismo, la industria de contrachapado también ha realizado inversiones en plantaciones forestales, pero no en la extensión necesaria para atender la demanda total de madera en el futuro.

La producción de la industria primaria de la madera se puede resumir en:

a) *Aserraderos*: la industria ecuatoriana cuenta actualmente con aproximadamente 5,000 motosierristas y varios aserraderos pequeños. En el 2002 la producción estimada de madera aserrada en el país fue de 750.000 m³. El uso de la madera de aserraderos se puede agrupar de la siguiente manera:

- ❑ 150.000 m³: paletas para bananeras.
- ❑ 200.000 m³: madera de construcción.
- ❑ 200.000 m³: para la industria de muebles, pisos, puertas y marcos.
- ❑ 200.000 m³: para la industria de balsa y usos diversos.

- b) *Contrachapado*: existen cinco fábricas de contrachapado en operación en el país, las cuales producen cerca de 120.000 m³ al año. Toda producción es basada en madera proveniente de bosques nativos.

- c) *Tableros reconstituidos*: existen en el Ecuador únicamente dos fabricas de tableros de partículas y una fabrica de MDF en operación en la sierra, las cuales producen cerca de 160.000 m³ por año.. Esta industria utiliza madera de las plantaciones de pino ubicadas en la región.

3.1.3.2 Tecnología e Infraestructura.

La industria de contrachapado, tableros de partículas y MDF son relativamente modernas, mientras que los aserraderos requieren urgentemente de mejor y más avanzada tecnología. Consecuentemente, la industria secundaria de muebles, pisos, puertas y marcos también se encuentran relegadas.

De manera específica, en la industria de muebles, el principal problema de los talleres es la falta de maquinaria para secar madera y de acabado para el producto final. Esta falencia hace que la madera no sea fácilmente aceptada por la industria dada su baja calidad y adaptabilidad, sobretodo en el sector de la construcción.

Adicionalmente, la industria forestal no cuenta con la infraestructura adecuada para la producción de madera, así como con la infraestructura necesaria en servicios básicos. Entre estos, el costo del servicio eléctrico es una de las principales limitaciones que conllevan al encarecimiento del producto debido a los altos costos de auto generación.

3.2 MERCADO.

El mercado nacional para productos de madera se caracteriza por ser relativamente pequeño, debido básicamente a la combinación del factor económico

combinado con la falta de cultura existente para el consumo de bienes derivados de la madera. La obtención de datos estadísticos que permitan ampliar el análisis de este mercado resulta complicada, debido a la informalidad del sector y la falta de estructura de la Dirección Nacional Forestal para producir las estadísticas necesarias. Sin embargo, existen datos (ver Anexo 2) que ubican al consumo de madera aserrada como el principal dentro del mercado local. Si bien es cierto el consumo de paneles de madera (contrachapados, MDF y tableros de partículas), en términos de volumen, no es el más representativo, sí lo es en términos monetarios en el mercado de exportación. Este fue de aproximadamente \$50,000,000 al 2003, seguido por las exportaciones de madera aserrada que totalizó algo más de \$20,000,000 durante el mismo año.

En este sentido, durante el 2003, las exportaciones de paneles de madera representaron el 60% del total exportado. Por su lado, las exportaciones de madera aserrada, representada básicamente por madera de balsa, totalizaron alrededor de un 25% de las mismas.

Por otro lado, las exportaciones ecuatorianas de productos calificados como de mayor valor agregado (PMVA) son pequeñas y concentradas en muebles y perfiles de madera. Este segmento presenta una reducción de sus exportaciones durante los últimos años. Al momento su contribución a las exportaciones de este mercado es de apenas un 6%.

El sector maderero es un importante generador de divisas para la economía ecuatoriana. Esta actividad vendió a los mercados internacionales \$74.7 millones en el 2003, de los cuales el 3% corresponde a los muebles¹¹.

El futuro no es alentador para la industria forestal debido al ya mencionado problema de suministro de madera, la baja inversión y a aspectos macroeconómicos. Estas perspectivas generan claras desventajas del producto nacional frente a mercados internacionales, donde los competidores inclusive han podido rebajar sus costos.

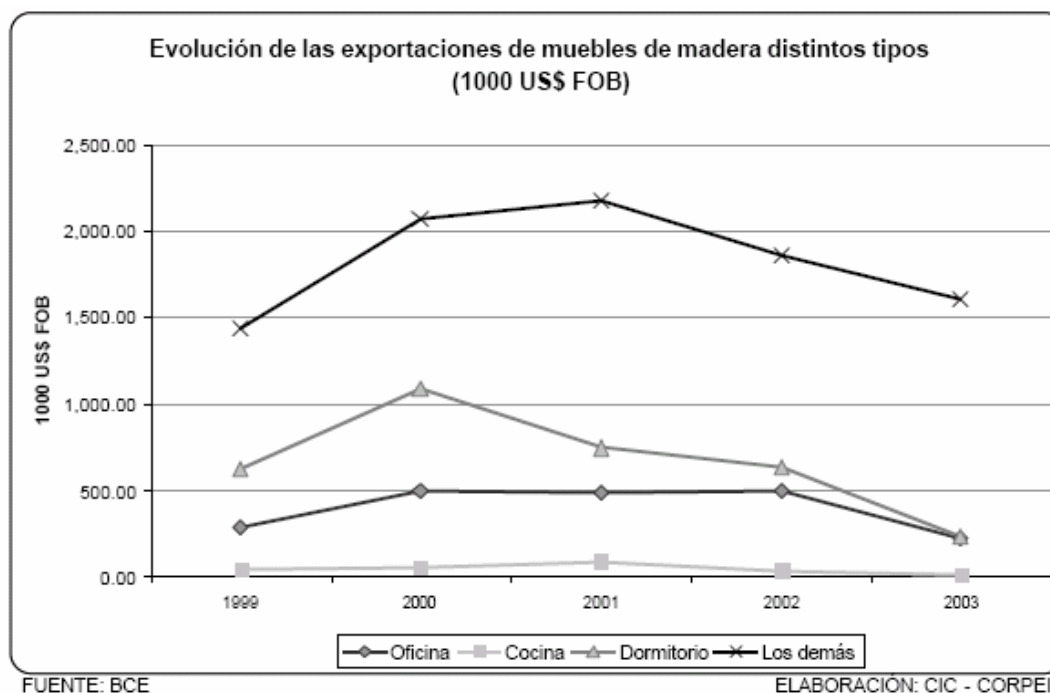
¹¹ Datos obtenidos del Diagnóstico de la Industria Maderera de la Corporación de Promoción de Exportaciones e Inversiones (CORPEI).

El 25% de las industrias de muebles se encuentran interesadas en exportar y abrir nuevos mercados. Si bien, éste sector no cuenta con un alto nivel tecnológico, comparado con la industria de tableros de contrachapado y partículas, sí cuenta con la capacidad de producción instalada para cubrir los mercados internacionales.

Por el lado de las importaciones, los productos forestales más importantes que componen este rubro son la celulosa y el papel. No obstante, la importación, principalmente de muebles, ha venido aumentando en los últimos años. Las importaciones de productos forestales se han mantenido entre los \$130 y los \$150 millones, lo cual ha derivado en una balanza comercial negativa. El déficit anual del comercio internacional de productos forestales de Ecuador se ha mantenido entre \$50 y \$70 millones.

3.2.1 EXPORTACIONES DE LA INDUSTRIA DE LA MADERA.

De acuerdo a datos obtenidos de la base de datos del Banco Central del Ecuador y elaborados por el Centro de Información Comercial de CORPEI (CIC) (Ver Anexo 3), el monto de exportaciones de muebles de madera de Ecuador presentó en general una tendencia creciente hasta el año 2000. Posterior a este año y, dependiendo del tipo de mueble, la tendencia ha sido distintas.



En el caso de los muebles de dormitorio, éstos han venido una tendencia decreciente a partir del año 2000, mientras los muebles de cocina, oficina y demás apenas empiezan a caer en el 2001.

Como se puede observar en la gráfica y en los anexos, la partida referente a demás tipos de muebles distintos a los de cocina, dormitorio y oficina, corresponde a la más importante de las exportaciones nacionales desde 1998.

En el segmento de muebles para oficina, las exportaciones alcanzaron un total de \$226 mil al 2003, lo cual representó una reducción del 54% vs. lo alcanzado durante el 2002. Perú fue el país de destino más importante con el 21% del total de exportaciones. Estados Unidos, Chile y Costa Rica le siguen como principales importadores de este tipo de muebles para el Ecuador, como se indica a continuación.

Exportaciones de muebles de madera para oficina (miles de USD)

PAIS	1999	2000	2001	2002	2003
PERU	122.57	83.63	99.31	114.41	48.21
ESTADOS UNIDOS	76.17	200.13	125.22	58.09	47.94
CHILE	0.00	25.75	111.88	77.95	36.12
COSTA RICA	3.84	4.60	4.08	42.81	29.87
VENEZUELA	62.74	64.54	93.18	104.63	14.92
MEXICO	0.23	0.00	0.00	0.00	10.83
COLOMBIA	13.14	11.56	11.69	0.00	9.59
TRINIDAD Y TOBAGO	0.00	0.00	0.00	0.00	7.26
PANAMA	4.04	2.92	30.94	11.08	5.02
BOLIVIA	2.51	19.52	10.94	59.48	4.81
PUERTO RICO	0.00	0.00	0.73	2.72	3.55
CUBA	0.00	7.58	0.00	20.30	2.99
OTROS PAÍSES	1.29	75.95	4.91	2.73	5.56
TOTAL	286.53	496.18	492.88	494.2	226.67

FUENTE: BCE

ELABORACIÓN: CIC - CORPEI



Por otro lado, las exportaciones de muebles de madera para cocina disminuyeron durante el 2003 en un 64% con relación a lo alcanzado durante el 2002. El monto total de exportaciones apenas alcanzó los \$12.6M aproximadamente. El principal mercado de exportación fue Estados Unidos y España como se indica a continuación:

Exportaciones de muebles de madera para cocina (miles de USD)

PAIS	1999	2000	2001	2002	2003
ESTADOS UNIDOS	37.26	2.70	8.37	20.23	11.73
ESPAÑA	0.00	0.30	0.00	0.00	0.95
CUBA	0.00	3.32	55.31	8.58	0.00
BOLIVIA	0.00	34.15	8.15	6.25	0.00
PANAMA	0.54	5.86	9.45	0.00	0.00
FRANCIA	1.62	0.00	0.00	0.00	0.00
ISRAEL	0.80	0.00	0.00	0.00	0.00
PERU	0.00	0.92	0.05	0.00	0.00
REPUBLICA DOMINICANA	0.00	0.27	0.00	0.00	0.00
BAHAMAS, ISLAS	0.00	0.00	0.88	0.00	0.00
CHILE	0.00	0.00	0.87	0.00	0.00
TOTAL	40.22	47.52	83.08	35.06	12.68

FUENTE: BCE

ELABORACIÓN: CIC - CORPEI

Principales destinos de las exportaciones de muebles de madera para cocina 2003



FUENTE: BCE

ELABORACIÓN: CIC - CORPEI

En lo que se refiere a las exportaciones de muebles de madera para dormitorio, éstos al igual que el resto de líneas disminuyeron durante el 2003. El total de exportaciones a precios FOB ue de \$235 mil, lo cual implicó una reducción del 63%. El mercado de destino de este tipo de productos fue Estados Unidos con el 63% del total, seguido por Panamá, República Checa y Colombia, como se puede observar a continuación:

Exportaciones de muebles de madera para dormitorio (miles de USD)

PAIS	1999	2000	2001	2002	2003
ESTADOS UNIDOS	458.79	687.17	417.84	460.71	142.11
PANAMA	78.81	78.47	101.13	90.48	63.13
REPUBLICA CHECA	0.00	0.17	0.00	0.00	10.54
COLOMBIA	18.39	9.24	24.29	16.70	8.16
MEXICO	0.00	5.14	0.00	3.30	4.83
ISLAS VIRGENES	0.00	0.00	0.00	0.00	1.88
PUERTO RICO	0.00	2.89	0.00	2.09	1.57
REPUBLICA DOMINICANA	1.58	3.71	5.38	41.78	1.50
EL RESTO	73.07	301.34	194.77	24.38	1.63
TOTAL	630.64	1088.13	743.41	639.44	235.35

FUENTE: BCE

ELABORACIÓN: CIC - CORPEI



El rubro más importante en lo referente a exportaciones de muebles de madera fueron los distintos a dormitorios, cocina u oficina. Este tipo de productos, si bien es cierto presentó una caída de \$300M al 2003, alcanzaron un nivel de exportaciones de \$1.5MM. El 55% de las exportaciones se realizaron a Estados Unidos, el 8% a Puerto Rico y Panamá, tal como lo muestra la siguiente información:

Exportaciones de los demás tipos de muebles de madera (miles de USD)

PAIS	1999	2000	2001	2002	2003
ESTADOS UNIDOS	830.62	1,195.93	1,312.31	1,176.26	863.62
PUERTO RICO	0.35	8.10	0.00	9.28	124.03
PANAMA	93.90	260.53	209.70	130.08	116.07
FRANCIA	88.77	94.09	148.83	108.84	92.27
MARTINICA	85.50	144.32	119.44	189.08	91.30
COLOMBIA	133.69	65.56	42.23	51.83	71.51
MEXICO	0.00	13.46	4.84	4.40	55.02
HOLANDA(PAISES BAJOS)	7.85	0.30	11.73	8.87	34.06
BELGICA-LUXEMBURGO	0.00	0.67	0.00	0.00	25.32
REINO UNIDO	24.44	19.95	0.00	0.00	15.11
ISLAS VIRGENES	0.00	0.00	0.00	0.00	14.96
GUADALUPE	0.00	0.00	22.71	27.28	11.63
VENEZUELA	0.26	0.34	23.63	0.00	7.40
EL SALVADOR	0.00	0.00	0.00	0.00	6.00
ITALIA	1.82	3.86	0.00	0.35	3.93
EL RESTO	176.64	260.63	286.50	161.37	14.43
TOTAL	1,443.84	2,067.74	2,181.92	1,867.64	1,546.66

FUENTE: BCE

ELABORACIÓN: CIC - CORPEI



3.2.2 ESTRUCTURA DE LAS EMPRESAS DE MUEBLES EN EL ECUADOR.

Una de las principales características de las empresas madereras ecuatorianas es su alto porcentaje de utilización de su capacidad instalada. De acuerdo a la CORPEI, este índice alcanzó el 80% durante los últimos años, debido principalmente a los altos niveles de exportación registrados y que ya han sido mencionados anteriormente. En el caso específico de empresas de muebles, este nivel se encuentra por encima del 60% aproximadamente. Una de las razones es la estructura cerrada de la mayoría de empresas, lo que ha impedido que alcancen los niveles de eficiencia y organización apropiados para atender los mercados internacionales.

De acuerdo a los registros de la Asociación Ecuatoriana de Industriales de la Madera (AIMA) existen 60 establecimientos fabricantes de muebles de madera en el ecuatoriano. Dichos establecimientos se encuentran localizados en las ciudades de Quito, Guayaquil y Cuenca principalmente; distribuidas entre (i) 15% de grandes empresas, con experiencia de exportación y facturación de US\$ 1,1 millones anuales, (ii) 55% de empresas con poca experiencia exportadora y niveles de facturación de US\$ 250 mil anuales, y (iii) 30% de empresas sin experiencia de exportación y ventas promedio de US\$ 150 mil al año. Los mismos registros señalan que la empresa promedio del sector de muebles cuenta con 35 empleados, divididos entre 26 obreros y 9 administrativos.

3.2.3 DEMANDA DEL MERCADO

De acuerdo a los datos obtenidos de los anuarios publicados por la Superintendencia de Compañías del Ecuador, el sector correspondiente a la Fabricación de muebles y accesorios (excepto los que son principalmente metálicos) al 2003 generó ventas totales por USD \$28 millones.

En el medio ecuatoriano no existe un estudio enfocado directamente a la industria del mueble que permita establecer con precisión la demanda existente (menos aún por tipo de mueble), su comportamiento histórico y perspectivas de

crecimiento. Los datos disponibles al público se resumen en los estadísticos publicados por el Banco Central (Anexo 4), los cuales presentan el crecimiento de los diversos sectores económicos del país, su aporte al Producto Interno Bruto y su crecimiento en dólares históricos y dólares reales. La industria de la madera se encuentra inmersa en uno de los sectores establecidos por el BCE.

3.2.4 RESULTADOS FINANCIEROS DE LA INDUSTRIA.

Como parte del anuario publicado por la Superintendencia de Compañías, la Rama con código 33 correspondiente a la Industria de la madera y productos de la madera, incluidos muebles¹². Como una subdivisión de dicha rama y con subcódigo 3320, se puede hallar información relacionada a la Fabricación de muebles y accesorios, excepto los que son principalmente metálicos, la cual durante el año 2003 presentó los siguientes resultados financieros:

¹² La Rama 33 incluye 3 sub-industrias:

3311	Aserraderos, talleres de acepilladura y otros talleres para trabajar la madera
3319	Fabricación de productos de madera y de corcho, n.e.p.
3320	Fabricación de muebles y accesorios, excepto los que son principalmente metálicos



Estado de Situación Consolidado del Total de Compañías Informantes
A Diciembre del 2003
Industria de la madera y productos de la madera, incluidos muebles
(En dólares)

CUENTA	Total	3320 Año 2002	3320 Año 2003
I. ACTIVO	115,218,483	23,239,770	31,329,550
1. ACTIVO CORRIENTE	60,541,206	16,571,678	23,515,848
a. DISPONIBLE	7,650,683	485,464	4,359,223
CAJA, BANCOS	2,549,216	466,833	546,707
INVERSIONES FINANCIERAS TEMPORALES	5,101,467	18,632	3,812,515
b. EXIGIBLE	22,592,032	5,920,558	7,805,030
CUENTAS POR COBRAR CLIENTES NO RELACION.	12,128,900	3,167,634	4,299,386
(-) PROVISION CUENTAS INCOBRABLES	-435,816	-48,801	-67,641
CTAS. POR COBRAR CLIENTES RELACION.	6,518,145	1,345,645	1,821,298
OTRAS CUENTAS POR COBRAR	2,252,565	1,006,242	1,086,949
CREDITO TRIBUTARIO A FAVOR EMPRESA (IVA)	1,326,360	253,047	376,802
CREDITO TRIBUTARIO A FAVOR EMPRESA (IMPUESTO A LA RENTA)	801,877	196,792	288,236
c. REALIZABLE	29,749,799	10,032,433	10,985,544
INVENTARIO DE MATERIA PRIMA	5,387,499	2,428,725	2,388,326
INVENTARIO DE PRODUCTOS EN PROCESO	6,991,205	3,772,940	4,612,327
INVENTARIO DE SUMINISTROS Y MATERIALES	1,538,256	219,668	256,868
INVENTARIO DE PRODUCTOS TERMINADOS Y MERCADERIAS EN ALMACEN	10,206,471	3,093,214	3,255,079
MERCADERIAS EN TRANSITO	2,336,345	433,916	424,303
INVENTARIO DE REPUESTOS, HERRAMIENTAS Y ACCESORIOS	3,290,024	83,970	48,642
d. OTROS	548,692	133,223	366,051
2. ACTIVO NO CORRIENTE	54,677,277	6,668,092	7,813,702
a. FIJO TANGIBLE	28,342,439	6,123,763	6,967,010
TERRENOS	5,165,000	1,439,010	1,763,666
EDIFICIOS E INSTALACIONES	9,745,530	3,478,712	3,750,104
MAQUINARIA, MUEBLES, ENSERES, EQUIPO	42,838,527	4,765,236	5,128,883
EQUIPO DE COMPUTACION	1,237,124	510,302	527,479
VEHICULOS	3,963,730	821,553	930,880
OTROS ACTIVOS FIJOS TANGIBLES	3,065,072	165,021	238,774
(-) DEPRECIACION ACUMULADA ACTIVO FIJO	-37,554,694	-5,040,626	-5,269,101
(-) DEPRECIACION ACUMULADA ACELERADA ACTIVO FIJO	-117,851	-15,445	-103,675
b. FIJO INTANGIBLE	31,706	13,960	7,112
MARCAS, PATENT., DERECHOS LLAVE Y SIMILARES	64,129	34,840	34,952
(-) AMORTIZACIONES ACUMULADAS	-32,423	-20,880	-27,840
c. DIFERIDO	1,561,294	345,813	587,851
d. OTROS ACTIVOS	24,741,838	184,555	251,730
II. PASIVO	64,317,030	17,620,695	24,011,370
1. PASIVO CORRIENTE	47,949,914	9,655,099	18,384,072
CUENTAS Y DOCUMENTOS POR PAGAR PROVEEDORES	21,191,199	3,322,068	7,165,002
OBLIGACIONES CON INSTITUCIONES FINANCIERAS	16,062,205	1,917,183	6,041,592
PRESTAMOS DE SUCURSALES, ACCIONISTAS Y CASA MATRIZ	2,393,287	1,023,976	1,070,381
OBLIGACIONES	2,561,459	823,793	1,068,915
OTROS PASIVOS	5,741,764	2,568,079	3,038,182
2. PASIVO NO CORRIENTE	16,367,116	7,965,596	5,627,298
CUENTAS Y DOCUMENTOS POR PAGAR PROVEEDORES	426,777	79,980	249,768
OBLIGACIONES CON INSTITUCION FINANCIERAS	8,302,833	3,802,241	2,811,952
PRESTAMOS DE SUCURSALES, ACCIONISTAS Y CASA MATRIZ	1,546,773	1,539,903	756,518
OTROS PASIVOS	4,461,795	372,591	818,247
PASIVO DIFERIDO	1,628,939	2,170,881	990,812
III. PATRIMONIO	50,901,453	5,619,075	7,318,180
1. CAPITAL	29,264,708	2,901,730	4,009,168
2. RESERVAS	20,111,278	2,361,465	3,508,223
3. RESULTADOS	1,525,467	355,881	-199,210
UTILIDAD NO DISTRIBUIDA EJERCICIOS ANTER.	4,264,719	553,594	338,767
PERDIDA EJERCICIOS ANTERIORES	-3,789,532	-253,734	-560,179
UTILIDAD (PERDIDA) DEL EJERCICIO	1,050,280	56,021	22,202
PASIVO Y PATRIMONIO	115,218,483	23,239,770	31,329,550
Número de Compañías	135	69	70



Estado de Resultados Consolidado del Total de Compañías Informantes
A Diciembre del 2003
Industria de la madera y productos de la madera, incluidos muebles
(En dólares)

CUENTA	Total	3320 Año 2002	3320 Año 2003
I. INGRESOS	101,746,970	24,879,521	28,868,071
1. INGRESOS OPERACIONALES	98,762,994	24,318,042	28,452,526
VENTAS NETAS GRAVADAS CON IVA	68,318,833	22,881,219	27,430,710
VENTAS NETAS GRAVADAS CON TARIFA CERO	882,161	51,030	34,315
EXPORTACIONES	29,562,000	1,385,794	987,501
2. INGRESOS NO OPERACIONALES	2,983,976	561,478	415,545
DIVIDENDOS PERCIBIDOS	120,230	0	0
OTROS INGRESOS EXENTOS	1,586,169	288,125	24,296
RENDIMIENTOS FINANCIEROS	124,211	4,838	12,426
OTRAS RENTAS	1,153,366	268,516	378,823
II. COSTOS Y GASTOS	100,100,971	24,823,500	28,759,647
1. COSTO DE VENTAS	75,174,436	17,612,602	19,360,558
INVENTARIO DE BIENES NO PRODUCIDOS POR LA COMPAÑÍA	8,566,983	3,056,179	5,239,508
INVENTARIO DE MATERIA PRIMA PRODUCIDA POR LA COMPAÑÍA	29,499,391	8,555,167	8,420,602
INVENTARIO DE PRODUCTOS EN PROCESO PRODUCIDOS	-1,595,329	-2,288,917	-1,402,308
INVENTARIO DE PRODUCTOS TERMINADOS	-93,248	-452,443	-93,644
MANO DE OBRA DIRECTA	10,270,176	4,123,026	3,319,306
MANO DE OBRA INDIRECTA	2,961,498	848,997	946,626
OTROS COSTOS	25,564,965	3,770,594	2,930,468
2. GTOS. ADMINISTRAC. VENTAS Y FINAN.	24,264,059	7,142,764	9,177,738
GASTOS DE ADMINISTRACION Y VENTAS	21,392,660	6,660,961	8,529,207
SUELDOS, SALARIOS	3,864,592	1,591,479	1,943,884
BENEFICIOS SOCIALES E INDEMNIZACIONES	2,231,142	654,990	768,245
HONORARIOS A PERSONAS NATURALES	503,972	208,133	253,814
HONORARIOS A EXTRANJ. SERVICIOS OCASIONAL.	12,390	471	6,461
ARRENDAMIENTO MERCANTIL	193,898	114,219	186,570
ARRENDAMIENTO DE INMUEBLES PROPIEDAD DE PERSONAS NATURALES	547,333	217,435	407,717
ARRENDAMIENTO DE INMUEBLES PROPIEDAD DE SOCIEDADES	336,399	145,511	198,678
COMISIONES EN VENTAS	1,268,700	451,044	690,902
PROMOCION Y PUBLICIDAD	1,550,926	578,324	710,871
COMBUSTIBLES	161,842	62,623	93,857
SEGUROS Y REASEGUROS	341,923	76,352	104,809
SUMINISTROS Y MATERIALES	541,986	124,300	214,647
GASTOS DE GESTION	200,426	115,848	114,214
GASTOS DE VIAJE	485,246	207,244	235,015
AGUA, ENERGIA, LUZ Y TELECOMUNICACIONES	881,626	321,216	410,719
NOTARIOS Y REGISTRADORES DE LA PROPIEDAD O MERCANTILES	20,343	6,082	4,639
DEPRECIACION DE ACTIVOS FIJOS	697,417	332,541	367,458
DEPRECIACION ACELERADA ACTIVOS FIJOS	1,344	66	0
CUENTAS INCOBRABLES	127,853	19,133	35,517
BAJA DE INVENTARIOS	26,080	7,016	26,080
GASTO PROVISIONES DEDUCIBLES	188,038	47,730	13,388
IMPUESTOS, CONTRIBUCIONES Y OTROS	627,618	132,019	146,858
AMORTIZACION (INVERSIONES E INTANGIBLES)	308,074	114,955	111,042
AMORTIZACION POR DIFERENCIA DE CAMBIO	681,654	5,246	5,577
OTROS GASTOS ADMINISTRACION Y VENTAS	5,591,840	1,126,983	1,478,248
GASTOS FINANCIEROS	2,871,399	481,803	648,531
INTERESES Y COMISIONES: LOCALES	2,111,153	334,552	427,686
INTERESES Y COMISIONES: AL EXTERIOR	760,246	147,251	220,845
3. GASTOS NO OPERACIONALES VARIOS	662,476	68,134	221,351
UTILIDAD (PERDIDA) DEL EJERCICIO	1,645,999	56,021	108,424
15% PARTICIPACION TRABAJADORES	440,014	-75,624	108,376
IMPUESTO A LA RENTA	526,199	103,857	161,764
Número de Compañías	135	69	70

La industria categorizada como del mueble y accesorios registró ingresos totales durante el 2003 por \$28,8 millones (\$24,8 millones al 2002), presentando un crecimiento de \$4 millones en ventas. Estos resultados se generaron con inversiones

totales de \$4 millones en capital pagado entre todas las empresas que integraron la industria en el 2003 (\$2,9 millones durante el 2002); y con un total de activos de \$31,3 millones (\$23,2 millones en el 2002).

Una las principales cuentas registradas en los balances de la industria, son los inventarios; los cuales incluyen rubros aplicables tanto para empresas productoras como comercializadoras de muebles por cuanto se presentan saldos en materia prima, productos en proceso y productos terminados. En total la industria registró al cierre del 2003 un total de inventarios de \$10,9 millones (\$10 millones durante el 2002).

En lo referente a la inversión realizada en activos fijos, la industria registró un total de \$6,9 millones durante el 2003 que generaron una depreciación anual por \$367 mil cargada a los resultados de dicho año. Como es lógico, la inversión se concentra principalmente en maquinaria, muebles, enseres y equipos; los cuales registran un total de \$5,1 millones.

Así también, se registra el uso de marcas y patentes en la industria del mueble. Dicho rubro registra un total de aproximadamente \$35 mil durante el 2003, con amortizaciones acumuladas de \$27 mil, dejando un remanente de \$8 mil por amortizar en los años siguientes.

El uso de financiamiento bancario se registró en el 2003 por un total de \$6,04 millones al corto plazo y \$2,8 millones con pago de intereses por \$ 648 mil. Dichos valores presentan un incremento con relación al año anterior, cuando el total de préstamos registrado por la industria alcanzó \$1,9 millones al corto plazo y \$3,8 millones al largo plazo, con pago de intereses por \$481 mil.

Por otro lado, la industria del mueble registró aproximadamente \$162 mil como impuesto a la renta por pagar durante el 2003 (\$103 mil al 2002). Dichos rubros fueron cancelados al año siguiente de su registro.

3.2.5 PRINCIPALES ACTORES DEL MERCADO.

3.2.5.1 PROVEEDORES DE TABLEROS MDF Y AGLOMERADOS.

En el mercado nacional existen varios proveedores de tableros MDF y Aglomerados, sin embargo, dos de las más importantes empresas representantes de este sector son Aglomerados Cotopaxi S.A y Novopan.

✓ AGLOMERADOS COTOPAXI S.A (ACOSA).¹³

Aglomerados Cotopaxi S.A. es una empresa fundada en el año de 1978 por un grupo inversionistas madereros liderados por el Sr. Juan Manuel Durini Palacios, quien había incursionado en la industria forestal-maderera 30 años antes. En el año 1979, Aglomerados Cotopaxi S.A. introduce al Ecuador el tablero de partículas aglomeradas (Acoplac) con una moderna línea de producción, de tecnología de punta, importada desde Alemania.

La comercialización de su producto fue enfocada al mercado nacional y a países vecinos del área andina. En menos de 10 años ACOSA empezó a comercializar su producto en cuatro continentes, llegando a países como Japón, Corea y Estados Unidos.

Debido a su rápido y extenso crecimiento, ACOSA expande sus operaciones industriales a fines del año de 1979 con la incorporación de la primera línea para recubrimiento de tableros, dando así mayor valor agregado a sus productos y expandiendo la gama de los mismos según los requerimientos del mercado nacional e internacional.

Debido a la demanda incremental de productos de calidad de madera sólida y queriendo aprovechar al máximo el recurso forestal, en el año de 1985, ACOSA monta el primer aserradero para la producción de piezas de madera sólida de pino, la cual trabaja por diez años consecutivos, hasta el año de 1995 hasta ser reemplazada

¹³ Historia de Aglomerados Cotopaxi: www.cotopaxi.com

por un Aserradero Industrial de producción continua, calidad constante y volúmenes importantes.

En el año de 1996, ACOSA monta su segunda línea para recubrir tableros y complementa la misma con el montaje de la línea de producción de chapa de madera, con la cual se puede recubrir los tableros con elegantes maderas tropicales nativas o exóticas. Al siguiente año de esta expansión, ACOSA inaugura la más grande e importante línea de producción de tableros del país y la primera de este ramo en la parte norte de Sudamérica. La línea de tableros “MDF” fabrica láminas de fibra de mediana densidad. Por lo novedoso de este producto, ACOSA realiza una agresiva campaña de difusión y capacitación en Ecuador, Perú y Colombia. Estas dos actividades consiguen en el año de 1999 llegar a todo el Pacto Andino, Centro y Norte América, Asia y Europa.

En el año de 1999, ACOSA realizó su última expansión industrial hasta la fecha, con la inclusión de dos líneas para dar valor agregado a los productos de madera sólida. La unidad principal produce, a partir de listones de madera sólida, listones “finger joint” que elimina las imperfecciones existentes en la madera y crea listones continuos de la calidad deseada, sin defectos naturales propios de la especie que se procese. La segunda unidad es una línea complementaria a la primera pues a partir de los listones finger joint se produce “block board”, tableros de listones encolados de canto. Adicionalmente, todo el desperdicio de las líneas de producción es utilizado como materia prima para otros productos o para la generación de energía térmica para consumo interno de la planta.

Todo este conglomerado industrial no sería útil sin la materia prima, es decir, sin madera. Por esto, en 1978 los accionistas realizaron la primera compra de bosques de pino y tierra para la siembra de los mismos con la intención de auto proveerse de materia prima, fomentar la forestación y reforestación y proyectar el negocio a largo plazo. Desde ahí en adelante el patrimonio forestal de la empresa ha crecido constantemente y constituye la prioridad número uno de inversión para potenciar su crecimiento futuro.

Dentro del patrimonio forestal de ACOSA se incluyen grandes extensiones, equivalentes a un 15% del total del área forestal, destinadas a caminos, brechas contra incendios y áreas protegidas para la conservación del ecosistema propio de la zona. Las áreas protegidas sirven como bancos de biodiversidad, hábitat de insectos y especies nativas, protección de las cuencas hídricas y mantienen el equilibrio natural de las plantaciones. El resto de tierra se encuentra desde el año de 1997 totalmente cubierta por árboles de pino Radiata y Pátula de diferentes edades y tamaños, lo que da como resultado un ciclo de corte de 20 años y una constante renovación del recurso forestal.

Empresas relacionadas a ACOSA son Endesa, Botrosa, Setrafor, Onix, Edimca, y la Fundación Forestal Juan Manuel Durini, las cuales forman uno de los grupos industriales madereros más importantes de América.

- **Características Generales de los tableros.**

AMBITO	CARACTERISTICAS
Mecánica	Homogeneidad en la fabricación de tableros y estricto control de procesos productivos y de calidad ofrecen una gran resistencia.
Aislamiento Térmico	Evitan la transmisión de temperatura de climas fríos o calientes, debido a que poseen un bajo coeficiente de conductividad térmica, similar a un aislante térmico (10 veces superior a la del concreto)
Comportamiento Acústico	Debido a su conformación leñosa, combinan adecuadamente la masa con la porosidad obteniéndose un aceptable aislamiento contra el ruido. Atenuación acústica entre 150 – 500 Hz.
Resistencia al Ataque de Insectos	Tanto el aglomerado como el MDF, por

	su naturaleza y composición, son resistentes a un gran espectro de insectos.
Comportamiento ante el fuego	Los tableros Cotopaxi no pierden su resistencia mecánica (estabilidad) pues solo arde la cara expuesta al fuego a una velocidad aproximada de 0.7 mm/min.
Comportamiento ante la humedad	Su grado de humedad depende de la humedad ambiente y del tiempo de climatización. Las condiciones ambientales normales de humedad en ningún caso afectan al tablero. A menos que se trate de tableros resistentes a la humedad o para uso exterior, debe evitarse el contacto directo con la lluvia, también debe evitarse usarlo en sitios como muros de lavaderos, duchas, etc.
Trabajabilidad	Los tableros pueden trabajarse con herramientas típicas de carpintería, cortar en cualquier sentido, cepillar cantos, perforar, calar y atornillar, al igual que la madera aserrada. Así también retienen clavos, tornillos y otros herrajes con firmeza y sin producirse rajaduras.
Acabados	Excelente acabado debido a su sistema de lijado que le brinda una superficie apta para recibir directamente cualquier tipo de recubrimiento como pintura, barniz o laca. La superficie neutra de los tableros no reacciona químicamente con sustancias usualmente presentes en pinturas o pegamentos. No obstante, se debe evitar aplicar pinturas o adhesivos muy diluidos así como pegar papel tapiz

	impermeable usando pegamentos acuosos.
Características adicionales	Estabilidad dimensional, sin tendencia a curvarse ni deformarse. La humedad final (7 - 12 %) elimina la necesidad de mantener altos inventarios de madera sólida o aserrada seca.

- **Productos ACOSA: Usos y aplicaciones de tableros MDF.**

a) PRODUCTO: MDF

MARCA: FIBRAPLAC

Es un tablero de fibras de madera que se caracteriza por su composición homogénea a través de todo el espesor, con una superficie sin imperfecciones, de alta resistencia y estabilidad, lo cual evita las deformaciones. El tablero permite el uso de herramientas y máquinas tradicionales, siendo utilizado principalmente en la fabricación de muebles y trabajos de carpintería en general.

b) PRODUCTO: MDF MELANINA

MARCA: DURAFIBRE

Es un tablero MDF que no requiere de acabados porque viene recubierto con melamínico decorativo en diferentes colores, el cual está termo-fundido formando un tablero compacto de superficie homogénea con gran resistencia a la absorción y abrasión. Se utiliza en interiores, en superficies de trabajo, muebles de oficina, de cocina y decoración en general.

c) PRODUCTO: MDF ENCHAPADO

MARCA: MADEFIBRA

Es un tablero MDF enchapado con chapas naturales de maderas finas y decorativas, nativas e importadas en varios colores. El recubrimiento decorativo

puede ser barnizado, lacado al natural y puede ser solicitado a dos caras o a una cara. Debido a su estilo sobrio y elegante se lo utiliza como entrepaño de bibliotecas, puertas, muebles y decoración en general.

d) PRODUCTO: MDF LIVIANO

MARCA: FIBRALIGHT

Es un tablero de fibras de madera que se caracteriza por su menor densidad, con una superficie suave y sin imperfecciones, de alta resistencia y estabilidad, lo cual evita las deformaciones. Su aplicación se la realiza en la fabricación de muebles y trabajos de carpintería en general.

e) PRODUCTO: MDF LIVIANO ENCHAPADO

MARACA: MADEFIBRALIGHT

Es un tablero MDF liviano enchapado con chapas naturales de maderas finas y decorativas, nativas e importadas. De igual manera que el MDF Enchapado estándar (Madefibra), puede ser utilizado como entrepaño de bibliotecas, puertas, muebles y decoración en general.

f) PRODUCTO: MDF RH

MARCA: FIBRAPLAC RH

Es un tablero de fibra de madera para usos y aplicaciones interiores pero en ambientes donde el nivel de humedad es permanente y alto. Puede ser utilizado en la construcción de tabiquería, revestimientos y carpintería en general.

g) PRODUCTO: MDF MELAMINA RH

MARCA: DURAFIBRA RH

Es un tablero MDF RH que no requiere de acabados porque viene recubierto con melamínico decorativo. Puede utilizarse en superficies de trabajo, muebles de baño, de cocina y decoración en general.

- **Productos ACOSA: Usos y aplicaciones de Aglomerados.**

Es un tablero formado por tres capas de partículas o virutas de madera seleccionada y aglomerada por tamaños mediante la adición de resina junto con la aplicación de procesos de alta presión y temperatura. Adicionalmente estos tableros pueden ser enchapados con chapas de madera decorativa, melaminas y papeles decorativos.

Bajo estas especificaciones se fabrican los siguientes tipos de tableros:

a) PRODUCTO: AGLOMERADO.

MARCA: ACOPLAC

Es un tablero de partículas de madera aglomerada para usos y aplicaciones interiores. Puede ser utilizado en la fabricación industrial o artesanal de muebles, instalaciones de interiores, closets, puertas, cielos falsos, parlantes, entre otras aplicaciones.

b) PRODUCTO: AGLOMERADO RECUBIERTO CON PAPEL DECORATIVO.

MARCA: PACOPLAC

Es un tablero aglomerado que no requiere de revestimiento alguno porque viene recubierto con papel decorativo. Este tablero se lo utiliza en interiores como: divisiones ambientales, tabiquería, muebles y decoración en general.

c) PRODUCTO: MELAMINA.

MARCA: DURAPLAC

Es un tablero aglomerado que no requiere de acabados porque viene recubierto con melamínico decorativo, el cual está termo-fundido al aglomerado formando un tablero compacto de superficie homogénea con gran resistencia a la absorción y abrasión. Su aplicación se realiza en interiores, en superficies de trabajo, muebles de oficina y decoración en general.

d) PRODUCTO: ENCHAPADO.

MARCA: MADEPLAC

Es un tablero aglomerado enchapado con chapas naturales de maderas decorativas seleccionadas, de procedencia nacional e importada, y unidas entre sí. Puede ser utilizado como entrepaño en bibliotecas, puertas, muebles y decoración en general.

e) PRODUCTO: AGLOMERADO.

MARCA: ACOPLAC RH

Es un tablero de partículas de madera aglomeradas para usos y aplicaciones en ambientes donde el nivel de humedad es alto y permanente. Puede ser utilizado en la construcción de tabiquería, revestimientos, muebles de baño y cocina, encofrados y carpintería en general.

f) PRODUCTO: MELAMINA.

MARCA: DURAPLAC RH

Es un tablero aglomerado RH que no requiere de acabados porque viene recubierto con melamínico decorativo con resistencia a la absorción y abrasión. Se lo utiliza en la construcción de muebles de oficina, cocina, baño y decoración en general.

✓ **NOVOPAN**

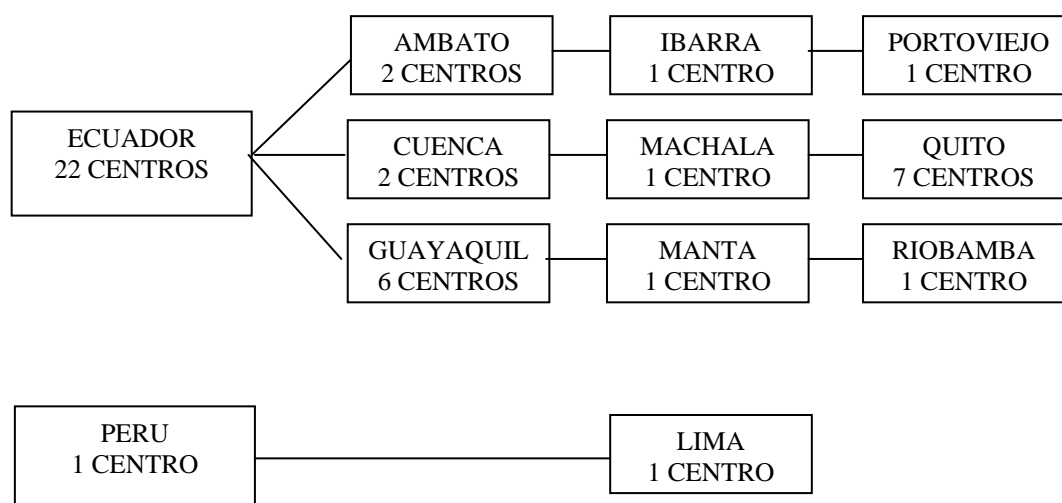
Novopan del Ecuador S.A. es una organización dedicada a la producción y comercialización de tableros aglomerados y melamínicos, con presencia en países como: Japón, Estados Unidos, Colombia, Perú y otros.

Novopan fue fundada el 17 de abril de 1978 en la ciudad de Quito. Su objetivo social es la fabricación y comercialización de tableros aglomerados de madera y melamínicos de alta calidad, practicando la explotación y desarrollo sustentable de los bosques de la región interandina especialmente de pino y eucalipto.

La empresa forma parte del grupo "PELIKANO" en el Ecuador conjuntamente con Plywood Ecuatoriana S.A. en 1962, Contrachapados de Esmeraldas S.A. en 1972 y la cadena de almacenes ALVAREZ BARBA.

El sistema de distribución y comercialización de sus productos está compuesto por una amplia red de distribuidores 'PELIKANO' a nivel nacional así como también, NOVOCENTROS en las principales ciudades del país.

En este sentido, existen 23 Novocentros distribuidos de la siguiente manera:



- **Productos Novopan**

Los productos Novopan son elaborados bajo controles establecidos por un Sistema de Gestión de Calidad y Ambiental que cumple con los requerimientos de la norma ISO9001:2000 / ISO:14001:1996.

Las divisiones con las que cuenta Novopan son:

- *TABLEROS AGLOMERADOS*
- *TABLEROS CONTRACHAPADOS*
- *TABLEROS DECORATIVOS*

- *TABLEROS LAMINADOS*
- *PRODUCTO: Tableros Laminados*

MARCA: FIBRAKOR: Es un MDF termofundido con un laminado melamínico de alta calidad y resistencia. Sus principales características son durabilidad y versatilidad con varias posibilidades de aplicación en mueblería y decoración de interiores.

Este tipo de tablero se lo utiliza en interiores: muebles de hogar (cocina, dormitorios, baños), oficinas, hospitales, centros comerciales.

MARCA: NOVOFOIL: Es un tablero NOVOPLY PELIKANO recubierto con papeles decorativos, adheridos por medio de temperatura y presión.

MARCA: NOVOFONDO: Es un tablero de MDF de 3mm de espesor revestido en una de sus caras con lámina decorativa, utilizada principalmente para fondo de cajones.

MARCA: NOVOKOR: Es un tablero NOVOPLY PELIKANO recubierto con papel decorativo impregnado con resina melamínica.

MARCA: TROPIKOR: Es un tablero Tropical recubierto con papel melamínico.

Sus principales características se concentran en sus propiedades mecánicas y de resistencia a la humedad, sus principales aplicaciones son: mesones de cocina, muebles para baños, señalización externa, puertas, etc.

Adicionalmente, Novopan ofrece una serie de servicios adicionales, tales como:



ASESORIA EN DISEÑO: en el cual un profesional da sugerencias y alternativas en diseño de muebles y software de respaldo.



OPTIMIZACION DE CORTES: con la asistencia de un software especializado para optimizar los cortes de cada tablero y lograr el menor desperdicio posible.



CORTES: Este servicio ofrece sierras verticales que realizan cortes de precisión obteniéndose un mejor producto.



CHAPEADO O CANTEADO: en este servicio se coloca el canto o filo en tableros y superficies y se complementa con un “mix” de colores y espesores de cantos de melamina de 0.45 mm. Y PVC de 2mm.



BISAGRADO: consiste en la colocación de bisagras con el fin de integrar el trabajo en puertas o frentes de muebles.



ENTREGA: todos los Novocentros poseen servicio de entrega inmediata.



AFILADO: servicio de afiliado de sierras.

3.2.5.2 COMERCIALIZADORAS

De acuerdo a la información presentada por la Superintendencia de Compañías al año 2005 existían 63 empresas registradas bajo la Actividad Económica Familiar: “Fabricación de muebles y accesorios”, localizados en las ciudades de Quito y Guayaquil.¹⁴

¹⁴ Ver detalle de empresas registrados y publicados por la Superintendencia de Compañías en la Tabla #6.

Todas las empresas suman capitales conjuntos por un total de USD \$2 millones, de los cuales una sola empresa posee el 63%, esta es Muebles del Bosque. Así mismo en 5 empresas se concentra el 88% del total de capital de empresas existentes, con montos por encima de los USD \$100 mil.

Por otro lado, 42 de las 63 empresas se localizan en la ciudad de Quito, mientras las 21 empresas restantes se localizan en la ciudad de Guayaquil. Muebles del Bosque se encuentra en ésta última.

✓ **MUEBLES DEL BOSQUE**

Muebles del Bosque (la cual incluye a Tempo Design) es una empresa dedicada a la importación y comercialización de muebles modulares de estilo moderno y fabricados en base a tableros MDF. Su capital se encuentra en USD \$1,2 millones y su casa matriz se encuentra localizada en la ciudad de Guayaquil.

De acuerdo al personal de Muebles del Bosque y Tempo Design, el éxito alcanzado por su empresa se fundamenta en cuatro pilares que constituyen su principal ventaja, estos son: presencia de marca, infraestructura (manejo de inventarios), calidad y precios bajos. Estas cuatro características han posicionado a la compañía como líder del mercado local. Por un lado, Muebles del Bosque se enfoca en un segmento medio bajo y bajo, con muebles importados desde Brasil. La principal característica de sus muebles es su bajo precio y calidad moderada. Por otro lado, Tempo Design se enfoca en un segmento medio alto y alto con modelos de mayor calidad y precios. Sus muebles se importan desde Dinamarca, Asia y Portugal.

La principal característica de este tipo de muebles es su empaque, fácil de transportar y que guarda el concepto “ármelo usted mismo”, sin embargo, como se mencionó, ésta es una alternativa que se ofrece al cliente.

En el Ecuador existen actualmente 2 outlets, 2 puntos de venta de Muebles del Bosque y uno de Tempo (está por abrirse un nuevo outlet en la ciudad de Guayaquil en el sector de Las Aguas). El presupuesto de ventas de cada uno de estos locales

promedio los USD \$180 mil mensuales, los cuales son cumplidos aproximadamente en un 70%.

Entre los servicios y otros adicionales ofrecidos por Muebles del Bosque están:

- Entrega y Ensamblaje sin costo.
- Garantía de 1 año.
- Promociones.
- Descuentos de hasta el 20% en sus productos.
- Servicio al cliente.

En términos de personal y soporte administrativo, únicamente en el punto de ventas de Tempo ubicado en Quito en La Coruña y Av. Colón, existen 4 vendedoras, 1 encargada, varios ensambladores, 1 jefe de bodega, 2 conserjes, 2 guardias, 1 persona encargada de la limpieza a más de varios camiones y bodegas compartidas con Muebles del Bosque. Dicha estructura de apoyo confirma los altos gastos en personal que se realizan en la industria y que fue visto durante el análisis financiero de la misma. Dicha estructura permite brindar un servicio complementario al cliente con entregas puntuales, administración eficiente de inventarios y asesoría.

Así mismo se debe considerar el alto nivel de inversión en publicidad, la cual se realiza básicamente a través de prensa y en menor porcentaje en televisión. Esta importante inversión, ha logrado posicionar la marca de tanto de Muebles del Bosque como de Tempo como las más representativas dentro de cada uno de sus segmentos.

Dada la estructura mencionada y las características de precios del mercado, Muebles del Bosque no es una excepción al resto de la industria puesto que la rentabilidad del negocio se enfoca en las ventas por volumen y no en los márgenes de sus productos, de esta manera se explica su estrategia de mercadeo la cual incluye constantes descuentos y promociones.

Como dato adicional del personal que trabaja en Tempo, de acuerdo a su percepción, la industria de la madera en el Ecuador ha perdido mercado y cobertura

debido a los altos requerimientos de mano de obra y los altos costos que esto implica. Así mismo, se mencionó que uno de los aspectos más débiles de los fabricantes de muebles de madera es la falta de representatividad de dichos fabricantes, los cuales no trabajan en conjunto para contribuir a mejorar sus resultados.

3.3 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Analizando tanto los hechos narrados durante la operación de la representación de Demeyere en el Ecuador como la información provista del entorno, se pide:

- ✓ Identificar las principales características del mercado de muebles en el Ecuador.
- ✓ Realizar un análisis de factibilidad del proyecto del Sr. Mendoza.
- ✓ Identificar los principales factores de éxito del mercado.
- ✓ Identificar los problemas que causaron el fracaso del proyecto.
- ✓ Proponer las alternativas posibles para hacer del proyecto planteado una idea factible en el medio local.

CAPITULO IV

OBJETIVO.

El objetivo del presente capítulo es analizar el caso propuesto y determinar la solución adecuada al problema planteado. La solución propuesta constituye una guía hacia la cual se podría enfocar el análisis realizado por el estudiante.

4.1 SOLUCION

De acuerdo a la información presentada en el caso y de acuerdo a los hechos sucedidos durante la operación de la representación de Demeyere en el Ecuador, se pueden detectar varias decisiones que, si no fueron erradas, al menos fueron tomadas de manera apresurada y con poca información disponible.

Para comenzar, el proyecto debió haber sido evaluado de manera más detenida, analizando de cerca y al detalle: (i) las principales características de la industria (FODA), (ii) la demanda existente y la rentabilidad posible, (iii) los riesgos inherentes a la actividad de comercialización de muebles y (iv) los principales factores requeridos para tener éxito en el medio local vs., los recursos disponibles.

En este sentido, las tres actividades básicas detalladas anteriormente no se realizaron y las decisiones se basaron muchas veces en el instinto. La determinación de los cuatro pilares propuestos resulta básica en el análisis de una industria¹⁵, de manera que se pueda llegar a comprender e identificar sus principales características, lo cual seguramente hubiera ayudado al momento de la toma de decisiones de la sociedad.

A continuación se presenta el análisis de la industria propuesto y que debió realizarse previa la concepción del proyecto para importar muebles franceses:

¹⁵ Las cuatro características determinadas para el análisis de la industria constituyen una guía, basada en la experiencia del autor del presente trabajo, en el análisis de riesgo dentro de un enfoque bancario.

4.1.1 ANALISIS DE LA INDUSTRIA

ANALISIS FODA DE LA INDUSTRIA.

De acuerdo al Profesor Michael Porter, de la Universidad de Harvard, existen 5 fuerzas que deben ser identificadas al analizar una industria: 1) la competencia entre compañías, 2) la posibilidad de acceso al mercado de nuevas compañías, 3) la posibilidad de uso de productos o servicios sustitutos, 4) poder de negociación de los proveedores y 5) el poder de negociación de los compradores o clientes.

En base a lo anterior, a continuación se identifican las características de cada una de estas cinco fuerzas en el caso de la industria de muebles en el Ecuador y su impacto al momento de analizar la posibilidad de ingreso de una nueva empresa.

FUERZA	ANALISIS	IMPACTO (Alto, Medio, Bajo)
1. Competencia entre compañías.	La industria de muebles en el Ecuador se caracteriza por encontrarse concentrada en unas pocas empresas que captan la mayor parte del mercado. Si bien es cierto existen alrededor de 70 empresas registradas en la Superintendencia de Compañías, la mayor parte del mercado se concentran en 3 o 4 empresas, las cuales captan más del 80% del mercado (Paretto). Este estimado deja únicamente un 20% restante a ser disputado por la mayoría de pequeñas mueblerías, razón por la que se puede considerar al mercado de muebles como segmentado.	ALTO

FUERZA	ANALISIS	IMPACTO (Alto, Medio, Bajo)
	<p>Adicionalmente, la competencia entre los jugadores del mercado se refleja en los bajos márgenes de la industria, la cual compete básicamente en precios y servicios adicionales y de post-venta que agregue valor a sus productos (más adelante se analiza más de cerca las principales características financieras de la industria).</p>	
<p>2. Acceso al mercado de nuevas compañías.</p>	<p>Las barreras de entrada a la industria son bajas dado el bajo nivel de inversión requerida. Es así, como en el mercado se ven constantemente nuevos locales y pequeñas empresas dedicadas a la venta de muebles.</p> <p>De igual manera, las barreras de salida de la industria son bajas por la misma razón de baja inversión requerida que facilita la liquidación de negocios y la salida de los jugadores.</p> <p>Las dos barreras mencionadas se pueden considerar bajas principalmente debido a que no requiere de altas inversiones ni en infraestructura ni en maquinaria y equipo, inclusive para aquellos</p>	<p>MEDIO</p>

FUERZA	ANALISIS	IMPACTO (Alto, Medio, Bajo)
	<p>fabricantes de sus propios productos. Adicionalmente, en el caso de importadores, los requerimientos para poder hacerlo en el medio local son bajos y se pueden realizar con facilidad. Este aspecto facilita que empresas surjan y desaparezcan constantemente del mercado, como se lo puede ver diariamente en las calles.</p>	
<p>3. Productos sustitutos.</p>	<p>En cuanto a la existencia de productos sustitutos directos de los muebles, no existe; sin embargo, la materia prima de la cual se fabrican puede ser encasillada en esta categoría.</p> <p>En el mercado local existe la posibilidad de encontrar muebles fabricados de tres tipos de materiales: madera, MDF o aglomerado y metálicos. Los tableros MDF o los aglomerados pueden considerarse sustitutos de la madera debido a sus menores costos tanto de material como de mano de obra para su transformación y manejo. En este sentido los tableros aglomerados, melamínicos y MDF se caracterizan por su fácil manejo y adaptabilidad, lo cual permite la</p>	<p>BAJO</p>

FUERZA	ANALISIS	IMPACTO (Alto, Medio, Bajo)
	<p>producción en serie y obtención de economías a escala.</p> <p>Por último, los muebles metálicos, si bien es cierto compiten con las dos categorías anteriores dado sus bajos precios, se enfocan a mercados diferentes y todavía no se posicionan en la mente del consumidor como un sustituto perfecto. El factor de la moda en la industria es la principal fuerza que guía el nivel de consumo del mercado y los muebles metálicos actualmente no poseen una preferencia marcada por encima de los muebles de madera y los de tableros aglomerados.</p>	
<p>4. Poder de negociación de los proveedores.</p>	<p>La industria del mueble en el Ecuador no solamente ofrece productos fabricados nacionalmente sino productos provenientes del exterior. Este hecho indica la apertura del mercado ecuatoriano a otros países por lo que no existe concentración de proveedores. Por esta razón se podría considerar que el poder de negociación se mantiene equilibrado entre proveedores y compradores. No obstante existe un factor adicional a considerar que fija la balanza a favor de los</p>	<p>MEDIO</p>

FUERZA	ANALISIS	IMPACTO (Alto, Medio, Bajo)
	<p>proveedores. Este factor lo constituye la falta de una Unión de pequeños productores y comerciantes de muebles que les permita negociar y mejorar sus condiciones con proveedores locales y extranjeros, lo cual los coloca en una posición inferior debido a los bajos volúmenes de compra que representan para grandes corporaciones, principalmente en el exterior.</p>	
<p>5. Poder de negociación de los clientes</p>	<p>El mercado ecuatoriano de muebles ofrece una importante variedad de alternativas, ya sea en modelos, diseños y precios. Esta variedad y amplias fuertes de oferta, colocan al cliente en una mejor posición para negociar y escoger entre los diferentes productores y comercializadores de muebles del mercado. Este factor permite que el cliente compare entre las múltiples alternativas que le ofrece el mercado para tomar su decisión final de compra. Por esta razón las empresas compiten ferozmente entre sí, agregando valor a sus productos y bajando costos y por ende precios, con el fin de captar una mayor porción del mercado existente.</p>	<p>ALTO</p>

En resumen, el impacto de cada fuerza en el mercado nacional es:

- | | |
|---|-------|
| 1. Competencia entre compañías: | ALTO |
| 2. Acceso al mercado de nuevas compañías: | MEDIO |
| 3. Productos sustitutos: | BAJO |
| 4. Poder de negociación de los proveedores: | MEDIO |
| 5. Poder de negociación de los clientes: | ALTO |

El escenario estimado analizando las cinco fuerzas anteriores resulta poco alentador debido a la existencia de un alto nivel de competencia, lo cual sugiere una guerra de precios feroz en el mercado de muebles. Dicho pronóstico se ratifica al determinar un alto poder de negociación por parte de los clientes, los cuales pueden elegir entre muchas opciones existentes en un mercado altamente segmentado. Como segundo punto a acotar, la entrada de nuevas compañías es relativamente baja debido al bajo nivel de inversión. Si bien este factor juega por un lado a favor de la sociedad que busca la representación de los muebles franceses, a la larga puede jugar en contra por cuanto el mercado se segmenta más ante la presencia de muchos competidores pequeños que disputan un mercado cada vez más reducido. Finalmente, la balanza entre proveedores y empresas se inclina a favor de los primeros. Esto sumado a la guerra de precios y alta competitividad del mercado, hacen de ésta una industria no muy atractiva para invertir.

Sin embargo, se pueden analizar estrategias diferentes que permitan aprovechar tanto las características del mercado como la representación de una marca europea con una importante presencia a nivel internacional, para hacer de éste un negocio rentable y exitoso.

4.1.2 ANALISIS FINANCIERO DE LA INDUSTRIA Y DETERMINACION DE LA DEMANDA.



Estado de Resultados Consolidado del Total de Compañías Informantes
A Diciembre del 2003
Industria de la madera y productos de la madera, incluidos muebles
(En dólares)

CUENTA	Total Año 2003	3320 Año 2002	3320 Año 2003
I. INGRESOS	101,746,970	24,879,521	28,868,071
1. INGRESOS OPERACIONALES	98,762,994	24,318,042	28,452,526
2. INGRESOS NO OPERACIONALES	2,983,976	561,478	415,545
II. COSTOS Y GASTOS	100,100,971	24,823,500	28,759,647
1. COSTO DE VENTAS	75,174,436	17,612,602	19,360,558
MATERIA PRIMA DIRECTA	36,377,797	8,869,985	12,164,158
MANO DE OBRA DIRECTA	10,270,176	4,123,026	3,319,306
MANO DE OBRA INDIRECTA	2,961,498	848,997	946,626
OTROS COSTOS	25,564,965	3,770,594	2,930,468
2. GTOS. ADMINISTRAC. VENTAS Y FINAN.	24,264,059	7,142,764	9,177,738
GASTOS DE ADMINISTRACION Y VENTAS	21,392,660	6,660,961	8,529,207
GASTOS FINANCIEROS	2,871,399	481,803	648,531
3. GASTOS NO OPERACIONALES VARIOS	662,476	68,134	221,351
UTILIDAD (PERDIDA) DEL EJERCICIO	1,645,999	56,021	108,424
15% PARTICIPACION TRABAJADORES	440,014	-75,624	108,376
IMPUESTO A LA RENTA	526,199	103,857	161,764
Número de Compañías	135	69	70
CUENTA	Total Año 2003	3320 Año 2002	3320 Año 2003
I. INGRESOS	103.02%	102.31%	101.46%
1. INGRESOS OPERACIONALES	100%	100%	100%
2. INGRESOS NO OPERACIONALES	3.02%	2.31%	1.46%
II. COSTOS Y GASTOS	101.35%	102.08%	101.08%
1. COSTO DE VENTAS	76.12%	72.43%	68.05%
MATERIA PRIMA DIRECTA	36.83%	36.47%	42.75%
MANO DE OBRA DIRECTA	10.40%	16.95%	11.67%
MANO DE OBRA INDIRECTA	3.00%	3.49%	3.33%
OTROS COSTOS	25.89%	15.51%	10.30%
2. GTOS. ADMINISTRAC. VENTAS Y FINAN.	24.57%	29.37%	32.26%
GASTOS DE ADMINISTRACION Y VENTAS	21.66%	27.39%	29.98%
GASTOS FINANCIEROS	2.91%	1.98%	2.28%
3. GASTOS NO OPERACIONALES VARIOS	0.67%	0.28%	0.78%
UTILIDAD (PERDIDA) DEL EJERCICIO	1.67%	0.23%	0.38%
15% PARTICIPACION TRABAJADORES	0.45%	-0.31%	0.38%
IMPUESTO A LA RENTA	0.53%	0.43%	0.57%
Número de Compañías	135	69	70

Elaboración: Dirección de Estudios Económicos Societarios.

La industria del Mueble representa un 28,81% de las ventas totales de la industria de la madera, con USD \$28 millones. Esta industria claramente se enfoca en la venta por volumen y más no por márgenes, tanto es así que tanto los costos como los gastos superan el nivel de ventas, generando pérdidas operativas. Sin embargo, dichas pérdidas son absorbidas por otros ingresos no operacionales. Con relación al año 2002, las ventas de la industria crecieron en un 2003, lo cual refleja el efecto de la estructura económica de la dolarización en la economía ecuatoriana.

Del total de costos y gastos, el costo de ventas representa un 68% de las ventas, lo cual indica que el producto genera un margen bruto importante, equivalente

al 32% del total de ventas. De este rubro, la materia prima, es la más representativa con más del 60% del total del costo. En el caso de empresas importadoras de muebles, como es el caso de Demeyere, el total del costo de ventas se encuentra dado por el costo del producto final más los costos de importación (flete, seguros, impuestos, etc). Así como en el caso de las ventas, los costos también sufrieron un aumento, en su caso del 10%, lo cual refleja una transferencia parcial del incremento en costo al precio del producto.

Por otro lado, la industria del mueble es una importante dependiente de gastos en administración y ventas, los cuales representan aproximadamente el 30% del total de ventas. De dichos gastos el 43% corresponde a aquellos relacionados con pagos y beneficios de personal, mientras que un 8% corresponde a gastos de promoción y publicidad, dentro de los más representativos. Adicionalmente, los gastos financieros representan el 2,28% del total de ventas, con cargos por US \$650 mil durante el años 2003.

Con relación al 2002, los gastos administrativos incrementaron en un 28%, el cual se explica básicamente por incrementos en sueldos, salarios y beneficios de personal, los cuales representan un 26% del incremento al 2003. Por otro lado, a pesar de que en el mercado existió una reducción en las tasas de interés del 2002 al 2003, el gasto financiero presenta un incremento del 35%. Este hecho se explica por el incremento de deuda, fruto de menores tasas y mayor flexibilidad por parte de las entidades crediticias.

Finalmente, como se mencionó, el margen neto de la industria total y la del mueble en particular son reducidos, apenas del 0,38% al 2003 (0,23% al 2002). Es decir, del total de ventas estimadas durante el análisis de la demanda de aproximadamente \$106 mil, la utilidad esperada durante el 2006 estaría alrededor de los US \$403 si se asume un margen igual al del 2003.

En cuanto a la estructura de activos y pasivos de la industria del mueble, ésta se presenta a continuación:



Estado de Situación Consolidado del Total de Compañías Informantes
A Diciembre del 2003
Industria de la madera y productos de la madera, incluidos muebles
(En dólares)

CUENTA	Total Año 2003	3320 Año 2002	3320 Año 2003
I. ACTIVO	115,218,483	23,239,770	31,329,550
1. ACTIVO CORRIENTE	60,541,206	16,571,678	23,515,848
a. DISPONIBLE	7,650,683	485,464	4,359,223
b. EXIGIBLE	22,592,032	5,920,558	7,805,030
c. REALIZABLE	29,749,799	10,032,433	10,985,544
d. OTROS	548,692	133,223	366,051
2. ACTIVO NO CORRIENTE	54,677,277	6,668,092	7,813,702
a. FIJO TANGIBLE	28,342,439	6,123,763	6,967,010
ACTIVOS FIJOS	66,014,984	11,179,834	12,339,786
(-) DEPRECIACION ACUMULADA ACTIVO FIJO	-37,554,694	-5,040,626	-5,269,101
(-) DEPRECIACION ACUMULULADA ACELERADA ACTIVO FIJO	-117,851	-15,445	-103,675
b. FIJO INTANGIBLE	31,706	13,960	7,112
MARCAS, PATENT.,DERECHOS LLAVE Y SIMILILARES	64,129	34,840	34,952
(-) AMORTIZACIONES ACUMULADAS	-32,423	-20,880	-27,840
c. DIFERIDO	1,561,294	345,813	587,851
d. OTROS ACTIVOS	24,741,838	184,555	251,730
II. PASIVO	64,317,030	17,620,695	24,011,370
1. PASIVO CORRIENTE	47,949,914	9,655,099	18,384,072
2. PASIVO NO CORRIENTE	16,367,116	7,965,596	5,627,298
III. PATRIMONIO	50,901,453	5,619,075	7,318,180
1. CAPITAL	29,264,708	2,901,730	4,009,168
2. RESERVAS	20,111,278	2,361,465	3,508,223
3. RESULTADOS	1,525,467	355,881	-199,210
UTILIDAD NO DISTRIBUIDA EJERCICIOS ANTER.	4,264,719	553,594	338,767
PERDIDA EJERCICIOS ANTERIORES	-3,789,532	-253,734	-560,179
UTILIDAD (PERDIDA) DEL EJERCICIO	1,050,280	56,021	22,202
PASIVO Y PATRIMONIO	115,218,483	23,239,770	31,329,550
Número de Compañías	135	69	70
CUENTA	Total Año 2003	3320 Año 2002	3320 Año 2003
I. ACTIVO	100%	100%	100%
1. ACTIVO CORRIENTE	52.54%	71.31%	75.06%
a. DISPONIBLE	6.64%	2.09%	13.91%
b. EXIGIBLE	19.61%	25.48%	24.91%
c. REALIZABLE	25.82%	43.17%	35.06%
d. OTROS	0.48%	0.57%	1.17%
2. ACTIVO NO CORRIENTE	47.46%	28.69%	24.94%
a. FIJO TANGIBLE	24.60%	26.35%	22.24%
ACTIVOS FIJOS	57.30%	48.11%	39.39%
(-) DEPRECIACION ACUMULADA ACTIVO FIJO	-32.59%	-21.69%	-16.82%
(-) DEPRECIACION ACUMULULADA ACELERADA ACTIVO FIJO	-0.10%	-0.07%	-0.33%
b. FIJO INTANGIBLE	0.03%	0.06%	0.02%
MARCAS, PATENT.,DERECHOS LLAVE Y SIMILILARES	0.06%	0.15%	0.11%
(-) AMORTIZACIONES ACUMULADAS	-0.03%	-0.09%	-0.09%
c. DIFERIDO	1.36%	1.49%	1.88%
d. OTROS ACTIVOS	21.47%	0.79%	0.80%
II. PASIVO	55.82%	75.82%	76.64%
1. PASIVO CORRIENTE	41.62%	41.55%	58.68%
2. PASIVO NO CORRIENTE	14.21%	34.28%	17.96%
III. PATRIMONIO	44.18%	24.18%	23.36%
1. CAPITAL	25.40%	12.49%	12.80%
2. RESERVAS	17.45%	10.16%	11.20%
3. RESULTADOS	1.32%	1.53%	-0.64%
UTILIDAD NO DISTRIBUIDA EJERCICIOS ANTER.	3.70%	2.38%	1.08%
PERDIDA EJERCICIOS ANTERIORES	-3.29%	-1.09%	-1.79%
UTILIDAD DEL EJERCICIO	2.81%	2.23%	2.10%
PERDIDA DEL EJERCICIO	-1.90%	-1.99%	-2.03%
UTILIDAD (PERDIDA) DEL EJERCICIO	0.91%	0.24%	0.07%
PASIVO Y PATRIMONIO	100.00%	100.00%	100.00%
Número de Compañías	135	69	70

Elaboración: Dirección de Estudios Económicos Societarios.

La industria de muebles equivale a 28% del total de activos del sector maderero. El ciclo operativo de la industria del mueble incluye una rotación de cartera comprendida entre los 66 y 76 días, es decir, un período de cobro de cuentas por cobrar apenas mayor a 2 meses lo cual indica un alto nivel de liquidez. Por otro lado, la rotación de activos es de aproximadamente 7 meses. Este indicador refleja que es una industria con una rotación bastante lenta, lo cual ayuda a la planificación de inventarios así como su previsión para contar con un nivel adecuado de acuerdo a su tiempo de rotación. Este indicador es clave, sobre todo para empresas que importan sus productos de lugares distantes. Finalmente el período de pago a proveedores de la industria varió al 2003, pasando de 68 a 133 días. Este hecho sugeriría que los plazos de pago a proveedores de la industria aumentaron debido a las necesidades del mercado.

En resumen, el ciclo operativo de la industria indica necesidades de financiamiento de 148 días o aproximadamente 5 meses dado que el crédito dado por proveedores no es suficiente para fondar las cuentas por cobrar y los altos niveles de inventario. Es decir, las necesidades de capital de trabajo de la industria deben ser cubiertas a través de fuentes distintas a proveedores principalmente por los altos períodos que toman los inventarios en transformarse en efectivo (5 meses de rotación + 2 meses de crédito a clientes).

Por lo expuesto, se explica el incremento en deuda financiera reflejada en el balance de la industria, la cual creció al 2003 en un 215%. De igual manera se explica el incremento en el gasto financiero reflejado en el Estado de Resultados, el cual sube a pesar de existir una reducción de tasas de interés en el mercado.

Por otra parte, los requerimientos de inversión en activos fijos de la industria también son importantes, equivalentes al 22% del total de activos. Dichas inversiones estarían fondeadas a través de deuda financiera a largo plazo.

La estructura del patrimonio de la industria se caracteriza por un bajo nivel de capital, apenas equivalente al 12% del total de activos, casi igual al nivel de reservas registradas al 2003. Por otro lado, los resultados acumulados son prácticamente nulos, inclusive hasta volverse negativos al 2003. Este hecho, sumado al aumento de deuda

financiera y mayores plazos de pago a proveedores, han hecho que el nivel de apalancamiento de la industria se eleve de 3,1 a 3,2 y se mantenga en estos altos niveles.

Dado el alto nivel de deuda y los bajos márgenes generados por la industria, los índices de cobertura se han mantenido bajos. En el caso de la cobertura de intereses, apenas al 2003 la industria genera un flujo operativo capaz de cubrir dicho costo financiero, a pesar de su incremento. Sin embargo, la deuda financiera no posee cobertura a través del flujo operativo.

A continuación se presenta un resumen con los principales índices financieros de la industria de muebles:

INDICES FINANCIEROS

Fabricación de muebles y accesorios, excepto los que son principalmente metálicos

INDICE	3320 Año 2002	3320 Año 2003
Días de cobro	66	77
Rotación de inventario	205	204
Días de pago	68	133
Capital de trabajo (USD Miles)	6,917	5,132
Razón de liquidez	1.72	1.28
Prueba ácida	0.66	0.66
Deuda Financiera Total (USD Miles)	9,107	11,749
Apalancamiento	3.14	3.28
Índice de cobertura de intereses	0.53	1.25
Índice de cobertura de deuda total	n/a	0.32

Como conclusión y realizando el análisis financiero de la industria, no resulta ser del todo atractiva si se toma en cuenta los bajos márgenes derivados de un alto nivel de competencia y los altos requerimientos de mano de obra requeridos. Sin embargo, antes de emitir cualquier otro criterio adicional es necesario realizar un estimado de la posible demanda del mercado al cual hubiese tenido acceso la sociedad ecuatoriana; la cual se presenta a continuación:

ANALISIS DE LA DEMANDA

De acuerdo a los datos obtenidos de los anuarios publicados por la Superintendencia de Compañías del Ecuador, el sector correspondiente a la Fabricación de muebles y accesorios (excepto los que son principalmente metálicos) al 2003 generó ventas totales por USD \$28 millones. Este dato constituye la base para la determinación de una demanda posible a ser captada por Mubles Demeyere. Sin embargo, para conseguir dicho estimado se requiere de información adicional y del establecimiento de una serie de supuestos que permitan medir el mercado de manera confiable.

Si bien es cierto, en el medio ecuatoriano no existe un estudio anual que establezca el crecimiento de la industria en cuestión, se puede deducir que por el tipo de necesidades que satisface la industria del mueble, un indicador que refleja de manera cercana su realidad es el índice de crecimiento del sector de la construcción. Dicho indicador al año 2003, de acuerdo a las estadísticas publicadas por el BCE (ver Anexo 4), fue del 0,49%, mientras que la industria del mueble creció en un 17% (de acuerdo al incremento en ventas reflejado en los estados financieros de la industria). Para el 2004 el crecimiento de la industria de la construcción fue del 2.56% con relación al PIB, por lo que se podría esperar un crecimiento en la industria de muebles igual o mayor a la del 2003. Esta tendencia tendería a decrecer debido a una mayor saturación del mercado y dado que el crecimiento de la economía actualmente se basa en los altos precios del petróleo más no en un aumento de la producción.

Por otro lado, existen otras consideraciones y estimados que se deben tomar en cuenta para la determinación de una posible demanda. Por ejemplo, del mercado total de muebles existe un porcentaje del mismo con preferencias marcadas hacia muebles de madera y otra proporción con tendencias hacia diseños modernos en base de aglomerado. En este sentido, y con el fin de mantener la proyección conservadora, se considera que un alto porcentaje del mercado de muebles posee una tendencia hacia los conceptos nuevos y el aglomerado, digamos un 70% .

Como segunda consideración, existen marcas muy bien posicionadas contra las cuales es muy complicado competir dado su tamaño en términos de capital,

infraestructura, inversión y acceso a capitales, como lo es el caso de Tempo Design y Muebles del Bosque. De acuerdo a la información de la competencia existente (el 80% del capital total de las empresas comercializadoras de muebles en las ciudades de Quito y Guayaquil, se concentran en tan solo 4), y considerando la regla del 80/20 de Pareto, se podría asumir que lo siguiente: el 80% de las ventas del mercado se concentran en el 20% de empresas. Basado en este análisis, Muebles Demeyer estaría en la capacidad de competir con el 80% de empresas que poseen una participación minoritaria considerando su estructura y capacidad.

Finalmente, se debe tomar en cuenta que en el mercado de muebles existen 70 empresas a nivel nacional, las cuales al 2003 generaron los USD \$28 millones en ventas mencionados anteriormente. Si se toma la misma consideración de que al mercado de aglomerados pertenecen el 70% de las empresas del mercado, se tiene que existirían alrededor de 48 competidores directos sin tomar en cuenta a Tempo.

Aplicando estas consideraciones a un mercado con proyección al 2006, se tendría el siguiente resultado:

	2003	Crecimiento para el año 2004	2004	Crecimiento para el año 2005	2005	Crecimiento para el año 2006	2006
INGRESOS OPERACIONALES	28,452,526	17.00%	33,289,456	15.00%	38,282,874	12%	42,876,819
MERCADO MUBLES AGLOMERADOS 70%	17,071,516		19,973,673		22,969,724		25,726,091
MERCADO DE LOS LIDERES	13,657,213		15,978,939		18,375,779		20,580,873
TOTAL DISPONIBLE	3,414,303		3,994,735		4,593,945		5,145,218
TOTAL EMPRESAS EXISTENTES	48		48		48		48
VENTAS POSIBLES	70,690		82,707		95,113		106,526

Los resultados obtenidos del análisis realizado de la demanda del mercado, en un escenario equitativo, las ventas anuales esperadas se encontrarían alrededor de los US \$95 y US \$106 mil para los años 2005 y 2006 respectivamente.

A simple vista las ventas a obtener resultarían atractivas para una empresa del tamaño de la sociedad ecuatoriana con la representación de muebles Demeyere, la cual invirtió alrededor de \$35 mil para su constitución. No obstante, hay un factor adicional que debe tomarse en cuenta, este es que la ganancia neta de toda la industria fue de tan solo del 0,38% del total de ventas. Si el mismo nivel de rentabilidad se

aplica a la demanda estimada, la sociedad obtendría una ganancia neta de \$362 y \$404 para los dos años siguientes, esto es, el 2,2% del total de la inversión realizada. Cualquier instrumento financiero tradicional existente en el mercado nacional ofrecería una rentabilidad igual o superior a la esperada para el proyecto, con la diferencia que el nivel de riesgo es prácticamente nulo.

Si este análisis hubiese sido realizado por los socios de manera anterior a la decisión de importar los muebles, seguramente los habría hecho pensar dos veces en involucrarse en esta idea. Este es uno de los errores más críticos identificados al momento. Sin embargo, hay que considerar que la proyección fue realizada bajo un escenario conservador y que se contaba con la representación de una marca de buena calidad y de prestigio en el mercado europeo; lo cual podría elevar las probabilidades de éxito siempre que se escoja las estrategias más adecuadas de acuerdo a las características del mercado. Para ello se debe analizar tanto los principales factores de riesgo, así como los principales factores de éxito que la caracterizan.

4.1.3 FACTORES DE LA INDUSTRIA

Dentro del análisis FODA de la industria realizado anteriormente se puede concluir varios factores que pueden poner en riesgo cualquier inversión que se decida realizar en éste. Es de esta manera como se han podido establecer los siguientes:

1. *Bajos márgenes:* Dado el alto nivel de competitividad y sensibilidad al precio del consumidor final, la industria genera una rentabilidad relativamente baja con relación al total de ventas. A esto se suma el hecho de que la industria requiere de importantes gastos administrativas, principalmente en personal y publicidad para fortalecer la imagen de marca en el mercado.
2. *Alto nivel de segmentación del mercado:* originado por las bajas barreras de entrada de nuevos competidores que compiten entre sí por un mercado reducido.
3. *Dependencia de la demanda con la estabilidad económica del país:* la industria del mueble se la puede catalogar como suntuaria, es decir, se encuentra relacionada directamente con la estabilidad económica del

consumidor final. Al ser una industria suntuaria no se encuentra en primer lugar en el rango de necesidades de las personas, las cuales ante una crisis económica generalizada pueden reducir su consumo en la industria, reduciendo la demanda. De acuerdo a la información macroeconómica provista, el ambiente goza de una relativa estabilidad debido a los altos precios del petróleo y dado el esquema de dolarización adoptado, sin embargo, el riesgo de que a futuro estos dos factores vayan en contra a la economía siempre estará latente, lo cual deberá ser considerado por sus efectos en este tipo de industrias.

4. *Riego de pérdida de la representación:* si bien este riesgo aplica más para las empresas que manejan franquicias como en el caso del actual estudio, se debe tomar en cuenta que el alto grado de competitividad existente conlleva al no cumplimiento de niveles de compra requeridos para mantener las representaciones internacionales debido a la poca presencia de las marcas en el país.

Por otro lado, y como en cualquier otra industria, la del mueble en el Ecuador posee características especiales y factores clave, los cuales al ser dominados, podrían contribuir al éxito de cualquier empresa que opere en el medio.

En este sentido, a continuación se analiza y discute cada uno de los factores identificados dentro de la industria de muebles en el Ecuador:

FACTOR CLAVE DE EXITO	ANALISIS
1. Reconocimiento de marca.	Uno de los factores más importantes de la industria del mueble en el Ecuador es el reconocimiento de la marca por parte del consumidor. Una marca muy bien posicionada, como es el caso de Tempo, posee grandes posibilidades de triunfar en el medio. Al ser ésta una industria dependiente de la moda, es importante manejar un buen nombre que proporcione

	<p>al cliente seguridad y le sugiera: calidad, economía, garantía, exclusividad, moda, diseño, estilo, comodidad, etc, es decir, cualquiera de los aspectos claves que busca en el producto.</p> <p>Una marca débil o poco conocida en el medio no brinda la confianza mencionada que el cliente busca al momento de elegir un mueble. El mercado ecuatoriano se caracteriza por ser un medio seguidor de la moda y más aún en este caso, al tratarse de un bien que va a formar parte de un ambiente tan importante como el hogar de los consumidores. Es importante transmitir un sentimiento de satisfacción y confort diario al ambiente familiar de las personas.</p>
<p>2. Sistema de distribución y puntos de venta.</p>	<p>Otro factor clave de éxito en la industria del mueble en el Ecuador es un adecuado y eficiente sistema de distribución y puntos de venta. En el caso de los puntos de venta, su ubicación y accesibilidad constituyen la carta de presentación de la empresa o local. El cliente busca un lugar cómodo, de fácil acceso y con el ambiente que refleje lo que busca reflejar en su hogar. En el caso de los sistemas de distribución, es clave contar con el personal y vehículos adecuados para atender los requerimientos de los consumidores, los mismos que buscan un servicio de entrega y armado del mueble</p>

	<p>rápido, puntual y seguro de transporte de manera que su compra no sufra daños. Es por esta razón que las inversiones de la industria son altas (como se revisó durante el análisis financiero). La coordinación no solo involucra las entregas sino el manejo de inventarios, el cual representa el tercer factor clave de éxito y que se analiza a continuación.</p>
<p>3. Manejo de inventarios.</p>	<p>El manejo de inventarios involucra: coordinación de compras, planificación de existencias y administración de bodegas. En primer lugar, un aspecto clave es el mantener en bodegas el producto que los clientes buscan en el momento en que lo necesitan. Es decir, la planificación de la producción o de las compras acorde con la demanda existente asegura la existencia de inventarios y previenen la pérdida de clientes / mercado. En segundo lugar, la correcta coordinación de entregas constituye un valor agregado básico para el cliente. Estas deben realizarse en el momento y lugar que el cliente lo requiera, caso contrario buscará otro lugar en donde sí lo atiendan como desea. Entrega y armado sin costo es uno de los servicios integrados al producto en la mayoría de cadenas exitosas de muebles del medio ecuatoriano. Finalmente y como tercer punto, está el manejo de bodegas apropiadas. Su accesibilidad</p>

	<p>previenen y cuidan el producto de manera que puedan llegar a su destino final en perfecto estado, tal y como fue presentado en el punto de venta.</p> <p>Como se ve, el manejo de inventarios es crítico en la industria, más aún en el caso de importadores, cuyo giro principal constituirá el correcto manejo y comercialización de los mismos.</p>
<p>4. Estructura de costos.</p>	<p>Finalmente, el cuarto factor clave de éxito en la industria es el manejo de una estructura de costos baja con el fin de maximizar los márgenes obtenidos. En la industria del mueble, y dado a las importantes inversiones necesarias a realizar en promoción, publicidad, mano de obra y personal administrativo, es importante el asegurar que el costo del producto sea el más bajo posible a través del manejo de acuerdos con los proveedores y manejo de incentivos y descuentos. Si no existe esta correcta estructura es muy difícil que una empresa compita con los demás jugadores del mercado, puesto que no se encontrará posibilitado de fortalecer su marca, conseguir los punto de venta apropiados ni de administrar correctamente sus inventarios, es decir, no será capaz de cumplir con los otros factores de éxito de esta industria debido a la carencia de rentabilidad que le permita incrementar su inversión y fortalecerse a futuro.</p>

En resumen, se ha identificado cuatro factores que se pueden considerar clave dentro de la industria dada sus características, estos son:

1. Reconocimiento de marca.
2. Sistema de distribución y puntos de venta.
3. Manejo de inventarios.
4. Estructura de costos.

En este sentido, si bien es cierto Demeyere posee un alto reconocimiento de marca en Europa, no ocurre lo mismo dentro del mercado local y uno de los principales objetivos de su representación en el Ecuador debería ser enfocarse en su posicionamiento en la mente del consumidor.

Como segundo punto, es importante el establecer un sistema de distribución apropiado que permita llegar al consumidor de manera masiva, por el mismo hecho de que no se cuenta con una marca reconocida en el medio local.

De acuerdo a las características de la industria, el giro de negocio de la empresa representante de Demeyere debería ser el manejo eficiente de inventarios y bajo este deben partir las estrategias propuestas. Esta afirmación nace en el hecho de que el producto no es fabricado directamente, son importados y como tal, la visión del negocio tiene que enfocarse en su manejo, distribución y comercialización. Estas tres actividades principales deben ser manejadas eficientemente de manera que se pueda optimizar la estructura de costos y así obtener los márgenes más altos posibles de rentabilidad.

4.2 RESUMEN

A continuación se presenta un extracto con los puntos principales que responden las preguntas planteadas del caso. Así mismo se detalla los resultados mínimos esperados del análisis realizado por el estudiante dentro del aula de clase:

RESUMEN
CASO DEMEYERE

Preguntas propuestas en el caso	Resumen	Observaciones Básicas Esperadas del estudiante
1. Identificar las principales características del mercado de muebles en el Ecuador.	<p>ANALISIS FODA.</p> <ul style="list-style-type: none"> * Industria de la madera muy poco tecnificada (altos costos, muy rudimentaria, poco competitiva). * Altamente dependiente de la estabilidad y bienestar económico del país. * Mercado concentrado en pocos competidores los cuales captan aproximadamente un 80% del mismo. * El 20% restante es atendido por un mercado muy fraccionado con alto nivel de competencia. * El punto anterior deriva de un mercado que se enfoca en ventas por volumen y no en precio (alta sencibilidad). * Bajas barreras de entrada y salida dado bajo nivel de inversión requerido. * Alto poder de negociación de clientes debido a la existencia de un mercado fragmentado que compite en precio. * Relativamente alto poder de negociación de proveedores como consecuencia de la existencia de pequeñas empresas comercializadoras. 	Se espera que el estudiante parta del análisis FODA de la industria, es decir, parta por entender y diagnosticar la situación de la industria de acuerdo al escenario presentado. Es decir, se espera que el análisis parta de un panorama macro y más general hacia lo micro y específico de la empresa.

2. Realizar un análisis de factibilidad del proyecto del Sr. Mendoza.	<ul style="list-style-type: none"> * A través del análisis financiero de la industria se puede concluir que ésta es una industria que maneja márgenes de rentabilidad bastante bajos. * Industria altamente consumidora de mano de obra y publicidad. * Nivel de demanda proyectada de \$100M por año aproximadamente con márgenes del 0,38%; los cuales no cubren el costo de oportunidad de cualquier inversión en el sistema financiero, con menor nivel de riesgo. * Un proyecto rentable en este tipo de industria requiere de estructuras importantes que permitan optimizar costos, gastos y manejar volúmenes de manera que se pueda maximizar la rentabilidad. 	Se espera un análisis financiero completo en el que se identifiquen las principales características del mercado y la rentabilidad del mismo. Resulta básico que el estudiante logre realizar los supuestos necesarios para llegar a proyectar la demanda existente en el mercado. Las conclusiones de su análisis debe derivar en que el proyecto resulta poco viable sin la existencia o planteamiento de alianzas comerciales que soporten el tamaño de estructura requerido.
---	---	---

3. Identificar los principales factores de éxito del mercado.	<ul style="list-style-type: none"> * Reconocimiento de marca: la decisión del consumidor se basa mucho en el reconocimiento de marca (junto con el precio). A esta se ligan los conceptos de calidad y moda. * Sistema de distribución y puntos de venta: la cobertura del mercado es importante en este tipo de industrias. Principalmente las facilidades de acceso y servicio que pueda ofrecer al consumidor. * Manejo de inventarios: el negocio de Demeyere en particular se basa en el manejo y distribución de inventarios. La coordinación y servicio de entrega son asimilados como valor agregado importante por el consumidor final. * Liviana estructura de costos: que permita mitigar uno de los factores negativos del mercado que es el bajo nivel de rentabilidad. Las economías de escala resultan clave en la industria. 	Se espera que el estudiante identifique no solo los factores de éxito sino de riesgo de manera clara. Este análisis reflejará la capacidad de lectura y entendimiento del mercado, lo cual será la clave para el planteamiento de las estrategias a seguir.
---	--	---

<p>4. Identificar los problemas que causaron el fracaso del proyecto.</p>	<ul style="list-style-type: none"> * No se realizó un análisis extensivo del mercado como se lo ha realizado en la solución del presente caso. * No se identificaron los factores claves de éxito ni los factores de riesgo a mitigar. * La toma de decisiones fue apresurada sin contar con una base de estudio sólida. * Se intentó copiar las estrategias del líder del mercado a pesar de no contar con una estructura similar. * Nunca existió un plan de posicionamiento de marca. * En definitiva, eficiente estudio de mercado, el cual derivó inclusive en la incorrecta planificación del primer pedido realizado por la sociedad en cuanto a tipos y modelos de muebles a introducir en el mercado. 	<p>La respuesta del estudiante debe estar de acuerdo al análisis del mercado y de la industria. Los problemas identificados deben derivarse de dicho análisis, sustentados con hechos.</p>
---	--	--

<p>5. Proponer las alternativas posibles para hacer del proyecto planteado una idea factible en el medio local.</p>	<ul style="list-style-type: none"> * Búsqueda de alianzas estratégicas con empresas que posean la infraestructura necesaria para el manejo de inventarios y que tengan acceso amplio de mercado (Por ej: Tynetas). * El negocio de la representación debería haberse limitado al manejo de inventarios de muebles franceses. La comercialización y distribución se pudo poder en manos de terceros lo cual pudo haber maximizado los márgenes del negocio. * Con este tipo de estrategias se busca optimizar el uso de recursos y maximizar la rentabilidad del negocio. * Así mismo se busca posicionar la marca francesa en el Ecuador y aprovechar al máximo el prestigio internacional de la misma, el cual era su mayor fortaleza como marca. 	<p>El estudiante debe identificar la poca factibilidad del negocio en primera instancia. En segunda, la propuesta debe estar basada en los recursos disponibles y en la manera como mitigar los factores de riesgo identificados y tratar de alcanzar los factores de éxito que caracterizan al mercado. La evaluación y propuesta, nuevamente, deben guardar concordancia con el análisis previo.</p>
---	--	--

4.3 CONCLUSIONES

- ✓ Originalmente, la factibilidad de mantener un proyecto rentable orientado hacia la comercialización de muebles importados, no presenta un escenario positivo debido a dos puntos básicos derivados del análisis de mercado realizado en base a la información presentada:
 - La industria del mueble en el Ecuador es muy competitiva y fragmentada. La existencia de empresas con altos niveles de capital e infraestructura que abarcan un importante segmento de mercado, minimizan la posibilidad de que una empresa de estructura pequeña pueda constituir un competidor serio en el mercado. Este hecho, deja prácticamente a cada nuevo competidor pequeño al margen, luchando por ganar un segmento de mercado muy pequeño entre un número importante de pequeños productores y comercializadores.
 - La industria del mueble se caracteriza por la generación de márgenes muy bajos debido no solo a la guerra de precios impuesta por el alto grado de competencia existente, sino a la gran inversión en promoción, publicidad y mano de obra (principalmente de género administrativa). En este sentido, considerando la demanda estimada en el mercado ecuatoriano y los márgenes de rentabilidad promedio, el proyecto resulta poco rentable para sus inversionistas por cuanto existen productos financieros alternativos que presentan una mayor rentabilidad y con un menor nivel de riesgo.

- ✓ Las decisiones tomadas por la sociedad ecuatoriana, dueña de la representación, fueron apresuradas. No existió un marco de información previo que ayudara a determinar la viabilidad del negocio. Por ejemplo, desde el inicio se pensó en copiar a la competencia, pero nunca existió un análisis previo. No se tomó en cuenta los requerimientos que esta estrategia presentaba tanto en capital como en recurso humano e infraestructura.

Un segundo error, estuvo en el momento en el que se invirtió en adecuar un local comercial que no contaba con acceso directo a una avenida principal. Si

bien el barrio en el cual se ubicaba el local era bastante transitado, las instalaciones no poseían visibilidad directa al público. Si se considera que al comercializar este tipo de bienes suntuarios es importante mostrarlos al consumidor y que el segmento objetivo mantenga visibilidad directa al producto, este constituye un segundo error en el proyecto.

Un tercer punto a resaltar es la visión equivocada que se dio al giro de negocio. Aparentemente, se consideró que el negocio era únicamente la importación de muebles y su venta en el mercado nacional, sin embargo, nunca se consideró el hecho de que el negocio se centraba en el manejo y administración de inventarios, los cuales en este caso eran muebles franceses. Las bodegas adecuadas no se caracterizaban por su fácil acceso y manejo de inventarios. Tampoco existía un claro concepto de entrega de mercadería al consumidor final, es decir, se manejaría el concepto “ármelo ud. mismo” únicamente o se pretendía brindar un servicio de entrega a domicilio, este punto nunca se estableció con claridad y elevaba los altos costos ya existentes.

Otro aspecto a tomarse en cuenta, es la amplia diversidad de muebles importados. La sociedad trató de captar en una orden de compra la mayor cantidad de divisiones posibles fabricadas por la firma francesa. Este constituye un error pues debió enfocarse en unos pocos modelos y más volumen con el fin de analizar la recepción de los mismos en el mercado local. A través de la comercialización de una gran diversidad de modelos, no se puede analizar ni percibir la aceptación del mercado por una división o estilo de mueble en particular, por cuanto de cada uno se podrían vender 3 o 4 muestras.

Finalmente, y como punto más importante a recalcar, nunca se estableció una estrategia clara de posicionamiento de marca, es decir, nunca se invirtió en publicidad ni propaganda, se esperaba que el público asista por sí solo al local para conocer la marca, cuando todo debió haber sido lo contrario.

- ✓ Finalmente, es importante concluir que a través del seguimiento de la estructura sugerida por la “Guía para escribir estudios de casos de negocios en

países en desarrollo” elaborada por el Centro de Comercio Internacional de las Naciones Unidas, fue de gran utilidad para la esquematización pedagógica del caso propuesto en el presente documento. Iniciando en la estructuración de la investigación hasta el planteamiento del caso, existe una estructura claramente definida que permita al estudiante desarrollar sus habilidades de análisis y discernimiento.

4.4 RECOMENDACIONES

Considerando los factores claves de éxito analizados anteriormente, la manera más adecuada para alcanzarlos y hacer factible y rentable el proyecto de importación de muebles es a través del uso de medios de comercialización alternativos y que representen una menor inversión.

En este sentido, nunca fue imperiosa la necesidad de invertir en la adecuación de un local comercial como el que preparó la sociedad del Sr. Mendoza. En un inicio los tres socios debieron haberse enfocado en la forma como difundir las propiedades atributos de la marca Demeyere en el Ecuador. El prestigio de la marca europea debió haberse comercializado en el Ecuador a través del uso de medios masivos, como lo es la televisión. El problema entonces hubiese radicado en el hecho de conseguir este objetivo sin realizar las altas inversiones inherentes en la publicidad por televisión. La respuesta estaba en el uso de programas especialistas en este tipo de estrategias, como lo es la empresa TVentas.

A través de la implementación de la estrategia propuesta, no solo se podía evitar el uso de capital en la adecuación de un local, sino en mano de obra. El uso de este medio de difusión y venta evita la contratación de personal de ventas y transporte por parte de la empresa. Las características de este medio son perfectas para que el producto Demeyere se adecue al mismo por su filosofía “ármelo ud. mismo”, una de las características más importantes del segmento de mercado al que se enfoca TVentas. De esta manera, dos de los componentes del gasto más importantes generados por la industria podrían ser evitados, al mismo tiempo que se realiza una difusión masiva del producto a nivel nacional.

En resumen, los siguientes beneficios se obtendrían de la estrategia planteada:

- Menores requerimientos de capital para el lanzamiento de la sociedad.
- Posicionamiento masivo de la marca en el mercado local.
- Cobertura nacional.
- Búsqueda de ventas por volumen, importantes en esta industria como ha sido analizado.
- Menores necesidades de financiamiento de capital de trabajo.
- Reducción de gastos tanto en personal como en publicidad y propaganda.
- Mejoramiento de márgenes de rentabilidad.
- Mayor rentabilidad sobre el capital y sobre el total de ventas (ROE / ROS).
- Mayor capacidad de análisis de mercado, por cuanto se puede determinar a través de este medio el nivel de aceptación y rechazo de cada división y modelo de mueble.
- Facilita la administración del negocio.

Basado en los beneficios mencionados se considera una opción alternativa que podría haber dado mejores resultados a los finalmente obtenidos por la representación ecuatoriana, que finalmente tuvo que cancelar sus operaciones sin mayor trascendencia.

RECOMENDACIÓN ESPECIAL

Previa la designación y uso del presente trabajo se recomienda realizar una discusión académico docente que establezca el alcance del mismo así como su extensión, de manera que pueda ser acoplado a las realidades metodológicas de la Universidad, a los temas de estudio de la materia de aplicación y al objetivo que se pretenda alcanzar dentro de cada área de estudio.

ANEXOS

ANEXO 1.

SERIE HISTORICA

(Permisos de construcción) 1990 - 2004

AÑOS	TOTAL DE PERMISOS DE CONSTRUCCIÓN	CONSTRUCCIONES RESIDENCIALES	CONSTRUCCIONES NO RESIDENCIALES 1/	VIVIENDAS PROYECTADAS
1990	11567	10252	1315	16140
1991	11329	10238	1091	17311
1992	14387	12884	1503	20589
1993	11771	10223	1548	17741
1994	13712	11811	1901	19383
1995	12547	10907	1640	15889
1996	11346	9424	1922	15070
1997	13894	12086	1808	14321
1998	15279	13511	1768	19427
1999	14646	12884	1762	18295
2000	20112	17364	2748	24099
2001	21968	18986	2982	26259
2002	22267	19829	2438	27123
2003	24762	22497	2265	30270
2004	27503	24367	3136	33994

Table 1: Series Históricas - Permisos de Construcción. Fuente: INEC.

NÚMERO DE PERMISOS CONCEDIDOS EN EL QUINQUENIO

PERÍODO 2000 - 2004

NÚMERO DE PERMISOS			
AÑOS	RESIDENCIAL	NO RESIDENCIAL	MIXTAS
2000	17364	1704	1044
2001	18986	1896	1086
2002	19829	1696	742
2003	22497	1548	717
2004	27503	2545	591

Table 2: Número de permisos de construcción. Fuente: INEC.

ANEXO 2.

CONSUMO DOMESTICO DE PRODUCTOS FORESTALES SELECCIONADOS

AÑO	MADERA ASERRADA (1.000 m ³)	PANELES DE MADERA (1.000 m ³)	CELULOSA Y PAPEL (1.000 ton)
1994	1.562	72	365
1995	1.579	117	424
1996	1.770	143	430
1997	2.000	117	427
1998	1.999	126	398
1999	1.367	91	371
2000	634	73	242
2001	707	96	250
2002	643	56	223
2003	712	100	226

Table 3: ITTO (2003)

EVOLUCION DE LAS EXPORTACIONES DE PRODUCTOS FORESTALES DEL ECUADOR

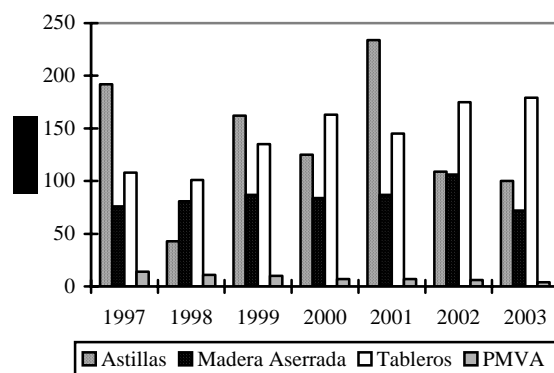


Figure 1: Fuente: ITTO

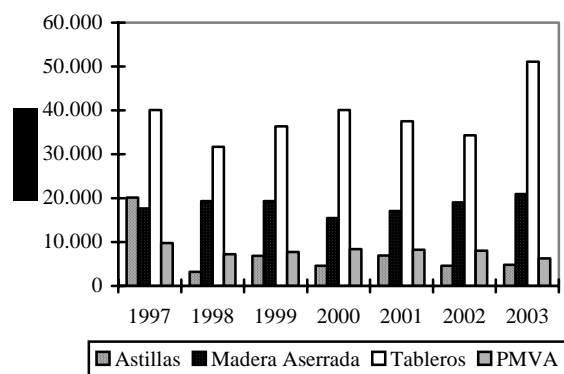


Figure 2: Fuente: ITTO (2003)

ANEXO 3.

**TOTAL EXPORTACIONES ECUATORIANAS DE
MUEBLES DE MADERA
EN TM Y USD 1000 FOB
1999-2003**

ITEM	TM				
	1999	2000	2001	2002	2003
Muebles de madera de los tipos utilizados en oficinas	79.98	108.99	147.14	142.71	61.93
Muebles de madera de los tipos utilizados en cocinas	15.86	42.61	34.32	30.14	15.66
Muebles de madera de los tipos utilizados en dormitorios	114.77	292.65	201.55	143.67	46.14
Los demás muebles de madera	410.88	578.73	890.35	361.42	287.50
TOTAL	621.49	1,022.98	1,273.36	677.94	411.23

ITEM	1000 USD FOB				
	1999	2000	2001	2002	2003
Muebles de madera de los tipos utilizados en oficinas	286.53	496.18	492.88	494.20	226.75
Muebles de madera de los tipos utilizados en cocinas	40.22	47.52	83.08	35.06	12.67
Muebles de madera de los tipos utilizados en dormitorios	630.64	1,088.13	743.41	639.44	235.30
Los demás muebles de madera	1,443.84	2,067.74	2,181.92	1,867.64	1,606.58
TOTAL	2,401.23	3,699.57	3,501.29	3,036.34	2,081.30

Table 4: Fuente: BCE

Elaboración: CIC - CORPEI

ANEXO 4.

Table 5: Fuente: Estadístico BCE

4.2.2 Producto interno bruto por clase de actividad económica																				
PERIODO	PIB	Agricultura, ganadería, caza y silvicultura	Pesca	Explotación de minas y canteras	Industrias Manufactureras (excluye refinación de petróleo)	Fabricación de productos de la refinación de petróleo	Suministros de electricidad y agua	Construcción	Comercio al por mayor y al por menor	Hoteles y restaurantes	Transporte, almacenamiento y comunicaciones	Intermediación financiera	Actividades Inmobiliarias empresariales y de alquiler	Administración pública y defensa; planes de seguridad social de afiliación obligatoria	Enseñanza	Servicios sociales y de salud	Otras Actividades desde servicios comunitarios, sociales y personales	Hogares privados con servicio doméstico	Servicios de intermediación financiera medidos indirectamente	Otros elementos del PIB
Miles de dólares																				
1994	18572835	2459846	666664	1682308	2716921	-377664	280329	584363	2508148	311967	1677773	644213	1922506	1144731	700298	518027	132818	68343	-682294	1613538
1995	20195548	2596749	776573	1913783	2828534	-547665	145829	689805	2601893	338407	1910238	799071	2282094	1185418	845651	574911	180116	74127	-741422	1741436
1996	21267868	2605576	716287	2337119	3027667	-784362	150932	902694	2797540	349253	1824228	863495	2488097	1277390	974748	646916	147912	70745	-863560	1735191
1997	23635560	2802286	935506	1955976	3078206	-592962	293090	1028978	3154333	361564	1988019	857474	2937928	1451971	1160471	694539	170497	73527	-887805	2171962
1998	23255136	2306504	901715	977624	2910600	-150851	323643	1271272	3328618	341425	2299789	724051	2763749	1523909	1144933	693632	195189	72262	-753543	2380615
1999	16674495	1653139	300043	2062901	2357516	-745669	230704	893529	2376000	175989	1825469	245458	1638181	1165312	778275	370681	137424	46998	-357857	1520402
2000	15933666	1465783	226862	3429731	2169792	-1359928	169030	1126869	2483362	198908	1719955	301489	1003725	834773	535685	260151	115929	28453	-384897	1680814
2001 (p)	21024085	1647244	243488	2589858	2466194	-727207	1501835	2893199	424064	3370246	584429	1546123	1133169	904020	401389	152722	37440	-705954	2209554	
2002 (p)	24310944	1917166	276864	2845238	2662944	-965943	433024	1914248	3378285	475164	3775213	675764	1858310	1369191	1114252	462839	177594	43788	-800515	2697516
2003 (p)	27200959	1829170	258774	3569054	2899398	-1168813	443600	2066037	3691651	548591	4567568	757956	2212786	1442826	1328350	548037	217957	47371	-866780	2829427
2004 (p)	30281504	1883821	276604	5076616	3018502	-1499789	482025	2252217	3919563	576778	4859754	876416	2349105	1539976	1428340	573584	235721	48702	-909456	3293025
2005 (prev)	32034279	1984921	296061	5469809	3246264	-1591940	520364	2319016	4165090	626805	5132062	916875	2448857	1575580	1479984	593778	249910	49665	-916779	3467959
Miles de dólares de 2000																				
MILES DE DÓLARES DE 2000																				
1994	14941494	1080229	224265	3152041	2048586	-658659	127251	1216892	2430469	188042	1252027	526718	897533	812154	430600	214313	84524	23803	-546294	1437000
1995	15202731	1108771	243543	3219461	2102409	-731391	103350	1222076	2427321	195893	1309415	619323	940122	748905	441235	223284	108360	24548	-567888	1463994
1996	15567905	1200568	254991	3244909	2208291	-876080	115635	1237722	2558499	201700	1351732	688514	975310	741978	467688	232620	24984	96737	-673068	1515175
1997	16198551	1309328	292153	3183667	2329887	-884468	123526	1271000	2673075	209662	1463008	673637	1011713	762729	483897	238885	105447	26072	-669673	1589546
1998	16541248	1243657	310059	3133089	2457968	-892570	134017	1268418	2692911	222390	1601106	559892	1046669	808823	498429	247354	117954	26863	-567456	1631675
1999	15499239	1405424	289341	3176699	2329289	-1132054	164820	952443	2392163	192917	1596991	294980	981230	763795	523523	249291	112713	27785	-380130	1558019
2000	15933666	1465783	226862	3429731	2169792	-1359928	169030	1126869	2483362	198908	1719955	301489	1003725	834773	535685	260151	115929	28453	-384897	1680814
2001 (p)	16749124	1471162	233281	3489202	2232571	-1254003	176863	1171878	2600536	198187	1748615	414920	1085607	849092	539594	269783	115063	29250	-512675	1890198
2002 (p)	17320610	1581036	246501	3365809	2247790	-1271757	181169	1343905	2705612	197754	1771149	455251	1085621	876876	542211	262678	114798	29747	-514728	2099186
2003 (p)	17781345	1595245	259814	3584660	2318055	-1252297	175708	1350425	2750964	205844	1794233	503067	1093302	875679	542328	264290	114680	29713	-525720	2101354
2004 (p)	19016273	1596139	270839	4432291	2378289	-1346868	179347	1384965	2868552	209359	1857666	554894	1130479	885642	575127	276549	124854	30106	-605313	2213356
2005 (prev)	19700361	1624942	280578	4645087	2454745	-1425444	184635	1430362	2953877	219006	1922132	575659	1155435	911256	599501	285929	128552	30310	-619055	2342852
Tasas de variación anual																				
TASAS DE VARIACIÓN ANUAL																				
1995	1.75	2.64	8.6	2.14	2.63	-11.04	-18.78	0.43	-0.13	4.18	4.58	17.58	4.75	-7.79	2.47	4.19	28.2	3.13	-3.95	1.68
1996	2.4	8.28	4.7	0.79	5.04	-19.78	11.89	1.28	5.4	2.96	3.23	11.17	3.74	-0.92	6	4.18	-10.73	1.78	-18.52	3.5
1997	4.05	9.06	14.57	-1.89	5.51	-0.96	6.82	2.69	4.48	3.95	8.23	-2.16	4.29	2.8	3.47	2.69	9	4.35	0.5	4.91
1998	2.12	-5.02	6.13	-1.59	5.5	-0.92	8.49	-0.2	0.74	6.07	9.44	-16.89	2.9	6.04	3	3.55	11.86	3.03	15.26	2.65
1999	-6.3	13.01	-6.68	1.39	-5.24	-26.83	22.98	-24.91	-11.17	-13.25	-0.26	-47.31	-6.25	-5.57	5.03	0.78	-4.44	3.43	33.01	-4.51
2000	2.8	4.29	-21.59	7.97	-6.85	-20.13	2.55	18.31	3.81	3.11	7.7	2.21	2.29	9.29	2.32	4.36	2.85	2.4	-1.25	3.21
2001 (p)	5.12	0.37	2.83	1.73	2.89	7.79	4.63	3.99	4.72	-0.36	1.67	37.62	8.16	1.72	0.73	3.7	-0.75	2.8	-33.2	17.55
2002 (p)	3.41	7.47	5.67	-3.54	0.68	-1.42	2.43	14.68	4.04	-0.22	1.29	9.72	0	3.27	0.49	-2.63	-0.23	1.7	-0.4	11.06
2003 (p)	2.66	0.9	5.4	6.5	3.13	1.53	-3.01	0.49	1.68	4.09	1.3	10.5	0.71	-0.14	0.02	-0.61	-0.12	-0.12	-2.14	0.1
2004 (p)	6.95	0.06	4.24	23.65	2.6	-7.55	2.07	2.56	4.27	1.71	3.54	10.3	3.4	1.14	6.05	4.64	8.87	1.32	-15.14	5.33
2005 (prev)	3.6	1.8	3.6	4.8	3.21	-5.83	2.95	3.28	2.97	4.61	3.47	3.74	2.21	2.89	4.24	3.39	2.96	0.68	-2.27	5.65

(*) 1993-1999, definitivo; 2000 semidefinitivo; 2001 y 2002 provisional; 2003 previsión

(p) provisional

(prev) previsión

(*) En el caso de los Valores Agregados negativos, en la tasa de variación anual se cambia de signo, puesto que mientras más alto es el valor (negativo), señala decrecimiento.

FUENTE: Banco Central del Ecuador .


ANEXO 5.

EMPRESAS DEDICADAS A LA FABRICACION DE MUEBLES Y ACCESORIOS QUITO - GUAYAQUIL								
Número	EXPE	NOMBRE DE LA COMPAÑIA	PROVINCIA	CIUDAD	RAMA DE ACTIVIDAD	ACTIVIDAD ECONOMICA PARTICULAR	CAPITAL	Porcentaje
1	24069	MUEBLES EL BOSQUE S.A.	GUAYAS	GUAYAQUIL	3. Industrias	Fabricación de muebles y accesorios	1,261,000	63%
2	13591	MUEPRAMODUL C LTDA	PICHINCHA	QUITO	3. Industrias	Fabricación de muebles y accesorios	155,000	70%
3	10781	FADEL SA	PICHINCHA	QUITO	3. Industrias	Fabricación de muebles y accesorios	140,000	77%
4	8175	CONSTRUCCIONES SERVICIOS TECNICOS COMERCIO CONSERTEC SA	PICHINCHA	QUITO	3. Industrias	Fabricación de muebles y accesorios	120,000	83%
5	7622	MAVIRA SA	PICHINCHA	QUITO	3. Industrias	Fabricación de muebles y accesorios	100,000	88%
6	151769	SERVIMAD CIA. LTDA.	PICHINCHA	QUITO	3. Industrias	Fabricación de muebles y accesorios	50,000	91%
7	7835	FABRICA ECUATORIANA DE MUEBLES LIGNA SA	PICHINCHA	QUITO	3. Industrias	Fabricación de muebles y accesorios	38,000	93%
8	17963	MUEBLES BRITANY CIA. LTDA.	PICHINCHA	QUITO	3. Industrias	Fabricación de muebles y accesorios	32,000	94%
9	117445	CASA MOBELOFT S.A.	GUAYAS	GUAYAQUIL	3. Industrias	Fabricación de muebles y accesorios	30,000	96%
10	88683	AMBIENTE MODULAR AMMODUL CIA. LTDA.	PICHINCHA	QUITO	3. Industrias	Fabricación de muebles y accesorios	10,000	96%
11	18585	FORMA INDUSTRIA DE MUEBLES FORMADEL CIA. LTDA.	PICHINCHA	QUITO	3. Industrias	Fabricación de muebles y accesorios	10,000	97%
12	85157	LAMINATI MADERERA S.A.	PICHINCHA	QUITO	3. Industrias	Fabricación de muebles y accesorios	10,000	97%
13	86708	OFFICESTORE CIA. LTDA.	PICHINCHA	QUITO	3. Industrias	Fabricación de muebles y accesorios	10,000	98%
14	53770	CRISTIAN DONOSO CIA. LTDA.	PICHINCHA	QUITO	3. Industrias	Fabricación de muebles y accesorios	3,200	98%
15	17174	MADERAS Y DISEÑOS GUERRA PAEZ C LTDA	PICHINCHA	QUITO	3. Industrias	Fabricación de muebles y accesorios	3,200	98%
16	12402	DECORACION Y SERVICIOS AFINES CIA LTDA DECOSA	PICHINCHA	QUITO	3. Industrias	Fabricación de muebles y accesorios	2,800	98%
17	22843	EURO MUEBLES SOCIEDAD ANONIMA	GUAYAS	GUAYAQUIL	3. Industrias	Fabricación de muebles y accesorios	2,480	98%
18	7409	SIRIUS SA	PICHINCHA	QUITO	3. Industrias	Fabricación de muebles y accesorios	2,400	98%
19	48432	MODUMADERA S.A.	PICHINCHA	QUITO	3. Industrias	Fabricación de muebles y accesorios	2,204	98%
20	14745	MODULOS DEL ECUADOR MODULEC C LTDA	PICHINCHA	QUITO	3. Industrias	Fabricación de muebles y accesorios	2,000	99%
21	46829	DECOSWISS INDUSTRIA DE MUEBLES Y DECORACION SA	PICHINCHA	QUITO	3. Industrias	Fabricación de muebles y accesorios	1,280	99%
22	1954	MADELSA SA	PICHINCHA	QUITO	3. Industrias	Fabricación de muebles y accesorios	1,240	99%
23	99488	DETALLES Y MADERAS S.A. DEYMASA	GUAYAS	GUAYAQUIL	3. Industrias	Fabricación de muebles y accesorios	1,200	99%
24	119979	ACERUM S.A.	GUAYAS	GUAYAQUIL	3. Industrias	Fabricación de muebles y accesorios	1,000	99%
25	152718	DORMICENTRO S.A.	PICHINCHA	QUITO	3. Industrias	Fabricación de muebles y accesorios	1,000	99%
26	152717	DORMIMUNDO S.A.	PICHINCHA	QUITO	3. Industrias	Fabricación de muebles y accesorios	1,000	99%
27	151998	NINACURO S.A.	PICHINCHA	QUITO	3. Industrias	Fabricación de muebles y accesorios	1,000	99%
28	91590	SERVICIO S D O SANCHEZ DE ORELLANA S.A.	PICHINCHA	QUITO	3. Industrias	Fabricación de muebles y accesorios	1,000	99%
29	50372	INDUSTRIAS RAMBAL CIA. LTDA.	PICHINCHA	QUITO	3. Industrias	Fabricación de muebles y accesorios	964	99%
30	87693	MODUCON MODULARES PARA LA CONSTRUCCION CIA. LTDA.	PICHINCHA	QUITO	3. Industrias	Fabricación de muebles y accesorios	880	99%
31	94479	ACTIVE DECORATION S.A. DECORACION INTEGRADA	PICHINCHA	QUITO	3. Industrias	Fabricación de muebles y accesorios	800	99%
32	84799	ARDISA ARTE Y DISEÑO S.A.	GUAYAS	GUAYAQUIL	3. Industrias	Fabricación de muebles y accesorios	800	99%
33	108093	ARTEOFI S.A.	GUAYAS	GUAYAQUIL	3. Industrias	Fabricación de muebles y accesorios	800	99%
34	113749	BIOQUALITY S.A.	GUAYAS	GUAYAQUIL	3. Industrias	Fabricación de muebles y accesorios	800	99%
35	53044	CANELL CARLOS ALVAREZ, NEVIO LILLO, LACAVA CIA. LTDA.	PICHINCHA	QUITO	3. Industrias	Fabricación de muebles y accesorios	800	99%
36	84793	DISEÑO Y FABRICACION DE MODULARES DISFAMOSA S.A.	GUAYAS	GUAYAQUIL	3. Industrias	Fabricación de muebles y accesorios	800	99%
37	94272	ECOFFICE S.A	PICHINCHA	QUITO	3. Industrias	Fabricación de muebles y accesorios	800	99%
38	150558	GLOBALEVENTOS S.A.	PICHINCHA	QUITO	3. Industrias	Fabricación de muebles y accesorios	800	99%
39	84674	INDUSTRIAL E INMOBILIARIA VELOMI S.A.	GUAYAS	GUAYAQUIL	3. Industrias	Fabricación de muebles y accesorios	800	99%
40	40925	INDUSTRIAS KROODUM SA	GUAYAS	GUAYAQUIL	3. Industrias	Fabricación de muebles y accesorios	800	99%
41	91682	INDUSTRIAS METALICAS GONZALO SANCHEZ IMGSA CIA. LTDA	PICHINCHA	QUITO	3. Industrias	Fabricación de muebles y accesorios	800	99%
42	112699	MER-STYLE S.A.	GUAYAS	GUAYAQUIL	3. Industrias	Fabricación de muebles y accesorios	800	100%
43	105385	METALPLASTICSA S.A.	GUAYAS	GUAYAQUIL	3. Industrias	Fabricación de muebles y accesorios	800	100%
44	84965	MODER OFFICE S.A. MODEROFF	GUAYAS	GUAYAQUIL	3. Industrias	Fabricación de muebles y accesorios	800	100%
45	9489	MODULOS Y MESONES MEMOSA SA	GUAYAS	GUAYAQUIL	3. Industrias	Fabricación de muebles y accesorios	800	100%
46	100896	OPENOFFICE S.A.	GUAYAS	GUAYAQUIL	3. Industrias	Fabricación de muebles y accesorios	800	100%
47	107436	STUDIO DESIGN S.A.	GUAYAS	GUAYAQUIL	3. Industrias	Fabricación de muebles y accesorios	800	100%
48	88668	MULTIOFICINAS CIA. LTDA.	PICHINCHA	QUITO	3. Industrias	Fabricación de muebles y accesorios	600	100%
49	87617	SISTEMAS MODULARES INTEGRADOS OFIREMA CIA. LTDA.	PICHINCHA	QUITO	3. Industrias	Fabricación de muebles y accesorios	420	100%
50	20198	COMERCIAL IMPORTADORA GISELLA C LTDA	GUAYAS	GUAYAQUIL	3. Industrias	Fabricación de muebles y accesorios	400	100%
51	52132	GENERACION MODULAR GENERAMODUL CIA. LTDA.	PICHINCHA	QUITO	3. Industrias	Fabricación de muebles y accesorios	400	100%
52	51676	GRUPO DIAMANTE GRUDIAMAN CIA. LTDA.	PICHINCHA	QUITO	3. Industrias	Fabricación de muebles y accesorios	400	100%
53	89983	INDUSTRIAL MARIAEMILIA CIA. LTDA.	PICHINCHA	QUITO	3. Industrias	Fabricación de muebles y accesorios	400	100%
54	94994	LEMONGREEN CIA. LTDA	PICHINCHA	QUITO	3. Industrias	Fabricación de muebles y accesorios	400	100%
55	54132	MADERA Y ARTE MARTINEZ PAUKER CIA. LTDA.	PICHINCHA	QUITO	3. Industrias	Fabricación de muebles y accesorios	400	100%
56	152325	MUEBLES Y DISEÑOS M.D ARKAL CIA. LTDA.	PICHINCHA	QUITO	3. Industrias	Fabricación de muebles y accesorios	400	100%
57	54004	MUEBLESLEGEND CIA. LTDA.	PICHINCHA	QUITO	3. Industrias	Fabricación de muebles y accesorios	400	100%
58	91829	PROVEFABRICA CIA. LTDA.	PICHINCHA	QUITO	3. Industrias	Fabricación de muebles y accesorios	400	100%
59	57632	BRIKO S.A.	GUAYAS	GUAYAQUIL	3. Industrias	Fabricación de muebles y accesorios	200	100%
60	47975	MUEBLES MODULARES LINEA 3 LINTRES S.A.	PICHINCHA	QUITO	3. Industrias	Fabricación de muebles y accesorios	200	100%
61	55112	SAKEDON S.A	GUAYAS	GUAYAQUIL	3. Industrias	Fabricación de muebles y accesorios	200	100%
62	50510	INMACOR INDUSTRIAS CORAL MANTILLA CIA. LTDA.	PICHINCHA	QUITO	3. Industrias	Fabricación de muebles y accesorios	80	100%
63	23274	INDUSTRIA PROCESADORA DE MADERAS DEL LITORAL IPROMALI CIA LTDA	GUAYAS	GUAYAQUIL	3. Industrias	Fabricación de muebles y accesorios	9	100%

Table 6. Fuente: Superintendencia de Compañías

ANEXO 6

DETALLE DEL PRIMER PEDIDO REALIZADO A MUEBLES DEMEYERE DE FRANCIA.



**MEUBLES
DEMEYERE
FRANCE**

Siège Social :
**178 à 184 rue de la Prévôté
B.P. 49 – 59840 PERENCHIES**

ADRESSE DE LIVRAISON / DELIVERY ADDRESS

ALEXIS IVAN ALAVA CAJIAO
URB. MONJAS ORQUIDEAS SECTOR 5
CALLE ALBORNOZ CASA 1512
000000 QUITO
EQUATEUR

RUC: 1708532518001
FOB DUNKERQUE

Société Anonyme à Directoire et Conseil de Surveillance
au capital de 10.000.000 €
Locataire-Gérante de la S.A. des Anciens Ets. Lucien DEMEYERE
dont le siège est à Pérénchies au capital de 1.824.200 €
R.C. Lille B 323 140 392 - SIRET 323 140 392 00016 - APE 361 G
TVA FR 84 323 140 392
Internet : <http://www.demeyere.fr>

Tél. Cial FRANCE **03.20.08.51.71**/Fax **03.20.08.51.75**
Export **+33.3.20.08.51.73** **03.20.08.51.40**
Expéditions **03.20.63.06.80** **03.20.63.06.99**

FACTURE/
INVOICE

NUMÉRO A RAPPELER DANS TOUTE CORRESPONDANCE
NUMBER TO BE RECALLED IN ANY CASE

765131 / 10905

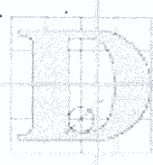
ADRESSE DE FACTURATION / INVOICE ADDRESS

ALEXIS IVAN ALAVA CAJIAO
URB. MONJAS ORQUIDEAS SECTOR 5
CALLE ALBORNOZ CASA 1512
000000 QUITO
EQUATEUR

DATE DATE	VOTRE CODE YOUR REF.	NOTRE CODE OUR REF.	MODE DE RÉGLEMENT PAYMENT TERMS	DEVISE CURRENCY	TRANSPORT TRANSPORT			
0/12/2004	10905	61	PAIEMENT D	USD				
QUANTITE LIVRÉE DELIVERED QUANTITY	CODE REF.	DÉSIGNATION DE LA MARCHANDISE ET COLORIS DESCRIPTION OF GOODS AND COLOURS	PRIX UNITAIRE HORS TAXES UNIT PRICE TAX EXCLUDED	ESCOMPTE OU REMISE % DISCOUNT %	PRIX UNITAIRE NET H.T. NET UNIT PRICE TAX EXCLUDED	MONTANT TOTAL HORS TAXES TOTAL AMOUNT TAX ECLUDED	NBRE DE COLIS NB PACKAGES	POIDS WEIGHT KG
5	825	* ESCRITORIO 1 CAJON/1 HUECO	HAYA MILLENNIUM		14,28	71,40	5	90
5	7976	* TV CABEZA GIRATORIA	HAYA MILLENNIUM		8,63	43,15	5	25
5	7977	* TV CABEZA GIRATORIA	GRIS MARTELLEAD		8,63	43,15	5	25
4	7682	* CONJUNTO 2CAJONES "222"	CEREZO SILVEST.		14,30	57,20	4	44
5	7480	* CAJONES 2 NICHAS "STUDIO2"	HAYA		11,60	58,00	5	45
2	7481	* MUEBLE 2 CAJONES "STUDIO2"	HAYA		16,30	32,60	2	24
5	7482	* MUEBLE 1 PUERTA "STUDIO2"	HAYA		13,10	65,50	5	45
5	7483	* MUEBLE 1 PTA DE CRISTAL "STUDIO"	HAYA		15,90	79,50	5	50
5	825	* ESCRITORIO 1 CAJON/1 HUECO	HAYA MILLENNIUM		14,28	71,40	5	90
5	2303	* MUEBLE MICRO INFORMATICO	HAYA MILLENNIUM		30,60	153,00	5	125
5	2565	* MULTIMEDIA DE RINCON + ALTILLO	HAYA MILLENNIUM		34,00	170,00	5	145
3	2353	* MULTIMEDIA 2 CAJONES	HAYA MILLENNIUM		64,60	193,80	6	144
3	8250	ESCRITORIO MULTIMEDIA "EINSTEIN" ORIGEN INDONESIA	HAYA		52,36	157,08	3	87
3	8254	MULTIMEDIA+SUPPORT "EINSTEIN" ORIGEN INDONESIA	CEREZO CLARO		52,36	157,08	3	87
3	8379	BUREAU MULTIMEDIA AVEC SURMEUBLE ORIGEN INDONESIA	HAYA		71,40	214,20	3	123
3	8382	MULTIMEDIA D'ANGLE "EINSTEIN" ORIGEN INDONESIA	HAYA		95,20	285,60	6	165
5	812	* MESA DE ESTUDIO+ALA "SPACE"	HAYA MILLENNIUM		40,80	204,00	5	200
5	813	* 2 CAJONES "SPACE"	HAYA MILLENNIUM		20,40	102,00	5	80
5	814	* CAJON"SPACE"	HAYA MILLENNIUM		27,20	136,00	5	100
4	8273	CHAISE DACTYLO P/GAZ DOSSIER HT ORIGEN TAIWAN	GRIS		29,92	119,68	4	32
2	8287	FAUTEUIL CUIR MINISTRE POMPE GAZ NEGRO ORIGEN CHINA	CEREZO CLARO		53,04	106,08	2	38
3	241	* CHIFONIER 8 CAJONES	FRESNO BLANCO		33,32	99,96	3	90
3	242	* CHIFONIER 8 CAJONES	CEREZO CLARO		33,32	99,96	3	90
3	7851	* MUEBLE 2PTAS/4 CAJONES	HAYA MILLENNIUM		35,36	106,08	3	123
3	7856	* MUEBLE 2PTAS CORR. 4 CAJONES	CEREZO CLARO		35,36	106,08	3	123
5	3212	* ZAPATERO 2 ABATIBLES/1 CAJON	HAYA MILLENNIUM		29,24	146,20	5	125
***** SE CONTINUARA *****								
NOMBRE DE COLIS NB PACKAGES	TOTAL QTÉ LIVRÉE TOTAL DELIVERED QTY	VOLUME TOTAL TOTAL CUBIC METER	POIDS TOTAL TOTAL WEIGHT	H.T. / TAX EXCLUDED				
				TRANSPORT / TRANSPORT				
				ASCODE CODIFACX				
				TVA / VAT / MWST				
				NET A DAVED				

VOIR NOS CONDITIONS GÉNÉRALES DE VENTE AU VERSO / SEE OUR GENERAL CONDITIONS OVERLEAF
VOIR NOTRE TARIF POUR LA COMPOSITION DE NOS MUEBLES / SEE OUR PRICE LIST FOR THE FURNITURE COMPOSITION

BANQUES : 1 10/12/2004
CREDIT DU NORD, Armentières : RIB : 30076 - 02963 - 600 82600200 - 82 / SWIFT : NORDFRPP
SCALBERT DUPONT, Comines : RIB : 30027 - 17007 - 000 25664801 - 75 / SWIFT : CMCIFRZE



**MEUBLES
DEMEYERE
FRANCE**

Siège Social :
**178 à 184 rue de la Prévôté
B.P. 49 – 59840 PERENCHIES**

Société Anonyme à Directoire et Conseil de Surveillance
au capital de 10.000.000 €
Locataire-Gérante de la S.A. des Anciens Ets. Lucien DEMEYERE
dont le siège est à Perenchies au capital de 1.824.200 €
R.C. Lille B 323 140 392 - SIRET 323 140 392 00016 - APE 361 G
TVA FR 84 323 140 392
Internet : <http://www.demeysere.fr>

Tél. Cial FRANCE **03.20.08.51.71** / Fax **03.20.08.51.75**
Export **+33.3.20.08.51.73** **03.20.08.51.40**
Expéditions **03.20.63.06.80** **03.20.63.06.99**

**FACTURE/
INVOICE**

NUMÉRO A RAPPELER DANS TOUTE CORRESPONDANCE
NUMBER TO BE RECALLED IN ANY CASE

765131 / 10905

ADRESSE DE LIVRAISON / DELIVERY ADDRESS

ALEXIS IVAN ALAVA CAJIAO
URB. MONJAS ORQUIDEAS SECTOR 5
CALLE ALBORNOZ CASA 1512
000000 QUITO
EQUATEUR

RUC: 1708532518001
FOB DUNKERQUE

ADRESSE DE FACTURATION / INVOICE ADDRESS

ALEXIS IVAN ALAVA CAJIAO
URB. MONJAS ORQUIDEAS SECTOR 5
CALLE ALBORNOZ CASA 1512
000000 QUITO
EQUATEUR

DATE DATE	VOTRE CODE YOUR REF.	NOTRE CODE OUR REF.	MODE DE RÉGLEMENT PAYMENT TERMS	DEVISE CURRENCY	TRANSPORT TRANSPORT
0/12/2004	10905	61	PAIEMENT D	USD	

QUANTITÉ LIVRÉE DELIVERED QUANTITY	CODE REF.	DÉSIGNATION DE LA MARCHANDISE ET COLORIS DESCRIPTION OF GOODS AND COLOURS	PRIX UNITAIRE HORS TAXES UNIT PRICE TAX EXCLUDED	ESCOMPTE OU REMISE % DISCOUNT %	PRIX UNITAIRE NET H.T. NET UNIT PRICE TAX EXCLUDED	MONTANT TOTAL HORS TAXES TOTAL AMOUNT TAX ECLUDED	NBRE DE COLIS NB PACKAGES	POIDS WEIGHT KG
		PEDIDO :			Entrega directa	Contenedor		
3	8001	* ARMARIO ASPIRADORA 2PTAS/1CAJO BLANCO VELUD.	50,32		50,32	150,96	6	153
3	8002	* ARMARIO 2 PUERTAS 1 CAJON HAYA MILLENNIUM	50,32		50,32	150,96	6	153
3	8188	* ROPERO+ESPEJO ICAJON 1 ABATIBL HAYA MILLENNIUM	40,12		40,12	120,36	3	87
3	7967	* GUARDAROPPA ESPEJO Y PARAGUERO HAYA MILLENNIUM	51,00		51,00	153,00	6	120
3	7968	* ARMARIO IPTA HAYA MILLENNIUM	34,00		34,00	102,00	3	99
2	8202	CONJUNTO DE 5 PANTALLAS 1x37' GRIS	99,75		99,75	199,50	2	70
		ORIGEN INDONESIA						
5	7976	* TV CABEZA GIRATORIA HAYA MILLENNIUM	8,63		8,63	43,15	5	25
5	7977	* TV CABEZA GIRATORIA GRIS MARTELLEAD	8,63		8,63	43,15	5	25
3	2150	* M. TV/HIFI/VIDEO 2PTAS+TAB"SCOR HAYA MILLENNIUM	75,00		75,00	225,00	6	201
3	8390	HIFI-2PV+PLT/PIVOT+RCD"FIGARO" HAYA/GRIS	56,25		56,25	168,75	3	102
		ORIGEN INDONESIA						
3	8398	HIFI-2PV+PLTX/PIVOT+RCD"TRAVIATT GRIS	54,00		54,00	162,00	3	117
		ORIGEN INDONESIA						
3	8472	TV / HIFI / VIDEO " TYCOON " GRIS	22,50		22,50	67,50	3	33
3	8476	TV / HIFI / VIDEO " TYCOON " GRIS	43,50		43,50	130,50	3	54
		ORIGEN INDONESIA						
3	2600	* MESA BAJA 2 CAJONES HAYA MILLENNIUM	41,25		41,25	123,75	3	105
3	2603	* MESA BAJA HAYA MILLENNIUM	39,00		39,00	117,00	3	87
3	8433	TABLE BASSE " CASTAFIORE " HAYA	57,00		57,00	171,00	3	111
		ORIGEN INDONESIA						
3	2800	* LIBRERIA HIFI VIDEO /1PTA VIDR HAYA MILLENNIUM	63,75		63,75	191,25	6	174
2	2771	* LIBRERIA "VALENTINO" HAYA/GRIS MART.	146,25		146,25	292,50	8	264
2	2775	* VITRINA 2PV/ICAJ."VALENTINO" HAYA/GRIS MART.	78,75		78,75	157,50	4	116
2	2774	* MESA "VALENTINO" HAYA MILLENNIUM	45,00		45,00	90,00	4	78
2	2772	* APARADOR 2+2 PTAS ICAJ VALENTI HAYA/GRIS MART.	82,50		82,50	165,00	4	154
4	8306	CHAISE DE SEJOUR " ELISE " HAYA	29,25		29,25	117,00	2	28
		ORIGEN BELGICA						
2	6916	BUFFET 2 PTES 4 TIRS "REGENCY" HAYA	69,00		69,00	138,00	4	96
		ORIGEN CHINA						
2	6917	TABLE RECT 90X160 " REGENCY" HAYA	85,50		85,50	171,00	2	96
		ORIGEN CHINA						

***** SE CONTINUARA *****

NOMBRE DE COLIS NB PACKAGES	TOTAL QTÉ LIVRÉE TOTAL DELIVERED QTY	VOLUME TOTAL TOTAL CUBIC METER	POIDS TOTAL TOTAL WEIGHT

H.T. / TAX EXCLUDED

TRANSPORT / TRANSPORT

ASCODE **00DIFAX**

TVA / VAT / MWST

NET A DAVED

VOIR NOS CONDITIONS GENERALES DE VENTE AU VERSO / SEE OUR GENERAL CONDITIONS OVERLEAF
VOIR NOTRE TARIF POUR LA COMPOSITION DE NOS MEUBLES / SEE OUR PRICE LIST FOR THE FURNITURE COMPOSITION

2 10/12/2004

BANQUES :
CREDIT DU NORD, Armentières : RIB : 30076 - 02963 - 600 82600200 - 82 / SWIFT : NORDFRPP
SCALBERT DUPONT, Comines : RIB : 30027 - 17007 - 000 25684801 - 75 / SWIFT : CMCIFR2E



MEUBLES
DEMEYERE
FRANCE

Siège Social :
178 à 184 rue de la Prévôté
B.P. 49 - 59840 PERENCHIES

Société Anonyme à Directoire et Conseil de Surveillance
au capital de 10.000.000 €
Locataire-Gérante de la S.A. des Anciens Ets. Lucien DEMEYERE
dont le siège est à Perenchies au capital de 1.824.200 €
R.C. Lille B 323 140 392 - SIRET 323 140 392 00016 - APE 361 G
TVA FR 84 323 140 392
Internet : <http://www.demeyere.fr>

Tél. Cial FRANCE 03.20.08.51.71/Fax 03.20.08.51.75
Export +33.3.20.08.51.73 03.20.08.51.40
Expéditions 03.20.63.06.80 03.20.63.06.99

**FACTURE/
INVOICE**

NUMÉRO A RAPPELER DANS TOUTE CORRESPONDANCE
NUMBER TO BE RECALLED IN ANY CASE

765131 / 10905

ADRESSE DE LIVRAISON / DELIVERY ADDRESS

ALEXIS IVAN ALAVA CAJIAO
URB.MONJAS ORQUIDEAS SECTOR 5
CALLE ALBORNOZ CASA 1512
000000 QUITO
EQUATEUR

RUC: 1708532518001
FOB DUNKERQUE

ADRESSE DE FACTURATION / INVOICE ADDRESS

ALEXIS IVAN ALAVA CAJIAO
URB.MONJAS ORQUIDEAS SECTOR 5
CALLE ALBORNOZ CASA 1512
000000 QUITO
EQUATEUR

DATE DATE	VOTRE CODE YOUR REF.	NOTRE CODE OUR REF.	MODE DE RÉGLEMENT PAYMENT TERMS	DEVISE CURRENCY	TRANSPORT TRANSPORT			
10/12/2004	10905	61	PAIEMENT D	USD				
QUANTITÉ LIVRÉE DELIVERED QUANTITY	CODE REF.	DÉSIGNATION DE LA MARCHANDISE ET COLORIS DESCRIPTION OF GOODS AND COLOURS	PRIX UNITAIRE HORS TAXES UNIT PRICE TAX EXCLUDED	ESCOMPTE OU REMISE % DISCOUNT %	PRIX UNITAIRE NET H.T. NET UNIT PRICE TAX EXCLUDED	MONTANT TOTAL HORS TAXES TOTAL AMOUNT TAX ECLUDED	NBRE DE COLIS NB PACKAGES	POIDS WEIGHT KG
2	6915	PEDIDO : LIVING " REGENCY " HAYA	165,00	Entrega directa	165,00	330,00	6	184
2	6918	ORIGEN CHINA TABLE BASSE "REGENCY " HAYA	39,00		39,00	78,00	2	38
6	8308	ORIGEN CHINA CHAISE " COLETTE " A MONTER HAYA	25,50		25,50	153,00	6	42
2	8273	ORIGEN UCRAÏNE CHAISE DACTYLO P/GAZ DOSSIER HT GRIS	29,92		29,92	59,84	2	16
3	2812	ORIGEN TAIWAN * LIBRERIA TV HIFI VIDEO "MAJESTI HAYA MILLENNIUM	75,00		75,00	225,00	6	264
3	2813	* LIBRERIA TV HIFI IPTA "MAJESTI CEREZO CLARO	75,00		75,00	225,00	3	60
3	2619	* MESA BAJA "BUCKINGHAM" CEREZO SILVESTRE	26,25		26,25	78,75	3	60
3	2615	* LIBRERIA "BUCKINGHAM" CEREZO SILVESTRE	131,25		131,25	393,75	9	387
6	7680	* COLUMNNA 5 ESTANTES LAR:0M60"22 CEREZO SILVEST.	49,30		49,30	295,80	6	318
4	7681	* EXTENSION DE RINCON "222" CEREZO SILVEST.	42,20		42,20	168,80	4	180
4	7682	* CONJUNTO 2CAJONES "222" CEREZO SILVEST.	14,30		14,30	57,20	4	44
5	7712	* KIT PLACARD IR/1P/1T IDEPRATI HAYA MILLENNIUM	34,20		34,20	171,00	5	185
5	7480	* CAJONES 2 NICHAS "STUDIO2" HAYA	11,60		11,60	58,00	5	45
5	7481	* MUEBLE 2 CAJONES "STUDIO2" HAYA	16,30		16,30	81,50	5	60
5	7482	* MUEBLE 1 PUERTA "STUDIO2" HAYA	13,10		13,10	65,50	5	45
5	7483	* MUEBLE 1 PTA DE CRISTAL "STUDIO HAYA	15,90		15,90	79,50	5	50
5	7484	* MUEBLE DE RINCON "STUDIO2" HAYA	11,10		11,10	55,50	5	40
5	8079	* POLYKEOPS 4 NICHAS HAYA CENTURY	11,56		11,56	57,80	5	55
4	1702	* BIBLIOTECA 5 ESTANTES :171CM CEREZO CLARO	16,66		16,66	66,64	4	92
10	4599	* MESITA ICAJON KEOPS HAYA CENTURY	9,75		9,75	97,50	10	60
5	10842	CAC KHEOPS 4596+7860 HAYA CENTURY	46,50		46,50	232,50		
5	4596	CONJUNTO COMPUESTO POR : * CAMA 90X190CM+MESITA KEOPS HAYA CENTURY					5	100
5	7860	* SOMIER 90X190CM VARIOS					5	45
3	10638	ORIGEN FRANCIA DORMITORIO PAULO 2 PIEZAS NOGAL	64,50		64,50	193,50		
		CONJUNTO COMPUESTO POR :						
		***** SE CONTINUARA *****						

NOMBRE DE COLIS NB PACKAGES	TOTAL QTÉ LIVRÉE TOTAL DELIVERED QTY	VOLUME TOTAL TOTAL CUBIC METER	POIDS TOTAL TOTAL WEIGHT

H.T. / TAX EXCLUDED

TRANSPORT / TRANSPORT

ASCODE CODIFAK

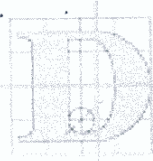
TVA / VAT / MWST

NET A DAVED

VOIR NOS CONDITIONS GÉNÉRALES DE VENTE AU VERSO / SEE OUR GENERAL CONDITIONS OVERLEAF
VOIR NOTRE TARIF POUR LA COMPOSITION DE NOS MEUBLES / SEE OUR PRICE LIST FOR THE FURNITURE COMPOSITION

3 10/12/2004

BANQUES :
CREDIT DU NORD, Armentières : RIB : 30076 - 02963 - 600 82600200 - 82 / SWIFT : NORDFRPP
SCALBERT DUPONT, Comines : RIB : 30027 - 17007 - 000 25664801 - 75 / SWIFT : CMCIFR2E



**MEUBLES
DEMEYERE
FRANCE**

Siège Social :
**178 à 184 rue de la Prévôté
B.P. 49 - 59840 PERENCHIES**

Société Anonyme à Directoire et Conseil de Surveillance
au capital de 10.000.000 €
Locataire-Gérante de la S.A. des Anciens Ets. Lucien DEMEYERE
dont le siège est à Perenchies au capital de 1.824.200 €
R.C. Lille B 323 140 392 - SIRET 323 140 392 00018 - APE 361 G
TVA FR 84 323 140 392
Internet : http://www.demeysere.fr

Tél. Cial **FRANCE 03.20.08.51.71/Fax 03.20.08.51.75**
Export +33.3.20.08.51.73 03.20.08.51.40
Expéditions 03.20.63.06.80 03.20.63.06.99

**FACTURE/
INVOICE**

NUMÉRO A RAPPÉLER DANS TOUTE CORRESPONDANCE
NUMBER TO BE RECALLED IN ANY CASE

765131 / 10905

ADRESSE DE LIVRAISON / DELIVERY ADDRESS

ALEXIS IVAN ALAVA CAJIAO
URB.MONJAS ORQUIDEAS SECTOR 5
CALLE ALBORNOZ CASA 1512
000000 QUITO
EQUATEUR

RUC: 1708532518001
FOB DUNKERQUE

ADRESSE DE FACTURATION / INVOICE ADDRESS

ALEXIS IVAN ALAVA CAJIAO
URB.MONJAS ORQUIDEAS SECTOR 5
CALLE ALBORNOZ CASA 1512
000000 QUITO
EQUATEUR

DATE DATE	VOTRE CODE YOUR REF.	NOTRE CODE OUR REF.	MODE DE RÉGLEMENT PAYMENT TERMS	DEVISE CURRENCY	TRANSPORT TRANSPORT
10/12/2004	10905	61	PAIEMENT D	USD	

QUANTITÉ LIVRÉE DELIVERED QUANTITY	CODE REF.	DÉSIGNATION DE LA MARCHANDISE ET COLORIS DESCRIPTION OF GOODS AND COLOURS	PRIX UNITAIRE HORS TAXES UNIT PRICE TAX EXCLUDED	ESCOMPTE OU REMISE % DISCOUNT %	PRIX UNITAIRE NET H.T. NET UNIT PRICE TAX EXCLUDED	MONTANT TOTAL HORS TAXES TOTAL AMOUNT TAX EXCLUDED	NBRE DE COLIS NB PACKAGES	POIDS WEIGHT KG
					Entrega directa contenedor			
3	4652	* PEDIDO : * CAMA 90X190+CABEZAL PAULO NOGAL					6	120
3	7860	SOMIER 90X190CM ORIGEN FRANCIA					3	27
2	4654	* MUEBLE 1PTA CRISTAL/3CAJ "PAUL NOGAL	42,00		42,00	84,00	2	70
3	4304	* CAMA MESA ESTUDIO 2PC 90X190 HAYA/GRIS MART.	104,00		104,00	312,00	6	270
2	10935	CAC FLIPPER 4382+7861 HAYA/GRIS MART.	145,00		145,00	290,00		
		CONJUNTO COMPUESTO POR :						
2	4382	* CAMA EN 90X200 "FLIPPER" HAYA MILLENNIUM					2	52
2	4384	* CABEZAL+ESCRITORIO "FLIPPER" HAYA MILLENNIUM					4	168
2	7861	SOMIER 90X200 ORIGEN FRANCIA					2	20
1	4310	* CAMA CAJON 90X200 HAYA MILLENNIUM	30,00		30,00	30,00	1	27
1	10936	CAC FLIPPER 4383+7861 HAYA MILLENNIUM	73,75		73,75	73,75		
		CONJUNTO COMPUESTO POR :						
1	4383	* CAMA EN 90X200/2CAJO "FLIPPER" HAYA MILLENNIUM					2	52
1	7861	SOMIER 90X200 ORIGEN FRANCIA					1	10
3	10937	CAC FLORE 5 P VARIOS	225,25		225,25	675,75		
		CONJUNTO COMPUESTO POR :						
3	6392	* CAMA COMPACTO 90X190CM "FLORE" ARCE/BLANCO/ROS					6	165
3	6394	* MESITA 2 CAJONES "FLORE" ARCE/BLANCO/ROS					3	42
3	6395	* MESA DE ESTUDIO 2CAJONES" FLORE ARCE/BLANCO/ROS					3	105
3	6396	* COMODA 4 CAJONES 1 ESPEJO" FLOR ARCE/BLANCO/ROS					3	111
3	7860	SOMIER 90X190CM ORIGEN FRANCIA					3	27
3	10938	MICKY 4846+7860+4848+4850 VARIOS	205,00		205,00	615,00		
		CONJUNTO COMPUESTO POR :						
3	4846	* CAMA 90X190 "MICKY" AZUL M/AMARILLO					9	105

***** SE CONTINUARA *****

NOMBRE DE COLIS NB PACKAGES	TOTAL QTÉ LIVRÉE TOTAL DELIVERED QTY	VOLUME TOTAL TOTAL CUBIC METER	POIDS TOTAL TOTAL WEIGHT	H.T. / TAX EXCLUDED
				TRANSPORT / TRANSPORT

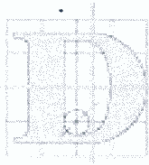
ASCODE CODIFAX

VOIR NOS CONDITIONS GÉNÉRALES DE VENTE AU VERSO / SEE OUR GENERAL CONDITIONS OVERLEAF
VOIR NOTRE TARIF POUR LA COMPOSITION DE NOS MEUBLES / SEE OUR PRICE LIST FOR THE FURNITURE COMPOSITION

TVA / VAT / MWST

BANQUES :
CREDIT DU NORD, Armentières : RIB : 30076 - 02963 - 600 82600200 - 82 / SWIFT : NORDFRPP
SCALBERT DUPONT, Comines : RIB : 30027 - 17007 - 000 25664801 - 75 / SWIFT : CMCIFR2E

NET A DAVED



**MEUBLES
DEMEYERE
FRANCE**

Siège Social :
**178 à 184 rue de la Prévôté
B.P. 49 – 59840 PERENCHIES**

Société Anonyme à Directoire et Conseil de Surveillance
au capital de 10.000.000 €
Locataire-Gérant de la S.A. des Anciens Ets. Lucien DEMEYERE
dont le siège est à Pérenchies au capital de 1.824.200 €
R.C. Lille B 323 140 392 - SIRET 323 140 392 00016 - APE 361 G
TVA FR 84 323 140 392
Internet : <http://www.demeyere.fr>

Tél. Cial **FRANCE 03.20.08.51.71**/Fax **03.20.08.51.75**
Export **+33.3.20.08.51.73 03.20.08.51.40**
Expéditions **03.20.63.06.80 03.20.63.06.99**

**FACTURE/
INVOICE**

765131 / 10905

NUMÉRO A RAPPELER DANS TOUTE CORRESPONDANCE
NUMBER TO BE RECALLED IN ANY CASE

ADRESSE DE LIVRAISON / DELIVERY ADDRESS

ALEXIS IVAN ALAVA CAJIAO
URB.MONJAS ORQUIDEAS SECTOR 5
CALLE ALBORNOZ CASA 1512
000000 QUITO
EQUATEUR

RUC: 1708532518001
FOB DUNKERQUE

ADRESSE DE FACTURATION / INVOICE ADDRESS

ALEXIS IVAN ALAVA CAJIAO
URB.MONJAS ORQUIDEAS SECTOR 5
CALLE ALBORNOZ CASA 1512
000000 QUITO
EQUATEUR

DATE DATE	VOTRE CODE YOUR REF.	NOTRE CODE OUR REF.	MODE DE RÉGLEMENT PAYMENT TERMS	DEVISE CURRENCY	TRANSPORT TRANSPORT
0/12/2004	10905	61	PAIEMENT D	USD	

QUANTITÉ LIVRÉE DELIVERED QUANTITY	CODE REF.	DÉSIGNATION DE LA MARCHANDISE ET COLORIS DESCRIPTION OF GOODS AND COLOURS	PRIX UNITAIRE HORS TAXES UNIT PRICE TAX EXCLUDED	ESCOMPTE OU REMISE % DISCOUNT %	PRIX UNITAIRE NET H.T. NET UNIT PRICE TAX EXCLUDED	MONTANT TOTAL HORS TAXES TOTAL AMOUNT TAX ECLUDED	NBRE DE COLIS NB PACKAGES	POIDS WEIGHT KG
		PEDIDO :			Entrega directa	Contenedor		
3	4848	* MESITA 1PTA "MICKEY" AZUL M/AMARILLO					3	27
3	4850	* MESA DE ESTUDIO 1CAJON MICKEY AZUL M/AMARILLO					3	120
3	7860	SOMIER 90X190CM ORIGEN FRANCIA					3	27
4	10939	CAC KHEOPS 4598+7865	55,00		55,00	220,00		
		CONJUNTO COMPUESTO POR :						
4	4598	* CAMA 140X190CM KEOPS					4	96
4	7865	SOMIER 140X190CM ORIGEN FRANCIA					4	52
10	4599	* MESITA 1CAJON KEOPS	9,75		9,75	97,50	10	60
2	10618	CAC SCARLETTE	79,50		79,50	159,00		
		CONJUNTO COMPUESTO POR :						
2	4965	* CAMA 160X200 SCARLETTE					2	76
2	7866	SOMIER 160X200 ORIGEN FRANCIA					2	30
2	10678	CAC SCARLETTE	70,00		70,00	140,00		
		CONJUNTO COMPUESTO POR :						
2	4963	* CAMA 140X190 SCARLETTE					2	60
2	7865	SOMIER 140X190CM ORIGEN FRANCIA					2	26
8	4966	* MESITA 1 CAJ INICHA "SCARLETT	16,50		16,50	132,00	8	96
2	4968	* COMODA 3CAJONES "SCARLETTE"	41,25		41,25	82,50	2	64
3	10614	CAC LILI	75,65		75,65	226,95		
		CONJUNTO COMPUESTO POR :						
3	4916	* CAMA 160X200 "LILI"					6	123
3	7866	SOMIER 160X200 ORIGEN FRANCIA					3	45
		***** SE CONTINUARA *****						

NOMBRE DE COLIS NB PACKAGES	TOTAL QTÉ LIVRÉE TOTAL DELIVERED QTY	VOLUME TOTAL TOTAL CUBIC METER	POIDS TOTAL TOTAL WEIGHT	H.T. / TAX EXCLUDED
				TRANSPORT / TRANSPORT

VOIR NOS CONDITIONS GÉNÉRALES DE VENTE AU VERSO / SEE OUR GENERAL CONDITIONS OVERLEAF
VOIR NOTRE TARIF POUR LA COMPOSITION DE NOS MEUBLES / SEE OUR PRICE LIST FOR THE FURNITURE COMPOSITION

5 10/12/2004

BANQUES :
CREDIT DU NORD, Armentières : RIB : 30076 - 02963 - 600 82600200 - 82 / SWIFT : NORDFRPP
SALBERT DUPONT, Comines : RIB : 30027 - 17007 - 000 25664801 - 75 / SWIFT : CMCIFRZE

ASCODE CODIFAX

TVA / VAT / MWST

NET A DAVED



**MEUBLES
DEMEYERE
FRANCE**

**Siège Social :
178 à 184 rue de la Prévôté
B.P. 49 – 59840 PERENCHIES**

Société Anonyme à Directoire et Conseil de Surveillance
au capital de 10.000.000 €
Locataire-Gérante de la S.A. des Anciens Ets. Lucien DEMEYERE
dont le siège est à Pérenchies au capital de 1.824.200 €
R.C. Lille B 323 140 392 - SIRET 323 140 392 00016 - APE 381 G
TVA FR 84 323 140 392
Internet : <http://www.demeyere.fr>

Tél. Cial **FRANCE 03.20.08.51.71/Fax 03.20.08.51.75**
Export +33.3.20.08.51.73 03.20.08.51.40
Expéditions 03.20.63.06.80 03.20.63.06.99

**FACTURE/
INVOICE**

**NUMÉRO A RAPPeler DANS TOUTE CORRESPONDANCE
NUMBER TO BE RECALLED IN ANY CASE**

765131 / 10905

ADRESSE DE LIVRAISON / DELIVERY ADDRESS

ALEXIS IVAN ALAVA CAJIAO
URB.MONJAS ORQUIDEAS SECTOR 5
CALLE ALBORNOZ CASA 1512
000000 QUITO
EQUATEUR

RUC: 1708532518001
POB DUNKERQUE

ADRESSE DE FACTURATION / INVOICE ADDRESS

ALEXIS IVAN ALAVA CAJIAO
URB.MONJAS ORQUIDEAS SECTOR 5
CALLE ALBORNOZ CASA 1512
000000 QUITO
EQUATEUR

DATE DATE	VOTRE CODE YOUR REF.	NOTRE CODE OUR REF.	MODE DE RÉGLEMENT PAYMENT TERMS	DEVISE CURRENCY	TRANSPORT TRANSPORT
0/12/2004	10905	61	PAIEMENT D	USD	

QUANTITÉ LIVRÉE DELIVERED QUANTITY	CODE REF.	DÉSIGNATION DE LA MARCHANDISE ET COLORIS DESCRIPTION OF GOODS AND COLOURS	PRIX UNITAIRE HORS TAXES UNIT PRICE TAX EXCLUDED	ESCOMPTE OU REMISE % DISCOUNT %	PRIX UNITAIRE NET H.T. NET UNIT PRICE TAX EXCLUDED	MONTANT TOTAL HORS TAXES TOTAL AMOUNT TAX ECLUDED	NBRE DE COLIS NB PACKAGES	POIDS WEIGHT KG
3	10613	PEDIDO : CAC MARLENE HAYA MILLENNIUM	106,25		106,25	318,75		
3	4948	CONJUNTO COMPUESTO POR : * CAMA 180x200 "MARLENE" HAYA MILLENNIUM					6	123
6	7861	SOMIER 90x200 ORIGEN FRANCIA VARIOS					6	60
3	4917	* CONJUNTO 2 MESITAS 1CAJON "LIL HAYA MILLENNIUM	32,25		32,25	96,75	3	63
2	10941	CAC JOHANNA 6927+8+30+32+7866 HAYA MILLENNIUM	235,50		235,50	471,00		
2	6927	CONJUNTO COMPUESTO POR : LIT 160 X 200 " JOANNA " HAYA					4	106
2	6928	ORIGEN CHINA CHEVET 2 TIROIS " JOANNA " HAYA					2	38
2	6930	ORIGEN CHINA LOT 2T LIT 160X200 " JOANNA " HAYA					2	36
2	6932	ORIGEN CHINA COMMODE 3T + P VERRE " JOANNA" HAYA					4	98
2	7866	ORIGEN CHINA SOMIER 160X200 VARIOS					2	30
2	6930	ORIGEN CHINA LOT 2T LIT 160X200 " JOANNA " HAYA	30,00		30,00	60,00	2	36
2	6928	ORIGEN CHINA CHEVET 2 TIROIS " JOANNA " HAYA	27,00		27,00	54,00	2	38
6	10940	CONJUNTO COMPUESTO POR : CAC KHEOPS 4600+7866 HAYA	63,00		63,00	378,00		
6	4600	* CAMA 160X200 KEOPS HAYA CENTURY					6	144
6	7866	SOMIER 160X200 VARIOS					6	90

* Productos aglomerados con papel imprimado o melaminado
ORIGEN Y FABRICACION Francesas - EXONERATION DE T.V.A. ART. 262 TER 1 DU CGI

NOMBRE DE COLIS NB PACKAGES	TOTAL QTÉ LIVRÉE TOTAL DELIVERED QTY	VOLUME TOTAL TOTAL CUBIC METER	POIDS TOTAL TOTAL WEIGHT
475	398	28,0810	10572

H.T. / TAX EXCLUDED

TRANSPORT / TRANSPORT

ASCODE XXXXXXXX
CODIFA

TVA / VAT / MWST

NET A PAVER

14270,56

USD
14270,56

VOIR NOS CONDITIONS GENERALES DE VENTE AU VERSO / SEE OUR GENERAL CONDITIONS OVERLEAF
VOIR NOTRE TARIF POUR LA COMPOSITION DE NOS MEUBLES / SEE OUR PRICE LIST FOR THE FURNITURE COMPOSITION
10/12/2004

BANQUES :
CREDIT DU NORD, Armentières : RIB : 30076 - 02963 - 600 82600200 - 82 / SWIFT : NORDFRPP
SCALBERT DUPONT, Comines : RIB : 30027 - 17007 - 000 25864801 - 75 / SWIFT : CMCIFR2E

BIBLIOGRAFIA

- ✓ Guía para escribir estudios de casos de negocios en países en desarrollo” elaborada por el Centro de Comercio Internacional de las Naciones Unidas.
- ✓ Publicación Web: “Mercado y uso de madera en el Sur de Ecuador”. Bussmann, R.W. & Lange, S. – Conservation of Biodiversity in the Andes and the Amazon.
- ✓ “Perfiles de mercado para productos ecuatorianos de los sectores: madera y muebles de madera en los mercados de Colombia México y Venezuela”. Secretaría General de la Asociación Latinoamericana de Integración (ALADI). Programa de Trabajos para el año 2001, en el marco del Sistema de Apoyo a los Países de Menor Desarrollo Económico Relativo.
- ✓ Publicación Web: “Proceso para la mejora de la Competitividad del Sector de la Madera en Ecuador”. Una presentación de la Corporación de Promoción de Exportaciones e Inversiones (CORPEI) en colaboración con el INCAE.
- ✓ Publicación Web: “Ecuador Forestal”. Ing. Pablo Rizzo Pástor. www.corpei.org.
- ✓ Publicación Web: “Diagnóstico de la Industria Maderera de la Corporación de Promoción de Exportaciones e Inversiones (CORPEI)”. www.corpei.org.

Páginas Web:

- ✓ www.cosmit.it
- ✓ www.demeyere.fr
- ✓ www.ccq.org.ec
- ✓ www.maersksealand.com
- ✓ www.quito.gov.ec
- ✓ www.bce.fin.ec
- ✓ www.sica.gov.ec
- ✓ www.ecuadorexporta.org
- ✓ www.superban.gov.ec
- ✓ www.supercias.com.ec
- ✓ www.cotopaxi.com
- ✓ www.pelikano.ecom.ec
- ✓ www.corpei.org

