



UNIVERSIDAD DE ESPECIALIDADES ESPÍRITU SANTO

FACULTAD DE POSTGRADO

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

TÍTULO:

**INDUMASTER: AL SERVICIO DEL MERCADO
ECUATORIANO**

**CASO DE ESTUDIO PRESENTADO COMO REQUISITO PREVIO A OPTAR EL
GRADO ACADÉMICO DE MAGÍSTER EN
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

NOMBRE DEL MAESTRANTE:

Argenis Gabriel Rodríguez Bravo

NOMBRE DEL TUTOR:

Ing. Giuseppe Vanoni M., MBA

Samborondón, Diciembre, 2014.

CERTIFICACIÓN FINAL DE APROBACIÓN DEL TUTOR

En mi calidad de tutor del estudiante **ARGENIS GABRIEL RODRÍGUEZ BRAVO**, que cursa estudios en el programa de cuarto nivel: **Maestría en Administración de Empresas**, dictado en la Facultad de Postgrado de la UEES.

CERTIFICO:

Que he revisado el trabajo de tesis con el título: Caso de Estudio INDUMASTER: AL SERVICIO DEL MERCADO ECUATORIANO, presentado por el estudiante de postgrado **ARGENIS GABRIEL RODRÍGUEZ BRAVO**, como requisito previo para optar por el Grado Académico de Maestría en Magister en Administración de Empresas y considero que dicho trabajo investigativo ha incorporado y corregido las sugerencias y observaciones solicitadas por los miembros del tribunal, por lo tanto reúne los requisitos y méritos suficientes necesarios de carácter académico y científico, para presentarse a la Defensa Final.



Tutor: Ing. Giuseppe Vanoni M., MBA

Samborondón, Diciembre del 2014

Dedicatoria

El presente trabajo está dedicado a mis padres y hermanas por darme el apoyo y la fuerza necesaria de llegar hasta aquí, siempre confiando en mí, porque aunque todo parecía difícil lo logré.

Agradecimiento

Agradezco en primer lugar a Dios, por ser mi guía durante todo este trayecto, a mis amigos, familiares y a todos quienes participaron de este proceso llamado M.B.A. que significó la culminación de un proyecto de vida.

INDICE	Página
SUS INICIO: El Negocio de la Muebles	8
CRECIMIENTO DEL NEGOCIO	9
DESARROLLO CORPORATIVO:	
Indumaster	10
Simbexport.S.A.	11
Taviza S.A.	12
ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL:	12
UATH's	13
Producción	14
Marketing	14
Auditoria Interna	15
Franquicias	16
SECTOR DE LA INDUSTRIA METALMECANICA:	
Mercado Local	17
Mercado Internacional	17
Mercado Chino	18
COMPETENCIA:	
Artemueble	18
Indemaus	19
ATU	19
Colineal	20
PROVEEDORES:	
Proveedores Metales	21
Proveedores Sillas y Sillones	21
Proveedores de Madera	21
EL FUTURO	21-22
ANEXO 1: Caracterización de la Reseña Histórica	23
ANEXO 2: Líneas de Productos	24
ANEXO 3: Ventas INDUMASTER	25
ANEXO 4: Contrato INDUMASTER y Sector Público 2013	26
ANEXO 5: Cuentas por Cobrar INDUMASTER 2013	27
ANEXO 6: Proceso Operativo	28
ANEXO 7: Análisis de Compras por Principales Proveedores de INDUMASTER	29
ANEXO 8: Aporte Familiar	30
ANEXO 9: Estructura Organizacional 2014	31
ANEXO 10: Estándares de Control de Gestión	32
ANEXO 11: Inversiones en Publicidad	33
ANEXO 12: Ubicación Geográfica de Almacenes y Franquicias	33
ANEXO 13: Números de Tiendas Locales y Franquicias	34
ANEXO 14: Condiciones de Franquicias	34
ANEXO 15: Costo de Tiendas Franquiciadas INDUMASTER	35
ANEXO 16: Ventas Franquicias año 2013	36-37

ANEXO 17: Sector Metalmecánica	38
ANEXO 18: Destino de las Exportaciones Ecuatorianas	39
ANEXO 19: Producción Metalmecánica en el Ecuador	40
ANEXO 20: Principales Exportadores Mundiales en el Sector Metalmecánica	40
ANEXO 21: La Competencia - Análisis de la Oferta	41
ANEXO 22: Proveedores INDUMASTER 2013	42-43
ANEXO 23: Análisis de Compras a Proveedores de Materia Prima	44



INDUMASTER: SIRVIENDO AL MERCADO ECUATORIANO

El 29 de Agosto de 1982, a sus 19 años, Luis Simbaña Iza, llegó desde su natal Alangasí¹ a la ciudad de Portoviejo, buscando un oficio semejante a lo que realizaba en su juventud, la metalmecánica. La hacienda “Fortaleza²” un pequeño taller artesanal que elaboraba cajas fuertes fue su primer empleo y luego de varios años, con los conocimientos que había adquirido, decidió independizarse. "Empecé elaborando y vendiendo muebles metálicos de oficina con acabados de madera, mi objetivo fue claro, plasmar las ideas de los clientes en realidades. Esa atención y diseño personalizado que no existía, yo estaba dispuesto a brindarla" comentaba Don Luis.

Para junio del 2014, se cuestionaba: ¿Cómo dirigir un negocio verticalmente integrado y extenso que incluía fabricación³, comercialización⁴ y distribución⁵? ¿Está la corporación preparada para seguir creciendo con franquicias? ¿El enfoque debía hacerse hacia el crecimiento continuo o la consolidación del modelo actual?

Don Luis sabía que momentos de incertidumbre se acercaban, sin embargo, nada le quitaba el sueño de ver convertida a su empresa en una Gran Corporación, para ello debía tomar las mejores decisiones posibles.

¹ Provincia de Pichincha.

²En la provincia de Manabí se tiene la costumbre de que en las haciendas se montaban los talleres y estructuras donde se trabajaba, está se ubicaba en la Parroquia Pimpiguasí, Cantón Portoviejo.

³ Desde la importación de materia prima y elaboración de las líneas de productos

⁴ Indumaster

⁵ Tienda propia y franquicias

SUS INICIOS: EL NEGOCIO DE LOS MUEBLES

En 1985, Don Luis formó una sociedad de hecho⁶ con José Zambrano y Kléber Iñiguez, denominada CETIP⁷, siendo su actividad principal la elaboración y comercialización de equipos de seguridad, cajas fuertes en varios diseños, puertas de bóvedas, entre otras. Su ubicación fue en la ciudad de Portoviejo. Esta sociedad duró alrededor de seis años y por acuerdos entre las partes decidieron deshacerla, ya que los resultados financieros no eran alentadores.

Inspirado en el desarrollo del diseño arquitectónico para muebles de oficina que iniciaron empresas como ATU y con la experiencia que adquirió como empresario, Don Luis, buscó nuevos horizontes e inauguró un local a mediados de 1991 donde se dedicó a producir y comercializar muebles metálicos de oficina con acabados de madera, al cual lo denominó Industrias Metálicas Máster. Para iniciar con el negocio consiguió un préstamo en el Banco de Fomento de S/13.000.000⁸, con el cual financió no sólo la construcción de un galpón ubicado en la parroquia Andrés de Vera, sino también la adquisición de una cortadora y una dobladora mecánica.

El 30 de marzo de 1993, se creó la empresa Industria Máster Indumaster Cía. Ltda., con un capital suscrito de dos millones de sucres. Esta empresa inició sus actividades con ocho colaboradores; sin embargo, su marcha se truncó con el feriado bancario decretado por el ex presidente de La República, el Dr. Jamil Mahuad, en el año 1999, donde se congelaron los fondos disponibles de Indumaster lo que provocó el cierre de las cuentas que se mantenían en las entidades financieras⁹.

En el 2003, Don Luis reinició su negocio con la figura de persona natural, pero manteniendo el nombre comercial, así manejó la empresa hasta el 9 de septiembre del 2009 que volvió a funcionar como Indumaster Cía. Ltda., reformando estatutos, aumentando el capital, modificando las participaciones y cambiando socios. Esto permitió trabajar en proyectos

⁶ Sociedad de hecho no se constituye por escritura pública, más bien se constituye por medio de un contrato meramente consensual sin solemnidad alguna.

⁷ Compañía Ecuatoriana Técnica Industrial Portoviejo

⁸ Equivalente a 520 dólares americanos en la moneda vigente.

⁹ Bancos Pacífico y Los Andes.

integrales, fusionando estética, ergonomía y funcionalidad, de esa forma alcanzar la satisfacción de los clientes, lo que fue su clave. Desde el 2012, todas las operaciones comerciales y bienes de la empresa se manejan bajo la razón social Indumaster S.A. **(ver anexo 1)**.

CRECIMIENTO DEL NEGOCIO

Un hecho trascendental en el desarrollo de Indumaster fue haber ganado el concurso para amoblar y equipar la sede de la Asamblea Nacional Constituyente (ANC) en Montecristi en el año 2009, “arriesgué el todo por el todo” indicaba Don Luis, ya que el Ministerio de Transporte y Obras Públicas (MTO), estableció fuertes condicionantes, entre esas que la empresa se encontrara cercana a las instalaciones de la ANC y además que el contrato se pagaría contra entrega, de esta manera se vio obligado a adquirir un terreno en el sector mencionado para poder licitar, por lo que optó por un préstamo en el Banco Comercial de Manabí (BCM). “Fue un gran reto que implicó una experiencia nueva, distinta, pero muy atractiva, ya que la empresa había alcanzado el grado de madurez necesaria para realizar este tipo de proyecto”, comentaba Don Luis, quien además señaló que “para poder cumplir a tiempo, se contrató más personal y junto con mi esposa e hijos nos turnábamos las 24 horas del día. Todos dedicados a la producción”, entre tanto, el galpón ubicado en Andrés de Vera, funcionaba como bodega.

Para finales del 2009, se abrió tiendas en Esmeraldas, Quevedo y Guayaquil las mismas que se sumaron a las de Portoviejo y Montecristi como locales propios “el negocio crecía, en ese año, yo facturaba 190 mil dólares mensualmente y con un crédito bancario por 250.000 dólares, tecnifique la maquinaria¹⁰. Con la racionalización de los costos de materia prima, a través de la incorporación de nuevos proveedores, me apuntaba a ¡comprar y vender barato!” comentaba Don Luis. Al finalizar el año, se habían facturado 2.3 millones de dólares, dejando una utilidad para la empresa por cerca de 150 mil dólares.

Con la mentalidad de crecer, para el 2010 construyó la planta industrial con almacén en el km 5 ½ vía a Manta. “Era hora de producir y vender sin la dependencia de nadie. Teníamos los conocimientos, de cómo hacerlo y para la operatividad de las máquinas recurrimos a capacitaciones y a los manuales, nada era del otro mundo” manifestaba Don Luis. Una flota de 4

¹⁰ 1 dobladora de planchas metálicas digital, 1 escuadradora horizontal y 1 cizalla neumática.

camiones para la distribución de la mercadería también entró en el paquete de inversiones que se realizaron por cerca de 700 mil dólares, pagados con crédito bancario.

DESARROLLO CORPORATIVO

INDUMASTER

Este modelo de negocio generaba los procesos de diseño, fabricación, comercialización y distribución tanto para las tiendas franquiciadas, así como también lo hacían con su cliente estrella que era el “sector público”. En el 2011 se apuntó hacia la expansión continua de la empresa para lo cual la cartera de productos empezó a diversificarse¹¹ hacia la comercialización de líneas como la HospiMédica y MasterFile (**ver anexo 2**). Para ese año se alcanzaron ventas por más de 2.6 millones de dólares. Siguiendo con la visión de fortalecer la empresa se adquirió una flota de seis camiones, con los que se cubrió la distribución hacia nuevos destinos.

El nivel de ventas generado por la empresa se debía en gran parte a la incursión en el sector estatal, a decir de Don Luis por la capacidad de respuesta rápida, el buen servicio y la calidad de los productos que se brindaba. Se trabajaba bajo la figura del portal de compras públicas lo que le daba a la marca la oportunidad de participar y licitar frente a otras empresas. Sin embargo, la adjudicación del contrato era un proceso que conllevaba mucho tiempo e incluso se corría el riesgo de declararlo desierto en cualquier momento, lo que no aseguraba su contratación, pese a ello el número de clientes públicos aumentó desde 2009 al 2013 en más de 50 instituciones.

La demanda en el sector de la metalmecánica era alta debido a la fuerte inversión estatal que se reflejaba en el país en los últimos años, esto permitió que las ventas del 2013 se incrementaran en más de 12 millones de dólares (**ver anexo 3**), de las cuales el 70% eran destinadas al sector público¹² y el restante a través de las franquicias.

¹¹ Línea de seguridad, oficina y del hogar.

¹² Ventas realizadas por medio del portal de compras públicas o contrataciones directas.

El nivel de relación que había alcanzado Indumaster con el Gobierno de turno permitió que se trabajara con contratos de alta cuantía **(ver anexo 4)** "sin licitación y en muchas ocasiones sin firmar contrato" a decir de Don Luis. Su principal cliente era el Ministerio del Interior, sin embargo, hechos contractuales¹³ y la burocracia del sistema no permitía que los pagos se den oportunamente **(ver anexo 5)**.

Indumaster, logró acceder a diferentes programas gubernamentales, como el visitar empresas relacionadas con las actividades de producción de ellos, tanto en el exterior (especialmente de China) como a nivel nacional, lo que permitió que empezara a replicar tecnología y sistemas de producción en serie en la nueva planta de fabricación. Con esta instalación de capacidades, se esperaba incrementar la producción 5 veces más a partir de su funcionamiento a mediados del 2012, con lo cual se pensaba dar un giro de actitud productiva e industrial a la empresa. Con el apoyo del MIPRO¹⁴, se realizaron estudios de factibilidad para la expansión internacional de la empresa, siendo Chile, Perú y Panamá, los primeros destinos.

Aunque el negocio marchaba bien, para Don Luis el futuro de la empresa era su mayor preocupación. Lo que hizo fue adaptar la empresa a la realidad nacional y prepararla para nuevos desafíos, todo esto se fue logrando gracias al trabajo del equipo conformado por ingenieros, arquitectos, diseñadores y técnicos calificados, así se alcanzó la consolidación de la empresa con capacidad para autoabastecer a los mercados meta **(ver anexo 6)**, "Por ello se creó la alianza estratégica entre la empresa China Dragon Vast Corporation Limited y Simbexport S.A." manifestó Don Luis.

SIMBEXPORT S.A.

A mediados del mes de febrero del 2012 se creó Simbexport S.A. para reducir costos de materia prima que las importadoras les vendían a precios elevados **(ver anexo 7)**. Don Luis emprendió una serie de negociaciones con la empresa asiática Dragon Vast Corporation Limited¹⁵ logrando alcanzar acuerdos de coordinación con la empresa. El objetivo era realizar un

¹³ Por contrato solo se cancelaba el 50% como anticipo, el otro 50% con la entrega de todo el pedido.

¹⁴ Ministerio de industrias y productividad.

¹⁵ Cuenta con dos agencias una en guangzhou y la otra en yiwu.

seguimiento a las compras realizadas en dicho país desde su producción, revisión, finalización y embarque de la mercadería hasta su arribo en el Ecuador.

A mediados del 2013, la empresa contaba con un inventario de alrededor de 500 mil dólares; sin embargo, la utilidad no sobrepasó ni el 5% de éste¹⁶. La empresa se preparaba para realizar una inversión alrededor de 300 mil dólares que involucraba compra de terrenos y posteriormente construcción de galpones para el almacenamiento de equipos y materia prima semielaborada, así como también planeaba ejecutar un programa de exportaciones de sus productos.

TAVIZA S.A.

El 23 de Julio del 2013, mediante la relación comercial entre Don Luis y su amigo Víctor Villacís, se creó TAVIZA S.A. con la finalidad de garantizar la fabricación de muebles de madera para oficina. Sin embargo, la empresa generó saldos negativos, por lo que decidieron darle un giro a la actividad del negocio, convirtiéndose en maquiladora de toda de la materia prima que le proveía Indumaster. En el primer semestre del 2014, el panorama cambió, utilidades por cerca de 30 mil dólares se generaron. Para la empresa este fue un reto con enseñanza, ya que se empezó a trabajar bajo intereses empresariales y no en función de intereses personales.

ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

Don Luis le dio identidad familiar a la empresa, por lo que en su rol como gerente general nombró a su hijo Juan Carlos Simbaña, sub gerente y a su esposa Amantilia Cevallos como presidenta. Los tres conformaban el nivel jerárquico de la empresa, sobre ellos recaía toda la responsabilidad y autoridad.

Las áreas administrativa y de producción fueron encargadas a Jorge Eduardo su segundo hijo. Cristian y Luis Simbaña sus otros hijos estarían de apoyo en las áreas de UATHs¹⁷ y Marketing, respectivamente. “A mis hijos los iba incorporando a las actividades de la organización en los altos mandos de la empresa, en teoría en puestos estelares, pero en realidad realizando labores

¹⁶ Ventas por 200 mil dólares y utilidad de 15 mil dólares en el 2013.

¹⁷Unidad de Administración del Talento Humano.

de soldados. El objetivo era que se fueran involucrando en los procesos productivos de la empresa” comentaba Don Luis **(ver anexo 8)**.

La empresa se dirigía hacia una cultura de optimización, por lo que los tiempos se controlaban rigurosamente durante los procesos de la cadena de valor. Adicionalmente se basaban en ejes culturales como la calidad y el valor agregado, los cuales buscaban satisfacer y superar las expectativas de los clientes a través de proveedores calificados, infraestructura adecuada y personal comprometido y competente. La empresa había diseñado un nuevo eje donde el colaborador tenía la libertad de aportar con ideas, esto fue denominado como “cultura de propuesta”, su finalidad era mantener la vitalidad de la empresa.

Unidad de Administración del Talento Humano

La empresa había trabajado en una estructura vertical, por lo que desde el 2010 se definieron cambios, que iban desde lo estructural hasta lo organizacional “encaminamos una estructura organizacional más horizontal que integre a todas las áreas (internas y externas) coordinando mejor el trabajo y eliminando las relaciones de orden y mando” afirmaba la directora de Talento Humano, Katherine Montalván **(ver anexo 9)**.

Esta área tenía definido para la contratación del personal, reclutar personas comprometidas y con orientación al resultado, su edad no debía sobrepasar los 40 años, ya que se tenía en cuenta el área a laborar y el esfuerzo físico a realizar. La empresa había implementado políticas de ascensos y recompensas en base a fidelidad y desempeño que mostraban los empleados, para lo cual se establecieron estándares de gestión **(ver anexo 10)**.

La capacitación era uno de los referentes intelectuales de Don Luis, por lo que, la planificación anual de capacitaciones era una política de la UATHs. Cada año se preparaban seis capacitaciones sobre seguridad industrial y salud ocupacional¹⁸, estos temas eran obligatorios para los empleados y otros cursos por especialidades también eran financiadas por la empresa hasta con el 50% del valor del mismo.

¹⁸ Eran 100% financiada por la empresa.

Adicionalmente, la toma de decisiones era un proceso integral que abarcaba el análisis del tema en cuestión y donde todos aportaban con ideas, “siempre se pedía opinión al personal” comentaba Katherine Montalván. Se llevaban a cabo reuniones semanales para conocer los planes que se tenían, que se había hecho y que faltaba por hacer, con la presencia del gerente en casi todas las reuniones, se solucionaban los problemas o se daba viabilidad a los planes proyectados.

Producción

En esta área se implementó el tema del cumplimiento de resultados, área que terminaba su trabajo podía irse a su casa, su líder al final de cada mes contabilizaba las unidades producidas y en base a un excedente reflejado se estimulaba a los trabajadores con un bono en dinero, el cual se lo repartía entre todo el personal del área. “Como consecuencia de los incentivos los trabajadores procuraban lograr mayor producción, lo que llevo a que los controles por tiempos de descanso u hora de comida desaparecieran y el pago de horas extras por trabajos de mantenimiento se redujeran significativamente” comentaba Jorge Eduardo.

Los sistemas de producción¹⁹contaban con procedimientos que permitían manejar, registrar y controlar de manera eficiente el flujo de producción que involucraba al área. En la recepción de solicitudes de diseños se enviaba a un arquitecto o maestro que recogiera todas las necesidades de los clientes para así evitar futuros fracasos, luego se preparaba la orden de notas de pedido para proceder a fabricar. Con el ingreso a bodega de productos terminados el despacho y la entrega de la mercadería al conductor del vehículo terminaba la responsabilidad del área. Los problemas por reparación de muebles eran resueltos una vez que fueran notificados durante el retiro o 24 horas posteriores a este.

Marketing

Esta área se encargaba de la consolidación de la imagen, primero empezó en el mercado local, luego regional y posteriormente en lo nacional, al difundir su actividad a través de jingles, campañas publicitarias, medios escritos, radiales y televisivos en los que anualmente se

¹⁹ Producción en serie (70%) y producción bajo pedidos especiales (30%).

invertían el 1.5% del presupuesto general de la empresa que en el 2013 representó casi \$120.000,00 dólares (**ver anexo 11**). Otra forma de llegar al cliente era con la entrega de catálogos impresos, los cuales contenían en sus 15 páginas toda la gama de productos que la empresa diseñaba, fabricaba y distribuía, sumando un total de 150.000 ejemplares que eran repartidos en conjunto con calendarios, carpetas membretadas, tarjetas y volantes.

Cuando se trabajaba bajo el esquema de franquicias, de las ventas totales debía amortizarse el 2% por concepto de publicidad, además regirse al plan anual de marketing realizado por la empresa. Por año se realizaban seis campañas publicitarias, a cada una le correspondía su mes, actividad y monto asignado y contenían ofertas, combos, descuentos y obsequios por la compra. Las campañas de navidad y fin de año y del aniversario de la empresa, eran las de mayor demanda, donde se alcanzaba casi el 50% de las ventas totales anuales.

Para el 2014, se buscaba fortalecer la imagen de las franquicias incrementando en un 40% el presupuesto para publicidad respecto del año anterior, y con la contratación de vallas publicitarias en todo el territorio nacional se aspiraba a seguir promocionando las tiendas.

Auditoría Interna

La carencia de una calificación internacional en líneas administrativas, productivas, ambientales y la oportuna aplicación de estos, impedirían el ingreso de la marca a nuevos mercados en el corto plazo, debido a que nuevos procesos basados en calidad establecerían la diferencia al momento de preferir los productos. “Solo se contaba con normas y certificaciones internacionales en materia prima y maquinaria, mas no de la empresa” comentaba Leoneli Bravo, auditora interna, quien desde inicios del 2014, se puso al frente de esta área para encargarse de la implementación de procesos y procedimientos relacionados a la calidad, administración, contabilidad e inventario. “Para finales del 2014 aspirábamos a obtener la certificación ISO, contar con manuales de funcionamiento para el personal y luego comenzar con las auditorías internas” relataba Leoneli Bravo.

FRANQUICIAS

Crecer sin las preocupaciones que generaba el control de almacenes, personal, inventarios y las finanzas, solo se lograría con el franquiciamiento de la marca, a decir de Don Luis, por ello, en el año 2010, se realizó el registro en el IEPI²⁰ y se nombró a los jefes de almacenes como nuevos franquiciados “terminamos el año con 5 franquicias²¹ a nivel nacional y con presencia en varias ciudades del Ecuador, era una forma de crecer sin mucho control”, afirmaba Don Luis, para quien esta opción era la más rentable, aun siendo la empresa la que distribuía la mercadería hasta las tiendas franquiciadas sin costo alguno. Para mayo del 2014, eran 16 las franquicias con presencia en 10 ciudades del Ecuador y se proyectaba la apertura de ocho más. La tienda ubicada en Montecristi seguía bajo el control de la familia Simbaña Cevallos **(ver anexos 12 y 13)**.

La administración de las franquicias estaba en un 90% en manos de ex empleados de la empresa como recompensa por el buen desempeño; aunque la responsabilidad era de cada jefe de tienda, para Indumaster continuaba siendo un proceso interno más, ya que compartían la misma imagen, sistemas, beneficios y condicionantes **(ver anexos 14 y 15)**. Se realizaban reuniones mensuales para analizar el cumplimiento de metas en ventas, stock de productos y las campañas por temporadas “la tienda que no cumplía con las metas de ventas, entraba en un proceso de revisión semestral y luego de ello se tomaba la decisión de continuar o cerrarla” comentaba Yadira Alcívar, jefa de franquicias.

El mercado al que se dirigían las franquicias era el sector privado, los clientes estaban distribuidos en un 95% personas naturales y el 5% restante quedaba repartido entre empresas particulares del país. Al 2013 tenía un promedio de facturación anual que superaba los 5'000.000 de dólares **(ver anexo 16)**. Don Luis creía que el mercado privado no estaba siendo atendido por ellos, especialmente las grandes corporaciones, lo cual los dejaba rezagado frente a la competencia y eso lo perturbaba, por lo que debía buscar alternativas de solución.

²⁰ Instituto Ecuatoriano de Propiedad Intelectual.

²¹ Esmeraldas fue la primera en franquiciarse.

EL SECTOR DE LA INDUSTRIA METALMECÁNICA

Mercado Local

La industria metalmecánica en el Ecuador era considerada una de las más influyentes en la cadena productiva del país²², por su articulación con diversos sectores industriales que requerían de partes y piezas producidas por el sector. Según el INEC esta industria representaba el 14% del PIB, con un crecimiento anual del 7% desde el año 2000, e incorporando cerca de 24000 personas a la actividad laboral. **(Ver anexo 17)**

Las principales industrias de metalmecánica estaban ubicadas en las provincias de Pichincha, Tungurahua, Guayas, Azuay y Loja, donde se ofrecían grandes variedades de productos y servicios. El acceso al mercado sudamericano estaba dirigido principalmente a Venezuela (23.63%), Colombia (18.75%) y Perú (12.46%), mientras que China (11.16%) y Estados Unidos (7.72%) lo eran en el resto del mundo **(ver anexo 18)**. La producción metalmecánica Ecuatoriana de enero a julio del 2013 alcanzó los 70 millones de dólares **(ver anexo 19)**.

Mercado Internacional

La CEPAL²³ pronosticó un crecimiento para el año 2012 de 3,7% de la industria metalmecánica en la toda la región incluyendo América Latina y el Caribe, este fue más bajo que en el 2011, debido a la incertidumbre y volatilidad de los mercados financieros internacionales. A pesar de esto, la industria metalmecánica en Latinoamérica mantenía expectativas por recuperar el mercado por los factores internos y externos²⁴ que le permitieran ganar competitividad y atender la nueva demanda.

Países como China, Alemania, Estados Unidos, Japón y México, lideraban las exportaciones de metalmecánica a nivel mundial en el 2012 **(ver anexo 20)**. En Latinoamérica era Brasil con 2.8 millones dólares. Mientras que según datos del Centro de Comercio Internacional, las importaciones del sector y sus derivados registró un crecimiento moderado debido a que este

²² MIPRO

²³ Comisión Económica para América Latina y el Caribe.

²⁴ Tasas de crecimiento, oportunidades del mercado internacional, reconversión de equipos y los ajustes tecnológicos.

sector constituía un eje fundamental para el desarrollo de países con gran desarrollo industrial alcanzando cifras por 5,059,988,186 USD en el 2010.

Mercado Chino

El crecimiento de la industria metalmecánica en el mercado Chino fue evidente en los últimos años, dado que las inversiones estatales contribuyeron a su crecimiento, teniendo un aumento en el nivel de participación del 31 al 44%, siendo China, Japón, Taiwán y Corea los principales proveedores de este sector al resto del mundo. La relación bilateral entre Latinoamérica y China había sido deficiente entre los años 2004-2010 y sus exportaciones hacia todo el mundo se habían incrementado significativamente y cada vez más producían bienes con mayor valor agregado, representando una amenaza para los países de la región.

LA COMPETENCIA

La industria metalmecánica ya tenía presencia en el mercado con varias organizaciones, sin embargo, para Don Luis “la competencia era conservadora y no se había preocupado por captar una mayor cuota de mercado ni en ser productiva ni competitiva”.

La oferta de la competencia se enfocaba en la línea de muebles de oficinas y el hogar, estimando una proyección expansiva enfocada en la creación de líneas hospitalarias, cocinas industriales y equipos para dormitorios. DORAL e INDUMETAL RC fueron los competidores que estaban en el mercado cuando Indumaster abrió sus puertas (**ver anexo 21**).

Artemueble

En 1983 se funda como un taller artesanal en la ciudad de Portoviejo, como una propuesta local en la construcción de muebles de oficina. Desde el año 2000, introdujo en el mercado la línea comercial para supermercados y comisariatos como perchas, taburetes y góndolas.

Su idea inicial de taller artesanal se sigue manteniendo, estructuralmente están divididos en fabricación de productos y oficinas de ventas; “quienes distribuyen son los intermediarios que

los expenden en las ciudades de las provincias de Los Ríos, Guayas y El Oro” comenta Francisco Álava, propietario de Artemueble.

“En más de tres décadas operando, la empresa ha ganado una fiel clientela que nos reconoce por la calidad de nuestros productos. Desde el 2013, hemos incursionado con nuevas líneas comerciales y el compromiso de la empresa es seguir trabajando con los estándares de calidad que se auto imponen. La competencia en el mercado nos ayuda a superarnos continuamente y seguir innovando.” dice Edwin Mieles, Jefe de Producción, aunque “El verdadero desafío para la industria metalmecánica es la cultura de compra hacia esta clase de productos donde se prefiere el precio y no la calidad” expresa, Francisco Álava.

Indemaus

Esta empresa operaba según las ordenes de trabajo²⁵ que se presentaban en la planta, estas podrían ser de estructuras metálicas, panificadoras y vitrinas. Adicionalmente, ofrecía servicios de mantenimiento a sistemas a gas, equipos industriales, línea hospitalaria y supermercados. Su inversión en publicidad era casi nula, se realizaban trabajos de marketing personalizados para captar más clientes y lograr rescatar algunos que se habían alejado. El éxito de su empresa era atribuida a la venta directa de los productos, sin intermediarios y a la minimización de sus costos, lo que permitía tener precios competitivos.

ATU

Fundada en el Ecuador en 1940, empresa dedicada a la fabricación y comercialización de muebles, incursionó en el mercado con varias líneas de productos, entre ellas: la de hogar, oficina, educativa, exhibidores comerciales, línea hospitalaria y muebles de armado rápido, que seguían un proceso riguroso desde su diseño, producción e instalación, antes de su entrega al cliente final. En el año 1992 iniciaron exportaciones, al 2013 eran diez los países del continente²⁶ a los que llegaban con sus productos.

²⁵Desde 1 mueble para una oficina hasta cientos de vitrina para negocios.

²⁶ Bolivia, Chile, Perú, Costa Rica, Honduras, México, Colombia, República Dominicana, Nicaragua y Venezuela.

En los últimos años la política de inversiones estuvo enfocada en la adquisición de maquinaria para fortalecer la planta industrial²⁷ con la que contaba la empresa y así reforzar las líneas de producción que estaban amparadas por las mejores normas técnicas y desde 1996 por la certificación de la norma ISO 9001 – 2008. Además, invirtió en la adquisición de nuevos locales de exhibición en la ciudad de Quito.

Para inicios del 2014, la empresa contaba con cerca de 3500 clientes a nivel nacional entre públicos y privados y alcanzó ventas por más de 1.350.000,00 dólares frente a los 900.000 dólares que vendió en el 2012.

Colineal

Dedicada a la elaboración, venta y distribución de muebles que nació en Cuenca en 1940, de la mano de Don Roberto Maldonado; era considerada una de las más representativas en el espectro nacional y con presencia internacional, contaba con ocho líneas de productos que eran distribuidas en las 20 tiendas y megatiendas a nivel nacional y cuatro tiendas, megatiendas y franquicias en el exterior.

Sus productos estaban dirigidos a un nivel socio económico medio alto, debido a la calidad de sus diseños, que mantenían un alto status e imagen de la marca, además contaba con una fuerza de venta conformada por 130 vendedores a nivel nacional e internacional.

Proveedores:

En el mercado de fabricación de productos de madera de calidad, se estimaba que existían diez empresas en los subsectores de muebles, puertas y madera contrachapada; todas competían por la madera de mejor calidad²⁸. El sector artesanal y el sector industrial, satisfacían a la demanda interna, la cual consumía diversidad de muebles de hogar y productos con valor agregado. Las exportaciones representaban un rubro importante en la economía del país.

²⁷De madera y de metales

²⁸Según fuente Pro Ecuador

El catálogo de proveedores de partes y componentes de Indumaster era amplio (**ver anexo 22**), lo que le brindaba a la marca la oportunidad de negociar precios. Éstos, generalmente cumplían la función de revendedores aunque había unos pocos como EDIMCA que se dedicaban a la fabricación de productos metálicos como sillas y sillones, en partes y piezas.

Principales proveedores de Indumaster:

Proveedores de Metales.- DIPAC Manta S. A., IPAC S. A. y Metal Hierro S. A., a quienes hasta el 31 de Diciembre del año 2013 se le habían realizado adquisiciones por \$1.084.480,71 que representaba el 30.40% de los insumos adquiridos en el presente año.

Proveedores de Sillas y sillones.- Para la elaboración de sillas y sillones, se utilizan partes y piezas de proveedores varios como CORMEL, Meka Components, Prove Fábrica Cía. Ltda., a quienes en el año 2013 se le habían realizado adquisiciones por \$1.035.216,06 que representaban el 29.11% de los insumos adquiridos en ese año.

Proveedores de Madera.- Zurita Distribuciones y EDIMCA son los proveedores de estas líneas, a quienes hasta el 10 de octubre del 2013 se le habían realizado adquisiciones por \$1.294.720,55 que representaban el 36.40% de los insumos adquiridos en el 2013.

Los requerimientos en materia prima eran muy elevados, esto implicaba que la empresa invirtiera importantes suma de dinero por materia prima reduciendo el porcentaje de ganancias para la empresa (**ver anexo 23**). Indumaster tenía el poder de negociación, por lo que decidían comprarle a quien les representara la mejor oferta para la empresa” comentaba Don Luis.

EL FUTURO

Para Don Luis, la relación comercial con el estado ecuatoriano y la apertura de nuevos locales franquiciados, implicaba un crecimiento importante para la empresa, aunque las cuentas por cobrar al estado eran un constante dolor de cabeza. Otra situación que lo perturbaba era la falta de captación del mercado privado.

Muchas eran las interrogantes por resolver para Don Luis: ¿Debía mejorar las líneas de producción o enfocarse a desarrollar nuevos productos? ¿Continuar el proceso de crecimiento en números de franquicias o reorientar sus operaciones actuales para captar el mercado privado? ¿Estaba la empresa adecuada para la expansión empresarial o debería enfocarse hacia la consolidación de lo actual?

Si bien la empresa marchaba bien, tenía en mente convocar una reunión con sus gerentes para analizar algunos detalles del negocio.

ANEXOS

Anexo 1: Caracterización de la reseña histórica.

Año	Acontecimiento
2003	Se creó RUC personal a nombre de Luis Cristóbal Simbaña Iza y se mantenía nombre comercial Indumaster Cía. Ltda.
2009	Se refunda INDUMÁSTER Cía. Ltda.: Se traspasaron inventarios, obligaciones financieras, se realizaron operaciones de aumento de capital, conversión de moneda de sucres a dólares. Los socios Aníbal Simbaña y Manuel Cedeño, cedieron las participaciones a Juan Carlos y Jorge Eduardo Simbaña Cevallos.
2011	Año de transición de compañía limitada a sociedad anónima. Se traspasaron poco a poco los activos y pasivos a nombre de Indumaster S.A.
2012	Se trabajó al cien por ciento con la marca Indumaster S.A. RUC personal se mantenía para ciertas transacciones comerciales.

Fuente: INDUMASTER

Elaboración: Autor.

Anexo2: Líneas de productos.

MAX SECURITY	SCHOOL LINE	CONFORT LIVE	HOSPI MEDICA	LIVE STATION	MASTER FILE
CAJAS FUERTES	PIZARRAS	SILLAS	MESA DE QUIRÓFANO	BIBLIOTECA	ARCHIVADORES
LOCKER5	PUPITRES	SILLONES	PORTA SUERO	ESCRITORIO	CREDENZAS
	SILLAS ESCOLARES	SOFÁS	CARRITO CURACIONES	ESTACIONES	ANAQUEL
	MESAS ESCOLARES	SOFÁS BUTACAS	CHAISE LONGUE RELAX COMPLETE (CAMILLA)	MODULARES	ACCESORIOS (PAPELERAS, GRADILLA, PORTATECLADO, ETC.)
	KITS ESCOLARES (MESAS Y SILLAS)	SILLONES PELUQUERÍA	MESA PUENTE PARA HOSPITAL	MESAS DE REUNIONES	COMPLEMENTOS (GAVETAS, CAJONERAS, ENTRE OTROS)
		BUTACAS Y MUEBLES DE BAR(ATRILES)		MESA DE CENTRO	
				COUNTER DE RECEPCION	

Fuente: INDUMASTER

Elaboración: Autor.

Anexo 3: Ventas INDUMASTER – 2011 al 2013 en millones de Dólares.

INDUMASTER	2011	2012	2013
VENTAS NETAS	\$ 2.614.138,16	\$ 4.605.309,73	\$ 12.458.162,38
UTILIDAD NETA	\$ 58.841,84	\$ 166.484,42	\$ 602.660,74
LIQUIDEZ CORRIENTE	\$ 1,07	\$ 1,10	\$ 1,06
LIQUIDEZ ACIDA	\$ 0,34	\$ 0,37	\$ 0,71
ROTACION SOBRE ACTIVOS	1,82	0,99	1,84
PASIVOS / ACTIVOS	\$ 0,61	\$ 0,65	\$ 0,73
DEUDA BANCARIA CP /PASIVOS	\$ 0,21	\$ 0,29	\$ 0,45
PASIVO / PATRIMONIO	\$ 1,53	\$ 1,58	\$ 2,67
RENTABILIDAD ECONOMICA	\$ 0,56	\$ 0,42	\$ 0,90
MARGEN NETO SOBRE VENTAS	\$ 0,02	\$ 0,04	\$ 0,05
COSTO DE VENTAS	\$ 1.746.336,03	\$ 2.663.412,98	\$ 6.388.887,79

Fuente: INDUMASTER

Elaboración: Autor.

Anexo 4: Contratos INDUMASTER y sector público 2013.

LISTADO DE CONTRATOS SUSCRITOS POR INDUMASTER CON ENTIDADES PUBLICAS NACIONALES 2013					
Entidad u Organismo	Nro. Contrato	Fecha	Valor	Descripción	Provincia
COORDINACION ZONAL DE EDUCACION, ZONA 6	SIE-CEZ6-201-2013	jul-13	1.388.410,00	ASIENTOS, EXCEPTO SILLAS DE JARDIN O EQUIPOS PARA CAMPING, CONVERTIBLES EN CAMAS: CANAPES, DIVANES, SILLONES, SOFAS, CONVERTIBLES EN CAMAS	AZUAY
DIRECCIÓN PROVINCIAL DE SALUD DE COTOPAXI	SIE-DPSC-03-1013	abr-13	257.542,00	MUEBLES DE METAL	COTOPAXI
UNIVERSIDAD ESTATAL PENINSULA DE SANTA ELENA	SIE-UPSE-009-2013	may-13	19.296,40	MUEBLES DE METAL	SANTA ELENA
SUBSECRETARIA DE EDUCACION DEL DISTRITO METROPOLITANO DE QUITO	SIE-SEDMQ-018-2013	nov-13	52.701,00	MUEBLES DE METAL	PICHINCHA
SUBSECRETARIA DE EDUCACION DEL DISTRITO METROPOLITANO DE QUITO	SIE-SEDMQ-024-2013	nov-13	309.684,00	MUEBLES DE METAL	PICHINCHA
REFINERIA DEL PACIFICO RDP COMPANIA DE ECONOMIA MIXTA	SIE-RDP-011-2013	oct-13	120.677,55	MUEBLES DE OTROS MATERIALES, INCLUSO BAMBU, ROTEN, MIMBRE, O MATERIALES SIMILARES: CESTAS DE BEBE, MUEBLES DE CUARTO DE NINOS, DE CUERO (EXCEPTO SILLAS Y OTROS ASIENTOS), ETC.	PICHINCHA
COORDINACION ZONAL DE EDUCACION, ZONA 3	SIE-CZEZ3-050-2013	Nov-13	428.399,10	OTROS MUEBLES DE MADERA: ALACENAS PARA LOZA, ALTARES DE IGLESIA, APARADORES, ARMARIOS DE ESQUINA, BIOMBOS, CABALLETES PARA PIZARRONES O MAPAS, CAJAS PARA LA PRESENTACION DE ALIMENTOS, CARRITOS DE TE, COFRES DE TRONCO, CONFESIONARIOS, MUEBLES DE ESCUELA.	TUNGURAHUA
SILLA GIRATORIA PARA SECRETARIA	SIE-AN-037-2013	abr-13	55.989,00	ASAMBLEA NACIONAL	PICHINCHA
MONTO TOTAL POR CONTRATOS CON SECTOR PUBLICO-OTROS			\$ 2.632.699,05		
LISTADO DE CONTRATOS SUSCRITOS POR INDUMASTER CON MINISTERIO DEL INTERIOR 2013					
MINISTERIO DEL INTERIOR	133-A-MDI-VSI-SSI-DT-2013	jun-13	925994,14	MUEBLES DE METAL	PICHINCHA
MINISTERIO DEL INTERIOR	218-B-MDI-MDI-VSI-DT-2013	sep-13	649440,68	MUEBLES DE METAL	PICHINCHA
MINISTERIO DEL INTERIOR	009B-MDI-VSI-SSI-DT-2013	ene-13	3294655,08	OTROS MUEBLES DE MADERA: ALACENAS PARA LOZA, ALTARES DE IGLESIA, APARADORES, ARMARIOS DE ESQUINA, BIOMBOS, CABALLETES PARA PIZARRONES O MAPAS, CAJAS PARA LA PRESENTACION DE ALIMENTOS, CARRITOS DE TE, COFRES DE TRONCO, CONFESIONARIOS, MUEBLES DE ESCUELA.	PICHINCHA
MINISTERIO DEL INTERIOR	187-A-MDI-VSI-SSI-DT-2013	ago-13	1612327,11	MUEBLES DE METAL	PICHINCHA
MONTO TOTAL POR CONTRATOS CON MINISTERIO DEL INTERIOR			\$ 6.482.417,01		
MONTO TOTAL POR CONTRATOS CON SECTOR PUBLICO 2013			\$ 9.115.116,06		

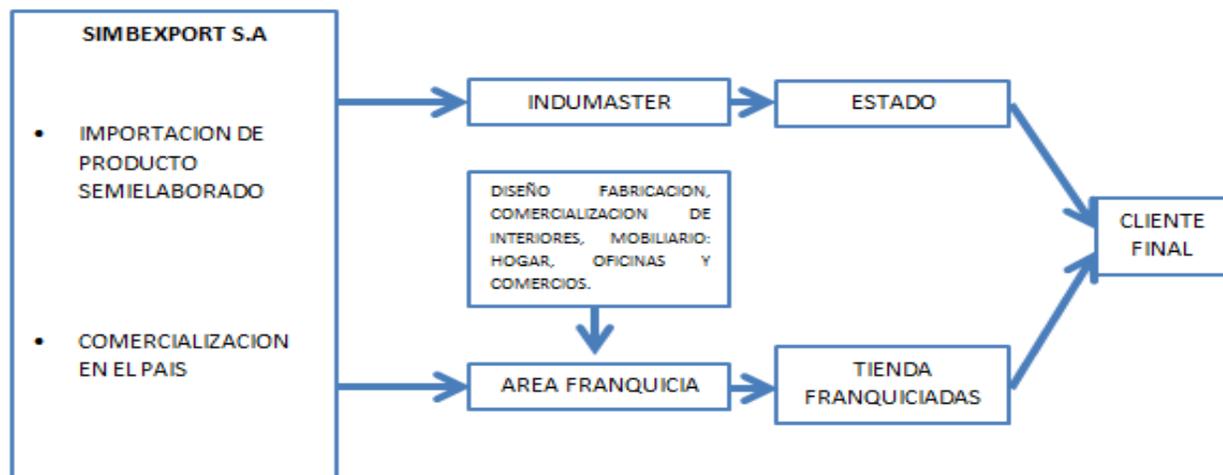
Anexo 5: Cuentas por Cobrar INDUMASTER 2013.

CUENTAS POR COBRAR AL SECTOR PUBLICO Y PRIVADO	
Ministerio del Interior saldo 2013	3.241.208,51
TOTAL CTA. POR COBRAR SECTOR PUBLICO 2013	3.241.208,51
Cuentas por Cobrar sector privado	357.017,79
TOTAL CTA. POR COBRAR SECTOR PRIVADO 2013	357.017,79
Hospital Dr. Rafael Rodríguez Zambrano	206,62
Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cañar	3.173,83
Coordinación Zonal de Educación	479.737,44
Ministerio de Justicia Derecho	132.689,76
Subsecretaria De Educación	346.846,15
Refinería del Pacífico Eloy Alfaro	113.502,65
Ministerio del Interior	655.533,04
TOTAL CTA. POR COBRAR SECTOR PUBLICO ENE- JUN 2014	1.731.689,49
TOTAL CTA. POR COBRAR SECTOR PUBLICO ACTUAL	5.329.915,79

Fuente: INDUMASTER

Elaboración: Autor.

Anexo 6: Proceso operativo.

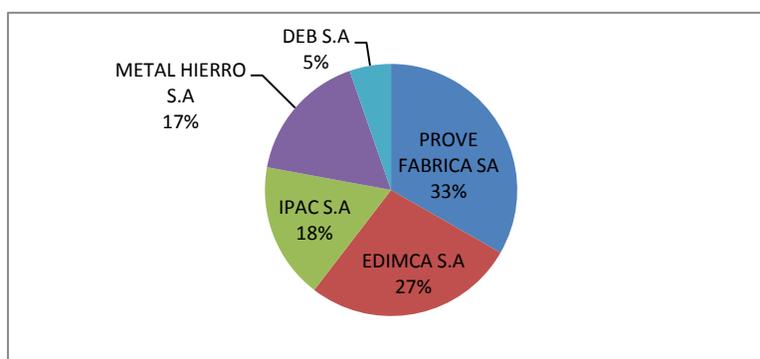


Fuente: INDUMASTER

Elaboración: Autor.

Anexo7: Análisis de compras por principales proveedores de INDUMASTER.

Proveedor	Monto adquirido (US\$)	Porcentaje
PROVEFÁBRICA SA	1.013.384,20	33,29
EDIMCA S.A	825.729,82	27,13
IPAC S.A	531.803,78	17,47
METAL HIERRO S.A	510.758,81	16,78
DEB S.A	162.228,26	5,33
Totales	3.043.904,87	100,00



Fuente: INDUMASTER

Elaboración: Autor.

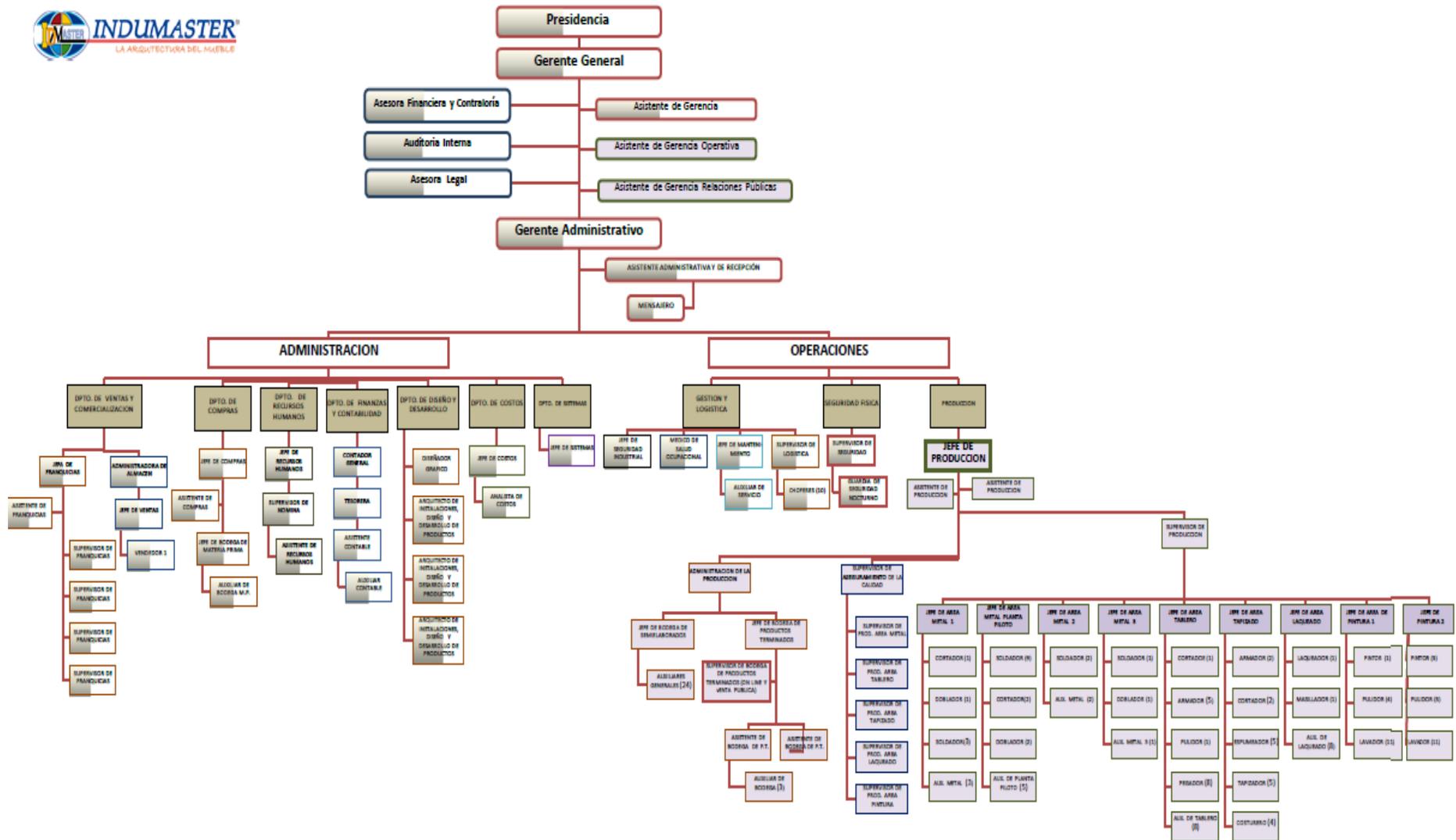
Anexo 8: Aporte familiar.

Nombre	Cargo
Amantilia Cevallos Cedeño (esposa)	Presidenta
Luis Cristóbal Simbaña Iza	Gerente General
Juan Carlos Simbaña Cevallos	Sub Gerente
Jorge Eduardo Simbaña Cevallos	Gerente Administrativo
Cristhian Anthony Simbaña Cevallos	Asistente UATHs
Luis Abrahán Simbaña Cevallos	Asistente Marketing

Fuente: INDUMASTER

Elaboración: Autor.

Anexo 9: Estructura organizacional - 2014



Fuente: INDUMÁSTER

Anexo10: Estándares de control de gestión.

FACTORES	SUBFACTORES	GRADO		
		ALTO	MEDIO	BAJO
Esfuerzos Necesarios	Esfuerzo Físico			
	Resistencia		X	
	Condición Física		X	
	Agilidad		X	
	Esfuerzo Mental			
	Lógica y Razonamiento	X		
	Concentración	X		
	Memoria y Retentiva	X		
	Rapidez de Captación		X	
	Concentración Visual			
	Rapidez		X	
	Agudeza		X	
	Destrezas o Habilidades	Logro y Acción		
Orientación al Logro		X		
Disposición a Nuevas Ideas		X		
Preocupación por Orden, Calidad y Precisión		X		
Asumir Riesgos			X	
Iniciativa		X		
Trabajo a Presión		X		
Búsqueda de Información.			X	
Mantenerse Actualizado			X	
Efectividad Personal				
Autocontrol			X	
Relaciones Interpersonales		X		
Fluidez Verbal			X	
Autoconfianza		X		
Flexibilidad			X	
Cognitivo				
Compromiso Organizacional		X		
Pensamiento Analítico		X		
Pensamiento Conceptual			X	
Pericia		X		
Originalidad				
Pensamiento Abierto			X	
Pensamiento Estratégico		X		

Fuente: INDUMASTER

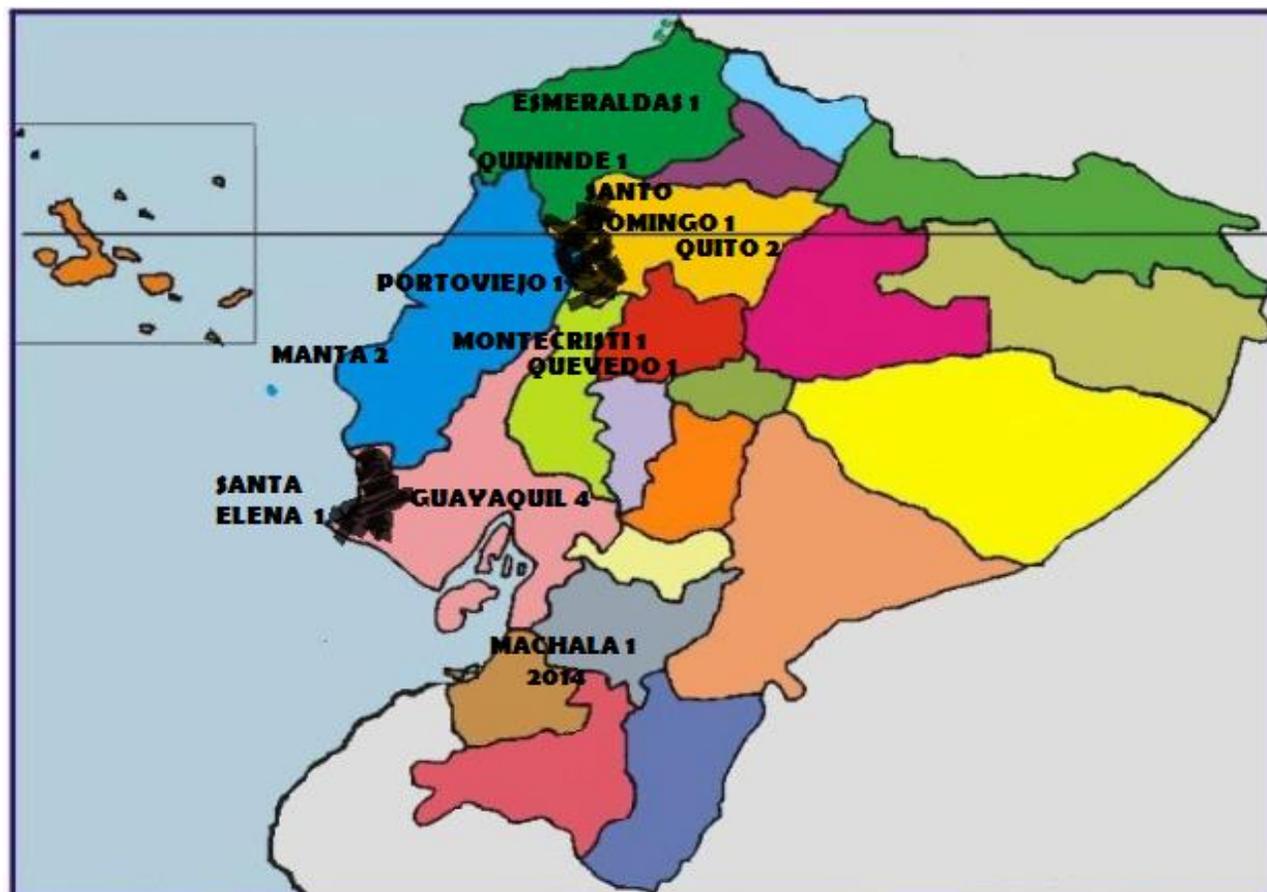
Anexo11: Inversiones en publicidad.

Año	2011	2012	2013	2014
Inversión (USD)	90.000	100.000	120.000	200.000

Fuente: INDUMÁSTER

Elaboración: Autor.

Anexo 12: Ubicación geográfica de almacenes y franquicias.



Fuente: INDUMÁSTER

Elaboración: Autor.

Anexo 13: Números de tiendas locales y franquiciadas.

Descripción	2009	2010	2011	2012	2013
Número total de tiendas al final del ejercicio	5	6	9	14	16
Número de tiendas propias	5	1	1	1	1
Número de tiendas franquiciadas	0	5	8	13	15
Número de ciudades con tiendas abiertas	5	6	7	9	10

Fuente: INDUMÁSTER

Elaboración: Autor.

Anexo 14: Condiciones de Franquicias.

Franquicia creada en	2009
Primer socio	2009
Número operativo de establecimientos operativos en la actualidad.	16
Población mínima	30.000 habitantes
Dimensión mínima local	100M2
Inversión necesaria	USD 12.000
Canon de entrada	USD 37.500
Montos compras mínimas	USD 45.000
Royalty	10% de la utilidad neta anual
Canon de publicidad	50% publicidad local
Duración del contrato	28 meses

Fuente: INDUMÁSTER

Elaboración: Autor.

Anexo 15: Costo de tiendas franquiciadas INDUMASTER.

Descripción	Medianas	Pequeñas	Islas
Metros cuadrados	100m2	40m2	10m2
Valor de las franquicia	\$12.000	\$6.000	\$4.000

Fuente: INDUMÁSTER

Elaboración: Autor.

Anexo 16: Ventas Franquicias año 2013

VENTAS									
ALMACEN	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	TOTALES	PROMEDIO MES	META
MARTHA ARROYO/ ESMERALDAS	25472,3028	40728,632	57308,1856	60710,54	46653,9584	33607,06	264480,6788	44080,11313	66750
GINGER PATA/ GARZOTA	98207,69	44003,21	77824,09	79681,16	77525,39	70752,66	447994,2	74665,7	73425
NANCY CASTRO/ CENTRO	25687,72	10204,63	19853,61	67214,47	40810,61	86697,65	250468,69	41744,78167	46725
EDIFICIO/ CEVALLOS	84777,06	76079,88	37777,41	83382,94	84973,19	83908,04	450898,52	75149,75333	86775
PORTOVIEJO/ SIMBAÑA	51074,15	29482,55	43443,64	46857,64	81212,66	76480,16	328550,8	54758,46667	80100
MIGUEL ROCA/ DOMINGO	14859,22	8896,31	37403,33	28168,68	24069,82	21043,21	134440,57	22406,76167	33375
MAURO PICO/ LA LIBERTAD	17092,67	9662,36	9012,09	35985,07	33041,78	18252,1	123046,07	20507,67833	33375
CARLOS VELEZ / QUITO	12657,79	19610,55	18527,39	21287,46	12261,2	34323,34	118667,73	19777,955	66750
QUEVEDO	26211,02	17365,26	18383,27	38809,42	49821,65	47853	198443,62	33073,93667	46725
MONTECRISTI				10771,15	28430,74	16917,49	56119,38	9353,23	33375
TOTALES	356039,6228	256033,382	319533,0156	472868,53	478800,9984	489834,71	2373110,259	395518,3765	

VENTAS									
ALMACEN	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	TOTALES	PROMEDIO MES	META
GINGER PATA/ GUAYAQUIL LA GARZOTA	68255,59	43415,53	32715,81	35943,61	60448,13	29103,54	269882,21	44980,37	60000
GINGER PATA/ GUAYAQUIL URDESA				67659,69	42098,88	15826,48	125585,05	20930,84	50000
NANCY CASTRO/GUAYAQUIL CENTRO	46276,2	27632,82	23549,97	45176,72	31807,03	232963,98	407406,72	67901,12	50000
MAURO PICO/LA LIBERTAD	34671,53	27654,04	17007,63	57526,01	56198,43	44535,76	237593,4	39598,90	40000
MIGUEL ROCA/SANTO DOMINGO	21848,21	29712,17	18685,39	32927,54	31199,52	48355,56	182728,39	30454,73	40000
MARTHA ARROYO/ESMERALDAS	97172,5	54091,03	60335,71	85718,19	45029,84	47923,05	390270,32	65045,05	60000
EDIFICIO/ AMANTILIA CEVALLOS	106145,74	60801,27	96035,27	37104,08	129835,82	49066,88	478989,06	79831,51	60000
PORTOVIEJO/JUAN CARLOS SIMBAÑA	86525,92	41095,69	45611,52	62211,75	103713,01	89918,91	429076,8	71512,80	60000
OFIMODULO/JORGE SIMBAÑA	32755,55	124238,03	41532,33	35377,74	52133,58	49125,74	335162,97	55860,50	50000
CARLOS VELEZ / QUITO CENTRO	16363,79	17061,53	5790,4	11986,24	20536,9	30351,52	102090,38	17015,06	25000
MARCELO MORALES /VALLE	NO APERT	NO APERT	18201,67	2330,1	5375,66	9111,37	35018,8	5836,47	25000
MONTECRISTI	14187,17	51567,02	17398,05	20994,59	24673,39	31398,85	160219,07	26703,18	20000
TOTALES	524202,2	477269,13	376863,75	494956,26	603050,19	677681,64	3154023,17	525670,53	
TOTAL VENTAS FRANQUICIAS AÑO 2013					5`527`133.46				

Fuente: INDUMASTER

Anexo17: Sector metalmecánica

Sector Industria Metalmecánica	Caracterización
Local	<p>Las principales industrias de metalmecánica se encuentran ubicadas en las provincias de Pichincha, Tungurahua, Guayas, Azuay y Loja. Se cuenta con dos organizaciones gremiales en el sector: FEDIMETAL²⁹ y CAPEIPI³⁰.</p> <p>Es una de las industrias básicas más importantes de los países industrializados. Las mayores exportaciones entre el año 2007 y 2011 se dan en manufacturas de fundición, hierro o acero (27%), reactores nucleares, calderas, máquinas, aparatos y artefactos mecánicos (26%) y máquinas, aparatos, material eléctrico y sus partes (15%)³¹.</p>
Internacional	<p>A pesar de esta problemática la industria metalmecánica en Latinoamérica mantiene expectativas por recuperar el mercado perdido por la crisis, consolidar las tasas de crecimiento, aprovechar las oportunidades que se presenten en el mercado internacional y, principalmente, adelantar la reconversión de equipos y los ajustes tecnológicos que le permitan ganar competitividad y atender la nueva demanda, lo que contribuiría a contrarrestar el nuevo panorama internacional y local. Específicamente en el caso de Colombia, el sector metalmecánico influye en la economía con un crecimiento anual de 3,7%, contribuyendo con grandes beneficios para el país.³²</p> <p>En este sentido, los empresarios requieren que se pueda solucionar los problemas relacionados con tasa de cambio, tasas de interés, impuestos, crédito e infraestructura, para así generar las condiciones que permitan mejorar la competitividad de la industria. Las empresas del sector deberán enfrentarse en el corto plazo a una serie de retos dirigidos a la mejora de la productividad y competitividad de sus productos, con el fin de enfrentar a la creciente competencia procedente de países asiáticos y el este de Europa³³.</p>
China	<p>Del 2004 al 2010, el comercio bilateral entre Latinoamérica y China fue deficitario, el mismo se incrementó de 16,6 millones de dólares en 2005 a 53 millones de dólares en 2008.</p> <p>La producción China creció en 353 millones de toneladas en 2005 y 626 millones de toneladas en 2010, creciendo su participación del 31 al 44%; este crecimiento se fortaleció por las inversiones estatales. De esta forma concentra el 21% del total de los procesos de derechos compensatorios iniciados en la industria metalmecánica en el periodo 1995-2010.³⁴</p> <p>Según estudios realizados por la ANDI³⁵ e ILAFA³⁶, se estiman graves amenazas para la industria metalmecánica de América Latina debido a la competencia desleal con China.</p>

Fuente: INDUMÁSTER

Elaboración: Autor.

²⁹Asociación es la Federación Ecuatoriana de Industrias del Metal.

³⁰Cámara de la Pequeña Industria de Pichincha.

³¹(PROECUADOR, 2012)

³² (ACADEMIA.Edu, 2012, pp. 1-3)

³³ INEC 2014.

³⁴(ASOCIACIÓN LATINOAMERICANA DEL ACERO, 2011, pp. 12-16)

³⁵ Asociación Nacional de Empresarios de Colombia

³⁶Instituto Latinoamericano del Hierro y el Acero

Anexo 18: Destino de las exportaciones ecuatorianas (metalmecánica) en valor FOB.

Principales destinos de exportaciones Ecuatorianas en valor FOB				
País	Año 2011	Año 2012	Año 2013*	% Part. 2012
Venezuela	73,198	116,809	56,107	23.63%
Colombia	95,009	92,652	60,840	18.75 %
Perú	69,183	61,595	45,345	12.46 %
China	47,120	55,178	30,742	11.16 %
Estados Unidos	36,172	38,156	24,681	7.72 %
Chile	18,512	20,162	12,504	4.17 %
Panamá	6,514	16,491	3,052	3.34 %
Japón	2,735	13,051	1,578	2.64 %
Resto de Países	63,450	79,686	55,509	16.12 %

(*) A Julio del 2013

Fuente: Banco Central del Ecuador

Elaboración: Autor.

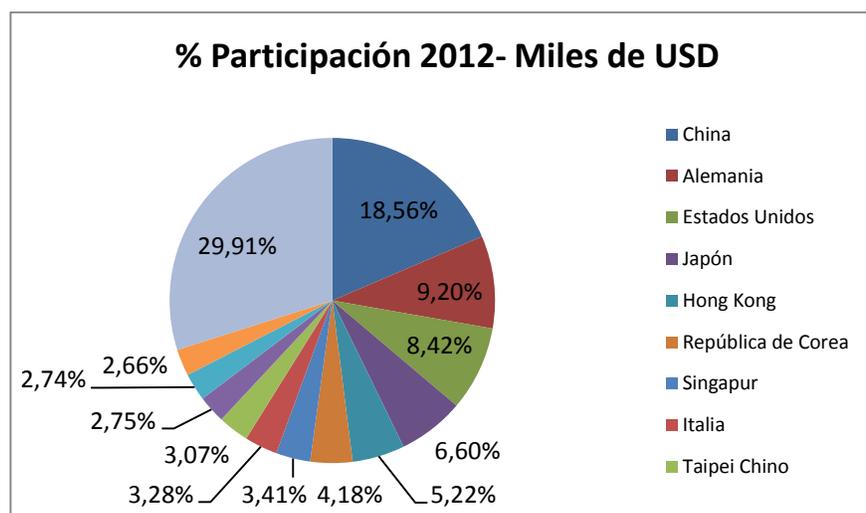
Anexo 19: Producción metalmecánica en el Ecuador en toneladas métricas.

Producción metalmecánica en Ecuador en Toneladas			
Año	Importaciones	Exportaciones	Total
2011	118.918	148.851	+ 29933
2012	1.439.873	1.294.412	- 145461

Fuente: PRO ECUADOR

Elaboración: Autor.

Anexo 20: Principales exportadores mundiales en el sector metalmecánica.



Fuente: INEC 2014

Elaboración: Autor.

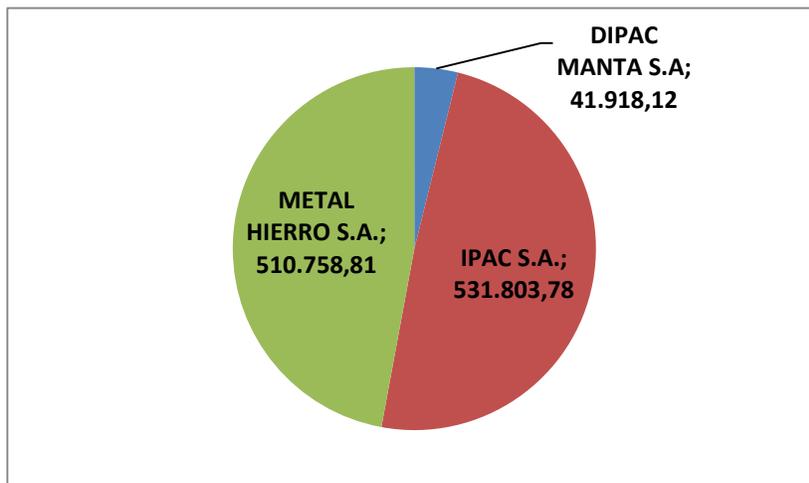
Anexo 21: La competencia - Análisis de la Oferta

¿Quiénes son?	Inicio de actividades	Ubicación	Productos y Servicios	Participación en el mercado	Propuesta de valor
INDUMASTER	1993	Montecristi (Planta de producción), Quito, Guayaquil, Machala, Santo Domingo, Quevedo, Esmeraldas, Manta, Portoviejo, Quinindé y Santa Elena.	Variedad de productos orientados a la industria, vivienda y comercios: muebles de oficina y el hogar, divisiones para ambientes, camas hospitalarias, camillas, pupitres de escritorio, archivadores, sillones, entre otros.	45%	Mano de obra calificada + control de calidad + venta directa + franquicias + socio estratégico internacional (China- SIMBEXPORT S.A.) + calidad del servicio: Muy bueno + alta frecuencia de atención + precios competitivos.
ARTEMUEBLE	1983	Portoviejo	Muebles de oficina, cocinas, perchas, góndolas y hornos industriales	20%	Mano de obra calificada + control de calidad + venta directa + calidad del servicio: Bueno + mediana frecuencia de atención + Variados nivel de precios + pionera en el mercado + no tiene ni distribuidores ni intermediarios.
METALMUEBLE	1980	Portoviejo	Muebles metálicos de oficina, máquinas de gimnasia, silla de ruedas, andadores, muletas.	0%	Ubicación estratégica para atención al cliente + aceptación en el mercado + calidad del servicio: Bueno + mediana frecuencia de atención + variados nivel de precios + amplia aceptación en el mercado de Portoviejo.
INDUMETAL / EL DORAL	1980	Manta	Variedad de productos: muebles de oficina, divisiones para ambientes, camas hospitalarias, camillas, pupitres de escritorio, archivadores.	10%	Mientras estuvieron en el mercado no crecieron + calidad del servicio: Bueno + alta frecuencia de atención + variados nivel de precios.
OTROS: INFORMALES – Artesanales (FEDERACIÓN DE ARTESANOS PROFESIONALES DE MANTA, 2014).	1980	Manabí	Muebles de oficina y para unidades educativas, archivadores, armarios eléctricos, Cocinas y hornos industriales etc.	10%	Informalidad + calidad del servicio: Regular + baja frecuencia de atención + variados nivel de precios.
INDEMAUS	1996	Montecristi	Muebles de oficina, Mantenimiento, Sistemas a Gas, Panificadoras, Equipos Industriales, Estructuras metálicas, Línea Hospitalaria, Supermercados, Vitriñas y Recreación.	15%	Continúa en el mercado sin crecimiento + calidad del servicio: Bueno + mediana frecuencia de atención+ variados nivel de precios.

Fuente: Levantamiento en trabajo de campo.

Elaboración: Autor.

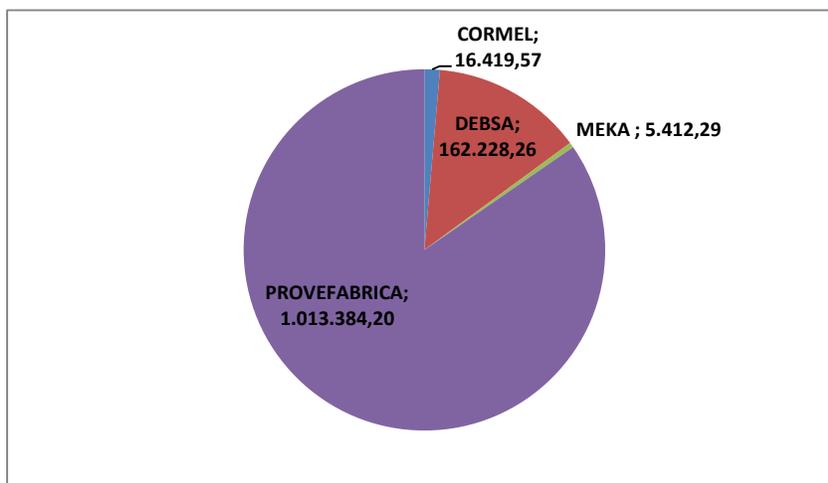
Anexo 22: Proveedores de INDUMÁSTER en el 2013.



(*) Metales

Fuente: INDUMÁSTER

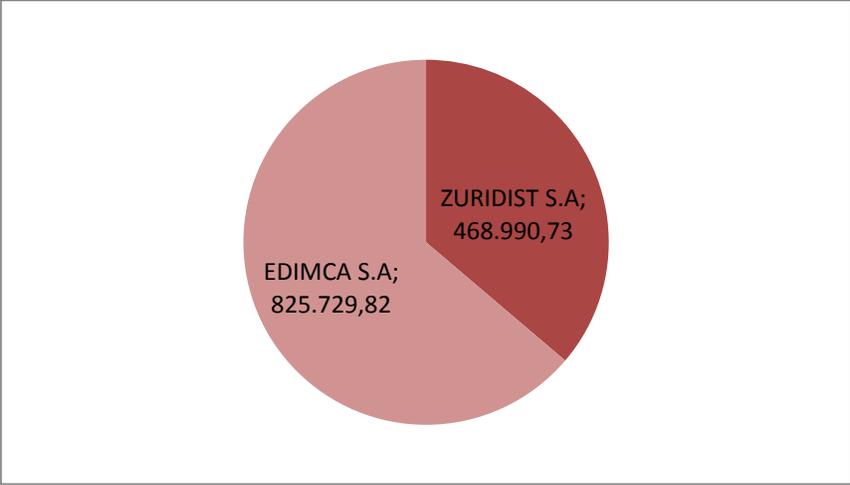
Elaboración: Autor.



(*) Sillas y Sillones

Fuente: INDUMÁSTER

Elaboración: Autor.



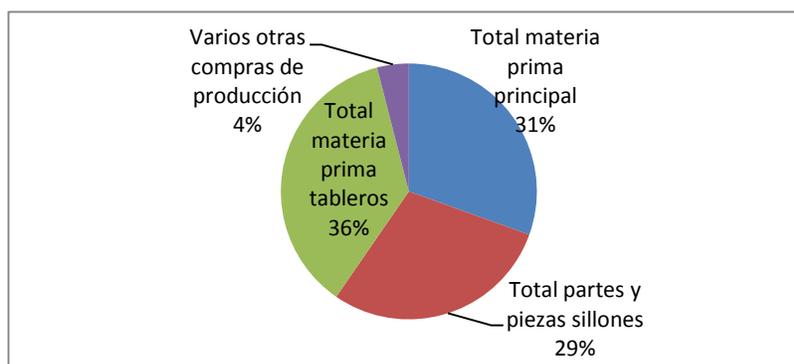
(*) Madera

Fuente: INDUMÁSTER

Elaboración: Autor.

Anexo23: Análisis de compras a proveedores de materia prima.

	VALOR EN DOLARES	%
Total materia prima principal	1.084.480,71	30,49
Total partes y piezas sillones	1.035.216,06	29,11
Total materia prima tableros	1.294.720,55	36,40
Varios otras compras de producción	142.182,59	4,00
Total de compra de materiales	3.556.599,91	100,00



Fuente: INDUMÁSTER

Elaboración: Autor.