



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA
DEDICADA A LA FABRICACIÓN Y EXPORTACIÓN DE MATERAS
HECHAS CON TAGUA A MONTEVIDEO - URUGUAY

AUTOR

Kimberly Nicole Sandoval Saá

AÑO

2020



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA DEDICADA
A LA FABRICACIÓN Y EXPORTACIÓN DE MATERAS HECHAS CON TAGUA
A MONTEVIDEO - URUGUAY

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

Profesor Guía

Karina del Rocío Falconí Ausay

Autor

Kimberly Nicole Sandoval Saá

Año

2020

DECLARACIÓN DEL PROFESOR GUÍA

“Declaro haber dirigido el trabajo, Plan de negocios para la creación de una empresa dedicada a la fabricación y exportación de materas hechas con tagua a Montevideo – Uruguay, a través de reuniones periódicas con la estudiante Kimberly Nicole Sandoval Saá, en el semestre 2020-10, orientando sus conocimientos y competencias para un eficiente desarrollo del tema escogido y dando cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que regulan los Trabajos de Titulación”.

Karina del Rocío Falconí Ausay

C.I: 0502395288

DECLARACIÓN DEL PROFESOR CORRECTOR

“Declaro haber revisado este trabajo, Plan de negocios para la creación de una empresa dedicada a la fabricación y exportación de materas hechas con tagua a Montevideo – Uruguay, de la estudiante Kimberly Nicole Sandoval Saá, en el semestre 2020-10, dando cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que regulan los Trabajos de Titulación”.

Alejandra Katherine Tapia Rosas

C.I: 1716180094

DECLARACIÓN DE AUTORÍA DEL ESTUDIANTE

“Declaro que este trabajo es original de mi autoría, que se han citado las fuentes correspondientes y que en su ejecución se respetaron las disposiciones legales que protegen los derechos de autor vigentes”.

Kimberly Nicole Sandoval Saá

C.I: 1723060164

AGRADECIMIENTOS

A mis padres que han realizado un gran esfuerzo durante toda su vida por brindarme los estudios necesarios para ser una gran profesional y ayudar en el cumplimiento de mis metas y objetivos.

A mis profesores por inculcarme todos sus conocimientos y saber guiarme hacia un camino lleno de éxitos.

DEDICATORIA

A Carlos, Gloria y Melanie:

Mis padres y mi hermana quienes son el motor de mi vida y cada día me brindan todo su amor y apoyo; son la motivación más grande para salir adelante y seguir su gran ejemplo de superación, compromiso y dedicación.

A todas mis amigos y personas que aportaron con su granito de arena para la culminación de este trabajo, brindándome su apoyo incondicional.

RESUMEN

El presente trabajo de titulación se enfoca en la investigación y análisis de la factibilidad para la creación de una empresa llamada EMATAGUA dedicada a la elaboración de materas hechas a base de tagua para su exportación hacia el mercado de Montevideo, ayudando así a la economía del país mediante ampliación de la oferta exportable aprovechando los recursos naturales de manera responsable que nos brinda nuestro ecosistema.

La tagua es un material vegetal resistente, considerado el sustituto del marfil animal. Actualmente es utilizado para la elaboración de bisutería y adornos; es muy apreciado por personas extranjeras debido a su contextura y elegancia. Se está incentivando al uso de esta materia prima en la industria artesanal y el gobierno de Ecuador ofrece varios incentivos para su exportación.

Para el proyecto se realizó la investigación del entorno externo de ambos países y de la industria manufacturera la cual se encuentra en crecimiento. Uruguay es un país destacado por su consumo de mate per cápita, presenta índices de crecimiento y buenos niveles de vida de sus habitantes. Se realizó entrevistas a expertos los cuales fueron de gran ayuda para la obtención de datos sobre cómo debería ser el manejo de la empresa, venta del producto y estrategias de internacionalización. Además se ejecutaron entrevistas y encuestas a posibles clientes potenciales los cuales presentaron resultados positivos sobre la adquisición del producto.

Basándose en la información recopilada, se diseñó el plan de marketing adecuado para la matera que se pretende lanzar al mercado, tomando en cuenta factores fundamentales del producto, precio, plaza y promoción. Por otro lado se planteó la idea de negocio mediante la implementación de la propuesta de filosofía y estructura organizacional ideal para un emprendimiento.

Para finalizar con lo expuesto se ejecutó la evaluación financiera proyectada a cinco años; con la cual se pudo determinar que la idea de negocio es viable. La inversión inicial requerida es de \$ 27,612.51, el mismo que será financiado por

préstamo y capital propio. Los criterios de inversión revelaron un VAN para el proyecto de \$22,320.83, un TIR de 28.92%, una IR de \$1.81 y finalmente un periodo de recuperación de 4 años.

ABSTRACT

This degree work focuses on the investigation and analysis of the feasibility for the creation of a company called EMATAGUA dedicated to the elaboration of mate cups made from TAGUA to export to the Montevideo market, is helping the economy of the country by expanding the exportable offer taking advantage of natural resources in a responsible way that our ecosystem offers us.

Tagua is a resistant plant material, considered the substitute for animal ivory. It is currently used for the elaboration of handmade jewelry and ornaments; It is much appreciated by foreign people because of its texture and elegance. The use of this raw material in the craft industry is being encouraged and the government of Ecuador offers several incentives for export.

For the project, research was carried out on the external environment of both countries and the manufacturing industry, which is growing. Uruguay is a country known for its consumption of mate per capita, has growth rates and good living standards of its inhabitants. Interviews were conducted with experts who were very helpful in obtaining data on how the management of the company, product sales and internationalization strategies should be. In addition, interviews and surveys were conducted with potential clients, which presented positive results on the acquisition of the product.

Based on the information collected, the appropriate marketing plan for the mate cups that is intended to be launched on the market was designed, taking into account fundamental factors of the product, price, place and promotion. On the other hand, the business idea was raised through the implementation of the ideal organizational philosophy and structure proposal for a entrepreneurship.

To conclude with the above, the five-year projected financial evaluation was executed; with which it could be determined that the business idea is viable. The initial investment required is \$ 27,612.51, which will be financed by loans and equity. The investment criteria revealed a NPV for the project of \$ 22,320.83, an IRR of 28.92%, an IR of \$ 1.81 and finally a recovery period of 4 years.

ÍNDICE

1. INTRODUCCIÓN	1
1.1. Objetivos.....	2
1.1.1. Objetivo General.....	2
1.1.2. Objetivos Específicos	2
2. ANÁLISIS ENTORNOS	3
2.1. Análisis del Entorno Externo.....	3
2.1.1. Entorno Externo PESTEL - ECUADOR.....	3
2.1.2. Entorno Externo PESTEL – URUGUAY	7
2.1.3. Análisis de la Industria.....	9
2.2. Matriz de Evaluación de Factores externos	12
3. ANÁLISIS DEL CLIENTE	14
3.1. Problema de la investigación.....	14
3.1.1. Preguntas de la investigación.....	14
3.1.2. Hipótesis de la investigación	15
3.1.3. Objetivos de la investigación	15
3.2. Investigación cualitativa y cuantitativa	15
3.2.1. Investigación cualitativa.....	15
3.2.1.1. Entrevista a expertos	15
3.2.1.2. Entrevistas a clientes	18
3.2.2. Investigación cuantitativa	20
4. OPORTUNIDAD DE NEGOCIO	23
4.1. Descripción de la oportunidad de negocio	23

5. PLAN DE MARKETING	27
5.1. Estrategia general de marketing	27
5.1.1. Mercado Objetivo	27
5.1.2. Propuesta de Valor	28
5.2. Mezcla de Marketing	29
5.2.1. Producto	29
5.2.1.1. Atributos y beneficios:.....	30
5.2.1.2. Branding	31
5.2.1.3. Empaque	31
5.2.1.4. Etiquetado.....	32
5.2.1.5. Soporte	32
5.2.2. Precio	33
5.2.2.1. Estrategia de fijación de precios	33
5.2.2.2. Estrategia de entrada.....	33
5.2.2.3. Estrategia de ajuste	34
5.2.3. Plaza	34
5.2.3.1. Estrategia de distribución.....	34
5.2.3.2. Canal de distribución	34
5.2.4. Promoción	34
5.2.4.1. Estrategia promocional	34
5.2.4.2. Publicidad	35
5.2.4.3. Promoción de ventas	35
5.2.4.4. Relaciones públicas	35
5.2.4.5. Marketing directo	35

6. PROPUESTA DE FILOSOFÍA Y ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	36
6.1. Misión, Visión y Objetivos de la organización	36
6.1.1. Misión	36
6.1.2. Visión.....	36
6.1.3. Objetivos	36
6.2. Plan de operaciones.....	37
6.2.1. Cadena de Valor.....	37
6.2.2. Mapa de Procesos.....	38
6.2.3. Flujo de Operaciones	38
6.2.4. Flujo de exportación	40
6.3. Estructura organizacional.....	42
7. EVALUACIÓN FINANCIERA	45
7.1. Proyecto de ingresos, costos y gastos.....	45
7.1.1. Proyecto de ingresos.....	45
7.1.2. Proyecto de costos	46
7.1.3. Proyecto de gastos.....	47
7.2. Inversión inicial, capital de trabajo y estructura de capital ..	47
7.2.1. Inversión inicial.....	47
7.2.2. Capital de trabajo	48
7.2.3. Estructura de capital.....	48
7.3. Proyección de estados de resultados, situación financiera, estado de flujo de efectivo y flujo de caja.....	48
7.3.1. Estado de Resultados	48

7.3.2.	Situación Financiera	49
7.3.3.	Estado de Flujo de Efectivo	51
7.3.4.	Flujo de caja	51
7.4.	Proyección de flujo de caja del inversionista, cálculo de la tasa de descuento, y criterios de valoración	52
7.4.1.	Proyección de flujo de caja del inversionista	52
7.4.2.	Cálculo de la tasa de descuento	52
7.4.3.	Criterios de evaluación	53
7.5.	Índices Financieros	53
7.5.1.	Rentabilidad	53
7.5.2.	Liquidez	53
7.5.3.	Endeudamiento	54
7.5.4.	Actividad	54
8.	CONCLUSIONES GENERALES	55
	REFERENCIAS	57
	ANEXOS	63

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla N° 1: Clasificación CIU sección C.....	10
Tabla N° 2: Matriz EFE.....	13
Tabla N° 3: Segmentación de mercado.....	28
Tabla N° 4: Modelo Canvas.....	29
Tabla N° 5: Costos del producto por cada unidad.....	33
Tabla N° 6: Detalle de costos y precios.....	42
Tabla N° 7: Descripción de perfiles.....	44
Tabla N° 8: Proyección de ingresos por ventas.....	46
Tabla N° 9: Proyección de gastos anuales.....	47
Tabla N° 10: Inversión inicial.....	47
Tabla N° 11: Estructura de capital.....	48
Tabla N° 12: Tabla de amortización.....	48
Tabla N° 13: Variaciones del Estados de Resultados.....	49
Tabla N° 14: Variaciones del Estado de Situación Financiera	51
Tabla N° 15: Flujo de caja del proyecto anual.....	52
Tabla N° 16: Flujo de caja del inversionista anual.....	52
Tabla N° 17: Datos cálculo de la tasa de descuento.....	52
Tabla N° 18: Criterios de inversión.....	53

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura N° 1: Modelo de Van Westendorp.....	23
Figura N° 2: Matera hecha de tagua.....	30
Figura N° 3: Logo de la empresa.....	31
Figura N° 4: Empaque del producto.....	32
Figura N° 5: Etiquetado del producto.....	32
Figura N° 6: Canal de distribución EMATAGUA.....	34
Figura N° 7: Cadena de valor EMATAGUA.....	37
Figura N° 8: Mapa de procesos EMATAGUA.....	38
Figura N° 9: Flujograma de operaciones EMATAGUA.....	39
Figura N° 10: Embalaje del producto.....	40
Figura N° 11: Flujograma de exportación.....	40
Figura N° 12: Organigrama.....	43

1. INTRODUCCIÓN

Ecuador es un país pequeño que cuenta con una gran biodiversidad tanto de plantas como de animales. “La Tagua también conocida como Nuez de marfil o marfil vegetal, es la semilla de la palma *Phytelephas macrocarpa*, que crece en los bosques húmedos y tropicales de la región del Pacífico, sobretodo en Panamá, Colombia y Ecuador” (ProEcuador, 2018). La tagua se ha utilizado esencialmente para la fabricación de joyas y artesanías las cuales son muy apreciadas por personas nacionales y extranjeras.

Uruguay es uno de los países que más consume mate, su consumo por persona es de aproximadamente 8 kilos anuales. El consumo de esta hierba se lo hace en “materas” o más conocidos en Uruguay como “mates o porongos”. Es una especie de recipiente donde se coloca el mate con agua caliente para su infusión y se consume con la ayuda de un sorbete llamado bombilla el cual tiene pequeños agujeros que sirven como un filtro para que no pase el mate (País, 2017).

La fabricación de las materas hechas con tagua o marfil vegetal en Ecuador puede llegar a ser un proyecto factible, debido a que es material vegetal el cuál no hay en mercado de Uruguay, y gracias a sus características tienen facilidad de manipulación para los consumidores de ese país, a más de poseer aspectos elegantes, brillantes, resistentes y sofisticados.

Otra razón muy importante es que se puede tomar ventaja de las relaciones comerciales que mantienen actualmente Ecuador con Uruguay, lo cual promueve el comercio bilateral entre los países miembros. El Acuerdo de Complementación Económica No. 59, vigente actualmente, involucra a varios los países miembros del CAN-MERCOSUR. Este acuerdo es de gran ayuda puesto que los productos comercializados entre los países miembros permite el ingreso con tarifa preferencial del 100%, es decir; no es obligatorio el pago de derechos arancelarios. (Ministerio de Comercio Exterior e Inversiones, 2019)

1.1. Objetivos

1.1.1. Objetivo General

Determinar la factibilidad y viabilidad de la implementación de un plan de negocios para la fabricación y exportación de materas hechas con tagua hacia Uruguay.

1.1.2. Objetivos Específicos

- Desarrollar el análisis del entorno externo de los países involucrados y de las industrias a través de la metodología PEST y PORTER.
- Ejecutar la investigación cualitativa y cuantitativa del mercado, a fin de conocer las necesidades y preferencias de consumo que tienen los consumidores.
- Describir la oportunidad de negocio que existe en el proyecto planteado mediante el estudio y correlación de la información obtenida de la investigación del entorno y mercado objetivo.
- Elegir las estrategias necesarias para la implementación del plan de marketing abarcando los parámetros necesarios que promoción el producto contemplado en el presente proyecto.
- Adoptar una estructura organizacional ideal para el buen funcionamiento del negocio que promocionará este producto; estableciendo misión, visión y objetivos organizacionales.
- Ejecutar un modelo financiero del proyecto para establecer la viabilidad que tiene el mismo.

2. ANÁLISIS ENTORNOS

2.1. Análisis del Entorno Externo

2.1.1. Entorno Externo PESTEL - ECUADOR

ENTORNO POLÍTICO

Estabilidad y riesgo político: Según referencias del Banco Central (2019), se puede apreciar que el país se encuentra en el puesto N° 123 de 190 en el Ranking Doing Business, lo cual nos muestra la facilidad que hay en el mismo para hacer negocios. El dato no favorece para muchos empresarios que quieren abrir su empresa y las actividades que conllevan por lo que baja las expectativas de generar nuevos emprendimientos.

Acuerdos comerciales: Se encuentra vigente el AAP.CE. 59 el cual establece preferencias arancelarias para el comercio bilateral entre los países miembros del CAN-MERCOSUR, dicho acuerdo exime el pago de aranceles en la importación de productos. (Ministerio de Comercio exterior e Inversiones, 2019)

ENTORNO ECONÓMICO

Producto Interno Bruto: Comparando el año 2018 con el 2019, Ecuador tuvo un incremento promedio del 0.3% en el Producto Interno en el segundo trimestre del último periodo (BCE, 2019). En los últimos años, el país ha disminuido la tasa de variación del PIB lo que demuestra que la economía está creciendo pero en menor porcentaje anual. El nivel de pobreza es del 25.5% y el índice de GINI de 0.46 en junio del año 2019 (BCE, 2019). Los esfuerzos del gobierno por mejorar la economía se enfocan en el presente año donde el Presidente Lenin Moreno logra tener un acuerdo con el Fondo Monetario Internacional (FMI), el cual busca brindar apoyo con las políticas económicas de 10.000 millones asegurando así la sostenibilidad fiscal, impulsar el sector privado y resguardar a los grupos más vulnerables. (Banco Mundial, 2019)

Tasas de empleo: Según resultados obtenidos de la Encuesta Nacional de Empleo Desempleo y Subempleo (INEC, 2019), podemos analizar los datos del mercado laboral del país hasta junio del 2019. Ecuador cuenta con una tasa global de participación del 66.8%. El desempleo se encuentra en un 4.4% a nivel

nacional, se puede comparar los datos por sexo, siendo así que un 5.5% de mujeres de la PEA no tienen un empleo, mientras que la situación de los hombres refleja una tasa del 3.7%; el empleo adecuado es el 37.9%; el 20.3% corresponde al subempleo, la tasa de otro empleo no pleno corresponde a un 26.4%; y finalmente el 10.4% se refiere al empleo no remunerado. Observando los resultados por ciudades; se puede observar que Quito es la ciudad con mayor desempleo en el país, la cual tiene una tasa del 8.3%, mientras que la más baja es la de Guayaquil con un 2.5%. (INEC, 2019)

Tasas de crecimiento económico: La oscilación de los precios en el mercado internacional afecta de manera directa a la economía de Ecuador por lo que es considerado como país dependiente de la exportación del petróleo; sin embargo, en los tomando en cuenta los últimos periodos se ha registrado un decremento de la participación en el PIB ecuatoriano, pasando de 13.2% en el año 2011 al 4.8% en el año 2017. (El Comercio, 2019)

El precio del petróleo ha ido disminuyendo a partir del año 2014, por consecuencia de la gran oferta que existe en el mercado internacional. Sin embargo; en el año 2018, hubo una ligera recuperación de los precios; tomando en cuenta el último año, a mayo del año 2019, el precio promedio del crudo fue de 60.2 USD por barril, lo cual ha disminuido alrededor de un 7.5% a comparación de mayo del año 2018, (BCE, 2019). La balanza comercial total tuvo un superávit en el primer quimestre del año 2019 de 49.02 millones USD. El declive de los valores del petróleo provocaron que las exportaciones petroleras desde el año 2014, bajen en un 31%; por lo que a partir del año 2017, las exportaciones no petroleras han tenido mayor relevancia y son las que predominan en el mercado mundial. (Cámara de Comercio de Guayaquil, 2019) Según el informe emitido por el COMEX (2018), se puede apreciar que los productos no petroleros más exportados en ese año fueron: el camarón, banano, enlatados de pescado y flores naturales; los mismos que representaron el 66% del total de exportaciones no petroleras. (COMEX,2018)

Las exportaciones de la partida 9602.00.90 por parte de Ecuador hacia el mundo en el año 2018 fueron de 569 mil dólares americanos; pero actualmente no hay comercialización hacia Uruguay (TradeMap, 2018).

ENTORNO SOCIAL

Tipos de consumo: La tagua es el sustituto ecológico del marfil animal por lo que se motiva a proteger el medio ambiente y evitar la extinción de muchos animales como el marfil de elefante, entre otros. (Moreira, 2017)

En la actualidad, la tagua es utilizada para la fabricación de botones, bisutería o adornos. El principal socio comercial para este tipo de productos es India ya que los botones son utilizados como complementos de ropa de distintas marcas conocidas en ese país. Parcialmente, la demanda de la tagua ha continuado constante en los últimos años debido a la falta de conocimiento sobre la tagua en mercados de América del Norte y Europa (ProEcuador, 2018). Mediante la cooperación del Instituto de Promoción de Exportaciones e Inversiones (Pro Ecuador), la Asociación de Exportadores de Tagua – ASETAGUA han sacado un documental y un libro llamado “Nuez de Marfil”, con el cual se busca la promoción y fortalecimiento de este producto en el mercado internacional. (Ecuador Inmediato, 2015)

Los residentes de las zonas donde crece la palma que contiene la tagua, consideran esta actividad como un complemento para su economía; debido a que las semillas de esta palma no se cosechan, sino que caen al suelo una vez que han llegado a madurar por lo que se procede a su recolección. (Valencia et al., 2013)

ENTORNO TECNOLÓGICO

Avances científicos e inversiones en investigación: Según datos obtenidos por el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (2015), un 67% de las empresas realizan inversiones en TIC (Tecnologías de la Información y Comunicación) y el 24.6% son de las compañías de las distintas industrias manufactureras. La frecuencia de uso de las redes sociales se ha ido intensificando en los últimos años, pero lo que se utiliza con más frecuencia para la comunicación de las empresas son los teléfonos celulares y el correo electrónico. (INEC, 2015)

Infraestructura tecnológica: Analizando datos de la Agencia de Regulación y control de las Telecomunicaciones del segundo trimestre del año 2019, Ecuador

posee 11.4 millones de cuentas con acceso a internet fijo, de las cuales el 82.5% corresponde a las operadoras del servicio avanzado que brindan internet móvil y del 17.5% restante se puede desglosar los datos por regiones. Tenemos que la Sierra cuenta con un 52.5%; la Costa, un 44.3% y la Amazonía un 3.05%. Las ciudades más representativas de este indicador es Guayas con un 28% y Pichincha con un 31% del total de cuentas. (ARCOTEL, 2019)

En la industria artesanal no ha habido un progreso en este aspecto, se ha utilizado la tecnología tradicional ya que es elaborado artesanalmente por manos de personas ecuatorianas, esto también ha ayudado a la conservación del medio ambiente. (Calero, s.f.)

ENTORNO ECOLÓGICO AMBIENTAL

Regulaciones: El Parque Nacional Machalilla es un área protegida de la costa ecuatoriana, sin embargo; se ha realizado programas ecológicos para la extracción de la tagua de manera responsable tomando en cuenta que este material es muy importante para la economía de muchos artesanos y microempresas dedicados a realizar manufacturas de este material. (La Hora, 2013)

Se han establecido estrategias de conservación y apoyo económico para la extracción adecuada de la tagua con la colaboración de El Ministerio de Ambiente y la gerencia del Parque Nacional Machalilla; por lo que se realiza educación ambiental a moradores, especialmente a niños de comunidades de bajos recursos económicos, cercanos a estas zonas. (Ministerio de Ambiente, 2013)

ENTORNO LEGAL

Leyes: El gobierno ha realizado varios esfuerzos por fomentar la producción nacional; actualmente se encuentra vigente la Ley de Fomento Artesanal con Registro oficial N° 446, en la cual detalla que los artesanos que cumplan con los requisitos necesarios gozarán de beneficios. Específicamente en el artículo 9, se dispone que las personas destinadas a la fabricación de artesanías que cumplan con los requisitos mencionados en dicha Ley, podrán hacer uso de los beneficios

otorgados como la importación libre de maquinaria y materia prima extranjera, así como la exención del pago de impuestos sobre la exportación de los productos. (Registro Oficial, 2003)

Las relaciones comerciales existentes entre Ecuador y Uruguay se basan principalmente en el Acuerdo vigente de Complementación Económica N° 59; la cual beneficia a las exportaciones ecuatorianas para entrar al mercado uruguayo con condiciones preferenciales. (Aladi, 2018)

La Junta Nacional de Defensa del Artesano exime a las personas autorizadas de la cancelación del Impuesto al Valor Agregado de servicios y productos, con una tarifa del cero por ciento. (SRI, 2015)

2.1.2. Entorno Externo PESTEL – URUGUAY

ENTORNO POLÍTICO

Estabilidad y riesgo político: Uruguay es uno de los países más estables de manera política, social y económicamente en la región. El nivel de corrupción se ha mantenido bajo, es una de las razones más importantes para el crecimiento del país durante estos años. (Banco Mundial, 2019)

ENTORNO ECONÓMICO

Producto interno bruto: La economía de este país ha tenido una tendencia creciente desde el año 2013 hasta el 2018 con un promedio anual del 4,1%; a pesar de la recesión que hubo en el periodo de 2017-2018, su economía continuó con la tendencia gracias a las políticas macroeconómicas y la expansión de mercados a los grupos más importantes como la silvicultura y agricultura. (Banco Mundial, 2019)

El poder de adquisición per cápita y de los hogares han incrementado alrededor de un 6.2% entre el año 2018 al 2019 con un promedio de 22,126 y 62,350 pesos respectivamente (INE, 2019), lo que equivale a 645.26 y 1,818.31 dólares americanos.

Pobreza: El Instituto Nacional de Estadísticas de Uruguay compila cifras que se pueden analizar; en el año 2018 la tasa de pobreza fue de 8.1%, y reúne a

ciudadanos que no están en capacidad de alcanzar el salario mínimo para abastecerse adecuadamente en la canasta básica alimenticia; mientras que el porcentaje en hogares es del 5.3%. Observando los resultados por región geográfica, se puede apreciar que en la ciudad de Montevideo la tasa asciende a 11.4% a comparación de zonas donde el número de habitantes es menor. (INE, 2019)

Política monetaria: Un método para conservar precios constantes en el país y mantener el valor de su moneda, es la aplicación de una política monetaria la cual se en estrategias para mantener un control deseado de inflación. Actualmente el cambio monetario se encuentra en 37.13 pesos uruguayos (UYU) por cada dólar estadounidense (USD); según el informe de Política Monetaria del segundo trimestre del 2019, las expectativas de inflación se mantienen relativamente estables variando en un rango de 7.4% a 7.7% siendo este el nivel de inflación más alto que se va a alcanzar en un plazo de 24 meses. (BCU, 2019)

ENTORNO SOCIAL

Demografía: Uruguay es un país Latinoamericano que se encuentra en mejor posición con respecto a sus países vecinos, se caracteriza por la igualdad entre la población, siendo así que la clase media ocupa el 60% del total de sus habitantes, por lo que el nivel de pobreza es bajo, con un 8,1% en el año 2018 e incluso la indigencia está casi extinta con un 0,1% para el mismo año. (Banco Mundial, 2019)

Condiciones de vida: Es uno de las naciones del continente con mayor nivel de confiabilidad gracias a la estabilidad política, social y económica que ha tenido durante los últimos 15 años, lo que ha permitido a sus habitantes tener un estilo de vida superior y poder destacarse a nivel mundial (Uruguay XXI, 2018).

Tipos de consumo: Según encuestas sobre el consumo de mate, el 55.3% de las respuestas se refiere al mate como un símbolo de identidad uruguaya. (Dominzain, Radakovich, Duarte y Castelli, 2014)

ENTORNO TECNOLÓGICO

Penetración de internet: En el estudio se indica que en el año 2003, el 13% de los hogares uruguayos tenía conexión a Internet, mientras que en el año 2016, la cifra llegó al 83%, y el 82% del total de hogares accede por banda ancha. Así mismo se indica que en los hogares de ingresos más bajos, el acceso a Internet pasó del 1% al 77%, seguido por una evolución del 4% al 83%. (INE, 2017)

Impacto de las nuevas tecnologías: En la industria uruguaya se ha preferido mantener alejado el nivel de tecnología en lo más mínimo ya que se considera que la utilización de la misma conlleva a que el producto incremente el precio lo que no es muy adecuado considerando la oferta que hay en la industria. Otra razón, es que la industria de artesanías considera que el 70% de los productos deben ser hechos a mano y el resto mediante el uso maquinas. (UNESCO, 2011)

ENTORNO ECOLÓGICO AMBIENTAL

El plan nacional ambiental busca fomentar las prácticas que integren prácticas de producción y consumo del medio ambiente ayudando así al ecosistema y su adecuada preservación de la biodiversidad. (MVOTMA, 2019)

ENTORNO LEGAL

Leyes: Las barreras arancelarias de dicho país son de cierta manera flexibles por los acuerdos que tienen con muchos países y grupos económicos, sin embargo los miembros de la OMC han realizado un pedido sobre la eliminación de la tasa consular del 2% a las importaciones sobre el valor CIF y reducir los requisitos de registro. (Cámara Nacional de Comercio y Servicios del Uruguay, s.f)

2.1.3. Análisis de la Industria

Para el proyecto planteado se tomará como referencia la industria manufacturera identificada con el código:

Tabla N° 1: Clasificación CIIU sección C

Sección:	C	Industrias Manufactureras
División:	C32	Otras Industrias Manufactureras.
Grupo:	C329	Otras Industrias Manufactureras N.C.P.
Clase:	C3290	Otras Industrias Manufactureras N.C.P.
Subclase:	C3290.3	Fabricación de Otros Artículos N.C.P.
Actividad:	C3290.39	Fabricación de otros artículos diversos: productos de tagua, artesanías de otros materiales (excepto plástico, porcelana, cerámico y madera), cedazos y cribas manuales; ramilletes y coronas de flores, cestas con arreglos florales; flores, frutas y plantas artificiales; maniqués de sastre, gelatinas, materias vegetales o minerales, etcétera.

Adaptado de: INEC, 2018.

La metodología utilizada en la investigación de la industria se fundamenta en las cinco fuerzas de Micheal Porter que influyen en la competitividad de la industria.

PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS PROVEEDORES:

- **Ecuador**

Cantidad de proveedores: Los factores que afectan a la industria son bajos, como se mencionó anteriormente, existen solamente doce empresas ecuatorianas que forman parte del CIIU analizado de los cuales, más del 60% de estas empresas son generadores de su propia materia prima, es decir; actúan como su propio proveedor (SUPERCIA, 2017). Por otro lado existe gran variedad de artesanos independientes sobre todo en las provincias costeras por lo que las empresas pueden tener facilidad de acceso y negociación con los mismos. (Montufar, 2013)

RIVALIDAD ENTRE COMPETIDORES:

- **Ecuador**

Cantidad de competidores: Según el Servicio de Rentas Internas, la industria analizada en el periodo 2015 - 2018 ha decrecido un promedio de 6% (SRI, 2018). Para el año 2017 en Ecuador están inscritas en la Superintendencia de Compañías doce empresas; el 42% ubicadas en Manabí, el 25% en Guayas y Pichincha, y finalmente el 8% en Santo Domingo de los Tsachilas. (SUPERCIA, 2017)

- **Uruguay**

Diversidad de competidores: Las importaciones de Uruguay de productos con clasificación arancelaria 9602.00.90 en el año 2018 fueron de 17 toneladas correspondientes a un valor de 638 mil dólares. En el periodo de 2014 a 2018 el valor de sus importaciones tuvieron un decrecimiento del 3%. Sus principales proveedores son: Estados Unidos, con una participación del 69.6%, Colombia con el 19.4% y China con el 4.2%. Analizando los datos anuales, se puede observar que entre el año 2017 y 2018, Estados Unidos ha tenido un decrecimiento de 18% en sus exportaciones hacia Uruguay mientras que Colombia y China han incrementado en un 72% y 145% respectivamente. (TradeMap, 2018)

En relación a lo mencionado se puede manifestar que la rivalidad entre competidores es alto.

PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS CONSUMIDORES:

Cantidad de clientes: Los socios comerciales más importantes para Uruguay dentro de este mercado son: Estados Unidos, Colombia, y China, los cuales tuvieron un decrecimiento en las importaciones para el año anterior (TradeMap, 2018). Cabe mencionar que Colombia es el competidor directo de Ecuador debido a que en dicho país existen bosques tropicales de los cuales se puede extraer la tagua. Considerando que los otros dos países no son una competencia directa por no poseer este recurso natural, este factor tiene una influencia media dentro de la industria.

- **Uruguay**

Cantidad de proveedores locales: Las materas son elaboradas artesanalmente y según datos del INE, se encuentran suscritas 1,376 empresas de comercio al por menor de artesanías, fantasías y souvenirs; por lo tanto hay una gran oferta de vendedores lo cual implica una amenaza alta en este sentido. (INE, 2019)

AMENAZA DE ENTRADA DE NUEVOS COMPETIDORES:

- **Ecuador**

Requerimiento de capital: Para la inversión en el país local, se estima una inversión aproximada para la apertura de un negocio en este sector de 128.000 dólares americanos según datos obtenidos por los balances de las empresas ecuatorianas. (SUPER CIA, 2017)

Diferenciación del producto: Para mejorar los niveles de rentabilidad de las microempresas se busca incrementar el valor agregado a la venta de tagua como es el pelado y secado, lo que implica mayor inversión en infraestructura y varios recursos necesarios para el cubrir los costos del proceso. (Calero, s.f.). Por lo tanto existe, una amenaza media de nuevos competidores en la industria.

AMENAZA DE INGRESO DE PRODUCTOS SUSTITUTOS:

- **Uruguay**

Materias primas: Las materias primas más utilizadas por la industria son: lana, textiles en general, madera, cerámica, cuero, metales, joyería, papel, vidrio, piedra. Por lo tanto, se considera que hay una gran cantidad de productos sustitutos en el mercado (UNESCO, 2011). La tagua no tiene sustitutos directos ya que es considerado marfil vegetal permitiendo un nivel alto de impacto en la industria, sin embargo; se debe tener en cuenta que existen productos sustitutos en el mercado elaborados con distintos materiales lo que se considera una amenaza alta.

2.2. Matriz de Evaluación de Factores externos

La Matriz de Evaluación de Factores Externos permite evaluar los elementos críticos para el éxito del entorno externo de la industria. La Tabla N° 1 indica los resultados tras un análisis de los factores principales del proyecto; se obtuvo una puntuación de 2.72 sobre la media de 2.5, y se puede concluir que la industria está utilizando de manera correcta las oportunidades y controlando las amenazas existentes en el sector. Cabe recalcar que los acuerdos comerciales entre ambos países son muy importantes ya que nos ayuda a tener mayores oportunidades en el mercado de destino. Por otro lado, el factor que más nos afecta es el nivel de competencia en el mercado uruguayo. Por lo cual las

estrategias a ser aplicadas en el proyecto se deben enfocar en neutralizar las amenazas existentes; aprovechando los elementos positivos en el mismo.

Tabla N° 2: Matriz EFE

Factores determinantes del éxito	Peso	Calificación	Valor Ponderado
OPORTUNIDADES			
1. Existencias de acuerdos comerciales	0.11	4	0.44
2. Barreras arancelarias flexibles	0.07	3	0.21
3. Nivel económico alto de Uruguay	0.11	4	0.44
4. Existencia de leyes vigentes que benefician al sector	0.09	4	0.36
5. Pocas empresas exportadoras de artesanías en Ecuador	0.07	3	0.21
6. Variedad de proveedores de tagua en la costa ecuatoriana	0.06	4	0.24
SUBTOTAL OPORTUNIDADES	0.51		1.9
AMENAZAS			
1. Alto nivel de competencia en el mercado uruguayo	0.12	2	0.24
2. Gran variedad de productos sustitutos	0.1	1	0.1
3. Bajo nivel de crecimiento poblacional	0.08	2	0.16
4. Competidores internacionales de exportaciones de tagua	0.06	2	0.12
5. Regulaciones para la extracción de la tagua	0.07	2	0.14
6. Disminución de exportaciones a Uruguay	0.06	1	0.06
SUBTOTAL AMENAZAS	0.49		0.82
VALORACIÓN TOTAL	1		2.72

Conclusiones:

- La tagua es un material muy atractivo para consumidores extranjeros, por lo que se ha incentivado a la extracción de la misma para la fabricación de diferentes artesanías y posteriormente la exportación hacia otros mercados.
- Se ha creado programas para el uso responsable de este producto sin afectar el ecosistema, se incentiva la utilización de este recurso natural en lugar del marfil animal; ayudando a la conservación de varias especies.
- Los empresarios de las MiPymes y artesanos aprovechan las oportunidades de los programas organizados por el gobierno como ferias internacionales con la finalidad de tener una mejor red de contactos y poder abaratar costos

- Existencia de leyes vigentes en el Ecuador que benefician a muchos artesanos que buscan expandir su negocio.
- La producción nacional en esta industria no es grande por lo que no existe un nivel alto de competitividad. No obstante, la competencia que representa la exportación de otros países como Colombia, quién también es proveedor de tagua, puede llegar a ser el verdadero rival dentro del mercado de Uruguay.
- A pesar de que Uruguay es un mercado pequeño, el nivel de vida de los ciudadanos es relativamente alto a comparación de otros países de la región, con una renta alta, por lo que están en capacidad de adquirir productos de acuerdo a las necesidades y preferencias que tengan.
- La economía de Uruguay ha tenido un crecimiento promedio anual del PIB del 4.1% y es estable en algunos factores que lo caracterizan. Por otro lado el Ecuador ha tenido un crecimiento económico de 0.3%. Sin embargo en exportaciones no petroleras ha tenido un crecimiento del 5% en el periodo diciembre del año 2017 al mismo mes del año 2018.
- Actualmente no existen exportaciones de Ecuador hacia Uruguay de la partida arancelaria 9602.00.90, sin embargo; se puede sacar ventaja de los acuerdos comerciales con dicho país y así expandir la oferta de productos no petroleros y mejorar las relaciones comerciales.

3. ANÁLISIS DEL CLIENTE

3.1. Problema de la investigación

- ¿Qué características debe poseer un matero elaborado a base de tagua para que sea adquirido?

3.1.1. Preguntas de la investigación

- ¿Cuáles son las características idóneas al momento de adquirir un matero?
- ¿Cuál es el canal de distribución que se ajusta a la necesidad de los consumidores?
- ¿Cuál es la frecuencia de compra del producto?

- ¿Cuál es el rango de precios que están dispuestos a pagar los consumidores por un matero a base de tagua?
- ¿Cuáles son los medios de publicidad óptimos para informarse sobre el producto?

3.1.2. Hipótesis de la investigación

Al menos el 73% de los encuestados entre 21 a 60 años, estarían dispuestos a comprar las materas hechas de tagua.

3.1.3. Objetivos de la investigación

- Identificar las características de los consumidores del mercado uruguayo al momento de adquirir un matero.
- Definir el canal de distribución más idóneo que se utilizará para la comercialización y venta del producto.
- Señalar la frecuencia de compra de materos.
- Determinar el precio de mercado adecuado para el producto mediante la aplicación del modelo Van Westendorp.
- Puntualizar los medios de publicidad y promoción apropiados para el producto

3.2. Investigación cualitativa y cuantitativa

3.2.1. Investigación cualitativa

Se implementará la metodología de investigación cualitativa, a través del cual se extrae información tendiente al análisis de la industria y del cliente. Se realizaron 4 entrevistas: dos a expertos a fin de conocer temas sobre comercio exterior y la industria artesanal, y las otras dos fueron realizadas a potenciales clientes.

3.2.1.1. Entrevista a expertos

Entrevista 1

Datos personales:

Nombre: José Franco

Institución: Universidad Internacional del Ecuador – UIDE

Ocupación: Consultor de internacionalización empresarial, Docente.

Resultados:

El canal de comercialización, dependiendo del mercado al que se quiere dirigir, se puede considerar la distribución en centros especializados de esos artículos, los mismos pueden ser de mayor calidad, otra alternativa es la venta en mercados populares, en los cuales el precio puede variar de acuerdo a la variedad y los materiales utilizados.

El mercado objetivo debe ser las personas de una situación económica media - alta, las cuales tengan mayor disposición de pago por la compra de los porongos hechos de tagua. Por lo tanto, el producto debe tener ciertas características especiales con atribuciones diferenciadas que le permitan sobresalir a comparación de la competencia. Además, se puede complementar con accesorios como: las bombillas, termos, estuches, entre otros; brindando mayores beneficios.

La introducción al mercado es a través de alianzas con empresas especializadas en mate, distribuidores o agentes que tengan una amplia cobertura de comercialización en Montevideo, así se reducen los riesgos evitando invertir más dinero de lo que en realidad una Pyme ecuatoriana puede hacerlo. Por otro lado, analizando el medio de transporte para el envío del producto sería mejor considerar la vía aérea debido a que el negocio exportará cantidades pequeñas de mercadería.

Generalmente las empresas dentro del grupo de Pymes buscan la internacionalización de su producción y utilizan medios digitales como son: redes sociales, páginas web, catálogos online. De esta manera el cliente puede tener una experiencia personalizada siempre y cuando estos medios estén diseñados de una manera adecuada para la interacción de las personas. Los medios ATL son de difusión masiva, no son recomendables ya que representan altos costos para la empresa, son innecesarios para la internacionalización de una Pyme. Otra manera es llegar a un acuerdo con la empresa o distribuidora uruguaya encargada de toda la parte de promoción y publicidad dirigida hacia el mercado objetivo.

El régimen a ser utilizado es la exportación al consumo por lo que los trámites legales para continuar con el proceso de exportación son los regulares, no existe

ninguna restricción para este tipo de productos, sin embargo, es necesario tener en cuenta si se aplican limitaciones para la exportación de tagua.

Entrevista 2

Datos personales:

Nombre: Karoline Cruz

Empresa: Flor Arte

Ocupación: Administradora del negocio

Resultados:

La industria artesanal es una fuente de ingresos que puede ser explotada de diversas maneras, debido a que las artesanías no son un producto de primera necesidad, es necesario realizar un estudio de mercado y enfocarse en productos específicos, lo que facilita la innovación según las tendencias y preferencias del mercado.

Las personas, especialmente los extranjeros, optan por las artesanías hechas a mano debido al tiempo, esfuerzo y detalles que se requiere para su elaboración por lo que están dispuestos a pagar un precio más alto que el de costumbre y se incentiva la exportación hacia otros países en la actualidad.

La mayor competencia existente en la industria son las empresas chinas que importan productos y ofrecen una extensa variedad de productos similares a precios inferiores reemplazando los ofertados en el mercado ecuatoriano, causando el aumento del desempleo en el sector. Por otra parte, la producción local mantiene una competencia leal manteniendo precios similares para la venta en el mercado.

La búsqueda de nuevas alternativas es de gran importancia para estabilizarse, el servicio que se brinda a los clientes debe ser personalizado ya que se busca la fidelización de sus consumidores, la explicación de las ventajas y el proceso de elaboración que ha sido sometido un producto es de gran ayuda porque concientiza a las personas sobre el valor del mismo. Generalmente este tipo de negocios tienen un crecimiento gradual, por lo que el personal tiene que estar motivado y capacitado para lograr que los clientes adquieran los productos.

Los costos, gastos fijos y la inversión inicial es lo más fuerte que se debe asumir al iniciar un negocio, por cuanto se debe adquirir la maquinaria e instrumentos necesarios para la elaboración de los productos artesanales, contratar al personal requerido, entre otras actividades y costos que no pueden ser exonerados.

La maquinaria depende de los productos a ser elaborados, en este caso pueden ser maquinas especializadas en tallado, calado y herramientas básicas. Se tiene que realizar la inversión de acuerdo al plan de producción previamente analizado e ir incrementando poco a poco según la demanda existente. En el caso de exportación es aconsejable hacer una proyección de ventas y un plan de producción para un cierto tiempo, el envío de la mercancía debe ser en cantidades grandes para reducir los costos de logística internacional y que no tenga un efecto tan grande en el precio dirigido al consumidor en Montevideo y lograr competir en el mercado.

La producción debe estar sujeta en base a muestras y ventas bajo pedido. Se debe mantener un sistema de inventario adecuado, para mantener costos bajos y evitar desabastecimientos; por lo que es necesario realizar un análisis sobre el tiempo de elaboración de un producto, y así poder definir un tiempo de entrega de los pedidos. El precio de venta dependerá de todos los recursos utilizados para la elaboración del producto, así como la mano de obra y el tiempo utilizado. Una ventaja de los productos artesanales es que se pueden aplicar todas las sugerencias obtenidas por parte de los clientes e innovar en diseños.

3.2.1.2. Entrevistas a clientes

Entrevista 1

Datos personales:

Nombre: Mateo D`Acosta

Institución: Embajada de Uruguay

Ocupación: Primer secretario cónsul

Resultados:

En la industria artesanal hay asociaciones que operan y fomentan este negocio, sin embargo; existe un alto grado de informalidad en el mercado uruguayo. En

Montevideo, lo artesanal es un sector bastante considerable donde operan los negocios como en el Mercado de la Abundancia donde existe una sección específica para los artesanos, en ferias que se organizan a lo largo del año; la más importante es la feria de la artesanía realizada en diciembre, la cual es muy popular, y de manera informal se tiene a los artesanos que se ubican en el centro histórico de Uruguay para poder ofrecer este tipo de productos a personas extranjeras.

Analizando la industria se puede decir que es volátil y que ha pesar de los cambios que habido en la economía se ha mantenido operando, lo que nos indica que no es un negocio con alta rentabilidad a comparación de otros sectores, pero existe una demanda para cubrir en el mercado.

Los principales productos que se ofrecen en la industria son principalmente las artesanías de mate, ya que es toda una cultura en el país. Se utilizan materiales como el cuero, lo cual es muy codiciado por los extranjeros ya que tiene un precio menor, también en la costa este se pueden apreciar adornos o joyas hechas con oro, plata, cuarzo, piedras semi preciosas.

Alrededor de un 60% de la población consumen diariamente mate y si se toma en cuenta a las personas que lo beben ocasionalmente, el porcentaje debe aumentar. La mayoría de personas uruguayas, por no decir todas, tienen más de una matera en casa y los accesorios que lo complementan.

Las materas inicialmente son hechas de calabaza, pero en la actualidad los consumidores están dispuestos a adquirir porongos de varios materiales como plástico, silicona, metal, entre otros. Lo importante es que sea resistente al calor y manipulable para los clientes. Además es importante que se lo promocióne como un producto ecuatoriano para que exista más conocimiento sobre el país en el mercado de Uruguay.

Entrevista 2

Datos personales:

Nombre: José María Muñiz

Empresa: Restaurante Parrilladas Uruguayas

Ocupación: Propietario - Administrador del negocio

Resultados:

Uruguay es un país artesanal dedicado a fabricar artículos como bisutería, mates, adornos, entre otros. El material más utilizado en este sector es el cuero y el producto más elaborado es el mate o porongo por su alto grado de consumo. Para definir el precio del producto es sustancial considerar los factores que lo caracterizan como la calidad, diseño, resistencia, color, entre otros. Los elementos más importantes para la compra de esta clase de producto es el precio y la calidad.

En el país, el mate es consumido principalmente por costumbre y cubre un amplio porcentaje de la población debido a que se consume desde la niñez hasta edades adultas. Otra razón es que esta hierba tiene propiedades naturales las cuales sirven como energizante y aliviadolores musculares.

Antes de consumir el mate regularmente, es necesario que el envase hecho de calabaza, madera o coco sea sometido al proceso de curación debido a que estos materiales son porosos, de esta manera se cierran y se evita que el sabor de la hierba sea absorbida creando un sabor diferente para el mate.

No hay un lugar específico de compra del producto ya que es algo muy común en el mercado, por lo que es vendido en distintas partes de la ciudad.

3.2.2. Investigación cuantitativa

Para el análisis cuantitativo se ha utilizado el método no probabilístico de muestreo por conveniencia.

3.2.2.1. Encuestas

Se ha realizado 11 encuestas a potenciales clientes, mujeres y hombres de 21 a 60 años de nacionalidad uruguaya.

Dicha encuesta fue compuesta de 20 preguntas cerradas, enfocadas en conocer su percepción del mercado y preferencias de consumo. (Ver Anexo 1)

Para examinar los resultados de la encuesta se realizó un análisis correlacional y con las preguntas con mayor correlación se elaboró las tablas de contingencia respectivas (Ver Anexo 2), obteniendo los siguientes resultados:

Perfil demográfico:

El mercado objetivo que está compuesto en su mayoría por hombres cuya edad oscila entre los 21 y 60 años con estrato social media alta. Después las personas de sexo femenino entre las edades de 21 y 40 con estrato social medio alto.

Gustos y preferencias:

De todos los encuestados se comprobó que el 100% consumen mate, y que al menos el 45% de ellos tienen un matero hecho de calabaza.

Producto:

Según los resultados obtenidos, el 73 % de las personas encuestadas tiene una respuesta positiva sobre la disposición de compra de estos productos, mientras que el 27% es indiferente. Por otro lado, el 64% de los encuestados no tienen conocimiento sobre lo que es la tagua, por lo que se deben elegir las estrategias adecuadas para promocionar y dar a conocer las bondades que brinda en el producto. Por otro lado, el 55% de las personas decidieron que prefieren adquirir el producto en un tamaño mediano (190 – 210 mL), mientras que el 45% eligieron una presentación en tamaño pequeño (140 – 160 mL). El 82% coincide en que la frecuencia de compra para este tipo de productos es de 1 a 3 veces al año. En lo relativo a los atributos del producto, se puede mencionar que las personas que se ubican en un estrato social media alta y en un rango de edad entre los 21 y 40 años, anteponen la calidad y el diseño como sus factores más importantes, mientras que los encuestados que se encuentran en clases económicas más bajas prefieren el color de los productos. El 63.6% de los encuestados no sabe lo que es la tagua por lo que se debe aplicar estrategias que den a conocer sus atributos.

Plaza:

El 67% del segmento masculino tiene preferencia en adquirir el producto en supermercados mientras en un 80% del femenino opta mejor por opciones como mercados populares y ferias.

Promoción:

El 100% de los encuestados prefiere conocer sobre el producto a través de redes sociales, por lo que se debe escoger las estrategias adecuadas para poder llegar al cliente por los medios necesarios.

Precio:

Para el análisis de precios se ha realizado con el Modelo de Van Westendorp y los resultados nos demuestran que existe un rango de precio aceptable entre 9.50 USD – 12.50 USD, el precio óptimo es de 10 USD y el precio de indiferencia es de 11 USD por lo que se debe mantener dentro de este rango. (Anexo 2)

Conclusión análisis cualitativo y cuantitativo

En cuanto a los resultados conseguidos a través de la exploración cualitativa y cuantitativa, se evidencia lo siguiente:

Uruguay es uno de los países que más consume mate per cápita, aproximadamente 8 kilos anuales (País, 2017). Hay una predisposición de compra positiva del 73% de los encuestados; las preferencias sobre el material de las materas se han ido ampliando con el paso del tiempo por lo que se puede expandir la oferta. Actualmente se tiene mayor conciencia sobre el cuidado de la naturaleza por lo que eligen productos hechos con materiales ecológicos como es la tagua; por lo que es necesario promocionar las propiedades de la misma. Por otro lado, el producto va a ir enfocado hacia un segmento de personas con estrato social medio alto; por lo tanto debe tener características acorde a las preferencias de los consumidores como es el tamaño de las materas de (190 – 210 mL); gama de colores como es el blanco original de la tagua, negro, café; la calidad y dureza que nos proporciona esta semilla vegetal permite que el producto tenga alta durabilidad. Las preferencias de adquisición de los productos son los supermercados y mercados populares y la promoción será a través de redes sociales. Para el envío del producto hacia el país de destino se lo realizará vía marítima al ser la opción más económica permitiendo reducir costos. Se debe crear alianzas con empresas distribuidoras que tengan amplio conocimiento del mercado, de esta manera se facilitará la entrada del producto. El precio tiene que mantenerse en un rango de 9,50 USD y 12,50 USD; el precio óptimo es de 9,80 USD lo que equivale a 368 pesos uruguayos.

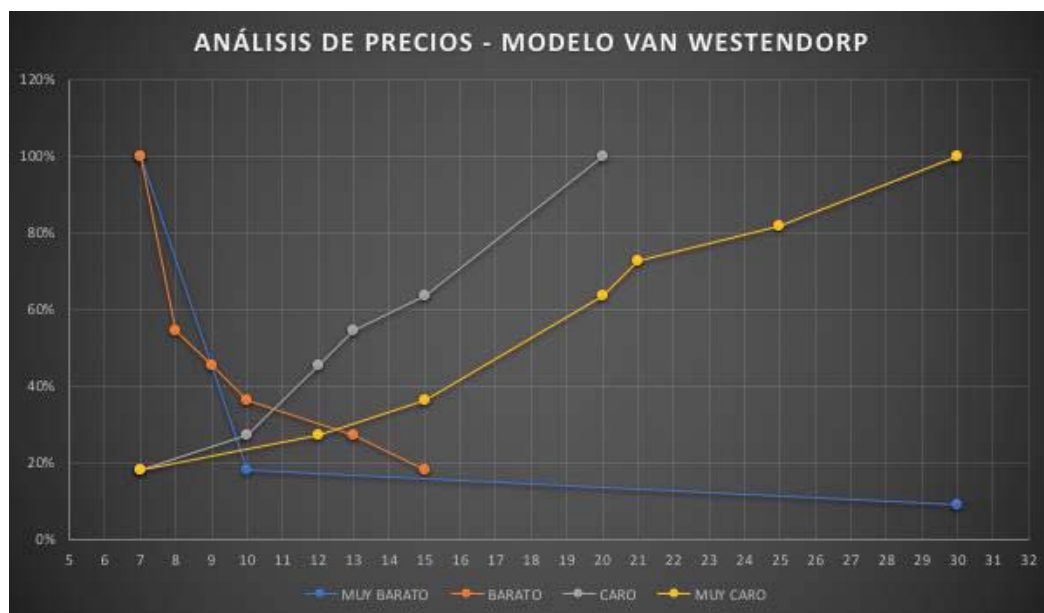


Figura N° 1: Modelo de Van Westendorp

4. OPORTUNIDAD DE NEGOCIO

4.1. Descripción de la oportunidad de negocio

Conforme la información obtenida mediante el análisis de la industria y del cliente se evidencia una oportunidad de negocio para el emprendimiento planteado. Determinando que Ecuador es un país con una gran biodiversidad en flora y fauna gracias a que se encuentra ubicada geográficamente en la línea ecuatorial lo que permite tener distintos climas en diferentes partes del país. Específicamente, la tagua o marfil vegetal crece de manera silvestre en las montañas húmedas y tropicales al oeste de la región y es la semilla de la palma *Phytelephas*. Se caracteriza por tener una contextura dura, lisa, opaca inodora e insípida, de color blanco hueso; la cual después de ser sometida a un proceso de secado y pulimento se asemeja mucho al marfil animal. (Andrago, Taipe, 2014)

Conforme lo antes mencionado, se explora la opción para el uso de la tagua ecuatoriana; pues es un producto que no depende de la siembra, sino que crece de manera silvestre en los bosques tropicales del país los cuales tienen características únicas a nivel mundial. Por ello, a la hora de elegir un producto con este material vegetal, ha fomentado la comercialización internacional,

ayudando a la preservación de su hábitat, pues se ha concientizado sobre la necesidad de aprovisionamiento de materia prima para seguir con la elaboración de este tipo de productos. (Ministerio de Comercio Exterior e Inversiones, 2017) Actualmente, existen regulaciones que controlan la extracción responsable de la semilla, la cual beneficia a muchas pequeñas y medianas empresas que dependen de este recurso natural.

La economía del país siempre ha sido dependiente de la venta del petróleo en el mercado internacional provocando inestabilidad económica; por lo que el fomento de la exportación de productos no petroleros ha incrementado significativamente. En la industria manufacturera se puede evidenciar que existen leyes vigentes como la Ley de Fomento Artesanal las cuales protegen al artesano ecuatoriano brindando beneficios y oportunidades para la creación de un negocio rentable.

La competencia local es baja ya que solamente se encuentran suscritas doce empresas en la Superintendencia de Compañías (SUPERCIA, 2017). Como nos menciona Karoline Cruz en la entrevista realizada, las empresas del sector por lo general van creciendo gradualmente según la demanda que exista y la participación de mercado que tenga cada empresa; por lo que se impulsa a tener una competencia leal y justa entre las compañías que operan en el sector mediante el establecimiento de precios similares entre los negocios, de esta manera se busca continuar en el mercado.

El país ha exportado tagua o marfil vegetal hace varios años atrás en artículos como botones, bisutería y adornos. Según datos obtenidos en TradeMap (2018), los principales importadores para productos manufacturados hechos de materiales vegetales y minerales son: Hong Kong, China, Italia, Turquía, España. Las principales provincias de las cuales se obtiene la materia vegetal es en Esmeraldas, Santo Domingo, Manabí, Bolívar, Los Ríos. (ProEcuador, s,f) Por otro lado, analizando el país de destino; Uruguay cuenta con una estabilidad política, económica, social y cultural; lo que le permite ser uno de los países más confiables en América Latina. Su economía cuenta con un crecimiento anual promedio del 4.1% en el periodo del 2013 al 2018 (Banco Mundial). Uno de los objetivos del gobierno es mantener el valor de su moneda por lo que evitan que

los precios lleguen a ser muy volátiles, esto es posible mediante la aplicación de políticas monetarias adecuadas en la economía. Según datos del Instituto Nacional de Estadísticas de Uruguay (2019), la tasa de pobreza por persona es de 8.1%, mientras que por hogares es del 5.3%.

Según información proporcionada por las entrevistas a los clientes, el consumo de la hierba mate en el país de Uruguay es principalmente por costumbres y tradiciones. Desde tiempos ancestrales fue consumida por los indígenas de la región en las zonas fronterizas y se expandió por todo el país; es una bebida energizante que contiene muchos nutrientes ayudando así a mantenerse con mayor energía y vitalidad. Esta costumbre se transmite de generación en generación, y a pesar de que el país no es el productor original de la hierba mate, sus habitantes son los principales consumidores per cápita y son distinguidos en todas partes por su costumbre de llevar a todos lados su matera y un termo.

La hierba mate se la consume en envases llamados materas, mates o porongos los cuales están hechos principalmente de materiales como: calabaza, coco, madera y cerámica. Como nos Menciona Jorge Muñiz en su entrevista, los artesanos que elaboran este tipo de productos tienen que tener mucha imaginación y creatividad, ya que se pueden incorporar varios elementos como cuero, plata, oro entre otros, los cuales pueden brindar un valor agregado al producto.

Según datos obtenidos del análisis cuantitativo, los factores más importantes para los encuestados en todos los rangos de edades, pertenecientes a la clase socioeconómica alta, fue considerada la calidad y diseño; mientras que el de la media - baja un factor relevante fue el color.

Antes de consumir el mate en los diferentes envases, es necesario someterlos a un proceso de curación. El mismo que se realiza a las materas o porongos hechas de materiales naturales como: la calabaza, coco y madera debido a que tienen texturas porosas las cuales no permiten que el sabor de la hierba sea la ideal, tomando un sabor amargo o propio de la materia prima. Teniendo en cuenta esta causa, al utilizarla tagua en este tipo de envases, se puede eximir la realización de esta técnica debido a que la textura del marfil vegetal es lisa.

En la actualidad ha incrementado las tendencias ecológicas en el mundo, por lo que los consumidores cada vez exigen que los productos tengan factores o cualidades eco-amigables. En cuanto a las exigencias actuales del mercado, el fomento de la elaboración de productos hechos con tagua es cada vez más grande. Gracias a las características mencionadas anteriormente de la tagua, es conocido como el sustituto del marfil animal. Consecuentemente ayuda a la preservación de animales que corren peligro de extinción como: elefantes o rinocerontes, debido la extracción y comercialización ilegal del marfil de sus colmillos.

Por otro lado, no se evidencia un crecimiento considerable en el comercio entre Uruguay y Ecuador en los últimos años; como nos menciona el Secretario Jorge Da'Costa, se debe impulsar el comercio entre ambos países ya que tanto los ecuatorianos como los uruguayos no conocen mucho acerca de su país vecino. Es por eso que las exportaciones deben incluir la promoción del país de origen de los productos y presentar las costumbres, tradiciones, turismo entre otras cosas.

El Magister José Franco nos expresa que se debe tomar ventaja de los beneficios que brindan los tratados comerciales con Uruguay para la exportación de productos ecuatorianos hacia el mercado internacional. Actualmente, Ecuador forma parte del bloque económico Mercados Comunes del Sur – MERCOSUR y de la Asociación Latinoamericana de Integración – ALADI; por lo que se goza de la reducción de barreras arancelarias establecidas en el Acuerdo de Alcance parcial Complementación Económica N° 59 - AAP CE N° 59. (Ministerio de Comercio Exterior, 2016)

Los mates o porongos elaborados de tagua van a ser dirigidos a clientes que estén dentro del rango de 21 a 60 años pertenecientes a la clase socioeconómica media alta que residan en la ciudad de Montevideo en Uruguay.

Finalmente, se puede decir que el producto presentado en el actual plan de negocios tiene una gran oportunidad de negocio, según los resultados de las encuestas, el 73% de los encuestados han tenido una respuesta afirmativa sobre nivel de disposición de compra, mientras que el 27% es indiferente ante el producto. El proyecto se pretende enfocar sobretudo en el material vegetal, que

a pesar de existir muchos materiales sustitutos con los que se elabora el envase; la tagua es una materia prima única de ciertos países de América Latina, de los cuales sobresale Ecuador por sus características. Por lo tanto se espera que con la ayuda de las estrategias elegidas que involucran todo el proceso de internacionalización, el producto llegue a posicionarse en el mercado de manera satisfactoria.

5. PLAN DE MARKETING

5.1. Estrategia general de marketing

Para la realización del plan de negocios sobre la exportación de materas elaboradas de tagua se ha decidido adoptar la estrategia de diferenciación del producto.

Como se mencionó en capítulos anteriores, estos envases son elaborados con diversos elementos; por lo que es valioso que el producto tenga factores diferenciadores los cuales ayuden a sobresalir con respecto a la competencia.

Por esa razón se ofrece un material ecuatoriano el cuál no existe en el mercado uruguayo, las características de la semilla brindan una alta calidad y se ofrecerá distintos diseños y formas para cada cubrir las distintas preferencias de los consumidores en el mercado.

Estrategia de Internacionalización

La mejor forma para la internacionalización de la empresa es la exportación directa; debido a que se entrega la mercadería a una empresa de distribución mayorista la cual se encarga de llevar el producto a los distintos puntos de venta en el mercado objetivo, cubriendo así mayor área geográfica.

En el Art. 158 del Reglamento del COPCI se detalla el Régimen Aduanero de exportación definitiva para el consumo, donde el producto es transportado afuera del territorio ecuatoriano (SENAE, 2017).

5.1.1. Mercado Objetivo

Para el análisis del mercado objetivo se ha realizado la segmentación con datos más relevantes del consumidor, obtenidos de fuentes secundarias como el

Instituto Nacional de Estadísticas de Uruguay; además, de las encuestas realizadas a los clientes del segmento previsto.

Tabla N° 3: Segmentación de mercado

SEGMENTACIÓN DE MERCADO				
	Variables	Descripción	%	Cantidad
Geográfica	País	Uruguay	100%	3,286,314
	Ciudad	Montevideo	40%	1,319,108
	Municipio	B	11%	147,577
	Región	CCZ01	31%	46,361
	Zona	Urbana	100%	46,361
Demográfica	Edad	21 - 60 años	60%	27,817
	Clase Social	Alta (A+, A-)	17%	4,812
Psicográfica	Estilo de vida	Consumo de mate	80%	3,850
Conductual	Compras	Compra de materas	36%	1,752
	Aceptación del producto	Porcentaje de encuestados dispuestos a adquirir el producto	73%	1,275
Total Mercado Objetivo				1,275

Adaptado de: Instituto Nacional de Estadísticas de Uruguay

El mercado objetivo para el plan de negocios es de 1.275 personas de Montevideo que residen en el municipio B en la zona rural de la región 1; en un rango de edad de los 21 a los 60 años pertenecientes a la clase social alta que consuman mate, compren materos de 1 a 3 veces al año y mantengan una disposición de compra positiva del producto expuesto en el trabajo.

5.1.2. Propuesta de Valor

A partir de las características del mercado internacional al que se va a exportar el producto, la estrategia de posicionamiento elegida es “Más por lo mismo”, y se basa en brindar mayores beneficios por el mismo precio que el de la competencia. El consumo de mate en el país de Uruguay es realmente una tradición de muchos años por lo que las personas tienen definida la manera de como consumir la hierba y los envases que utilizan. Sin embargo, como nos menciona el Secretario Jorge Da’Costa; actualmente las personas están

dispuestas a utilizar materas hechas con materiales diferentes a los tradicionales como el vidrio y la silicona.

Por lo tanto, la promoción de la tagua en el mercado de Montevideo es esencial para poder llegar a tener un posicionamiento en el mercado.

Se ha realizado el modelo Canvas en el que se puede observar los factores involucrados los cuales dirigen a la propuesta de valor que se le puede brindar al cliente.

Tabla N° 4: Modelo Canvas

ALIANZAS - Proveedores de tagua. -Empresas en artículos de aluminio que nos provean de las bombillas y soportes para el mate. - Operadores logísticos - Entidades gubernamentales involucradas en el proceso de exportación. - Distribuidores y tiendas especializadas para llegar a mayores puntos de venta en el mercado objetivo.	PROCESOS - Control de calidad de la materia prima. - Control de calidad de las bombillas y soportes. - Diseño y tallado. - Empaque y embalaje adecuado para la logística elegida. - Acuerdos con empresas aliadas en Uruguay.	PROPUESTA DE VALOR Mates hechos de tagua que gracias a sus características se asemeja al marfil animal y es 100% ecológica de alta calidad. No es un material poroso por lo que se puede exonerar el proceso de curación. Diseños diferentes a los tradicionales según las preferencias de los consumidores en el mercado objetivo.	RELACIONES - Crear relaciones sólidas con los clientes mediante una página web y redes sociales actualizadas que permitan identificar sugerencias o quejas de los clientes para lograr una satisfacción del mismo.	SEGMENTOS DE CLIENTES - Personas de Uruguay que residen en Montevideo, residen en el municipio B en la zona rural de la región 1; en un rango de edad de 21 a 60 años, de clase social alta, que les guste consumir la hierba en los mates o porongos; y están dispuestos a comprar el producto propuesto. - Empresas mayoristas ubicadas en el departamento de Montevideo.
	RECURSOS - Capital Humano: Artesanos y administrativos con experiencia. - Materia prima: Tagua - Maquinaria de tallado - Infraestructura: Oficina para elaboración, empaquetado y almacenaje del producto. - Tecnología de la Información (TIC's): administración de la página web con catálogos en línea y manejo de redes		CANAL DE DISTRIBUCIÓN - Canal indirecto mediante mayoristas, los cuales tengan una red amplia de clientes en el mercado internacional. - El uso de redes sociales y página web para la promoción del producto e interacción con el cliente.	
COSTOS Los principales costos de la empresa son: - Costos fijos: servicios básicos, salarios de colaboradores, arriendo de oficina, - Costos variables: materia prima, adquisición de bombillas y soportes maquinaria, costos de logística, impuestos, costos por promoción y publicidad.		INGRESOS - Venta de los productos mediante carta de crédito		

5.2. Mezcla de Marketing

Para el desarrollo del mix de marketing se utiliza la información basada en la investigación cuantitativa la cual refleja las mejores estrategias con respecto a las 4 P's de marketing que son:

5.2.1. Producto

El proyecto se fundamenta esencialmente en la exportación de materas hechas de tagua comprendidos en la partida arancelaria 9602.00.90 que corresponde a "las demás" de Materias vegetales o minerales para tallar, trabajadas, y manufacturas de estas materias; manufacturas moldeadas o talladas de cera, parafina, estearina, gomas o resinas naturales o pasta para modelar y demás

manufacturas moldeadas o talladas no expresadas ni comprendidas en otra parte; gelatina sin endurecer trabajada, excepto la de la partida 35.03, y manufacturas de gelatina sin endurecer (SENAE, 2012).

El producto consta de una matera hecha de tagua en la mayoría de su composición, tendrá un soporte de aluminio el cual permita al matero que no se caiga, como se ve en la figura N° 2, y por último la bombilla de 13 cm de largo hecha igualmente de aluminio la cual es prácticamente como un sorbete ligeramente curvo en la parte superior y con la boquilla plana para que facilite la absorción del mate, mientras que la parte inferior es un filtro que no permite el paso de la hierba a través de la bombilla. Las medidas de la matera serán de 10 cm de altura y el diámetro de su boquilla serán de 7 cm.



Figura N° 2: Matera hecha de tagua

5.2.1.1. Atributos y beneficios:

Para tener una mejor visión de los atributos y beneficios del producto se los detalla a continuación:

- Materia prima vegetal 100% ecológica
- Características similares al marfil animal: Resistencia, color blanco hueso, lisa, insípida e inolora.
- Al ser parecida al marfil animal se permite cuidar al reino animal del cuál se extrae ilegalmente este material.

- Su textura no es porosa por lo que se evita someter al producto al proceso de una curación del envase, permitiendo mantener el sabor del mate intacto.
- No hay un sustituto directo en el mercado uruguayo debido a que la tagua es originalmente de Ecuador, Colombia y Panamá. Cabe recalcar que la tagua ecuatoriana tiene mejor calidad que la de los países competidores.

5.2.1.2. Branding

Marca: El nombre de la empresa se formó por la combinación de las palabras: ecológico, mate y tagua; dando como resultado “EMATAGUA” y se le añadió la palabra Ecuador para promocionar que es un producto ecuatoriano.

Logotipo: Para el logotipo se decide poner los elementos representativos del producto como el las semillas de tagua, la hierba mate y un porongo, y se utilizará una paleta de colores que contengan el verde el cual representa la naturaleza, vida refiriéndose así a la preocupación por el medio ambiente, mientras que las letras serán de color negro que representa elegancia, sofisticación y exclusividad el cual se refiere a nuestro segmento de clientes.

Slogan: Se utilizará la frase “Fortaleciendo tradiciones”, se pretende que los consumidores tengan en cuenta nuestro interés sobre la importancia de su cultura y tradiciones.



Figura N° 3: Logo de la empresa

5.2.1.3. Empaque

La empresa utilizará para el empaque cajas de cartón biodegradables que tengan el lado delantero transparente hecho de plástico PET para que el cliente

pueda apreciar el producto. Las dimensiones de la caja serán de 12 cm de ancho y 14 cm de alto como se lo puede ver en la Figura N° 4, cada caja contendrá un porongo o matero, el soporte y la bombilla.

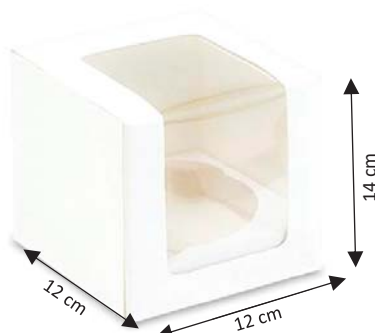


Figura N° 4: Empaque del producto

Tomado de: Google imágenes

5.2.1.4. Etiquetado

Actualmente no existe ninguna regulación o normas de etiquetado específico para ingresar al país de destino en este tipo de productos. Por lo tanto el etiquetado se concentrará en el empaque del producto, en el matero solo se tallará el nombre de la empresa, mientras que en la caja tendrá información sobre la compañía como: nombre de la marca, eslogan, logotipo, dirección local en Ecuador, contacto; características del producto como: tamaño, materiales, capacidad de contenido; datos del importador; código de barras, código QR para que puedan acceder fácilmente a la página web; espacio informativo sobre las características y beneficios del uso de la tagua como se ha mencionado anteriormente para familiarizar el producto con el cliente, país de elaboración.



Figura N° 5: Etiquetado del producto

5.2.1.5. Soporte

La empresa contará con página web, correo empresarial y redes sociales; las cuales permitan al cliente encontrar un catálogo sobre los modelos y colores que se ofrecen del producto, así como los precios de los mismos. Además se encontrará información sobre los beneficios, medios de extracción y producción de la tagua ecuatoriana, procesos amigables con el medio ambiente. De esta manera el cliente puede abarcar más información sobre el producto e identificarse con la marca.

Por otro lado, todos los medios de comunicación mencionados anteriormente serán el canal para receptar sugerencias o reclamos por parte de los clientes, de esta manera se brindará un servicio post venta el cual permita a la empresa seguir innovando en el producto y mejorar la relación con los clientes.

5.2.2. Precio

5.2.2.1. Estrategia de fijación de precios

Se utilizará la estrategia de fijación de precios basados en los costos, cada unidad tendrá un costo de producción de 1.90 USD; sin embargo después de incluir los costos indirectos de manufactura como arriendo, servicios básicos, mano de obra directa e indirecta y gastos de depreciación; se obtiene un costo de venta unitario de 4.93 USD por lo que se puede decir que al ser considerado un producto artesanal, tiene mayor importancia la mano de obra requerida para su elaboración.

Tabla Nº 5 : Costos del producto por cada unidad

Producción materas de tagua 10cm * 7 cm						
<i>Materia prima directa</i>	<i>Unidad de medida</i>	<i>Cantidad</i>	<i>Costo unitario</i>	<i>Cantidad de g. por unidad</i>	<i>Costo total</i>	
Pegamento	gramos	6.00	\$ 0.03	6.00	\$	0.18
Tagua	gramos	30	\$ 0.00	30.00	\$	0.14
Laca	ml	10.00	\$ 0.01	10.00	\$	0.07
<i>Materia prima indirecta</i>						
Bombillas de aluminio	unidad	1.00	\$ 0.55	1.00	\$	0.55
Soportes de aluminio	unidad	1.00	\$ 0.45	1.00	\$	0.45
Empaque	unidad	1.00	\$ 0.35	1.00	\$	0.35
Caja de carton	unidad	0.01	\$ 0.90	0.01	\$	0.01
Etiqueta	unidad	1.00	\$ 0.15	1.00	\$	0.15
						\$ 1.90

5.2.2.2. Estrategia de entrada

Tomando en cuenta la alta competencia existente en el mercado uruguayo, se ha establecido la utilización de la estrategia de penetración ya que se pretende

llegar al mismo con precios bajos y así entrar al mercado de una manera más rápida.

5.2.2.3. Estrategia de ajuste

Se utilizará la estrategia de precios psicológicos, una vez que el producto ingrese al mercado se busca que los consumidores aprecien a las materas por la materia prima utilizada y los beneficios que brindan como el sustituto del marfil animal.

5.2.3. Plaza

5.2.3.1. Estrategia de distribución

Para la comercialización del producto se ha decidido utilizar la estrategia de distribución selectiva debido a que se desea tener un número limitado de intermediarios para que el producto tenga cierto grado de exclusividad ya que es dirigido hacia la clase social media alta. En este caso, la empresa Arredo S.A. será el distribuidor mayorista. Esta estrategia permite alcanzar varios lugares de venta a nivel local, como son Supermercados, tiendas especializadas en Montevideo, de esta manera se puede llegar a tener gran presencia en el mercado; esto es importante debido a que existe gran variedad de productos y materiales sustitutos.

5.2.3.2. Canal de distribución

Se utilizará el canal indirecto y largo ya que las ventas de EMATAGUA se enfocará a la empresa mayorista de Montevideo, la cual tenga un buen sistema logístico, distribución y experiencia en el mercado uruguayo. De esta manera la empresa puede reducir costos en el país internacional innecesarios para una MiPyme y el consumidor final tendrá acceso al producto de manera satisfactoria.



Figura N° 6: Canal de distribución EMATAGUA

5.2.4. Promoción

5.2.4.1. Estrategia promocional

Para el proyecto se eligió la estrategia de promoción de aspiración o más conocida como “estrategia pull”, la cual se enfoca en el consumidor final y no en los intermediarios. Según las encuestas realizadas, la tagua no es muy conocida en Uruguay; por lo tanto se debe procurar enfocar las estrategias de comunicación en el usuario final y de esta manera la demanda del producto crezca con el tiempo y así se llegue a fortalecer la fidelización de los clientes.

5.2.4.2. Publicidad

Para la publicidad de los productos, se utilizará la página web de EMATAGUA y el uso continuo de las redes sociales como facebook e instagram. Las mismas que nos ayudarán para tener una comunicación estrecha con los clientes, de esta manera se pretende crear una imagen empresarial en la mente de los consumidores y así mejorar la relación con los mismos.

5.2.4.3. Promoción de ventas

Se decide establecer un 2% de las ventas mensuales destinados a la inversión en material publicitario, de esta manera se puede tener un presupuesto en dólares destinados para la promoción del producto en el mercado uruguayo lo cual nos favorece por el tipo de cambio. Se ofrecerán muestras gratis para el distribuidor y colocación de stands en ferias locales.

5.2.4.4. Relaciones públicas

Mantener una relación estable con los intermediarios en el mercado uruguayo para que de esta manera crezcan los lazos comerciales y se puedan crear estrategias que beneficien a todas las partes, es importante que exista un entendimiento y confianza mutua.

5.2.4.5. Marketing directo

Según los resultados obtenidos en el análisis cuantitativo, se llega a la conclusión que la herramienta ideal de comunicación son las redes sociales a lo cual también se le va a agregar un portal web para que de esta manera el consumidor final pueda obtener información, dejar comentarios, compartir experiencias de compra y uso del producto, obteniendo incluso información sobre promociones, descuentos, catálogo de modelos e información de la empresa; de esta manera la empresa puede utilizar toda la información obtenida por estos medios de

comunicación como un proceso de retroalimentación y así establecer estrategias que lleven a la empresa al posicionamiento en el mercado.

Con la ayuda de organismos como Pro Ecuador que promueven la promoción de productos ecuatorianos en el extranjero, se puede indagar sobre ferias a ser realizadas en Uruguay o Ecuador, para dar a conocer el producto y tener una experiencia de compra personalizada, para futuros clientes que ampliarán la red de contactos de la empresa.

6. PROPUESTA DE FILOSOFÍA Y ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

6.1. Misión, Visión y Objetivos de la organización

6.1.1. Misión

Para determinar la misión de la empresa es importante tomar en cuenta varios componentes (Ver Anexo 3).

Somos una empresa ecuatoriana dedicada a la elaboración y exportación de materas hechas a base de tagua, dirigido a las personas de la ciudad de Montevideo en Uruguay, con el fin de fomentar el cuidado del medio ambiente mediante procesos responsables que promuevan el uso de materiales vegetales evitando la extinción de la fauna; impulsando así la sostenibilidad y responsabilidad social.

6.1.2. Visión

Para el 2024, llegar a ser una de las empresas más reconocidas en la exportación de materas hechas de tagua de alta calidad y durabilidad amigables con el medio ambiente. Mediante la implementación de estrategias que fomenten la sostenibilidad, desarrollo de los colaboradores y satisfacción del cliente, se busca expandir la empresa hacia otros potenciales mercados internacionales adaptándose a nuevas culturas y preferencias.

6.1.3. Objetivos

Objetivos a corto y mediano plazo

- Incrementar las ventas en un 34% en el tercer año, promoviendo los ingresos anuales.

- Desarrollar nuevas características de los materos de las festividades y épocas de año.
- Disminuir en un 25% los gastos generales para el segundo año, manteniendo así una utilidad más alta.

Objetivos a largo plazo

- Aumentar en un 5% la participación de mercado para el final del quinto año mediante la aplicación de las estrategias de marketing.
- Disminuir el tiempo del proceso de elaboración de los materos mediante una capacitación constante al personal para fines del año 2021.

6.2. Plan de operaciones

6.2.1. Cadena de Valor

La cadena de valor nos permite detallar las actividades principales y auxiliares de la compañía y de esta manera poder reconocer el valor de la empresa en el producto que se ofrece al consumidor.

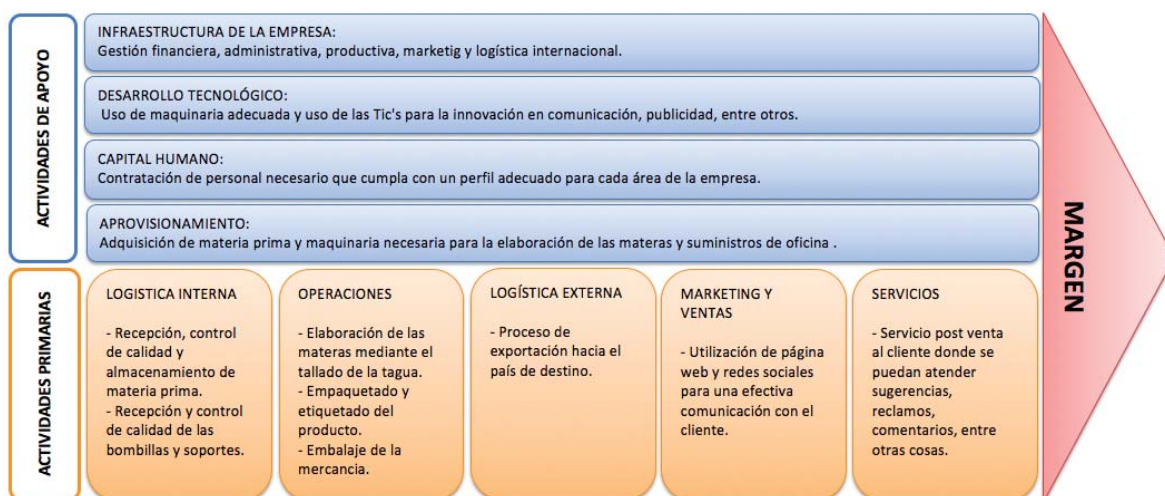


Figura N° 7: Cadena de valor EMATAGUA

Actividades Primarias

La empresa busca concentrarse en la elaboración de los materos o porongos hechos de tagua por lo que en sus actividades de logística interna se basan en la negociación con proveedores de materia prima, en este caso la empresa Naya Nayón, y los artículos complementarios del producto como es la bombilla y el soporte. Se pueden ahorrar costos en maquinaria y mano de obra en la

fabricación de los mismos. La utilización de las herramientas tecnológicas serán esenciales para mantener un estrecho contacto con los clientes, mientras que el servicio de post venta es muy útil para captar las opiniones de los clientes y de esta manera innovar en diseños, colores o características especiales para el producto.

Actividades de apoyo

Se contará con los departamentos necesarios que formen parte de la infraestructura de la empresa como es: administración de la gerencia general y el área de producción, mientras que se tercerizará los servicios contables – financieros y actividades logísticas de la empresa. El trabajo en equipo es indispensable ya que para cumplir con los objetivos empresariales será necesario del apoyo de todos los colaboradores, por lo tanto el capital humano deberá cumplir un perfil específico, manteniendo un ambiente laboral adecuado para el éxito personal y empresarial.

6.2.2. Mapa de Procesos

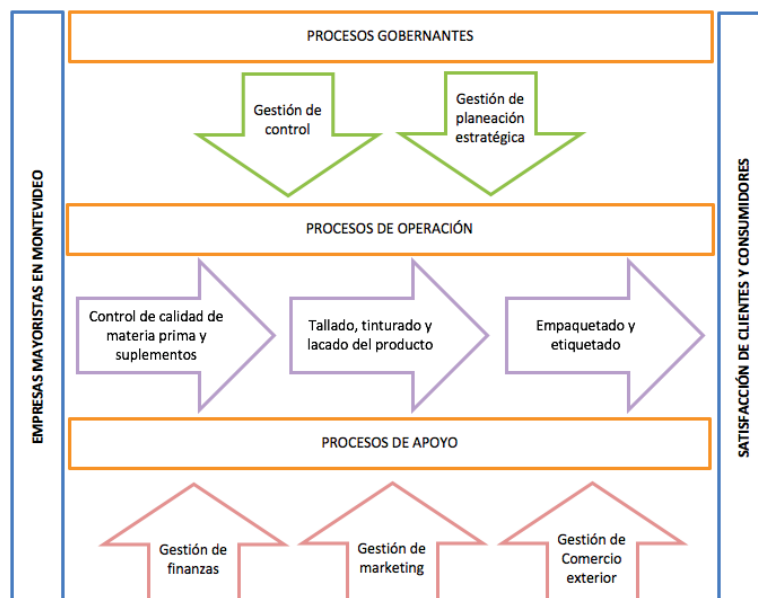


Figura N° 8: Mapa de procesos EMATAGUA

6.2.3. Flujo de Operaciones

En la figura N° 9 se aprecia el flujograma del proceso operativo que realiza la empresa desde que recibe la materia prima para elaborar los porongos hasta que el producto final es entregado al cliente en Uruguay.

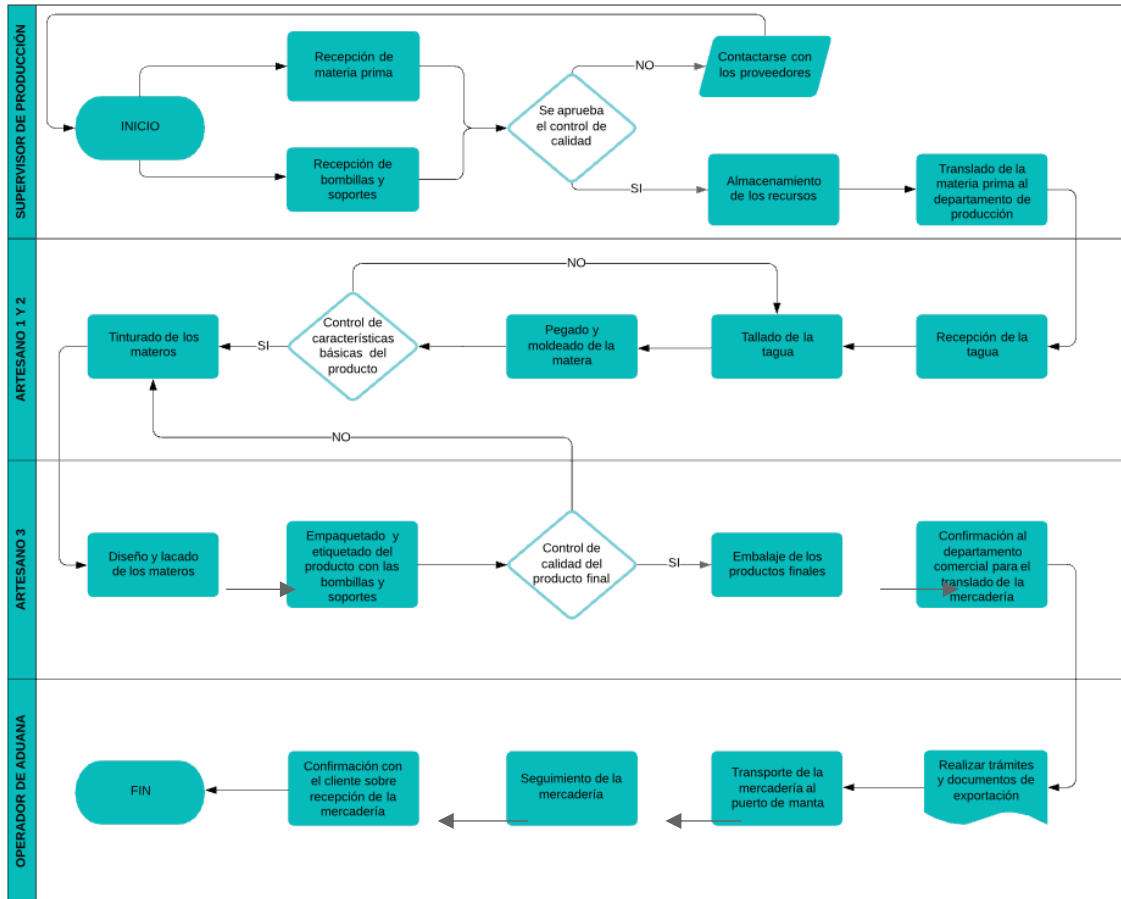


Figura N° 9: Flujograma de operaciones EMATAGUA

El proveedor principal de tagua es la empresa Naya Nayón con 20 años de experiencia en el mercado, nos ofrece la adquisición de esta materia vegetal tamaño extra grande (7cm x 6 cm aproximadamente), tamaño apropiado para tallar y dar forma a los materos; se utilizarán 5 semillas en cada materia. Las bombillas y soportes serán adquiridas de Corporación Ecuatoriana de Aluminio S.A CEDAL; la cual es una fábrica dedicada a artículos de aluminio, características complementarias del producto brindadas por Ematagua.

Se contará con tres artesanos los cuales tendrán actividades específicas en la elaboración de las materas; el tiempo destinado para la fabricación de una unidad es de alrededor de una hora y media por lo que con el trabajo de los tres artesanos se pueden elaborar 30 unidades.

Embalaje

El producto será enviado en cajas de cartón ondulado de 65 cm x 65 cm x 65 cm como se lo muestra en la figura N° 10; en cada caja serán enviadas 100 unidades colocadas en cuatro filas de veinte y cinco empaques. El peso de cada unidad es de 120 gramos por lo que cada caja pesará 12 kilogramos. En el etiquetado se enviará con el nombre de la empresa; los símbolos pictográficos de manejo indicando que la mercadería es frágil, proteger de la humedad, este lado hacia arriba y material ecológico; país de origen, datos del importador; medidas, número y peso de cada caja.



Figura N° 10: Embalaje del producto
Tomado de: Google imágenes

6.2.4. Flujo de exportación

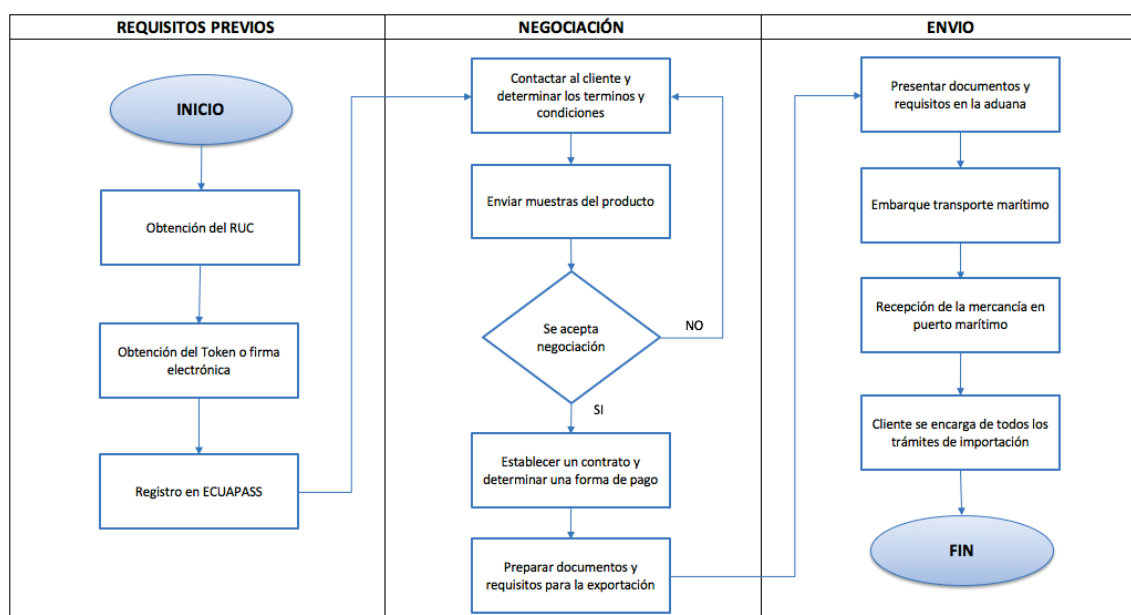


Figura N° 11: Flujograma de exportación

El proceso de exportación comienza con los siguientes trámites legales:

1. Constituir la empresa obteniendo el Registro Único de Contribuyente RUC.
2. Contar con una firma electrónica adquirida en el Banco Central del Ecuador o Security Data dichos trámites tiene que realizar el gerente general como representante legal de la empresa. Los requisitos son: copia original de la cédula y papeleta de votación y RUC electrónico. El costo para la obtención del Token para el periodo de 2 años es de 54,88 USD y su renovación de 20,16 USD.
3. Creación de usuario y contraseña; registrarse como exportador en el ECUAPASS.
4. Registro y autenticación de la firma electrónica

Envío de la mercancía

Se la realizará a través de medio marítimo, partiendo desde el puerto de Manta hasta llegar al puerto de Montevideo; tomará alrededor de 15 días. La empresa mayorista será la encargada de pagar el costo del flete y para economizar en dicho aspecto, se mandará por la modalidad LCL, conocida como “menos que una carga de contenedor” o su significado en inglés “less than container load”; por lo que el contenedor será compartido con la mercancía de varios proveedores lo que reduce su costo.

En el proceso de negociación se pueden detallar varios aspectos como el contacto directo con el cliente que va a ser Arredo S.A, se trabajará bajo los términos de exportación del INCOTERM FOB (Free On Board), en el cual las responsabilidades y riesgos tanto del vendedor como del comprador son similares, creando así una negociación justa para ambas partes. EMATAGUA se encargará de colocar la mercancía a bordo del buque en el puerto de manta e incurre en los gastos de embalaje, transporte interno, trámites de exportación y gastos de carga de la mercancía; mientras que Arredo S.A. cubrirá los costos del flete principal, seguro, descarga de la mercadería, trámites de importación y transporte interno en el país de destino. (Santander, 2019)

Requisitos para la exportación:

- Declaración Aduanera de Exportación
- Documento de embarque
- Factura comercial
- Lista de empaque
- Certificado de origen

En la tabla N° 6 se puede apreciar los costos de manufactura incurridos en el primer mes en el que se estimó una producción de 660 materas. Se ha tomado en cuenta tanto costos variable como fijos en los que encuentran gastos generales, gastos de exportación, gastos sueldos mano de obra indirecta, depreciación y amortizaciones. Además se ha detallado el margen de utilidad de cada interviniente hasta llegar al precio final de 10.81 USD que corresponde a 404.20 pesos uruguayos y se encuentra en el rango de precios aceptable del modelo de Van Westendorp analizado en el capítulo 3.

Tabla N° 6 : Detalle de costos y precios

Detalle	
Materia prima	258.06
Mano de obra directa	1445.13
Costos indirecto de manufactura	1557.51
Costo de producción	3260.7
Unidades	660
Costo de producción unitario	4.94
Margen de utilidad	58.5%
Precio FOB	7.83
Margen de utilidad distribuidor	20%
Precio al minorista	9.40
Margen utilidad punto de venta	15%
Precio al consumidor	10.81

6.3. Estructura organizacional

EMATAGUA contará con una estructura organizacional vertical o jerárquica conformada por dos departamentos principales los cuales desempeñarán

diferentes funciones que serán reportadas al jefe inmediato. Al ser una empresa pequeña tendrá un número limitado de empleados, siendo esto una ventaja para el control del personal y pago de nóminas. Por ello los procesos contables – financieros y las operaciones logísticas serán tercerizados.

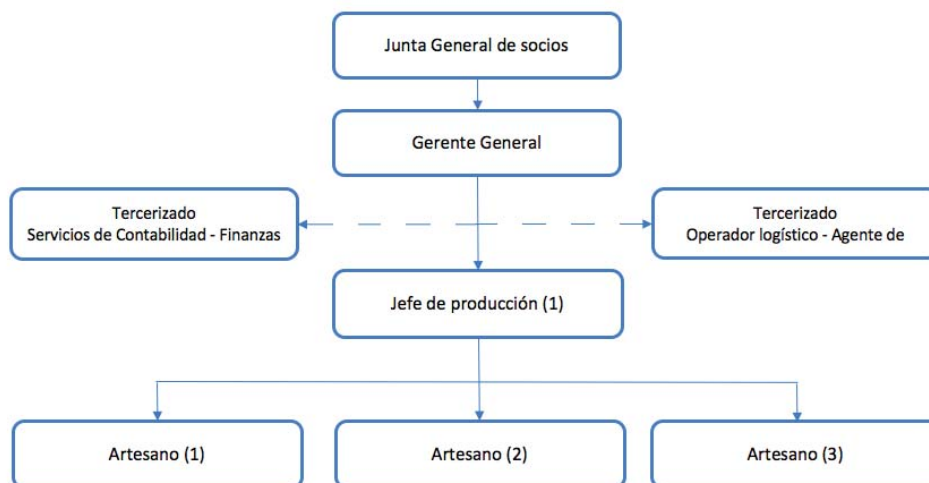


Figura N° 12: Organigrama

A continuación se presenta la descripción de perfiles de cada colaborador de la empresa que es requerida para desempeñar las funciones asignadas.

Tabla N° 7: Descripción de perfiles

Gerente General	
Formación académica	Ingeniería en Negocios Internacionales, administración de empresas o carreras afines
Experiencia	Mínimo 3 años de experiencia trabajos similares
Funciones	Administración del negocio Negociación con clientes, proveedores, suministros, entre otros. Elaboración de estrategias para el cumplimiento de las metas propuestas Supervisión del personal y el cumplimiento de todos los departamentos Supervisión de los servicios tercerizados
Remuneración	800 USD
Supervisor de Producción	
Formación académica	Técnico
Experiencia	Experiencia mínima de 1 año en puestos similares
Funciones	Supervisar todo el proceso de elaboración del producto Supervisar el trabajo de los artesanos y su rendimiento Control de calidad de la materia prima y productos complementarios Manejo del inventario de la materia prima y productos terminados Controlar el cumplimiento de las metas de producción establecidas
Remuneración	500 USD
Artesano	
Formación académica	Bachiller - Maestro artesano calificado
Experiencia	Experiencia mínimo de 6 meses de trabajo con Tagua
Funciones	Elaboración de los materos hechos de Tagua Tallado, tinturado y lacado del producto Cumplimiento con el tiempo de producción
Remuneración	394 USD

Estructura legal

EMATAGUA será constituida bajo el marco legal de una compañía de responsabilidad limitada, según el artículo 92 de la Ley de Compañías es necesario un mínimo de dos socios o máximo de quince; los aportes de capital son iguales, acumulativas e indivisibles y se entregará certificado de aporte a cada socio de la empresa donde consta que es de carácter no negociable. Además se debe constituir la empresa con un capital mínimo de cuatrocientos dólares americanos que deberán ser suscritos íntegramente y pagarse al menos el 50% del valor nominal de cada participación. (SUPERCIA, 1999 – 2014)

Pasos para constituir una empresa:

El trámite se lo puede realizar en el portal web o de manera física en las oficinas de la Superintendencia de Compañías. La empresa optará por la opción del portal web para ellos debe en primer lugar crear una cuenta en el portal,

completar el formulario de constitución de compañías, adjuntar los requisitos como son: nombramiento de representante legal, pago del valor consignado por trámites de notaría (335.37 USD) y registro mercantil (82.50 USD) realizados en el Banco del Pacífico. Una vez realizado este trámite se remite la información al notario quién establecerá una fecha para la materialización de los documentos que a la vez serán remitidos al Registro Mercantil para su verificación (250 USD). A continuación pasa la información al SRI quién remite inmediatamente el RUC asignado para la finalización del trámite. Es necesario pagar el impuesto la Patente Municipal (500 USD), llenar el formulario 106, código 9090. (SUPER CIA, 2019)

Infraestructura

La empresa se ubicará en la ciudad de manta en la parte norte, provincia de Manabí en la zona urbana. Se pretende alquilar un galpón de cuatrocientos metros cuadrados con un costo mensual de 400 USD; requerirá de adecuaciones para contar con dos oficinas destinadas para el área administrativa de la empresa, una bodega para el acopio de suministros, materia prima y productos terminados, además el área de producción donde se encontrarán los recursos necesarios para la fabricación de las materas; dichas adecuaciones tendrán un costo de aproximadamente mil dólares .

7. EVALUACIÓN FINANCIERA

La evaluación financiera se la ha realizado a través de un modelo enfocado a cinco años para comprobar si el presente proyecto es viable; mediante el análisis de varios factores se podrá tener una idea del comportamiento de la empresa en este periodo.

La información de la industria como: tasa libre de riesgo, rendimiento del mercado y betas han sido obtenida de fuentes oficiales (Ver Anexo 4).

7.1. Proyecto de ingresos, costos y gastos

7.1.1. Proyecto de ingresos

Para la proyección de las ventas se ha tomado en cuenta las exportaciones anuales de Ecuador hacia el mundo debido que actualmente no existen envíos hacia Uruguay específicamente de la partida arancelaria identificada con el producto; además se consideró el desarrollo de la industria ecuatoriana con un promedio de 6.4%. Para el año 2018 las exportaciones fueron de 30 toneladas (Ver Anexo 5), por lo que se ha enfocado en un 1% al ser un producto nuevo.

El precio fue establecido a través del análisis del modelo de Van Westerdorp con los resultados de las encuestas realizadas; con un precio al consumidor de 9.80 USD en el primer año se ha establecido el 20% para el distribuidor por lo que el valor para la empresa mayorista Arredo S.A. es de 7.84 USD el cuál va aumentando según la inflación de Uruguay, manteniéndose en el rango aceptable de precios por el consumidor.

Se requiere tener plena seguridad de que el comprador va a realizar el pago de la mercancía por lo que se opta la política de pago a través de cartas de crédito, siendo esta la manera más segura para ambas partes.

En el siguiente recuadro se puede evidenciar las unidades de venta proyectadas a los cinco años, el precio de venta reducido el 20% la comisión del intermediario.

Tabla N° 8: Proyección de ingresos por ventas

Detalle	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Cantidad proyectada	7986	9249	11861	16232	22576
Precio	\$ 7.84	\$ 8.19	\$ 8.56	\$ 8.95	\$ 9.35
Ingresos por ventas	\$ 62,610.24	\$ 75,749.31	\$ 101,530.16	\$ 145,276.40	\$ 211,085.60

7.1.2. Proyecto de costos

Para los costos se ha tomado la tasa de inflación anual de Ecuador del año 2019 ya que la materia prima se la va a adquirir localmente.

El pago hacia los proveedores será mediante una política, el 50% al inicio del negocio y después de 30 días el porcentaje restante cuando se reciba el pedido. La materia prima indirecta tiene un costo mayor que la directa; como se mencionó en otros capítulos, el material vegetal se la adquirirá por un valor de 4,70 USD cada kilogramo y corresponde a la tagua más grande en la cual vienen aproximadamente 17 semillas de tagua. Este es considerado un producto

artesanal por lo que tiene mayor importancia la mano de obra que requiere para la elaboración del mismo.

7.1.3. Proyecto de gastos

De igual manera, para las proyecciones de los gastos se ha utilizado la inflación anual del país local de 1.58%. En el cuadro se muestra la proyección de todos los gastos en un periodo de 5 años.

Tabla N° 9: Proyección de gastos anuales

Detalle	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Gatos Operacionales	\$ 23,688.20	\$ 17,727.86	\$ 18,499.46	\$ 19,633.18	\$ 21,214.44
Gastos Sueldos	\$ 36,768.92	\$ 40,392.98	\$ 40,812.06	\$ 42,784.83	\$ 44,311.66
Gastos Depreciación	\$ 3,385.20	\$ 9,634.80	\$ 15,884.40	\$ 21,817.45	\$ 28,067.05
Gastos Amortización	\$ 2,152.06	\$ 2,420.92	\$ 2,723.36	\$ 3,063.59	\$ 3,446.33
Total	\$ 65,994.38	\$ 70,176.56	\$ 77,919.28	\$ 87,299.06	\$ 97,039.47

Adaptado de: Modelo Financiero EMATAGUA

En los gastos operacionales se toman en cuenta: suministros de oficina, página web, servicios tercerizados, servicios básicos, arriendo, publicidad, transporte interno y gastos de constitución. En los gastos de los sueldos se incluye los valores mensuales pagados a los empleados, así como los beneficios que dicta la ley ecuatoriana que son: décimo tercero, décimo cuarto, fondos de reserva, aportes al IESS, fondos de reserva. En la depreciación y amortización se toma en cuenta en valor acumulado por cada año.

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

7.2.1. Inversión inicial

Para la inversión inicial es necesario contar con una suma de 27,612.51 USD. El capital de trabajo representa el 82% del total; propiedad, planta y equipo representa el 17% de total de las inversiones, dejando así solamente del 1% de inventarios.

Tabla N° 10: Inversión inicial

Inversiones PPE	\$ 4,700.00	17%
Inventarios	\$ 276.21	1%
Capital de Trabajo Neto	\$ 22,636.30	82%
TOTAL INVERSIÓN INICIAL	\$ 27,612.51	100%

7.2.2. Capital de trabajo

El capital de trabajo son los recursos que la compañía necesita para su funcionamiento a corto plazo; en este caso es de 17.383,50 USD y dió como resultado de la suma de los costos de los productos vendidos, gastos sueldos y gastos generales del primer año, obtenidos del estado de resultado anual, menos la suma de las cobranzas de los primeros diez meses del primer año de actividades del negocio.

7.2.3. Estructura de capital

Se establecido tener una estructura de capital de 50% con deuda a través del Banco Pichincha con una tasa de interés anual del 11,83%, dejando un resultado de un pago mensual de 305.93 USD para el periodo de 5 años. Por otro lado; el 50% restante será con capital propio consignado por los dos socios de la empresa por partes iguales.

Tabla N° 11: Estructura de Capital

ESTRUCTURA DE CAPITAL	Propio	50.00%	13,806.26
	Deuda L/P	50.00%	13,806.26
	TOTAL		27,612.51

A continuación se presenta el cuadro con los datos anuales del préstamos a realizarse.

Tabla N° 12: Tabla de amortización

Detalle	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<i>Saldo inicial</i>	\$ 13,806.26	\$ 11,625.67	\$ 9,187.11	\$ 6,460.07	\$ 3,410.42
<i>Pago mensual (cuota)</i>	\$ 3,813.87	\$ 3,813.87	\$ 3,813.87	\$ 3,813.87	\$ 3,813.87
<i>Gasto Interés</i>	\$ 1,633.28	\$ 1,375.32	\$ 1,086.83	\$ 764.23	\$ 403.45
<i>Amortización al capital</i>	\$ 2,180.59	\$ 2,438.56	\$ 2,727.04	\$ 3,049.65	\$ 3,410.42
<i>Saldo final</i>	\$ 11,625.67	\$ 9,187.11	\$ 6,460.07	\$ 3,410.42	\$ -

7.3. Proyección de estados de resultados, situación financiera, estado de flujo de efectivo y flujo de caja

Para la interpretación de los estados financieros, se ha tomado como referencia el año cuatro y cinco y se ha realizado un análisis de los datos más importantes.

7.3.1. Estado de Resultados

Las ventas se incrementaron en un 45% con relación al año 4, pasando de USD145.2 mil dólares a USD 211 mil dólares; y, en la Estructura Económica de la empresa en el año 5 están dados al 100% por concepto de venta de materas como resultado que refleja la misión propia de la empresa.

Los Gastos, Participación Trabajadores e Impuesto a la Renta se incrementaron en un 33% con relación al año 4, pasando de US\$110.8 mil dólares a US\$147.6 dólares. Estructura Económica en lo concerniente a gastos está dado por el Costo de Venta con un 51% equivalente a \$75.2 mil dólares, monto incurrido por el costo en la producción durante el periodo en estudio, constituido por mano de obra, materiales y costos indirectos de producción; Gastos sueldos con un valor de \$14.4 que representa el 10%; Gastos generales con un porcentaje de 14%; Gastos depreciación con un mínimo de 0,25. El porcentaje de 67% constituye la utilidad bruta de la empresa antes de participación a trabajadores e impuesto a la renta. Para observar el Estado de Resultados anual completo (Ver Anexo 6).

Tabla N° 13: Variaciones del Estado de resultados

	ANÁLISIS HORIZONTAL		ANÁLISIS VERTICAL	
	VARIACIÓN ABSOLUTA	VARIACIÓN RELATIVA	AÑO 4	AÑO 5
Ventas	65,847.31	45%	100%	100%
Costo de los productos vendidos	18,514.21	33%	39%	36%
UTILIDAD BRUTA	47,333.10	53%	61%	64%
Gastos sueldos	498.50	4%	10%	7%
Gastos generales	1,581.26	8%	14%	10%
Gastos de depreciación	26.38	8%	0%	0%
Gastos de amortización				
UTILIDAD ANTES DE INTERESES E IMPUESTOS Y PARTICIP.	45,226.96	83%	38%	47%
Gastos de intereses	382.73	-63%	0%	0%
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS Y PARTICIPACIÓN	45,609.69	85%	37%	47%
15% PARTICIPACIÓN TRABAJADORES	6,841.45	85%	6%	7%
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	38,768.24	85%	32%	40%
25% IMPUESTO A LA RENTA	9,692.06	85%	8%	10%
UTILIDAD NETA	29,076.18	85%	24%	30%

7.3.2. Situación Financiera

Los Activos corrientes crecieron en un 120% con relación al año 4, pasando de US\$49.1 miles de dólares a US\$108.2 miles de dólares. Las fluctuaciones de los saldos están en línea con la realización de activos y cancelación de pasivos. Presenta una estructura concentrada en el Activo Corriente con un 94% respecto del Total de Activos, mismo que se concentra en: Inventario de Suministros de Fabricación con un valor de US\$1.0 dólares, por cuanto el inventario de

Productos Terminados objetivo de la empresa que es la elaboración de materas es vendido en su totalidad y utilizado el Inventario de Materia Prima.

Los Activos no corrientes decrecen en un 5% con relación al año 4, pasando de US\$6.7 mil dólares a US\$6.4 mil dólares, producto principalmente de la depreciación de los muebles y enseres, maquinaria y equipo de computación. El activo no corriente cuenta con un 6%, porcentaje relativamente bajo en comparación con el activo corriente, su mayor porcentaje se concentra en la cuenta de Propiedad, Planta y Equipo con un valor de \$8.2 mil dólares debido a la adquisición de muebles y enseres por un valor de US\$1.5 mil dólares, maquinaria necesaria para la transformación de la materia prima por un valor de 3.0 mil dólares; Equipo de Computación y Software con \$1.6 mil dólares, lo que denota la poca inversión en maquinaria y equipos que la empresa requiere para su funcionamiento e indica que la empresa no posee activos improductivos.

Las Cuentas por Pagar a Proveedores decrecieron en un 100% con relación al año 4, por cuanto se efectuaron los pagos a proveedores en su totalidad.

- Incluye principalmente Sueldos por Pagar por el mes de diciembre que no fueron acreditados en las cuentas de los empleados en los bancos.
- Comprende valores no pagados por impuestos en la compra de bienes y servicios que son cancelados el siguiente mes.

Las Obligaciones Bancarias decrecieron en un 100% debido a que se realizó el pago total del préstamo obtenido en el Banco Pichincha, con la finalidad de realizar la adquisición de los muebles y enseres, maquinaria y equipos de computación.

Patrimonio contable: El capital corresponde a 16,606 acciones nominativas y ordinarias a un valor nominal de US\$1.00 cada una.

Utilidades Retenidas: Corresponde a los resultados de los ejercicios anteriores y la utilidad del ejercicio.

El Patrimonio creció en un 129% con relación al año 4, pasando de US\$49.1 miles de dólares a US\$112.6 miles de dólares, producto principalmente de las ventas de productos terminados. Para apreciar el Estado de Situación Financiera anual completo (Ver anexo 7).

Tabla N° 14: Variaciones del Estado de Situación Financiera

	ANÁLISIS HORIZONTAL		ANÁLISIS VERTICAL	
	VARIACIÓN ABSOLUTA	VARIACIÓN RELATIVA	AÑO 4	AÑO 5
ACTIVOS		58,686.16	105%	100%
Corrientes		59,049.96	120%	94%
Efectivo		62,868.73	79%	93%
Cuentas por Cobrar			0%	0%
Inventarios Prod. Terminados	-	2,639.86	5%	0%
Inventarios Materia Prima	-	637.33	1%	0%
Inventarios Sum. Fabricación	-	541.58	3%	1%
			0%	0%
No Corrientes	-	363.80	12%	6%
Propiedad, Planta y Equipo			15%	7%
Depreciación acumulada		363.80	3%	2%
			0%	0%
Intangibles			0%	0%
Amortización acumulada			0%	0%
			0%	0%
PASIVOS	-	4,778.54	12%	2%
Corrientes	-	1,332.22	6%	2%
Cuentas por pagar proveedores	-	733.50	1%	0%
Sueldos por pagar		0.00	1%	0%
Impuestos por pagar	-	598.72	4%	1%
			0%	0%
No Corrientes	-	3,446.33	6%	0%
Deuda a largo plazo	-	3,446.33	6%	0%
			0%	0%
PATRIMONIO		63,464.70	88%	98%
Capital			30%	14%
Utilidades retenidas		63,464.70	58%	84%

7.3.3. Estado de Flujo de Efectivo

Se muestra las variaciones del efectivo durante el periodo de tiempo proyectado (Ver Anexo 8). Para iniciar las actividades se requiere de un monto total a US\$ 22.6 miles de dólares que serán adquiridas por el préstamo y los aportes de capital de cada socio. Las actividades de operación, inversión y financiamiento se mantuvieron en el periodo proyectado de 5 años, debido a que las mismas cumplen con la función de pagar sus obligaciones de operación en cada año; en las actividades de inversión se adquirieron activos fijos que fueron adquiridos por las de financiamiento.

7.3.4. Flujo de caja

Se puede analizar que en el cuarto periodo se comenzará a recuperar el flujo de efectivo, el tiempo de recuperación del mismo es al cuarto año.

Tabla N° 15: Flujo de caja del proyecto anual

Flujo de Caja del Proyecto Anual					
0	1	2	3	4	5
\$ (27,612.51)	\$ (15,331.76)	\$ 618.42	\$ 14,485.90	\$ 33,756.67	\$ 71,756.07
\$ (27,612.51)	\$ (42,944.28)	\$ (42,325.86)	\$ (27,839.96)	\$ 5,916.72	\$ 77,672.79

7.4. Proyección de flujo de caja del inversionista, cálculo de la tasa de descuento, y criterios de valoración

7.4.1. Proyección de flujo de caja del inversionista

Como se mencionó anteriormente, en el flujo de caja del inversionista se puede evaluar que las inversiones serán recuperadas de igual manera en el cuarto año que comienza a ser rentable el negocio.

Tabla N° 16: Flujo de caja del inversionista anual

Flujo de Caja del Inversionista Anual					
0	1	2	3	4	5
\$ (13,806.26)	\$ (18,490.97)	\$ (2,631.39)	\$ 11,134.17	\$ 30,290.28	\$ 68,160.70
\$ (13,806.26)	\$ (32,297.23)	\$ (34,928.62)	\$ (23,794.45)	\$ 6,495.83	\$ 74,656.53

7.4.2. Cálculo de la tasa de descuento

Se obtiene la tasa de descuento CAPM con un 16,46 % y la del WACC con un 12.00% obtenidos a partir de datos de la industria conseguidos en portales de información como Damodaran, Yahoo Finance y SRI. La beta de la empresa es mayor a la de la industria de 1.13 por lo que los activos de la empresa tienen mayor volatilidad a comparación de la industria; su cálculo se obtuvo a partir del desapalancamiento de la beta de la industria, para volver a apalancarla con la fórmula de Razón deuda / capital de la empresa (Ver Anexo 9).

Tabla N° 17: Datos cálculo de la tasa de descuento

Datos Financieros	
Tasa libre de riesgo	1.73%
Rendimiento del mercado	6.54%
Beta apalancada empresa	1.59
Riesgo país	9.30%
Tasa de impuestos	36.25%
CAPM	16.46%
WACC	12.00%

7.4.3. Criterios de evaluación

Para los criterios de evaluación se utilizan los criterios de inversión con el modelo CAPM. En la tabla se puede observar que el Valor Actual Neto (VAN) es positivo en ambos casos por lo que indica que la empresa estará en la capacidad de cubrir sus gastos aun cuando se generan ganancias para el inversionista.

Por otro lado la Tasa de Interna de Retorno es mayor que la tasa de descuento por lo que se indica que el proyecto es viable. Con la información de la IR se puede concluir que por cada dólar que se invierte en el proyecto, se genera una ganancia de un promedio de 2.26 USD de ambos casos; el periodo de recuperación es de 4.82 y 4.79 años.

Tabla N° 18: Criterios de inversión

Criterios de Inversión Proyecto		Criterios de Inversión Inversionista	
VAN	\$22,320.83	VAN	\$23,716.60
IR	\$1.81	IR	\$2.72
TIR	28.92%	TIR	34.88%
Periodo Rec.	4.82	Periodo Rec.	4.79

7.5. Índices Financieros

Se ha considerado analizar los indicadores más relevantes para el análisis del presente proyecto (Ver Anexo 10).

7.5.1. Rentabilidad

- Margen bruto: Indica el porcentaje que se tiene para cubrir los costos operacionales por cada dólar de ganancia, en el primer año tenemos que se generan 37 centavos de dólar hasta llegar a los 64 centavos de dólar en el quinto año.
- Margen neto: En los primeros año se tiene una utilidad negativa, sin embargo en el año 3 comienza a obtener una rentabilidad creciente.

7.5.2. Liquidez

- Razón circulante: La empresa tiene 8.90 dólares para cubrir cada dólar de deuda corriente en el primer año, en el segundo periodo cuenta con un

valor de 3.72 USD; sin embargo se evidencia el incremento en el resto de proyecto.

- Razón rápida: Indica que EMATAGUA tiene 13.58 dólares de capacidad para cubrir sus compromisos, sin necesidad de vender el inventario disponible, incrementa con los años hasta llegar en el año 5 a un valor de 55.90 USD.

7.5.3. Endeudamiento

- Se puede observar que en los primeros años la compañía tiene altos niveles de endeudamiento pero dichos ratios disminuyen con el paso del tiempo ya se la deuda se va pagando cada año.

7.5.4. Actividad

- ROA: Este indicador indica que por cada dólar que la empresa tenga en activos, gana 0.64 centavos de dólar en el año tres hasta llegar a los 0,55 centavos de dólar en el cinco; los primeros años son negativos debido a las pérdidas que tiene la empresa antes de generar utilidades.
- ROE: Revela que por cada dólar de patrimonio de la empresa, se genera una ganancia de -1.01 a 3.82 centavos de dólar.

8. CONCLUSIONES GENERALES

- A través del análisis del entorno interno y externo, se puede concluir que la industria manufacturera identificada con el CIIU C3290.39 ha crecido pero no significativamente, sin embargo; existen varios beneficios e incentivos para los artesanos que deciden poner en marcha su negocio.
- La tagua es un recurso natural que se está incentivando a la exportación por lo que existen programas para la extracción responsable de esta materia prima, sin dañar su ecosistema, es considerada de mejor calidad a comparación de la tagua de países competidores.
- Uruguay es un país estable y en crecimiento con los niveles de pobreza más bajos de América Latina, por lo que la clase social media es la que predomina en el total de la población y sus condiciones de vida son altas.
- El consumo de mate es considerado una tradición ancestral por lo que más del 80% de las personas beben mate y adquieren las materas para su uso personal e inclusive como adornos.
- Se tiene que incentivar al comercio bilateral entre Ecuador y Uruguay para que de esta manera se pueda sacar provecho a las relaciones comerciales vigentes como es el acuerdo de Complementación Económica N°59 que exigen del pago de aranceles entre los países miembros tal como nos menciona el experto y el cliente a los que se realizaron las entrevistas.
- En el análisis cuantitativo se pudo verificar que los consumidores estarían dispuestos a comprar el producto en un rango de precios de \$9.50 y \$12.00 dólares lo cual si se cumple en la evaluación financiera inclusive con el aumento de precios de las estrategias aplicadas.
- Como oportunidad de negocio se puede concluir que el producto es viable debido a que la tagua brinda beneficios como la calidad debido a su resistencia y elegancia que presenta este material vegetal; además incentiva a la protección de la fauna ya que es considerado el sustituto del marfil animal por lo que es un producto ecológico.
- El mercado objetivo está enfocado a las personas uruguayas residentes de Montevideo en el distrito B de la región rural 1, pertenecientes a una

clase social alta que consuman mate y estén dispuestos a adquirir el producto.

- El distribuidor del producto será Arredo S.A; una empresa mayorista la cual será responsable de hacer llegar el producto hasta el consumidor final, se ha confiado las estrategias a utilizarse por parte de esa empresa debido a que conoce de mejor manera el mercado uruguayo.
- La estructura organizacional es la adecuada ya que permite tener un control sobre todas las áreas y economizar mediante la tercerización de servicios.
- La empresa será ubicada en la ciudad de manta y la mercancía enviada por vía marítima, el flete será pagado por la empresa mayorista porque está en capacidad en incurrir en más gastos; sin embargo se brindará una comisión del 20%.
- Para la inversión inicial se requerirá de 27.612,51 USD los cuales serán financiados con capital propio en un 50% distribuido entre los socios y el otro 50% con un préstamo bancario a una tasa de interés del 11,83% anual.
- Después de culminar el análisis financiero se puede constatar que el proyecto es viable con un VAN de 22,320.83 USD y la TIR de 28.92% en el flujo de caja del proyecto, mientras que en el del inversionista tenemos un VAN de 23,716.60 USD y TIR de 34.88%; siendo las mismas positivas y mayores a la tasa de descuento respectivamente. Se obtiene un Índice de Rentabilidad de \$1.81 para el proyecto y de \$2.72 del inversionista. El periodo de recuperación es al cuarto año en el análisis del proyecto.

REFERENCIAS

- Aduana del Ecuador (2017). Regímenes Aduaneros. Obtenido el 15 de abril de 2019 de: <https://www.aduana.gob.ec/regimenes-aduaneros/>
- Aladi. (2018). Oportunidades comerciales Ecuador – Uruguay. Recuperado el 15 de abril del 2019 de: http://www.aladi.org/biblioteca/Publicaciones/ALADI/Secretaria_General/Foco/Oportunidades_comerciales/2011/F_OC_EC_006_11_UY.pdf
- Andrago, D, Taipe, J (2014). Plan de negocios. Obtenido el 30 de abril de 2019 de: <https://repositorio.espe.edu.ec/bitstream/21000/7790/1/T-ESPE-039968pdf>
- ARCOTEL (2019). Servicio de acceso a internet. Obtenido el 24 de octubre de 2019 de: <http://www.arcotel.gob.ec/servicio-de-acceso-a-internet-sai2/>
- Banco Central del Ecuador (2019). Estadísticas macroeconómicas. Recuperado el 11 de mayo de 2019 de: <https://contenido.bce.fin.ec//documentos/Estadisticas/SectorReal/Previsiones/IndCoyuntura/EstMacro072019.pdf>
- Banco Central de Uruguay (2019). Informe Política Monetaria. Obtenido el 10 de octubre de 2019 de: <https://www.bcu.gub.uy/Politica-Economica-y-Mercados/Reportes%20de%20Politica%20Monetaria/pepmam04i0319.pdf>
- Banco Mundial (2018). Calificación de las economías. Obtenido el 5 de mayo de 2019 de: <http://espanol.doingbusiness.org/es/rankings>
- Banco Mundial (2019). Ecuador: panorama general. Recuperado el 5 de mayo de 2019 de: <http://www.bancomundial.org/es/country/ecuador/overview>
- Cámara de Comercio de Guayaquil (2019). Cifras Macroeconómicas del Ecuador. Obtenido el 5 de mayo de 2019 de:

<http://www.lacamara.org/website/wp-content/uploads/2018/02/Entorno-economico-ccg.pdf>

Cámara Nacional de Comercio y Servicios del Uruguay (s.f.). Países de la OMC piden a Uruguay que elimine barreras al comercio. Obtenido el 22 de mayo de 2019 de: <http://www.cncs.com.uy/paises-de-la-omc-piden-a-uruguay-que-elimine-barreras-al-comercio/>

Calero, R (Sin fecha). Iniciativa Tagua. Obtenido el 20 de abril de 2019 de: <https://biblio.flacsoandes.edu.ec/catalog/resGet.php?resId=24585>

COMEX (2018). Informe mensual de comercio exterior. Recuperado el 15 de octubre de 2019 de: <http://www.produccion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2019/02/Informe-Mensual-Diciembre-Final-Ene-31-.pdf>

Dominzain,S, Radakovich,R, Duarte,D y Castelli,L (2014). Imaginarios y consumo cultural. Recuperado el 22 de abril de 2019 de: https://cultura.mec.gub.uy/innovaportal/file/66060/1/imaginarios_y_consumo_cultural_-_tercer_informe_-_2014.pdf

Ecuador Inmediato (2015). Libro “Nuez de Marfil”, que promociona la tagua ecuatoriana se promociona a nivel mundial. Recuperado el 2 de noviembre de 2019 de: http://www.ecuadorinmediato.com/index.php?module=Noticias&func=news_user_view&id=2818793956&fbclid=IwAR0rcN_DrZUTgn336ji-v5n-pfsjHUZffykxDzJeUxMQx0YP2HYoJXI4aM

El Comercio (2019). La OMC dice que baja la dependencia del petróleo como motor económico de Ecuador. Recuperado el 28 de mayo de 2019 de: <https://www.elcomercio.com/actualidad/omc-baja-dependencia-petroleo-ecuador.html>

INEC (2019). Encuesta nacional de empleo, desempleo y subempleo (ENEMDU). Recuperado el 10 de octubre de 2019 de:

https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/EMPLEO/2019/Junio/Boletin_tecnico_de_empleo_jun19.pdf

INEC (2015). Empresas y TIC. Obtenido el 22 de octubre de 2019 de: http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas_Economicas/Tecnologia_Inform_Comun_Empresas-tics/2015/2015_TICEMPRESAS_PRESENTACION.pdf

Instituto Nacional de Estadísticas (2019). Boletín Técnico. Recuperado el 8 de noviembre de 2019 de: <http://www.ine.gub.uy/documents/10181/30865/ECH++Abril+2019/2e8fcdea-0df6-4646-ba05-bf74c2b80b8f>

Instituto Nacional de Estadísticas (2019). Estimación de la pobreza por el método del ingreso 2018. Obtenido el 5 de noviembre de 2019 de: <http://www.ine.gub.uy/documents/10181/30913/Indigencia+y+pobreza+2018/f605ab36-693d-4975-a919-fe8d5646f409>

Instituto Nacional de Estadísticas (2019). Ingreso de los hogares y de las personas. Recuperado el 5 de noviembre de 2019 de: <http://www.ine.gub.uy/documents/10181/30869/Bolet%C3%ADn+T%C3%A9cnico+Ingresos+Febrero+2019/eb4b1ba7-703a-4cc7-92d7-043278c6846f>

Instituto Nacional de Estadísticas (2016). Uruguay – Directorio de empresas y Establecimientos, Directorio Micro, Pequeña y Mediana empresa 2016. Obtenido el 25 de enero de 2020 de: http://www.ine.gub.uy:82/Anda4/index.php/catalog/690/get_microdata/?requestid=167

La hora (2013). Trabajan por el uso sustentable de la tagua. Recuperado el 28 de octubre de 2019 de: <https://www.lahora.com.ec/noticia/1101482234/trabajan-por-el-uso-sustentable-de-la-tagua>

Ministerio de Ambiente (2013). Parque Machalilla y comunidades trabajan por el uso sustentable de la tagua. Obtenido el 28 de octubre de 2019 de: <http://www.ambiente.gob.ec/parque-machalilla-y-comunidades-trabajan-por-el-uso-sustentable-de-la-tagua/>

Ministerio de comercio e inversiones (2019). Acuerdos comerciales. Obtenido el 11 de abril de 2019 de: <http://www.produccion.gob.ec/acuerdos-comerciales/>

Ministerio de Comercio e Inversiones (2017). Recuperado el 5 de noviembre del 2019 de: <https://www.comercioexterior.gob.ec/la-tagua-ecuatoriana-tendra-su-denominacion-de-origen/>

Ministerio del Comercio Exterior (2016). Comercio Bilateral con Uruguay. Recuperado el 7 de noviembre del 2019 de: <https://www.comercioexterior.gob.ec/wp-content/uploads/2018/04/Uruguay.pdf>

Montufar, R (2013). La Tagua: de la gloria al olvido. Revista Nuestra Ciencia.

Moreira, L (2017). La semilla de tagua, el marfil ecológico un elemento para la bisutería de hoy. Recuperado el 8 de octubre de 2019 de: https://www.ecuadorianhands.com/es/blog/200_la-semilla-de-tagua-el-marfil-ecologico-un-elemento-para-la-bisuteria-de-hoy.html

MVOTMA (2019). Plan Nacional Ambiental. Obtenido el 15 de noviembre de 2019 de: <http://www.mvotma.gub.uy/novedades/agenda/item/10013358-presentacion-del-plan-nacional-ambiental-para-el-desarrollo-sostenible>

Pais, A (2017). ¿Qué país es el verdadero rey del mate: Argentina, Paraguay o Uruguay?. Recuperado el 11 de abril de 2019 de: <https://www.bbc.com/mundo/noticias-america-latina-42138588>

ProEcuador (2018). Tagua. Obtenido el 17 de mayo de 2019 de:
http://catar.embajada.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2017/09/18.-FI_TAGUA.pdf

ProEcuador (2018). Tagua en India 2018. Recuperado el 17 de mayo de 2019 de: <https://www.proecuador.gob.ec/estudios-de-mercado/>

Registro Oficial (2003). Ley de Fomento Artesanal. Recuperado el 13 de octubre de 2019 de: https://www.gob.ec/sites/default/files/regulations/2018-09/Documento_Ley-de-Fomento-Artesanal.pdf

Santander (2019). INCOTERMS 2010. Recuperado el 3 de diciembre de 2019 de: https://santandertrade.com/es/portal/analizar-mercados/incoterms-2010?&actualiser_id_banque=oui&id_banque=17&memoriser_choix=memoriser

Servicio de Rentas Internas (2015). Ley Orgánica de Régimen Tributario Interno. Obtenido de: <http://www.sri.gob.ec/web/guest/impuesto-al-valor-agregado-iva>

Superintendencia de compañías (2019). Constitución de compañías por vía electrónica – Ciudadano. Recuperado el 15 de diciembre de 2019 de: https://appscvs.supercias.gob.ec/guiasUsuarios/images/guias/cons_elec/MANUAL_USUARIO_CONSTITUCION_ELECTRONICA_USUARIO.pdf

Superintendencia de compañías (1999 – 2014). Ley de Compañías. Quito: Registro Oficial 312.

TradeMap (2018). Comercio bilateral entre Ecuador y Uruguay. Obtenido el 5 de diciembre de 2019 de: https://www.trademap.org/Bilateral_10D_TS.aspx?nvpm=3%7c218%7c%7c858%7c%7c960200%7c%7c%7c8%7c1%7c1%7c2%7c2%7c1%7c1%7c1%7c1

TradeMap (2018). Lista de mercados proveedores para un producto importado por Uruguay. Recuperado el 12 de noviembre de 2019 de: https://www.trademap.org/Country_SelProductCountry_TS.aspx?nvpm=3%7c858%7c%7c%7c%7c9602%7c%7c%7c4%7c1%7c1%7c1%7c2%7c1%7c2%7c5%7c1

UNESCO (2011). Los desafíos de la artesanía en los países del cono del sur: Excelencia y competitividad. Recuperado el 11 de mayo de 2019 de: <http://www.unesco.org/new/fileadmin/MULTIMEDIA/FIELD/Montevideo/pdf/CLT-LosDesafiosdelaArtesaniaConoSur.pdf>

Uruguay XXI (2018). Uruguay destaca en el mundo por su calidad de vida. Obtenido el 17 de noviembre de 2019 de: <https://www.uruguayxxi.gub.uy/es/noticias/articulo/uruguay-destaca-por-su-superlativa-calidad-de-vida/>

Valencia, R, Montufar, R, Navarrete H, Balslev, H. (2013). Palmas ecuatorianas. Quito, Ecuador: Publicaciones del Herbario QCA.

ANEXOS

Anexo 1: Formato de encuestas

Link : https://docs.google.com/forms/d/1-Fo1FgPe_8GbSjAsMa_aaNbisyTaodKCMRQ2NevEcY/edit

Pregunta 1: ¿Qué tipo de artesanías hechas a mano compra con mayor frecuencia?

- Adornos (cuadros, vasijas, estatuillas, etc.)
- Bisutería
- Mates o porongos
- Otra

Pregunta 2: ¿Cuál es la razón principal por la que compra este tipo de productos?

- Originalidad / diseño
- Cultura / Tradiciones
- Precio
- Apoyo al sector artesano
- Otra

Pregunta 3: ¿Consume mate?

- Si
- No

Pregunta 4: ¿Con qué frecuencia compra los mates o porongos anualmente?

- 1 - 3 veces al año
- 4 - 6 veces al año
- 7 - 9 veces al año
- Más de 9 veces al año

Pregunta 5: ¿De qué material prefiere que sea hecho su mate ?

- Cerámica
- Calabaza
- Silicona
- Madera
- Otra

Pregunta 6: ¿Conoce o ha escuchado sobre lo que es la tagua o conocida también como marfil vegetal?

- Si
- No

Descripción del Proyecto

El plan de negocios es acerca de la fabricación y exportación de MATES O PORONGOS HECHOS CON TAGUA en Ecuador hacia Montevideo - Uruguay. La tagua o marfil vegetal es la semilla de la de la palma *Phytelephas macrocarpa*, que crece en los bosques húmedos tropicales de la región del Pacífico. Es el reemplazo perfecto del marfil animal por lo que salva animales como los elefantes. Es un material muy resistente y utilizado actualmente en joyería y adornos.

Pregunta 7: ¿Estaría dispuesto a adquirir este producto?

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

Pregunta 8: ¿De que tamaño preferiría comprar este producto?

- Pequeño (140 - 160 mL)
- Mediano (190 - 210 mL)
- Grande (250 - 300 mL)

Pregunta 9: Califique los siguientes factores de acuerdo al grado de importancia al momento de comprar el producto. Siendo 5 el factor más relevante y 1 el factor menos relevante. No se deben repetir los números.

	1	2	3	4	5
Calidad					
Precio					
Diseño					
Tamaño					
Color					

- Cepillo de limpieza
- Termo
- Bolso o estuche
- Otro

Pregunta 10: ¿Cuáles son los complementos o accesorios más importantes que se deberían incluir? Escoger máximo 2

- Bombilla
- Cepillo de limpieza
- Termo
- Bolso o estuche
- Otra

Pregunta 11: ¿A qué precio (En dólares estadounidenses) dentro del rango de (7 - 37 USD) consideraría este producto como muy barato que le haría dudar de su calidad y no comprarlo?

Pregunta 12: ¿A qué precio (En dólares estadounidenses) dentro del rango de (7 - 37 USD) consideraría este producto como barato y aún así lo compraría?

Pregunta 13: ¿A qué precio (En dólares estadounidenses) dentro del rango de (7 - 37 USD) consideraría este producto como caro y aún así lo compraría?

Pregunta 14: ¿A qué precio (En dólares estadounidenses) dentro del rango de (7 - 37 USD) consideraría este producto como muy caro para comprarlo?

Pregunta 15: ¿Qué precio (En dólares estadounidenses) a su criterio consideraría justo para el producto expuesto?

Pregunta 16: ¿Dónde le gustaría poder adquirir este producto?

- Supermercados
- Locales especializados
- Mercados populares
- Ferias
- Otra

Pregunta 17: ¿Por qué medio le gustaría enterarse sobre el producto?

- Redes Sociales
- Página web
- Medios de comunicación masivo
- Otra

Pregunta 18: Género

- Femenino
- Masculino

Pregunta 19: Edad

- 21 - 30 años
- 31 - 40 años
- 41 - 50 años
- 51 - 60 años
- Más de 60 años

Pregunta 20: ¿En qué clase económica social considera que se encuentra?

- Baja
- Media Baja
- Media Alta
- Alta

Anexo 2: Tablas de contingencia

TABLA DE CONTINGENCIA 1						
TAMAÑO / MATERIAL	Etiquetas de col					
Etiquetas de fila	Calabaza	Cerámica	Madera	Vidrio	Total general	
Pequeño (140 - 160 mL)	60%	40%	0%	0%	100%	
Mediano (190 - 210 mL)	33%	0%	50%	17%	100%	
Total general	45%	18%	27%	9%	100%	

TABLA DE CONTINGENCIA 2						
Disposición / Razones de compra	Etiquetas de columna					
Etiquetas de fila	Cultura / Tradiciones	Me gusta	No compro	Originalidad / diseño	Total general	
<input type="checkbox"/> Femenino	0%	0%	0%	71%	45%	
De acuerdo				60%	60%	
Totalmente de acuerdo				40%	40%	
<input type="checkbox"/> Masculino	100%	100%	100%	29%	55%	
De acuerdo	0%	0%	0%	50%	17%	
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	0%	100%	100%	50%	50%	
Totalmente de acuerdo	100%	0%	0%	0%	33%	
Total general	100%	100%	100%	100%	100%	

TABLA DE CONTINGENCIA 3						
PLAZA / GÉNERO	Etiquetas de columna					
Etiquetas de fila	Ferias	Locales especializados	Mercados populares	Supermercados	Total general	
Femenino	40%	20%	40%	0%	100%	
Masculino	0%	17%	17%	67%	100%	
Total general	18%	18%	27%	36%	100%	

TABLA DE CONTINGENCIA 4			
EDAD / CLASE SOCIAL	Calidad	Diseño	Color
<input type="checkbox"/> 21 - 30 años	67%	67%	62%
Media Alta	49%	49%	41%
Media Baja	18%	18%	21%
<input type="checkbox"/> 31 - 40 años	27%	27%	28%
Media Alta	20%	20%	17%
Media Baja	8%	7%	10%
<input type="checkbox"/> Más de 60 años	6%	7%	10%
Media Baja	6%	7%	10%
Total general	100%	100%	100%

TABLA DE CONTINGENCIA 5				
Género / edad	Etiquetas de col			
Etiquetas de fila	21 - 30 años	31 - 40 años	Más de 60 años	Total general
Femenino	57%	33%	0%	45%
Masculino	43%	67%	100%	55%
Total general	100%	100%	100%	100%

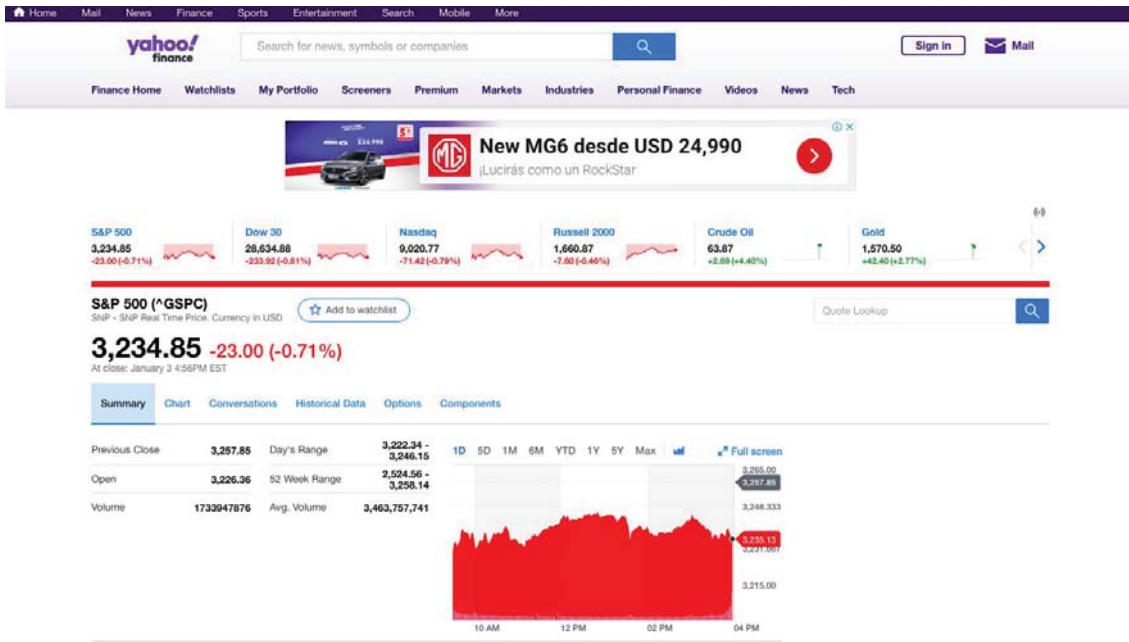
TABLA DE CONTINGENCIA 6			
Género / Tamaño Producto	Etiquetas de columna		
Etiquetas de fila	Mediano (190 - 210 mL)	Pequeño (140 - 160 mL)	Total general
<input type="checkbox"/> Femenino	18%	27%	45%
21 - 30 años	18%	18%	36%
31 - 40 años	0%	9%	9%
<input type="checkbox"/> Masculino	36%	18%	55%
21 - 30 años	27%	0%	27%
31 - 40 años	9%	9%	18%
Más de 60 años	0%	9%	9%
Total general	55%	45%	100%

Anexo 3: Componentes de la misión

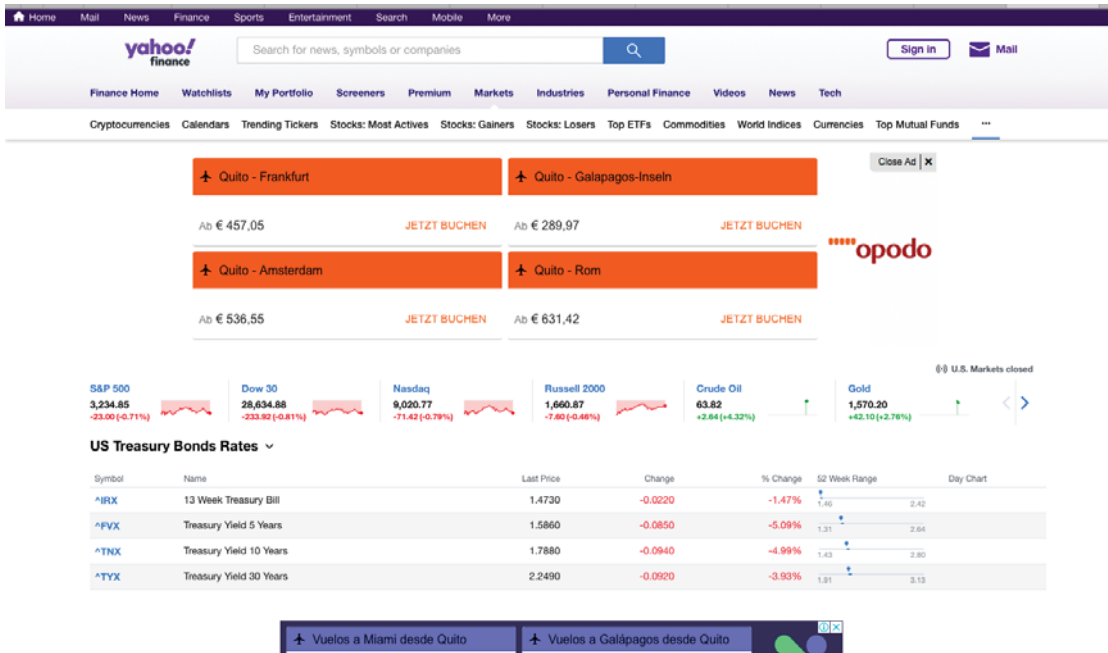
COMPONENTES	DETALLES
Cientes:	Empresas mayoristas en la ciudad de Uruguay
Productos y servicios:	Materas de tagua
Mercado:	Mercado Uruguayo
Tecnología:	Uso de tecnología para procesos de promoción y logística.
Preocupación por la supervivencia, crecimiento y rentabilidad:	Fomentar la sostenibilidad de la empresa
Filosofía:	Impulsar el cuidado del medio ambiente mediante el uso de procesos responsables de los recursos vegetales.
Autoconcepto:	Brindar un producto ecológico
Preocupación por la imagen pública:	Fomentar la responsabilidad social y ambiental
Preocupación por los empleados:	Personal Calificado Seguridad

Anexo 4: Datos de la industria (Capturas de pantalla)

Rendimiento de mercado



Tasa libre de riesgo



Beta de la industria de productos dom3sticos



Betas by Sector (US)

Data Used: Multiple data services

Date of Analysis: Data used is as of January 2019

Download as an excel file instead: <http://www.stern.nyu.edu/~adamodar/pc/datasets/betas.xls>

For global datasets: http://www.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/data.html

Variable Definitions can be obtained by clicking here

Download Detail on which companies are included in each industry

Industry Name	Number of firms	Beta	D/E Ratio	Effective Tax rate	Unlevered beta	Cash/Firm value	Unlevered beta corrected for cash	HiLo Risk	Standard deviatio
Advertising	48	1.22	71.06%	5.69%	0.79	8.64%	0.87	0.6668	66.44%
Aerospace/Defense	85	1.24	25.39%	11.40%	1.04	4.65%	1.09	0.5108	40.77%
Air Transport	18	1.02	89.82%	6.48%	0.61	3.77%	0.63	0.4134	34.19%
Apparel	50	0.93	35.00%	14.19%	0.74	3.43%	0.76	0.5380	48.89%
Auto & Truck	14	0.79	195.44%	10.15%	0.32	5.94%	0.34	0.4878	38.24%
Auto Parts	52	1.17	39.95%	11.57%	0.90	7.24%	0.97	0.5604	44.28%
Bank (Money Center)	10	0.71	203.85%	26.01%	0.28	34.12%	0.43	0.1730	18.29%
Banks (Regional)	633	0.57	76.51%	26.99%	0.36	10.54%	0.40	0.2015	20.60%
Beverage (Alcoholic)	31	1.30	34.18%	2.55%	1.03	1.35%	1.05	0.5694	33.49%
Beverage (Soft)	37	1.18	23.53%	3.87%	1.00	4.21%	1.04	0.6396	50.32%
Broadcasting	24	1.02	144.55%	2.54%	0.49	3.76%	0.51	0.4222	37.29%
Brokerage & Investment Banking	38	1.21	296.73%	22.47%	0.37	18.29%	0.46	0.3704	32.08%
Building Materials	42	1.10	32.99%	16.11%	0.88	3.99%	0.91	0.3707	33.40%
Business & Consumer Services	168	1.22	35.68%	7.60%	0.96	3.95%	1.00	0.5495	44.86%
Cable TV	14	1.13	70.70%	3.61%	0.74	2.85%	0.76	0.2818	26.32%
Chemical (Basic)	39	1.55	66.48%	7.33%	1.03	7.90%	1.12	0.5418	54.33%
Chemical (Diversified)	6	1.82	36.80%	3.18%	1.42	4.49%	1.49	0.3575	32.60%
Chemical (Specialty)	89	1.17	32.62%	10.71%	0.94	4.93%	0.99	0.4753	42.33%
Coal & Related Energy	23	1.17	67.40%	1.75%	0.78	19.77%	0.97	0.5707	53.58%
Computer Services	119	1.27	39.18%	8.75%	0.98	6.22%	1.05	0.6067	41.69%
Computers/Peripherals	57	1.68	25.13%	6.60%	1.41	5.66%	1.50	0.5360	49.87%
Construction Supplies	48	1.45	45.88%	13.21%	1.08	6.01%	1.15	0.4206	32.24%
Diversified	23	1.36	35.47%	7.41%	1.07	6.09%	1.14	0.5055	39.46%
Drugs (Biotechnology)	481	1.51	18.92%	0.93%	1.32	7.47%	1.43	0.6041	68.96%
Drugs (Pharmaceutical)	237	1.47	14.36%	2.26%	1.32	4.08%	1.38	0.6491	72.45%
Education	35	1.28	30.73%	6.14%	1.04	6.39%	1.11	0.5390	37.66%
Electrical Equipment	116	1.32	22.14%	4.38%	1.13	4.08%	1.18	0.6493	57.29%
Electronics (Consumer & Office)	19	1.19	9.77%	7.67%	1.11	9.34%	1.22	0.5770	62.71%
Electronics (General)	160	1.02	19.38%	11.67%	0.89	7.63%	0.96	0.5159	46.69%
Engineering/Construction	52	1.01	48.88%	7.62%	0.74	9.02%	0.81	0.4309	40.14%
Entertainment	120	1.33	19.85%	1.93%	1.16	4.63%	1.21	0.6944	54.34%
Environmental & Waste Services	91	1.19	33.64%	3.23%	0.95	0.87%	0.96	0.6329	46.15%
Farming/Agriculture	33	0.72	66.26%	9.64%	0.48	3.43%	0.50	0.5497	29.07%
Financial Svcs. (Non-bank & Insuran	259	0.70	1138.31%	20.38%	0.07	2.58%	0.08	0.3064	27.33%
Food Processing	83	0.81	46.80%	5.17%	0.60	1.83%	0.61	0.4401	27.46%
Food Wholesalers	18	1.62	44.86%	4.71%	1.22	1.56%	1.23	0.5032	40.99%
Furn/Home Furnishings	30	0.88	50.67%	16.96%	0.64	4.01%	0.67	0.4822	43.51%
Green & Renewable Energy	21	1.62	146.40%	0.00%	0.77	3.24%	0.80	0.7244	69.48%
Healthcare Products	248	1.12	14.86%	5.46%	1.01	3.06%	1.04	0.5501	56.32%
Healthcare Support Services	111	1.15	36.22%	8.33%	0.91	11.64%	1.03	0.5389	48.13%
Healthcare Information and Technol	119	1.29	17.24%	5.65%	1.14	3.02%	1.18	0.5598	53.01%
Homebuilding	31	0.98	62.24%	24.35%	0.67	7.71%	0.72	0.4157	34.08%
Hospitals/Healthcare Facilities	34	1.12	139.76%	6.88%	0.55	1.27%	0.55	0.4838	49.69%
Hotel/Gaming	70	1.01	63.90%	9.55%	0.68	4.35%	0.71	0.4490	35.01%
Household Products	141	1.13	21.12%	7.14%	0.98	2.17%	1.00	0.6117	54.64%
Information Services	71	1.12	15.06%	10.37%	1.01	3.83%	1.05	0.4209	37.11%
Insurance (General)	20	0.87	47.86%	13.97%	0.64	4.45%	0.67	0.3298	24.63%
Insurance (Life)	23	1.11	104.73%	3.47%	0.62	11.66%	0.70	0.2660	27.64%
Insurance (Prop/Cas.)	50	0.74	25.46%	15.95%	0.62	4.52%	0.65	0.2261	23.90%
Investments & Asset Management	172	1.10	67.35%	7.09%	0.73	15.38%	0.87	0.3686	35.43%
Machinery	127	1.17	26.93%	13.62%	0.97	3.80%	1.01	0.4303	34.36%
Metals & Mining	94	1.32	41.78%	3.06%	1.01	9.28%	1.11	0.6830	75.46%
Office Equipment & Services	24	1.81	61.37%	13.71%	1.24	6.91%	1.33	0.4706	39.46%
Oil/Gas (Integrated)	5	1.16	17.25%	8.91%	1.03	2.88%	1.06	0.3793	17.62%
Oil/Gas (Production and Exploratio	301	1.45	55.19%	1.93%	1.03	4.32%	1.07	0.6041	57.36%
Oil/Gas Distribution	20	1.07	101.28%	8.05%	0.61	2.31%	0.62	0.4091	36.03%
Oilfield Svcs/Equip.	134	1.33	46.78%	4.22%	0.98	7.86%	1.07	0.5599	49.29%
Packaging & Containers	97	1.07	66.41%	13.01%	0.79	9.65%	0.74	0.3964	27.47%

Anexo 5: Exportaciones anuales de Ecuador

Código del producto	Descripción del producto	Ecuador exporta hacia Uruguay					Uruguay importa desde el mundo					Ecuador exporta hacia el mundo							
		Cantidad en 2018	Unidad	Cantidad en 2017	Unidad	Cantidad en 2016	Unidad	Cantidad en 2018	Unidad	Cantidad en 2017	Unidad	Cantidad en 2018	Unidad	Cantidad en 2017	Unidad	Cantidad en 2016	Unidad		
960200	Materias vegetales o minerales para tallar, trabajadas, y manufacturas de estas materias; manufacturas ...	0	Toneladas					21	Toneladas	25	Toneladas	17	Toneladas	23	Toneladas	29	Toneladas	30	Toneladas

Tomado de: TradeMap

Anexo 6: Estado de Resultados Anual

ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO - ANUAL

	1	2	3	4	5
Ventas	62,610.24	75,775.21	101,547.67	145,223.52	211,070.83
(-) Costo de los productos vendidos	39,180.50	43,472.89	47,936.75	56,725.39	75,239.60
(=) UTILIDAD BRUTA	23,429.74	32,302.32	53,610.92	88,498.13	135,831.23
(-) Gastos sueldos	11,864.40	13,032.51	13,496.35	13,977.20	14,475.70
(-) Gastos generales	23,688.20	17,727.86	18,499.46	19,633.18	21,214.44
(-) Gastos de depreciación	363.80	363.80	363.80	337.42	363.80
(-) Gastos de amortización	-	-	-	-	-
(=) UTILIDAD ANTES DE INTERESES E IMPUESTOS Y PARTICIP.	(12,486.66)	1,178.15	21,251.31	54,550.33	99,777.28
(-) Gastos de intereses	1,519.07	1,250.22	947.77	607.54	224.81
(=) UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS Y PARTICIPACIÓN	(14,005.74)	(72.07)	20,303.54	53,942.78	99,552.48
(-) 15% PARTICIPACIÓN TRABAJADORES	-	282.64	3,045.53	8,091.42	14,932.87
(=) UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	(14,005.74)	(354.71)	17,258.01	45,851.37	84,619.60
(-) 25% IMPUESTO A LA RENTA	-	400.40	4,314.50	11,462.84	21,154.90
(=) UTILIDAD NETA	(14,005.74)	(755.11)	12,943.51	34,388.52	63,464.70

MARGEN BRUTO	37.42%	42.63%	52.79%	60.94%	64.35%
MARGEN OPERACIONAL	-19.94%	1.55%	20.93%	37.56%	47.27%
MARGEN NETO	-22.37%	-1.00%	12.75%	23.68%	30.07%

Tomado de: Modelo Financiero EMATAGUA

Anexo 7: Estado de Situación Financiera anual

ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA PROYECTADO						
	0	1	2	3	4	5
ACTIVOS	27,888.72	12,156.97	9,283.00	20,315.80	55,987.84	114,674.00
Corrientes	23,188.72	6,250.77	3,740.60	15,137.20	49,196.66	108,246.62
Efectivo	22,636.30	3,633.41	580.69	11,395.46	44,281.00	107,149.72
Cuentas por Cobrar	-	-	-	-	-	-
Inventarios Prod. Terminados	-	1,659.32	1,929.16	2,154.20	2,639.86	-
Inventarios Materia Prima	216.48	267.84	344.08	445.35	637.33	-
Inventarios Sum. Fabricación	335.94	690.20	886.68	1,142.20	1,638.47	1,096.90
No Corrientes	4,700.00	5,906.20	5,542.40	5,178.60	6,791.18	6,427.38
Propiedad, Planta y Equipo	4,700.00	6,270.00	6,270.00	6,270.00	8,220.00	8,220.00
Depreciación acumulada	-	363.80	727.60	1,091.40	1,428.82	1,792.62
Intangibles	-	-	-	-	-	-
Amortización acumulada	-	-	-	-	-	-
PASIVOS	14,082.47	12,356.45	10,237.59	8,326.89	6,810.40	2,031.85
Corrientes	276.21	702.25	1,004.32	1,816.97	3,364.07	2,031.85
Cuentas por pagar proveedores	276.21	308.25	396.00	512.55	733.50	-
Sueldos por pagar	-	394.00	394.00	394.00	394.00	394.00
Impuestos por pagar	-	-	214.32	910.42	2,236.57	1,637.85
No Corrientes	13,806.26	11,654.20	9,233.28	6,509.92	3,446.33	-
Deuda a largo plazo	13,806.26	11,654.20	9,233.28	6,509.92	3,446.33	-
PATRIMONIO	13,806.26	(199.48)	(954.59)	11,988.92	49,177.44	112,642.14
Capital	13,806.26	13,806.26	13,806.26	13,806.26	16,606.26	16,606.26
Utilidades retenidas	-	(14,005.74)	(14,760.85)	(1,817.34)	32,571.19	96,035.89
Comprobación	-	0.00	(0.00)	-	-	-
Valoración Empresa	27,888.72	12,156.97	9,283.00	20,315.80	55,987.84	114,674.00
Estructura de Capital						
Años	0	1	2	3	4	5
Estructura de Capital						
Deuda	50.50%	101.64%	110.28%	40.99%	12.16%	1.77%
Capital	49.50%	-1.64%	-10.28%	59.01%	87.84%	98.23%

Tomado de: Modelo Financiero EMATAGUA

Anexo 8: Estado de Flujo de Efectivo Anual

ESTADO DE FLUJO DE EFECTIVO ANUAL

	0	1	2	3	4	5
Actividades Operacionales	(276.21)	(15,280.84)	(2,109.72)	13,538.13	35,099.13	66,315.05
Utilidad Neta	-	(14,005.74)	(1,386.91)	12,943.51	34,388.52	63,464.70
Depreciaciones y amortización	-	-	(755.11)	-	-	-
+ Depreciación	-	363.80	363.80	363.80	337.42	363.80
+ Amortización	-	-	363.80	-	-	-
- Δ CxC	-	-	-	-	-	-
- Δ Inventario PT	(216.48)	(1,659.32)	(269.84)	(225.04)	(485.66)	2,639.86
- Δ Inventario MP	(335.94)	(51.36)	(346.08)	(101.27)	(191.98)	637.33
- Δ Inventario SF	-	(354.26)	(272.72)	(255.52)	(496.28)	541.58
+ Δ CxP PROVEEDORES	276.21	32.04	(108.72)	116.55	220.95	(733.50)
+ Δ Sueldos por pagar	-	394.00	87.75	-	-	-
+ Δ Impuestos	-	-	214.32	696.10	1,326.15	(598.72)
Actividades de Inversión	(4,700.00)	(1,570.00)	-	-	(1,950.00)	-
- Adquisición PPE y intangibles	(4,700.00)	(1,570.00)	-	-	(1,950.00)	-
Actividades de Financiamiento	27,612.51	(2,152.06)	(2,420.92)	(2,723.36)	(263.59)	(3,446.33)
+ Δ Deuda Largo Plazo	13,806.26	(2,152.06)	(2,420.92)	(2,723.36)	(3,063.59)	(3,446.33)
- Pago de dividendos	-	-	-	-	-	-
+ Δ Capital	13,806.26	-	-	-	2,800.00	-
INCREMENTO NETO EN EFECTIVO	22,636.30	(19,002.90)	(4,530.63)	10,814.77	32,885.54	62,868.73
EFECTIVO PRINCIPIOS DE PERIODO	-	22,636.30	3,633.41	(897.23)	9,917.54	42,803.08
TOTAL EFECTIVO FINAL DE PERÍODO	22,636.30	3,633.41	(897.23)	9,917.54	42,803.08	105,671.81

Tomado de: Modelo Financiero EMATAGUA

Anexo 9: Cálculo de la beta de EMATAGUA

Beta Apalancada Industria:	1.13	R Deuda/ Capital Industria:	27.92%
Beta Desapalancada:	0.96	R Deuda/ Capital Empresa:	102.00%
Beta Apalancada Empresa:	1.58		

Tomado de: Modelo Financiero EMATAGUA

Anexo 10: Indicadores Financieros

INDICADORES	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Rentabilidad					
Margen bruto	37%	43%	53%	61%	64%
Margen operativo	-20%	2%	21%	38%	47%
Margen neto	-22%	-1%	13%	24%	30%
Actividad					
ROA	-1.15	-0.08	0.64	0.61	0.55
ROE	-1.01	-0.05	0.94	2.07	3.82
Liquidez					
Razón circulante	8.90	3.72	8.33	14.62	53.27
Razón rápida	13.58	6.10	9.12	15.18	55.90
Razón efectiva	5.17	0.58	6.27	13.16	52.73
Endeudamiento					
Razón deuda capital	89%	74%	60%	41%	12%
Razón deuda total	102%	110%	41%	12%	2%

Tomado de: Modelo Financiero EMATAGUA

