



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA ELABORACIÓN ARTESANAL,
EXPORTACIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE COBIJAS DE ALPACA A SUIZA.



AUTOR

MARÍA FERNANDA CÁRDENAS AMARI

AÑO

2017



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA ELABORACIÓN ARTESANAL,
EXPORTACIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE COBIJAS DE ALPACA A SUIZA.

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

Profesor Guía
Ing. Eduardo Vicente Gallegos Chávez, MBA:

Autora
María Fernanda Cárdenas Amari

Año:

2017

DECLARACIÓN DEL PROFESOR GUÍA

Declaro haber dirigido este trabajo a través de reuniones periódicas con el estudiante, 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

Eduardo Vicente Gallegos Chávez
1704951894
MBA

DECLARACIÓN PROFESOR CORRECTOR

“Declaro haber revisado este trabajo, dando cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que regulan los Trabajos de Titulación”

Msc. Edison Fabián Suárez Chamorro
C.C. 0400713632

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 vigente.

María Fernanda Cárdenas Amari

C.I. 0401215009

Agradecimiento

Agradezco infinitamente a Dios por haberme guiado a lo largo de mi vida académica y a su vez por haberme llenado de bendiciones permitiéndome progresar y superar tanto personal como profesionalmente. A mis padres por ser el apoyo fundamental en mi vida que con su amor y dedicación me han sacado adelante. A todos mis profesores y las personas que han contribuido en este gran proceso.

Dedicatoria

A mi madre Ruby Amari que siempre ha estado a mi lado apoyándome cuando más lo he necesitado quien me ha dado ese continuo impulso sin dejar que desmaye. A mi padre Fabricio Cárdenas por ser mi ejemplo a seguir para alcanzar mis metas y ser mi guía en el camino al éxito. Dedico a mi hermanita Renata por ser el entusiasmo en mi vida.

RESUMEN

La alpaca es un camélido proveniente de los Andes de Sudamérica, habitan en las zonas altas del Altiplano andino donde las temperaturas durante la noche son bajo 0. Su pelaje es muy cotizado por sus exclusivas características de finura y capacidad térmica. Se utiliza sobre todo para realizar prendas de vestir que son comercializadas en el mercado internacional, sobre todo en Estados Unidos y la Unión Europea. Suiza es un país que brinda nuevas oportunidades de ventas de estos productos y, la elaboración de cobijas que ayuden a superar el frío invierno de la zona es un negocio productivo y tentador.

El plan de negocio está enfocado en la creación de una empresa artesanal de producción de cobijas elaboradas totalmente a mano y con fibra 100% de alpaca, que serán exportadas a Zúrich y Ginebra, donde se encuentra la mayor población suiza de estrato social alto.

Luego de hacer el análisis de mercado se determinó que el 80% de la población de estas dos ciudades tienen un ingreso superior a \$4.500, lo que les permite adquirir productos de excelente calidad, como las cobijas de fibra de alpaca 100% naturales y confeccionadas a mano. Para el cálculo del precio de estas cobijas se aplicó el método de Van Westendorp, fijando en \$253.

La estrategia de internacionalización está determinada por la calidad del producto. De acuerdo al estudio realizado, esta estrategia es fundamental considerando las exigencias del mercado. La estrategia de diferenciación con respecto a productos similares será la confección artesanal y la materia prima pura de alpaca, sin mezclas de otras fibras.

La inversión inicial es de \$53.263, con un capital de trabajo de \$43.830, que se cubrirá con un 62% de capital propio correspondiente a \$33.263 y el restante 38% con financiamiento bancario equivalente a \$20.000.

Para determinar la factibilidad económica del plan de negocio, se realizó los diferentes análisis financieros proyectados a cinco años, arrojando los siguientes resultados: ROI del 62% y un ROE de 78%, estos valores definen la rentabilidad para los accionistas sobre su inversión. El VAN \$ \$60.479,63 y la TIR de 59,63% para el inversionista; y para la inversión del proyecto un VAN de \$43.779,59 con una TIR de 48,84%.

ABSTRACT

The alpaca is a camelid from the Andes of South America; it lives in the highlands of the Andean Plateau where temperatures during the night are below 0. Its fur is highly quoted for its unique characteristics of fineness and thermal capacity. It is mainly used to make clothes that are traded in the international market, especially in the United States and the European Union. Switzerland is a country that offers new sales opportunities for these products and the production of blankets to help overcoming the cold winter of the area is a productive and tempting business.

The business plan is focused on the creation of a handcrafted production company of blankets made entirely by hand and with 100% alpaca fiber, which will be exported to Zurich and Geneva, where the largest Swiss population of high social stratum is located.

After analyzing the market, it was determined that 80% of the population of these two cities have an income higher than \$ 4,500, which allows them to purchase products of excellent quality, such as 100% natural alpaca fiber blankets, and handmade. In order to calculate how much our product will cost, the Van Westendrop method was applied, and it was set at \$ 253

The strategy of internationalization is determined by the quality of the product. According to the study carried out, and considering the demands of the market, this strategy is essential. The strategy of differentiation in reference to similar products will be the handmade confection, and the pure raw material of alpaca, without mixtures of other fibers.

The initial investment will be \$ 53.263, with a working capital of \$ 43.830. The 62% of the total amount will be covered by own capital, equivalent to \$ 33.263 and the remaining 38% by bank financing working capital \$ 20,000.

In order to determine the economic feasibility of the business plan, different financial analyzes projected to five years were made, getting the following results: ROI of 62% and ROE of 78%, these figures define the profitability expected for the shareholders just about their investment. The NPV will be \$ 60.479,63 and the IRR of 59,63% for the investor; and the NPV will be of \$ 43.779,59 with the IRR of \$ 48,84 for the project investment.

ÍNDICE

1. INTRODUCCIÓN	1
1.1. Justificación del trabajo	1
1.2. Objetivo General	2
1.2.1. Objetivos Específico	2
2. ANÁLISIS DE LOS ENTORNOS (PEST)	3
2.1. Análisis del entorno externo Ecuador	3
2.1.1. Entorno Político	3
2.1.2. Entorno Económico	4
2.1.3. Entorno Social	7
2.1.4. Entorno Tecnológico.....	7
2.1.5. Análisis del entorno externo de Suiza	8
2.1.6. Entorno Político	9
2.1.7. Entorno Económico	10
2.1.8. Entorno Social	10
2.1.9. Entorno Tecnológico.....	11
2.2. Análisis de la Industria.....	12
2.2.1. Fuerzas de Porter.....	12
2.2.2. Conclusiones de Porter	15
2.3. Matriz EFE	16
2.3.1. Conclusión matriz EFE	16
3. ANÁLISIS DEL CLIENTE	17
3.1. Investigación de mercado y su análisis	17
3.1.1. Introducción	17
3.1.2. Investigación descriptiva cualitativa	17
3.1.3. Objetivo General	18
3.1.4. Objetivos Específicos	18
3.2. Segmentación.....	18
3.2.1. Investigación Cualitativa.....	19
3.2.1.1. Entrevista a expertos.....	19
3.2.2. Entrevista a dos potenciales cliente	22
3.2.2.1. Resultados de la entrevista a potenciales clientes	22
3.3. Investigación cuantitativa.....	23
3.3.1. Resultados de encuestas	23

3.4. Conclusiones de la investigación cualitativa y cuantitativa...	25
4. OPORTUNIDAD DE NEGOCIO	26
5. PLAN DE MARKETING	28
5.1. Estrategia general de marketing	28
5.1.1. Estrategia de diferenciación	28
5.1.2. Estrategia de internacionalización	29
5.1.3. Mercado Objetivo	30
5.1.4. Propuesta de valor	31
5.1.5. Posicionamiento	32
5.2. Mezcla de Marketing	32
5.2.1. Producto	32
5.2.2. Precio	35
5.2.2.1. Estrategia de precio – calidad	36
5.2.3. Plaza	37
5.2.4. Publicidad y promoción	38
5.2.5. Costeo del marketing mix	39
6. PROPUESTA DE FILOSOFÍA Y ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	39
6.1. Misión, Visión y objetivos de la organización	40
6.1.1. Misión	40
6.1.2. La visión	41
6.1.3. Objetivos de la organización	42
6.1.3.1. Objetivos a mediano plazo	42
6.2. Plan operacional	42
6.2.1. Objetivo operacional	42
6.2.2. Estrategia operacional	43
6.2.3. Proceso operacional	43
6.2.4. Costos operacionales	44
6.2.5. Organigrama	45
6.2.6. Infraestructura	49
6.2.7. Constitución de la empresa	50
7. EVALUACIÓN FINANCIERA	51
7.1. Proyección de ingresos, costos y gastos	51
7.1.1. Proyección ingresos	51
7.1.2. Proyección de costos	52

7.1.3.	Proyección de Gastos	52
7.2.	Inversión inicial, capital de trabajo y estructura del capital ...	53
7.2.1.	Inversión inicial	53
7.2.2.	Estructura del capital	54
7.3.	Proyección de estados de resultados, Situación Financiera, Estado de Flujo de Efectivo y Flujo de Caja	54
7.3.1.	Estado de Resultados	54
7.3.2.	Situación Financiera	55
7.3.3.	Flujo de Efectivo	55
7.3.4.	Flujo de Caja	55
7.4.	Proyección de flujo de caja del inversionista, tasa de descuento y criterio de valoración	56
7.4.1.	Flujo de caja del inversionista	56
7.4.2.	Tasa de descuento	56
7.5.	Índices financieros	56
7.5.1.	Razón Corriente	56
7.5.2.	ROI, ROE y ROA	57
7.5.3.	Margen de Utilidad	57
7.6.	Indicadores financieros	57
8.	CONCLUSIONES	58
9.	REFERENCIAS	60
	ANEXOS	66

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla No 1: Entorno Político.....	3
Tabla No 2: Entorno Económico.....	4
Tabla No 3: Entorno Social.....	7
Tabla No 4: Entorno Tecnológico	7
Tabla No 5: Ficha informativa de Suiza.....	8
Tabla No 6: Indicadores de crecimiento Suiza	8
Tabla No 7: Entorno Político.....	9
Tabla No 8: Entorno Económico.....	10
Tabla No 9: Entorno Social.....	10
Tabla No 10: Entorno Tecnológico	11
Tabla No 11: Matriz de Factores Externos EFE	16
Tabla No 12 Costos de producción y ventas.....	36
Tabla No 13: Costeo de marketing mix	39
Tabla No 14: Análisis de la Misión	40
Tabla No 15: Análisis de la Visión	41
Tabla No 16: Nómina	45
Tabla No 17: Perfil para el Gerente General	46
Tabla No 18: Perfil Contador General – Departamento financiero	46
Tabla No 19: Perfil Jefe de marketing	47
Tabla No 20: Perfil Jefe de producción	48
Tabla No 21: Perfil asistente administrativo	48
Tabla No 22: Perfil de los artesanos	49
Tabla No 23: Herramientas para el tejido artesanal	50
Tabla No 24: Inversión inicial	53
Tabla No 25: Estructura del capital	54
Tabla No 26: Estructura de la deuda.....	54
Tabla No 27: Flujo de Caja.....	55
Tabla No 28: Flujo de Caja del Inversionista	56
Tabla No 29: Índices financieros	57
Tabla No 30: Indicadores financieros	58

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura No 1: Balanza Comercial de la producción textil en millones de dólares	6
Figura No 2: CIIU de la Industria textil de unto y ganchillo	12
Figura No 3 Segmentación del mercado	18
Figura No 4: Mercado Objetivo.....	31
Figura No 5: Branding de Ecuarpaka.....	34
Figura No 6: Fijación de precio según modelo Van Westendrop.....	35
Figura No 7: Canal de distribución	38
Figura No 8: Flujograma de procesos de Ecuarpaka.....	44
Figura No 9: Organigrama de Ecuarpaka	45

1. INTRODUCCIÓN

1.1. Justificación del trabajo

En la industria textil ecuatoriana el mercado de alpacas no ha sido explotado, por el contrario, los artesanos y/o proveedores de dicho material ofrecen su producto y tratan de buscar un mercado. Las cobijas de alpaca elaboradas artesanalmente lamentablemente en Ecuador no son valoradas en su totalidad. Mientras que en el extranjero en países europeos como Suiza estas son muy cotizadas.

La idea de negocio es elaborar cobijas de alpaca artesanalmente, mediante la contratación de tejedores y la adquisición de telares. De esta manera se procederá a la exportación del producto hacia el mercado suizo. Para finalizar se van a comercializar las cobijas de lana de alpaca a través de distintos distribuidores en el área textil.

La diferencia del producto a exportar es su materia prima ya que estas cobijas serán elaboradas con lana 100% alpaca. Según la investigación comportamiento del mercado mundial de la fibra de alpaca 2013 señala que, debido a los niveles de consumo y comercialización de dicha fibra en Europa, la lana de alpaca es bastante demandada por sus características. Comenzando por su textura, la misma que permite que la fibra sea ligera y cálida a más de ser tres veces más caliente y fuerte que la lana de oveja. No pica porque casi no contiene lanolina por lo que es considerada como hipo alérgico, es decir no produce alergias a diferencia de otras lanas. La fibra de alpaca es considerada entre una de las más finas del mundo con medidas promedio entre 18 a 22 micrones, es por eso que cuenta con una suavidad igual a la de cashmere. Además, dicha materia prima no aloja humedad y reacciona muy bien contra el agua, por lo cual no se daña la prenda (Cotton in love, s.f.) Por otro lado, las cobijas son eco amigables ya que en el proceso de la elaboración no se ocasiona contaminación y tampoco se causa daño al animal.

1.2. Objetivo General

Determinar la factibilidad económica y financiera para la producción, comercialización y exportación de cobijas de Alpaca de manera artesanal hacia el mercado suizo.

1.2.1. Objetivos Específico

- Realizar un análisis del entorno y la industria relacionada con la producción y comercialización de cobijas de alpaca con su debida exportación hacia el mercado suizo.
- Analizar los gustos y preferencias del cliente potencial referente al consumo de cobijas de alpaca mediante un estudio cualitativo y cuantitativo, como su respectivo mercado objetivo.
- Determinar la oportunidad de negocio tomando como referencia las conclusiones del entorno y su respectivo análisis cualitativo y cuantitativo del cliente.
- Generar un plan de marketing idóneo que permita cubrir los requerimientos del cliente potencial respecto al producto que se va a elaborar, utilizando las 4P.
- Generar una propuesta para la empresa con su respectiva estructura organizacional, procesos y procedimientos.
- Determinar la factibilidad económica financiera del proyecto para la producción de cobijas de alpaca y su exportación al mercado suizo.

2. ANÁLISIS DE LOS ENTORNOS (PEST)

2.1. Análisis del entorno externo Ecuador

2.1.1. Entorno Político

Tabla No 1: Entorno Político

VARIABLE	ANÁLISIS	OPORTUNIDA/ AMENAZA
Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones	<p>El Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones (COPCI) “contempla más de 20 incentivos para la inversión productiva, la cual destina flujo de recursos a la producción de bienes y servicios, a la ampliación de la capacidad productiva y sea generadora de empleo” (Ministerio Coordinador de la Producción, Comercio e Inversiones, 2013).</p> <p>Este código en su artículo 4, literal g, dice: “Art. 4.- Fines. - La presente legislación tiene, como principales, los siguientes fines: g. Incentivar y regular todas las formas de inversión privada en actividades productivas y de servicios, socialmente deseables y ambientalmente aceptables” (Ministerio Coordinador de la Producción, Comercio e Inversiones, 2013)</p> <p>El gobierno del Economista Rafael Correa en busca de implementar nuevos emprendimientos los incentiva reduciendo y exonerando impuestos y dando facilidad de crédito. Adicionalmente se promueve la marca “Hecho en Ecuador”, para dar realce a la industria nacional. Esta inversión además de ser una buena oportunidad de negocio debe ser innovadora y generadora de empleo.</p>	OPORTUNIDAD
Acuerdo Comercial con la Unión Europea	<p>El gobierno actual tras una negociación de nueve años ha tomado la decisión de firmar el Acuerdo Comercial con la Unión Europea, que “asegura la liberación inmediata del 99.7% de la oferta exportable histórica del Ecuador en los productos agrícolas y del 100% de los productos industriales ecuatorianos” (Ministerio de Comercio Exterior, 2016) Aunque Suiza no es parte de la Unión Europea, pero la apertura de comercializar con Suiza es una oportunidad inmejorable.</p>	OPORTUNIDAD

Acuerdo con la Asociación Europea de Libre Comercio (EFTA)	Luego del Acuerdo con la Unión Europea, la política comercial del Ecuador se encamina a llegar a nuevos mercados como Suiza, Noruega, Islandia y Liechtenstein que forman la Asociación Europea de Libre Comercio (EFTA), cuyo objetivo es promocionar el libre comercio y la integración económica de los cuatro países que no pertenecen a la UE (Instituto de la Ciudad del DMQ, 2016). El grupo de EFTA “cuenta con una alta capacidad adquisitiva y una especial preferencia por productos con valor agregado” (Instituto de la Ciudad del DMQ, 2016), ampliándose el mercado a un grupo poblacional de 13.6 millones de habitantes que aprecian los productos artesanales y sobre todo con materia prima de alta calidad.	OPORTUNIDAD
Proyectos MAGAP	El Ministerio de Agricultura y Ganadería presenta proyectos para el manejo y comercialización de Ovinos, Caprinos y Camélidos, que ayudará a incrementar las capacidades y mejora en la calidad de la fibra, lana, carne (ovejas, cabras, llamas y alpacas) (Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuicultura y Pesca, 2013). Este proyecto conjuntamente con otros de la empresa privada como el programa Pacha, han dado un buen empuje a la producción y manejo así como la mejora genética de las alpacas para obtener calidad sobre todo en la fibra de alpaca.	OPORTUNIDAD

2.1.2. Entorno Económico

Tabla No 2: Entorno Económico

VARIABLE	ANÁLISIS	OPORTUNIDAD/ AMENAZA
Riesgo país	El riesgo país de Ecuador en el mes de abril de 2017 fue de 704.00 puntos lo que representa 7.04% (Banco Central del Ecuador, 2017), de acuerdo a la situación de las recientes elecciones ecuatorianas ha vuelto a incrementar el riesgo país. Este indicador puede ocasionar desconfianza por parte de los inversionistas.	AMENAZA
Tasa activa	La tasa de interés activa del Ecuador según los datos del BCE para mayo de 2017 es de 9,76% para el segmento Productivo Empresarial y la tasa de interés pasiva al mes de abril del presente año es de 4.81%. Con estas tasas los créditos en las entidades financieras son difíciles de adquirir, volviéndose una amenaza en el caso de tener que recurrir a una ayuda financiera (Banco Central del Ecuador, 2017)	AMENAZA

Inflación	La inflación del mes de marzo de 2017 fue de 0.96% (Banco Central del Ecuador, 2017). Para el año 2017 el BCE ha proyectado una inflación de 3,49% y para 2018 de 3,35% (Banco Central de Ecuador, 2015). Hasta el momento mantener una inflación baja es una oportunidad, sobre todo luego de las elecciones de abril, se espera se mantengan los índices económicos actuales.	OPORTUNIDAD
PIB	En el año 2016 el sector textil representó \$1.313 millones y representa el 5% del sector manufacturero, y su participación del PIB industrial es del 8% entre 2007 y 2015 (Revista Líderes, 2017). El crecimiento que viene generando la industria textil en los últimos años, ha sido constante por lo que la creación de nuevas industrias textiles es muy oportuno y satisfactorio.	OPORTUNIDAD
Exportaciones	Las exportaciones ecuatorianas del sector textil han venido incrementando un 17.56% en el año 2013 (Instituto de Promoción de Exportaciones e Inversiones Pro Ecuador, 2014) mientras que las exportaciones de la subpartida 6301. 20.90 hacia Suiza han sido de 1000 dólares americanos anuales durante el periodo del 2013 al 2015, es decir una cantidad mínima (Trade Map, 2016) Pero las exportaciones hacia el mundo han ido incrementando paulatinamente con valores de 8, 13 y 19 mil dólares en 2013, 2014 y 2015 respectivamente	Exportaciones
Balanza Comercial	En los últimos años la balanza comercial de la producción textil ha presentado un déficit que sobre pasa los 670 millones, sin embargo los productos elaborados con fibras como algodón, poliéster, nylon, lana y sedas han podido diversificar la producción, siendo menos deficitaria esta balanza comercial (Ekos Negocios, 2015). Los productos elaborados de fibras finas de lanas han mejorado la balanza comercial de la industria textil, por lo que crear un negocio con estos productos es positivo.	OPORTUNIDAD

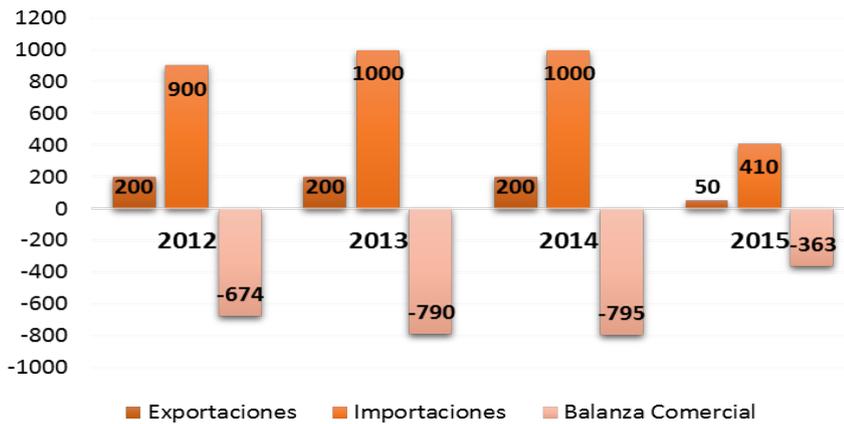


Figura No 1: Balanza Comercial de la producción textil en millones de dólares

Rivalidad con Perú

La información de Perú servirá como información secundaria de referencia ya que cuentan con una industria alpaquera desarrollada.

Las exportaciones del Perú hacia Suiza con respecto a la subpartida 63.01.20. En los años 2014, 2015 y 2016 han sido de 93 mil, 106 mil y 145 mil dólares respectivamente (Trade Map, 2016). Esto demuestra la experiencia peruana con Suiza en la comercialización de este tipo de productos.

AMENAZA

Ecuador y Perú son países vecinos con la misma ubicación geográfica y un estado meteorológico parcialmente parecido, con la diferencia que Perú cuenta con la mayor población de alpacas en el mundo, es decir 4'8 millones de alpacas (Rojas, 2016) mientras que en Ecuador existen más de 8.561 alpacas

AMENAZA

La experiencia del Perú que se refleja en el 15% de crecimiento en la industria, es una oportunidad para los nuevos exportadores, ya que se puede corregir errores y resaltar los mejores logros obtenidos por el país vecino.

OPORTUNIDAD

El Perú tiene la mayor población de alpacas con el 87%, seguido por Bolivia con el 9%, esta población alcanza los 4'898.765 y abastece al 82% de la demanda mundial de fibra, exportándose por un valor aproximado de US \$800.000 por año (Andean Productos, 2016)

2.1.3. Entorno Social

Tabla No 3: Entorno Social

VARIABLE	ANÁLISIS	OPORTUNIDAD/ AMENAZAS
Composición de la Población Económicamente Activa (PEA)	Para marzo de 2016 la población en edad de trabajar rodea el 66,7%, de este grupo la PEA se ubica en el 73,9% y esta a su vez en 97,6% se encuentra empleada (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, 2016). Dentro de este grupo PEA, la participación de empleados en la rama de Manufactura a marzo de 2015 fue de 11,2%, mientras que para el 2016 fue de 10,3%, reflejando un descenso de 1 punto porcentual, lo que representa una amenaza para el sector (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, 2016)	AMENAZA
Generación de empleo	La industria textil ecuatoriana es primordial en los siguientes aspectos social, económico y productividad. Esta industria empleó directa e indirectamente a 153.350 personas en el 2015 por lo que se ubica en segundo lugar dentro de la industria manufacturera, el 72.53% son mujeres una gran parte de estas mujeres son cabezas familiares y madres. El 30% pertenece a personas de 18 a 30 años y el 65% están ubicados entre los 31 hasta los 65 años de edad (Asociación de Industriales Textiles del Ecuador AITE, 2016)	OPORTUNIDAD

2.1.4. Entorno Tecnológico

Tabla No 4: Entorno Tecnológico

VARIABLE	ANÁLISIS	OPORTUNIDAD/ AMENAZA
Transacciones on-line	En la actualidad el e-commerce es una nueva herramienta que se está utilizando para realizar transacciones de compra venta de bienes, productos y servicios. Las compras se las realizan vía on-line, el e-commerce ha tenido mucha acogida debido al uso diario de internet, por lo cual se ha encontrado una manera diferente de comerciar de manera virtual (Debitoor, 2014). Suiza al 2014, más del 75% de la población realizan compras utilizando el internet de cualquiera de los dispositivos disponibles (Santander, 2014)	OPORTUNIDAD
Nueva tecnología para el manejo y comercialización de lana	Existe un programa que se desarrolló desde el año 2013 para la elaboración de fibra de lana de alpaca. Los beneficiarios son organizaciones, pequeños productores y comunidades a los cuales se los ha venido capacitando con respecto al manejo de equipos trasquiladores de última generación para conseguir una fibra textil de calidad y más tecnificada. Este	OPORTUNIDAD

proyecto se está llevando a cabo gracias al apoyo del ministerio de agricultura y ganadería junto con la empresa alemana GEI-Z (Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuicultura y Pesca, 2013)

2.1.5. Análisis del entorno externo de Suiza

Tabla No 5: Ficha informativa de Suiza

FICHA INFORMATIVA DE SUIZA	
Nombre	Confederación suiza
Superficie	41.285 Km ²
Población	8´325.200 habitantes al 31 de diciembre de 2016
Capital	Berna
Otras ciudades	Zúrich, Ginebra, Basilea, Lausana
Idiomas	Alemán (65,6%), francés (22,8%), italiano (0,6%)
Moneda	Franco suiza CHF
Forma de Estado	Estado federado
Sistema de Gobierno	Parlamentario con instrumentos de democracia directa

Tomado de: (Oficina de información diplomática - Suiza, 2016)

Tabla No 6: Indicadores de crecimiento Suiza

INDICADORES DE CRECIMIENTO (M.€)				
Indicadores de crecimiento	2014	2015	2016	2017
PIB anual	530.038	604.510	596.124	2.457,75
PIB per capital	64.700	73.000	71.589	
Tasa de inflación (%)	0,05%	-0,49%	-1,27%	0,35%
Balanza comercial	27.237,0	33.492,0	34.300,0	
Tipo de cambio por €	1,2029	1,0826	1,0765	0,923

Tomado de: (Inflation.eu Worldwide Inflation Data, 2017), (Expansión/ Datosmacro.com, 2016)

Suiza es un país que es muy variado en sentido lingüístico, cultural y religioso. Es la unión de lo que antes eran varios cantones independientes y prácticamente es la alianza de las culturas alemanas, francesas e italianas. Se encuentra en el décimo lugar dentro de los países más ricos del mundo, (Switzerland Global Enterprise, s.f.) y cuenta con un PIB per cápita de 18.114€, para el 2016 (Expansión / Datosmacro, 2016) Por ende el nivel de vida de dicho país es sumamente alto. El índice de desempleo de Suiza es de 3.4% según datos del 2016 (Expansión / Datosmacro, 2016) mientras que en el año 2015 la tasa de natalidad fue de 10.5% y la tasa de mortalidad de 8.2% por cada 1000 habitantes (Expansión / Datosmacro, 2016)

2.1.6. Entorno Político

Tabla No 7: Entorno Político

VARIABLE	ANÁLISIS	OPORTUNIDAD/ AMENAZA
Tratados bilaterales	<p>Suiza cuenta con múltiples tratados y acuerdos bilaterales, especialmente con la Unión Europea. Tienen acuerdos para el intercambio de información financiera y acuerdo de libre comercio de 1972. Dentro de los países con los que tiene tratados se encuentran Japón, Israel, China, entre otros y en Latinoamérica se han fijado en Perú y Colombia.</p>	OPORTUNIDAD
	<p>Es uno de los países miembros del EFTA, asociación europea de libre comercio, a su vez existe un proceso de negociación que se quiere concretar el presente año 2017 entre Ecuador y el EFTA. Se dice que la negociación sería muy parecida a la que tiene la Unión Europea con Ecuador</p>	OPORTUNIDAD
Estabilidad política	<p>Según los datos de Country risk survey 2015, Suiza se encuentra en el lugar número dos del listado de países con menor riesgo político con 88.7 puntos por lo cual es muy satisfactorio y llamativo para nuevos inversionistas</p>	OPORTUNIDAD
	<p>Para poder exportar a Suiza es necesario cumplir con varios requisitos los cuales son: Factura comercial: firmada por el expedidor/ proveedor se debe adjuntar a la guía aérea que cubre. Licencia de importación: se requiere para ciertas clases de mercancías. "Para las mercancías originarias de países de la AELC y superior a CHF 520.000, es necesario el certificado de origen" (Páramo & Velandia, 2016). El arancel ad valorem que Suiza aplica a la subpartida 6301.20.90 es del 1.37% (Trade Map ITC, 2016)</p>	OPORTUNIDAD

2.1.7. Entorno Económico

Tabla No 8: Entorno Económico

VARIABLE	ANÁLISIS	OPORTUNIDAD/ AMENAZA
Economía Suiza	Suiza cuenta con una economía fuerte, eficaz, una de las más estables a nivel mundial. Considerado uno de los más altos de Europa en cuanto a su productividad industrial, calidad de sistema educativo, sistema sanitario, con un crecimiento económico de 1,3% en el 2016, a pesar que es el primer año que se contrae y pasando a ser inferior a la media de Europa (Santander, 2016)	OPORTUNIDAD
PIB	El PIB de Suiza de acuerdo a los datos del banco mundial 2015 fue de 670,79 mil millones de dólares, la tasa de interés activa es de 2.7% y presenta una inflación del -1.1% (Expansión/ Datosmacro.com, 2016)	OPORTUNIDAD
Balanza Comercial	Suiza se caracteriza por una balanza comercial superavitaria y en el período comprendido entre el 2011 al 2015 la balanza comercial Suiza fue de 38.81 mil millones de dólares, las exportaciones suizas fueron de 291 mil millones e importó 253 mil millones en el año 2015. (Instituto de Promoción de Exportaciones e Inversiones Pro Ecuador, 2016)	OPORTUNIDAD
Exportaciones preferenciales a Suiza	La ficha comercial de la Confederación Suiza en relación con Ecuador destaca que dentro de los productos potenciales para el mercado suizo se destacan las camisetas de punto de algodón para mujeres y niñas pues tienen una valoración de estrella. Haciendo referencia a las camisetas de algodón existe una alta posibilidad de que las cobijas de alpaca también sean valoradas de la misma manera y gracias a la estabilidad económica que Suiza brinda se destaca una oportunidad en el entorno económico (Instituto de Promoción de Exportaciones e Inversiones Pro Ecuador, 2016).	OPORTUNIDAD

2.1.8. Entorno Social

Tabla No 9: Entorno Social

VARIABLE	ANÁLISIS	OPORTUNIDAD/ AMENAZA
Tendencias	La tendencia de consumo de Suiza por el trabajo artesanal es alta y se destacan los tejidos a mano, son los más apreciados. Prefieren las piezas adaptadas a diseños modernos al estilo europeo y suizo (Swissinfo.ch, 2006) De igual manera se sabe que en Suiza llama mucho la atención las prendas elaboradas con lana de alpaca, de	OPORTUNIDAD

acuerdo a testimonios de la embajada peruana quien suele organizar eventos para promocionar las exportaciones textiles de su país (Swissinfo.ch, 2006).

2.1.9. Entorno Tecnológico

Tabla No 10: Entorno Tecnológico

VARIABLE	ANÁLISIS	OPORTUNIDAD/ AMENAZA
Acceso a internet	El gobierno suizo tiene mucha apertura en el sector tecnológico y por ende en la innovación. A su vez, de un amplio grupo de países previamente analizados, el país europeo al cual se quiere exportar las cobijas de alpaca es líder en la inversión de tecnologías ya que las empresas nacionales se dedican a la investigación y desarrollo. (Santander Trade Portal, 2016)	OPORTUNIDAD
	La brecha digital en el año 2015 sobre la población que accede a tecnologías de la información y comunicación TIC en Europa fue del 82.1% y el 86,7% de suizos tienen acceso a internet. (Santander Trade Portal, 2016) Suiza al pertenecer al grupo de países desarrollados y contar con que la mayoría de su población tiene libre acceso a internet se destaca una oportunidad en el entorno tecnológico.	OPORTUNIDAD

Conclusiones

- El tratado de libre comercio con la Unión Europea y las negociaciones con los países que conforman el EFTA es una oportunidad para abrir nuevos mercados.
- El cambio de la matriz productiva y las medidas proteccionistas utilizadas por el gobierno ecuatoriano para impulsar la industria nacional destaca una oportunidad para los exportadores.
- Los proyectos del MAGAP para el mejoramiento de la fibra de alpaca que se han venido desarrollando desde el 2014 es una oportunidad para impulsar el desarrollo y calidad del sector alpaquero.
- En el entorno económico la principal oportunidad es los incentivos a las empresas innovadoras con apoyo de financiamiento de la banca, tasas activas preferenciales, entre otros.

2.2. Análisis de la Industria

2.2.1. Fuerzas de Porter

Por medio de las 5 fuerzas de Porter se va a presentar un análisis competitivo de la industria textil de lana de alpaca y de la misma forma se podrá determinar donde se encuentra la idea de negocio. Además, es importante saber el código CIIU 4, el código de las cobijas de alpaca es C1392.01 (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, 2012), el mismo que hace referencia a los productos como mantas, sobrecamas y ropa de cama. Una vez determinado el código de clasificación en la industria se procederá a seguir con los análisis.

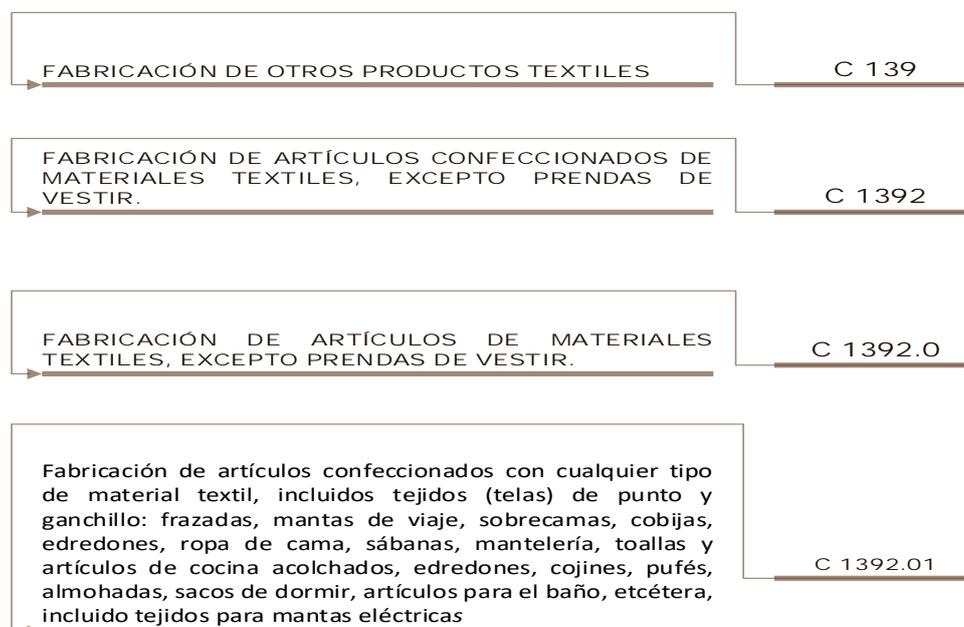


Figura No 2: CIIU de la Industria textil de unto y ganchillo
Fuente: (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, 2012)

2.2.1.1. Amenaza de entrada de nuevos competidores (ALTA)

En el mercado ecuatoriano existen grandes empresas que fabrican cobijas como por ejemplo Vicuña cía Ltda. y Delltex Industrial S.A. aunque esta última se dedica a múltiples actividades en la industria. Estas empresas ya están posicionadas en el mercado ecuatoriano y cuentan con gran variedad de cobijas, sin embargo, dichas cobijas son elaboradas mediante máquinas de alta

tecnología que utilizan como materia prima un porcentaje de la fibra de alpaca más fibras sintéticas entre otras y no están elaboradas artesanalmente.

Hay presencia de barreras que impiden la fácil accesibilidad al sector textil debido al alto nivel de capital necesario para invertir en activos fijos relacionados a la adquisición de la maquinaria y equipo.

Por otro lado, Paqocha e Inga Alpaca son dos empresas que se dedican a la elaboración artesanal de prendas textiles hechas a base de alpaca, sin embargo, el mercado potencial para estas empresas son las prendas de vestir. Paqocha procesa 600 kilos de la fibra al año (Segovia, Felipe, s.f.). Mientras que las ventas de Inga alpaca son estacionales en los meses de diciembre, enero y febrero. A la semana procesan 18 kilos de alpaca, por mes venden un promedio de 100 piezas y esto en dólares equivale a \$3000. Además, envían aproximadamente 150 piezas anuales a Estados Unidos y Europa (Revista Líderes, 2013).

2.2.1.2. Amenaza de ingreso de productos sustitutos (ALTA)

Los productos sustitutos se caracterizan por el tipo de fibras sustitutas de las cuales se pueden producir cobijas, edredones, sábanas. Pero estos productos son hechos a base de fibras sintéticas como el polyester, acrílico, entre otros. Otro producto sustituto puede ser la lana de oveja, pero todas estas fibras cuentan con distintas características y propiedades por lo mismo que se va a diferenciar la calidad del material.

2.2.1.3. Poder de negociación de los clientes. (BAJA)

Los clientes lo que buscan es un producto de calidad, en este caso las cobijas de alpaca se las realizará con materia prima que sea 100% alpaca ya que esta lana es bastante cotizada en el mercado por sus distintas características, enfatizando que dicha lana es antialérgica. Además, los principales compradores de este producto valoran su elaboración artesanal, es decir tejidas a mano. La

compra de este producto la realizan en las estaciones donde se puede sentir el frío es decir principalmente invierno, otoño e inclusive en primavera, por lo que se aprovechan las promociones que desde los meses de mayo, junio y julio ofertan productos nuevos para la temporada invernal. Para la compra de estas cobijas los clientes le harán en su mayoría de forma individual ya que el producto es más un textil del hogar. Este punto es importante ya que los clientes no se verán en ventaja de negociar precios. Lo cual causaría una fuerza con intensidad baja.

2.2.1.4. Poder de negociación de los proveedores (ALTO)

Los proveedores de la materia prima como ya se mencionó anteriormente son comunidades de las provincias de Imbabura, Cotopaxi, Tungurahua, Chimborazo, Cañar, Bolívar, Azuay e Imbabura, estas comunidades se caracterizan por cuidar a los animales y ellos mismos cortan la lana de las alpacas además de clasificarla de acuerdo a la calidad y largo. También existen proyectos con las comunidades de la industria alpaquera como el del Salinerito que de igual manera provee de esta materia prima.

En Ecuador, esta materia prima se la puede encontrar en una cantidad moderada. Los proveedores tratan de vender la lana de alpaca en distintas exposiciones o asistiendo a ferias ya que quieren entrar en el mercado y desean que su materia prima pueda ser utilizada para que la procesen y se pueda realizar distintos productos.

El Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca (MAGAP), realiza continuas capacitaciones a los representantes de comunidades y participan en proyectos como el "hombro a hombro" en el mismo en el que uno de los objetivos a largo plazo es la exportación de lana de alpaca y garantizar su calidad (Ministerio de Agricultura y Ganadería (MAGAP), s.f.)

2.2.1.5. Rivalidad entre competidores. (BAJA)

Las Cobijas de Alpaca no cuentan con fuertes competidores directos en el país, ya que esta industria no ha sido explotada en su totalidad, es por eso que solamente los artesanos son quienes elaboran el producto y cuando lo venden lo hacen en pequeñas cantidades y nacionalmente. Sin embargo, existen dos empresas representativas Paqocha e Inga Alpaca, las mismas que utiliza lana de alpaca para confeccionar prendas de vestir, pero está enfocada en la moda y la segunda empresa es únicamente proveedora de la fibra de alpaca. Es importante saber que los competidores directos están localizados en Perú, debido a que este país es el productor número uno tanto de camélidos como de la fibra que se extrae de estos. (Agrónomos y veterinarios sin fronteras, 2013). Es por eso que la intensidad en esta fuerza es baja.

2.2.2. Conclusiones de Porter

Una vez analizadas las cinco fuerzas de Porter, se puede determinar que:

- Las cobijas de alpaca pueden ingresar a Suiza. Al ser un producto con una materia prima pura y elaboradas a mano o con telares artesanales, donde no intervienen las maquinarias le hace muy atractivo al mercado suizo.
- Los productos sustitutos se considera una amenaza alta porque en el mercado existen diversas fibras con las cuales se puede realizar mantas y/o cobijas con precios más cómodo dependiendo de la materia prima que se escoja.
- El poder de negociación de los proveedores de materia prima es alto, este busca mercados nuevos para ingresar sus productos que además están elaborados totalmente a mano, es decir el proceso es netamente artesanal.
- El poder de negociación de los clientes tiene un impacto bajo debido a que no son sensibles al precio, por lo tanto, una producción de cobijas de fibra de alpaca al 100% será muy cotizado al mercado internacional. Para

esta industria de cobijas de alpaca se cuenta con pocos proveedores de tal manera el impacto es alto.

- La rivalidad entre competidores es baja, no exigen todavía competidores con este producto, los productos de alpaca existente en el mercado son de vestir.

2.3. Matriz EFE

Tabla No 11: Matriz de Factores Externos EFE

MATRIZ DE FACTORES EXTERNOS				
ITEM	Oportunidades	Ponderación	valor	Valor ponderado
1	Incentivos a los nuevos emprendimientos innovadores y marca "Hecho en Ecuador"	0,080	4	0,320
2	Programas MAGAP para mejorar la calidad de la fibra de alpaca	0,075	2	0,150
3	Acuerdos bilaterales Ecuador- Suiza en proceso de negociación.	0,090	4	0,360
4	Suiza es la economía más estable y segura a nivel mundial	0,050	2	0,100
5	Inflación al momento es de 0,96%	0,065	3	0,195
6	Las negociaciones internacionales mediante plataformas de e-commerce.	0,075	3	0,225
7	Suiza tiene un porcentaje alto del 98% de acceso al internet y 72% compran on line	0,090	3	0,270
8	La apreciación del trabajo artesanal en Suiza es muy alto	0,090	3	0,270
9	Las prendas elaboradas con lana de alpaca llama mucho la atención	0,100	3	0,300
Amenazas				
1	Competencia peruana en materia prima	0,070	2	0,140
2	Riesgo país del Ecuador es alto	0,090	3	0,270
3	Tasas activas altas de 9,76%	0,065	1	0,065
4	Productos sustitutos existentes	0,050	2	0,100
5	Facilidad de ingreso de nuevos competidores	0,060	2	0,120
Total		0,970		2,565

2.3.1. Conclusión matriz EFE

- La ponderación de la matriz EFE es de 2,565. Este puntaje es superior al promedio normal de 2,5. Pero las estrategias son un punto de suma importancia en las cuales se debe mejorar pese a las oportunidades que se han presentado.
- Los incentivos del gobierno a los productos con marca "Hecho en Ecuador", dan las facilidades para poder abrir nuevos mercados.
- Los productos elaborados a mano y en forma artesanal, son valorados de gran manera en Suiza y la Unión Europea, esto brinda ventajas para la exportación e ingreso al mercado de las cobijas de alpaca.

- Los nuevos acuerdos ya establecidos y los que en futuro se establecerán, brindarán las mejores oportunidades para las industrias y los mercados europeos.
- La gran fuerza económica, cultural y social, a esto el alto porcentaje de la población con acceso a internet, da la oportunidad para llegar de una manera más directa con el producto, dando a conocer las características y sobre todo publicitando al país y las bondades de la materia prima.

3. ANÁLISIS DEL CLIENTE

3.1. Investigación de mercado y su análisis

3.1.1. Introducción

En este capítulo se va a conocer información para poder determinar si el plan de negocio es viable o no. Teniendo en cuenta sus tres etapas, que son elaboración artesanal, exportación y comercialización de las cobijas de alpaca hacia el mercado suizo.

La investigación de mercado se basa en la obtención de la información, la misma se la puede recopilar, difundir, analizar e identificar. Esto es muy útil para la administración ya que ayuda a tomar decisiones.

La investigación de mercados se divide en dos: Identificar el problema e investigar la solución del mismo (Malhotra & Dávila, s.f.)

3.1.2. Investigación descriptiva cualitativa

En el caso de este plan de tesis se utilizará la investigación descriptiva cualitativa, ya que se busca la mejor manera de obtener información para poder determinar la viabilidad del proyecto. Esto se realizará a través de entrevistas a expertos y a potenciales clientes.

3.1.3. Objetivo General

Obtener la información principal para poder exportar y determinar la aceptación de un producto hecho a base de textiles naturales como lo son las cobijas de alpaca en el mercado suizo.

3.1.4. Objetivos Específicos

- Investigar sobre el comportamiento del mercado suizo para así poder plantear las distintas estrategias al momento de ofrecerle al cliente las cobijas de alpaca.
- Conocer la calidad de las cobijas de lana de alpaca y así determinar un precio para los clientes.
- Identificar las ciudades suizas más idóneas para la comercialización del producto hecho de textiles orgánicos.
- Conocer toda la información sobre la exportación de productos hechos artesanalmente y así comercializarla sin inconvenientes.

3.2. Segmentación

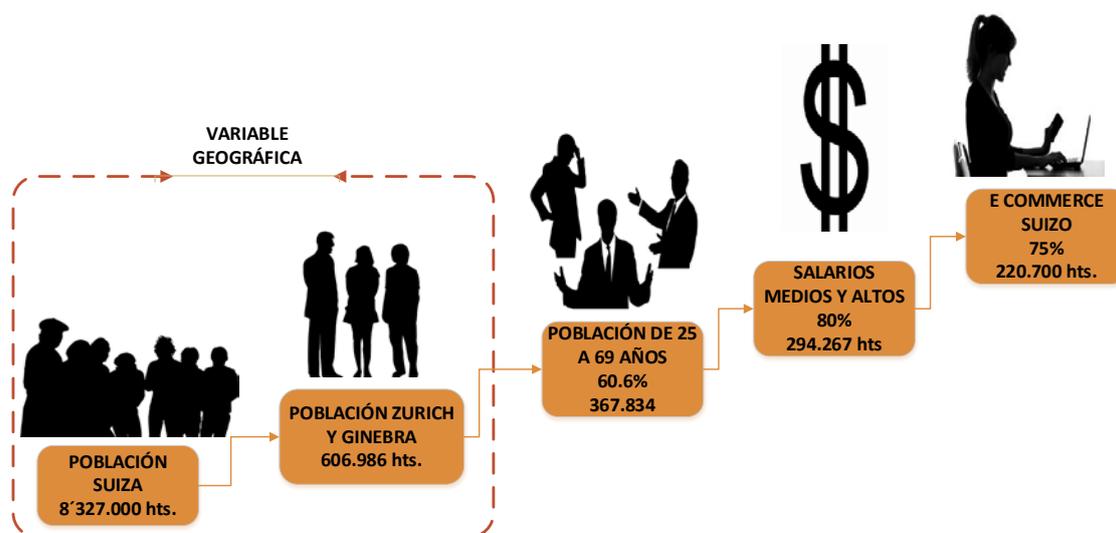


Figura No 3 Segmentación del mercado

Las encuestas se van a dirigir a ciudadanos suizos que habiten en las ciudades de Zúrich y Ginebra principalmente, con un aproximado de 606.986 habitantes.

El rango de edad va estar en un rango promedio de 25 a 69 años. Dichas personas se encuentran en una clase social media y media alta y por ende tienen ingresos elevados superiores a \$6000 dólares, además se debe tener en cuenta que Suiza es un país con salarios altos. El mercado objetivo se centrará en el 75% de habitantes que hacen compras a través de internet, siendo una muestra de 220.700 hts.

3.2.1. Investigación Cualitativa

3.2.1.1. Entrevista a expertos

Resultados de experto 1.

Artesanías Alis - proveedor de fibras textiles.

Artesanías Alis es una empresa que comercializa diferentes fibras textiles en el mercado ecuatoriano. Está localizado en Atuntaqui, una ciudad donde se ubican los textileros de la industria nacional. Esta empresa provee fibras a grandes y pequeños empresarios, por lo cual conoce y tiene desenvolvimiento en el mercado.

En el mercado ecuatoriano existen dos empresas que se dedican a la moda mediante prendas de vestir y el conocimiento sobre este mercado es mínimo a excepción de la realización de artesanías.

1. El tipo de lana que más se vende es la baby alpaca por su demanda por las empresas que se han dedicado a la elaboración de prendas de vestir de moda, el resto de tipos de lana de alpaca las utilizan para la creación de artesanías.
2. Es complicado diferenciar a simple vista la fibra 100% alpaca de la fibra sintética, pero se lo puede hacer a través del tacto ya que es sumamente suave no tiene peeling y es fría como húmeda además de ser un tanto pesada. De una forma más técnica se cuenta con exámenes de laboratorio con lo que se garantiza su composición.
3. El tipo de lana de alpaca ecuatoriana es muy parecida a la peruana por su ubicación geográfica ya que los dos países son andinos. Sin embargo, Perú cuenta con el 87% del mercado de alpacas a nivel mundial por ende es el

mayor exportador de esta materia prima y en la industria textil el mercado de alpaca es bastante desarrollado.

4. En Ecuador la venta de alpaca es regular ya que todos los meses se vende una cantidad similar pero los pequeños artesanos demandan más en la época fría que en la sierra ecuatoriana es de octubre a mayo.
5. El precio de la lana de alpaca fluctúa entre los \$12.50-\$14.50 por kilo de acuerdo a la calidad (finura, micras, gamas) de la alpaca y de la comunidad donde se la adquiera.
6. Ecuador si cuenta con la materia prima suficiente para impulsar la industria de lana de alpaca porque existen cerca de ocho comunidades alpaqueras en Ecuador, las mismas que crían y cuidan a las alpacas. Para el mercado ecuatoriano existe oferta de artesanos que proveen lana de alpaca sin embargo la demanda de la fibra de alpaca no es tan fuerte.
7. Si se conoce prendas hechas a base de alpaca en Ecuador, pero la mayoría se exportan a Europa, estas prendas son de moda y están dentro de distintas colecciones. A su vez es importante saber que estas prendas son bastante costosas y más aun las que son hechas a mano. En el mercado nacional hay cobijas de venta hechas por artesanos, sin embargo, son pocos los que se dedican a esta producción además que es importante saber escoger la materia prima con la que se va a elaborar una prenda. Para poder trabajar con lana de alpaca de calidad es recomendable pedir una ficha técnica ya que el distinguir una fibra natural de una sintética es un tanto difícil a menos que se conozca del tema y se sepa diferenciar por el tacto, vista y textura.
8. Normalmente las lanas de animales se las procesa para que estén aptas para elaborar prendas y evitar alergias en las personas. La lana de alpaca normalmente no pica, pero depende mucho de la parte del cuerpo del animal de la cual se extrae la lana. El proceso comienza desde la clasificación de la lana por tamaño, origen, color. Después se procede a pesar y las comunidades las venden a las personas que procesan la lana, usualmente utilizan el proceso de cardado y después proceden a enconar. El proceso garantiza de gran manera la calidad de la materia prima para elaborar prendas.

Resultados de experto 2.

María Devenoge - Modista en Suiza.

María Devenoge es una ecuatoriana emprendedora que vive en Suiza aproximadamente 16 años. Es diseñadora de modas y cuenta con tres tiendas que se encuentran localizadas en Ginebra y Zúrich. A su vez conoce la industria textil del país europeo.

1. Por otro lado, se experimentó la introducción de las cobijas de Alpaca en Suiza, y tuvo bastante aceptación por los suizos. Pero no se logró formalizar la introducción de estas cobijas en este mercado debido a que en las fichas técnicas realizadas en el país europeo se determinó que la materia prima no cumplía con el requisito de ser 100% alpaca. De esta manera la apertura del mercado por este producto es alta.
2. Los europeos en general se interesan y valoran los productos que son hechos a mano ya que consideran que es más laborioso y las personas que lo elaboran cuidan de cada detalle.
3. Lo que causa mayor dificultad al momento de ingresar un producto a Suiza es la prueba de calidad porque no todas las prendas cumplen con las composiciones ni los requisitos.
4. Los suizos al adquirir un producto se guían por las certificaciones o por control de calidad porque esto indica que todo está regularizado y no van a tener inconvenientes al comprarlo.
5. En los últimos años ha crecido la adquisición de prendas hechas de fibras naturales en Suiza en un estimado del 25%. Tal es el caso que el país europeo ha tenido bastante recurrencia a desfiles de moda no convencionales.
6. El mercado suizo es bastante amplio para introducir nuevo producto, pero este debe cubrir las expectativas de los consumidores ya que es un mercado exigente por lo que consolidarlo lleva tiempo.
7. En Suiza existe lana de alpaca, pero es importada se la puede conseguir con mayor facilidad en prendas de vestir como bufandas y gorros. No existe lana de alpaca originaria de Suiza, sin embargo, en países europeos cercanos e inclusive en Australia se están exportando alpacas para criarlas y luego obtener su lana.

8. Los competidores más fuertes que hay en el mercado suizo en cuanto a lana de alpaca vienen del vecino país Perú pues dicho país es líder mundial en el mercado de la lana de este camélido. Las prendas que se encuentran con mayor facilidad son bufandas, gorros, guantes, entre otros. Es decir, prendas para vestimenta personal.
9. Un precio referencial para la venta de una cobija sería \$90 ya que es exótica por ser hecha de lana de alpaca y a más de eso es elaborada a mano tomando en cuenta factores de apreciación de los europeos.

3.2.2. Entrevista a dos potenciales cliente

Paulo Jurado - Residente en Suiza 12 años y comerciante textil, conoce la industria textil en Suiza.

Nuria Amari - Ciudadana Suiza Vive en Suiza 20 años. Trabaja en una tienda de modas que comprende prendas de vestir y lencería de hogar.

3.2.2.1. Resultados de la entrevista a potenciales clientes

1. Las personas normalmente al adquirir una cobija no están seguros de la composición de la misma, pero si pudieran escoger optarían por la lana ya que les interesa que la cobija les brinde calor para así protegerse del frío.
2. Los clientes perciben a una cobija como un producto hogareño pero que es de uso personal y la utilizan en las estaciones de otoño e invierno debido al intenso frío de esas estaciones.
3. La necesidad que le gustaría satisfacer a los clientes sería el sentirse cómodos además que brinde calor y no pique ya que las cobijas se las utiliza al momento de descansar. En cuanto a los colores que se prefiere son los colores neutros y el tamaño es de 120*180 ya que se la utilizaría para camas de dos plazas.
4. Los ciudadanos de Suiza se interesan de gran manera en la garantía de un producto para poder utilizarlo, debido a la exigencia en la calidad que demandan cuando un nuevo producto trata de ingresar al mercado suizo.

5. Los clientes se fijan más en la calidad del producto, es decir, que el mismo cumpla con sus expectativas y si este es el caso no escatiman cuando se trata de cuidar por su bienestar.
6. Las diferencias que se encontrarían entre una cobija común y una hecha a base de alpaca es definitivamente su composición y su estructura además de su autenticidad porque no todas las personas saben las características de la alpaca, es por eso que no todos cuentan con cobijas del mencionado material.
7. La cobija al ser hecha a mano le daría una ventaja ya que de esta manera se pueden apreciar los detalles y los acabados del producto y por lo general por un factor cultural en Europa aprecian estos detalles.
8. El producto eco amigable si les interesa a las personas suizas por las características que implica al cuidar al medio ambiente y el emprendimiento que se presenta.
9. Las cobijas de alpaca si tendrían una buena aceptación en Suiza, pues es una idea novedosa además que a los europeos les gusta cuidar el medio ambiente, lo exótico y sobre todo la elaboración a mano de las distintas prendas.

3.3. Investigación cuantitativa

3.3.1. Resultados de encuestas

Estas encuestas fueron realizadas de forma digital, es decir se envió a los correos de las personas participantes por medio de la herramienta formularios de google haciendo la respectiva traducción al francés ya que es uno de los idiomas que se habla en Suiza y cabe mencionar la ayuda que se proporcionó por parte de los expertos a través de sus contactos.

Las personas que viven en Suiza tienen conocimiento de la fibra natural de lana de alpaca. Estas personas de entre los 31 a 40 años representan el 46.7% del mercado objetivo. Además, a todas las personas encuestadas les interesaría de gran manera comprar este nuevo producto.

El 33.3% de las 15 encuestas destacan la característica principal de esta fibra que es el ser antialérgica.

De las 15 encuestas realizadas el 73.3% fueron respondidas por mujeres esto indica:

- Usualmente quienes hacen compras de productos de vestimenta del hogar en su mayoría suelen ser mujeres que tienen ingresos que se ubican entre los 3000 a 5000 francos suizos, consecuencia del alto nivel de vida que el país les brinda a sus ciudadanos.
- Normalmente la frecuencia de la compra de cobijas o mantas para el hogar es entre 3 y 6 meses.
- El 33,3% está totalmente de acuerdo que las cobijas sean elaboradas totalmente a mano o con el uso de telares artesanales.
- Las particularidades fundamentales por las cuales las personas consideran que una cobija o manta debe tener son la capacidad térmica, calidad y confort.

El mercado suizo es sumamente exigente para que un producto nuevo pueda ingresar al mercado, es por eso que tampoco se debe dejar de lado el restante de características que en su orden de acuerdo a las encuestas son: diseño, colores y exclusividad. Además, el 100% de los encuestados harían uso de la cobija en la estación de invierno para aprovechar las propiedades que la lana de alpaca les brinda.

La opción más idónea para comercializar las cobijas o mantas de alpaca sería una tienda exclusiva donde se venda productos de hogar o en su defecto una tienda donde solo se venda cobijas hechas de alpaca, estos datos se encuentran con un porcentaje de 53.3% ya que al cliente le interesa mucho que se los pueda proveer un producto garantizado. Es por eso que incluso las personas encuestadas brindan sugerencias al respecto.

La información del producto textil se la daría a conocer a través redes sociales con el 46.7%, seguido por los diarios vía online con un 33.3%, debido a que las tendencias actuales de información están acaparadas por el internet.

El precio más idóneo al vender una cobija o manta de alpaca se encontraría en un rango con un margen entre \$90 y un límite superior de \$280, equivalente a 80.71 y 281.18 francos suizos respectivamente, determinando el precio en \$220 y 231 francos suizos. Estos valores son considerados dentro de un rango por las opciones de ser barato y aun así comprar la manta, y ser caro y aun así adquirir el producto. Ver figura 11

3.4. Conclusiones de la investigación cualitativa y cuantitativa

1. En Ecuador la industria textil de lana de alpaca aún se encuentra en desarrollo y por ende existen proyectos como el “proyecto nacional del manejo y comercialización de ovinos, caprinos y camélidos” (MAGAP, 2014) mientras que en el país europeo de Suiza ya tienen conocimiento sobre la lana de alpaca, que lo identifica como productos artesanales.
2. El que la cobija o manta de alpaca sea hecha a mano despierta el interés de muchos suizos. De acuerdo a la información obtenida de las encuestas existe una aceptación del 33.3%. El mercado suizo es abierto para nuevos productos y a su vez es bastante exigente.
3. Entre las principales características que las personas consideran como más relevantes se encuentran capacidad térmica, calidad y confort. Pero tampoco se debe descuidar otras características como son diseño, colores y exclusividad.
4. De acuerdo a la información obtenida en la mayoría de los casos las mujeres suizas son quienes en su mayoría compran productos de vestimenta para el hogar, estas mujeres están comprendidas en un rango de 31 a 40 años.
5. Muchas de estas personas tienen idea de ciertas ventajas e inclusive desventajas de esta fibra natural pues la fibra antes nombrada es muy cotizada por sus distintas propiedades especialmente para gente que lleva experiencia en el mundo textil.

6. Estas cobijas podrían ser vendidas en un lugar donde solo se venda productos de hogar o un punto específico de distribución de estas cobijas. Lo más importante en este aspecto es garantizar un producto de calidad sobre todo en la materia primas que vendría a ser la lana de alpaca lista para procesarla artesanalmente.
7. Las tendencias de la actualidad la información se filtraría por medio del internet considerando el alto nivel cultural que mantiene Suiza.
8. De acuerdo a las encuestas el precio con el cual los clientes estarían dispuestos a comprar una cobija con esas características se encuentra en el rango alto es decir entre CARO \$220 a \$320.

4. OPORTUNIDAD DE NEGOCIO

Después del respectivo análisis, la oportunidad de negocio que se ha encontrado se halla en la comercialización internacional del producto, que en este caso es la exportación de cobijas elaboradas artesanalmente a mano. El Ecuador hacia Suiza, no reporta exportaciones de productos de la sub partida 630120, reportada por el Centro de Estadísticas del Comercio para el Desarrollo Internacional de las empresas Trade Map.

Estas mantas se van a exportar al país europeo de Suiza. Un país en el cuál son bastante apreciados los productos que son elaborados a mano. Además, es importante saber que existe una clara aceptación de dichas cobijas pues las mismas son hechas con lana de alpaca, que es bastante cotizada en Europa por las distintas características que brinda. Asimismo, para poder exportar estas cobijas se debe tener en cuenta las necesidades que el cliente desea satisfacer. Tal es el caso de la capacidad térmica, calidad y confort de acuerdo a las encuestas realizadas previamente.

Suiza importó en el año 2015 cerca de \$281 mil millones de dólares, siendo el 18° importador más grande del mundo (Trade Map, 2016) y Ecuador resulta ser el 8vo país de Latinoamérica que exporta mayor cantidad de productos no petroleros a Suiza (Instituto de Promoción de exportaciones e inversiones, 2015).

Haciendo hincapié a la preferencia por fibras textiles naturales, cabe recalcar que todos los productos que son elaborados a base de alpaca son importados hacia Suiza desde el vecino país del Perú. Esto se debe a que el mencionado país andino cuenta con una industria alpaquera desarrollada.

Suiza es la economía número 19° del mundo y el poder adquisitivo como el estilo de vida de sus ciudadanos son bastante elevados. Este país es muy diverso y el invierno muy frío, por lo cual las cobijas de lana de alpaca se venderán en Zúrich y Ginebra, estas son las ciudades con mayor población, lo cual presenta una gran posibilidad de comprar cobijas 100% alpaca ya que de acuerdo a las entrevistas a expertos a los suizos les atrae todo lo que es hecho cuidadosamente y a detalle. Por lo tanto, la demanda de los ciudadanos suizos hacia productos hechos con fibras naturales ha venido aumentando como ya se mencionó anteriormente, es por eso que últimamente se han desarrollado varias presentaciones de moda para promocionar prendas de vestir elaboradas a mano y con 100% alpaca. Esto es sumamente importante porque siendo así, la población suiza presenta una gran apertura al nuevo producto que se quiere introducir en el mercado.

A su vez Ecuador es un país que cuenta con un mercado de alpacas que aún no ha sido totalmente explotado pero la calidad de dicha lana es alta, tomando en cuenta los nuevos programas que realiza el MAGAP para mejorar esta producción

En la industria ecuatoriana son solo dos empresas grandes que se dedican a la elaboración de prendas de vestir con lana de este camélido, pero no han llegado al mercado europeo y peor aún a Suiza.

La oportunidad de negocio que se ha encontrado en esta investigación es llegar a un mercado exigente, con un alto poder adquisitivo. “Los consumidores suizos, a diferencia del resto de europeos, se fijan sobre todo en la calidad del producto

antes que en su diseño y marca...valoran la calidad del producto y están dispuestos a pagar el precio que valga” (Santander Trade Portal, 2017).

Gracias a la investigación de mercados se concluyó que en Suiza la fibra de alpaca es conocida y apreciada. Con esta materia prima y una característica agregada sobre su confección totalmente artesanal, se logra un producto exclusivo. A pesar de su precio elevado de \$220, equivalente a 211,7 Francos suizos, estas cobijas, en Suiza serán valoradas más por su calidad.

5. PLAN DE MARKETING

5.1. Estrategia general de marketing

“Las estrategias de marketing definen como se van a conseguir los objetivos comerciales de nuestra empresa” (Espinosa, 2015), para lo que se identifica la estrategia de diferenciación y de internacionalización, además de ha seleccionado el grupo poblacional tanto geográficamente como comportamentales, para lo que también se analizó las diferentes variables del marketing mix.

5.1.1. Estrategia de diferenciación

“En una estrategia de diferenciación, el motivo básico de la estrategia consiste en diferenciarse lo más fuertemente posible de los competidores, lo que se tiene que realizar en primer lugar, satisfaciendo de manera óptima las necesidades de los clientes” (García & Pümpin, 2003, pág. 113). La calidad del producto y la elaboración de las cobijas de manera artesanal, son las características fundamentales que marcarán la diferenciación del producto.

La calidad del producto se determinará por la pureza de la materia prima, una fibra 100% de alpaca, sin aditivos que perjudiquen la fineza del producto, por lo que el departamento de producción se encargará de un minucioso control de calidad que se lo llevará acabo en dos etapas, al momento de recibir la materia prima, es decir las madejas de lana procesada y luego en la entrega del producto

terminado, con el que se analizará la calidad del tejido y la delicadeza del diseño. Ver figura 16 de Flujograma de procesos.

Todo producto artesanal se caracteriza por ser fabricado de manera manual y con materia prima de preferencia natural. Estas peculiaridades son muy apreciadas en los mercados internacionales, sobre todo en el europeo, donde por lo general, en su producción intervienen herramientas, productos químicos y maquinarias que deterioran la materia prima. Dentro de esta estrategia de diferenciación sobresale el precio, a pesar de ser un producto de excelente calidad, el precio es muy accesible en comparación con la competencia peruana que supera en un 100% al precio propuesto de \$253.

5.1.2. Estrategia de internacionalización

Para llegar a un mercado internacional es importante crear parámetros operativos como: calidad, orientación al cliente, costos, servicios, experiencia y seguridad. “La calidad es poder cumplir y satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes, no solo del exterior sino de todos los clientes” (Dueñas, 2012). “El mercado suizo es muy exigente no solo en materia de calidad del producto sino también en cuanto a su diseño, presentación y embalaje” (Embajada de la República Argentina, 2004). Así mismo como es riguroso, es fiel.

Al momento que se cumple con todos los requisitos como: descripción del producto en forma clara, preferentemente en inglés, especificaciones técnicas, porcentajes claros y reales de materia prima utilizada, peso correcto, presentación atractiva y adecuada, y precios CIF, FOB y/o EXW. Es importante además brindar en forma detallada información acerca del país y de la empresa, origen de la materia prima y los procesos para la fabricación del producto. Una vez que se ha logrado entrar en el mercado suizo, este es apegado a su proveedor y ofrece estabilidad siempre y cuando el fabricante cumpla con las responsabilidades conseguidas (Dueñas, 2012).

La estrategia de internacionalización que Ecualpaka llevará a cabo será la exportación con modalidad directa a las ciudades de Ginebra y Zúrich pertenecientes a la Confederación Suiza. Conociendo que el mercado de destino es exigente, se mantendrá reglas claras en actividades de producción, marketing, logística y servicio de postventa, este último con atención al cliente personalmente como a través de los diferentes medios de comunicación. El mercado suizo aprecia la comunicación directa con un vendedor experto que pueda explicar la procedencia del producto, la calidad garantizada, así poder evaluarlo y tomar la decisión de compra.

5.1.3. Mercado Objetivo

El mercado objetivo está dirigido a familias suizas ubicadas en las ciudades de Zurich y Ginebra, que estén en un rango de 25 a 69 años, este grupo corresponde al 60,6% (Santander Trade Portal, 2016). Deben pertenecer a estratos sociales medio y medio alto, con ingresos superiores a \$6.000 Francos Suizos siendo el 80% de la población equivalente a 294.267, de este grupo se determinó al mercado potencial al 75% (Santander Trade Portal, 2016), son los que realizan compras on line. A este grupo pertenecen 220.700 habitantes, de estos el 100% estaría dispuesto a adquirir cobijas o mantas de alpaca 100% de fibra natural. (Ver encuesta, pregunta 6)

El mercado objetivo para exportar y comercializar cobijas de alpaca es un mercado de consumo. Se ha determinado este mercado debido a que es un producto de vestimenta para el hogar y según la pregunta 2 de la encuesta el 62,50% lo preferiría por ser un producto artesanal, en temporada de invierno el 100% del mercado objetivo lo utilizaría por tener capacidad térmica, ser de buena calidad y dar confort. Estas serían las variables comportamentales del mercado potencial.

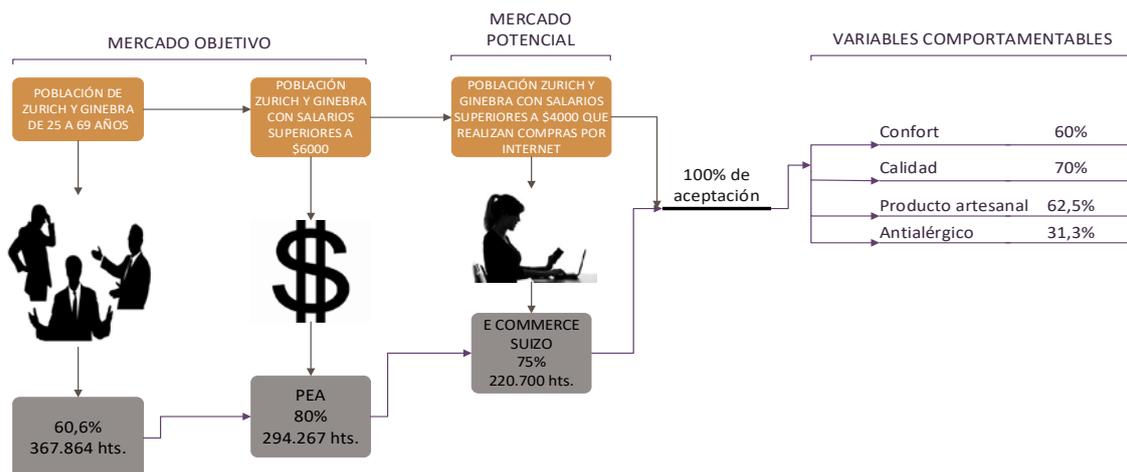


Figura No 4: Mercado Objetivo

5.1.4. Propuesta de valor

Las cobijas de alpaca es un producto netamente ecuatoriano, trabajado con fibra natural 100% de alpaca, confeccionadas de manera artesanal dando como resultado un producto de excelente calidad y sin aditivos que perjudiquen la salud del usuario y disminuyan sus atributos, por lo que son únicas, antialérgicas, brindando confort y capacidad térmica, excelentes para la temporada invernal. No sólo se ha pensado en el adquiriente sino también en el animal, al no provocar daños es un producto eco amigable por lo que el comprador suizo apreciará mucho más este producto.

Luego del análisis realizado en la matriz Canvas donde se pudo identificar las ventajas competitivas como: calidad excelente, materia prima 100% fibra fina de alpaca, confeccionada artesanalmente, varios diseños, colores, confortables, térmicas, se pudo determinar también la propuesta de valor MAS POR MAS donde se ofrece el mejor producto a un precio alto, considerando además que el mercado objetivo posee un alto poder adquisitivo, es exigente y paga por buena calidad. Ver Matriz Canvas Anexo 7

5.1.5. Posicionamiento

Para alcanzar un buen posicionamiento en el mercado suizo y poder extenderse al mercado europeo, se establecerá una estrategia de penetración de mercados que consiste en obtener una buena cuota del mercado con el producto propuesto, porque se realizará “acciones para aumentar el consumo de los clientes” (Espinoza, 2015), atrayendo clientes potenciales a través de la publicidad y promoción, buscar clientes que ya utilizan prendas con fibra fina de alpaca, especialmente de origen peruano y australiano.

La identificación de nuevos mercados y el más probable es la Unión Europea, sobre todo aprovechando el nuevo tratado de libre comercio con la Unión, sin embargo, “la identificación de nuevos mercados geográficos, nuevos segmentos de mercado y/o nuevos canales de distribución” (Espinoza, 2015), inclusive en la misma zona Andina.

5.2. Mezcla de Marketing

5.2.1. Producto

Atributos. - Las cobijas de alpaca están producidas para el consumidor suizo, que aprecia el producto artesanal, elaboradas totalmente a mano, con materia prima pura y de calidad. Luego de la esquila, la fibra es clasificada manualmente separándose en diferentes grupos y calidades: pasa luego al lavado para librarle de impurezas. Se uniformiza la mecha peinándole y cardándole, para luego pasar al teñido y al final al artesano textil.

En manos de los alpaqueros se elaboran las finas prendas ya sea de vestir y en este caso las mantas o cobijas cuyas medidas serán de 1,70 de largo por 1,30 de ancho, luego se llevarán al mercado suizo. Esta elaboración se demora aproximadamente 8 horas por cada cobija, por su delicada labor y prolijidad en el tejido.

En la investigación de mercado, para satisfacer al cliente las cobijas de alpaca deben ser:

1. De excelente calidad,
2. Confeccionadas con materia prima 100% natural, de fina fibra de alpaca sin mezclas de fibra gruesa de llama,
3. Absolutamente térmica. Al ser pura mantiene sus propiedades de termicidad.
4. Mantener los colores naturales (22 en total).

Para crear una relación redituable con el consumidor de estas cobijas es necesario garantizar la calidad de la fibra natural que se va a utilizar. Este proceso se lo puede garantizar a través de una ficha técnica en la cual determinan los componentes que tiene la fibra. De esta manera se evita inconvenientes al momento de adquirir la manta pues al ser 100% alpaca presenta características anti alérgicas a la lana.

El nivel del producto para las mantas o cobijas de alpaca es:

Básico: Mantas o cobijas de 1,70 de largo por 1,30 de ancho

Real: Mantas o cobijas con fibra natural de alpaca

Aumentado: Varios colores, hechas a mano por artesanos calificados, con 100% de fibra fina de alpaca.

Branding. - “Eualpaka”, una composición de dos palabras que ubican claramente al país de origen “Ecuador” y, resalta la materia prima del producto “alpaka”. La atracción visual de la marca es una unión de dos símbolos de los países involucrados, tanto de origen como de destino, una montaña alpina con una alpaca en la cima representando la conquista del país europeo por un animal netamente andino-

Eslogan. - El eslogan en dos idiomas, inglés y francés El primero considerado el idioma universal, y el segundo es uno de los más usados en Suiza.

- El eslogan “Handwoven dreams”, en español “Sueños tejidos a mano”, proyecta la idea a un sueño cálido y dulce, en relación a las labores que se realizan exclusivamente con las manos.
- Los colores en blanco y café, son los preferenciales del usuario en la compra de productos elaborados con esta fibra.
- Se resalta la frase “Made in Ecuador”, usando el tricolor de la bandera que representa al país.



Figura No 5: Branding de Ecuapaka

Etiquetado. - En primer plano tanto en la parte anterior como en la posterior, resalta el branding y el eslogan de “Ecuapaka”, se incluye además las características de las cobijas en cuanto a medias 1,70 cm. por 1,30 cm., en un plano secundario, pero bien definido y de fácil apreciación, se destaca la pureza de la materia prima “100% Alpaca fibers”. Con esta etiqueta se espera atraer en forma visual al cliente de introducir la marca, así como el eslogan y el país de origen. Ver anexo 7

Empaquetado. - Para la fácil entrega de las cobijas de alpaca al momento de la venta, se las empaquetará en fundas artesanales, que van acorde con la confección del producto. Las medidas de 45 cm de largo por 35 cm de ancho por 10 cm de profundidad. Ver anexo 7

Para la exportación se realizará en cartones de acuerdo a las normas que exige el Servicio de Aduana del Ecuador con el peso y medidas establecidos.

5.2.2. Precio

Para obtener el mejor precio de este producto, se hizo el análisis de mercado siguiendo el método de Van Westndorp, que a través de cuatro preguntas en la encuesta (preguntas: 9, 10, 11 y 12) determinan este valor:

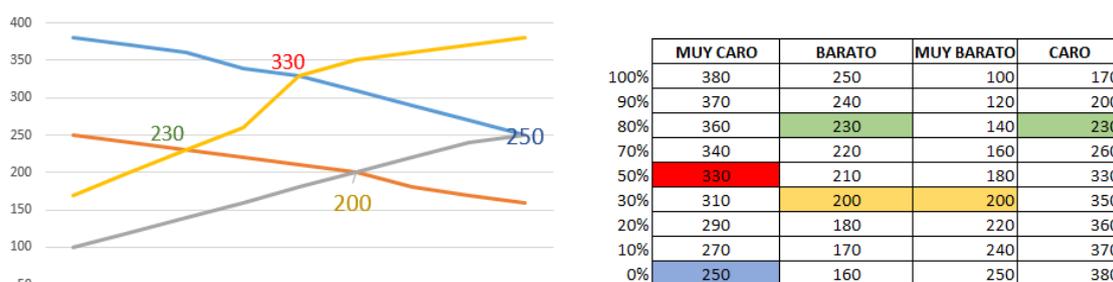


Figura No 6: Fijación de precio según modelo Van Westendorp

1. ¿Qué precio usted consideraría muy barato como para dudar de su calidad? Dentro del rango \$80-\$250. (MUY BARATO)
2. ¿Qué precio consideraría barato y aun así compraría la cobija de alpaca? Dentro de del rango \$250-\$160. (BARATO)
3. ¿Qué precio consideraría caro y compraría la cobija de alpaca? Dentro del rango \$170-\$380 (CARO)
4. ¿Qué precio consideraría caro como para no comprar una cobija de alpaca? Dentro del Rango \$380-\$250 (MUY CARO)

Se determinó que el precio óptimo es de \$253, precio que además está justificado en el estudio de mercado a través del análisis cuantitativo donde la preferencia de precio se ubicó en la consideración de “caro, pero sin embargo compraría la cobija”

En cuanto al costo de producción y venta de acuerdo al estudio realizado con los valores por exportación y las ganancias correspondientes tanto para el

distribuidos con un 30% como para el productor con el 50% para el primer año se ubica en \$253 por unidad, lo que corrobora tanto con el modelo Van Westendrop, las encuestas y el análisis realizado.

Tabla No 12 Costos de producción y ventas

	AÑO 1	
	\$	1
Materiales directos usados	\$	2.000
Mano de obra directa	\$	6.686
Costos indirectos de manufactura	\$	5.034
Costo de productos manufacturados	\$	13.720
Costo de los productos vendidos	\$	12.348
TOTAL COSTOS DE PRODUCCIÓN	\$	13.720
UNIDADES PRODUCIDAS	\$	141
COSTO DE PRODUCCIÓN UNITARIO	\$	97
	\$	97
COSTOS DE IMPORTACIÓN	\$	32
GANANCIA DISTRIBUIDOR 30%	\$	168
GANANCIA PRODUCTOR 50%	\$	253

5.2.2.1. Estrategia de precio – calidad

La estrategia de entrada del precio será “precio – calidad”, que se relaciona a un producto de excelente calidad y que cubre las expectativas y las necesidades de los clientes, así como también, cumple con todo lo expuesto en las etiquetas, promociones y marketing preparado.

En el caso de las cobijas de alpaca el precio identifica la calidad de la fibra fina de alpaca, mientras más pura y fina, más caro es el producto final. En la Unión Europea y específicamente en Suiza es muy apreciada esta fibra y considerada de lujo y exótica por lo que el precio no es significativo al adquirir una prenda de calidad con las características mencionadas.

Para la estrategia de ajuste de precio se aplicará la fijación de precios de referencia. Esta estrategia ajusta el precio de acuerdo a la evaluación de la situación de compra en el mercado suizo y la observación de los precios en el mercado internacional de los productos elaborados de fibra fina de alpaca. Este ajuste se lo realizará a partir del segundo año, esperando obtener una buena evaluación de la situación de las ventas de “Ecualpaka”.

5.2.3. Plaza

El taller de fabricación se ubicará en la ciudad de Sangolquí, en el barrio Santa Rosa, calle Río Frio. Se escogió este lugar ya que en esta zona se encuentran muchos artesanos expertos en la fabricación de productos textiles.

Se rentará una planta cuyo costo asciende a \$800 mensuales, este costo se mantendrá por un año, valor que se incrementará de acuerdo al incremento que dicte las leyes de arriendo e inquilinato. El local contará con todos los servicios básicos brindando comodidad a los trabajadores, así como una buena imagen para mantener las relaciones públicas necesarias.

La estrategia de entrada del producto al mercado suizo iniciará con un distribuidor directo, dándole la exclusividad del producto a este vendedor. La importación se realizará desde la ciudad de Quito a la ciudad de Zúrich. La mercadería recibirá la señora María Devenoge, quien será la distribuidora directa de “Ecualpaka”, además ella posee tres tiendas: dos en Zúrich y una en Ginebra, las tiendas de la señora Devenoge se especializan en la venta de ropa y accesorios para el hogar, ella es muy conocedora del mercado suizo y sobre todo tiene más de 16 años de experiencia en este mercado de consumo.

Se complementará con la venta directa vía internet, para lo que se realizará unas campañas publicitarias por todas estas vías de acceso: página web, redes sociales, correo electrónico, etc.

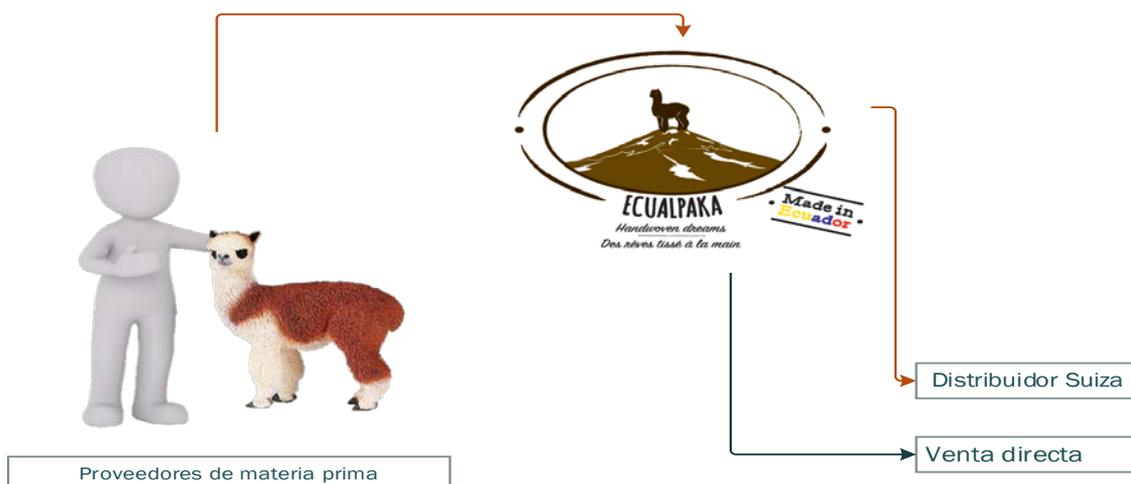


Figura No 7: Canal de distribución

5.2.4. Publicidad y promoción

El tipo de promoción es fundamental. En Suiza más del 88% utiliza el internet como fuente de información y como vía de compra directa, “la rápida difusión de los dispositivos móviles inteligentes ha dado lugar a que un número cada vez mayor de personas compren productos a través de sus dispositivos móviles” (Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico, 2015, pág. 155).

Por lo dicho anteriormente, se creará una página web en la que se detallará el producto, con sus características, se aprovechará también para dar información del país, creando una fuente importante para dar a conocer al Ecuador y hasta dar un atractivo turístico. La participación de ferias propuestas y promovidas por el Ministerio de Industrias y Comercio, donde la intervención de los países sobre todos de la Unión Europea serán los primeros en conocer el producto.

El costo de la publicidad en redes sociales es de \$100, para Facebook y Twitter. La creación de la página web costará \$350 el primer año, a partir del segundo año se cubrirá el mantenimiento de la página, y este valor se irá ajustando, para lo que se utilizará como referencia el porcentaje de inflación anual. Esta página tendrá características sencillas, de fácil navegación y con los contactos necesarios para una fácil y rápida comunicación.

5.2.5. Costeo del marketing mix

La siguiente tabla proyecta el coste del marketing mix donde se incluye la publicación y promoción por un período de 5 años con una inflación supuesta del 3,66%.

Tabla No 13: Costeo de marketing mix

PROPUESTA	DETALLE	TIEMPO		V. UNITARIO	VALOR TOTAL	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	
Presentación de la marca	Participación ferias internacionales	1		\$ 3.000,00	\$ 3.000,00	\$ 3.000,00	\$ 3.100,50	\$ 3.204,37	\$ 3.311,71	\$ 3.422,66	
Facebook	Anuncio de Página	12	mensual	\$ 300,00	\$ 3.600,00	\$ 3.600,00	\$ 3.720,60	\$ 3.845,24	\$ 3.974,06	\$ 4.107,19	
Twitter	Anuncio de Página	12	30 días	\$ 150,00	\$ 1.800,00	\$ 1.800,00	\$ 1.860,30	\$ 1.922,62	\$ 1.987,03	\$ 2.053,59	
Página web	Creación	1		\$ 350,00	\$ 350,00	\$ 350,00	\$ 361,73	\$ 373,84	\$ 386,37	\$ 399,31	
	Mantenimiento	12	mensual	\$ 250,00	\$ 3.000,00	\$ 3.000,00	\$ 3.100,50	\$ 3.204,37	\$ 3.311,71	\$ 3.422,66	
Creación Logo		1		\$ 600,00	\$ 600,00	\$ 600,00	\$ 620,10	\$ 640,87	\$ 662,34	\$ 684,53	
Hosting		12	mensual	\$ 130,00	\$ 1.560,00	\$ 1.560,00	\$ 1.612,26	\$ 1.666,27	\$ 1.722,09	\$ 1.779,78	
Revistas	Ministerio Comercio Exterior	1	Anual	\$ 2.000,00	\$ 2.000,00	\$ 2.000,00	\$ 2.067,00	\$ 2.136,24	\$ 2.207,81	\$ 2.281,77	
TOTAL						\$ 15.910,00	\$ 15.910,00	\$ 16.442,99	\$ 16.993,82	\$ 17.563,12	\$ 18.151,48

6. PROPUESTA DE FILOSOFÍA Y ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

La filosofía empresarial es el conjunto de ciertos elementos que nos van a permitir la identificación de la empresa con lo que es lo que quiere lograr que, a su vez, permita desarrollar un núcleo de trabajo organizacional que idéntica a todas las partes integrantes de la organización (Rodríguez, 2014).

Para generar la Filosofía Empresarial de “Ecuapaka”, se definirá la misión, visión y objetivos de la empresa. Estos factores indispensables que deberán ser acatados por todos los trabajadores, con el fin de cumplir metas a través de estrategias propuestas a corto mediano y largo plazo.

La estructura organizacional otorgará un mejor manejo de la empresa, creando pilares donde se fundamentarán los procesos laborales para su desarrollo y crecimiento constante.

6.1. Misión, Visión y objetivos de la organización

6.1.1. Misión

Tabla No 14: Análisis de la Misión

Componentes	Detalle
Clientes	Suizos que tengan un nivel salarial medio a alto, con cultura de compras on-line, que aprecien el trabajo artesanal, los tejidos a mano con fibras finas de alpaca.
Producto	Mantas o cobijas 100% de fibra fina de alpaca tejidas a mano.
Mercados	Compite en el mercado suizo, en las ciudades de Zúrich y Ginebra.
Tecnología	La empresa aprovechará de la tecnología para la investigación y desarrollo de la materia prima.
Crecimiento y rentabilidad	Aplicará I+D para un incremento constante de innovación que logre un firme aumento de ventas que ayuden a la rentabilidad de la empresa.
Filosofía	Aportar calidad a los consumidores, a través de una constante capacitación de los artesanos y una firme mejora continua.
Concepto que tiene la empresa de sí misma	Es una empresa que piensa en el desarrollo textil artesanal exclusivo de lana de alpaca, ofreciendo un producto exclusivo tanto en calidad como en manufactura.
Preocupación por su imagen pública	La empresa estará atenta a los comentarios y sugerencias de los clientes, conociendo sobre todo la exigencia del mercado suizo.
Preocupación por los empleados	La unión de los empleados, su capacitación y la preocupación del bien estar de todos, desarrollará un equipo comprometido con la empresa.

Misión: Somos una empresa textil artesanal que ofrece a nuestros clientes cobijas que brinden confort, con materia prima 100% de fibras finas de alpaca, un producto altamente calificado que prioriza la calidad promoviendo la cooperación y el perfeccionamiento de nuestros colaboradores.

6.1.2. La visión

Tabla No 15: Análisis de la Visión

¿Cómo será mi empresa en algunos años?	Una empresa ecuatoriana exportadora de cobijas a toda la Unión Europea.
¿Cómo quiero que mi empresa sea reconocida por los clientes	Ser una empresa reconocida por el cumplimiento de la calidad trabajando con materia prima 100% de fibra fina de alpaca
¿Qué ofrece esta a los clientes, proveedores y sociedad?	Se ofrece cobijas tejidas a mano con 100% fibra fina de alpaca, proveniente de criadores alpaqueros, remunerados dentro de los precios establecidos, amigables con el medio ambiente.
¿Hasta dónde quiere llegar con esta empresa?	La empresa llegará a ser la opción preferencial al momento de adquirir una cobija de alpaca
¿Cuáles son los valores y principios que rigen las operaciones de esta empresa?	<p>Integridad: ser leales con todos los colaboradores</p> <p>Honestidad: trabajar correctamente</p> <p>Responsabilidad: Cumplir con todos los compromisos adquiridos, tanto a nivel comercial como empresarial</p> <p>Respeto: Buen trato, brindar confianza, comprensión, trabajo bien remunerado.</p>

Visión: Ser para el 2021 la empresa textil artesanal que ofrece a la Confederación Suiza, la mejor cobija producida con fibra fina de alpaca, que garantiza la calidad y el confort, trabajada íntegramente a mano por artesanos capacitados y respetuosos con el medio ambiente y que cumplen las expectativas de los clientes.

6.1.3. Objetivos de la organización

6.1.3.1. Objetivos a mediano plazo

1. Incrementar un 10% de ventas a partir del segundo año, a través de planes de marketing que puedan dar a conocer el producto en el mercado suizo y europeo en general.
2. Incrementar distribuidores en un 2% con el fin de expandir el producto en otras ciudades suizas.

6.1.3.2. Objetivos a largo plazo

- Capacitar al personal, artesanos de primer orden, para el mejoramiento de sus labores y poder enfrentar a los competidores de tal manera que para el 2021 sus trabajos sean reconocidos a nivel mundial y posicionar la marca a nivel europeo.
- Ampliar para el 2021 el mercado potencial suizo a la Unión Europea.
- Llegar a nuevos canales de distribución y comercialización.

6.2. Plan operacional

6.2.1. Objetivo operacional

1. Captar el 10% del mercado objetivo y potencial en el primer año, realizando un trabajo artesanal limpio con una materia prima de calidad.
2. Recuperar la inversión inicial en los dos primeros años, con precios asequibles y excelente calidad
3. Alcanzar una utilidad del 10% para que los colaboradores tanto internos como externos; se estimulen y puedan enfrentar la fuerte competencia peruana.
4. Ampliar los distribuidores directos dentro de la Confederación Suiza, dando flexibilidad de pagos y rapidez en la entrega.

6.2.2. Estrategia operacional

Centrada en el equipo de trabajo desde los mandos altos hasta los operadores o artesanos, en cuyas manos se encuentra la efectividad del producto.

La infraestructura también es fundamental, mientras todo el grupo se encuentre sus largas horas de trabajo en un lugar agradable, su satisfacción se verá reflejada en el producto final.

6.2.3. Proceso operacional

Para obtener la mejor materia prima el profesional experto y conocedor de fibra fina de alpaca será el llamado a comprar a los productores directos para ingresar a la fábrica y poder seguir con el proceso. La compra de la fibra fina de alpaca en madejas o conos se lo realizará en forma mensual.

La materia prima que se va adquirir ya está procesada y lista para el tejido, de esta manera, se evita el proceso del tratamiento, limpieza, color, peinado y enmadejado, para entrar directamente al tejido que es totalmente a mano con palillos circulares, agujas rectas o palitos, agujas croché, los artesanos se dedican a tejer el estilo o modelo que ellos lo van creando. Previo a la entrega a los operarios para sus labores las madejas pasarán por el control de calidad que certificarán la calidad del producto, solo de esta manera se podrá obtener un producto final de calidad como lo ofrecido. Si el control de calidad aprueba el producto, se entregará a los artesanos para el tejido, caso contrario se devolverá al proveedor

Terminado el producto pasará al área de control de calidad, para luego pasar al etiquetado y empaquetado. Para este último proceso se utilizará las fundas de polietileno preparadas para que las cobijas no se dañen en el largo viaje a Suiza, se mantengan en la forma y con las especificaciones de calidad detalladas.

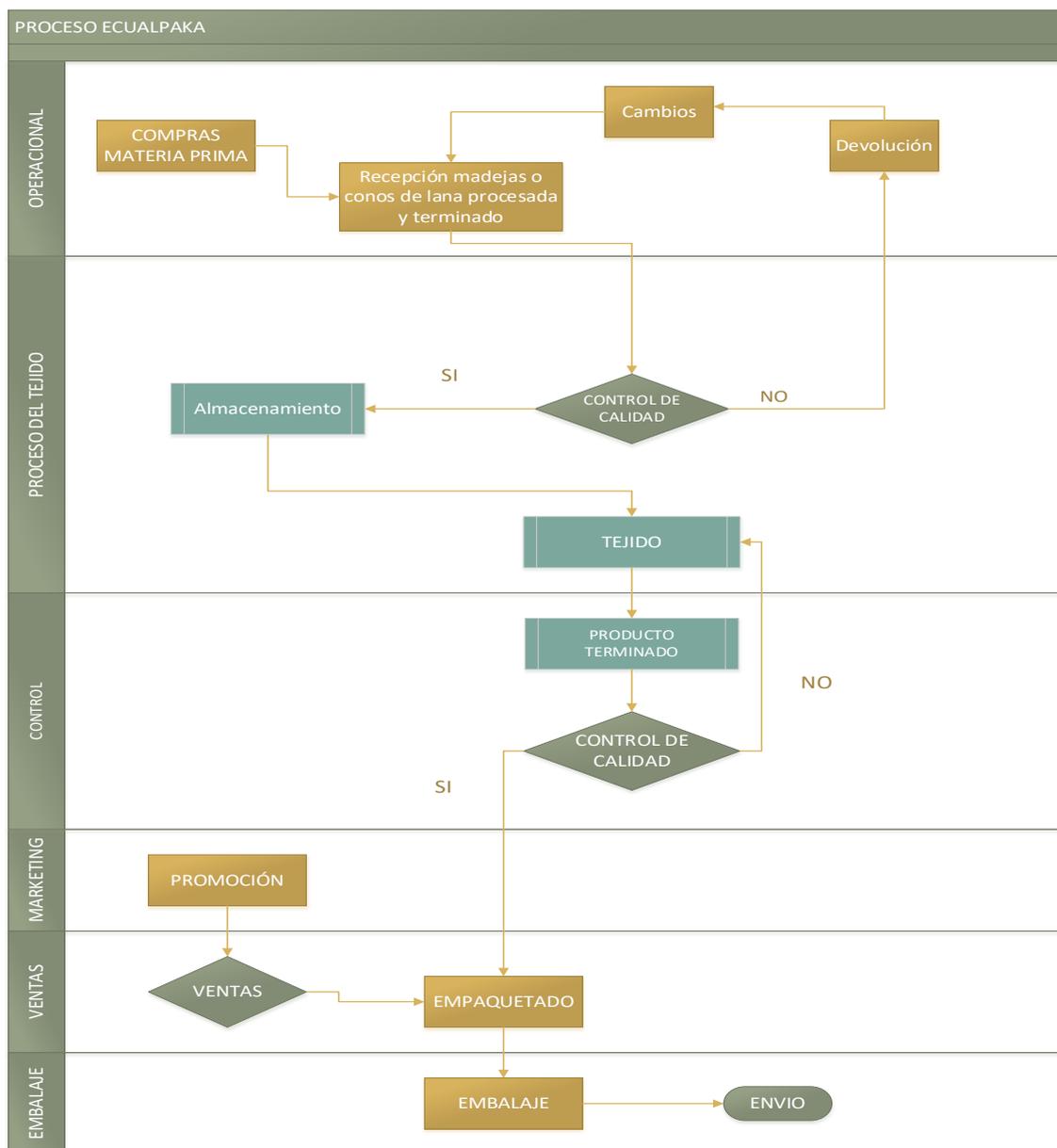


Figura No 8: Flujograma de procesos de Ecuapaka

6.2.4. Costos operacionales

Según los tipos de remuneración de los trabajadores artesanos del Ecuador los contratos de los trabajadores de Ecuapaka serán por sueldo pactado por mensualidades. Este concepto cubre las labores estables y continuas (Artesanos del Ecuador, 2010). El horario de trabajo según establece la ley es de ocho horas diarias, en un total de 40 horas semanales; y a convenir con los artesanos si trabajan el sábado, valor que se cubrirá como horas extras y se pagará de

acuerdo a la ley. De igual manera todo excedente a las 40 horas semanales se considerará horas extras.

Tabla No 16: Nómina

CARGO	NÚMERO DE EMPELADOS	SUELDOS	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Gerente General	1	\$ 1.500,00	\$ 1.500,00	\$ 1.516,35	\$ 1.567,15	\$ 1.619,65	\$ 1.673,91
Contador	1	\$ 950,00	\$ 950,00	\$ 960,36	\$ 992,53	\$ 1.025,78	\$ 1.060,14
Jefe de Producción	1	\$ 800,00	\$ 800,00	\$ 808,72	\$ 835,81	\$ 863,81	\$ 892,75
Marketing	1	\$ 1.000,00	\$ 1.000,00	\$ 1.010,90	\$ 1.044,77	\$ 1.079,76	\$ 1.115,94
Asistente Administrativa	1	\$ 550,00	\$ 550,00	\$ 556,00	\$ 574,62	\$ 593,87	\$ 613,77
Artesanos	10	\$ 500,00	\$ 5.000,00	\$ 5.559,95	\$ 6.201,00	\$ 6.717,75	\$ 7.234,50

6.2.5. Organigrama

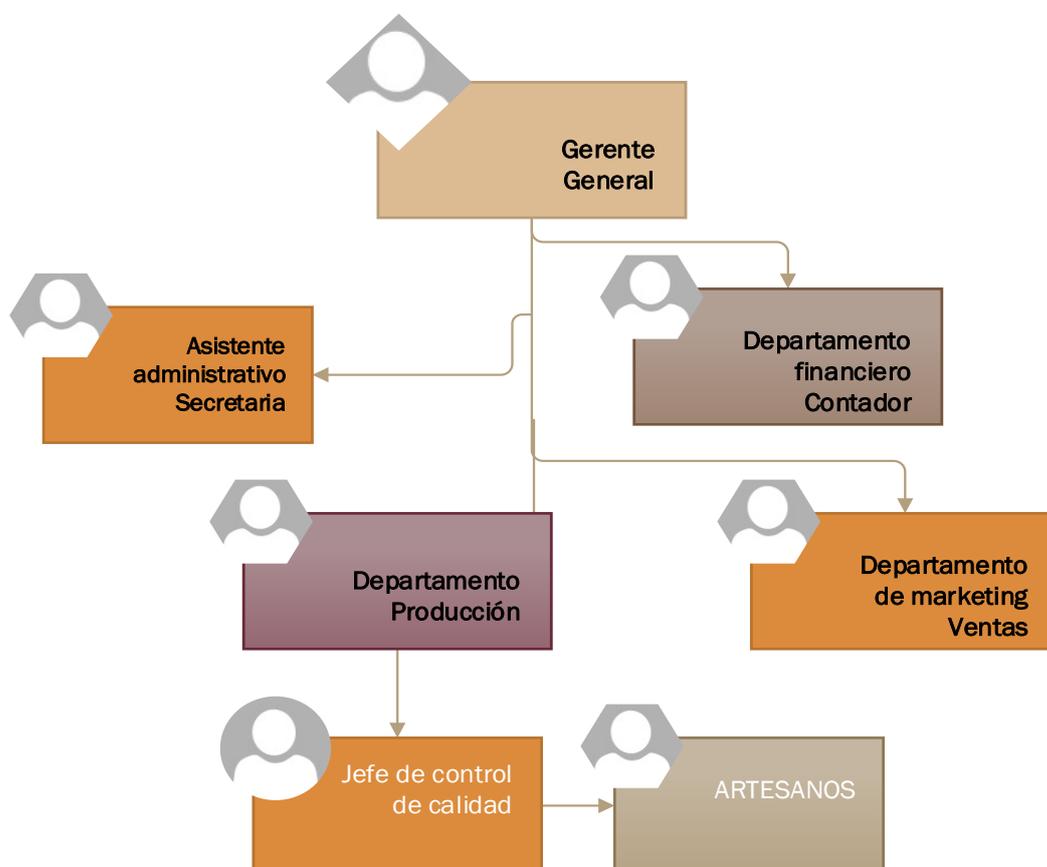


Figura No 9: Organigrama de Ecuarpaka

Tabla No 17: Perfil para el Gerente General

Gerente General	Educación Superior
Femenino/masculino	Título de tercer nivel en administración de empresas, ingeniería comercial o similares
Entre 28 años y 55 años	Experiencia: Mínimo 3 años en cargos similares Idiomas: Inglés, Alemán (no indispensable)
SUELDO \$1.500	Habilidades: Liderazgo, trabajo en equipo, emprendedor, innovador, visión de negocios, comunicación a todo nivel

Gerente General: Las funciones del Gerente General son las de planificar, organizar, dirigir y de analizar.

- EL gerente deberá planificar los objetivos operacionales que alineados a los estratégicos lleve al éxito a la empresa;
- Organizar las actividades que deberán realizar los diferentes líderes para que cumplan los procesos enfocados a obtener un producto de calidad;
- Dirigir toda la organización para alcanzar las metas a mediano y largo plazo propuestas; y,
- Analizar todos los procesos, establecerá correctivos y además se autoevaluará su gestión.

Tabla No 18: Perfil Contador General – Departamento financiero

Financiero/Contador-Contadora	Educación Superior Título de tercer nivel Contador CPA -
Femenino/masculino	Experiencia: Mínimo 3 años en cargos similares
Entre 28 años y 55 años	Idiomas: Inglés Habilidades: Facilidad analítica, honestidad, honradez
SUELDO \$900	

Contador General: Las funciones del contador están conexas con el proceso de contabilización de cada una de las operaciones relacionadas con activos,

pasivos, ingresos y egresos, su actualización y soporte que lleve el control y el movimiento contable a través de balances y reportes financieros (Pymex, 2013).

Adicionalmente su responsabilidad es:

- Revisar que se cumplan con los principios de contabilidad general,
- Mantener los lineamientos del Sistema de Gestión de Calidad (Pymex, 2013), importante para este negocio que ofrece su diferenciación internacional en la calidad del producto.

Tabla No 19: Perfil Jefe de marketing

Marketing	Educación Superior
Femenino/masculino	Título de tercer nivel en marketing
Entre 28 años y 55 años	Experiencia: Mínimo 3 años en cargos similares Idiomas: Inglés
SUELDO \$1000	Habilidades: Trabajo en equipo, creatividad, manejo de emarketing, ecommers,

Marketing: Conocedor de las principales estrategias de marketing en todos sus conceptos, del mercado propuesto y las mejores vías para complementarlos. Análisis del mercado internacional, así como un amplio conocimiento de emarketing, necesario e indispensable para promocionarse a todo nivel tanto nacional como internacional.

Las funciones principales de la persona encargada de marketing serán:

- El desarrollo e implementación de las estrategias de marketing a corto y largo plazo dando un mejor desarrollo de marca que impulse las ventas y cree nuevos mercados.
- Las Relaciones Públicas son funciones propias del responsable de marketing, siendo este el representante ante los medios de comunicación de la empresa y de su imagen, con lo que podrá promover la marca y expandirle.

Tabla No 20: Perfil asistente administrativo

Secretaria	Educación Superior
Femenino	Título en Administración de empresas
22 años a 35 años	Experiencia: Mínimo 1 años en cargos similares
SUELDO	Idiomas: Inglés
\$550	Habilidades: Agilidad en tareas, buen comportamiento, apoyo a la gerencia y todo lo relacionado con el personal

Asistente administrativo: Se encargará de

- Los requerimientos administrativos de la gerencia y de todo lo relacionado con el personal, apoyará en emprendimientos y trámites de importación
- Revisión de documentación que lleguen y que se deban despachar a su debido tiempo, el registro de gastos diarios) caja chica) y su debido soporte,
- Redacción y entrega de correspondencia con los documentos que la respalde.

Tabla No 21: Perfil Jefe de producción

Producción	Educación Superior
Femenino/masculino	Título de tercer nivel en marketing
Entre 28 años y 55 años	Experiencia: Mínimo 2 años en cargos similares
SUELDO	Idiomas: Inglés
\$800	Habilidades: Dominio en gestión de calidad

Jefe de Producción: Será el encargado de gestionar todo lo referente a los materiales y sobre todo a la calidad de los mismos, la relación con los trabajadores y las labores de los mismos.

Sus funciones serán:

- Planificación y supervisión de los artesanos,

- Gestión para adquisición de la materia prima;
- Estrategias para aumentar la eficiencia y eficacia de la producción
- Estrategias para Innovar el producto,
- Planificar una gestión de calidad para una mejora continua.

Tabla No 22: Perfil de los artesanos

Artesanos	Educación media
Femenino/masculino	
Entre 21 años y 55 años	Experiencia: Mínimo 1 año en trabajo similares
SUELDO	Habilidades: Trabajos impecables, creatividad.
\$500	

Artesanos: Los artesanos tienen en sus manos la calidad del producto y como sacarle el mejor provecho a la materia prima adquirida.

Las funciones de los artesanos será elaborar las cobijas de alpaca con diseños originales y realizando labores de excelente calidad. Podrán ser hombres y mujeres que tengan la habilidad de realizar estas confecciones, entregando el producto a tiempo.

6.2.6. Infraestructura

La planta textil se ubicará en el barrio Santa Rosa de la ciudad de Sangolquí. El sitio se eligió basados en el conocimiento de que muchos artesanos textiles viven en el Valle de los Chillos, además el clima para las largas horas de trabajo de los operarios lo hace un lugar de mejor acogida. Ver anexo

Una planta sencilla de estructura plana, donde se ubicarán las oficinas centrales, con los diferentes departamentos administrativos y operacionales. Una estancia donde se recibirá y almacenará la materia prima, en variedad de colores lista para el tejido. El jefe de manufactura entregará a cada artesano el material de acuerdo a sus necesidades y creatividad.

Se contará con todos los instrumentos y herramientas de tipo rústico que soliciten y que sea indispensable para que las labores sean óptimas. Ver anexo 7

Para el proceso del tejido se proporcionará a los artesanos de todas las herramientas necesarias que se detallan a continuación y se adquirirán telares manuales que ayudarán a aumentar la producción:

Tabla No 23: Herramientas para el tejido artesanal

Detalle	Cantidad	Precio unitario	TOTAL
Palillos	1 paquete/100un.	\$ 80,00	\$ 80,00
Agujas rectas	2 paquete/100un.	\$ 50,00	\$ 100,00
Agujas croché	3 paquete/100un.	\$ 50,00	\$ 350,00
Tijeras	1 paquete/24un.	\$ 72,00	\$ 72,00
Cardillos	1 paquete/100un.	\$ 50,00	\$ 50,00
Telares manuales	5	\$ 150,00	\$ 750,00
TOTAL			\$ 1.402,00

6.2.7. Constitución de la empresa

Ecuapaka será constituida como una sociedad anónima, con capital social que dependerá de los aportes de los accionistas.

Todos los trámites que se realizarán estarán siguiendo los procedimientos de apertura que se registran en la página de la Superintendencia de Compañías <http://www.supercias.gob.ec/portalConstituciónElectrónica/>. Para la obtención del RUC (Registro Único de Contribuyentes), de igual manera vía electrónica y siguiendo los pasos como se detalla en el Anexo 1.

Adicionalmente se debe obtener todos los permisos de funcionamiento como son los permisos sanitarios, municipales, permisos de bomberos, registro de patente, marca, reglamentos de seguridad y sanidad labora. Se contará con los permisos para exportar este tipo de productos. Estos requisitos son para el funcionamiento de la planta textil.

Para poder exportar productos en el Ecuador es necesario cumplir con los siguientes requisitos ante el Servicio Nacional de Aduana del Ecuador SENAE:

1. Contar con el Registro Único de Contribuyente RUC
2. Registrarse en la página web del Servicio Nacional de Aduana del Ecuador.

Una vez registrado como exportador, es necesario conocer que todas las exportaciones deben presentar una Declaración Aduanera única de exportación y se llenará según las instrucciones contenidas en el Manual de Despacho Exportaciones en el distrito aduanero donde se transmita y tramita la exportación (Ministerio de Comercio Exterior - Pro Ecuador, 2010)

Las exportaciones deben ser acompañadas de los siguientes documentos;

1. RUC de exportador.
2. Factura comercial original
3. Autorizaciones previas (cuando el caso lo amerite)
4. Certificado de Origen (cuando el caso lo amerite)
5. Registro como exportador a través de la página web del SENA
6. Documento de transporte

Para los contratos de trabajo entre los artesanos y el empleador se utilizará el modelo propuesto por el Ministerio de Trabajo transcrito en el Anexo 1

7. EVALUACIÓN FINANCIERA

7.1. Proyección de ingresos, costos y gastos

7.1.1. Proyección ingresos

Para concretar la factibilidad del proyecto se han desarrollado diferentes parámetros dentro de los cuales la proyección de ingresos demostrará de acuerdo a la demanda del producto las ventas mensuales y anuales y esto definirá los ingresos de la empresa y determinará el desempeño de la misma. La proyección para este plan de negocio es de cinco años. Los ingresos detallados y explicados en capítulos anteriores son exclusivamente de las ventas que a

partir del segundo año demuestra una evaluación positiva del 5,42%, y en promedio para los siguientes años es de 6,71%.

De acuerdo a la proyección de ventas realizado en el ejercicio, se ha ido comparando la rentabilidad del incremento mes a mes, así como la ganancia neta que este va reflejando y que es positiva. Adicionalmente el mercado al que está destinado este negocio es alto y con un buen poder adquisitivo. Por lo tanto, para que este plan de negocio sea viable y factible la tasa de crecimiento debe ser del 1% mensual.

7.1.2. Proyección de costos

Los costos de operación se incrementarán de acuerdo a la proyección de la inflación que a partir del año 2018 se proyecta en 3,35% según datos del Banco Central del Ecuador, además, a partir del segundo año se incrementará un artesano con el fin de cumplir con la tasa de crecimiento de la producción y cumplir las metas de crecimiento proyectadas.

Con esta modalidad de crecimiento la utilidad operativa durante los cinco años es siempre positiva, aunque irregular, debido a lo enunciado anteriormente y al incremento de la inflación en los precios de materia prima.

7.1.3. Proyección de Gastos

Esta proyección está determinada por todos los gastos a los que tendrá que recurrir la empresa para su buen funcionamiento, para poder dar a conocer el producto y catapultarlo dentro del mercado suizo. Estos gastos dentro de los publicitarios se encuentran la creación de logo y marca, creación de página web, redes sociales y sobre todo mantener una página en la revista del Ministerio de Comercio Exterior que llega a nivel mundial. Los sueldos y salarios es otro rubro que interfiere en esta proyección.

A partir del segundo el incremento en estos gastos se ve afectado por la inflación proyectada por el Banco Central del Ecuador y que se ubica en el 3,35%.

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

7.2.1. Inversión inicial

La inversión inicial necesaria para poner en marcha el negocio es de \$43.830 Este valor está alineado al rubro correspondiente a dos meses de costos y gastos necesarios para el funcionamiento de la empresa. Este resultado además se alinea con la diferencia entre activos corrientes y pasivos corrientes.

Tabla No 24: Inversión inicial

ACTIVOS FIJOS			
Equipos de computación			
Concepto	Cantidad	Costo Unitario	Valor
Subtotal Equipos		\$ 1.455	\$ 3.860
MUEBLES Y ENSERES			
	Cantidad	Costo unitario	Valor
SUBTOTAL MUEBLES Y ENSERES			\$ 3.321
MAQUINARIA Y EQUIPO			
	Cantidad	Costo unitario	Total
SUB TOTAL MAQUINARIA Y EQUIPO			\$ 1.652
SUMINISTROS DE OFICINA Y BODEGA			
SUB TOTAL SUMINISTROS DE OFICINA			\$ 141
GATOS GENERALES			
GASTOS DE CONSTITUCIÓN			
SUB TOTAL GASTOS DE CONSTITUCIÓN			\$ 4.048
INVERSIÓN INTANGIBLE			
SUB TOTAL INTANGIBLES			\$ 600
INVERSIÓN INICIAL			
	PORCENTAJE	VALOR	
Activo fijo	16,58%	\$ 8.833	
Activo intangible	1,13%	\$ 600	
Capital de trabajo	82,29%	\$ 43.830	
TOTAL	100%	\$ 53.263	

7.2.2. Estructura del capital

El capital se estructura con capital propio correspondiente al 62% y un financiamiento del 38% solicitado al Banco del Pichincha. La tasa de interés anual es del 11,10%. Ver anexo 4

Tabla No 25: Estructura del capital

	VALOR	PORCENTAJE
Capital propio	\$ 33.263	62%
Capital Financiado	\$ 20.000	38%
TOTAL CAPITAL REQUERIDO	\$ 53.263	100%

Tabla No 26: Estructura de la deuda

AÑOS	Gastos Anuales Por Interés	Gastos Anuales Por Capital	Pago	(656)
AÑO 1	1.924	5.945	Interés tasa activa	11,10%
AÑO2	1.229	6.640	Número pagos Anual	12
AÑO 3	453	7.415	N	36
TOTALES	3.606	20.000	Años	3
			INVERSIÓN	20.000

7.3. Proyección de estados de resultados, Situación Financiera, Estado de Flujo de Efectivo y Flujo de Caja

7.3.1. Estado de Resultados

La proyección de los Estados de Resultados reflejará el desarrollo y desempeño de la empresa durante los cinco años que se ha proyectado el negocio. Para la constitución del plan de negocio se debe recurrir a un crédito financiero a mediano plazo, 36 meses, que en este Estado de Resultado se considera los intereses que este crédito genera, pero a partir del cuarto año queda cancelado en su totalidad. Adicionalmente en este ejercicio se incluye los impuestos del 22% y la participación de los empleados en un 15%, generando una utilidad desde el primer año. Ver anexo 5

7.3.2. Situación Financiera

Para el Estado de Situación que valora la situación financiera de la empresa determina que este valor es positivo incrementándose año tras año estableciendo un promedio del 20% de crecimiento. Esta proyección indica, además, que el patrimonio propio de la empresa cubre la deuda adquirida y los pasivos. Se recalca que no hay cuentas por cobrar debido a que las ventas al exterior son al contado, no existe crédito, el importador tiene que hacer el depósito previo al embarque de la mercadería. Para el pago a proveedores será 50% a 50% al momento del pedido y al momento de la entrega. Ver Anexo 5

7.3.3. Flujo de Efectivo

La proyección realizada para el Flujo de efectivo demuestra valores positivos, cubriendo así, todas las necesidades de la empresa incluyendo la deuda adquirida, el capital de trabajo. Este ejercicio expone un crecimiento de efectivo del 47% para el primer año, con un promedio para el resto de la proyección del 24%. Solo en el tercer año, a pesar de ser positivo el incremento es ligeramente negativo con un -3%, pero al siguiente año la recuperación es buena. Ver anexo 6

7.3.4. Flujo de Caja

Este ejercicio refleja que a pesar de la entrada y salida de efectivo existe liquidez a partir del tercer año, lo que le permitirá contar con los recursos necesarios y enfrentar la salida de efectivo y las obligaciones adquiridas. Ver anexo 6

Tabla No 27: Flujo de Caja

Flujo de Caja del Proyecto Anual					
0	1	2	3	4	5
\$ (62.696)	\$ 30.330	\$ 29.580	\$ 24.225	\$ 34.806	\$ 105.900
	\$ (32.365)	\$ (2.785)	\$ 21.440	\$ 56.246	\$ 162.147

7.4. Proyección de flujo de caja del inversionista, tasa de descuento y criterio de valoración

7.4.1. Flujo de caja del inversionista

El flujo de caja del inversionista presenta valores positivos, siendo una inversión que generara beneficios para el inversionista durante los cinco años de la proyección. Ver anexo 6

Tabla No 28: Flujo de Caja del Inversionista

Flujo de Caja del Inversionista Anual											
\$	-	\$	1	\$	2	\$	3	\$	4	\$	5
\$	(62.696)	\$	38.847	\$	37.863	\$	32.246	\$	34.806	\$	105.900
		\$	(23.848)	\$	14.015	\$	46.261	\$	81.068	\$	186.968

7.4.2. Tasa de descuento

La tasa de descuento que determina el valor del dinero durante un período determinado, reflejando el valor actual y su proyección a futuro dentro de este tiempo proyectado. Este valor para este propósito es de 24,18% para el inversionista y un WACC para el proyecto de 24%, demostrando un negocio factible y atractivo para la inversión. Ver anexo 7

7.5. Índices financieros

7.5.1. Razón Corriente

La razón corriente para el período de los 5 primeros años se encuentra en un promedio de \$27,62, determinando que la empresa luego de cumplir con sus obligaciones le queda efectivo para reinvertirlo generando ganancias. La razón corriente de la industria es de \$1,65, siendo el del proyecto muy superior al de la industria.

7.5.2. ROI, ROE y ROA

EL ROI que presenta la empresa en promedio de los cinco años es de 62%. El ROI de la industria es de 6%. Para el ROE es del 78% lo cual los inversionistas recuperan y reciben esa rentabilidad sobre lo invertido.

La rentabilidad sobre los activos ROA es del 31% en promedio de los cinco años proyectados.

7.5.3. Margen de Utilidad

El margen de utilidad promedio durante esta proyección es del 4% por encima de la industria con 2 puntos porcentuales demostrando la rentabilidad total del producto.

Tabla No 29: Índices financieros

Índices Financieros	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	INDUSTRIA
Razones de Liquidez						
Razón Corriente	18,95	37,13	24,82	39,65	8,87	\$ 1,65
Rentabilidad						
Rentabilidad sobre Patrimonio (ROE)	78%	78%	78%	78%	78%	16,54%
Rentabilidad sobre Activo (ROA)	48%	32%	23%	26%	28%	6%
Rentabilidad sobre Inversión (ROI)	54%	50%	42%	65%	100%	6%
Desempeño						
Margen de Utilidad	6%	5%	4%	6%	9%	2%

7.6. Indicadores financieros

Los dos parámetros usados para este proyecto para calcular su viabilidad son el VAN (Valor Actual Neto) y el TIR (Tasa Interna de Retorno). “Ambos conceptos se basan en lo mismo, y es la estimación de los flujos de caja que tenga la empresa (simplificando, ingresos menos gastos netos)” (Nieto, 2007).

Para los dos casos el proyecto demuestra su viabilidad positiva arrojando los siguientes resultados:

Para el proyecto un VAN de \$43.779,59 y para el inversionista \$60.479,63; y para la TIR 48,82% y 59,63% respectivamente.

Tabla No 30: Indicadores financieros

Indicadores Financieros	Inversión Proyecto	Inversión Inversionista
Tasa de Descuento CAPM		24,18%
WACC	24%	
VAN	\$43.779,59	\$60.479,63
TIR	48,82%	59,63%
Periodo de Recuperación	3,62	4,33
Índices de Rentabilidad	\$1,70	\$1,96

8. CONCLUSIONES

- Luego de realizado el estudio y siguiendo los procesos correspondientes para el análisis de los diferentes estados financieros que determinó la viabilidad y factibilidad de la empresa productora de cobijas de fibra de alpaca 100% natural y con producción artesanal, se llegó a las siguientes conclusiones:
- La fibra de alpaca natural es muy cotizada en el mercado europeo y específicamente en Suiza, donde es muy apreciada y considerada una fibra exótica.
- La mano de obra artesanal, es decir, el trabajo donde no intervienen herramientas mecánicas es reconocida y cualificada en alto grado. Los productos con estas características llegan al mercado suizo y son muy cotizados.
- EL mercado objetivo al que se analizó este estudio está compuesto por estratos sociales, medios y altos, considerando que la población suiza se compone por un 80% de este grupo de estratos sociales.
- El análisis cualitativo determinó que lo más importante en este tipo de producto es cumplir con las características ofertadas como son la suavidad, el confort y la termicidad que mantiene este tipo de fibra.
- El análisis cuantitativo confirmó los detalles de la calidad de la cobija y además se pudo determinar que el precio de la cobija debía ser de \$253, siendo un precio medio para el lugar donde este producto se comercializaría, y además con las características determinadas.

- La estrategia de internacionalización se basará en la calidad y en el precio. Existen otros productos sobre todo del Perú que se comercializan a un precio elevado, lo que el precio de \$253 es totalmente viable.
- La estrategia de marketing será de diferenciación, atrayendo al comprador con la excelente calidad de la fibra de alpaca y la producción artesanal.
- La estrategia promocional del proyecto aprovechando la vía de compra que será el internet y el alto porcentaje del 80% que los suizos realizan sus compras, se difundirá el producto por las redes sociales explicando y ampliando información del producto e incluyendo detalles turísticos del país.
- La inversión inicial será de \$53.263, una inversión donde no se adquiere maquinaria para la elaboración del producto. Estas cobijas serán elaboradas 100% a mano y con telares artesanales. Esta inversión está constituida por el 62% de capital propio correspondiente al \$33.263, y el 38% restante igual a \$20000 se recurrirá a un crédito del Banco del Pichincha con un interés mensual del 11,10%, deuda que se llega a cubrir en su totalidad en tres años.
- De los análisis financieros se obtuvo el ROI de 62% y el ROE se encuentra en 78%, en promedio los primeros 5 años, lo que implica que los accionistas o inversionistas recibirán ese porcentaje sobre su inversión. Así mismo el VAN \$43.779,59 y la TIR de 48,82% para el proyecto; y para el inversionista refleja un VAN de \$ \$60.479,63 y una TIR de 59,63

9. REFERENCIAS

- Andean Productos. (2016). *Estado de situación del sector textil camélidos en el Perú (diagnóstico nacional) Perú*. Recuperado el 7 de mayo de 2017, de En Perú, la mayor participación de las empresas es menor a \$100 mil, tratándose de pequeñas organizaciones sobre todo criadores que se encuentran en bajo nivel de competitividad en la cadena textil alpaquera. Exportan sobre todo a un solo mercado principa
- Artesanos del Ecuador. (2010). *Clasificación de los contratos de trabajo*. Recuperado el 7 de mayo de 2017, de <http://www.artesanosecuador.com/contenidos.php?id=47&tipo=1&idiom=1>
- Asociación de Industriales Textiles del Ecuador AITE. (enero de 2016). *Industria Textil y Confección el reto de subsistir*. Recuperado el 12 de abril de 2017, de <http://www.aite.com.ec/boletines/2016/industria-textil.pdf>
- avsf. (febrero de 2013). *avsf*. Recuperado el Octubre de 2016, de Comportamiento del mercado mundial del la fibra de alpaca: https://www.avsf.org/public/posts/1559/folleto_mercado_mundial_alpacas_feb2013_avsf.pdf
- Banco Central de Ecuador. (2015). *Previsiones MAcroeconómicas del Ecuador 2015-2018*. Recuperado el 27 de abril de 2017, de <https://contenido.bce.fin.ec/documentos/Estadisticas/SectorReal/Previsiones/PIB/PresentPrev2015.pdf>
- Banco Central del Ecuador*. (30 de abril de 2017). Recuperado el 16 de marzo de 2016, de Indicadores Económicos: <http://www.bce.fin.ec/indx.php/component/k2/item/754>
- Banco Central del Ecuador. (2017). *Tasas de Interés*. Recuperado el 26 de abril de 2017, de <https://contenido.bce.fin.ec/docs.php?path=/documentos/Estadisticas/SectorMonFin/TasasInteres/Indice.htm>
- Clasificación nacional de actividades económicas. (2016 de Octubre de 2012). (l. n. (INEC), Editor) Obtenido de <http://aplicaciones2.ecuadorencifras.gob.ec/SIN/descargas/ciiu.pdf>

- Damodaran, A. (2017). *Betas por sector*. Recuperado el 27 de abril de 2017, de http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/Betas.html
- Debitoor. (2014). *¿Qué es el e-commerce?* Recuperado el 12 de abril de 2017, de <https://debitoor.es/glosario/definicion-ecommerce>
- Dueñas, J. (2012). *Estrategias de internacionalización de empresas*. Recuperado el 7 de mayo de 2017, de <https://www.gestiopolis.com/estrategias-de-internacionalizacion-de-empresas/>
- Ekos Negocios. (2015). *La industria en el Ecuador*. Recuperado el 27 de abril de 2017, de <http://www.ekosnegocios.com/revista/pdfTemas/1300.pdf>
- Embajada de la República Argentina. (2004). *Perfil del mercado suizo para ciruelas desecadas*. Recuperado el 7 de mayo de 2017, de <http://www.argentinatradenet.gov.ar/sitio/datos/docus/PERFIL%20DE%20CIRUELAS%20DESECADAS.pdf>
- Emprendedores ecuatorianos. (2010). *5 pasos básicos para legalizar*. Recuperado el 06 de abril de 2016, de <http://emprendedores.blogstop.com/2010/05/5-pasos-basicos-para-legalizar-tu.html>
- Espinosa, Roberto. (2015). *Estrategias de marketing. Concepto, tipos y ejemplos*. Recuperado el 7 de mayo de 2017, de <http://robertoepinosa.es/2015/01/16/estrategias-de-marketing-concepto-tipos/>
- Espinoza, Roberto. (2015). *Matriz Ansoff*. Recuperado el 26 de abril de 2017, de <http://robertoepinosa.es/2015/05/31/matriz-de-ansoff-estrategias-crecimiento/>
- Expansión/ Datosmacro.com. (2016). *Suiza - Balanza Comercial*. Recuperado el 26 de abril de 2017, de <http://www.datosmacro.com/comercio/balanza/suiza>
- García, S., & Pümpin, C. (2003). *Estrategia empresarial: como implantar la Estrategia en la Empresa*. Alcalá de Henares: Díaz de Santos.

- Inflation.eu Worldwide Inflation Data. (2017). *Inflación Suiza en 2017*. Recuperado el 24 de abril de 2017, de <http://es.inflation.eu/tasas-de-inflacion/suiza/inflacion-historica/ipc-inflacion-suiza-2017.aspx>
- Instituto de la ciudad del DMQ. (2015). *Salvaguardias y sostenibilidad del modelo económico: efectos e impactos en el DMQ*. Recuperado el 27 de abril de 2017, de <http://www.institutodelaciudad.com.ec/documentos/coyuntura/salvaguardias/salvaguardias.pdf>
- Instituto de la Ciudad del DMQ. (2016). *Acuerdo Comercial entre Ecuador y EFTA*. Recuperado el 27 de abril de 2017, de <http://www.institutodelaciudad.com.ec/coyuntura-sicoms/157-acuerdo-comercial-entre-ecuador-y-efta.html>
- Instituto de Promoción de Exportaciones e Inversiones Pro Ecuador. (2014). *Perfil sectorial de prendas de vestir y textil para el inversionista*. Recuperado el 24 de abril de 2017, de <http://docplayer.es/25211097-Perfil-sectorial-de-prendas-de-vestir-y-textil-para-el-inversionista.html>
- Instituto de Promoción de Exportaciones e Inversiones Pro Ecuador. (2016). *Ficha Comercial de la Confederación Suiza*. Recuperado el 24 de abril de 2017, de http://www.proecuador.gob.ec/wp-content/uploads/2016/08/PROEC_FC2016_SUIZA-min.pdf
- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. (2012). *Clasificación Nacional de Actividades Económicas*. Recuperado el 24 de abril de 2017, de <http://aplicaciones2.ecuadorencifras.gob.ec/SIN/descargas/ciiu.pdf>
- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. (2016). *encuesta Nacional de empleo, Desempleo y Subempleo*. Recuperado el 30 de abril de 2017, de http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/EMPLEO/2016/Marzo-2016/Presentacion%20Empleo_0316.pdf
- Investopedia. (2010). *Tasa de crecimiento anual - CAGR*. Recuperado el 7 de mayo de 2017, de <http://www.investopedia.com/terms/c/cagr.asp>
- Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca. (2013). *MAGAP presenta Proyecto Nacional del Manejo y Comercialización de Ovinos, Caprinos y Camélidos*. Recuperado el 12 de abril de 2017, de

- <http://www.agricultura.gob.ec/magap-presenta-proyecto-nacional-del-manejo-y-comercializacion-de-ovinos-caprinos-y-camelidos/>
- Ministerio de Comercio Exterior - Pro Ecuador. (2010). *Tramites de las Exportaciones*. Recuperado el 7 de mayo de 2017, de <http://www.proecuador.gob.ec/invierta-en-ecuador/entorno-de-negocios/comercio-exterior/>
- Ministerio de Comercio Exterior. (2016). *Acuerdo Comercial Ecuador-Unión Europea*. Recuperado el 27 de abril de 2017, de <http://www.comercioexterior.gob.ec/acuerdo-comercial-ecuador-union-europea/>
- Ministerio de Salud Pública. (2014). *Ministerio de Salud Pública*. Recuperado el 12 de marzo de 2016, de Establecimientos de servicios de salud pública y privados: <http://www.aeo.org.ec/PDF/REQUISITOS%20ESTABL%20NUEVOS.pdf>
- Nieto, A. (2007). *Qué es el VAN y el TIR?* Recuperado el 4 de 6 de 2017, de <https://www.elblogsalmon.com/conceptos-de-economia/que-son-el-van-y-el-tir>
- Oficina de información diplomática - Suiza. (2016). *Confederación SUiza*. Recuperado el 25 de abril de 2017, de http://www.exteriores.gob.es/Documents/FichasPais/SUIZA_FICHA%20PAIS.pdf
- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico. (2015). *Perspectivas de la OCDE sobre la economía digital 2015*. Paris. Recuperado el 25 de abril de 2017
- Pymex. (2013). *Funciones y responsabilidades del contador*. Recuperado el 21 de mayo de 2017, de <https://pymex.pe/liderazgo/capacitacion/funciones-y-responsabilidades-del-contador>
- Revista Líderes. (2017). *Sector textil es el segundo de ecuador que genera más empleo*. Recuperado el 27 de abril de 2017, de <http://www.revistalideres.ec/lideres/sector-textil-ecuador-genera.html>

- Rodriguez, M. (2014). *¿Cómo construir una Filosofía Empresarial?* Recuperado el 29 de abril de 2017, de <http://www.pymempresario.com/2014/08/como-construir-una-filosofia-empresarial/>
- Rojas, I. (2016). *Alpaca del Perú - Diagnóstico Sectorial Línea de Alpaca*. Recuperado el 12 de abril de 2017, de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Proyeccion-Institucional/Encuentros-Regionales/2016/arequipa/eer-arequipa-2016-rojas.pdf>
- Rpp noticias -Perú. (2012). *Realizan exportación de tops de fibra de alpaca a Suiza*. Recuperado el 20 de mayo de 2017, de <http://rpp.pe/economia/economia/realizan-exportacion-de-tops-de-fibra-de-alpaca-a-suiza-noticia-535703>
- Santander. (2014). *Suiza: Distribuir un producto*. Recuperado el 24 de abril de 2017, de <https://es.portal.santandertrade.com/analizar-mercados/suiza/distribuir-un-producto>
- Santander. (2016). *Suiza: Política y Económica*. Recuperado el 25 de abril de 2017, de <https://es.portal.santandertrade.com/analizar-mercados/suiza/politica-y-economia>
- Santander Trade Portal. (2016). *Suiza: Distribuir un producto*. Recuperado el 7 de mayo de 2017, de <https://es.portal.santandertrade.com/analizar-mercados/suiza/distribuir-un-producto>
- Santander Trade Portal. (2016). *Suiza: Llegar al consumidor*. Recuperado el 7 de mayo de 2017, de <https://es.portal.santandertrade.com/analizar-mercados/suiza/llegar-al-consumidor>
- Trade Map. (2016). *Comercio anula y potencial entre Ecuador y Suiza*. Recuperado el 12 de abril de 2017, de <http://www.trademap.org/Bilateral.aspx?nvpm=3|218||757||6301|||6|1|1|1|1||1|1|1>
- Trade Map. (2016). *Comercio bilateral enter Perú y Suiza*. Recuperado el 12 de abril de 2017, de http://www.trademap.org/Bilateral_10D_TS.aspx?nvpm=3|604||757||630120|||8|1|1|2|2|1|1|1|1

Trade Map ITC. (2016). *Lista de los mercados importadores para un producto exportado por Perú Producto 6301202000*. Recuperado el 7 de mayo de 2017, de http://www.trademap.org/Country_SelProductCountry_TS.aspx?nvpm=3|604|||6301202000||8|1|1|2|2|1|2|1|1

Trade Map ITC. (2016). *Lista de los mercados improatdores para un producto exportado por Perú en 2016*. Recuperado el 30 de abril de 2017, de http://www.trademap.org/Country_SelProductCountry.aspx?nvpm=3|604|||630120||6|1|1|2|1|1|2|1|1

ANEXOS

ANEXO1

PASOS PARA LEGALIZAR UN NEGOCIO EN QUITO

1. Copia de la Cédula y Certificado de Votación del propietario.
2. Copia del RUC del establecimiento.
3. Certificado de Funcionamiento del Cuerpo de Bomberos. (Ministerio de Salud Pública, 2014)
4. Obtener el RUC (Registro Único de Contribuyentes) en el SRI
5. Obtener la Licencia Metropolitana de Funcionamiento otorgada por el Municipio de Quito
6. Obtener el Permiso de Funcionamiento del Cuerpo de Bomberos
7. Obtener la Calificación Artesanal Autónoma (para los que quieren inscribirse como artesanos)

Obtener el permiso de Funcionamiento emitido por el Ministerio de Salud (para los establecimientos que requieren control sanitario) (Emprendedores ecuatorianos, 2010)

CONTRATO DE TRABAJO ENTRE ARTESANOS Y OPERARIOS

Comparecen, ante el señor Inspector del Trabajo, por una parte, a través de su representante legal, (en caso de personas jurídicas); en su calidad de EMPLEADOR y por otra parte el señor _____ portador de la cédula de ciudadanía # _____ su calidad de TRABAJADOR. Los comparecientes son ecuatorianos, domiciliados en la ciudad de y capaces para contratar, quienes libre y voluntariamente convienen en celebrar un contrato de trabajo entre artesanos y operarios con sujeción a las declaraciones y estipulaciones contenidas en las siguientes cláusulas. El EMPLEADOR y TRABAJADOR en adelante se las denominará conjuntamente como "Partes" e individualmente como "Parte". PRIMERA. ANTECEDENTES: El Artesano o Artesana _____ es un maestro de taller debidamente calificado por la Junta Nacional de Defensa del Artesano, que para el desarrollo del trabajo manual, contrata los servicios personales de un operario u operaria, labor que la desempeñará en conformidad con la Ley. SEGUNDA. OBJETO DEL CONTRATO: El TRABAJADOR _____, se obliga con el EMPLEADOR a prestar sus servicios lícitos y personales, bajo relación de dependencia, en calidad de OPERARIO U OPERARIA para lo cual declara tener los conocimientos y capacidades necesarias. TERCERA. OBLIGACIONES DE LA EMPLEADORA O EMPLEADOR: La empleadora o empleador se obliga para con el trabajador o trabajadora a: 1. Facilitar su labor, dotándole de todo el material e instrumentos que se requieran para el cumplimiento de sus funciones, así como a darle las indicaciones suficientes a fin de evitar la comisión de errores. 2. Pagar puntualmente la remuneración convenida y demás beneficios de ley. 3. El artesano o artesana está sometido, con respecto a sus operarios, a las disposiciones sobre sueldos, salarios básicos y remuneraciones básicas mínimas unificadas e indemnizaciones legales por despido intempestivo. CUARTA. OBLIGACIONES DEL TRABAJADOR O TRABAJADORA: La trabajadora o trabajador se obliga para con el EMPLEADOR, además de las obligaciones establecidas en el Código del Trabajo, particularmente lo dispuesto en el artículo 45 del Código de Trabajo, las siguientes: 1. Emplear durante el trabajo los útiles y equipos, en la forma más apropiada y cuidadosa, a fin de evitar su destrucción, y devolverlos en las condiciones que los recibió. 2. Acatar todas las indicaciones, especialmente técnicas y de seguridad, sobre el manejo de la materiales, productos y

equipos. 3. Responder por el adecuado y buen manejo de las máquinas, instrumentos y materia prima que se le dote para el cumplimiento de sus labores, y será su responsabilidad los daños causados por negligencia, descuido o dolo. 4. Cumplir con las normas de higiene, seguridad y cuidado, establecidas para este tipo de actividades. QUINTA.- JORNADA ORDINARIA Y HORAS EXTRAORDINARIAS.- El trabajador o trabajadora prestará sus servicios cumpliendo la jornada máxima diaria y semanal, de conformidad con lo establecido en el Artículo 47 del Código de Trabajo. SEXTA. REMUNERACIÓN: La compañía empleadora se obliga para con el OPERARIO U OPERARIA a pagarle como remuneración mensual la suma de _____ DOLARES DE LOS ESTADOS UNIDOS DE NORTEAMERICA (USD _____). SÉPTIMA. DURACIÓN DEL CONTRATO: El presente contrato tendrá una duración de _____ (No esta sujeto a la estabilidad mínima establecida en el artículo 14). Este contrato podrá terminar por las causales establecidas en el Art. 169 del Código de Trabajo en cuanto sean aplicables para este tipo de contrato. OCTAVA. LUGAR DE TRABAJO: Las labores indicadas en el objeto de este contrato, se las ejecutará en el taller del maestro artesano ubicado en _____, en la ciudad de _____, provincia de NOVENA. LEGISLACIÓN APLICABLE En todo lo no previsto en este Contrato, cuyas modalidades especiales las reconocen y aceptan las partes, éstas se sujetan al Código del Trabajo, a la Ley de Fomento Artesanal y toda la legislación laboral aplicable. DÉCIMA.- JURISDICCIÓN Y COMPETENCIA.- En caso de suscitarse discrepancias en la interpretación, cumplimiento y ejecución del presente Contrato y cuando no fuere posible llegar a un acuerdo amistoso entre las Partes, estas se someterán a los jueces competentes del lugar en que este contrato ha sido celebrado, así como al procedimiento oral determinados por la Ley. DÉCIMA PRIMERA.- SUSCRIPCIÓN.- Las partes se ratifican en todas y cada una de las cláusulas precedentes y para constancia y plena validez de lo estipulado firman este contrato en original y dos ejemplares de igual tenor y valor, en en la ciudad de el día ___ del mes de _____ del año _____ EL EMPLEADOR EL TRABAJADOR (a) C.C.

ANEXO 2

Entrevista a expertos

1. Proveedor de lana de alpaca.
2. Nombre:
3. Fecha:
4. Duración:
5. ¿Qué tan desarrollado está el mercado de prendas hechas a base de alpaca en Ecuador?
6. ¿Qué tipo de lana de alpaca es la que usted vende en mayor cantidad?
7. ¿Cuál es el precio de lana de alpaca por kilo, que usted provee?
8. ¿Conoce prendas hechas de lana de alpaca, qué opina de sus precios?
9. ¿A qué tipo de clientes son los que usted más provee de lana de alpaca?
10. ¿Cómo se puede garantizar que la lana que provee es hecha a base de 100% alpaca?
11. ¿La calidad de la lana de alpaca ecuatoriana es la misma que la que la peruana o en qué se diferencia?
12. ¿Cuál es la época en la que más se vende la lana de alpaca?
13. De acuerdo a su experiencia. ¿Existe suficiente materia prima en Ecuador para poder impulsar la industria de alpacas?
14. ¿Podría acotar alguna recomendación para que siempre se trabaje con lana de alpaca de calidad?
15. ¿Se debe realizar un proceso a la lana de alpaca, qué nos garantiza este proceso y cuál es el más idóneo?

Modista en Suiza

1. De acuerdo a su experiencia ¿las personas suizas tienen preferencia por productos elaborados a mano?
2. ¿Cuáles piensa usted que son los inconvenientes más notorios al momento de exportar prendas textiles a Suiza?
3. De acuerdo a su experiencia ¿Las personas suizas son abiertas a probar nuevas ideas como poder utilizar textiles de fibras orgánicas? ¿Sí? ¿No? Y ¿Por qué?
4. ¿Cuál es un estimado de la tasa de crecimiento en la adquisición de fibras naturales en Suiza?
5. ¿Usted cree que el mercado suizo da la apertura como para introducir un nuevo producto artesanal?
6. ¿Con qué frecuencia las personas que habitan en Suiza suelen cambiar prendas de vestimenta para el hogar?
7. ¿Los ciudadanos de Suiza valoran la calidad del producto?
8. De acuerdo a su experiencia en el mercado suizo ¿Cuál sería el precio promedio de una cobija o manta hecha a mano?
9. ¿Quiénes piensa usted que son los competidores más fuertes en cuanto a las cobijas de alpaca en el mercado suizo?
10. Dentro de la industria textil en Suiza, ¿Existe lana de alpaca?

Entrevista a dos potenciales cliente

1. ¿Qué tipo de cobijas usted normalmente utiliza?
2. Al decir cobija ¿Usted cómo percibe este producto?
3. ¿Cuál de sus necesidades le gustaría que fuese satisfecha al momento de adquirir una cobija?
4. ¿En qué estación utiliza cobijas con mayor frecuencia?
5. ¿Cuál sería la característica que lo haría decidirse por comprar las cobijas de alpaca?
6. Una vez ya conociendo las características de las cobijas alpaca ¿Cuál sería su prioridad, el precio o la calidad?
7. ¿Cuáles son los colores y el tamaño que más le gustaría en una cobija?
8. ¿Cuáles cree usted que serían las principales diferencias entre una cobija común y una cobija de alpaca?
9. ¿Usted cree que al elaborar las cobijas a mano le daría una ventaja o desventaja al producto? Y ¿Por qué?
10. Al adquirir este producto, ¿Usted se consideraría dentro de la demanda insatisfecha? ¿Sí? ¿No? Y ¿Por qué?
11. De acuerdo a la nueva tendencia eco amigable ¿Usted estaría interesado en adquirir una cobija hecha con fibras 100% naturales? ¿Sí? ¿No? ¿Por qué?
12. ¿Usted cree que las cobijas de lana de alpaca si tendría aceptación en el mercado suizo?

ANEXO 3

Encuestas

Encuesta sobre cobijas de alpaca

Buenos días, pertenezco a la universidad de las américas UDLA y estoy realizando una investigación de mercado sobre cobijas de alpaca. Para su conocimiento, la información que se obtendrá será utilizada únicamente con fines académicos. De tal manera, solicito a usted muy cordialmente realizar las encuestas siendo lo más certero posible. Marque realizando un clic en la respuesta que usted crea conveniente. Muchas Gracias.

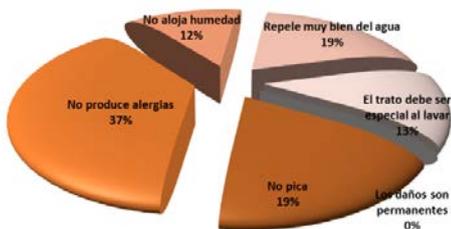
¿Ha utilizado productos naturales de lana de alpaca?



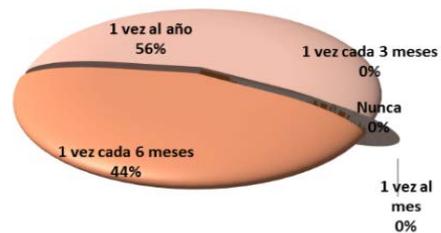
¿Qué marcas de productos de alpaca conoce usted?



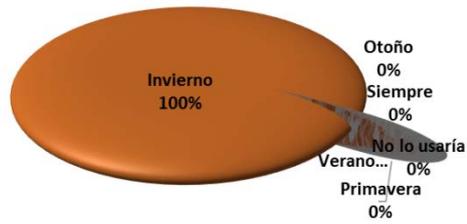
¿Conoce alguna de las siguientes ventajas o desventajas que tiene la lana de alpaca?



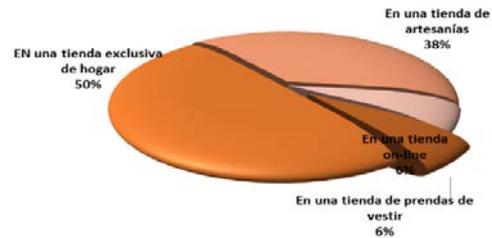
¿Cuál es la frecuencia con la que compra cobijas o mantas para su hogar?



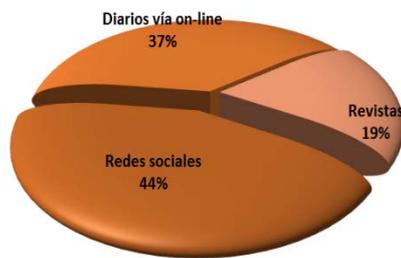
¿Cuándo utilizaría un producto hecho de lana de alpaca?



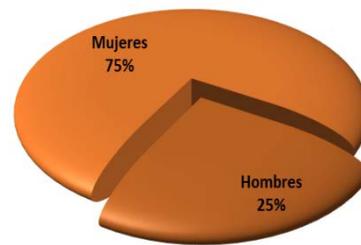
¿Dónde compraría las cobijas de Alpaca?



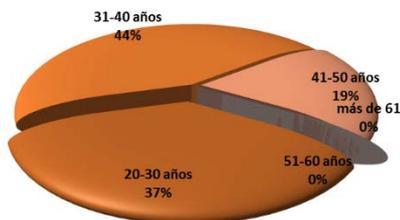
¿Cómo le gustaría ser informado acerca de este producto?



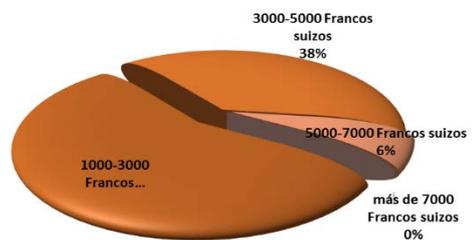
Género



¿Entre que rango de edad se ubica usted?



¿Entre que rango de ingresos mensuales se ubica usted?



ANEXO 4
PRÉSTAMO

Número de Pagos	Cuota	Interés	Principal	Monto
0				20.000
1	(656)	185	471	19.529
2	(656)	181	475	19.054
3	(656)	176	479	18.575
4	(656)	172	484	18.091
5	(656)	167	488	17.602
6	(656)	163	493	17.110
7	(656)	158	497	16.612
8	(656)	154	502	16.110
9	(656)	149	507	15.603
10	(656)	144	511	15.092
11	(656)	140	516	14.576
12	(656)	135	521	14.055
13	(656)	130	526	13.529
14	(656)	125	531	12.999
15	(656)	120	535	12.463
16	(656)	115	540	11.923
17	(656)	110	545	11.377
18	(656)	105	550	10.827
19	(656)	100	556	10.271
20	(656)	95	561	9.710
21	(656)	90	566	9.145
22	(656)	85	571	8.573
23	(656)	79	576	7.997
24	(656)	74	582	7.415
25	(656)	69	587	6.828
26	(656)	63	593	6.236
27	(656)	58	598	5.638
28	(656)	52	604	5.034
29	(656)	47	609	4.425
30	(656)	41	615	3.810
31	(656)	35	620	3.190
32	(656)	30	626	2.563
33	(656)	24	632	1.931
34	(656)	18	638	1.293
35	(656)	12	644	650
36	(656)	6	650	0

ANEXO 5

ESTADO DE RESULTADO

Estado de Resultados Anualizado					
Ítem	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas Netas	\$ 470.767	\$ 496.268	\$ 528.280	\$ 569.258	\$ 610.312
Costos de Ventas	\$ 178.605	\$ 189.088	\$ 213.051	\$ 223.412	\$ 223.996
Utilidad Bruta	\$ 292.162	\$ 307.180	\$ 315.229	\$ 345.846	\$ 386.316
Gastos de Operación	\$ 246.565	\$ 265.645	\$ 280.803	\$ 293.240	\$ 306.333
Servicios Básicos	\$ 6.720	\$ 6.945	\$ 7.178	\$ 7.418	\$ 7.667
Sueldos y Salarios	\$ 147.849	\$ 168.053	\$ 180.003	\$ 190.413	\$ 200.318
Seguridad Oficina	\$ 9.600	\$ 9.922	\$ 10.254	\$ 10.597	\$ 10.952
Arriendo	\$ 9.600	\$ 9.922	\$ 10.254	\$ 10.597	\$ 10.952
Suministros de Oficina	\$ 1.691	\$ 1.747	\$ 1.806	\$ 1.866	\$ 1.929
Material Promocional	\$ 15.910	\$ 16.443	\$ 16.994	\$ 17.563	\$ 18.151
Gastos de Constitución	\$ 4.048	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Gastos de exportación	\$ 42.090	\$ 43.500	\$ 44.957	\$ 46.463	\$ 48.020
Software	\$ 7.200	\$ 7.257	\$ 7.500	\$ 7.751	\$ 7.773
Depreciaciones y Amortizaciones	\$ 1.857	\$ 1.857	\$ 1.857	\$ 571	\$ 571
Utilidad Operacional	\$ 45.596	\$ 41.535	\$ 34.426	\$ 52.606	\$ 79.982
Gastos Financieros	\$ 1.924	\$ 1.229	\$ 453	\$ -	\$ -
Utilidad Antes De Participación e Impuestos	\$ 43.673	\$ 40.306	\$ 33.973	\$ 52.606	\$ 79.982
(-) 15% Participación Trabajadores	\$ 6.561	\$ 6.046	\$ 5.096	\$ 7.891	\$ 11.997
UTILIDADES ANTES DE LOS IMPUESTOS	\$ 37.122	\$ 34.260	\$ 28.877	\$ 44.715	\$ 67.985
(-) 22% Impuesto a la Renta	\$ 8.167	\$ 7.537	\$ 6.353	\$ 9.837	\$ 14.957
Utilidad Neta	\$ 28.955	\$ 26.723	\$ 22.524	\$ 34.878	\$ 53.028

ESTADO DE SITUACION ANUAL

Estado de Situación Financiera Anual	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Activos	\$ 55.453	\$ 72.829	\$ 93.979	\$ 107.297	\$ 142.823	\$ 199.149
Corrientes	\$ 46.020	\$ 65.253	\$ 88.260	\$ 103.436	\$ 139.532	\$ 196.430
Efectivo	\$ 43.830	\$ 60.942	\$ 83.772	\$ 98.776	\$ 134.681	\$ 192.437
Cuentas por Cobrar	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Inventario Productos terminados	\$ -	\$ 1.891	\$ 2.020	\$ 2.117	\$ 2.207	\$ 1.242
Inventario Materia prima	\$ 2.000	\$ 2.000	\$ 2.040	\$ 2.101	\$ 2.186	\$ 2.273
Inventario suministros de fábrica	\$ 190	\$ 420	\$ 429	\$ 442	\$ 459	\$ 478
No Corrientes	\$ 9.433	\$ 7.576	\$ 5.718	\$ 3.861	\$ 3.290	\$ 2.720
Propiedad, Planta y Equipo	\$ 8.833	\$ 8.833	\$ 8.833	\$ 8.833	\$ 8.833	\$ 8.833
Depreciación acumulada	\$ -	\$ 1.737	\$ 3.475	\$ 5.212	\$ 6.663	\$ 8.114
Intangibles	\$ 600	\$ 600	\$ 600	\$ 600	\$ 600	\$ 600
Amortización acumulada	\$ -	\$ 120	\$ 240	\$ 360	\$ 480	\$ 600
Pasivos	\$ 22.191	\$ 10.611	\$ 5.038	\$ (4.167)	\$ (3.520)	\$ (221)
Corrientes	\$ 2.191	\$ (3.444)	\$ (2.377)	\$ (4.167)	\$ (3.520)	\$ (221)
Cuentas por pagar proveedores	\$ 2.191	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Sueldos por pagar	\$ -	\$ 750	\$ 758	\$ 766	\$ 775	\$ 783
Impuestos por pagar	\$ -	\$ (4.194)	\$ (3.135)	\$ (4.934)	\$ (4.294)	\$ (1.005)
No Corrientes	\$ 20.000	\$ 14.055	\$ 7.415	\$ 0	\$ -	\$ -
Deuda a largo plazo	\$ 20.000	\$ 14.055	\$ 7.415	\$ -	\$ -	\$ -
Patrimonio	\$ 33.263	\$ 62.218	\$ 88.940	\$ 111.464	\$ 146.342	\$ 199.370
Capital	\$ 33.263	\$ 33.263	\$ 33.263	\$ 33.263	\$ 33.263	\$ 33.263
Utilidades retenidas	\$ -	\$ 28.955	\$ 55.678	\$ 78.202	\$ 113.080	\$ 166.108
Total Pasivos + Patrimonio	\$ 55.453	\$ 72.829	\$ 93.979	\$ 107.297	\$ 142.823	\$ 199.149

ANEXO 6

ESTADO DE FLUJO DE EFECTIVO

Estado de Flujo de Efectivo (Anual)	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Actividades Operacionales	\$ -	\$ 23.058	\$ 29.469	\$ 22.420	\$ 35.905	\$ 57.756
Utilidad Neta	\$ -	\$ 28.955	\$ 26.723	\$ 22.524	\$ 34.878	\$ 53.028
Depreciaciones y amortización	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
+ Depreciación	\$ -	\$ 1.737	\$ 1.737	\$ 1.737	\$ 451	\$ 451
+ Amortización	\$ -	\$ 120	\$ 120	\$ 120	\$ 120	\$ 120
- Δ CxC	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
- Δ Inventario PT	\$ (2.000)	\$ (1.891)	\$ (129)	\$ (97)	\$ (90)	\$ 964
- Δ Inventario MP	\$ (190)	\$ -	\$ (40)	\$ (61)	\$ (84)	\$ (87)
- Δ Inventario SF	\$ -	\$ (230)	\$ (8)	\$ (13)	\$ (18)	\$ (18)
+ Δ CxP proveedores	\$ 2.191	\$ (2.191)	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
+ Δ Sueldos por pagar	\$ -	\$ 750	\$ 8	\$ 8	\$ 8	\$ 8
+ Δ Impuestos	\$ -	\$ (4.194)	\$ 1.059	\$ (1.798)	\$ 639	\$ 3.290
	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Actividades de Inversión	\$ (9.433)	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
- Adquisición PPE	\$ (8.833)	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
- Intangibles	\$ (600)	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Actividades de Financiamiento	\$ 53.263	\$ (5.945)	\$ (6.640)	\$ (7.415)	\$ (0)	\$ -
+ Δ Deuda Largo Plazo	\$ 20.000	\$ (5.945)	\$ (6.640)	\$ (7.415)	\$ (0)	\$ -
+ Δ Capital	\$ 33.263	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Incremento Neto de Efectivo	\$ 43.830	\$ 17.113	\$ 22.830	\$ 15.004	\$ 35.905	\$ 57.756
EFFECTIVO PRINCIPIOS DE PERIODO	\$ -	\$ 43.830	\$ 60.942	\$ 83.772	\$ 98.776	\$ 134.681
Total Efectivo Al Final Del Periodo	\$ 43.830	\$ 60.942	\$ 83.772	\$ 98.776	\$ 134.681	\$ 192.437

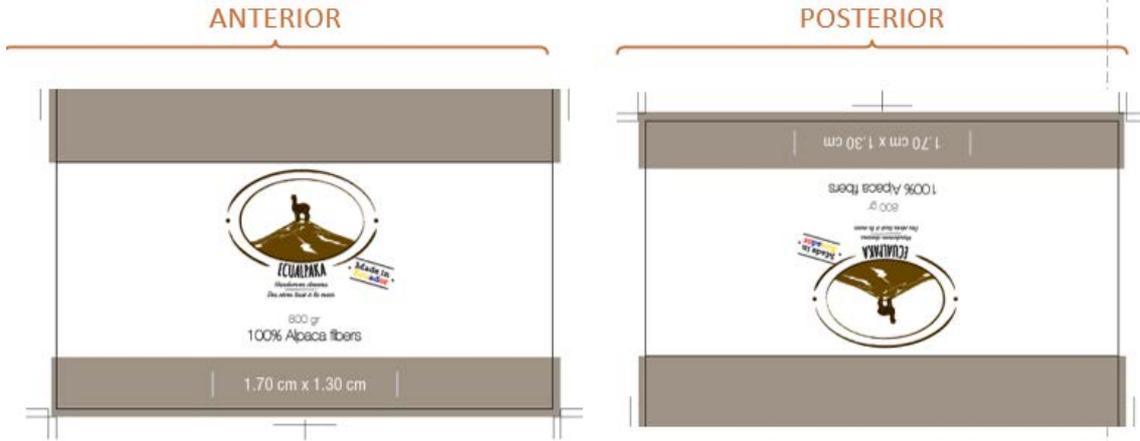
ESTADO DE FLUJO DE CAJA

Flujo de Caja del Proyecto Anual						
0	1	2	3	4	5	
\$ (62.696)	\$ 30.330	\$ 29.580	\$ 24.225	\$ 34.806	\$ 105.900	
	\$ (32.365)	\$ (2.785)	\$ 21.440	\$ 56.246	\$ 162.147	

Flujo de Caja del Inversionista Anual						
\$ -	\$ 1	\$ 2	\$ 3	\$ 4	\$ 5	
\$ (62.696)	\$ 38.847	\$ 37.863	\$ 32.246	\$ 34.806	\$ 105.900	
	\$ (23.848)	\$ 14.015	\$ 46.261	\$ 81.068	\$ 186.968	

ANEXO 7

ETIQUETADO



EMPAQUETADO



ANEXO 8

MAPA DE UBICACIÓN



MATRIZ CANVAS

SOCIO CLAVE <ul style="list-style-type: none"> • Proveedores de fibra fina de alpaca • Artesanos productores de lana de alpaca 	ACTIVIDAD CLAVE Confección de cobijas 100% de fibra fina de alpaca trabajadas artesanalmente	PROPUESTA DE VALOR <ul style="list-style-type: none"> • Calidad excelente • Materia prima 100% fibra fina de alpaca • Hechas a mano • Diseños • Colores • Confortables • Térmicas 	RELACIÓN CON CLIENTES <ul style="list-style-type: none"> • Trabajo rápido • Eficaz • Profesional • Directo 	SEGMENTO DE CLIENTES Suiza - Zúrich, Ginebra
	RECURSOS CLAVES <ul style="list-style-type: none"> • PERSONAL Artesanos profesionales • INFRAESTRUCTURA Fábrica de producción Telares • CAPITAL • TECNOLOGÍA Equipos de comunicación para la distribución on line 		CANALES <ul style="list-style-type: none"> • Web • Redes Sociales • Correo Electrónico • Directo • Distribuidor en Suiza 	
ESTRUCTURA DE COSTES <ul style="list-style-type: none"> • Proveedores • Diseño de página web • Constitución de la empresa • Impuestos 		FUENTES DE INGRESO <ul style="list-style-type: none"> • Volumen de ventas • Precio menor a la competencia • Pago en efectivo • Tarjeta de crédito • Pagos vía transferencias electrónicas 		

ANEXO 9



