



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

Plan de negocios para la producción de bufandas tejidas a mano con lana natural teñida con plantas en Imbabura - Ecuador y su exportación a la ciudad de Nueva York en los Estados Unidos.

AUTOR

Daniel Alejandro Acosta Villegas

AÑO

2020



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA PRODUCCIÓN DE BUFANDAS TEJIDAS A  
MANO CON LANA NATURAL TEÑIDA CON PLANTAS EN IMBABURA -  
ECUADOR Y SU EXPORTACIÓN A LA CIUDAD DE NUEVA YORK EN LOS  
ESTADOS UNIDOS.

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

Profesor guía: M.B.A, M.A Sascha Quint

Autor: Daniel Alejandro Acosta Villegas

2020

## DECLARACIÓN DEL PROFESOR GUÍA

"Declaro haber dirigido el trabajo, Plan de negocios para la producción de bufandas tejidas a mano con lana natural teñida con plantas en Imbabura — Ecuador y su exportación a la ciudad de Nueva York en los Estados Unidos, a través de reuniones periódicas con el estudiante Daniel Alejandro Acosta Villegas, en el semestre 2020-10, orientando sus conocimientos y competencias para un eficiente desarrollo del tema escogido y dando cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que regulan los Trabajos de Titulación".

A handwritten signature in blue ink, reading "Sascha Quint", is written over a horizontal line. The signature is cursive and stylized.

M.B.A, M.A Sascha Quint  
172319324-7

## DECLARACIÓN DEL PROFESOR CORRECTOR

"Declaro haber revisado este trabajo, Plan de negocios para la producción de bufandas tejidas a mano con lana natural teñida con plantas en Imbabura — Ecuador y su exportación a la ciudad de Nueva York en los Estados Unidos, del estudiante Daniel Alejandro Acosta Villegas, en el semestre 2020-10, dando cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que regulan los Trabajos de Titulación"

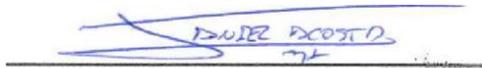


---

José Javier Barriga Tinajero  
171645034-9

## DECLARACIÓN DE AUTORÍA DEL ESTUDIANTE

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

A handwritten signature in blue ink, reading "DANIEL ACOSTA", is written over a horizontal line. The signature is stylized and includes a flourish.

Daniel Alejandro Acosta Villegas  
100240474-5

## **AGRADECIMIENTOS**

Creo que es un momento al que la mayoría de jóvenes quiere llegar, no todos tienen la posibilidad, así como también no todos los que tienen la posibilidad lo aprovechan y a lo largo de mi carrera estudiantil me di cuenta de eso, hoy día ya finalizando esta etapa estoy totalmente agradecido con tres personas fundamentales para que yo pueda tener este logro: mi madre, que ha sido quien me ha dado la fuerza cuando ya no la encontraba en mí; mi padre, que siempre estuvo para apoyarme pese a cualquier circunstancia; y mi abuelita, quien siempre soñó con *verme graduado*, pero se adelantó en el camino al cielo.

## **DEDICATORIA**

Dedico este trabajo a todos quienes  
luchan día a día por salir adelante y  
progresar.

## RESUMEN

*“Si destruyes toda una generación de cultura, es como si nunca hubiera existido.”*

– George Clooney. “Kunuk” nace con la idea de dar a conocer la cultura textil andina en el mercado de los Estados Unidos. Las culturas indígenas del Ecuador hasta el día de hoy conocen y practican el tejer a mano con lana de alpaca u oveja, con este plan de negocios se busca analizar y medir la viabilidad de un negocio enfocado en la producción de bufandas tejidas a mano con lana natural teñida con plantas tintóreas y su posterior exportación a la ciudad de Nueva York en los Estados Unidos.

Se realizó un análisis de entorno, con el fin identificar posibles oportunidades y amenazas en el mercado y la industria. Posteriormente se realizó una investigación de mercado para conocer al potencial cliente que será quien distribuya el producto en los Estados Unidos. Luego se plantea un plan de marketing para la comercialización de las bufandas, junto con una propuesta de filosofía y estructura organizacional para la empresa. Y finalmente, se llevó a cabo un análisis financiero proyectado para medir el rendimiento y la viabilidad del proyecto.

Al final, se obtuvo como resultado que el negocio es altamente rentable, la aceptación de los distribuidores es alta y con una participación de mercado en la ciudad de Nueva York de apenas el 0.1% las ganancias del negocio se reflejan dentro de los primeros 3 años, siendo así un negocio atractivo para los inversionistas.

## ABSTRACT

*"If you destroy a whole generation of culture, it's as if it never existed."* - George Clooney. "Kunuk" was born with the idea of making Andean textile culture known in the United States market. The indigenous cultures of Ecuador to this day know and practice hand knitting with alpaca or sheep wool, with this business plan it is sought to analyze and measure the viability of a business focused on the production of hand-woven scarves with wool natural dyed with dye plants and their subsequent export to New York City in the United States.

An environment analysis was carried out, in order to identify possible opportunities and threats in the market and industry. Subsequently, a market investigation was carried out to meet the potential client who will distribute the product in the United States. Then a marketing plan for the marketing of scarves is proposed, along with a proposal of philosophy and organizational structure for the company. And finally, a projected financial analysis was carried out to measure the performance and viability of the project.

In the end, it was obtained as a result that the business is highly profitable, the acceptance of distributors is high and with a market share in New York City of just 0.1%, the profits of the business are reflected within the first 3 years, thus being an attractive business for investors.

## ÍNDICE

<b>1 INTRODUCCIÓN</b> .....	1
1.1 Justificación del trabajo .....	1
1.1.1 Objetivo General .....	3
1.1.2 Objetivos Específicos .....	3
<b>2 ANÁLISIS DE ENTORNOS</b> .....	4
2.1 Análisis del entorno externo .....	4
2.1.1 Entorno externo (PEST) .....	4
2.1.2 Análisis de la Industria (PORTER) .....	11
2.1.3 Matriz EFE .....	15
<b>3 ANÁLISIS DE CLIENTE</b> .....	18
3.1 Investigación cualitativa y cuantitativa .....	19
<b>4 OPORTUNIDAD DE NEGOCIO</b> .....	28
4.1 Descripción de la oportunidad de negocio encontrada, sustentada por el análisis interno, externo y del cliente .....	28
<b>5 PLAN DE MARKETING</b> .....	33
5.1 Estrategia general de marketing .....	33
5.1.1 Mercado Objetivo .....	34
5.1.2 Propuesta de valor .....	35
5.2 Mezcla de Marketing .....	36
<b>6 PROPUESTA DE FILOSOFÍA Y ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL</b> .....	43
6.1 Misión, visión y objetivos de la organización .....	43
6.2 Plan de Operaciones .....	45
6.3 Estructura Organizacional .....	48
<b>7 EVALUACIÓN FINANCIERA</b> .....	51
7.1 Proyección de ingresos, costos y gastos .....	51
7.2 Inversión inicial, capital de trabajo y estructura de capital .....	53
7.3 Proyección de estados de resultados, situación financiera, estado de flujo de efectivo y flujo de caja .....	54

7.4 Proyección de flujo de caja del inversionista, cálculo de la tasa de descuento y criterios de valoración.....	57
7.5 Índices financieros.....	59
8. CONCLUSIONES GENERALES .....	61
REFERENCIAS.....	64
ANEXOS .....	69

## **1 INTRODUCCIÓN**

El presente trabajo se enfocará en comprobar la viabilidad del proyecto de producción de bufandas tejidas a mano con lana natural teñida con plantas en Imbabura - Ecuador y su exportación a la ciudad de Nueva York en los Estados Unidos.

### **1.1 Justificación del trabajo**

Se ha decidido este tema por el atractivo que tiene la cultura andina en otros países y principalmente por rescatar los conocimientos y tradiciones de Ecuador.

Las tendencias de moda a nivel mundial son muy variables, sin embargo, en regiones como Norte América y Europa que tienen climas fríos extremos se valora mucho la cultura y tradiciones de Latinoamérica. Se considera como una cultura exótica y atractiva, por su música, la comida, las artesanías, el idioma, los paisajes y demás.

Ecuador está ubicado en una región andina donde los tejidos y bordados, con lana de origen natural de borrego o alpaca, tiene historia desde hace muchos años atrás, las investigaciones comenzadas en los años 1970 permiten estimar hoy que la domesticación de los camélidos andinos empezó hacia el 4.000 a a.C. (Revista Líderes, 2016). La gran cantidad de telas precolombinas de alta calidad sugiere la existencia de individuos especializados, no sólo en materia de tejido, sino también en todos los niveles intermediarios. En términos modernos, constituían entonces una verdadera industria textil que coordinaba los recursos económicos y las tareas productivas de la población.

La región andina goza de la existencia de diversas especies animales que producen lana, como son las ovejas y las alpacas, siendo estas las más conocidas fuentes de lana. Así también la región se caracteriza por la diversidad de flora, tiene la presencia de plantas tintóreas que sirven para teñir lana y en

varias comunidades se usan también como maquillaje para pintar los labios de las mujeres. Cada color que se consigue de la fusión de estas plantas tiene un significado especial en el mundo andino. Existen plantas con tinte como el girasol, guaco, chamizo, chicoria, entre otras que abundan en esta región, con el conocimiento ancestral posteriormente son transformados en tintes para la materia prima. (Doehler, 2019)

Según el Censo de población 2010 de los EEUU cuenta 264,408 ecuatorianos, se proyecta ese número a la fecha, más todas las personas que por diferentes razones no constan en los registros de las autoridades estadounidenses, segundas y terceras generaciones que no se registran como ecuatorianos o quienes se encuentran en situación migratoria irregular, bien podríamos hablar de unos 700,000 ecuatorianos en Nueva York, es lo que menciona el Consulado General del Ecuador en New York (Ecuador NY, 2019). Siendo así la ciudad con la mayor población de ecuatorianos en el extranjero, es por eso que se ha escogido a esta ciudad como el destino de nuestras exportaciones.

Que haya una alta cantidad de ecuatorianos incrementa las posibilidades de conseguir clientes distribuidores y por otro lado se puede aprovechar el sentimiento de nacionalismo y nostalgia de esa población para lograr más ventas.

En conclusión, la cultura andina y sus productos son atractivos en mercados como Estados Unidos y específicamente en la ciudad de Nueva York, así como también la abundante materia prima y mano de obra hacen que en conjunto este proyecto se vea viable, se tiene un gran diferenciador que es la lana natural teñida con plantas y asimismo aporta al desarrollo artesanal y productivo del país.

### **1.1.1 Objetivo General**

Analizar la factibilidad de la implementación del plan de negocios para la producción de bufandas tejidas a mano con lana natural teñida con plantas en Imbabura - Ecuador y su exportación a los Estados Unidos.

### **1.1.2 Objetivos Específicos**

- Analizar el macro - entorno para determinar los posibles factores que influyen a la industria por medio del análisis PEST.
- Aplicar el modelo de las cinco fuerzas de Michael Porter para identificar las oportunidades y amenazas en la implementación del plan de negocios.
- Desarrollar una investigación cuantitativa y cualitativa para analizar al cliente y determinar el mercado objetivo.
- Determinar la mejor estrategia para contactar a los clientes distribuidores en Nueva York aprovechando la alta población de ecuatorianos en esta ciudad.
- Describir la oportunidad de negocio que se plantea a los inversionistas.
- Elaborar un plan de marketing que determine la estrategia general de marketing que se utilizará, la propuesta de valor y el mix de marketing que incluye precio, plaza, producto y promoción.
- Determinar la filosofía y la estructura organizacional mediante la elaboración de la misión, la visión y los objetivos a corto, mediano y largo plazo de la organización, así como su plan de operaciones mediante un flujograma de procesos y su cadena de valor.
- Realizar un análisis financiero, tomando en consideración las necesidades y recursos económicos disponibles.

## 2 ANÁLISIS DE ENTORNOS

Pronosticar, explorar y vigilar el entorno es muy importante para detectar tendencias y acontecimientos clave del pasado, presente y futuro de la sociedad. Mediante este análisis se identifica factores estratégicos del entorno y se compara con las oportunidades y amenazas, de tal manera de medir si estos influyen de manera positiva o negativa (Martínez Pedrós & Milla Gutiérrez, 2012).

### 2.1 Análisis del entorno externo

Este análisis permite predecir como los factores externos influyen en el plan de negocios, así las estrategias responderán a estos factores. (Martínez Pedrós & Milla Gutiérrez, 2012).

#### 2.1.1 Entorno externo (PEST)

Se considera variables políticas, económicas, sociales y tecnológicas que podrían influir en el arranque y posterior desempeño del negocio (Martínez Pedrós & Milla Gutiérrez, 2012).

##### PEST Ecuador

**Político:** Conmoción social que limita la aparición de nuevos emprendimientos por la inestabilidad política y últimos cambios del gobierno. En octubre del 2019 Ecuador vivió uno de los momentos quizá más fuertes de su historia, una protesta en contra de nuevas políticas económicas creó alteración en todo el país e incluso hubo muchas pérdidas económicas y humanas. Una vez terminado los enfrentamientos y que el país volvió a la paz, el presidente Lenin Moreno anunció que en esta se entregará a la Asamblea Nacional el Proyecto para la Reactivación Productiva y el Empleo, y el veto al Código Orgánico Integral Penal. Respecto a este cuerpo legal indicó que “contiene muchos temas importantes y los equipos trabajan sin descanso, con énfasis en los asuntos de seguridad y lucha contra la corrupción” (Presidencia de la República del Ecuador, 2019). Sin embargo, para el emprendimiento en desarrollo en este plan de negocios,

significa mucha incertidumbre respecto al futuro del país, quizá nuevas reformas, nuevas manifestaciones y el descontrol de todo el país nuevamente.

Ley de Fomento artesanal en la industria ecuatoriana permite a muchos empresarios desarrollar su negocio en base a lineamientos enfocados en la mejora de sus productos para la exportación, así como también les exonera de impuestos y derechos de gravamen. (Gobierno de la República del Ecuador, 2003). Esto es plataforma de capacitación para el proyecto, un beneficio por la exoneración de impuestos y derechos de gravamen, volviéndolo al negocio más rentable.

Ecuador posee pocos acuerdos comerciales con países extranjeros, ningún tratado de libre comercio con Estados Unidos y al ser un país dolarizado hace que sea un país menos competitivo frente a otros países vecinos como Colombia o Perú (Ministerio de Comercio Exterior, 2019). Siendo así una desventaja frente a la competencia en otros países, que son principalmente en Perú y Bolivia. La falta de tratados de libre comercio con Estados Unidos requiere un esfuerzo mayor por parte de los empresarios ecuatorianos.

PRO ECUADOR, fomenta el apoyo a políticas, ferias internacionales, en general todo el apoyo que brinda para dar a conocer y posicionar los productos hechos en Ecuador (PRO ECUADOR, 2019). Será el principal apoyo para conseguir clientes distribuidores en Estados Unidos, totalmente una oportunidad para el proyecto objeto de este plan de negocios.

Artesano Artista es un proyecto de la Presidencia de la República liderado por Rocío González de Moreno, que desde el 2017 tiene como objetivo promocionar, impulsar y apoyar el trabajo de los artesanos ecuatorianos (Presidencia de la República del Ecuador, 2019). Este proyecto impulsa a los artesanos con espacios para la venta directa, capacitación y exportación de sus productos, permitiendo así dar a conocer el producto de este negocio. Es muy positivo el

efecto que estas medidas para impulsar al artesano causan, nuevos clientes, nuevos mercados, nuevas tendencias y más ingresos.

**Económico:** El 4 de noviembre de 2019, el riesgo país de Ecuador se situó en 747 puntos básicos. El indicador ha tendido a la baja en los últimos días, tras un súbito incremento con las protestas de octubre por las medidas económicas (Banco Central del Ecuador, 2019). A pesar de que la cultura del Ecuador es muy atractiva, el riesgo país es alto, lo que aleja a la inversión extranjera, afecta indudablemente al proyecto, dado que los clientes serán de Estados Unidos y ellos comprarán la producción, sin embargo, se manejarán montos con riesgo menor.

La gerente del BCE, Verónica Artola, señaló que “el paro sí va a afectar el crecimiento” del Producto Interno Bruto (PIB) ecuatoriano (CAMA E, 2019). Los sectores más afectados por el paro serán el petrolero y la agricultura, que no pueden exportar, y porque, además algunas empresas perdieron sus plantas, por lo que deben invertir más para recuperar su producción. Esto afecta indirectamente al proyecto porque los agricultores están en las zonas en donde se tejen las bufandas, la mayoría de las tejedoras son agricultoras también, y la tejeduría es una fuente secundaria, lo que implica que gran parte de sus esfuerzos, por un tiempo que no se podría calcular, estarán en reactivar y recuperar las pérdidas de sus negocios de agricultura.

Según el mensaje del presidente del Ecuador, se ha propuesto la eliminación del anticipo del Impuesto a la Renta a las empresas cuyas ventas anuales no alcancen los 300 mil dólares, es decir, más del 82% de las industrias. Así también en el mismo mensaje se propuso que las microempresas establecidas ya no pagarán el Impuesto a la Renta por sus primeros 11 mil dólares de utilidad, beneficiando a más de 36 mil empresarios. Y los nuevos micro emprendedores, no pagarán el Impuesto a la Renta durante los dos primeros años de creado su emprendimiento (PRESIDENCIA DE LA REPÚBLICA DEL ECUADOR, 2017). Como microempresa, de ser aprobada esta regulación, sería un apoyo de alto

valor, menos inversión inicial y un periodo de tiempo para enfocarse en el crecimiento del negocio.

**Social:** Para septiembre del 2019 en el Ecuador la tasa de subempleo 19,7% y la tasa de desempleo 4,9% (INEC, 2018). Esto implica que alrededor del 25% de la población tiene la posibilidad de dedicar su tiempo a otra actividad para generar ingresos. Esto representa una oportunidad para conseguir tejedores para la producción de las bufandas. Como acompañamiento de esta ventaja, tomando en cuenta que en promedio son mujeres quienes tejen prendas a mano con lana natural. En la provincia Imbabura el 14,3% de las mujeres son oficiales, operarios y artesanos (INEC, 2018). Mientras que en la provincia Carchi el 5,2% (INEC, 2018) hay una cantidad considerable de mujeres tejedoras.

Capacitación por parte de instituciones gubernamentales en pro del desarrollo de artesanías, así como también de la empresa LUCIA, de Imbabura, información que se pudo obtener de la entrevista. Es una ventaja para el proyecto, ya que ya hay gente capacitada y capacitaciones continuas, menos costos y mayor beneficio.

**Tecnológico:** El índice Kof Ecuador es 61,72 ubicándose dentro de los primeros 60 países del mundo. Este indicador es una medición que realiza la Universidad Politécnica de Zurich (KOF) de Suiza, que mide la conectividad, integración e interdependencia global de los países (KOF Swiss Economic Institute, 2019). Este es un resumen general de como se ve Ecuador desde el mundo, es una posición buena para empezar a hacer negocios, ya que es país conocido por su cultura, esto será un beneficio para el proyecto.

Los avances tecnológicos y la globalización permiten hoy en día acortar distancias entre países para negociaciones y seguimiento de proyectos, las herramientas de comunicación mejoran constantemente y esto sería un ventaja para la negociación y contacto con los clientes distribuidores, así como también con el cliente final a través de redes sociales.

**En el anexo se puede ver de manera gráfica el análisis Pest de Ecuador.  
Ver Anexo No. 1.**

### PEST Estados Unidos

**Político:** El 8 de noviembre del 2016, Donald Trump, ganó las elecciones el actual presidente de EE. UU. "Tenemos una relación tremenda ahora con muchas naciones que están muy contentas con lo que está sucediendo, y eso incluye a América del Sur, donde nos ha ayudado tanto, donde nadie pensó que esto sería posible", dijo Trump (Lissardy, 2019). Impacto positivo dado que es un proyecto que nace en América del Sur, se abren las puertas para el ingreso de mercancías a los Estados Unidos.

Según los cálculos, aproximadamente el 15 de diciembre del 2019 se aplicarán aranceles más altos para otro lote de productos chinos, con un valor de \$160 mil millones, para entonces, aproximadamente el 99% de los bienes de consumo hechos en China importados a Estados Unidos, según Chad Bown del Instituto Peterson de Economía Internacional. En general, la guerra comercial de Trump habrá elevado el arancel promedio a las importaciones chinas a 24.3% de 3.1% en 2017, antes de que comenzaran las hostilidades. (ASSOCIATED PRESS, 2019). Influye de manera positiva en el proyecto, porque empezarán a buscar otras alternativas de productos de diferentes procedencias, ahí el producto de este proyecto se vuelve más atractivo.

El futuro de miles jóvenes indocumentados conocidos como "soñadores" quedó en manos del Tribunal Supremo, que ahora deberá pronunciarse sobre el programa de Acción Diferida para los Llegados en la Infancia (DACA), al que se opone el gobierno del presidente Donald Trump. (Impacto Latino, 2019) El futuro de muchos latinoamericanos es incierto, esto impacta de manera negativa dado que nuestro objetivo de clientes distribuidores son los latinos.

En los últimos años, Nueva York está dispuesta a competir en los escándalos políticos como lo hace Chicago, que durante años ha sido una ciudad que se caracteriza por tener una política poco común (Gonzalez, 2018). Esto genera incertidumbre sobre las próximas posibles leyes y políticas en la ciudad de Nueva York.

Finalmente, es en la ONU donde reina la multiculturalidad cuya sede es en Nueva York (Isun, 2018). Totalmente positivo para el proyecto, la multiculturalidad hace que nuestro producto sea más atractivo y apetecido no solo por norteamericanos.

**Económico:** La cónsul de Ecuador en Nueva York, Linda Machuca, resalta que las empresas de ecuatorianos en Nueva York apoyan al progreso y generan empleo en la ciudad, promoviendo así la economía local (Martinez, 2017) Asimismo, la tasa de impuestos para las artesanías es 0%, lo cual se convierte en una ventaja para el producto junto con la ayuda del consulado.

“Según el Censo, a nivel individual los ecuatorianos son los hispanos que mejor ganan y los que tienen el nivel más alto en adquisición de estudios”. (Rodriguez, 2017) Ese ingreso alto permite que los ecuatorianos piensen y emprendan en nuevos negocios y el producto de este proyecto es una excelente opción de negocio.

La economía de Nueva York es variada como su población, es una economía basada en numerosos factores económicos, entre los que destacan sobre todo que es uno de los principales centros económicos a nivel mundial, todo ello dejar a un lado el turismo, de su puerto comercial, de los más grandes del mundo, o de su actividad industrial (Costa Sur, 2019). En Nueva York se encuentran las empresas más importantes y de mayor capacidad económica (Turismo Nueva York, 2017).

En lo que al turismo se refiere, este es una de las principales actividades económicas que se lleva a cabo en Nueva York (Costa Sur, 2019). Así mismo, una ventaja para el proyecto por la mezcla cultura y mayor apreciación del producto.

**Social:** Con la asesoría del consultor norteamericano Colvin English, experto en artesanías y Karina Amaluisa, jefa de la Oficina Comercial de Ecuador en New York, se realizó el conversatorio “Diseños y tendencias del mercado para el desarrollo de la artesanía ecuatoriana”. En este conversatorio se abordaron temas relacionados a las oportunidades de participación de las artesanías ecuatorianas en el mercado estadounidense, a partir de la preparación técnica del sector artesanal y la elaboración de una estrategia de marketing comercial que promueva los productos artesanales de excelencia. (CIDAP, 2019) Así también, “Los ecuatorianos se sabe que donde se asientan crecen mucho, pero falta mayor cooperación para tener mayor poder económico, político y cultural.” (Rodríguez, 2017).

El Concejo municipal dio luz verde por amplio margen a La Ley de Movilización Climática, que se compone en total de seis medidas (EFE, 2019). Excelentes políticas de cuidado del medio ambiente, hace que el producto orgánico y amigable con el medio ambiente sea más atractivo.

El 84 % de la población americana se preocupa por el futuro de su economía y su país por lo que prefieren ya sea productos tecnológicos o bienes que no dañen el medio ambiente (MINTEL, 2018). El aspecto social muestra oportunidades que son: Tener personas más preparadas que aprecian más los objetos artesanales que en su elaboración no afecten al ambiente, y las tendencias de consumo donde prefieren bienes artesanales que se conecten con sus valores y moral.

**Tecnológico:** Según el Logistics Performance Index (LPI), en el año 2016 Estados Unidos se encuentra en el puesto 10 con un rendimiento 92,75 % de eficiencia y eficacia (Banco Mundial, 2018). Además, la distribución dentro de

Estados Unidos es sencilla y poco costosa ya que existen diversas empresas que ofertan el servicio.

El 84% de las empresas americanas usan páginas web, mientras que el 78% usan redes sociales, esto demuestra que el marketing digital podría ser la manera más eficaz de llegar al consumidor (Statista, 2018).

Frente a un Silicon Valley metido en escándalos y al que se cuestiona por su aislamiento de la realidad estadounidense, Nueva York se promociona como la ciudad donde los cerebros tecnológicos comparten metro con el resto de la población y donde el sector ofrece soluciones a otras industrias ya asentadas. Estados Unidos al ser una de las economías más globalizadas muestra una oportunidad en cuanto a facilidades de logística al tener los mejores índices a nivel mundial en este ámbito, y la preferencia del marketing digital también da oportunidades a la industria (EFE, 2018).

**En el Anexo No. 2, se encuentra una tabla de Pest EEUU.**

### **2.1.2 Análisis de la Industria (PORTER)**

Las 5 fuerzas de Porter son esencialmente un gran concepto de los negocios por medio del cual se pueden maximizar los recursos y superar a la competencia, cualquiera que sea el giro de la empresa. Si no se cuenta con un plan perfectamente elaborado, no se puede sobrevivir en el mundo de los negocios de ninguna forma; lo que hace que el desarrollo de una estrategia competente no solamente sea un mecanismo de supervivencia, sino que además también te da acceso a un puesto importante dentro de una empresa y acercarte a conseguir todo lo que soñaste. (Porter, 2015)

La actividad principal del proyecto está dentro de la industria del comercio que corresponde al CIIU: C1430.01 Fabricación de artículos de confección de punto y ganchillo: jerseys, suéteres, chalecos, camisetas y artículos similares.

### Amenaza de entrada de nuevos competidores

La obtención de la materia prima en el Ecuador, así como en Colombia, Bolivia y Perú es relativamente sencilla. Dado que se encuentra en una misma región andina. La cultura en estos países es muy similar y la historia textil de la misma manera.

La inversión inicial no es alta dado que es un producto artesanal que no requiere ni tecnología ni maquinaria, donde quizá se pueda diferenciar en la parte de logística internacional, el manejo de inventarios y costos de materia prima por volumen.

Tabla No. 1. Amenaza de entrada de nuevos competidores.

<b>AMENAZA DE ENTRADA DE NUEVOS COMPETIDORES</b>				
<b>#</b>	<b>Variable</b>	<b>Peso</b>	<b>Amenaza</b>	<b>Ponderado</b>
1	Capital inicial	0,1	4,0	0,4
2	Calificación como artesano	0,4	3,0	1,2
3	Capacitación en tejido y diseño de prendas en lana natural	0,3	4,0	1,2
4	Mano de obra especializada	0,2	4,0	0,8
<b>TOTAL</b>		<b>1,0</b>		<b>3,6</b>

Existen pocas barreras de entrada para la competencia, lo que refleja a una amenaza alta.

### Rivalidad de los competidores

Los principales competidores se encuentran en los mismos países donde se puede encontrar la materia prima, siendo el principal y más conocido, Perú, con empresas muy fuertes en la fabricación de prendas tejidas.

Adicionalmente, China es el principal exportador de artesanías, abarcando la quinta parte (20%) de lo exportado a nivel mundial (aprox. US\$ 5,700 millones) en artículos textiles, cestería, artículos de madera. Le sigue Reino Unido (11,1%)

(aprox. US \$ 3,000 millones) con obras de arte, cerámica, bisutería y artículos textiles.

Tabla No. 2. Rivalidad entre los competidores.

<b>RIVALIDAD ENTRE LOS COMPETIDORES</b>				
<b>#</b>	<b>Variable</b>	<b>Peso</b>	<b>Amenaza</b>	<b>Ponderado</b>
1	Precio más bajo	0,4	4,0	1,6
2	Mejor calidad y diseño	0,3	3,0	0,9
3	Confianza con el cliente	0,3	4,0	1,2
<b>TOTAL</b>		<b>1,0</b>		<b>3,7</b>

La rivalidad de los competidores es alta, ya que países como Perú, China, India y Reino Unido tienen una alta participación y son economías fuertes, grandes y sólidas.

### **El poder de negociación de los proveedores**

El Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca (MAGAP), a través de la Subsecretaría de Ganadería presentó el Proyecto Nacional del Manejo y Comercialización de Ovinos, Caprinos y Camélidos. El propósito de este proyecto es incrementar las capacidades y potenciar la producción de fibra, lana, carne y leche de rumiantes menores (ovejas, cabras, llamas y alpacas) (MINISTERIO DE AGRICULTURA Y GANADERIA, 2003).

Respecto a la producción de plantas tintóreas, Ecuador goza de una amplia vegetación y extensiones de terreno con cultivos donde se producen dichas plantas, tanto en el clima húmedo y seco. En su mayoría en las provincias de Imbabura, Carchi y Chimborazo (LIFEDER, 2017)

Tabla No. 3. Poder de negociación de los proveedores.

<b>PODER DE NEGOCIACIÓN DE PROVEEDORES</b>				
<b>#</b>	<b>Variable</b>	<b>Peso</b>	<b>Amenaza</b>	<b>Ponderado</b>
1	Material lana de alpaca y merino	0,3	1,0	0,3
2	Teñido orgánico	0,4	3,0	1,2
3	Etiquetado y empaque	0,3	1,0	0,3
<b>TOTAL</b>		<b>1,0</b>		<b>1,8</b>

El poder de negociación de los proveedores es bajo, ya que a lo largo del año la comunidad de artesanos del país ofrece talleres para las comunidades en donde se ofrecen estos productos, lo cual es una oportunidad tener varias opciones de obtención de estos productos.

### **El poder de negociación de los clientes**

Según una encuesta de la consultora Mintel, 8 de cada 10 consumidores de Estados Unidos compran productos que son saludables o que son ambientalmente responsables. Los productos adquiridos con mayor frecuencia son los orgánicos, completamente naturales o producidos localmente. (PRO ECUADOR, 2019)

Asimismo, el consumidor estadounidense busca calidad de las muestras iguales a los productos embarcados, precios estables al menos por seis meses, despachos a tiempo y documentación correcta.

Tabla No. 4. Poder de negociación de cliente.

<b>PODER DE NEGOCIACIÓN DE CLIENTES</b>				
<b>#</b>	<b>Variable</b>	<b>Peso</b>	<b>Amenaza</b>	<b>Ponderado</b>
1	Estándares de calidad	0,4	3,0	1,2
2	Variedad de producto	0,3	2,0	0,6
3	Variedad de precio	0,3	3,0	0,9
<b>TOTAL</b>		<b>1,0</b>		<b>2,7</b>

El poder de negociación de los clientes es medio, debido a que prefieren los productos naturales o artesanales, pero cuentan con varias opciones en el mercado.

### **Amenaza de sustitutos**

Los sustitutos en los accesorios de ropa, como son las bufandas artesanales, son varios dados el crecimiento de la industria de la ropa y la moda, existen diferentes materiales, sin embargo, si segmentamos bien el mercado a quien prefiera lo artesanal, se podría reducir la amenaza de que el cliente cambie por el sustituto, es por eso que se define esta amenaza como media, dada la cantidad de proveedores y tiendas de ropa en todo el mundo.

Tabla No. 5. Amenaza de productos sustitutos.

<b>AMENAZA DE PRODUCTOS SUSTITUTOS</b>				
<b>#</b>	<b>Variable</b>	<b>Peso</b>	<b>Amenaza</b>	<b>Ponderado</b>
1	Bufandas sintéticas	0,3	3,0	0,9
2	Pañuelos con diseños	0,3	2,0	0,6
3	Chalés tejidos a mano	0,4	3,0	1,2
<b>TOTAL</b>		<b>1,0</b>		<b>2,7</b>

### **2.1.3 Matriz EFE**

Se determinan las conclusiones de acuerdo con análisis PEST y PORTER y en base a la matriz EFE (**Ver Anexo No. 3**)

- El entorno político del Ecuador posee más amenazas que oportunidades entre las cuales están tener pocos impuestos para productos artesanales con bajas regulaciones para la industria. Pero la inestabilidad política y la poca apertura para hacer negocios dificulta la creación de nuevos proyectos.

- En Ecuador existen menos de 25 empresas que exportan este tipo de productos, sin embargo, la competencia internacional se encuentra en China, Perú, India, México, principalmente, que tienen una economía mucho más grande que la ecuatoriana. Solo China tiene más del 80% de participación del mercado.
- Las ferias internacionales son una oportunidad ya que se tiene contacto directo con los clientes para abaratar costos al recurrir a los clientes directamente incluyendo que la ventaja de que la demanda internacional es mucho más alta que la local gracias las tendencias de consumo. Los clientes americanos prefieren productos artesanales, naturales y que respeten el medio ambiente.
- En lo tecnológico, favorece a la industria, primero Estados Unidos uno de los países de mejores índices para facilidades logísticas. Luego, para el transporte de mercancías locales se cuenta con uno de los aeropuertos más modernos de América Latina y finalmente, las disposiciones tecnológicas para la comunicación eliminan barreras de distancia.
- Al ser las artesanías producidas en todo el país, se tiene una oportunidad donde los proveedores manejan bajo poder de negociación, la lana de oveja y alpaca se la consigue en provincias como Cotopaxi, Chimborazo, Tulcán e Imbabura. Asimismo, las plantas tintóreas.
- Las pocas barreras de entrada para la industria hacen que la amenaza de nuevos competidores sea alta además de requerir un bajo capital para entrar en ella. Y es media la amenaza de productos sustitutos dado que serían todos los productos no artesanales hechos con materia prima acrílica o sintética, es por tal motivo que nuestro mercado será muy bien segmentado para el consumidor estadounidense que prefiera lo artesanal sobre lo sintético.

- La demanda de estos productos requiere una alta calidad y dado el segmento de consumo orgánico, los estándares de calidad son controlados para avalar el origen 100% orgánico de los productos, sin embargo, es un nicho interesante para negocio.

### 3 ANÁLISIS DE CLIENTE

Los profesionales hoy en día pueden disponer de más datos que nunca, lo que proporciona información sobre cada paso del recorrido del cliente. Según un nuevo informe de Harvard Business Review (2019), utilizar estos datos para mejorar la experiencia de los clientes es fundamental si se quiere disfrutar de una ventaja competitiva en el mercado actual.

Se planteó la siguiente investigación.

Segmentación:

Tabla No. 6. Segmentación de mercado.

Variables	Cantidad
<b>Variables Geográficas:</b>	
País: Estados Unidos	325,457,716
Estado: Nueva York	19,750,000
Ciudad: Nueva York	8,491,000
<b>Variables Demográficas:</b>	
Sexo: hombres y mujeres	5,629,533
Edad: entre 18 y 65 años (66,3%)	
<b>Variables Psicográficas:</b>	
Población económica mente activa (63,6%)	3,580,383
Propietarios de pequeñas empresas (15,07%)	539,447
Empresas dedicadas a la venta de prendas artesanales (1,8%)	9,712
<b>TOTAL DEL SEGMENTO OBJETIVO</b>	<b>9,712</b>

Adaptado de: United Census Bureau (2018).

Problema: Cuales son las preferencias de los consumidores, los rangos de precios dispuestos a pagar por el consumidor final y por el cliente distribuidor.

Objetivos:

- Conocer la preferencia según edad y género.
- Medir el nivel de aceptación de la cultura ecuatoriana (andina).

- Preferencia en la compra de bufandas.
- Dónde prefiere comprar en cliente este producto.
- Rango de precios dispuesto a pagar consumidor final y cliente distribuidor.

Hipótesis: Las preferencias de los consumidores son favorables de acuerdo a la cultura del Ecuador y los productos artesanales, los rangos de precios son aceptables para que el proyecto sea rentable.

### **3.1 Investigación cualitativa y cuantitativa**

#### Investigación cualitativa

Posee un enfoque multimetódico en el que se incluye un acercamiento interpretativo y naturalista al sujeto de estudio, lo cual significa que el investigador cualitativo estudia las cosas en sus ambientes naturales, pretendiendo darle sentido o interpretar los fenómenos en base a los significados que las personas les otorgan (Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo, 2018)

Para la investigación cualitativa se realizaron dos entrevistas a expertos para determinar información relevante de personas que conocen el rol de negocio, el mercado y la industria, y dos entrevistas a clientes que compran ropa y artesanías al por mayor y menor.

#### **Entrevistas a expertos**

La primera entrevista a experto se realizó el 16 de junio de 2019 al Sr. Miguel Harrington, ciudadano norte americano, dueño y fundador de la empresa LUCIA, es considerado un experto puesto que su empresa se dedica a la fabricación y exportación de prendas tejidas a mano con lana natural por más de 37 años, está situada en el Ecuador y parte de su producción se exporta a Estados Unidos. Se extrajo como conclusiones y datos clave de la entrevista lo siguiente:

Los principales y mejores proveedores de lana natural están en Perú, la empresa principal es Michel, también se puede conseguir en Ecuador proveedores en Guaranda, la empresa Hilandería Salinas.

La lana viene en tops (rollos de 500 metros de lana en mecha) y la lana está limpia y peinada, en Ecuador hay empresas que hilan y le dan tinte a la lana. El material llega a la matriz y se envía a las comunidades en el Carchi con los modelos, cantidades y medidas, donde hay coordinadoras del trabajo que son independientes y tienen sus tejedoras que muchas veces son familiares y amigas que tejen en sus casas. La coordinadora se encarga de la distribución del material a sus tejedoras y recibe las prendas para hacer el primer control de calidad de las prendas. La coordinadora gana una comisión por el control y la tejedora gana una cantidad mayor por el trabajo. En la casa matriz se hace un segundo control de calidad antes de pasar a la etapa de etiquetado y empaque.

Hay más de 1000 tejedoras capacitadas en tejer a mano en la provincia del Carchi. También en la provincia de Imbabura hay tejedoras de buena calidad.

Más del 98% de los sacos hechos en Latinoamérica son hechos en máquina, hoy en día ha bajado mucho la calidad y la cantidad de tejedoras en Ecuador, por ende, no hay la suficiente capacidad de producción para una demanda de más de 4000 sacos anuales en el país.

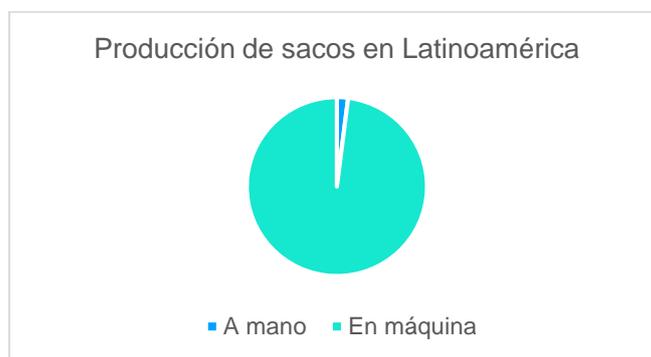


Figura 1. Producción de sacos en Latinoamérica.

A los clientes de Estados Unidos les encanta la historia y la cultura de los países plasmados en las prendas tejidas a mano, el cliente norteamericano aprecia

mucho la elaboración. El costo de mano de obra de una bufanda oscila entre los 4,50 a 5 dólares, el material está entre 2 a 3 dólares, y se puede vender al distribuidor en Estados Unidos en 18 a 20 dólares según la entrevista al experto y este distribuidor a su vez llegar al cliente final por un precio entre 30 a 45 dólares. La exportación es sencilla cuando se tiene todo en regla. Los principales clientes en Estados Unidos están en Tennessee, Kentucky y Nueva York.

La segunda entrevista a experto se realizó el 18 de junio de 2019 al Econ. Guillermo Acosta que radica en Cali, Colombia y 2 o 3 meses al año está en Estados Unidos. Se le considera un experto dado que hace 20 años tuvo un negocio de fabricación y exportación de prendas tejidas a mano con lana natural en Otavalo y conoce el mercado de Estados Unidos por sus empresas.

El experto enfatizó en que el principal reto está en cumplir con la cantidad de prendas una vez que el cliente en el exterior hace el pedido, dado que las culturas entre el Ecuador y el cliente extranjero son muy distintas, se genera un conflicto en los tiempos de entregas, ya que para las tejedoras este no es su principal fuente de ingreso, sino un extra, entonces es un trabajo muy informal, dado que tampoco hay un contrato de cumplimiento de por medio.

Así también, otro de los problemas que se han presentado es que mientras las tejedoras están comprometidas con una cantidad de sacos, llega la competencia y les ofrecía un pago un poco más alto por la fabricación, entonces era complicado controlar la lealtad con las tejedoras dado que no había algo formal entre las partes.

Lo más importante dentro del proceso de producción es el control de calidad, dado que el cliente estadounidense tiene altos estándares de calidad y es uno de los factores para que el cliente/distribuidor se fideliza y mantenga haciendo los pedidos periódicamente.

## Entrevistas a clientes

La primera entrevista a cliente se realizó a Sr. José Alarcón el 17 de junio de 2019, ciudadano estadounidense, reside en Arizona y vivió varios años en Los Ángeles, anteriormente trabajaba en el sector bancario y hoy en día es independiente, compra prendas y artesanías en Ecuador para llevarlas a Estados Unidos.

En Los Ángeles el clima más frío es desde diciembre hasta marzo llega a temperaturas entre 8 a 11 grados centígrados. En Arizona es un desierto, hay 3 meses de invierno desde noviembre hasta febrero, con temperaturas desde 7 hasta 12 grados. El ingreso promedio es de \$12,32 la hora en Los Ángeles y en Arizona el ingreso es \$9,25 este último estado ha crecido en los últimos 8 años en el sector tecnológico, hay cierta reducción de impuestos y esto apoya al emprendimiento. En Phoenix, Arizona hay 1,6 millones de habitantes.

Estas prendas están enfocadas directamente a clientes con un poder adquisitivo alto, el consumidor que valore la cultura, que sea educado y busque en una prenda no solo satisfacer la necesidad de vestir sino también, moda, exclusividad, consumo orgánico y natural, diferenciación.

La segunda entrevista se realizó el 26 de junio de 2019 a la Sra. Brigitte Moscoso, ciudadana estadounidense vive en Las Vegas, es diseñadora de vestidos y maneja un círculo de amistad de un nivel adquisitivo alto. En Las Vegas les gusta la moda y vestirse bien, prefieren ropa que sea más ligera, mientras que en Nueva York prefieren algo grande y que les cubra más del frío.

Ella afirmó que ha crecido la tendencia orgánica en Las Vegas, sin embargo, la gente viaja allá principalmente más por disfrutar y no se preocupan mucho por lo natural, tampoco tienen mucho conocimiento del origen de la ropa, si es sintético o natural, tampoco conocen mucho la tradición y cultura del Ecuador, debido a que la mayor cantidad de gente es joven. Ella afirmó y recomendó que en San

Francisco hoy en día está en tendencia los orgánico y el cuidado por el medio ambiente.

La presentación del producto es lo más importante, un buen diseño y un buen empaque va a diferenciar un producto común de uno exclusivo, ella recomendó que este producto debe llegar a un estrato medio-alto donde valoren el trabajo de una prenda hecha a mano.

### Investigación cuantitativa

Es una forma estructurada de recopilar y analizar datos obtenidos de distintas fuentes. La investigación cuantitativa implica el uso de herramientas informáticas, estadísticas, y matemáticas para obtener resultados. (Hernandez Sampieri, Baptista Lucio, & Fernandez Collado, 2010)

Para la investigación cuantitativa se realizaron 10 encuestas enfocadas en el consumidor final para analizar sus preferencias y tendencias, de tal manera poder ser más atractivos y competitivos en una negociación con los distribuidores ver encuestas en Anexo No. 4 y los resultados en Anexo No. 5.

### **Tablas de contingencia de las encuestas**

Para determinar las variables de cruce más relevantes de las encuestas se realizó una tabla de correlación (Ver Anexo No. 6).

### **Relación entre el cuidado por el medio ambiente y la preferencia por lo natural y orgánico vs. la edad.**

Tabla No. 7. Medio ambiente vs edad.

Count of ¿Se considera una persona que cuida el medio ambiente y prefiere lo orgánico y natural?	Column Labels				
	18 - 25	26 - 36	37 - 47	Más de 48	Grand Total
Row Labels					
No	100,00 %	16,67 %	0,00 %	0,00 %	15,38 %
Sí	0,00 %	83,33 %	100,00 %	100,00 %	84,62 %
Grand Total	100,00 %	100,00 %	100,00 %	100,00 %	100,00 %

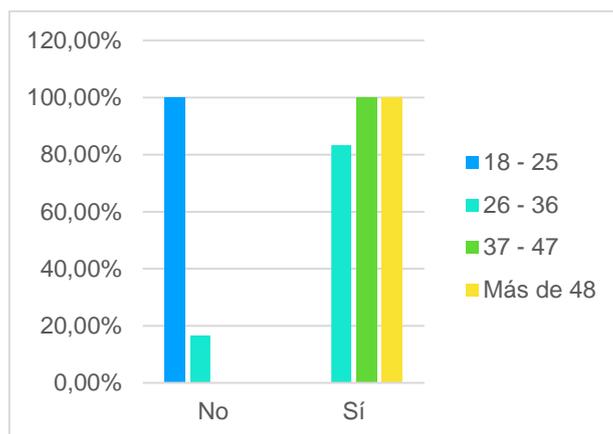


Figura 2. Medio ambiente vs edad.

El 100% de las mujeres prefiere lo orgánico, mientras que en los hombres el 50%, el consumidor final en su mayoría serán mujeres.

### Relación entre el cuidado por el medio ambiente y la preferencia por orgánico y natural vs. el género.

Tabla No. 8. Medio ambiente vs. género.

Count of ¿Se considera una persona que cuida el medio ambiente y prefiere lo orgánico y natural?	Column Labels		
	Femenino	Masculino	Grand Total
No	0,00 %	50,00 %	15,38 %
Sí	100,00 %	50,00 %	84,62 %
Grand Total	100,00 %	100,00 %	100,00 %

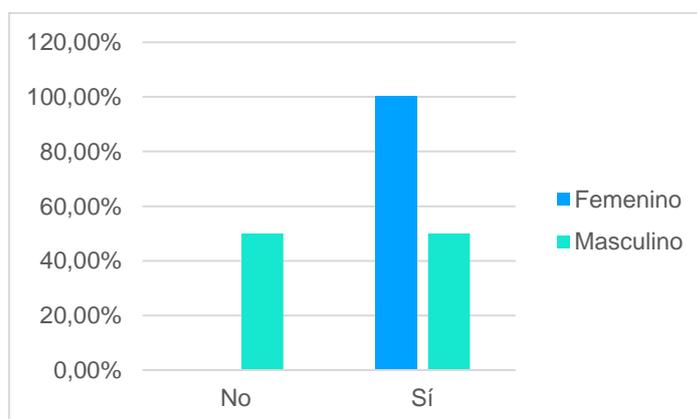


Figura 3. Medio ambiente vs. género.

El 83,33% de las personas entre 26 – 36 años se consideran personas que cuidan el medio ambiente y prefieren lo natural y orgánico, mientras que, en las personas de 37 años en adelante, es el 100%. Esto nos da un segmento de mercado enfocado en su mayoría en personas de 26 años en adelante.

**Relación entre recibir el producto en un empaque ecológico, con una pequeña reseña del lugar y la persona que hizo la bufanda vs. Si conoce qué hay bufandas hechas a mano con lana natural.**

Tabla No. 9. Empaque vs. conocimiento.

Count of ¿Le gustaría recibir su bufanda tejida a mano con lana natural en un empaque ecológico, con una pequeña reseña del lugar y la persona que hizo la bufanda?	Column Labels		
	No	Sí	Grand Total
Row Labels			
No	0,00 %	16,67 %	15,38 %
Sí	100,00 %	83,33 %	84,62 %
Grand Total	100,00 %	100,00 %	100,00 %

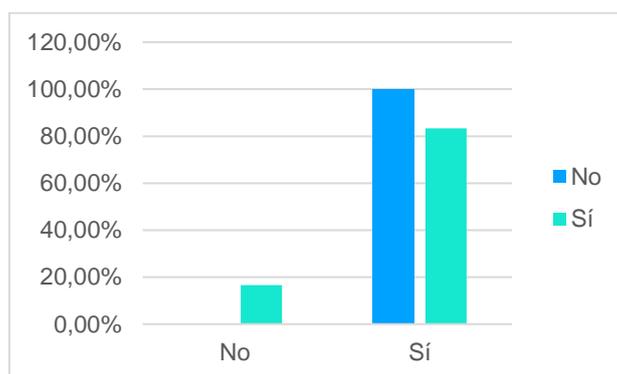


Figura 4. Empaque vs. conocimiento.

El principal dato que se puede ver es que el 100% de la gente que no conoce, le gustaría recibir el producto con una pequeña historia del lugar y la persona que tejió la bufanda, así también el 83,33% de la gente que, si conoce, también le gustará recibirlo de la misma manera. Definitivamente el valor agregado del producto será la presentación.

### Relación entre sí alguna vez ha comprado una bufanda de lana natural hecha a mano vs. sí conoce la historia de los tejidos.

Tabla No. 10. Compra vs. historia.

Count of ¿Alguna vez ha comprado bufandas tejidas a mano con lana natural?	Column Labels		
	No	Sí	Grand Total
Row Labels			
No	33,33 %	14,29 %	23,08 %
Sí	16,67 %	71,43 %	46,15 %
Tal vez	50,00 %	14,29 %	30,77 %
Grand Total	100,00 %	100,00 %	100,00 %

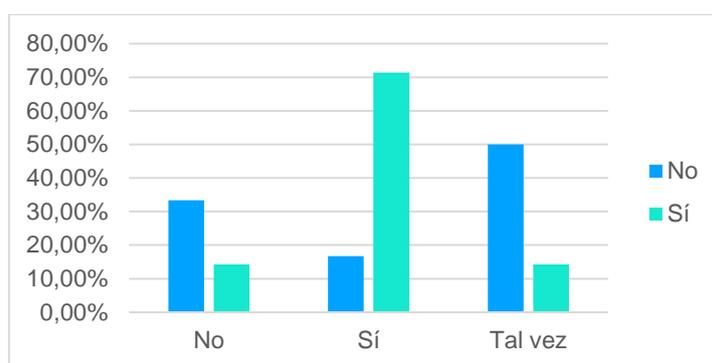


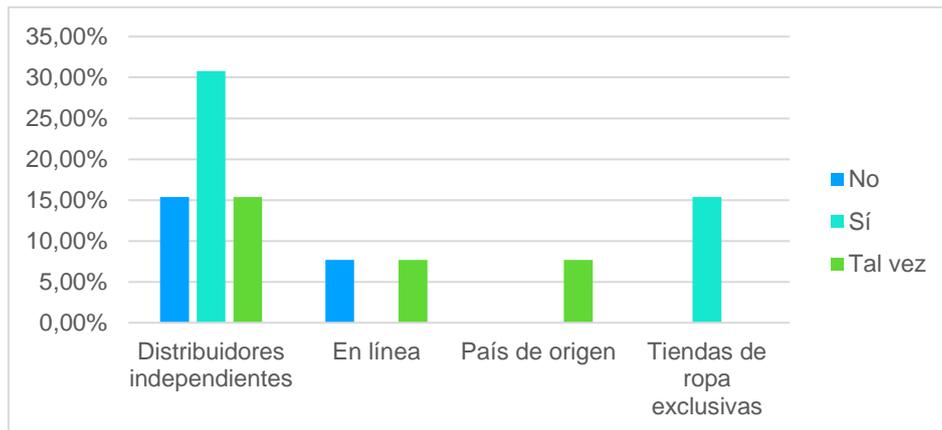
Figura 5. Compra vs. historia.

El 71,43% de la gente que, si conoce la historia, ha comprado este producto, mientras que el 50% de la gente que no conoce, tal vez si ha comprado. Esto demuestra que hay más de un 70% de gente que conoce y compra este producto, es un amplio mercado, mientras que existe otro potencial mercado que no conoce la historia, pero compra estos productos y es una oportunidad para nosotros de darle la historia textil plasmada en nuestras bufandas.

### Relación entre el lugar donde preferiría comprar vs. si alguna vez ha comprado.

Tabla No. 11. Lugar de compra vs. compra.

Count of ¿En qué lugar preferiría comprar bufandas tejidas a mano con lana natural?	Column Labels			
	No	Sí	Tal vez	Grand Total
Row Labels				
Distribuidores independientes	15,38 %	30,77 %	15,38 %	61,54 %
En línea	7,69 %	0,00 %	7,69 %	15,38 %
País de origen	0,00 %	0,00 %	7,69 %	7,69 %
Tiendas de ropa exclusivas	0,00 %	15,38 %	0,00 %	15,38 %
Grand Total	23,08 %	46,15 %	30,77 %	100,00 %



*Figura 6.* Lugar de compra vs. compra.

El 61,54% independiente de que, si haya comprado o no este producto, preferiría comprar en un distribuidor independiente, esto nos abre muchísimo más las puertas, ya que no se necesita conseguir una tienda de ropa exclusiva para nuestras prendas, ya que apenas el 15,38% de la gente preferiría comprar ahí, podría ser una etapa más adelante para la expansión de la marca, así también este tipo de prendas apenas el 15,38% de la gente compra por internet.

## 4 OPORTUNIDAD DE NEGOCIO

Se trata de aprovechar una necesidad de los consumidores, satisfacer una demanda o presentar un servicio o artículo nuevo en el mercado que destaca por su potencial innovador.

### 4.1 Descripción de la oportunidad de negocio encontrada, sustentada por el análisis interno, externo y del cliente

En el Ecuador en la provincia del Carchi e Imbabura existe una amplia cultura y conocimiento de los tejidos hechos a mano con lana natural, la materia prima se consigue en el campo y en el páramo de las mismas provincias, así como también en Cotopaxi y Chimborazo, principalmente la lana es de oveja o merino y alpaca.



*Figura 7.* Alpaca.



*Figura 8.* Oveja.

En regiones como Norte América y Europa se valora mucho la cultura y tradiciones de Latinoamérica, aparte que por los climas fríos extremos que tienen, necesitan estar cubiertos de prendas calientes. Con lo que las prendas tejidas tradicionalmente a mano en lugares como el Carchi e Imbabura con lana 100% natural, se abren paso en estos mercados (PRO ECUADOR, 2019).

El producto es, bufandas, siendo este un artículo muy atractivo como complemento de la ropa, por las diferentes posibilidades de combinar y lucir un accesorio diferente. El proceso de producción es lo más importante como valor agregado del producto, en cada una de las prendas se plasma la historia y cultura del Ecuador. La fabricación parte con la obtención material y próximamente teñido con plantas, está es una técnica aplicada en el Cusco, Perú, dado que es una región similar, en Ecuador también existen plantas que tienen tinte natural para darle color a la lana. Posteriormente el material se envía a las comunidades y pueblos de Imbabura para que amas de casa en su mayoría tejan en sus casas las prendas, el proceso tarde entre 4 a 8 días según el diseño y la complejidad. Finalmente se hace un control de calidad para que cumpla con las medidas y diseño propuesto para luego exportar a Estados Unidos.

Ecuador incentiva la producción de diversas artesanías otorgando préstamos dados por la Corporación Financiera Nacional (CFN) o brindando ayuda, respaldo y soporte con entidades del Estado, de hecho, en el caso textil específicamente, entidades como Gremio de Artesanos Calificados fomentan el desarrollo de prendas tejidas a mano.

En el presente plan de negocios se ha evidenciado una oportunidad favorable de negocio para la exportación de bufandas tejidas a mano con lana natural que se logró definir tanto con un análisis externo como con una investigación cualitativa y cuantitativa. Primero, en cuanto al análisis externo se tienen mayores oportunidades antes que amenazas; conclusión a la que se llegó con la matriz EFE que arroja un promedio mayor en las oportunidades (Ver Anexo No. 3). En cuanto a políticas, ambos países favorecen la exportación de prendas tejidas a

mano a Estados Unidos desde el Ecuador al presentar pocas regulaciones gubernamentales a los exportadores para insumos artesanales.

En cuanto al mercado de la ciudad de Nueva York, la economía del ecuatoriano es una de las más prosperas (Rodriguez, 2017), las personas gozan de un alto poder adquisitivo lo cual promueve un mayor consumo; esto se complementa con sus tendencias de compra hacia productos naturales y que tengan un llamativo distinto a lo que encuentran de manera cotidiana, es decir modelos y diseños diferentes orientados a prendas de vestir exclusivas.

Para el estudio del entorno externo también se realizó un análisis de PORTER el cual demostró y reforzó aspectos positivos para el negocio. A pesar de tener una alta competencia en el mercado internacional; Ecuador goza de ventajas competitivas y ventajas naturales para la obtención de la materia prima y además cuenta con mano de obra calificada que tiene años de experiencia en la elaboración de tejidos. Todo esto le distingue al país de los demás, los cuales ofrecen variedad de prendas de vestir, pero de otro tipo de insumos. Por lo que esto implica una gran oportunidad para los exportadores que buscan ser intermediarios al mercado americano y aún más cuando se sabe que la demanda americana por productos orgánicos está en incremento.

El análisis cualitativo demostró que los tejidos a mano pueden ser vendidos a precios más altos que la competencia debido a las preferencias del mercado por este exclusivo producto, el cual es llamativo y natural. Además, cada prenda tendrá adicionalmente una pequeña historia de la cultura del Ecuador. El costo de mano de obra de una bufanda oscila entre los 4,50 a 5 dólares, el material está entre 2 a 3 dólares, y se puede vender al distribuidor en Estados Unidos en 18 a 20 dólares según la entrevista al experto y este distribuidor a su vez llegar al cliente final por un precio entre 30 a 45 dólares; con lo que se observa que se pueden obtener ganancias en este negocio.

En cuanto al análisis cuantitativo, las encuestas arrojaron datos así mismo-positivos, donde se demostró que el mercado norteamericano tiene buena acogida del producto, pero principalmente en Estados del este de Estados Unidos sobre todo Nueva York, San Francisco, Nevada y Washington. Un experto, y los clientes distribuidores, aseguraron que el mejor mercado para este producto es Nueva York, por el poder adquisitivo, el incentivo a los emprendimientos tipo artesanías y el clima principalmente. Se evidenció que este mercado compra estos insumos en un promedio de dos a cuatro veces por año, principalmente durante el invierno y el otoño, lo cual demuestra que será un negocio estacional. Los clientes a los cuales se va a dirigir la empresa son distribuidores y personas propietarias de negocios que vendan las bufandas al consumidor final. Para esto Pro Ecuador proporciona una lista de posibles clientes junto con el contacto para poder contactarse con dichas tiendas. Además, la mejor manera de vender las bufandas según las encuestas es a través distribuidores independientes por medio de catálogos y redes sociales. También se puede hacer publicidad y dar a conocer los modelos mediante las ferias internacionales que realiza Nueva York anualmente para negociar directamente con los empresarios dueños de tiendas, boutiques, entre otros; es decir, los clientes potenciales que dan un total de 9.712 empresas que coincide con el dato de United Census Bureau del 2018. (PRO ECUADOR, 2019)

Por otro lado, se determina que las características más importantes para estos productos son la calidad y el diseño. Por lo que el producto mantendrá modelos únicos, que se actualizarán cada cierto periodo de tiempo y se utilizará lana de mayor calidad para la fabricación de estos insumos. A pesar de que existe una gran cantidad de tejedoras que elaboran las prendas tejidas a mano, como los expertos decían, uno de los principales problemas está en el cumplimiento de tiempos de entrega, por lo que se podría pensar en plantear un sistema educativo para enseñar el arte de tejer a más personas en la provincia conforme vaya creciendo la demanda.

Finalmente, se puede observar la oportunidad de negocio que posee el ser productor y exportador de bufandas tejidas a mano con lana natural al mercado estadounidense en la Ciudad de Nueva York, donde inclusive el turismo fomenta la venta de productos artesanales (NYC & Company, 2017). Además, según la institución oficial coordinadora del turismo en Nueva York, NYC & Company se pronostica que de acuerdo con datos de años anteriores que, en el 2017, el número de turistas internacionales será de 11,7 millones de personas y junto con el turismo interno, el número de visitantes normalmente llega a 61,7 millones de turistas. Entonces, gracias a factores como el amplio potencial de mercado y a la demanda de productos naturales por parte del mercado internacional, entre otros. Se concluye que este negocio dará réditos positivos.

## **5 PLAN DE MARKETING**

En un plan de marketing se definen objetivos, estrategias y los planes de acción relativos a los elementos del marketing mix que facilitarán y posibilitarán el cumplimiento de la estrategia a nivel corporativo, año a año. (Kotler, Fundamentos de Marketing, 2008)

### **5.1 Estrategia general de marketing**

En cuanto la estrategia general de marketing se busca llegar al mercado objetivo de manera eficaz con el fin de aumentar la competitividad del negocio, siempre cuidando aspectos de calidad, diseño y tendencias de la moda para mantener satisfecha la demanda y a sus necesidades, entonces se aplicarán las siguientes estrategias. (O. C. & Hartline, 2006)

#### Estrategia de diferenciación

Debido a los atributos del producto, la mejor opción es la estrategia de diferenciación. Las bufandas tejidas a mano con lana natural contarán con un certificado de producto 100% orgánico y hecho a mano. Además, los modelos serán diseñados en base a las tendencias de la moda y en base a las estaciones de clima en Estados Unidos, los colores se basan en estos mismos factores. Es un producto novedoso, ecológico, artesanal y duradero que no se decolora, elaborado por tejedoras que viven en comunidades y pueblos de Ecuador con mucha cultura y tradición.

#### Estrategia de internacionalización

Para el mercado de Estados Unidos se busca satisfacer los gustos y preferencias de ese mercado de acuerdo con su cultura y tradiciones por medio de una encuesta acerca de sus hábitos de consumo, por lo que se opta por una estrategia de inserción de localización, donde es el cliente distribuidor el que define los modelos, lo que significa menor costo de análisis de tendencias en el mercado objetivo. Dado la principal fuerza del negocio es la producción a mano

y el diferenciador del teñido orgánico, el diseño y colores lo escogen los clientes distribuidores.

Así también, para llevar la mercancía a la ciudad de Nueva York se toma en cuenta aspectos como, el manejo de la marca, los costos operativos, los trámites aduaneros, la calidad del servicio y la experiencia de la nueva empresa. Y es así que, el modo operativo más óptimo para el desarrollo del negocio es el contrato de manufactura, muy cerca de la exportación directa, sin embargo, para arrancar el negocio con el apoyo de distribuidores que ya conocen el mercado mejor se decide arrancar maquilando. A continuación, en la matriz de decisión se visualiza de manera gráfica el análisis realizado, donde se comparan cinco diferentes modos operativos y se califica entre las principales variables a considerar, dando a cada variable una ponderación para luego calificar y tomar una decisión más acertada dado el resultado numérico obtenido.

Tabla No. 12. Matriz de decisión modo operativo.

MODO	Joint Venture			Franquicia			Licencia			Exportación Directa			Contrato de Manufactura		
	EVAL.	PONDE.	EVAL. PONDE.	EVAL.	PONDE.	EVAL. PONDE.	EVAL.	PONDE.	EVAL. PONDE.	EVAL.	PONDE.	EVAL. PONDE.	EVAL.	PONDE.	EVAL. PONDE.
Inversión inicial	5	25%	1,25	1	25%	0,25	8	25%	2	8	25%	2	9	25%	2,25
Control del proceso de fabricación	7	20,0%	1,4	2	20,0%	0,4	3	20,0%	0,6	9	20,0%	1,8	9	20,0%	1,8
Control de la marca y marketing	6	15%	0,9	8	15%	1,2	4	15%	0,6	5	15%	0,75	4	15%	0,6
Costos de Soporte	5	8%	0,4	2	8%	0,16	4	8%	0,32	8	8%	0,64	9	8%	0,72
Requisitos legales y certificaciones	4	8%	0,32	2	8%	0,16	2	8%	0,16	6	8%	0,48	8	8%	0,64
Responsabilidad y Riesgos	5	12%	0,6	8	12%	0,96	7	12%	0,84	2	12%	0,24	5	12%	0,6
Competencia	7	12%	0,84	7	12%	0,84	6	12%	0,72	4	12%	0,48	3	12%	0,36
<b>RESULTADOS</b>		<b>100%</b>	<b>5,71</b>		<b>100%</b>	<b>3,97</b>		<b>100%</b>	<b>5,24</b>		<b>100%</b>	<b>6,39</b>		<b>100%</b>	<b>6,97</b>

### 5.1.1 Mercado Objetivo

El mercado objetivo ha sido determinado por todo el previo análisis que se ha realizado en el presente informe, y se toma como base la investigación tanto cualitativa como cuantitativa; por lo que el mercado objetivo serán mujeres y hombres mayores de 18 años y menores de 65 años, que se encuentren en la población económicamente activa y que sean minoristas dueños de pequeñas empresas. En la siguiente tabla se determina la segmentación de mercado con datos basados en el Censo de la ciudad de Nueva York, obtenidos de United Census Bureau (2018).

Tabla No. 13. Mercado Objetivo.

<b>VARIABLES</b>	<b>CANTIDAD</b>
<b>Variables Geográficas:</b>	
País: Estados Unidos	325,457,716
Estado: Nueva York	19,750,000
Ciudad: Nueva York	8,491,000
<b>Variables Demográficas:</b>	
Sexo: hombres y mujeres	5,629,533
Edad: entre 18 y 65 años (66,3%)	
<b>Variables Psicográficas:</b>	
Población económicamente activa (63,6%)	3,580,383
Propietarios de pequeñas empresas (15,07%)	539,447
Empresas dedicadas a la venta de prendas artesanales (1,8%)	9,712
<b>TOTAL DEL SEGMENTO OBJETIVO</b>	<b>9,712</b>

Adaptado de: United States Census Bureau (2018)

El mercado objetivo está delimitado para la ciudad de Nueva York ya que en las entrevistas se recomendó que ahí radica el mayor número de posibles clientes, siendo así una población de 8,491 millones de personas, de las cuales el 66,3% son hombres y mujeres de entre 18-65 años de edad, de dicha población, el 63,6% pertenece a la población económicamente activa y el 15,07% son propietarios de empresas, de entre las cuales el 1,8% están en la industria de tiendas de prendas artesanales dando así un resultado de 9,712 empresas como segmento objetivo. De esas empresas, según las encuestas el 100% estarían dispuestas a comprar el producto y el 80% busca como principal característica, la calidad y el diseño. Asimismo, la misma proporción (80%) demostró que es importante que sea un producto natural que no contamine el ambiente.

### 5.1.2 Propuesta de valor

Como propuesta de valor se tiene en primera instancia la obtención de los insumos los cuales serán obtenidos de proveedores locales con la mejor calidad que es más duradero y no se encogen con la lavada, adicionalmente el material será teñido con tintes orgánicos, además se utilizará tejedoras artesanas para fomentar la industria y la productividad del Ecuador. Luego se ofrece un producto

de calidad al consumidor junto con la cultura y tradición de Ecuador y sus comunidades indígenas, hecho a base de materia prima 100% natural.

Para la diferenciación, se ofrece un producto novedoso, lo que se busca es que mantenga modelos únicos que no se repitan para que el consumidor sienta la exclusividad de estos insumos al usarlos y conozca de primera mano la cultura y tradición de nuestros pueblos ecuatorianos andinos; y pueda pagar precios más altos por un bien que le dará dicha satisfacción.

### **Posicionamiento**

Se utilizará la estrategia de 'más por lo más', al ofrecer al cliente un producto orgánico que no se deteriora el color, además una pequeña reseña histórica de la cultura textil andina ecuatoriana, diseños únicos e irrepetibles de acuerdo con las tendencias de moda. El precio que se entregará al intermediario-distribuidor, es el que está dispuesto a pagar, el cual según las encuestas oscila en un rango de entre \$ 15 hasta \$ 30. El fin es dar la idea de calidad al cliente, pero con el precio que le parece justo.

### **5.2 Mezcla de Marketing**

Marketing es el uso de un conjunto de herramientas encaminadas a la satisfacción del cliente (potencial o actual) mediante las cuales pretende diseñar el producto, establecer precios, elegir los canales de distribución y las técnicas de comunicación más adecuadas para presentar un producto que realmente satisfaga las necesidades de los clientes. (UTECCNO, 2009)

Se utiliza información basada en las encuestas y entrevistas las cuales reflejaron que las mejores estrategias en las cuatro P's (Producto, Precio, Plaza y Promoción) de marketing son:

## Producto

En mercadotecnia un producto es todo aquello (tangible o intangible) que se ofrece a un mercado para su adquisición, uso o consumo y que puede satisfacer una necesidad o un deseo. (UTECCNO, 2009)

Atributos: Cada bufanda será hecha a mano y en las cantidades, colores y modelos que el cliente distribuidor pida. Para mostrar la calidad de trabajo y como muestras, se fabricarán una cantidad de no más de 10 modelos en colores variados. Según la estación del año y las tendencias de la moda, se modificarán los modelos. Uno ejemplos de bufandas se muestran a continuación:



*Figura 9.* Bufanda cerrada.



*Figura 10.* Bufanda abierta.

Empaque: Se ofrece al cliente cada prenda dentro de una bolsa de yute (Ver Figura 5) y a su vez dentro de una funda plástica en cajas de cartón de 90 x 80 x 90 cm, conforme establece la ley para exportar este producto.



Figura 11. Bolsa de yute.

Marca y Slogan: La marca de bufandas se llama: Kunuk, que proviene del idioma quichua, lengua de los indígenas ecuatorianos y significa: “abrigado”. El Slogan es: “*Handmade organic material clothes*”, lo que significa, “Ropa hecha a mano con materiales orgánicos”; con el fin de dar la idea de que conservamos los procesos de fabricación a mano de la ropa con productos orgánicos.

Isologo: Toma este nombre ya que el texto y el icono se encuentran juntos y se complementan. El logo muestra un ícono que ilustra un ovillo de lana y dos agujones cruzando, que busca recordar cuando la abuela tejía; y está junto a la palabra: “KUNUK”. Se utilizó el color naranja como color base porque significa entusiasmo y exaltación, y cuando es muy encendido o más bien rojizo, denota ardor y pasión. Kandinsky afirma que el anaranjado suscita sentimientos de fuerza, energía, ambición, determinación, alegría y triunfo. (Kandinsky, 1911)



Figura 12. Isologo de Kunuk

Etiquetado: Junto a la prenda irá amarrada con cabuya, una etiqueta de cartón reciclado o papel orgánico, con las indicaciones de lavado de la bufanda y las características del producto. Y otra etiqueta estará en el empaque, con la marca, la página web de Kunuk y un código QR que redirigirá a la página web y una pequeña reseña de la persona o la comunidad que tejió la prenda.

Soporte: Para dar una mejor atención al cliente se receptorá vía online sugerencias o quejas por parte de los clientes lo cual se hará mediante la página web de la empresa y las redes sociales.

## **Precio**

Es principalmente el monto monetario de intercambio asociado a la transacción (aunque también se paga con tiempo o esfuerzo). (UTECNO, 2009)

Estrategia de precios basada en el valor agregado: Aumentar características y servicios de valor agregado para diferenciar las ofertas de la empresa y apoyar así un precio más alto que la competencia. (Kotler, Fundamentos del Marketing, 2013)

Se utilizará esta estrategia para poder fijar precios un poco más altos que la competencia, con la información de las encuestas en las preguntas 11, 12, 13 (Ver Anexo No. 4) determinaron los clientes distribuidores que el precio justo rige en un rango de \$ 20 – \$ 25; por otro lado, el precio que les parece costoso y no comprarían es a partir de \$ 30. Como valor agregado se ofrece un producto natural, sin contaminación y duradero, es decir de alta calidad. Se entrará al mercado con un precio de \$ 25, lo que permitirá a los clientes distribuidores obtener una buena ganancia por las ventas en volumen, que según las encuestas están dispuestos a pagar entre \$ 50 a \$ 60 por cada bufanda.

El costo de cada bufanda es de \$ 20,01. Entonces, al ser una empresa pequeña catalogada como PYME, se determinará el precio del producto en términos FCA,

Free Carrier, es uno de los Incoterms más comunes en este tipo de negocio, según las entrevistas a expertos.

A continuación, se detallan los costos unitarios de producción de una bufanda.

Tabla No. 14. Costos unitario variable

<b>COSTO FABRICACIÓN BUFANDA</b>	
<b>DETALLE</b>	<b>COSTO X UNID.</b>
Costos materia prima	\$ 4,60
Mano de Obra Directa	\$ 4,00
<b>TOTAL COSTO</b>	<b>\$ 8,60</b>

## **Plaza**

En este caso se define como dónde comercializar el producto o el servicio que se le ofrece (elemento imprescindible para que el producto sea accesible para el consumidor). (Kotler, Fundamentos del Marketing, 2013).

La distribución se realizará a los puntos de acopio del cliente, este será contactado directamente vía web, además ellos pueden realizar los pedidos mediante los catálogos online o lo más común es que los clientes viajen a Ecuador para conocer de la cultura y plasmar en sus marcas sus experiencias, por lo que no se requiere intermediarios.

El mercado de destino es la ciudad de Nueva York, se utilizará una estrategia de distribución selectiva, para llegar a un número limitado de clientes distribuidores con el fin de que exista exclusividad en el producto, pero los consumidores finales puedan acceder al mismo en diversos lugares. La empresa se dirige a distribuidores no al consumidor final.

Se asistirá a ferias de artesanías, textiles y moda en Nueva York, organizadas en su mayoría por PRO ECUADOR y Artesano Artista programas para

emprendimiento del gobierno de Ecuador. Se dará a conocer la marca y se conseguirá clientes, aplicando un canal indirecto para llegar al consumidor final.

Se mantendrá una oficina de control de calidad y acabados en la ciudad de Atuntaqui – Imbabura. Para el manejo de operaciones internas y para terminar las bufandas, ahí se recibirá el producto para realizar un control de calidad. Cada coordinadora de las tejedoras de las comunidades se encarga de llevar el producto a la oficina.

### **Promoción**

El objetivo de la promoción de un producto es el de maximizar las ventas, atraer a nuevos clientes, extender el conocimiento del producto y posicionar la marca. (Kotler, 2008)

Se aplicará la estrategia de empuje: El que ofrece el producto, lo promueve con los miembros del canal, y son ellos quienes llegan a los consumidores finales. (Kotler, 2013). Es por eso que el producto se dará a conocer en ferias y vía online, para de esta manera captar clientes distribuidores y tomar pedidos.

El marketing digital se ha convertido en una herramienta indispensable en muchos negocios hoy en día, se contratará a la empresa “Maps Rendering” para que se encargue del Community Management, se encargará de sostener, acrecentar y, en cierta forma, defender las relaciones de la empresa con sus clientes en el ámbito digital, gracias al conocimiento de las necesidades y los planteamientos estratégicos de la organización y los intereses de los clientes.

En la ciudad de Nueva York se realiza dos veces al año la feria de New York Now, a la cual acuden más de 35,000 oferentes de todo el mundo, esta feria permite el contacto directo con los clientes para dar a conocer el producto y hacer negocios. También el New York Gift Show se enfoca principalmente en accesorios y regalos. (Henández & Celi, 2015)

Para las relaciones y negociaciones con los clientes se manejará el sello de Comercio Justo y Producto 100% Orgánico, que muestra el compromiso de la compañía con la sociedad, el medio ambiente y el desarrollo productivo del Ecuador. Esto dará mayor confianza con los proveedores y clientes.

Gastos de promoción:

En la siguiente tabla se presenta el presupuesto que se va a emplear para el marketing.

Tabla No. 15. Costos de promoción

DETALLE	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Registro	\$ 65,00	\$ 67,73	\$ 70,57	\$ 73,54	\$ 76,63
Cuota stand	\$ 395,00	\$ 411,59	\$ 428,88	\$ 446,89	\$ 465,66
Hospedaje	\$ 294,00	\$ 306,35	\$ 319,21	\$ 332,62	\$ 346,59
Tickets aéreos	\$ 531,81	\$ 554,15	\$ 577,42	\$ 601,67	\$ 626,94
Gastos básicos	\$ 160,00	\$ 166,72	\$ 173,72	\$ 181,02	\$ 188,62
<b>TOTAL FERIA</b>	<b>\$ 1.445,81</b>	<b>\$ 1.506,53</b>	<b>\$ 1.569,81</b>	<b>\$ 1.635,74</b>	<b>\$ 1.704,44</b>
Community Manager	\$ 6.000,00	\$ 6.252,00	\$ 6.514,58	\$ 6.788,20	\$ 7.073,30
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 7.445,81</b>	<b>\$ 7.758,53</b>	<b>\$ 8.084,39</b>	<b>\$ 8.423,94</b>	<b>\$ 8.777,74</b>

Adaptado de: (PRO ECUADOR, 2019)

## 6 PROPUESTA DE FILOSOFÍA Y ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

Es el conjunto de valores, prácticas y creencias que son la razón de ser de la empresa y representan el compromiso de la organización ante la sociedad. (Pérez, 2013)

### 6.1 Misión, visión y objetivos de la organización

La misión describe la actividad y propósito comerciales actuales, esto responde a las preguntas ¿Quiénes somos? ¿Qué hacemos? Y ¿Por qué estamos aquí? (Thompson, Strickland, & Gamble, 2012)

La visión describe el rumbo que una compañía intenta tomar con el fin de desarrollar y fortalecer su actividad comercial. Expresa el curso estratégico de la empresa en la preparación de su futuro. Esta tiene que ser gráfica, direccional, centrada, flexible, visible, deseable y fácil de comunicar. (Thompson, Strickland, & Gamble, 2012)

Los objetivos son metas de desempeño de una organización, es decir, son los resultados y productos que la organización desea lograr. (Thompson, Strickland, & Gamble, 2012)

#### Misión

*Kunuk* es una empresa ecuatoriana ubicada en Imbabura que se dedica a la producción de prendas tejidas a mano con lana natural y teñida con plantas, para la comercialización en la ciudad de Nueva York, Estados Unidos. Mediante marketing digital *Kunuk* consigue potenciales clientes distribuidores, los cuales recibirán, a más de un producto de alta calidad, puntualidad en tiempos de entrega y lealtad. *Kunuk* está comprometida con el desarrollo económico del Ecuador, con rescatar las costumbres textiles de la región andina para darlas a conocer al mundo y con la protección del medio ambiente a través de sus productos y procesos 100% orgánicos.

## Visión

Para el año 2025, *Kunuk* será una marca reconocida en la ciudad de Nueva York, con presencia en por lo menos 10 tiendas de ropa, posicionándose dentro de las 10 principales empresas proveedoras de prendas tejidas a mano a la ciudad de Nueva York. Será un referente de emprendimiento y posicionamiento cultural en Ecuador que fomentará la creación de nuevos negocios para llegar a más personas y que conozcan la cultura ecuatoriana y andina.

## Objetivos de la organización

Los objetivos son metas de desempeño de una organización, es decir, son los resultados y productos que la organización desea lograr. (Thompson, Strickland, & Gamble, 2012)

### Objetivos a mediano plazo

Tabla No. 16. Objetivos a mediano plazo.

Objetivos a mediano plazo	PERSPECTIVA DE CLIENTE		
	Objetivo	Indicador	Meta
	Desarrollar nuevos modelos de bufandas	Cantidad de los modelos nuevos cada año	10 modelos nuevos cada año
	PERSPECTIVA FINANCIERA		
	Objetivo	Indicador	Meta
	Incrementar clientes distribuidores	Cientes nuevos anuales	1 cliente nuevo para el tercer año
	Para el tercer año, bajar costos de materia prima (lana)	Bajar un porcentaje en los costos de materia prima (lana)	Bajar los costos de materia prima en un 10%
	PERPECTIVA DE FORMACIÓN Y CRECIMIENTO		
	Objetivo	Indicador	Meta
	En el segundo año, mantener el nivel de productividad y capacitación de las tejedoras	Cantidad de prendas realizadas en el segundo año	2806 o más bufandas al año

### Objetivos a largo plazo

Tabla No. 17. Objetivos a largo plazo.

Objetivos a largo plazo	PERSPECTIVA DE CLIENTE		
	Objetivo	Indicador	Meta
	Ser una empresa con experiencia y atractiva para el cliente	Modelos realizados y ventas	Catálogo con 30 modelos diferentes y ventas de \$150.000 USD al año
	PERSPECTIVA FINANCIERA		
	Objetivo	Indicador	Meta
	Incrementar clientes distribuidores	Cientes nuevos semestral	En el quinto año, trabajar con 3 clientes distribuidores
	Incrementar las ventas	Número de bufandas vendidas	En el quinto año, vender más de 8000 bufandas
	PERPECTIVA DE FORMACIÓN Y CRECIMIENTO		
	Objetivo	Indicador	Meta
	Incrementar la productividad	Cantidad de personas en el area de producción (internas)	En el quinto año, tener 1 jefe de personal y 2 obreros más

## 6.2 Plan de Operaciones

Para el plan de operaciones se determinó qué le generan valor agregado a la empresa y a las actividades que realizará la misma, por lo que a continuación, se detallan en la cadena de valor del proyecto y en el mapa de procesos de la empresa.

### Cadena de valor

La cadena de valor es un modelo teórico que gráfica y permite describir las actividades de una organización para generar valor al cliente final y a la misma empresa. (Porter, 2015)



*Figura 13. Cadena de Valor Kunuk.*

### Creación de valor

**Logística de entrada:** El material de origen 100% orgánico y el peso exacto del mismo para entregar a las coordinadoras del trabajo en las comunidades, logra que el precio de la bufanda sea justo, que se entregue a tiempo y sea de la más alta calidad.

**Operaciones:** Se concentrará el manejo y control de las tejedoras a través de coordinadoras de trabajo en diferentes comunidades, serán ellas quienes organicen el trabajo y reciban el material, para la producción de las bufandas y

recolectarán las prendas para llevarlas al centro de control de calidad y acabados en Atuntaqui. Esta es la etapa de mayor valor, donde se basa toda la cultura y experiencia que se compartirá en cada prenda vendida. El tiempo promedio de producción de una bufanda es de 1 hora.

Logística de salida: Empaquetado orgánico y embalaje de mercancía para que quede lista para su exportación por parte del cliente. Control de inventario de material y prendas fabricadas según el peso.

Marketing y ventas: Compartir la identidad de la marca Kunuk a través de las prendas e historias de las comunidades y tejedoras, en fotografías y videos. Nuestro diferenciador.

Servicios: Prendas hechas según el modelo y exigencias del cliente, en base a colores, diseño, tamaño y estilo.

Infraestructura de la empresa: Un centro de acopio de mercancía y control de calidad es justamente en donde los detalles y acabados de las bufandas se evidencian.

Gestión de recursos humanos: La persona encargada del control de calidad y acabados será una persona altamente capacitada y selecciona con experiencia. Así como también, las coordinadoras, personas que conocen a su comunidad y conocen del arte de tejer. Selección a través de viajes y conociendo las comunidades.

Desarrollo de tecnología: Dado los avances en publicidad y promoción digital, marketing y visualización, se usarán estos medios para dar a conocer de una mejor manera la cultura andina, fotos, videos, redes sociales, páginas web, etc.

Compras: En algunos casos el cliente decide su material y escoge su proveedor, sino también existen proveedores nacionales e internacionales con diferentes precios y calidad.

## Mapa de procesos

Es el conjunto de procesos necesarios para satisfacer la necesidad encontrada en el consumidor a través del cliente distribuidor, que parte desde el pedido de bufandas hasta la entrega en la bodega del cliente distribuidor.

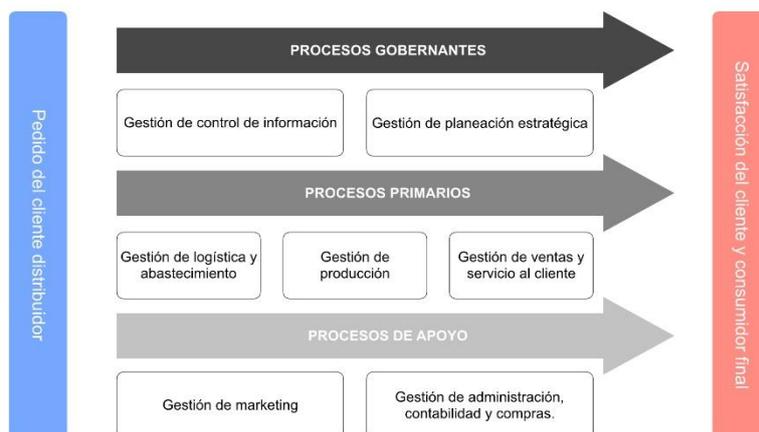


Figura 14. Mapa de procesos Kunuk.

## Catálogo de procesos

Tabla No. 18. Catálogo de procesos.

<b>PROCESOS GOBERNANTES</b>
1. Gestión de control e información
2. Gestión de planeación estratégica
<b>PROCESOS SUSTANTIVOS (PRIMARIOS)</b>
3. Gestión de logística y abastecimiento
3.1 Gestión de adquisiciones y control de peso
4. Gestión de producción
4.1 Proceso de coordinación de tejidos
4.2 Proceso de control de calidad
4.3 Proceso de acabados
4.4 Proceso de empaquetado
5. Gestión de ventas y servicio al cliente
<b>PROCESOS ADJETIVOS (DE APOYO)</b>
6. Gestión de marketing
6.1 Gestión de publicidad, MKT digital
6.2 Gestión de experiencia y promoción de cultura y textilería ecuatoriana
7. Gestión de administración, finanzas y compras

### 6.3 Estructura Organizacional

Para este proyecto se usará una estructura de tipo funcional (o simple) que consiste en un “diseño que agrupa gente por funciones y las separa según sus habilidades” (Jones, 2013). Se maneja un proceso de departamentalización simple funcional, que agrupa los cargos que tienen los miembros de la empresa de acorde a sus funciones. (Robbins & Coulter, 2010)

Dado que la empresa será pequeña en sus inicios, se escogió esta modalidad con pocas personas dentro del equipo de trabajo con labores polifuncionales, lo que la convierte en una estructura simple pero efectiva. Pocas personas dentro de la empresa ya que el trabajo se puede repartir fácilmente, así también generar la mayor cantidad de rentabilidad con costos bajos, usando lo indispensable.

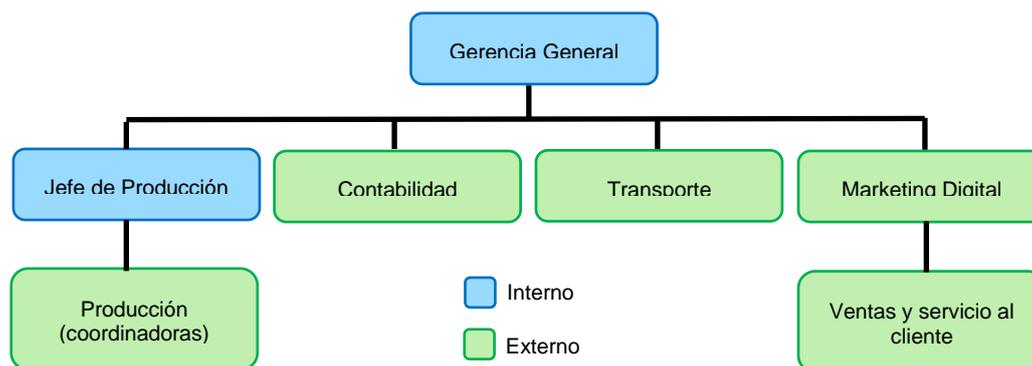


Figura 15. Organigrama Kunuk.

#### Descripción de funciones

En la siguiente tabla se listan las actividades que van a cumplir cada uno de los miembros de la empresa. El jefe de producción durante los dos primeros años hará las funciones de un obrero dentro de la empresa, dado que la producción será baja, a partir del tercer año se contratará un obrero y el jefe de producción será quien únicamente coordine el trabajo de las coordinadoras y el del obrero que será terminar, etiquetar y empaclar las bufandas.

Tabla No. 19. Cargos y funciones.

Cargo	Funciones
Gerencia General	Planificación y gestión estratégica, gestión de recursos humanos, dirección de operaciones. Compras y adquisiciones. Negociación con clientes.
Jefe de producción	Recepción e inventario de materia prima, pesaje de material para entrega a coordinadoras. Gestión de producción. Control de calidad y acabados.
Coordinadoras	Externas, organizan y reparten el trabajo a las tejedoras de su comunidad, ganan por cada trabajo según la cantidad de bufandas terminadas.
Contabilidad	TERCERIZADO: Manejo de contabilidad y declaraciones.
Transporte	TERCERIZADO: Recepción de material (lana) y entrega de producto terminado en bodegas clientes
Marketing Digital	TERCERIZADO: Promoción de marca, creación de experiencia para el cliente y compartir la cultural ecuatoriana. Promoción y captación de clientes.

### Estructura legal

La empresa al ser un emprendimiento pequeño optará por ser una compañía limitada, se requiere \$400 de capital mínimo. Esta se constituya con un mínimo de dos personas y un máximo de 15, bajo esta estructura los socios responden únicamente por las obligaciones sociales hasta el monto de sus aportaciones individuales (SUPERCIAS, 2019). Esta estructura es de fácil adaptación para empresas nacientes, la división de trabajo permite la especialización lo cual es ideal para el control de calidad y valor agregado de nuestro producto.

Tabla No. 20. Datos de la empresa.

<b>Razón social</b>	Kunuk Handmade Clothes Cia. Ltda.
<b>Representante legal</b>	Daniel Alejandro Acosta Villegas
<b>Objeto social</b>	Producción y comercialización de prendas de vestir hechas a mano.

Requisitos legales:

1. Registro de la marca, logotipo y slogan
2. Inscripción en el registro mercantil
3. Obtención del RUC
4. Patente
5. Número patronal del IESS (SUPERCIAS, 2019)

Gastos de constitución de empresa

Tabla No. 21. Gastos de constitución Kunuk.

Descripción	Monto
Total, gastos en constitución	\$758
Total, gasto registro en IEPI	\$210
Total, gastos Certificación INEN	\$247
<b>TOTAL</b>	<b>\$1.215</b>

Estos valores mostrados en la tabla anterior del año cero se tomarán en cuenta como inversión inicial dentro del plan financiero.

## 7 EVALUACIÓN FINANCIERA

Se analizarán factores como costos, ingresos y gastos dentro de las operaciones de la empresa para mostrar financieramente la rentabilidad y viabilidad de la empresa proyectada de los cinco primeros años.

### 7.1 Proyección de ingresos, costos y gastos

A continuación, se detallarán las variables que se tomaron en cuenta para la proyección de los ingresos, costos y gastos.

#### Ingresos

Para proyectar los ingresos de los siguientes 5 años se considera como referencia las importaciones chales, pañuelos de cuello, pasamontañas, bufandas, mantillas, velos y artículos similares de lana o pelo fino del 2018 a Estados Unidos y se toma como participación de mercado del primer año el 0.1%. Analizando el peso de las importaciones y el monto de importaciones, considerando el peso del producto de Kunuk y el precio, se llega a un número de bufandas en el primer año de: 2806 bufandas. Cabe recalcar que Ecuador tiene una participación del 1.1% en las importaciones de estos productos por Estados Unidos, lo cual es muy razonable dado los pocos competidores en el Ecuador, y Kunuk se une a la competencia con menos del 10% de participación de las exportaciones de Ecuador a Estados Unidos. Para estas primeras ventas ya existen clientes distribuidores y escogerán uno solamente.

Es importante mencionar que las ventas ser realizarán 2 veces al año, en enero y en julio, dado las temporadas de frío en la ciudad de Nueva York, así como también los tiempos de fabricación. La entrega de la producción se hace 3 meses después de la venta y el pedido.

Tabla No. 22. Ventas anuales Kunuk.

DETALLE	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Unidades	2806	2947	6042	6345	8061
Precio	\$ 25,00	\$ 26,05	\$ 26,57	\$ 27,10	\$ 27,64
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 70.150,00</b>	<b>\$ 76.769,35</b>	<b>\$ 160.541,98</b>	<b>\$ 171.964,85</b>	<b>\$ 222.842,06</b>

Para mantener el crecimiento de la empresa y dado que es un mercado muy amplio, adicionalmente por las ventajas que los programas de gobierno ofrecen para promover las artesanías de Ecuador en la ciudad de Nueva York, se proyecta que para el tercer año se añadirá un cliente adicional con la misma cantidad de pedido de bufandas, que se sumarán a la producción actual; y para el quinto año adicionaremos un cliente más bajo las mismas condiciones. Trabajaremos en un escenario muy conservador, llegando a una participación de menos del 0.3% de las importaciones de Estados Unidos.

Así también, dado el crecimiento anual de la industria que es del 11%, para el proyecto se usa el 5%, por lo que anualmente las ventas subirán un 5% en cada cliente.

### Costos

Para la proyección mensual y anual tanto de costos como de gastos a cinco años, se utilizó la tasa promedio de inflación entre el 2006 al 2017 que es de 4,2%. (INEC, 2017). Los costos de fabricación véase la Tabla No. 14, dio un costo total de producción de 8,06 USD. Además, los costos se dividen en fijos y variables, como se observa en la tabla de abajo.

Tabla No. 23. Tabla de costos Kunuk.

Detalle	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Costos fijos	\$ 33.165,20	\$ 34.525,04	\$ 43.722,79	\$ 45.923,27	\$ 54.066,22
Costos variables	\$ 25.571,40	\$ 26.844,42	\$ 51.101,26	\$ 53.651,14	\$ 67.787,37
<b>TOTAL COSTOS</b>	<b>\$ 58.736,60</b>	<b>\$ 61.369,46</b>	<b>\$ 94.824,05</b>	<b>\$ 99.574,41</b>	<b>\$ 121.853,58</b>

Así también los gastos administrativos como los costos de marketing se detallan en las siguientes tablas:

Tabla No. 24. Tabla de gastos administrativos Kunuk.

DETALLE	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Sueldos Administrativos	\$ 21.645,20	\$ 30.736,18	\$ 31.214,791	\$ 44.325,00	\$ 40.485,48
Servicios Básicos	\$ 720,00	\$ 1.022,40	\$ 1.451,81	\$ 2.061,57	\$ 2.927,43
Arriendo	\$ 2.400,00	\$ 2.500,80	\$ 2.605,83	\$ 2.715,28	\$ 2.829,32
Suministros varios	\$ 480,00	\$ 681,60	\$ 967,87	\$ 1.374,38	\$ 1.951,62
Transporte	\$ 1.920,00	\$ 2.726,40	\$ 3.871,49	\$ 5.497,51	\$ 7.806,47
Contabilidad (Sub contratado)	\$ 240,00	\$ 340,80	\$ 483,94	\$ 687,19	\$ 975,81
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 27.405,20</b>	<b>\$ 38.008,18</b>	<b>\$ 40.595,73</b>	<b>\$ 56.660,93</b>	<b>\$ 56.976,12</b>

Tabla No. 25. Tabla de gastos de marketing Kunuk.

DETALLE	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Registro	\$ 65,00	\$ 67,73	\$ 70,57	\$ 73,54	\$ 76,63
Cuota stand	\$ 395,00	\$ 411,59	\$ 428,88	\$ 446,89	\$ 465,66
Hospedaje	\$ 294,00	\$ 306,35	\$ 319,21	\$ 332,62	\$ 346,59
Tickets aéreos	\$ 531,81	\$ 554,15	\$ 577,42	\$ 601,67	\$ 626,94
Gastos básicos	\$ 160,00	\$ 166,72	\$ 173,72	\$ 181,02	\$ 188,62
<b>TOTAL FERIA</b>	<b>\$ 1.445,81</b>	<b>\$ 1.506,53</b>	<b>\$ 1.569,81</b>	<b>\$ 1.635,74</b>	<b>\$ 1.704,44</b>
Community Manager	\$ 6.000,00	\$ 6.252,00	\$ 6.514,58	\$ 6.788,20	\$ 7.073,30
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 7.445,81</b>	<b>\$ 7.758,53</b>	<b>\$ 8.084,39</b>	<b>\$ 8.423,94</b>	<b>\$ 8.777,74</b>

Es importante mencionar, que se han recortado al máximo los gastos manteniendo la productividad, con el objetivo de lograr una mayor rentabilidad.

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

En esta sección se presentarán los requerimientos necesarios que conforman la inversión inicial, el cálculo del capital de trabajo y la estructura de deuda y capital.

### Inversión inicial

El proyecto requiere una inversión de \$ 15.820,58 USD, que se usará de la siguiente forma:

Tabla No. 26. Tabla de inversión inicial Kunuk.

Variables	MONTO (USD)
Total activos intangibles, amortizables	\$ 2.014,50
Total activos fijos tangibles	\$ 5.125,00
Capital de trabajo	\$ 8.681,08
<b>TOTAL INVERSIÓN INICIAL</b>	<b>\$ 15.820,58</b>

Los activos intangibles se resumen en los gastos de constitución de la empresa, registro de marca en el IEPI, certificación INEN y la elaboración de la página web. Así también, los activos fijos tangibles lo conforman, las instalaciones (adecuaciones), maquinaria, equipo, enseres y muebles.

### **Capital de trabajo**

Es un monto inicial que se calcula en base a los costos fijos y variables, así como también el desarrollo de las operaciones, donde incluye sueldos, gastos de servicios básicos, suministros y gastos de marketing. En el proyecto, se proyecta los ingresos y egresos a 5 años y se calcula en base a los meses donde había saldo negativo.

### **Estructura de capital**

El diseño de la estructura de capital está conformado de 62,07% capital propio otorgado por los accionistas del proyecto por un monto total de \$ 9.820,58 USD; y de 37,93% de adquisición de deuda o crédito por un monto de \$ 6.000 USD a una tasa de interés Comercial Prioritaria del 11.5% (BCE, 2017) a un plazo de 60 meses. La cuota mensual es de \$ 131,96 USD, pero debido al insuficiente flujo de ingresos de la empresa, no se logra cubrir esta cantidad eficientemente. El flujo de ingresos de la empresa, permite cubrir esta cantidad de manera eficiente.

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

Se aplicarán estos estados financieros con el objetivo de mostrar de manera estructurada información económica y financiera de la empresa, tal como los bienes y las deudas que tiene, los resultados que proyectan, y los ingresos y egresos de efectivo.

## Estado de resultados

El estado de resultados confronta en nivel de ingresos con el nivel de gastos de una empresa, a fin de determinar si hubo una pérdida/utilidad en el periodo estudiado. Así, en base a las proyecciones de ventas y gastos, se construyó el estado de resultados del proyecto mensual y anual donde se incorporaron los gastos por depreciaciones, amortizaciones y pagos de intereses del crédito. El proyecto muestra utilidad en cada año.

Tabla No. 27. Estado de resultados proyectado anualmente Kunuk.

DETALLE	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
VENTAS	\$ 70.150,00	\$ 76.769,35	\$ 160.541,98	\$ 171.964,85	\$ 222.842,06
(-)COSTOS	\$ 58.736,60	\$ 61.369,46	\$ 94.824,05	\$ 99.574,41	\$ 121.853,58
<b>UTILIDAD BRUTA</b>	<b>\$ 11.413,40</b>	<b>\$ 15.399,89</b>	<b>\$ 65.717,93</b>	<b>\$ 72.390,44</b>	<b>\$100.988,48</b>
(-)DEPRECIACIONES	\$ 362,50	\$ 362,50	\$ 496,05	\$ 496,05	\$ 641,05
(-)AMORTIZACIONES	\$ 402,90	\$ 402,90	\$ 402,90	\$ 402,90	\$ 402,90
<b>UTILIDAD EN OPERACIONES</b>	<b>\$ 10.648,00</b>	<b>\$ 14.634,49</b>	<b>\$ 64.818,98</b>	<b>\$ 71.491,49</b>	<b>\$ 99.944,52</b>
(-)INTERÉS	\$ 641,37	\$ 527,13	\$ 399,04	\$ 255,42	\$ 94,38
<b>UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS Y PART.</b>	<b>\$ 10.006,63</b>	<b>\$ 14.107,36</b>	<b>\$ 64.419,94</b>	<b>\$ 71.236,07</b>	<b>\$ 99.850,14</b>
(-)PARTICIPACIÓN TRABAJADORES	\$ 1.501,00	\$ 2.116,10	\$ 9.662,99	\$ 10.685,41	\$ 14.977,52
<b>UTILIDAD ANTES DE IMP.</b>	<b>\$ 8.505,64</b>	<b>\$ 11.991,25</b>	<b>\$ 54.756,95</b>	<b>\$ 60.550,66</b>	<b>\$ 84.872,62</b>
(-)IMPUESTO A LA RENTA	\$ 2.126,41	\$ 2.997,81	\$ 13.689,24	\$ 15.137,67	\$ 21.218,16
<b>UTILIDAD NETA</b>	<b>\$ 6.379,23</b>	<b>\$ 8.993,44</b>	<b>\$ 41.067,71</b>	<b>\$ 45.413,00</b>	<b>\$ 63.654,47</b>

## Estado de situación financiera

El balance general del proyecto muestra la situación financiera de la empresa y su relación con lo sus bienes para hacer dinero (activos), con sus deudas (pasivos) y el patrimonio. Este se lo desarrolló mensual y anualmente. Como política administrativa, las cuentas por cobrar equivalen al 20% de las ventas y con un plazo de 90 días para su cancelación, el 80% restante son pagos al contado.

Tabla No. 28. Estado de situación financiera Kunuk.

DETALLE	0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>ACTIVOS</b>	\$ 27.510,79	\$ 32.451,46	\$ 39.932,96	\$ 79.398,29	\$ 123.098,99	\$ 188.902,23
<b>Corrientes</b>	\$ 20.371,29	\$ 26.077,36	\$ 34.324,26	\$ 73.353,05	\$ 117.952,70	\$ 183.349,87
Efectivo	\$ 20.371,29	\$ 26.077,36	\$ 34.324,26	\$ 73.353,05	\$ 117.952,70	\$ 183.349,87
Δ Cuentas por cobrar	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
<b>No Corrientes</b>	\$ 7.139,50	\$ 6.374,10	\$ 5.608,70	\$ 6.045,24	\$ 5.146,29	\$ 5.552,37
Propiedad, Planta y Equipo	\$ 5.125,00	\$ 5.125,00	\$ 5.125,00	\$ 6.460,49	\$ 6.460,49	\$ 7.910,52
Depreciación acumulada	\$ -	\$ 362,50	\$ 725,00	\$ 1.221,05	\$ 1.717,10	\$ 2.358,15
Intangibles	\$ 2.014,50	\$ 2.014,50	\$ 2.014,50	\$ 2.014,50	\$ 2.014,50	\$ 2.014,50
Amortización acumulada	\$ -	\$ 402,90	\$ 805,80	\$ 1.208,70	\$ 1.611,60	\$ 2.014,50
<b>PASIVOS</b>	\$ 15.000,00	\$ 12.644,75	\$ 10.003,91	\$ 7.042,85	\$ 3.722,72	\$ 0,00
<b>Corrientes</b>	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
<b>No Corrientes</b>	\$ 15.000,00	\$ 12.644,75	\$ 10.003,91	\$ 7.042,85	\$ 3.722,72	\$ 0,00
Deuda a largo plazo	\$ 15.000,00	\$ 12.644,75	\$ 10.003,91	\$ 7.042,85	\$ 3.722,72	\$ 0,00
<b>PATRIMONIO</b>	\$ 12.510,79	\$ 19.806,70	\$ 29.929,05	\$ 72.355,44	\$ 119.376,27	\$ 188.902,23
Capital	\$ 12.510,79	\$ 12.510,79	\$ 12.510,79	\$ 12.510,79	\$ 12.510,79	\$ 12.510,79
Utilidades retenidas	\$ -	\$ 7.295,92	\$ 17.418,26	\$ 59.844,66	\$ 106.865,48	\$ 176.391,45
<b>Comprobación</b>	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -

### Estado de flujo de efectivo

En este estado se informa sobre las variaciones y los movimientos de efectivo y sus equivalentes proyectado a cinco años.

Tabla No. 29. Estado de flujo de efectivo Kunuk.

DETALLE	0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>Actividades operacionales</b>	\$ -	\$ 8.061,32	\$ 10.887,74	\$ 43.325,35	\$ 47.919,77	\$ 70.569,92
Utilidad neta	\$ -	\$ 7.295,92	\$ 10.122,34	\$ 42.426,40	\$ 47.020,82	\$ 69.525,97
(+) Depreciaciones	\$ -	\$ 362,50	\$ 362,50	\$ 496,05	\$ 496,05	\$ 641,05
(+) Amortizaciones	\$ -	\$ 402,90	\$ 402,90	\$ 402,90	\$ 402,90	\$ 402,90
(-) Δ Cuentas por cobrar	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
<b>Actividades de inversión</b>	\$ -7.139,50	\$ -	\$ -	\$ -1.335,49	\$ -	\$ -1.450,03
(-) Activos fijos	\$ -7.139,50	\$ -	\$ -	\$ -1.335,49	\$ -	\$ -1.450,03
<b>Actividades financieras</b>	\$ 27.510,79	\$ -3.958,67	\$ -3.958,67	\$ -3.958,67	\$ -3.958,67	\$ -3.958,67
(+) Δ Deuda Largo Plazo	\$ 15.000,00	\$ -2.355,25	\$ -2.640,84	\$ -2.961,07	\$ -3.320,12	\$ -3.722,72
(-) Pagos por intereses	\$ -	\$ -1.603,42	\$ -1.317,83	\$ -997,60	\$ -638,54	\$ -235,95
(+) Δ Capital propio	\$ 12.510,79	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
<b>Incremento neto en efectivo</b>	\$ 20.371,29	\$ 4.102,65	\$ 6.929,07	\$ 38.031,19	\$ 43.961,10	\$ 65.161,22
Efectivo inicio del periodo	\$ -	\$ 20.371,29	\$ 24.473,93	\$ 31.403,01	\$ 69.434,19	\$ 113.395,30
<b>Total efectivo final del periodo</b>	\$ 20.371,29	\$ 24.473,93	\$ 31.403,01	\$ 69.434,19	\$ 113.395,30	\$ 178.556,52

Como se puede ver, el flujo de efectivo es positivo al finalizar cada año, lo que muestra la rentabilidad del proyecto.

## Flujo de caja del proyecto

En la siguiente tabla se muestran los valores anuales, en principio negativo para con el pasar de los años se refleja el superávit.

Tabla No. 30. Flujo de caja del proyecto Kunuk.

DETALLE	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
SALDO INICIAL	\$ -27.510,79	\$ 8.061,32	\$ 10.887,74	\$ 41.989,86	\$ 47.919,77	\$ 74.672,26
SALDO ACUMULADO	\$ -27.510,79	\$ -19.449,47	\$ -8.561,72	\$ 33.428,13	\$ 81.347,91	\$ 156.020,16

Para mayor información véase el Anexo No. 8, donde se detalla el flujo de caja.

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

A continuación, se muestra la rentabilidad del proyecto mediante criterios de valoración del negocio usando cálculos como flujo de caja y tasa de descuento.

### Flujo de caja del inversionista

A partir del flujo de caja, se construye el flujo de caja del inversionista, se observan saldos negativos en principio como es lógico, pero con el paso del tiempo se van recuperando hasta ser positivos y muy favorables para el inversionista, es importante mencionar que al final del año cinco, el flujo de caja acumulado del proyecto es el mismo que el inversionista, dado que ya no hay deuda.

Tabla No. 31. Flujo de caja del inversionista Kunuk.

DETALLE	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
SALDO INICIAL	\$ -12.510,79	\$ 5.706,07	\$ 8.246,90	\$ 39.028,79	\$ 44.599,65	\$ 70.949,54
SALDO ACUMULADO	\$ -12.510,79	\$ -6.804,71	\$ 1.442,19	\$ 40.470,98	\$ 85.070,63	\$ 156.020,16

### Tasa de descuento

A continuación, se muestran las variables para calcular el CAPM y el WACC los cuales son 9,66% y 9% respectivamente. Para la tasa de rendimiento del mercado, como se menciona anteriormente, es del 11% pero para el proyecto se usa el 5%. Los demás datos se obtuvieron del *Banco Central del Ecuador* y de *Damodaran Betas By Sector*.

Tabla No. 32. Cálculo CAPM y WACC Kunuk.

DETALLE	VALOR
Tasa sin riesgo - Risk Free	4,61%
Rendimiento mercado	5%
Beta	1,181
Riesgo país	4,47%
Impuesto	33,70%
<b>TASA CAPM</b>	<b>9,54%</b>
<b>TASA WACC</b>	<b>9%</b>

### Criterios de valoración

A continuación, se muestran los criterios de valoración tanto del proyecto como del inversionista:

#### Proyecto

Tabla No. 33. Criterios de valoración proyecto Kunuk.

AÑOS	VF	FA	VAN	VAN acumulado
0	\$ -15.820,58	1	\$ -15.820,58	\$ -15.820,58
1	\$ 7.144,63	0,91900004	\$ 6.565,91	\$ -9.254,66
2	\$ 9.758,84	0,84456108	\$ 8.241,94	\$ -1.012,73
3	\$ 40.631,17	0,77615167	\$ 31.535,95	\$ 30.523,22
4	\$ 46.311,95	0,71328342	\$ 33.033,54	\$ 63.556,77
5	\$ 68.800,76	0,65550749	\$ 45.099,41	\$ 108.656,18
<b>VALOR ACTUAL NETO (VAN)</b>			<b>\$ 108.656,18</b>	
<b>TASA INTERNA DE RETORNO (TIR)</b>			<b>85%</b>	
<b>ÍNDICE DE RENTABILIDAD (IR)</b>			<b>6,87</b>	
<b>PERIODO DE RECUPERACIÓN</b>			<b>2,03</b>	

#### Inversionista

Tabla No. 34. Criterios de valoración del inversionista Kunuk.

AÑOS	VF	FA	VAN	VAN acumulado
0	\$ -9.820,58	1	\$ -9.820,58	\$ -9.820,58
1	\$ 6.202,53	0,9129034	\$ 5.662,31	\$ -4.158,27
2	\$ 8.702,50	0,83339261	\$ 7.252,60	\$ 3.094,33
3	\$ 39.446,74	0,76080695	\$ 30.011,36	\$ 33.105,69
4	\$ 44.983,90	0,69454325	\$ 31.243,26	\$ 64.348,95
5	\$ 67.311,67	0,63405089	\$ 42.679,02	\$ 107.027,98
<b>VALOR ACTUAL NETO (VAN)</b>			<b>\$ 107.027,98</b>	
<b>TASA INTERNA DE RETORNO (TIR)</b>			<b>113%</b>	
<b>ÍNDICE DE RENTABILIDAD (IR)</b>			<b>10,90</b>	
<b>PERIODO DE RECUPERACIÓN</b>			<b>1,57</b>	

Como se puede ver, el VAN es positivo tanto para el proyecto y para el inversionista, esto indica que el valor de mercado es más alto que el costo de adquirir esa inversión, por lo que sí es una acertada decisión invertir.

La tasa interna de rendimiento (TIR), que es 85% y 113% respectivamente, significa que por cada dólar invertido en el proyecto se gana el 85% y 113% de dinero. Lo cual se refuerza con analizar los índices de rentabilidad (IR) positivos.

Así también, se calculó el periodo de recuperación de la inversión como se muestra en las tablas, con datos muy atractivos para la inversión.

### 7.5 Índices financieros

Se analizarán 3 tipos de índices financieros: liquidez, rentabilidad y endeudamiento.

Tabla No. 35. Índices financieros Kunuk.

ÍNDICES	Industria	Inicial	2020	2021	2022	2023	2024
Liquidez	1,18	2,64	4,08	7,00	23,96	74,77	#####
Apalancamiento	0,6	0,38	0,25	0,14	0,04	0,01	0,00
Apalancamiento patrimonial	0,93	0,62	0,75	0,86	0,96	0,99	1,00
ROI	11,1%	0,00	40,32%	56,85%	259,58%	287,05%	402,35%
ROA	33,8%	0,00	51,65%	52,22%	96,01%	64,21%	57,63%
ROE	20,6%	0,00	39,38%	35,70%	61,98%	40,67%	36,31%

Adaptador de: (SUPERCIAS, 2019)

En relación con la liquidez, la razón corriente indica que al final del periodo el proyecto tiene un muy alto valor que incluso no se compara, lo que significa que se tiene una liquidez óptima, para afrontar el negocio. Por otro lado, en relación con la rentabilidad, el ROI a lo largo del periodo indica el retorno constante y creciente de la inversión, también el ROA al final del año indica que por cada dólar en activos se tiene un superávit de 57.63%, finalmente el ROE al quinto año muestra que por cada dólar en el patrimonio del proyecto se genera 36.31% de ganancias. Así, si se los compara con la industria, los indicadores indican rendir por encima. Finalmente, el apalancamiento del proyecto al quinto año indica que, por cada dólar de activos, el 0% son pasivos y 100% patrimonio, lo

que tiene mucho sentido, ya que se planifica el pago de la deuda durante los cinco primeros años.

### **Viabilidad financiera del proyecto**

Como se menciona anteriormente, el nivel de ingresos de Kunuk es suficiente para cubrir los costos y gastos del proyecto; esto se observa en un VAN de \$ 108.656,18 USD para el proyecto y \$ 107.027,98 USD para el inversionista, sustentado con dos TIR de 85% y 113% respectivamente. Estos cuatro valores indican que la inversión sería altamente rentable.

Se recomienda que, aunque el crecimiento es muy conservador con respecto al crecimiento del mercado de Estados Unidos, se planifique un crecimiento quizá más lento o a su vez mayor inversión en marketing para conseguir clientes de manera efectiva.

## 8. CONCLUSIONES GENERALES

Una vez culminado el plan de negocios para la producción de bufandas tejidas a mano con lana natural y teñidas con plantas tintóreas y su internacionalización a la ciudad de Nueva York se llega a las conclusiones que se mencionarán a continuación, cabe recalcar que, durante la investigación y el análisis del negocio, se consiguieron clientes altamente potenciales dado la profundidad y compromiso con el proyecto.

Dentro del análisis de entorno externo se encontraron varias principalmente oportunidades, así como también amenazas para el proyecto. Entre las oportunidades encontradas están: el fomento artesanal en la industria ecuatoriana que permite que muchos empresarios desarrollen sus negocios con lineamientos y enfocados en la exportación, el apoyo de PRO ECUADOR, principalmente en ferias en la ciudad de Nueva York cada año, el proyecto del gobierno Artesano Artista, que se desarrolla precisamente en la misma ciudad de Nueva York con el objetivo de promocionar, impulsar y apoyar al trabajo de los artesanos ecuatorianos; así también la mayor concentración de comunidad ecuatoriana se encuentra en la ciudad de Nueva York y gran parte de ellos están involucrados con el emprendimiento, por estudios que se mencionan anteriormente, son los ecuatorianos los latinos que más ingresos generan, lo que facilita el conseguir clientes distribuidores, incluso por sentimiento de nostalgia de recordar y dar a conocer la cultura andina. Sin embargo, también se encontraron amenazas: la ciudad de Nueva York está ganando fama de escándalos respecto a la represión de indocumentados, el presidente parece no estar muy entusiasmado porque muchos latinos ingresen al país, esto es una gran amenaza porque nuestro mercado meta en los primeros años de la empresa es ecuatorianos.

En relación con la industria relativa al CIIU C1403.01 - Fabricación de artículos de confección de punto y ganchillo: jerseys, suéteres, chalecos, camisetas y artículos similares, la rivalidad de los competidores es alta, ya que países como Perú, China, India y Reino Unido tienen una alta participación y son economías

fuertes, grandes y sólidas. Sin embargo, en el Ecuador no hay mucha competencia, pero la amenaza de entrada de nuevos competidores es media – alta, dado que las barreras de entrada son bajas, la inversión es baja y se requiere pocos recursos, quizá lo más complicado es la experiencia y conocer quién podría tejer las prendas.

Ahora, en cuestión de análisis de la aceptación del mercado objetivo, se descubrió que un poco más del 90% de los encuestados y uno de los dos clientes de las entrevistas a potenciales clientes estuvieron dispuestos a comercializar el producto en los Estados Unidos. El concepto de producto orgánico y la experiencia de no solo comprar una bufanda sino un historia ecuatoriana, tuvo una alta aceptación, otro dato importante fue que el precio dispuestos a pagar era sobre los \$ 25 USD por clientes distribuidores y sobre los \$ 65 USD en clientes finales.

En cuestiones del plan de marketing, las estrategias se desarrollan entorno a la diferenciación, de esta forma Kunuk alcanzaría una participación del 0.1% del mercado estadounidense que compra este producto, que realmente es bajo y muy conservador, sin embargo, se arrancará con una pequeña empresa y con 3 clientes distribuidores al finalizar el quinto año.

Sobre la filosofía y estructura organizacional, se diseñó un organigrama simple, con parte interna y otra externa (sub contratada) justamente con el objetivo de reducir costos, una estructura pequeña como se menciona en el capítulo 6, esto garantiza una fácil comunicación e involucramiento entre todos, para una mayor eficiencia. Sin embargo es muy importante manejar a las coordinadoras de trabajo, que son externas y se irán uniendo al proyecto conforme crezcan las ventas. En el primer año serán 3 a 5 coordinadoras que planificarán el trabajo cada una con alrededor de 10 tejedoras para cumplir con los primeros pedidos de 2806 bufandas durante todo el año.

Las ventas son estacionarias, por lo que el tener actores externos en su mayoría, permite bajar los costos, así como también la amplia oferta de mano de obra como mencionó el experto Miguel Harrington dueño de la empresa Lucía, con más de 37 años de experiencia en la industria.

Como consecuencia de un buen entorno, un buen producto y la aceptación del mercado, los indicadores financieros muestran un panorama muy favorable, el proyecto arrojó un VAN y TIR muy positivos, con un margen de ganancia importante y cero endeudamiento al final del quinto año, lo cual indica que invertir en este proyecto es una acertada decisión.

En conclusión, los resultados financieros y los diferentes análisis del proyecto indican que es recomendable su lanzamiento ya que la participación en ventas es muy baja para tener una alta rentabilidad. Los esfuerzos de marketing permitan crecer el nivel de ventas a una velocidad más baja que el crecimiento de la industria. Kunuk claramente podría establecerse en el mercado y ser un negocio rentable.

## REFERENCIAS

- ASSOCIATED PRESS. (1 de Septiembre de 2019). *Los Angeles Times*.  
Obtenido de <https://www.latimes.com/espanol/eeuu/articulo/2019-09-01/aranceles-comercio-china>
- Aswath Damodaran. (2019). *Betas Sector (US)*. Obtenido de  
[http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New\\_Home\\_Page/datafile/Betas.html](http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/Betas.html)
- Banco Central del Ecuador. (04 de Noviembre de 2019). *Banco Central del Ecuador*. Obtenido de <https://www.bce.fin.ec/>
- Banco Mundial. (2018). *Banco Mundial*. Obtenido de  
<https://www.bancomundial.org/>
- BCE. (Diciembre de 2017). Obtenido de  
<https://contenido.bce.fin.ec/docs.php?path=/documentos/Estadisticas/SectorMonFin/TasasInteres/Indice.htm>
- CAMAE. (31 de Octubre de 2019). Obtenido de CAMAE:  
<http://www.camae.org/comercio-exterior/el-paro-afectara-el-crecimiento-de-la-economia/>
- CIDAP. (2019). *CIDAP*. Obtenido de  
<http://www.cidap.gob.ec/conversatorios/disenos-y-tendencias-del-mercado-para-el-desarrollo-de-las-artesantias-ecuatorianas>
- Costa Sur. (18 de Septiembre de 2019). *Economía Nueva York Estados Unidos*. Obtenido de <https://new-york.costasur.com/es/economia.html>
- Cuida tu futuro. (19 de Diciembre de 2018). *Pasos para constituir una empresa*.  
Obtenido de <https://cuidatufuturo.com/pasos-crear-empresa-ecuador/>
- Doehler. (6 de 10 de 2019). *Doehler: Natural Food & Beverage Ingredients*.  
Obtenido de <https://www.doehler.com>
- Ecuador NY. (30 de Diciembre de 2019). Obtenido de Ecuador NY:  
<https://ecuadorny.com/blog/2019/12/09/actividades-comunitarias-diciembre/>
- EFE. (21 de Diciembre de 2018). *EEUU TECNOLOGÍA*. Obtenido de  
<https://www.efc.com/efe/america/tecnologia/nueva-york-brilla-como-centro-tecnologico-y-una-alternativa-a-silicon-valley/20000036-3849599>

- EFE. (20 de Abril de 2019). *Portafolio*. Obtenido de <https://www.portafolio.co/internacional/nueva-york-encabeza-la-lucha-contr-el-calentamiento-global-528739>
- Fred R., D. (2003). *Conceptos de Administración Estratégica*. México: Pearson Educación.
- Gobierno de la República del Ecuador. (6 de Octubre de 2003). *Artesanos.gob.ec*. Obtenido de <http://www.calidadsalud.gob.ec/wp-content/uploads/2017/08/A2-LEY-DE-FOMENTO-ARTESANAL-1.pdf>
- Gobierno del Ecuador. (2019). *Normalización*. Obtenido de <http://www.normalizacion.gob.ec/costos-y-responsables/>
- Gobierno del Ecuador. (2019). *Propiedad Intelectual*. Obtenido de <https://www.propiedadintelectual.gob.ec/el-proceso-de-pago-en-el-iepi-se-actualiza/>
- Gobierno del Ecuador. (2019). *Registro mercantil*. Obtenido de <http://registromercantil.gob.ec/calculadora-pago-derechos-registro.html>
- Gonzalez, R. (07 de Marzo de 2018). *El Mundo*. Obtenido de [https://www.elmundo.es/america/2018/03/07/estados\\_unidos/1267993223.html](https://www.elmundo.es/america/2018/03/07/estados_unidos/1267993223.html)
- Henández, K., & Celi, K. (2015). *Ferías Nueva York*. Obtenido de [https://www.nuevayork.com/eventos/?gclid=CjwKCAiAIO7uBRANEiwA\\_vXQ-ymH51uNWN5KGofSTTCQ-m0VTCj8odHA\\_F4NmCuJPMGvYEFWN8ITUBoC5ssQAvD\\_BwE](https://www.nuevayork.com/eventos/?gclid=CjwKCAiAIO7uBRANEiwA_vXQ-ymH51uNWN5KGofSTTCQ-m0VTCj8odHA_F4NmCuJPMGvYEFWN8ITUBoC5ssQAvD_BwE)
- Hernandez Sampieri, R., Baptista Lucio, P., & Fernandez Collado, C. (2010). *Metodología de la investigación*. Ciudad de México: McGraw-Hill.
- Impacto Latino. (13 de Noviembre de 2019). *Impacto latino*. Obtenido de <https://impactolatino.com/ya-no-somos-jovenes-lo-que-si-seguimos-es-siendo-indocumentados/>
- INEC. (2017). *Inflación histórica*. Obtenido de [http://www.ecuadorencifras.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2016/02/Reporte\\_inflacion\\_201601.pdf](http://www.ecuadorencifras.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2016/02/Reporte_inflacion_201601.pdf)

- INEC. (2018). *Ecuador en cifras*. Obtenido de <https://www.ecuadorencifras.gob.ec/wp-content/descargas/Manualateral/Resultados-provinciales/imbabura.pdf>
- INEC. (2018). *Ecuador en cifras*. Obtenido de <https://www.ecuadorencifras.gob.ec/wp-content/descargas/Manualateral/Resultados-provinciales/carchi.pdf>
- Isun, M. (12 de Marzo de 2018). *TURISMO POLÍTICO EN NUEVA YORK*. Obtenido de <https://beersandpolitics.com/turismo-politico-nueva-york>
- Jones, G. R. (2013). *Teoría Organizacional: Diseño y cambio en las organizaciones*. México: Pearson.
- Kandinsky, W. (1911). *De lo espiritual en el arte*. Madrid: Editorial Paidós.
- KOF Swiss Economic Institute. (2019). *KOF Globalisation Index*. Obtenido de <https://kof.ethz.ch/en/forecasts-and-indicators/indicators/kof-globalisation-index.html>
- Kotler, P. (2008). *Fundamentos de Marketing*. México: Pearson Educación.
- Kotler, P. (2013). *Fundamentos del Marketing*.
- LIFEDER. (2017). Obtenido de Flora y fauna Ecuador: <https://www.lifeder.com/flora-fauna-ecuador/>
- Lissardy, G. (3 de Octubre de 2019). *América Latina, el aliado más inesperado de Donald Trump*. Obtenido de <https://www.bbc.com/mundo/noticias-america-latina-49902746>
- Maps Rendering. (2019). *Marketing Maps Rendering*. Obtenido de <https://www.maps-rendering.com/>
- Martínez Pedrós, D., & Milla Gutiérrez, A. (2012). *La elaboración del plan estratégico y su implantación a través del cuadro de mando integral*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos.
- Martinez, E. (06 de Agosto de 2017). *El Diario NY*. Obtenido de <https://eldiariony.com/2017/08/06/la-comunidad-ecuatoriana-expande-su-sello-en-queens/>
- MINISTERIO DE AGRICULTURA Y GANADERIA. (2003). Obtenido de FAO: <http://www.fao.org/ag/againfo/programmes/en/genetics/documents/Interlaken/countryreports/Ecuador.pdf>

- Ministerio de Comercio Exterior. (4 de Noviembre de 2019). *Ministerio de Comercio Exterior*. Obtenido de <http://www.produccion.gob.ec/>
- MINTEL. (2018). *AGENCIA DE INTELIGENCIA DE MERCADO*. Obtenido de <https://es.mintel.com/>
- O. C., F., & Hartline, M. (2006). *Estrategia de Marketing*. Cengage.
- Pérez, Y. L. (05 de Agosto de 2013). *Filosofía organizacional y su importancia*. Obtenido de <https://www.gestiopolis.com/filosofia-organizacional-y-su-importancia/>
- Porter, M. (2015). *5 Fuerzas de Porter*. Obtenido de <https://www.5fuerzasdeporter.com/>
- PRESIDENCIA DE LA REPÚBLICA DEL ECUADOR. (2017). *Presidencia de la República de Ecuador*. Obtenido de <https://www.presidencia.gob.ec/>
- Presidencia de la República del Ecuador. (14 de Octubre de 2019). *PRESIDENCIA DE LA REPÚBLICA DEL ECUADOR*. Obtenido de <https://www.presidencia.gob.ec/he-firmado-ya-la-derogatoria-del-decreto-883-presidente-lenin-moreno/>
- PRO ECUADOR. (04 de Noviembre de 2019). *PRO ECUADOR Negocios Sin Fronteras*. Obtenido de <https://www.proecuador.gob.ec/>
- Revista Líderes. (18 de Septiembre de 2016). *Líderes*. Obtenido de <https://www.revistalideres.ec/lideres/alpaca-negocio-social.html>
- Robbins, S. P., & Coulter, M. (2010). *Administracion*. Naucalpan de Juarez: PEARSON.
- Rodriguez, M. (06 de Agosto de 2017). *El Diario NY*. Obtenido de <https://eldiariony.com/2017/08/06/la-comunidad-ecuatoriana-expande-su-sello-en-queens/>
- Statista. (2018). *Business Data Platform*. Obtenido de <https://es.statista.com/>
- SUPERCIAS. (5 de Diciembre de 2019). *SUPERCIAS*. Obtenido de <https://appscvs.supercias.gob.ec/registroUsuario/registroUsuario.zul>
- Thompson, Strickland, & Gamble. (2012). *Administración Estratégica*. Mc Graw Hill.

Turismo Nueva York. (20 de Noviembre de 2017). *Economía y negocios en Nueva York*. Obtenido de <https://www.turismonuevayork.com/economia-y-negocios-en-nueva-york/>

Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo. (2018). Obtenido de Investigación cualitativa:  
<https://www.uaeh.edu.mx/scige/boletin/tlahuelilpan/n3/e2.html>

UTECNO. (2009). *Fundamentos de Mercadotecnia*. Obtenido de <https://utecno.files.wordpress.com/2013/09/fundamentos-de-mercadotecnia1.pdf>

## **ANEXOS**

## ANEXO No. 1. Análisis PEST Ecuador

Aspecto	Variable	Impacto		Oportunidad	Amenaza	
Político - Legal	Conmoción social que limita la aparición de nuevos emprendimientos por la inestabilidad política y últimos cambios en el gobierno.				X	
	Ley de Fomento artesanal en la industria ecuatoriana permite a muchos empresarios desarrollar su negocio en base a lineamientos enfocados en la mejora de sus productos para la exportación, así como también les exonera de impuestos y derechos de gravamen.				X	
	Ecuador posee pocos acuerdos comerciales con países extranjeros, ningún tratado de libre comercio con Estados Unidos y al ser un país dolarizado hace que sea un país menos competitivo frente a otros países vecinos como Colombia o Perú. (Ministerio de Comercio Exterior del Ecuador, s.f.)					X
	PRO ECUADOR, fomenta el apoyo a políticas, ferias internacionales, en general todo el apoyo que brinda para dar a conocer y posicionar los productos hechos en Ecuador.				X	
	Artesano Artista es un proyecto de la Presidencia de la República liderado por Rocío González de Moreno, que desde el 2017 tiene como objetivo promocionar, impulsar y apoyar el trabajo de los artesanos ecuatorianos.				X	
Económico	El 4 de noviembre de 2019, el riego país de Ecuador se situó en 747 puntos básicos. El indicador ha tendido a la baja en los últimos días, tras un súbito incremento con las protestas de octubre por las medidas económicas. (Banco Central del Ecuador, 2019)					X
	La gerente del BCE, Verónica Artola, señaló que "el paro sí va a afectar el crecimiento" del Producto Interno Bruto (PIB) ecuatoriano. Los sectores más afectados por el paro serán el petrolero y la agricultura, que no pueden exportar, y porque, además, algunas empresas perdieron sus plantas, por lo que deben invertir más para recuperar su producción.					X
	Según el mensaje del presidente del Ecuador, se ha propuesto la eliminación del anticipo del Impuesto a la Renta a las empresas cuyas ventas anuales no alcancen los 300 mil dólares, es decir, más del 82% de las industrias. (Presidencia de la República del Ecuador, 2017)				X	

	Así también en el mismo mensaje se propuso que las microempresas establecidas ya no pagarán el Impuesto a la Renta por sus primeros 11 mil dólares de utilidad, beneficiando a más de 36 mil empresarios. Y los nuevos micro emprendedores, no pagarán el Impuesto a la Renta durante los dos primeros años de creado su emprendimiento. (Presidencia de la República del Ecuador, 2017)					X		
	Artesanías ecuatorianas cautivan a empresa estadounidense. De acuerdo a cifras del Banco Central del Ecuador entre enero y abril del 2017 se registró un incremento del 32% en FOB y 121% en toneladas de artículos artesanales a Estados Unidos con relación al mismo periodo de 2016. (PRO ECUADOR, 2017)					X		
Social - Cultural	Para septiembre del 2019 en el Ecuador la tasa de subempleo 19,7% y la tasa de desempleo 4,9% (INEC, 2019). Esto implica que alrededor del 25% de la población tiene la posibilidad de dedicar su tiempo a otra actividad para generar ingresos.					X		
	Tomando en cuenta que en promedio son mujeres quienes tejen prendas a mano con lana natural. En la provincia Imbabura el 14,3% de las mujeres son oficiales, operarios y artesanos. Mientras que en la provincia Carchi el 5,2%. (INEC, 2018).						X	
	Capacitación por parte de instituciones gubernamentales en pro del desarrollo de artesanías, así como también de la empresa LUCIA, de Imbabura, información que se pudo obtener de la entrevista.						X	
Tecnológico	El índice Kof Ecuador es 61,72 ubicándose dentro de los primeros 60 países del mundo. Este indicador es una medición que realiza la Universidad Politécnica de Zurich (KOF) de Suiza, que mide las dimensiones económicas, sociales y políticas de la globalización en cada país. (KOF Swiss Economic Institute, 2019)					X		
	Los avances tecnológicos y la globalización permiten hoy en día acortar distancias entre países para negociaciones y seguimiento de proyectos.						X	

## ANEXO No. 2. Análisis PEST Estados Unidos

Aspecto	Variable	Impacto	Oportunidad	Amenaza	
Político - Legal	"Tenemos una relación tremenda ahora con muchas naciones que están muy contentas con lo que está sucediendo, y eso incluye a América del Sur, donde nos han ayudado tanto, donde nadie pensó que esto sería posible", dijo Donald Trump			X	
	Según los cálculos, aproximadamente el 15 de diciembre se aplicarán aranceles más altos para otro lote de productos chinos, con un valor de \$160 mil millones, para entonces, aproximadamente el 99% de los bienes de consumo hechos en China importados a Estados Unidos, según Chad Bown del Instituto Peterson de Economía Internacional. En general, la guerra comercial de Trump habrá elevado el arancel promedio a las importaciones chinas a 24.3% de 3.1% en 2017, antes de que comenzaran las hostilidades.			X	
	El futuro de miles jóvenes indocumentados conocidos como "soñadores" quedó en manos del Tribunal Supremo, que ahora deberá pronunciarse sobre el programa de Acción Diferida para los Llegados en la Infancia (DACA), al que se opone el gobierno del presidente Donald Trump.				X
	Durante años, la ciudad de Chicago se ha caracterizado en los EEUU por tener una clase política más bien sucia, y adicta al 'pasteleo'. Recientemente, el inefable ex gobernador Rod Blagojevich ha realizado ímprobos esfuerzos para que esa fama no decaiga. Sin embargo, en los últimos años, Nueva York parece dispuesta a disputarle a Chicago el título de capital del escándalo político en los EEUU.				X
	Finalmente, si hay un sitio donde reina la multiculturalidad y es parada obligatoria para cualquier amante de la política, ese es la ONU, en Nueva York encontramos su sede central.			X	
Económico	La cónsul de Ecuador en Nueva York, Linda Machuca, destaca que a través de los negocios que forman sus connacionales en Nueva York, se vuelven además agentes de progreso al generar empleo e incentivar la economía local.			X	
	"Según el Censo, a nivel individual los ecuatorianos son los hispanos que mejor ganan y los que tienen el nivel más alto en adquisición de estudios"			X	

	La economía de Nueva York es variada como su población, es una economía basada en numerosos factores económicos, entre los que destacan sobretodo que estamos ante uno de los principales centros económicos a nivel mundial, todo ello sin olvidarnos del turismo, de su puerto comercial, de los más grandes del mundo, o de su actividad industrial.				X		
	En Nueva York se encuentran las empresas más importantes y de mayor capacidad económica, además de concentrar la mayor cantidad de corporaciones extranjeras, también se dice que Nueva York, de ser un país independiente, sería una de las 15 principales economías del mundo.				X		
	En lo que al turismo se refiere, este es una de las principales actividades económicas que se lleva a cabo en Nueva York, con el paso por aquí de más de 40 millones de turistas al año.				X		
Social - Cultural	Con la asesoría del consultor norteamericano Colvin English, experto en artesanías y Karina Amaluisa, Jefa de la Oficina Comercial de Ecuador en New York, se realizó el conversatorio "Diseños y tendencias del mercado para el desarrollo de la artesanía ecuatoriana". En este conversatorio se abordaron temas relacionados a las oportunidades de participación de las artesanías ecuatorianas en el mercado estadounidense, a partir de la preparación técnica del sector artesanal y la elaboración de una estrategia de marketing comercial que promoció los productos artesanales de excelencia.				X		
	"Los ecuatorianos se sabe que donde se asientan crecen mucho, pero falta mayor cooperación para tener mayor poder económico, político y cultural".					X	
	El Concejo municipal dio luz verde por amplio margen a La Ley de Movilización Climática, que se compone en total de seis medidas.					X	
	El 84 % de la población americana se preocupa por el futuro de su economía y su país por lo que prefieren ya sea productos tecnológicos o bienes que no dañen el medio ambiente.					X	

Tecnológico	<p>Según el Logistics Performance Index (LPI), en el año 2016 Estados Unidos se encuentra en el puesto 10 con un rendimiento 92,75 % de eficiencia y eficacia. Para la calidad del transporte y el servicio logístico está en el 8vo puesto, y para el tracking de la carga se ubica en el 5to puesto. Además, la distribución dentro de Estados Unidos es sencilla y poco costosa ya que existen diversas empresas que ofertan el servicio, una de las más conocidas es Fedex que se puede transportar mercancía a todo lado del país con bajos costos.</p>				X	
	<p>El marketing digital más usado por las empresas americanas es el de páginas web con un 84 % de aceptación seguido de las redes sociales con un 78 %. Lo que demuestra la manera más eficaz de llegar al consumidor.</p>				X	
	<p>Frente a un Silicon Valley metido en escándalos y al que se cuestiona por su aislamiento de la realidad estadounidense, Nueva York se promociona como la ciudad donde los cerebros tecnológicos comparten metro con el resto de la población y donde el sector ofrece soluciones a otras industrias ya asentadas.</p>				X	

### ANEXO No. 3. Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE)

Factores Clave	Ponderación	Calificación	Puntuación Ponderada
<b>Oportunidades</b>			
La ley de Fomento Artesanal contribuye a una exoneración total de impuestos y derechos que gravan la exportación de artículos y productos artesanales.	0,15	4	0,60
Incremento de la economía en 0,9% el 2019	0,08	2	0,16
Disponición de materia prima cercanía y variedad	0,09	3	0,27
El consumidor estadounidense prefiere los productos orgánicos o artesanales hechos en los países de origen.	0,10	4	0,40
El salario medio por hora en Estados Unidos en 2016 se incrementó a 26 dólares, ahora tienen un mayor poder adquisitivo.	0,09	3	0,27
El clima extremo frío en Estados Unidos	0,11	3	0,33
<b>Amenazas</b>			
La desestabilización del gobierno y las políticas poco amigables para el emprendimiento.	0,09	2	0,18
La competencia de Perú y su cultura similar al Ecuador.	0,10	3	0,30
Barreras altas de sostenibilidad de negocios en el Ecuador. (político y social)	0,08	1	0,08
Existen sustitutos a las bufandas tejidas a mano en el mercado, con marcas más conocidas.	0,11	1	0,11
<b>Total</b>	<b>1,00</b>		<b>2,70</b>

### ANEXO No. 4. Entrevista a clientes

Esta encuesta es únicamente con fines académicos, la información proporcionada es anónima y confidencial. La finalidad de la presente encuesta es determinar las preferencias de los consumidores con respecto a las bufandas hechas a mano con lana natural. Por favor llene el formulario con información verídica. El tiempo para realizarlo es de un máximo de 4 minutos.

1. Indique su género

- Masculino
- Femenino

2. ¿Cuál es su edad?

- 18 - 25
- 26 - 36
- 37 - 47

- Más de 48

3. ¿En qué estado de los Estados Unidos vive?

4. ¿Se considera una persona que cuida el medio ambiente y prefiere lo orgánico y natural?

- Sí
- No

5. ¿Le gusta la cultura andina de países como Ecuador, Perú o Bolivia?

- Sí
- No

6. ¿Sabía que los tejidos hechos a mano se hacen desde antes de los Incas, siglo XV?

- Sí
- No

7. ¿Conoce qué hay bufandas hechas de lana natural y tejidas a mano?

- Sí
- No

8. ¿Alguna vez ha comprado bufandas tejidas a mano con lana natural?

- Sí
- No
- Tal vez

9. ¿Qué es lo más importante que debe tener una bufanda para decidir comprarla?

- Que se vea bien y combine
- Que mantenga el calor
- Que sea exclusiva
- Otro:

10. ¿En qué lugar preferiría comprar bufandas tejidas a mano con lana natural?

- Tiendas de ropa exclusivas
- Distribuidores independientes
- En línea
- Otro:

11. ¿Cuál sería el PRECIO de una bufanda tejida a mano hecha con lana natural para que piense que es demasiado barato y dudaría de la calidad?

12. ¿Cuál sería el PRECIO de una bufanda tejida a mano hecha con lana natural para que piense que es demasiado costoso y no compraría?

13. ¿Cuál sería el PRECIO de una bufanda tejida a mano hecha con lana natural para que piense que está pagando el precio justo?

14. ¿En qué época del año prefiere comprar bufandas tejidas a mano con lana natural?

- Verano
- Invierno
- Primavera
- Otoño

15. ¿Qué característica consideraría que es la más importante para las bufandas tejidas a mano con lana natural?

- Precio
- Diseño
- Color
- Calidad

16. ¿Le gustaría recibir su bufanda tejida a mano con lana natural en un empaque ecológico, con una pequeña reseña del lugar y la persona que hizo la bufanda?

- Sí
- No

17. ¿Cuántas bufandas tejidas a mano con lana natural compraría al año?

- 0 - 1
- 2 - 4
- 5 - 8
- Más de 8

18. ¿Cómo le gustaría saber sobre este producto?

Catálogos en línea

- Redes sociales
- Revistas
- Televisión
- Otro:

## **ANEXO No. 5. Resultados encuestas**

### 1. Género

- a. Femenino 69%
- b. Masculino 3%

2. Edad

- a. 18 – 25 8%
- b. 26 – 36 46%
- c. 37 – 47 23%
- d. Más de 48 23%

3. Ciudad

- a. Nevada 31%
- b. San Francisco 15%
- c. New York 15%
- d. Washington DC 15%
- e. Maryland 8%
- f. Arizona 8%
- g. Massachusetts 8%

4. Cuidado al medio ambiente

- a. Si 85%
- b. No 15%

5. Le gusta la cultura andina

- a. Si 85%
- b. No 15%

6. Conocimiento de la historia de los tejidos

- a. Si 54%
- b. No 46%

7. Conocimiento de bufandas tejidas a mano

- a. Si 92%
- b. No 8%

8. Alguna vez a comprado bufandas tejidas a mano

- a. Si 46%
- b. No 23%
- c. Tal vez 31%

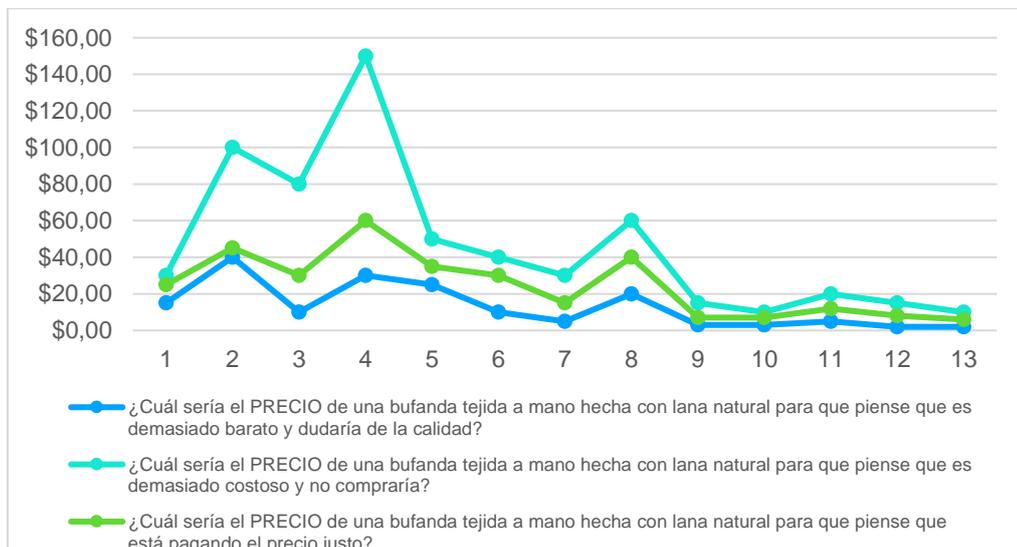
9. Que es lo más importante en una bufanda

- a. Que sea exclusiva 31%
- b. Que mantenga el calor 54%
- c. Que se vea bien y combine 15%

10. Lugar de compra

- a. Tiendas de ropa exclusiva 15%
- b. Distribuidores independientes 62%
- c. En línea 15%
- d. País de origen 8%

11. Precios



14. Época del año que compra bufandas

- a. Otoño 31%
- b. Invierno 62%
- c. Primavera 8%

15. Qué es más importante para comprar

- a. Diseño 38%
- b. Color 8%
- c. Calidad 38%
- d. Precio 15%

16. Empaque ecológico

- a. Si 85%
- b. No 15%

17. Cuántas bufandas compraría al año

- a. 0-1 46%
- b. 2-4 54%

18. Cómo le gustaría saber sobre este producto

- a. Redes sociales 46%
- b. Catálogos en línea 38%
- c. Revistas 15%

**ANEXO No. 6. Tabla de correlación**

Indique su género															
Indique su género	1,00000														
¿Cuál es su edad?	-0,26389	1,00000													
¿En qué estado de los Estados Unidos vive?	0,23131	0,27426	1,00000												
¿Se considera una persona que vive en una zona urbana?	0,63960	-0,51524	0,20289	1,00000											
¿Le gusta la cultura andina de los Incas?	0,17767	0,17767	-0,01691	0,40909	1,00000										
¿Sabía que los tejidos hechos de lana son mejores para el frío?	0,05143	0,05143	0,12237	0,03290	0,46057	1,00000									
¿Conoce qué hay bufandas hechas de lana?	-0,19245	-0,19245	-0,16025	-0,12309	-0,12309	-0,26726	1,00000								
¿Alguna vez ha comprado bufanda?	0,31180	-0,17075	0,23668	0,32289	0,32289	0,52236	0,05143	1,00000							
¿Qué es lo más importante que busca al comprar una bufanda?	0,34874	-0,02906	-0,18899	-0,09914	-0,09914	-0,44844	-0,06712	-0,09321	1,00000						
¿En qué lugar preferiría comprar una bufanda?	0,08333	-0,13333	0,24981	0,19188	0,19188	0,61721	-0,05774	0,61470	-0,19762	1,00000					
¿En qué época del año prefiere comprar una bufanda?	-0,50709	0,22537	0,18767	-0,32434	-0,32434	0,14345	-0,21958	-0,15811	-0,30457	0,06761	1,00000				
¿Qué característica consideraría más importante al comprar una bufanda?	0,32735	-0,11288	0,18531	-0,07220	-0,07220	0,11496	0,07821	0,34392	0,06299	-0,20996	-0,46365	1,00000			
¿Le gustaría recibir su bufanda en un paquete ecológico?	0,63960	-0,51524	0,20289	1,00000	0,40909	0,03290	-0,12309	0,32289	-0,09914	0,19188	-0,32434	-0,07220	1,00000		
¿Cuántas bufandas tejidas a mano compraría al año?	-0,38576	0,28289	0,27533	-0,46057	-0,46057	-0,38095	0,26726	-0,52236	-0,01794	-0,01543	0,02608	-0,11496	-0,46057	1,00000	
¿Cómo le gustaría saber sobre este producto?	-0,25767	0,10123	0,41162	-0,16481	-0,16481	0,08520	0,09564	0,32465	-0,08986	0,35338	0,49466	0,00748	-0,16481	0,13632	1,00000

**ANEXO No. 7. Componentes de la misión.**

Los componentes de la misión son:

1. Clientes: ¿quiénes son los clientes de la empresa?
2. Productos o servicios: ¿cuáles son los principales productos o servicios de la empresa?
3. Mercados: geográficamente, ¿dónde compete la empresa?

4. Tecnología: ¿está la empresa actualizada en el aspecto tecnológico?
5. Interés en la supervivencia, el crecimiento y la rentabilidad: ¿está la empresa comprometida con el crecimiento y la solidez financiera?
6. Filosofía: ¿cuáles son las creencias, los valores, las aspiraciones y las prioridades éticas de la empresa?
7. Concepto propio: ¿cuál es la capacidad distintiva o la mayor ventaja competitiva de la empresa?
8. Preocupación por la imagen pública: ¿es la empresa sensible a las inquietudes sociales, comunitarias y ambientales?
9. Interés en los empleados: ¿son los empleados un activo valioso de la empresa? (Fred R., 2003)

#### ANEXO No. 8. Estado de flujo de caja proyectado anualmente

DETALLE	0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>INGRESOS TOTALES</b>	\$ -	\$ 70.150,00	\$ 76.769,35	\$ 160.541,98	\$ 171.964,85	\$ 222.842,06
Costos fijos	\$ -	\$ 30.765,20	\$ 32.024,24	\$ 41.116,96	\$ 43.207,99	\$ 44.973,08
Costos variables	\$ -	\$ 25.571,40	\$ 26.783,70	\$ 50.977,26	\$ 53.461,21	\$ 67.528,74
Gastos de depreciaciones	\$ -	\$ 362,50	\$ 362,50	\$ 496,05	\$ 496,05	\$ 641,05
Gastos de amortizaciones	\$ -	\$ 402,90	\$ 402,90	\$ 402,90	\$ 402,90	\$ 402,90
<b>EGRESOS TOTALES</b>	\$ -	\$ 57.102,00	\$ 59.573,34	\$ 92.993,17	\$ 97.568,15	\$ 113.545,77
<b>UTILIDAD OPERATIVA (antes de intereses)</b>	\$ -	\$ 13.048,00	\$ 17.196,01	\$ 67.548,81	\$ 74.396,70	\$ 109.296,29
Gastos de intereses	\$ -	\$ 1.603,42	\$ 1.317,83	\$ 997,60	\$ 638,54	\$ 235,95
<b>UTILIDAD (antes de participación)</b>	\$ -	\$ 11.444,58	\$ 15.878,18	\$ 66.551,21	\$ 73.758,16	\$ 109.060,34
Participación de trabajadores (15%)	\$ -	\$ 1.716,69	\$ 2.381,73	\$ 9.982,68	\$ 11.063,72	\$ 16.359,05
<b>UTILIDAD (antes de impuestos)</b>	\$ -	\$ 9.727,89	\$ 13.496,46	\$ 56.568,53	\$ 62.694,43	\$ 92.701,29
Impuesto a la renta (25%)	\$ -	\$ 2.431,97	\$ 3.374,11	\$ 14.142,13	\$ 15.673,61	\$ 23.175,32
<b>UTILIDAD NETA</b>	\$ -	\$ 7.295,92	\$ 10.122,34	\$ 42.426,40	\$ 47.020,82	\$ 69.525,97
Depreciación (+)	\$ -	\$ 362,50	\$ 362,50	\$ 496,05	\$ 496,05	\$ 641,05
Amortización (+)	\$ -	\$ 402,90	\$ 402,90	\$ 402,90	\$ 402,90	\$ 402,90
Demás inversión	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Activos tangibles, intangibles (-)	\$ 7.139,50	\$ -	\$ -	\$ 1.335,49	\$ -	\$ 1.450,03
Valor de rescate (+)	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 5.552,37
Inversión en capital de trabajo(-)	\$ 20.371,29	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Recuperación del capital de trabajo	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
<b>FLUJO DE CAJA DEL PROYECTO</b>	\$ -27.510,79	\$ 8.061,32	\$ 10.887,74	\$ 41.989,86	\$ 47.919,77	\$ 74.672,26
Préstamo (+)	\$ 15.000,00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Pagos, amortización del capital	\$ -	\$ 2.355,25	\$ 2.640,84	\$ 2.961,07	\$ 3.320,12	\$ 3.722,72
<b>FLUJO DE CAJA DEL INVERSIONISTA</b>	\$ -12.510,79	\$ 5.706,07	\$ 8.246,90	\$ 39.028,79	\$ 44.599,65	\$ 70.949,54

