



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE UNA GALERÍA VIRTUAL
DE ARTESANÍAS ECUATORIANAS A ALEMANIA

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

Profesor Guía

Mst. Geovanny Garzón

Autor

Johanna Dávalos Guevara

Año

2014

DECLARACIÓN DEL PROFESOR GUÍA

“Declaro haber dirigido este trabajo a través de reuniones periódicas con el estudiante, orientando sus conocimientos y competencias para un eficiente desarrollo del tema escogido y dando cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que regulan los Trabajos de Titulación”.

Geovanny Garzón

Master en Administración de Empresas

C.I.1712680527

DECLARACIÓN 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.

Johanna Francisca Dávalos Guevara

1717997991

AGRADECIMIENTO

A Dios por guiarme en el camino día a día y darme fortaleza para seguir a pesar de las desavenencias, a mi maravillosa madre y padre por apoyarme incondicionalmente , a mi hermano que ha sido siempre mi gran amigo y a mi tutor Geovanny Garzón por su colaboración con sus valiosos conocimientos para que el desarrollo de este trabajo sea posible.

DEDICATORIA

A mis padres y a mi hermano quienes han sido mi apoyo y los pilares fundamentales de mi vida, me enseñaron a ser una mujer de bien y a luchar por lo que deseo en la vida.

RESUMEN

Quipus Shop Cía., Ltda. Es una empresa que se dedica a la venta de artesanías ecuatorianas a Alemania, las ventas se las realiza solo a través de página web, algunas de estas pueden ser personalizadas y serán enviadas en empaques livianos pero atractivos. Se busca a través de este negocio explotar el potencial de las artesanías ecuatorianas sobre todo en países de alto nivel de desarrollo tecnológico.

La empresa encontró la oportunidad de atender a un mercado potencial y que hasta el momento no ha sido tomado en cuenta. Alemania, como país altamente industrializado, sus consumidores tienen cierto nivel de atracción a artículos artesanales y exclusivos debido al alto porcentaje de artículos industrializados y en serie que produce este país.

Al momento la mayoría de empresas dedicadas a la venta de artesanías lo hacen dentro del Ecuador en las tiendas artesanales, y a pesar de que estas tienen página web no generan para el cliente la opción de compra on-line y todos los beneficios y garantías que nuestra empresa ofrece al cliente extranjero. También hay una alta cantidad de artesanías vendidas al por mayor que son exportadas pero estas son en altos porcentajes enviadas a Estados Unidos, España, Italia, entre otros, sin considerar que Alemania es el país que mayor porcentaje tiene de importación de artesanías, pero el porcentaje de importación de las artesanías procedentes de Ecuador es muy bajo.

La empresa en el primer año se ha llegado a plantear vender 501 unidades de artesanías, cantidad que no llega al punto de equilibrio, Quipus deberá vender mínimo 578 unidades para llegar a su punto de equilibrio y este lo alcanzará a partir del segundo año.

La estructura de la empresa es pequeña, esta estará conformada por el Gerente General y Jefe de Operaciones. También contará con servicios externos de un contador y una agencia de marketing. Conforme la empresa crezca también sus colaboradores aumentarán.

Las estrategias de marketing e ingreso al mercado alemán se enfocarán en la publicidad on-line en medios como Facebook, Google y páginas alemanas que apoyen a productos ecológicos y de comercio justo.

La inversión inicial para implementar el negocio es de \$35,349 el cual será financiado el 70 % por los accionistas con su capital propio y 30% financiado con bancos. El proyecto apalancado generará una tasa interna de retorno del 44.26% y se podrá ver el retorno de la inversión en menos de dos años.

ABSTRACT

Quipus Shop Co. Ltd. is a web based company dedicated to sell Ecuadorian crafts to Germany. Some of these crafts can be personalized and will be shipped in small but attractive packages. The goal is to exploit the potential of the Ecuadorian crafts in countries with high levels of technological development.

The company found the opportunity to attend a potential market that has not yet been taken into account.

Germany has, as a highly industrialized country, consumers with a high level of interest to exclusive and craft items, due to the high percentage of industrialized articles which this country produces.

Currently most companies dedicated to selling Ecuadorian crafts do so inside the country and do not provide the option for clients to buy crafts online, missing to meet the customer's needs and failing to provide benefits and the assurance needed when buying products from overseas. When it comes to Ecuadorian crafts, most exports go to USA, Spain and Italy, leading the German market, which has the biggest percentage in imported crafts, with a very low percentage of items made in Ecuador.

Quipus Shop has set its goal to sell 501 units in its first year. The company will have to sell 578 units to reach its equilibrium point and this will be achieved at its second year in business.

The structure of the company is small, a General Manager and Head of Operations. It will rely on outside accounting and marketing agency. As the company grows colleagues will also increase. Marketing strategies and entry to the German market will focus on advertising on-line media such as Facebook, Google and German pages that support organic products and fair trade.

The initial investment to implement the business will be of U\$35.349 which will be funded 70% by shareholders and 30% financed by bank loans.

The project will generate an internal rate of return of 44.26% that will be seen in the return on the investment in less than two years.

ÍNDICE

CAPITULO I	1
1. INTRODUCCIÓN	1
1.1 Aspectos Generales	1
1.1.1. Antecedentes.....	1
1.1.2. Objetivo General.....	1
1.1.3. Objetivos Específicos	1
CAPITULO II.....	3
2. LA INDUSTRIA, LA COMPAÑÍA Y LOS PRODUCTOS O SERVICIOS	3
2.1. Análisis Situacional.....	3
2.1.1. Análisis PEST	3
2.2. La Industria	10
2.2.1. Clasificación CIIU	10
2.2.2. La Industria Manufacturera y de Artesanías	10
2.2.3. Tendencias	12
2.2.4. Estructura de la industria.....	17
2.2.5. Cadena de Valor Artesanías	20
2.2.6. Canales de distribución	20
2.2.7. Las 5 fuerzas de Porter	21
2.3. La Compañía y el Concepto del Negocio	23
2.3.1. Definición del Negocio.....	23
2.3.2. Nombre, Logo, Slogan.....	27
2.3.3. Estructura legal de la empresa.....	27
2.3.4. Filosofía Institucional	28
2.3.5. Estrategia de ingreso al mercado y crecimiento	29
2.3.5.1. Ingreso y desarrollo	29
2.3.5.2. Potencial de crecimiento.....	31
2.3.6. Análisis FODA	31

CAPITULO III.....	34
3. INVESTIGACIÓN DE MERCADOS Y SU ANÁLISIS	34
3.1. Justificación	34
3.2. Planteamiento del Problema	34
3.2.1. Objetivo de la investigación.....	34
3.2.2. Necesidades de información y fuentes	35
3.2.2.1. Clientes	35
3.2.2.2. Proveedores.....	35
3.2.2.3. Sustitutos	35
3.2.2.4. Competencia	36
3.2.2.5. Otros	36
3.3. Investigación Cualitativa.....	36
3.3.1. Entrevistas con expertos	36
2.4.1. Técnica descriptiva – cuantitativa	39
3.5. Inteligencia de Mercados	40
3.5.1. Selección de Países	40
3.5.2. Evaluación del Mercado	41
3.5.3. Macro entorno de los Países Seleccionados	44
3.5.4. Micro Entorno de los Países Seleccionados	49
3.5.5. Mercado Elegido.....	60
3.5.5.1. Matriz para la determinación del mercado objetivo	60
3.6. Mercado Relevante y Potencial.....	61
3.6.1. Mercado Objetivo	61
3.6.2. Ubicación Geográfica	61
3.6.3. Segmentación Demográfica	61
3.6.4. Segmentación Psicográfica	61
3.7. Tamaño del mercado	62
3.7.1. Demanda	62
3.8. La Competencia y sus ventajas.....	63
3.8.1. La Competencia	63

3.9. Participación de mercados y venta de la industria	64
3.10. Evaluación del mercado durante la implementación	66
CAPITULO IV	67
4. PLAN DE MARKETING	67
4.1. Estrategia General de Marketing	67
4.2. El Producto	67
4.3. Política de Precios	68
4.4. Táctica de Ventas	68
4.5. Política de Servicio al Cliente y Garantías.....	69
4.6. Promoción y Publicidad	70
4.6.1. Publicidad	70
4.6.2. Relaciones Públicas	71
4.6.3. Promoción de Ventas	71
4.7. Distribución	72
CAPITULO V	73
5. PLAN DE OPERACIONES Y PRODUCCION	73
5.1. Estrategia de operaciones	73
5.2. Requerimientos para ejecución	74
5.3. Ciclo de Operaciones	76
5.4. Proceso de Exportación	79
5.5. Requerimientos de Equipos y Herramientas	82
5.6. Instalaciones y Mejoras	83
5.7. Capacidad de almacenamiento y manejo de inventario.....	83
5.8. Aspectos regulatorios.....	84
CAPITULO VI	89
6. EQUIPO GERENCIAL	89
6.1. Estructura Organizacional.....	89

6.1.1. Organigrama.....	89
6.2. Personal Administrativo Clave y sus Responsabilidades ...	89
6.2.1. Equipo de trabajo	91
6.3. Compensación a Administradores y Propietarios	93
6.4. Política de Empleo y Beneficios	93
6.5. Derechos y Restricciones de Accionistas e Inversores.....	95
6.6. Equipo de Asesores y Servicios.....	95
CAPITULO VII.....	96
7. CRONOGRAMA GENERAL.....	96
7.1. Actividades Necesarias para Poner el Negocio en Marcha	96
CAPITULO VIII	98
8. RIESGOS CRÍTICOS, PROBLEMAS Y SUPUESTOS	98
8.1. Supuestos y criterios utilizados	98
8.2. Riesgos y Problemas Principales.....	98
CAPITULO IX.....	100
9. PLAN FINANCIERO	100
9.1. Metodología de Valoración.....	100
9.2. Inversión Inicial	100
9.3. Fuentes de Ingresos.....	100
9.4. Costos Fijos y Variables	101
9.5. Margen Bruto y Margen Operativo	102
9.6. Estado de Resultados P y G	103
9.7. Balance General.....	103
9.8. Flujo de Efectivo	104
9.9. Punto de Equilibrio.....	104
9.10. Análisis de Sensibilidad.....	105

9.11. Indicadores Financieros	106
9.11.1. Liquidez	106
9.11.2. Rentabilidad.....	107
9.11.3. Desempeño	108
9.12. Valoración	108
CAPITULO X.....	110
10. PROPUESTA DE NEGOCIO	110
10.1. Financiamiento	110
10.2. Estructura del Capital y Deuda.....	110
10.3. Usos de los fondos	112
10.4. Retorno de la Inversión	113
CAPITULO XI.....	114
11. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	114
11.1. Conclusiones.....	114
11.2. Recomendaciones.....	115
REFERENCIAS	117
ANEXOS.....	121

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Estadísticas Mundiales del Internet y de la Población	15
Tabla 2. Usuarios de Internet en Europa	15
Tabla 3. Usuarios de Internet en la Unión Europea	16
Tabla 4. Principales Importadores Mundiales de Artesanías	17
Tabla 5 Búsqueda de Artesanías Mensuales en Google	39
Tabla 6. Ranking de Competitividad de los Países	41
Tabla 7. Matriz Macro de los Países	44
Tabla 8. Matiz Micro Entorno de los Países	49
Tabla 9. Matriz determinación mercado objetivo	60
Tabla 10. Importaciones de artesanía desde Alemania	65
Tabla 11. Actividades para poner el negocio en marcha	96
Tabla 12. Inversión Inicial	100
Tabla 13. Costos Fijos	101
Tabla 14. Costos Variables	102
Tabla 15. Márgenes de Utilidad- Normal Apalancado	102
Tabla 16. Márgenes de Utilidad- Escenario Desapalancado	103
Tabla 17. Costo de Oportunidad	104
Tabla 18. Punto de equilibrio anual en las ventas	105
Tabla 19. Ratio de Liquidez - Escenario Normal apalancado	106
Tabla 20. Ratio de Liquidez - Escenario Normal desapalancado	106

Tabla 21. Ratio de Rentabilidad - Escenario Normal apalancado	107
Tabla 22. Ratio de Rentabilidad - Escenario Normal desapalancado	107
Tabla 23. Ratios de Desempeño - Escenario Normal apalancado	108
Tabla 24. Ratios de Desempeño - Escenario Normal desapalancado	108
Tabla 25. Resultados económicos apalancado.....	108
Tabla 26. Resultados económicos desapalancado.....	109
Tabla 27. Inversión Inicial.....	110
Tabla 28. Estructura Capital y Deuda	110
Tabla 29. Estructura Contable Inicial Normal – Apalancado.....	111
Tabla 30. Estructura Contable Inicial Normal – Desapalancado.....	112
Tabla 31. Resultados Económicos- Socios- Normal – Apalancados.....	113
Tabla 32. Resultados Económicos Socios- Normal – Desapalancados	113

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. PIB Anual	4
Figura 2. Inflación Anual	6
Figura 3. Balanza Comercial	7
Figura 4. Índice de Desempleo.....	9
Figura 5. Mercado de Exportaciones de Artesanías	12
Figura 6.Cadena de Valor Artesanías.....	20
Figura 7. Diamante de Porter	21
Figura 8. Bordados Zuleta	25
Figura 9. Arte Orgánico	25
Figura 10. Tapices.....	26
Figura 11. Tapiz.....	26
Figura 12. Logo Quipus Shop	27
Figura 13. Cadena de Distribución.....	72
Figura 14. Ciclo de Operaciones Quipus Shop	76
Figura 15. Organigrama Empresarial	89
Figura 16. Ventas Proyectadas	101
Figura 17. Punto de equilibrio	105
Figura 18. Análisis de Sensibilidad	106

CAPITULO I

1. INTRODUCCIÓN

1.1 Aspectos Generales

1.1.1. Antecedentes

El Ecuador es un país pluricultural, lleno de cultura y tradiciones. Su gente es agradable y trabajadora, en cada región del país se puede encontrar representaciones de su cultura transformadas en artesanías elaboradas muy cuidadosamente con la materia prima y habilidades de cada zona.

Existe una amplia variedad de artesanías en diferentes materiales, su oferta es alta y su demanda es alta a nivel del consumidor nacional y en un nivel más alto por el consumidor extranjero, el cual valora mucho más este producto por la escases de estos en su mayoría en los países industrializados. Esto ha hecho que la percepción del consumidor extranjero sea alta y esté dispuesto a pagar un precio alto por un producto diferente.

Al momento la artesanía ecuatoriana ha sido promocionada en su mayoría en los Estados Unidos, España, Italia, etc., países en los que existe alta presencia de población ecuatoriana pero Europa es una continente con varios países de un nivel alto de poder adquisitivo lo cual deja un lugar para aquel que desee explotar este territorio con estos artículos exclusivos y diferentes como son las artesanía.

1.1.2. Objetivo General

Determinar la viabilidad de la creación de una galería virtual para la comercialización de artesanías ecuatorianas en Alemania.

1.1.3. Objetivos Específicos

- Investigar la tendencia y la estructura de la industria de artesanías o manufacturera en el Ecuador para determinar las amenazas y oportunidades del plan de negocios.

- Realizar Inteligencia de Mercados que permita determinar la aceptación de las artesanías en el mercado alemán.
- Desarrollar un plan de marketing para identificar las estrategias de ingreso al mercado según las características del mercado objetivo.
- Elaborar un plan de operaciones con la finalidad de determinar los requerimientos para la ejecución del negocio.
- Establecer la estructura organizacional del negocio.
- Realizar el análisis financiero para determinar la factibilidad del plan de negocio.
- Determinar la estructura de capital para definir la propuesta de negocio.

CAPITULO II

2. LA INDUSTRIA, LA COMPAÑÍA Y LOS PRODUCTOS O SERVICIOS

2.1. Análisis Situacional

2.1.1. Análisis PEST

Político

Ecuador tiene un amplio historial de inestabilidad política interna, como en las relaciones internacionales, por lo que no ha sido bien calificado como un país estable y apto para la inversión extranjera, generando la caída de posibles proyectos empresariales que generen empleo dentro del país.

En Ecuador el nivel de popularidad del actual presidente nos da una tranquilidad por el simple hecho de saber que no vamos a tener una caída del gobierno.

Es de gran importancia que “La Unión Europea mantiene contactos periódicos con los agentes políticos, económicos y sociales. Además, considera positiva la consolidación del comercio con Ecuador cuyas exportaciones ya disfrutaban, en muchos casos, del Sistema de Preferencias Generalizadas (SPG Plus) y sigue prestando ayuda al desarrollo del país. La cooperación financiera bilateral 2007-2013 acordada con las autoridades en el Documento de estrategia para Ecuador centra sus objetivos en la educación, el refuerzo de la competitividad y la entrada en el mercado de pequeñas y medianas empresas.” (Unión Europea Acción Exterior, 2012)

A pesar de que el actual presidente ha tenido roces con países como Estados Unidos y se ha cerrado un poco a la liberalización del comercio implantando aranceles a ciertos productos para la protección de la industria y evitar la fuga de capitales, aun se mantiene un buen grado de relaciones con este país y con la Unión Europea, más que nada por la amplia gama de materia prima que el Ecuador posee y que estos países requieren lo cual nos da un margen de negociación.

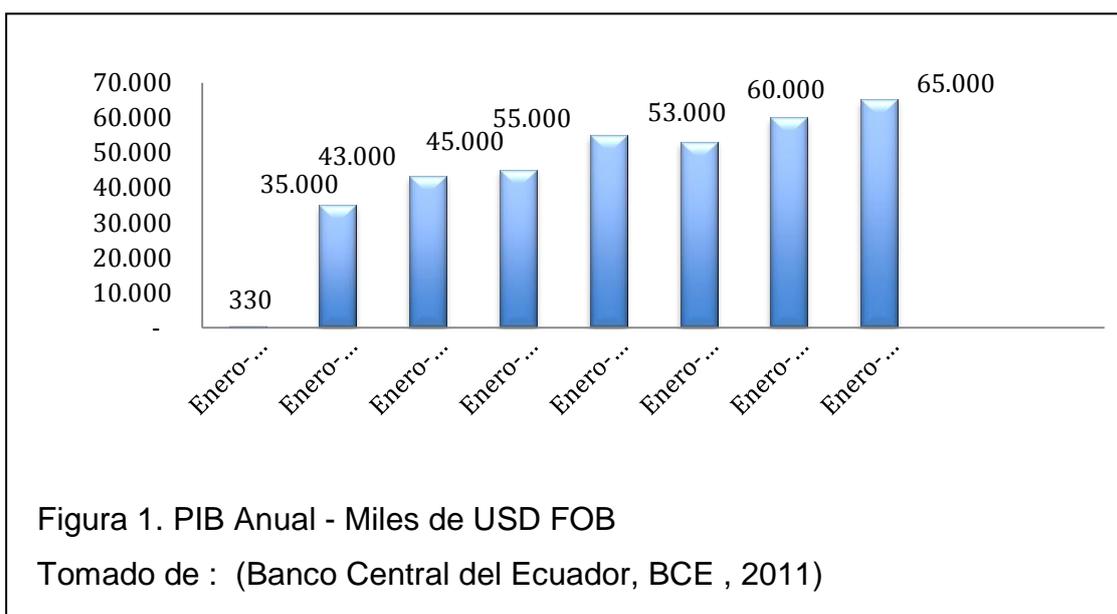
Económico

Según informo el Banco Central del Ecuador, en términos anuales en el 2011 las actividades económicas que presentaron una mayor contribución a la variación del PIB fueron, la construcción en 2%; otros servicios 1.52%; manufactura 0.96% y comercio 0.95%. Se prevé que la industria manufacturera crecerá un 9,4% en 2012 frente al 6,2 que tuvo este año; y en ese sector las áreas más dinámicas serán: la elaboración de bebidas, fabricación de madera y productos de madera; y la fabricación de textiles y prendas de vestir, como sucedió este año, explicó Alberto Guerrero, analista económico de la Cámara de Industrias de Guayaquil.

Como podemos ver uno de los sectores que contribuyen cada año al crecimiento de la economía es el sector de las manufacturas, lo cual nos indica que el proyecto se está direccionando o enfocando en un sector que tiene un alto potencial de desarrollo y que su demanda a nivel nacional e internacional aumenta año a tras año.

De igual manera el gobierno para asegurar la estabilidad y liquidez de la moneda dentro del país subió el impuesto a la salida de capitales al 5% y el aumento de impuestos y aranceles a las importaciones sobre todo de productos que podrían ser elaborados dentro del país.

PIB



Como podemos ver en el gráfico, el PIB del Ecuador no ha tenido bajas y el sector productivo se ha ido desarrollando, sobretodo han crecido las actividades productivas en el área de acuicultura y pesca de camarón; enseñanza, servicios sociales y de salud; construcción; alojamiento y servicios de comida; correo y telecomunicaciones.

Lo esencial es que Ecuador logre desarrollarse en tecnología, logística, sistema financiero, nivel científico, productividad y competitividad; pero para esto es indispensable que las relaciones con las otras naciones, sobre todo con los países desarrollados mejoren para que exista un aprendizaje de estos y una colaboración, y de esta manera poder aumentar la competitividad como país y ser capaces de desarrollar productos y servicios de buena calidad para el mercado interno y externo.

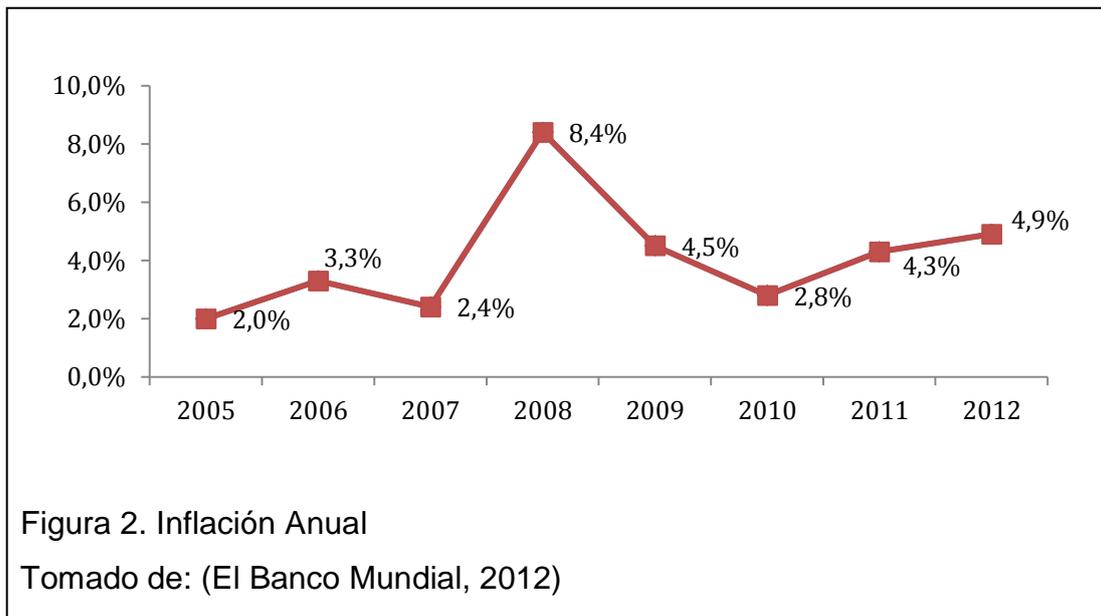
Tasas de interés

“El volumen de crédito total otorgado por el sistema financiero privado en el mes de noviembre de 2012 se situó en USD 1,680.6 millones, que representa una reducción de USD 13.8 millones respecto a octubre de 2012.

Para el mes de enero de 2013 la tasa activa referencial, la misma que corresponde a la tasa activa efectiva referencial para el segmento Productivo Corporativo es 8.17% mientras que la tasa pasiva referencial sería 4.53%. El spread de tasas activas y pasivas referenciales para el mes de diciembre de 2012 fue de 3.64%.” (BANCO CENTRAL DEL ECUADOR, 2012)

“En el mes de noviembre de 2012, el volumen de crédito otorgado por el segmento PYMES (USD 153.8 millones) se distribuyó de la siguiente manera: para la actividad económica de comercio USD 74.62 millones (45.87 %), la manufactura USD 20.13 millones (13.22%); entre otros” (BANCO CENTRAL DEL ECUADOR, 2012)

Inflación



En el 2012 con respecto al 2010 y 2011 se noto un aumento en los precios de los bienes en el mercado, ya sean estos bienes de lujo o de primera necesidad. Esto se debe principalmente a los créditos otorgados y al alza del salario básico, lo cual lleva al aumento de flujo de efectivo dentro de la economía.

El Índice de Precios al Consumidor (IPC) de Ecuador subió un 0,26% en julio pasado y la inflación anual se situó en un 5,09%, informó el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC).

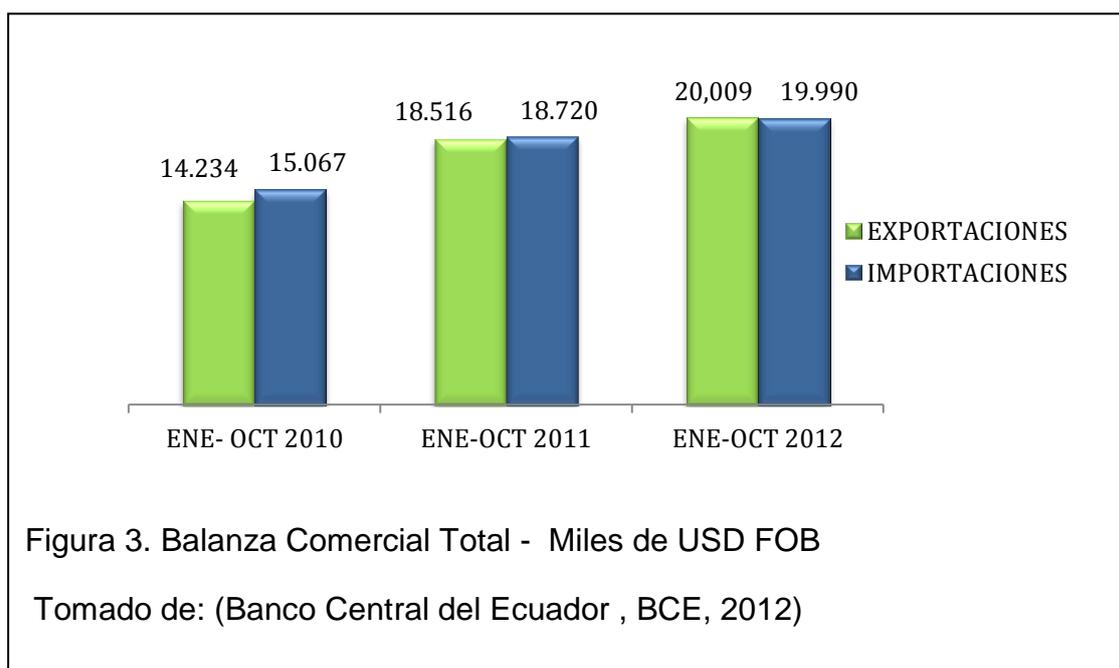
Los precios de los bienes importados han sido afectados por los aranceles impuestos a estos productos, logrando que cada vez sea más difícil que la sociedad ecuatoriana lleve un nivel digno de vida. Se logra ver productos que son solo accesibles para gente que tiene un alto nivel económico mientras que la mayoría de la población tiene que limitarse a lo que la producción nacional pueda producir.

Entonces podemos considerar 3 factores principales para el crecimiento en la inflación; el impuesto a la salida de divisas lo cual provoca que los precios de algunos bienes aumenten haciendo que este costo extra para los productores o comerciantes sea cargado al precio del consumidor, como segundo factor

tenemos el aumento de crédito para vivienda, autos y el sector productivo, y finalmente el excesivo gasto público que ha generado empleo pero también ha causado mayor circulación de dinero en la economía haciendo que aumente la demanda, baje la oferta y suba la inflación.

Balanza Comercial

“Al cierre del mes de octubre del 2012 se presenta un cambio positivo del saldo de la Balanza Comercial Total pasando de un déficit de USD 204 millones en el periodo enero-octubre del 2011, a un superávit de USD 19 millones en el mismo periodo del 2012. Esto se debe a que las exportaciones totales crecieron un 8.06% al comparar estos mismos períodos del 2011 y 2012, mientras que las importaciones crecieron un 6.78%.” (PROECUADOR - Boletín Comercio Exterior, 2012)



Como se puede ver en el grafico el avance de la Balanza comercial ha sido positivo y las exportaciones han superado a las importaciones. Esperamos que productos con valor agregado y no solo materias primas aumenten la demanda de los mercados internacionales.

Tipo de cambio

Debido a la dolarización Ecuador enfrenta la mayor inflación frente a la de Estados Unidos, es considerado como uno de los países más caros de Latinoamérica lo que causa la pérdida de competitividad haciendo que las exportaciones bajen, sin la posibilidad de una devaluación de moneda debido a que no tiene moneda propia, las importaciones suben y trae cierre de empresas ecuatorianas, déficit en la balanza comercial, desempleo y pobreza.

Social

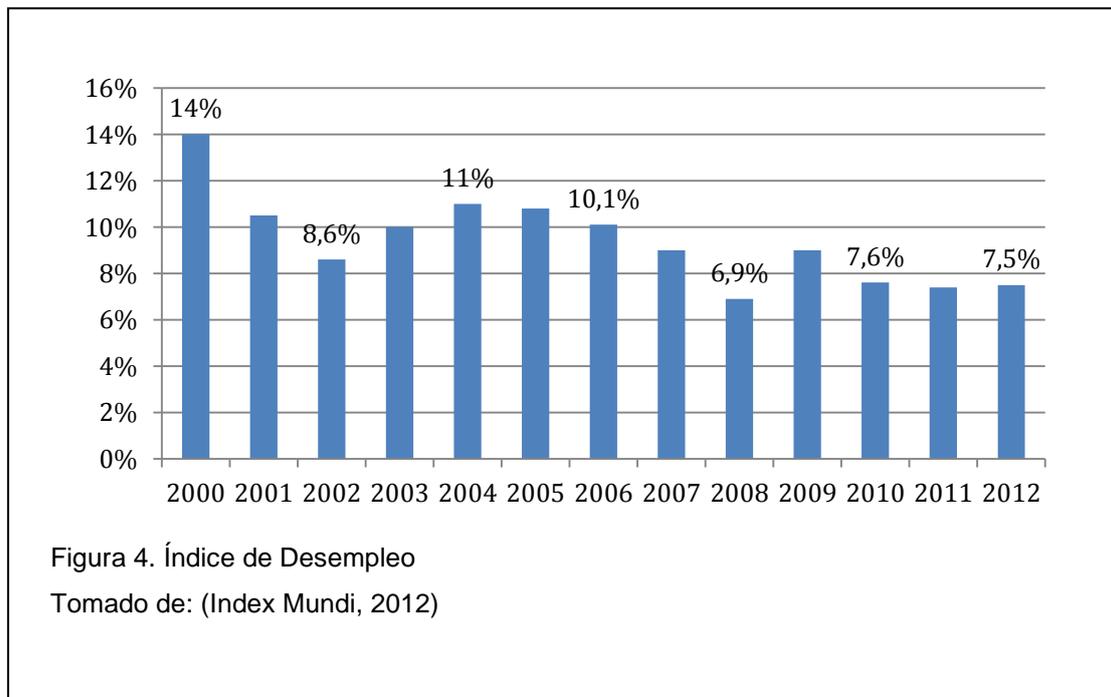
La población actual de Ecuador alcanza los 15.223.680 de habitantes, El Ecuador bordea una tasa de crecimiento demográfica anual de 1.52% de acuerdo a lo estimado por el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC).

El país se caracteriza por ser multiétnico y pluricultural, existe la presencia de diversas razas y un gran número de grupos indígenas, asentados en tres regiones del país.

En los últimos años ha aumentado la inestabilidad política y económica lo que ha causado que un gran número de ecuatorianos decidan migrar a países como Estados Unidos, España, Italia y otros , donde puedan alcanzar un mejor nivel de vida con una remuneración más alta por su trabajo , mejor sistema educativo y de salud. A partir del gobierno del economista Rafael Correa ha incrementado la inmigración en su mayoría son ciudadanos de Perú, Colombia y Venezuela, la mayoría pertenecen a estratos sociales bajos y vienen a ocupar puestos en el campo de albañilería, plomería, carpintería, etc.

Con respecto al desempleo según Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC), en Ecuador durante el tercer trimestre de este año se redujo en casi un punto porcentual, ubicándose en 4,6% frente al 5,5% del mismo periodo del año pasado. Esto se debe principalmente al aumento en la contratación del sector público más no al aumento de demanda de empleados por parte de las

empresas privadas debido a que varias empresas internacionales han cerrado en estos últimos años por la falta de buenas relaciones internacionales.



Tecnológico

Ecuador está en el puesto 107 de desarrollo tecnológico mundial. En un país como el Ecuador, donde los recursos económicos son insuficientes para cubrir todas las necesidades, la investigación científica y la creación de nuevas tecnologías deben responder a las necesidades de desarrollo.

Marco Ordóñez, periodista que ha realizado una investigación sobre el tema para el libro 'Siglo XX, hechos e imágenes', señala que los avances más importantes se han dado en el campo agropecuario con la creación de nuevas variedades de plantas más resistentes a determinadas enfermedades y de mejor calidad. Dentro de esta área, son importantes los trabajos que efectuó el Programa de Desarrollo Tecnológico Agropecuario (Proteca), entre 1987 y 1994. La evaluación del programa arroja datos importantes.

La inversión del estado en asuntos referentes al desarrollo de los pequeños productores, en la explotación al máximo de las materias primas y la inversión

en tecnología es alta para que estas puedan adquirir un valor agregado y se busca que los productores se especialicen en diferentes sectores productivos para ser cada vez más competitivo frente al resto de países latinoamericanos.

2.2. La Industria

2.2.1. Clasificación CIIU

G 52329 Venta al por menor de artículos textiles n.c.p. excepto prendas de vestir (Incluye venta al por menor de tapices, alfombras, etc.)

G 52399 Venta al por menor de artículos de colección, obras de arte, y artículos nuevos n.c.p. (Incluye la venta realizada en casas de regalos, de artesanías y artículos regionales -excepto artículos de talabartería-; pelucas, de artículos religiosos, de monedas y sellos, cuadros, obras de arte, etc.)

G 52510 Venta al por menor por correo, televisión, internet y otros medios de comunicación

2.2.2. La Industria Manufacturera y de Artesanías

El Presidente Rafael Correa y la Ministra Nathalie Cely informaron que uno de los sectores con mayor potencial de crecimiento exportador es el de manufactura.

Según estudios realizados en el Ecuador, la industria artesanal mantiene un crecimiento bastante bueno, ya que en el 2009 esta aumentó en un 40%, eso se dio debido a las restricciones de las importaciones por lo que los artesanos comenzaron a aumentar sus producciones debido a que la demanda también aumentó. Esto es de gran beneficio para la empresa ya que tendría a varios artesanos los cuales están trabajando materia prima para transformarlas en artículos con gran valor, se asegura que los pedidos que reciba de otros países serán satisfechos de inmediato. El crecimiento motiva a más artesanos de su comunidad a agremiarse y así poder obtener los beneficios que implica trabajar grupalmente, lo que significaría un mayor crecimiento económico de las comunidades.

En un país como el Ecuador, que está abriéndose a la mediana y grandes industrias, el artesanado reviste aún notable importancia y da trabajo a unas 200.000 familias.

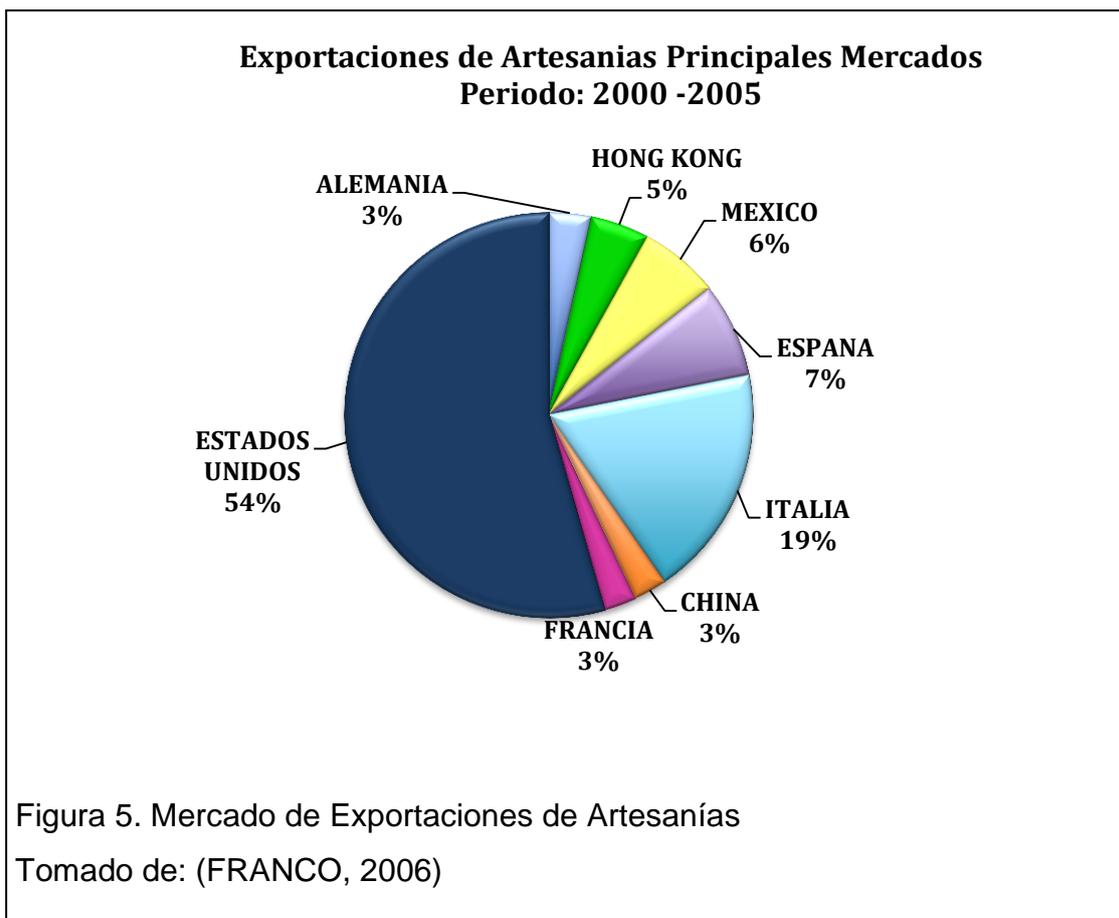
La mayor parte de la elaboración de los sombreros "Montecristi", inadecuadamente llamados "panamá", es de tipo artesanal, utilizando la fibra de la palmera toquilla; sin embargo, la competencia de las fibras sintéticas japonesas ha puesto a este sector en crisis, sobre todo en el sur de la Sierra y en ciertos lugares de Manabí.

En la artesanía textil, se distinguen por su habilidad los indios de Otavalo, en la parte septentrional de la región interandina; son muy bellas sus producciones hechas a mano, con imaginativas combinaciones de colores.

Generación de empleo: 1.500.000 artesanos, de los cuales 1.297.000 son Maestros de Taller titulados por la JNDA. Además, existen 261.000 Talleres Artesanales a nivel nacional pertenecientes a 172 ramas de producción y servicios artesanales. (FRANCO, 2006)

En la artesanía textil, se distinguen por su habilidad los indios de Otavalo, en la parte septentrional de la región interandina; son muy bellas sus producciones hechas a mano, con imaginativas combinaciones de colores.

A continuación podemos ver los principales mercados de exportación:



2.2.3. Tendencias

En el gobierno actual se ha podido observar que existe un gran énfasis en promover la producción de productos ecuatorianos con valor agregado, ayuda al sector productivo y soporte a los sectores menos privilegiados del país. Se tiene actualmente ferias nacionales e internacionales que promueven las negociaciones con otros países para la importación de nuestros productos, también el estado ha creado financiamientos direccionados específicamente para este sector. La CFN es un claro ejemplo de este que otorga créditos siempre y cuando estos sean con un fin productivo para el desarrollo económico del país.

El Ministerio de Industrias y Productividad realizó el lanzamiento oficial del programa Exporta Fácil, un proyecto cuyo objetivo es brindar un sistema simplificado, ágil y económico de exportaciones por envíos postales. El

Ministerio de Industrias cuenta con programas como el Producepyme y Exportapyme, que convergen y complementan esta herramienta de exportación, dando soporte técnico a estos operadores, por lo que se tiene el compromiso que en los próximos dos años el crecimiento de las exportaciones no petroleras de las pymes y artesanos llegue a un 45%.

Todos estos proyectos nombrados anteriormente impulsados por el gobierno actual dan la oportunidad de que el productor ecuatoriano desarrolle productos con valor agregado haciendo uso de la materia disponible en nuestro país, lo cual hace que no se dependa del precio que la demanda establezca y lograr llegar a crear una mejor percepción de los productos para llegar a tener un mejor nivel de negociación con los clientes basado en el producto que se está comercializando, y que la economía ecuatoriana dependa cada vez menos del petróleo. Con estos incentivos se ha notado un crecimiento considerable en las exportaciones no petroleras. Como podemos ver en el siguiente gráfico las exportaciones han aumentado.

Las exportaciones de Ecuador a Estados Unidos y a la Unión Europea han ido aumentando progresivamente en los últimos años donde en el 2008 llega a su pico y decae a causa de la crisis financiera mundial donde los países dejaron de importar bienes suntuarios. Por lo que nuestro negocio a pesar de ser rentable en caso de entrar en un periodo de crisis las ventas podría caer significativamente debido a que no son productos de primera necesidad, afortunadamente en este último año vemos que la situación económica ha mejorado y los países están más estables económicamente lo cual nos permite tener una buena proyección para las ventas a los mercados internacionales. Históricamente los principales destinos de las exportaciones de las artesanías ecuatorianas han sido Estados Unidos y países europeos, pero en los últimos años se ha visto la posibilidad de ampliar la exportación a mercados Asiáticos y del medio oriente. El comprador extranjero valora mucho lo que es la autenticidad, creatividad en diseños y materiales usados para la elaboración del artículo. Generalmente los usan como decoración de hogares, oficinas, hoteles, centros de exposiciones, restaurantes, etc. Sobre todo para los países

con un alto desarrollo tecnológico y valoración por la naturaleza y derechos humanos es importante dar a conocer que ese artículo fue elaborado bajo reglas de responsabilidad social y ambiental.

El objetivo principal de este negocio es el mercado europeo considerado como el de mayor consumo y poder adquisitivo en el mundo y con una alta población económicamente activa.

El mercado americano es muy exigente pero considerando la oferta que tiene de artesanías está dispuesto a pagar menos por los artículos y reconoce menos el trabajo de los artesanos, a diferencia del mercado europeo el cual es mucho más exigente que el americano pero son mucho más serios al negociar y reconocen el trabajo artesanal. Lo orgánico, artesanal y gourmet es muy cotizado en el mercado europeo y estadounidense lo cual hace que la demanda de nuestras artesanías aumenten, sobre todo considerando las tendencias del cuidado al medio ambiente, la inclinación a todo lo que es elaborado de materiales naturales y con una elaboración amigable con el medio ambiente.

Con respecto a la tendencia en el sector tecnológico podemos ver que la tecnología evoluciona rápidamente, haciendo necesario que la población mundial se integre a este proceso que es parte de un mundo y economía ya globalizada. A nivel de Latinoamérica podemos decir que el acceso a la tecnología todavía tiene una brecha, mientras que en el caso de América del Norte, La Unión Europea y algunos países en Asia tienen sus vidas atadas a la tecnología, llegando al punto de ser dependientes de esta. El uso de celulares, computadoras portátiles, tabletas aumentan diariamente alrededor del mundo. Gracias a este crecimiento en el uso de dispositivos como los ya mencionados el comercio internacional se ha visto beneficiado en gran magnitud haciendo posible el llegar al consumidor con mayor facilidad y logrando que la vida de este sea mucho más descomplicada a la hora de comprar.

El crecimiento del e-commerce es uno de los factores que más nos influye en este negocio, las compras en internet van en aumento, se puede comprar

cualquier tipo de artículo en cualquier lugar del mundo y tenerlo en tu puerta aproximadamente en una semana.

Para llevar a cabo el desarrollo de esta actividad hemos tenido en cuenta las oportunidades que nos ofrece el mercado, el incremento de los usuarios de internet, y lo que es más importante las perspectivas de que este incremento es cada vez mayor, esto lo podemos comprobar por medio la penetración que tiene el internet en el mundo, y según la población de cada continente y el número de usuarios, como podemos ver a continuación:

Tabla 1. Estadísticas Mundiales del Internet y de la Población

ESTADÍSTICAS MUNDIALES DEL INTERNET Y DE LA POBLACION				
	Población (2011 Est.)	Usuarios, Dic. 31, 2000	Usuarios, dato Marzo 31, 2011	% Población (Penetración)
Africa	1,037,524,058	4,514,400	118,609,620	11.40%
Asia	3,879,740,877	114,304,000	922,329,554	23.80%
Europa	816,426,346	105,096,093	476,213,935	58.30%
Oriente Medio	216,258,843	3,284,800	68,553,666	31.70%
Norte América	347,394,870	108,096,800	272,066,000	78.30%
América Latina/ Caribe	597,283,165	18,068,919	215,939,400	36.20%
Oceanía/ Australia	35,426,995	7,620,480	21,293,830	60.10%
TOTAL MUNDIAL	6,930,055,154	360,985,492	2,095,006,005	30.20%

Tomado de: (Exitó Exportador, 2012)

Tabla 2. Usuarios de Internet en Europa

USUARIOS INTERNET EN EUROPA				
Región de EUROPA	Población (Est. 2012)	Población % Tabla	Usuarios, Junio 30, 2012	Penetración (% Población)
Union Europea	503,824,373	7.20%	368,021,986	73.00%
Resto de Europa	317,094,073	4.50%	150,490,123	47.50%
TOTAL EUROPA	820,918,446	11.70%	518,512,109	63.20%

Tomado de: (Exitó Exportador, 2012)

Tabla 3. Usuarios de Internet en la Unión Europea

USUARIOS DE INTERNET EN LA UNION EUROPEA				
UNION EUROPEA	Población (Est. 2012)	Usuarios, en 2000	Usuarios, Junio 30,	Penetración (% Población)
Alemania	81,305,856	24,000,000	65,483,860	83.00%
Austria	8,219,743	2,100,000	6,559,355	79.80%
Belgica	10,438,353	2,000,000	8,489,901	81.30%
España	47,042,984	5,387,800	31,606,233	67.20%
Francia	65,630,692	8,500,000	52,228,905	79.60%
Italia	61,261,254	13,200,000	35,800,000	58.40%
Luxemburgo	509,074	100,000	462,697	90.90%
Reino Unido	63,047,162	15,400,000	52,731,209	83.60%

Tomado de: (Exito Exportador, 2012)

La Unión Europea es el mercado más atractivo debido al poder adquisitivo que este tiene, bienes suntuarios dejaron de consumirse debido a la crisis mundial del 2008 pero se recupera rápidamente y las importaciones de estos países se han regulado.

“Aumenta la demanda de la compra de conveniencia y los productos importados pueblan las estanterías de los supermercados, pero al mismo tiempo hay un importante grupo de consumidores que buscan la individualidad, lo auténtico, lo artesano y autóctono, como contrapunto a la producción en masa. Una tendencia de consumo susceptible de afectar a múltiples sectores económicos, entre ellos el turismo (“búsqueda de parajes únicos”), los productos de consumo (preferencia por productos artesanales frente a la producción industrial) o la alimentación (elección de productos autóctonos o biológicos).

Por ello las compañías deberían pensar en añadir la “autenticidad” a su agenda corporativa. Atributos de marca como “tradicional”, “con denominación de origen”, “ético” o “hecho a mano” resultan muy atractivos para estos consumidores.” (TENDENCIAS DE CONSUMO EN EUROPA, 2006)

Tabla 4. Principales Importadores Mundiales de Artesanías

PRINCIPALES IMPORTADORES MUNDIALES DE PRODUCTOS DEL SECTOR ARTESANIAS					
Valor Miles de USD					
Importadores	2007	2008	2009	2010	2011
America	23,032,729	19,358,290	14,926,035	17,937,657	19,536,259
Reino Unido	10,067,911	8,653,302	6,408,426	7,822,755	9,861,367
Emiratos Arabes Unidos	5,006,551	6,455,308	12,090,538	10,278,128	6,232,021
Suiza	5,278,224	6,124,453	5,200,890	8,420,403	10,323,434
Hong Kong	4,599,203	5,770,141	4,849,114	7,068,219	11,250,655
Francia	3,174,996	3,462,889	3,004,070	3,476,556	4,342,981
Alemania	2,850,538	3,112,968	2,789,180	3,032,206	3,613,812
Japón	2,603,618	2,786,909	2,099,537	2,397,341	2,610,782

Tomado de: (Análisis del Sector Artesanías - PROECUADOR, 2013)

Como podemos ver en la tabla 4, Alemania está dentro de los 10 principales países importadores de artesanías, en el 2009 se nota que las importaciones bajan probablemente debido a la crisis financiera del 2008 pero en el 2010 estas se recupera y siguen en alza, lo cual da el campo para buenas predicciones de exportación de artesanías a Alemania.

2.2.4. Estructura de la industria

Sitios de producción a nivel nacional: 467

Distribución

- Sierra: 297 (63.5%)
- Costa: 132 (28.2%)
- Amazonia: 37 (7.9%)
- Galápagos: 1 (0.2%)

Principales clusters artesanales (FRANCO, 2006)

- Cerámica: Manabí: 539; Guayas: 232; Azuay: 329; Loja: 136; Amazonía: 76; Cotopaxi: 30; y, Carchi: 20 talleres

- Paja Toquilla: Cañar: 3.341; Manabí: 1.072; Esmeraldas, Guayas y el Oro: 2.219 talleres
- Joyería: Azuay: 741 talleres; Guayas: 250 talleres
- Textiles y tejidos: Imbabura, 45.9%; Tungurahua: 397 talleres (5.15%)
- Tagua y afines: Guayas, Manabí y Esmeraldas: 348 talleres
- Tallados de madera: Imbabura: 468 talleres

En el sector de artesanías podemos ver que existe un sin número de artículos hechos a manos de todas las regiones del país. Cada provincia se especializa en algo ya sea textiles, cerámica, joyería, paja toquilla, etc.; lo que nos da la oportunidad de tener una amplia gama de productos de exportación y más que nada la producción no está concentrada en una sola empresa, los creadores de estas obras de artes son pequeños artesanos ecuatorianos, estos sin muchos recursos y con alta competencia entre ellos. Existe un alto nivel de oferta de estas artesanías pero lo primordial para que logre ser un producto de exportación es que estos artículos cuenten con buena calidad de materiales y trabajo artesanal.

Al momento en el mercado sobre todo en el textil que en el que más va enfocado este proyecto siendo específicamente los tapices y bordados, existe una gran oferta en la Feria de Otavalo, en la cual encontramos varios puestos de venta de este tipo de productos de los cuales algunos son comerciantes y no productores directos de estos artículos.

Los sombreros de paja toquilla son famosos alrededor del mundo y muy cotizados, su elaboración a mano y su precioso acabado hace que sean piezas únicas elaboradas en Ecuador, actualmente estos sombreros se fabrican en "Sígsig, Chordeleg y Cañar, salen diariamente hacia Cuenca, donde se procesan industrialmente y se exportan hacia más de 100 países. Estos accesorios también se tejen y exportan desde Montecristi, aunque el 90 por ciento procede de Azuay. Este sector mueve anualmente unos ocho millones de dólares. Estados Unidos, Alemania, Francia, Italia, Chile, Japón, los

principales mercados de comercialización de estos sombreros que pueden llegar a costar hasta 5.000 dólares.” (DIARIO EL TIEMPO - CUENCA, 2012)

En el parque El Ejido tenemos una amplia variedad de cuadros pero entre estos expositores tenemos a artistas que plasman sus obras en una hoja de cacao, es un trabajo muy minucioso, se nota el talento del artista y el material utilizado para esto es 100 % natural.

Al momento existen algunas empresas comerciantes de una amplia variedad de artesanías generalmente situadas en las zonas turísticas del país. Entre estas están:

- Folklore Olga Fisch, tiene objetos de colección.
- TheEthnic Shop
- Fundación Guayasamín
- Mercado Artesanal La Mariscal
- Wami Artesanías
- The Andes Folklore
- Plaza de Ponchos, feria todos los fines de semana en Otavalo.
- SumacDesigns- *Especialidad:* tapices-Salasaca
- La Paja Toquilla- sombreros – Cuenca

Ventas por Internet

- Artesanías Ecuatorianas - www.artesaniasecuadorianas.com
- The Ethnic Collection - www.ethniccollection.com. Al momento exportan a E.U. , Alemania, Francia, Italia, España y Rusia.
- Olga Fisch - www.olgafisch.com
- The Panama Hat Shop - www.panamahatshop.com

Y Michel Ferragu, de nacionalidad francesa importador al por mayor de artesanías desde hace 35 años, dijo que compra productos exclusivamente de América Latina, principalmente de México, Brasil y Bolivia; y que desde hace

dos años ha reanudado contactos con artesanos ecuatorianos que han comenzado a exportar sus productos.

2.2.5. Cadena de Valor Artesanías



2.2.6. Canales de distribución

Actualmente el principal canal de distribución que los artesanos utilizan para llegar al mercado local y para turistas son las ferias artesanales, podemos encontrar en Quito el Mercado Artesanal en la Mariscal, en el Parque El Ejido se encuentra todo tipo de cuadros, en el Mercado de los Ponchos tenemos en su mayoría artículos tejidos y en Zuleta una amplia variedad de bordados a mano.

Para la exportación de estos artículos, el gobierno implementó el programa Exporta Fácil que ha generado que en su primer año exista 5.300 exportaciones (Exporta Fácil, 2012) para que los artesanos puedan hacer llegar sus productos a otros países y no dependan de los intermediarios. Generalmente existen intermediarios, comisiones del gobierno o empresas privadas con contratos en el extranjero.

El principal canal para llegar a los clientes es el internet, actualmente las poblaciones rurales no cuentan con acceso o no saben el manejo de este, mientras que para los clientes o el segmento al que se está enfocando la empresa es parte de su vida diaria, haciendo que la publicidad online esté bien encaminada. Gracias al e-commerce y los sistemas seguros de pago online se ha facilitado y agilitado el intercambio de productos y servicios. Actualmente en el internet se puede ver infinidad de empresas que ofrecen sus servicios o productos a través de la web, de esta manera aumentan su rentabilidad y disminuyen sus costos operativos, los consumidores en la actualidad buscan el tener todo a su alcance y sin complicaciones debido a que el tiempo de cada persona cada vez es más valioso, esto ha llevado que muchas actividades de las personas estén atadas al uso del internet ya sea por trabajo, estudios, turismo, entretenimiento, etc.

2.2.7. Las 5 fuerzas de Porter

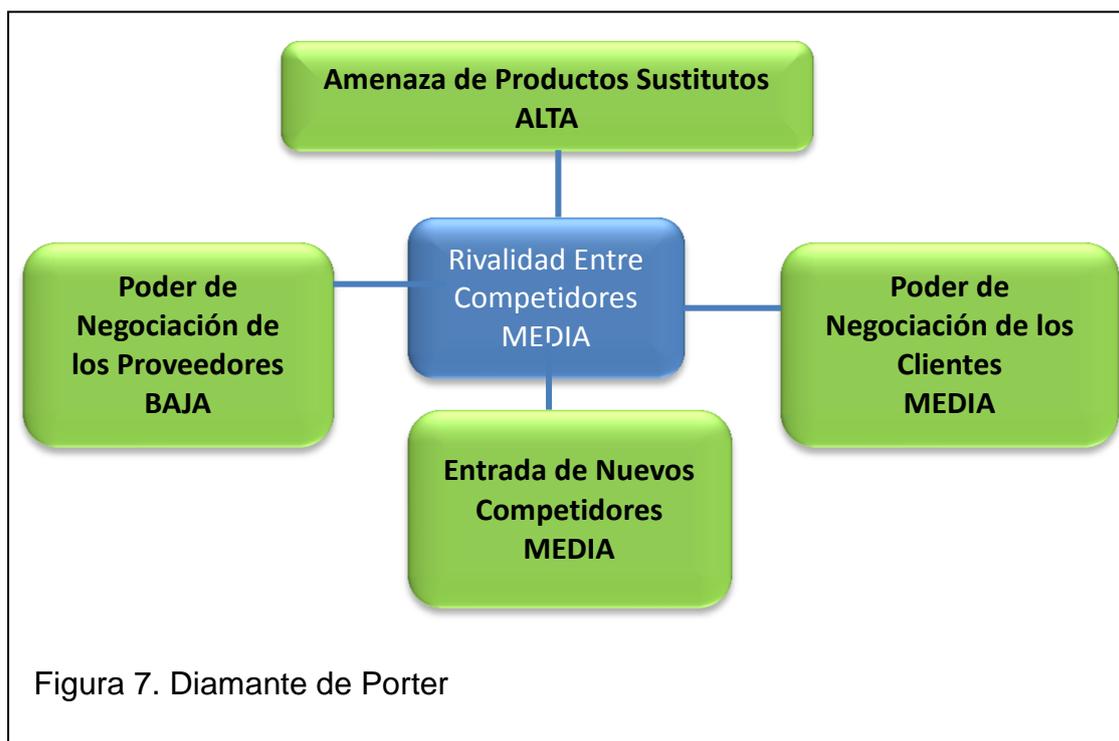


Figura 7. Diamante de Porter

Nuevos competidores

Se tiene que el nivel de entrada para nuevos competidores es medio porque el número de individuos que ven una alta rentabilidad en este negocio está

ascendiendo y es un negocio que no requiere de un alto nivel de inversión. Basado en esto, la empresa busca maneras de diferenciarse, brindando un buen servicio al cliente y buenas relaciones con los proveedores, ingresar a esta industria y establecer un negocio como el planteado es viable, con alta rentabilidad y gran potencial de expansión.

Amenaza de los sustitutos

La amenaza de productos sustitutos es alta. El producto sustituto para las artesanías son los artículos de decoración moderna producidos a grandes escalas o los de diseñador con un precio más alto dentro del mercado.

Poder negociación de los Clientes

El nivel de negociación de los clientes frente a la empresa es medio, debido a que estas artesanías no se encuentran en cualquier lugar, son artículos con valor agregado, en general la artesanía ecuatoriana tiene un alto nivel de calidad con respecto a las artesanías de otros países, son personalizadas en caso de requerirse, los clientes no requieren realizar un viaje largo para conseguirlas y los clientes de los mercados internacionales que se mencionó anteriormente están dispuestos a pagar precios rentables por estos artículos debido que reconocen el arduo trabajo de nuestros artesanos. La amenaza que se tiene son las artesanías de China o India que son de menor valor pero el consumidor a la vez está consciente del factor calidad que no es alto en estas artesanías.

Poder de negociación de los proveedores

Considerando toda la producción de artesanías ecuatorianas y del alto número de artesanos que existe, el nivel de poder de negociación de los proveedores es bajo. Existe actualmente tanta oferta de estos artículos en el mercado ecuatoriano que esto se puede ver reflejado en los precios a los que estos son vendidos en los mercados artesanales del país, por lo que es el punto más fuerte al poder alcanzar una alta rentabilidad en la venta de estos artículos,

dándo la oportunidad de brindar a los clientes un servicio de alta calidad en nuestra galería virtual y las entregas a su domicilio.

Intensidad de la rivalidad

Actualmente la competencia llega a un nivel bajo con respecto a las ventas on-line con servicio puerta a puerta, pero considerando el incremento de la población del internet y los intermediarios se requiere de factores de diferenciación (venta on-line, entrega inmediata, artesanías personalizadas, integración a una cultura, conocer sobre la elaboración de los artículos artesanales, etc.) para poder lograr llegar a nuestros objetivos.

Existe como competencia páginas de los asociaciones de artesanos que promocionan sus productos, también se encuentra páginas web de talleres artesanales pero estos dos no brindan un servicio completo como el de Quipus, de entrega en el domicilio del artículo o el pago por internet lo cual le complica la compra al cliente.

Las artesanías peruanas y bolivianas que son las más semejantes a las ecuatorianas ya tienen una alta participación en el mercado internacional vía on-line, estos serían los artículos que resultarían como competencia directa a los ecuatorianos.

2.3. La Compañía y el Concepto del Negocio

2.3.1. Definición del Negocio

Se busca con este proyecto la venta al exterior de artesanías u obras de arte ecuatorianas muy codiciadas en el extranjero, que es donde se las puede comercializar con mayor valor que en Ecuador, y localmente las encontramos a precios muy accesibles. Se desea llegar a los clientes a través del internet como herramienta para el comercio internacional y ampliación del mercado, utilizar el internet como vía de comunicación por su rapidez y alcance, y así ampliar el mercado para las artesanías debido a que la demanda del

consumidor ecuatoriano no es muy alta y tampoco está dispuesto a pagar altos precios por estos artículos debido a la oferta que existe de estos.

Hemos direccionado nuestro negocio a la venta on-line debido a que el comercio internacional ha buscado nuevas maneras de llegar a los consumidores, un nuevo estudio realizado por Zmags, ha revelado que los usuarios que desean hacer compras online optan por hacerlo en páginas web mediante ordenadores personales o portátiles mayoritariamente. Otros datos interesantes sacados de este estudio indican que el 52% de los consumidores son típicamente mujeres, con una media de edad de 40 años. El 81% de estos usuarios son activos en Facebook y les encanta hacer compras online: el 40% dice que hacer compras online les hace más felices. (Martin, 2012)

Quipus Shop es una empresa ecuatoriana que ofrece servicios en comercialización de productos artesanales, entre estos principalmente están (Ver Anexo 1):

- Tapices Salasacas
- Arte gráfica en hoja de cacao
- Tejidos de Zuleta

Se iniciará con una gama no muy amplia, con la opción de integrar más artículos. Aportando con el desarrollo económico de comunidades dedicadas a esta noble labor; exportando productos personalizados de alta calidad con tiempos de producción y entrega efectivos, proyectándonos a mercados internacionales.



Figura 8. Bordados Zuleta



Figura 9. Arte Orgánico



Figura 10. Tapices



Figura 11. Tapiz

2.3.2. Nombre, Logo, Slogan



2.3.3. Estructura legal de la empresa

La forma jurídica bajo la cual se va a constituir nuestra organización Quipus Shop será conformada como una compañía anónima, conformada por dos accionistas aportaciones individuales equitativas del 70% del capital necesario y el 30% financiado por los bancos. El presente negocio según los estatutos de la empresa puede adquirir prestamos para PYMES con garantía patrimonial del deudor los cuales se encuentra a una tasa del 11,23% en promedio. Para constituir la empresa, la Súper Intendencia de Compañías exige los siguientes requisitos: (Ver Anexo 2).

La oficina de exhibición se encontrará en el sector de la República del Salvador, una zona muy comercial, cerca de las principales oficinas de correos. (Ver Anexo 3). Los proveedores de los productos artesanales serán artesanos principalmente de Imbabura, Cotopaxi y Tungurahua que han sido evaluados anteriormente por su nivel de habilidad y profesionalismo en todo aspecto.

2.3.4. Filosofía Institucional

Misión

Ofrecemos a nuestros clientes alrededor del mundo la oportunidad de conocer y formar parte de la cultura ecuatoriana, poniendo a su alcance las mejores piezas de arte y artesanías, y así lograr que las destrezas y técnicas de nuestros artesanos sean conocidas y se desarrollen aun mas para de esta manera apoyar a un grupo de personas llenos de habilidades únicas. Ponemos a su disposición piezas 100 % garantizadas elaboradas a través procesos amigables con el medio ambiente

Visión

Buscamos en 6 años llegar a ser una empresa reconocida en el mercado internacional por la exclusiva atención a sus clientes y la facilidad de formar parte de otra cultura, haciendo que nuestras artesanías sean conocidas y deseadas alrededor del mundo. Dando trabajo a los artesanos y artistas ecuatorianos para así lograr un crecimiento económico del país y sus habitantes.

Valores corporativos

Puntualidad: respetar el tiempo de nuestros clientes en las entregas de sus compras

Respeto: cuidar el medio ambiente para nuestras futuras generaciones

Honestidad: Reconocer el fuerte trabajo de nuestros artistas y artesanos

Igualdad: aceptar las diferencias culturales

Perseverancia: mejorar cada día para brindar a nuestros clientes y a nuestro equipo lo mejor de una cultura.

Pasión: cada artículo de nuestra galería es elaborado con el esfuerzo y amor por lo que hacen nuestros artesanos.

2.3.5. Estrategia de ingreso al mercado y crecimiento

2.3.5.1. Ingreso y desarrollo

Para el ingreso al mercado objetivo se debe determinar el canal de distribución más óptimo para el tipo de producto y mercado.

El tipo de canal:

Productores Consumidores: esta es la vía más corta y rápida que se utiliza en este tipo de productos. La forma que más se utiliza es la venta de puerta en puerta, la venta por correo, el telemercadeo y la venta por teléfono. Los intermediarios quedan fuera de este sistema. Las decisiones sobre los canales de distribución dan a los productos los beneficios del lugar y los beneficios del tiempo al consumidor. Considerar los productos exclusivos, los cuales deben encontrarse solo en ciertos lugares para no perder su carácter de exclusividad; en este caso, el consumidor está dispuesto a realizar algún esfuerzo, mayor o menor grado, para obtenerlo según el producto que se trate.” (Ricoverti Marketing, 2013)

Para desarrollar este proyecto nos dedicaremos al desarrollo de plataformas virtuales como plaza y canal de distribución. En otras palabras nuestra principal herramienta para la comercialización de estos productos será el Internet. Por lo que la estrategia que utilizaremos será la de “CANALES NO TRADICIONALES, con frecuencia los arreglos de canales no tradicionales ayudan a diferenciar el producto de una compañía de los de sus competidores. Los canales no tradicionales limitan la cobertura de una marca, le ofrecen al fabricante que sirve a un nicho una forma de obtener acceso al mercado y ganar la atención del cliente sin tener que establecer intermediarios de canal.” (Ricoverti Marketing, 2013)

Preferimos usar canales cortos de distribución a pesar que los costos de distribución son más elevados que usar intermediarios especializados, esto se

debe que deseamos mantener el control del producto, su calidad y forma de presentación.

Nuestro principal medio de comunicación y comercialización será una página web www.quipushop.com en la cual se mostrará la cartera de productos artesanales para su promoción y venta. El contenido de la misma estará conformado por una breve reseña informativa de Ecuador, catálogos de las distintas categorías de productos a ofrecer, información sobre los materiales y antecedentes de los productos para así generar un vínculo de conciencia social sobre la adquisición de los mismos.

Como **ESTRATEGIA DE PENETRACIÓN**, la empresa va a necesitar hacer publicidad, y la mejor opción hasta que la página comience a tomar poder en los buscadores de la red sería a través de la publicidad online en los canales de Google y Facebook, en los que se va a poder enfocar la inversión específicamente en las personas que estén buscando artesanías o productos similares. Estos medios de publicidad y comunicación dan la oportunidad de pagar únicamente por el número de personas que se han interesado verdaderamente en nuestros productos con el sistema de cobro CPC (Costo por Clic) pudiendo administrar diariamente el presupuesto para la campaña.

Para alcanzar las metas propuestas la organización ha diseñado una estrategia de marketing que se basa, sobre todo, en la promoción a través de redes sociales y buscadores como Google (Google Adwords), los cuales nos permiten segmentar nuestro mercado objetivo al 100%.

Estos medios nos ayudan a enfocarse mejor en el mercado que esté más interesado en los productos y con ello se va a saber dónde poner mayor porcentaje del presupuesto.

Otra estrategia importante es la presencia de la empresa en ferias que se realizan en Berlín, ferias especializadas en el área de artesanías o decoración. En la sección 4.6. Promoción y Publicidad se menciona de manera más amplia cada una de las estrategias de comercialización y publicidad.

Ya que los productos que se exportaran serán exclusivos, se realizará **ESTRATEGIA DE DIFERENCIACIÓN DEL PRODUCTO** la cual es aplicable a muchos de los productos ya que se pueden diferenciar en cuanto a su forma, diseños, características, nivel de calidad, uniformidad, durabilidad, confiabilidad y estilo.

Se dará al cliente la oportunidad de conocer nuestra cultura a través de las artesanías y arte que elabora nuestra gente. Tendrá acceso a todos estos artículos diferentes a los que no está acostumbrado a comprar y lo podrá hacer desde la comodidad de su casa y sus compras serán entregadas en su domicilio. Adicionalmente los artículos podrían ser personalizados (caja de madera con inscripción de descripción del producto e historia de la elaboración y proveniencia del producto, video de la elaboración del producto o inscripciones adicionales en el artículo) si el cliente lo desea.

2.3.5.2. Potencial de crecimiento

Se inicia con productos de mayor demanda y facilidad de adquisición como son manteles bordados, alfombras y tapices, bolsos, sombreros de paja toquilla y cuadros, pudiendo ser personalizados si el cliente lo desea. Eventualmente considerando la gran gama de productos que ofrecen nuestros artesanos tenemos la posibilidad de diversificar los productos y ofrecer prendas de vestir (vestidos, pantalones, camisas, ponchos, chales, sacos, bufandas, guantes), accesorios (collares, pulseras, aretes, anillos), calzado y artículos de decoración.

2.3.6. Análisis FODA

Fortalezas

- Enfoque diferente a las páginas tradicionales de venta de artesanías, ofrecemos exclusividad y personalización, página interactiva, promoción de los artículos y del país.
- La página web será de fácil comprensión, amigable y dinámica para que sea una experiencia agradable para el cliente.

- Orientados en las necesidades de los clientes en la personalización de los productos artesanales a través de las opciones generadas en la página web.
- Nuestro dominio al terminar en .com nos hace globales.
- La pagina estará disponible en tres idiomas español, inglés y alemán
- Las compras son fáciles de realizar, se ofrecen varias vistas del artículo, detalle de los materiales usados y pago con tarjeta de crédito.
- La entrega de los artículos es de máximo 20 días al menos que el artículo sea personalizado con detalles que requiera el cliente.
- Servicio de tracking del paquete.
- Recargo al cliente una vez enviado el paquete.
- Presentación profesional de la página y del producto.

Debilidades

- Falta de conocimiento en la cultura del país en los que nos enfocamos. Esto puede generar un desentendimiento en las necesidades de los mismos.
- El idioma es una barrera que tendremos que minimizarla con personal capacitado dentro de la empresa.
- No tenemos contacto directo con nuestros potenciales clientes, sin embargo llegaremos a ellos a través de todos los medios digitales posibles.
- Falta de información de gustos y preferencias.
- Alta inversión en marketing en un país extranjero.
- Desconfianza del cliente.

Oportunidades

- Existe una fuerza laboral de artesanos ecuatorianos dispuestos a trabajar para producir las artesanías necesarias para la venta
- Las diferentes estaciones climáticas de los países nos dan la oportunidad de generar distintas tendencias de vestimenta o accesorios.
- Existen pocos artículos artesanales realizados a mano y personalizados en países europeos y además existe una gran diferencia tanto en los materiales usados como en los diseños en relación a las artesanías ecuatorianas de las europeas.
- Las ferias nacionales e internacionales.
- Alianzas estratégicas con las empresas exportadoras de cacao, producto ecuatoriano reconocido mundialmente.
- La falta de profesionalismo en la presentación y procesos de empresas competidoras.

Amenazas

- Posibles Aranceles o restricciones de importación por parte de la Unión Europea.
- La competencia (www.propueblo.org, www.EcuadorMall.com, www.camari.org, www.olfafisch.com, <http://www.ethniccollection.com>) ya tienen algunos años en la web, por lo que ya tienen usuarios que conocen su dominio.
- Pocas leyes con respecto a temas digitales en el país.
- Alza en el precio de materias primas.

CAPITULO III

3. INVESTIGACIÓN DE MERCADOS Y SU ANÁLISIS

3.1. Justificación

Observando la acogida que tienen las artesanías ecuatorianas por los visitantes extranjeros y las tendencias existentes del mercado hacia todo lo que sea elaborado de una manera natural, la alta valoración de la mano de obra y el aumento del uso del internet para cualquier tipo de adquisiciones; realizando este estudio llegaremos a determinar la demanda, preferencias y precios con los que podrían ingresar estos artículos en el extranjero.

3.2. Planteamiento del Problema

Problema Administrativo

Crear o no una galería virtual de artesanías ecuatorianas dirigida al mercado extranjero, principalmente al mercado alemán.

Problema de Investigación de Mercado

Determinar la viabilidad de la creación de una galería virtual de artesanías ecuatorianas dirigida para el mercado extranjero, especialmente al mercado europeo con alto potencial de diversificación de productos y de países en los que estos pueden ser promocionados.

3.2.1. Objetivo de la investigación

Con la investigación de mercados se logrará determinar la viabilidad de la creación de una galería virtual de artesanías ecuatorianas dirigida al mercado alemán a través de una investigación cualitativa y cuantitativa, descriptiva y concluyente en la ciudad de Quito parcialmente en algunos de los países objetivo como Alemania , Suiza e Inglaterra, y base de datos estadísticos obtenidos de la web; en un periodo de 3 meses.

3.2.2. Necesidades de información y fuentes

Para realizar una eficiente inteligencia de mercado se necesita información de cuatro factores clave que son los clientes, la competencia, los sustitutos y los proveedores.

3.2.2.1. Clientes

- Determinar a principales y potenciales clientes.
- Conocer la situación política, económica, social y tecnológica del mercado objetivo y alternativos
- Identificar cuáles son los gustos, tendencias en sus consumos
- Conocer el nivel de compras on- line, uso o penetración al internet de hombres y mujeres, e ingresos
- Determinar qué precio estarían dispuesto a pagar por una artesanía latinoamericana.

Fuente: Para obtener toda esta información sobre los clientes se utilizará entrevistas a expertos como fuente primaria y como fuente secundaria se obtendrá información de páginas web, reportes o artículos publicados.

3.2.2.2. Proveedores

- Identificar en donde están ubicados, que tan accesibles son, cuántos proveedores existen en promedio.
- Conocer los precios de los artículos artesanales
- Conocer los procesos y la variedad de artesanías que elaboran.

Fuente: Se obtendrá esta información de entrevistas a proveedores e información de páginas web, reportes o artículos publicados como fuente secundaria.

3.2.2.3. Sustitutos

- Identificar cuáles son y principales características.
- Determinar el origen y que línea de productos tienen.

- Identificar precios de venta.
- Conocer a donde los exportan.

Fuente: Se utilizará páginas web y artículos publicados como fuente secundaria.

3.2.2.4. Competencia

- Determinar si existe una competencia directa, quién son y cuántos existen
- Identificar que tipos de productos exporta y a que países envían los artículos.
- Determinar si tienen algún factor diferenciador.
- Determinar si tienen servicio de compra on-line y entrega en la puerta del cliente.
- Identificar precios de venta.

Fuente: En este caso se utilizará entrevistas a propietarios de empresas de artesanías como fuente primaria y, páginas web y artículos publicados como fuente secundaria.

3.2.2.5. Otros

Determinar costos, tiempos y paquetes de envío.

Fuente: Se realizará una investigación de campo acudiendo a los diferentes Courier de la ciudad.

3.3. Investigación Cualitativa

3.3.1. Entrevistas con expertos

Las entrevistas fueron realizadas con el fin de obtener información relevante sobre el proyecto y la factibilidad de este.

Entrevista N° 1

Ing. Carlos Mora, encargado de Proyectos y Servicios Económicos en la Cámara de Industrias y Comercio Ecuatoriano- Alemana, se encarga de brindar asesoría para las empresas que quieran hacer negocios en Alemania o Ecuador, esta organización provee datos importantes para conocer el mercado alemán o ecuatoriano, como datos estadísticos, estudios de mercado contactos con ministerios y el estudio de la viabilidad de inversión en Ecuador.

El ingeniero contó un poco más sobre Alemania como país, dejando muy claro su alto nivel tecnológico, siendo líder en conocimiento e investigación.

“Impulsan mucho la educación e investigación, lo cual hace que se elaboren constantemente productos nuevos, Alemania tiene escasos recursos naturales y materia prima limitada, por lo que invierten en el talento humano para el desarrollo industrial.” (BURBANO, 2012)

Con respecto a las exportaciones que se realiza a Alemania la mayoría se trata de productos tradicionales como el cacao fino de aroma, banano, jugos, camarón , enlatados, madera y rosas, el sector de artesanías todavía no ha sido explotado en este país lo cual es una ventaja para el proyecto.

Se califica al consumidor alemán “Exigente, es una persona que no le gusta gastar mucho, sin embargo por un producto exclusivo y de alta calidad podría considerarlo.” (BURBANO, 2012)

Mora comenta que es muy importante ubicar a este nicho de mercado interesado por artículos diferentes, generalmente es un consumidor con un nivel adquisitivo alto, ubicado en las ciudades más desarrolladas e industrializadas. Es muy importante que el producto sea de buena calidad, el buen servicio al cliente es indispensable y garantías que respalden el producto.

Las ventas por internet en Alemania son cada vez más altas y es país líder en compras por internet, generalmente existe adquisiciones de libros, ropa artículos tecnológicos o artículos fuera de lo común.

Entrevista N° 2

Entrevista realizada a Pilar Cano, Gerente General de la empresa Olga Fisch.

Olga Fisch es una de las empresas de artesanías más reconocidas en el mercado principalmente por su alta calidad, buenos acabados, y modelos exclusivos.

En la tienda se venden artículos artesanales como tapices, bordados, joyas, cuadros, placas con figuras precolombinas, sombreros, carteras, etc.

“Los productos que más se venden en la tienda son los tapices, joyas y placas, son principalmente comprados por turistas o extranjeros residentes en Ecuador.” (CANO, 2012)

Con respecto a las ventas a través de su página web, Pilar informa que las ventas no son muy altas y la mayoría son a Estados Unidos y Noruega. Y esto también influye como ella lo dijo al poco énfasis de promoción on-line de los productos.

Entrevista N° 3

La artesana Luzmila Ruiz, propietaria de Artesanías El Cóndor, taller y tienda artesanal ubicada en la plaza principal de Peguche. En este taller se fabrican diferentes productos artesanales en su mayoría productos tejidos como gorros, guantes, ponchos, medias, tapices, etc.

“Llevo 33 años tejiendo, y tenemos muchos años en el mercado. A los turistas les gusta mucho nuestro producto, los colores brillantes y llamativos les agrada mucho, también tienden a comprar artículos con figuras de animales o precolombinas.” (RUIZ, 2012)

Los artesanos de este taller tratan de mantener una buena calidad en sus productos, tiene diseños diferentes a los que encontramos en la plaza de Ponchos, tratan de darle un valor agregado al producto y varían sus diseños una vez al año.

2.4.1. Técnica descriptiva – cuantitativa

Se basará en dos técnicas de investigación, cualitativa descriptiva y cuantitativa descriptiva.

Búsqueda de artesanías o artículos relacionados a través de Google

A través de la herramienta de Google Adwords nos ayudamos identificando las búsquedas realizadas por los navegantes en internet con respecto a artesanías o artículos relacionados, lo cual nos permite tener una mejor idea de la demanda existente y potencial para la viabilidad del proyecto.

Tabla 5 Búsqueda de Artesanías Mensuales en Google

BUSQUEDAS MENSUALES EN GOOGLE			
	Suiza	Alemania	Reino Unido
IDIOMA	Alemán - Francés	Alemán	Inglés
Artículos hecho a mano	50,080	60,600	90,000
Artículos únicos hechos a mano para regalo	67,589	70,500	50,000
Ecuador artesanías	300	870	500
Sombreros de paja toquilla	160	450	8,386
Venta de artesanías y artículos hechos a mano	105	170	1,000
Total búsquedas relacionadas	118234	132,590	149,886

Tomado de: (Google Adwords)

A través de la herramienta de Google Adwords pudimos realizar una identificación de palabras relacionadas a nuestro producto y definir el número aproximado de búsquedas mensuales que tienen en estos países. Se pudo ver que en el Reino Unido la búsqueda por internet de los sombreros de paja toquilla es mayor a los otros dos países. También podemos deducir que en

países como Suiza nuestra artesanía todavía no es conocida y en Alemania el nivel de conocimiento actual de artesanías ecuatorianas existe pero no en un alto grado.

3.5. Inteligencia de Mercados

Se define a la inteligencia de mercados como una disciplina propia de la gestión estratégica de las empresas, la inteligencia de mercados permite, mediante un flujo permanente de información, conocer en forma más profunda el mercado y el desempeño de la empresa dentro de éste. (Roe Smithson & Asociados, 2009)

3.5.1. Selección de Países

La presente investigación se la realizará a través de inteligencia de mercados utilizando fuentes secundarias. Se determinará los posibles mercados en los cuales se podría ejecutar este proyecto y se realizará el análisis de factores importantes para la determinación del mercado objetivo final.

Para poder definir los países objetivos se tomaron pilares importantes al medir el nivel de competitividad de los países, los cuales son presentados por el Foro Económico Mundial. Como mercados objetivos se ha seleccionado: Mercados principales: Suiza, Alemania e Inglaterra, y Mercados Alternativos: Estados Unidos, Canadá y Suecia, según el Foro Económico Mundial se puede apreciar en la tabla 6 el ranking de competitividad alcanzados por estos países.

12 pilares para medir la competitividad de un país

- Instituciones
- Infraestructura
- Ambiente macroeconómico
- Salud y educación primaria
- Educación secundaria y entrenamiento
- Eficiencia del mercado
- Eficiencia del sector laboral

- Desarrollo del mercado financiero
- Preparación tecnológica
- Tamaño del mercado
- Sofisticación de los negocios
- Innovación

A continuación se muestra la tabla del ranking de competitividad de los países. Se puede ver que Suiza lidera el ranking cumpliendo con las principales características de competitividad.

Tabla 6. Ranking de Competitividad de los Países

Ranking de competitividad mundial 2011- 2012		
PAIS	LUGAR	PUNTUACION
Suiza	1	5.74
Suecia	3	5.61
Estados Unidos	5	5.43
Alemania	6	5.41
Inglaterra	10	5.39
Canada	12	5.33

Tomado de: (World Economic Forum, 2012)

3.5.2. Evaluación del Mercado

Considerando que nuestro producto es un bien suntuario y es dirigido a consumidores que tengan altos ingresos económicos, valoren los artículos hechos a mano, tengan un alto grado de uso del internet y curiosidad por otras culturas analizaremos los siguientes países:

Suiza

Suiza con un índice de 5.74 se ubica en el primer lugar en competitividad mundial. Consta de un alto desarrollo tecnológico y de innovación, también es

reconocido por su estable sistema financiero. Además su población es altamente productiva y comprometida a su trabajo, sin dejar atrás el alto compromiso de las instituciones públicas para el desarrollo y crecimiento económico del país, bajo nivel de corrupción y una infraestructura excelente. Por último, Entorno macroeconómico de Suiza es uno de los más estables del mundo en un momento en que muchos las economías vecinas siguen luchando en esta área. (World Economic Forum, 2012)

Estados Unidos

Estados Unidos tiene un índice de 5.43 con el que se ubica en el quinto lugar, esta economía a partir de la crisis del 2008 ha bajado su nivel de competitividad en el ranking pero a pesar de esto todavía sigue liderando en la mayoría de pilares de competitividad, las características como país son muy buenas, educación , desarrollo tecnológico, grandes y sofisticadas compañías, sus empresas públicas tienen una buena calificación en transparencia, de igual manera su infraestructura es excelente lo cual permite un desarrollo económico continuo. Uno de los factores preocupantes es la falta de confianza en los gobiernos, el índice de desempleo y el alto nivel de endeudamiento del país, lo cual podría afectar a nuestro negocio considerando que el producto que se ofrece no es de primera necesidad pero considerando que el producto es direccionado a un nicho de la población y que el país en los últimos años se ha recuperado todavía sigue siendo un mercado muy atractivo. (World Economic Forum, 2012)

Alemania

Alemania tiene un índice de 5.41 con el que se ubica en el sexto lugar. Esta es una de las economías de mayor crecimiento debido a su alto desarrollo tecnológico y numero de patentes, sus empresas son eficientes, sus procesos son casi inigualables y transparentes. Su gran tamaño domestico también nos da una fuerte oportunidad de poder atender a una mayor demanda del producto.

Inglaterra

Inglaterra tiene un índice de 5.39 con el que se ubica en el décimo lugar. El Reino Unido es una de las naciones principales en el mundo en cuanto a industria y comercio. Siendo el centro de la Revolución Industrial, es un mercado bastante interesante, se mantienen fuera del euro, a pesar de estar integrados a la Unión Europea, y siguen utilizando la libra esterlina y es uno de los países que más ha sobre salido y se ha mantenido estable en su economía, resulta atractivo el atacar a este mercado por su sofisticación y su nivel de poder adquisitivo, lo cual es una buena señal para atacar a un nicho de mercado.

Basado en el análisis de competitividad y otros factores como población, uso del internet, desarrollo urbano, crecimiento económico y e estabilidad política, entre estos seis países hemos escogido a Suiza, Alemania y Reino Unido como países potenciales para dirigir nuestro producto, a continuación se realizará un análisis macro y micro de estos tres países para definir cual se lo establece como mercado objetivo.

3.5.3. Macro entorno de los Países Seleccionados

Tabla 7. Matriz Macro de los Países

MATRIZ MACRO DE LOS PAISES			
	Suiza	Alemania	Inglaterra
INFORMACION GENERAL			
Nombre Oficial	Confederación Suiza	República Federal de Alemania	Reino Unido de Gran Bretaña e Irlanda del Norte
Capital	Berna	Berlín	Londres
Forma de Gobierno	República federal parlamentaria con democracia directa.	República federal parlamentaria	Monarquía parlamentaria
Mandatarios	Canciller - Corina Casanova	Presidente -Joachim Gauck Canciller - Angela Merkel	Reina - Elizabeth II Primer Ministro -David Cameron
Superficie	41.285 km ²	357.050 Km ²	243,610 Km ²
Población	7.952.600 habitantes	82.604.000 habitantes	62.698.362 habitantes
Hombres	49.3% -3.921.200 habitantes	49% - 40.475.960 habitantes	48.9% - 30.659.499 habitantes
Mujeres	50.7 % - 4.031.400 habitantes	51% - 42.128.040 habitantes	51.10 — 32.038.863 habitantes
Idiomas	Alemán, Francés, Italiano y Romanche	Alemán	Inglés, galés, gaélico irlandés, el gaélico escocés.
Moneda	Franco Suizo	Euro	Libra Esterlina
Tipo de cambio	1 CHF = 1,03 USD	0.80554 EUR = 1.24140 USD	1 GBP = 1,54 USD
Alfabetismo	99%	99%	99%

Religión	41,8% Católico-romanos, 35,3% Protestantes y otros	Protestante 38%, Católicos 34%, Musulmanes 1,7%, no afiliados o de otro 26,3%	Cristianos (anglicanos, católicos, presbiterianos, metodistas) 71,6%, Musulmanes 2,7%, Hindúes 1%, otros 1.6%, sin especificar o ninguna 23,1%.
Clima	Características típicas de las montañas: frío y copiosas nevadas.	El clima es intermedio entre marítimo y continental con precipitaciones frecuentes. Con la altura se incrementan el frío y las precipitaciones	Por lo general suave y templado, el clima está sujeto a cambios frecuentes, pero a menudo no a temperaturas extremas
Expectativa de vida	Los hombres 79.2 años y las mujeres 84.2 años.	hombres: 74,3 años y las Mujeres: 80.75 años	hombres: 77,95 años y las mujeres: 82,25 años
Educación	Es uno de los inversionistas más importantes del mundo en la educación.	Las mejores escuelas y más extensa del mundo y de los sistemas universitarios. Casi todas las escuelas primarias y secundarias y el 95 por ciento de las instituciones de educación superior son públicas.	Más del 90% de los estudiantes en el Reino Unido asisten a escuelas públicas de educación del estado. Inglaterra tiene algunas de las mejores universidades a nivel internacional.

Gobierno Y Política	Los objetivos de la política exterior de Suiza son los siguientes: - La coexistencia pacífica de personas de todas las naciones - La promoción y el respeto de los derechos humanos - La sostenibilidad ambiental - En representación de los intereses de las empresas suizas en el extranjero - Lucha contra la necesidad y la pobreza en el mundo	Alemania presenta el perfil político de una democracia moderna, el sistema se caracteriza además por una gran estabilidad, los gobiernos acostumbran a contar con mayorías sólidas. Alemania es miembro relevante de los principales organismos internacionales.	El Reino Unido pertenece a más organismos internacionales que cualquier otro país a excepción de Francia. Es miembro de la Unión Europea (UE) desde 1973. No forma parte de la Unión Monetaria.
PIB	\$324.5 billón (2010 est.)	\$2.94 trillón (2010 est.)	\$2.481 trillones (2010 est.)
PIB per cápita	\$42,900 (2010 est.)	\$35,700 (2010 est.)	\$ 39,604 (2011 est.)

Economía	<p>A pesar de la escasez de los recursos naturales, Suiza es una de las naciones más avanzadas y prósperas del mundo. El ingreso per cápita se encuentra entre las más altas del mundo, como son los salarios. El comercio ha sido la clave para la prosperidad de Suiza.</p>	<p>Por el desarrollo de su economía, es considerada en términos generales como la tercera potencia mundial y la primera de Europa. La economía alemana hasta ahora ha sido muy afectado por la crisis de deuda soberana en la eurozona, debido principalmente a la disminución de las exportaciones a los socios europeos del país.</p>	<p>Tiene la séptima economía más grande del mundo, tiene la segunda economía más grande de la Unión Europea, y es una gran potencia comercial internacional. Una muy desarrollada, diversificada economía de mercado, con amplios servicios de bienestar social proporciona la mayoría de los residentes con un alto nivel de vida.</p>
Exportaciones	<p>Las exportaciones (2010) - \$ 195 millones de dólares: Metal y las industrias químicas, instrumentos de precisión, relojes, maquinaria y electrónica - Los principales mercados son la UE, Estados Unidos, Canadá, la CEI, India, Brasil, Japón.</p>	<p>Exportaciones (2010): \$ 1408 mil millones: maquinaria, vehículos, productos eléctricos, productos químicos y productos farmacéuticos. Principales mercados: Francia, EE.UU.</p>	<p>Las exportaciones de bienes y servicios (2011): US \$ 782,7 mil millones. Las exportaciones de bienes principales: bienes manufacturados, combustibles, productos químicos, alimentos, bebidas, tabaco. Los principales mercados de exportación-. U.S, Unión Europea</p>

Importaciones	Las importaciones de bienes (2010) - \$ 176 millones de dólares): bienes de consumo (38%), equipos (19%), energía (7,1%), materias primas (28%). Principales proveedores: Unión Europea, EE.UU., Canadá, la CEI, África del Sur.	Importaciones (2010) : US \$ 1198 mil millones: maquinaria, productos eléctricos, productos derivados del petróleo, vehículos de motor. Mayores proveedores: China, Holanda, Francia, Estados Unidos.	Las importaciones de bienes y servicios (2011): \$ 827,6 mil millones. Las importaciones de bienes principales: bienes manufacturados, maquinaria, combustibles, productos alimenticios. Los principales proveedores de importación: EE.UU., Unión Europea y China.
Inflación	0.23 % - Inflación promedio 2011	2.3 % - Inflación promedio 2011	3,3% - Inflación promedio 2011
Tasa de desempleo 2011	3,4%	0.073%	0.079%
Industria	Sus principales industrias son la mecánica, eléctrica y química / farmacéutica.	Automovilístico, el sector químico, la maquinaria, la electrónica y la electrotecnia. La principal característica de la industria alemana reside probablemente en la capacidad para aplicar las tecnologías más modernas.	Tipos-de acero, ingeniería pesada y la fabricación de metal, textiles, vehículos de motor y de aeronaves, la construcción (7,0% del PIB), la electrónica, los productos químicos.

<p>Agricultura y Ganadería</p>	<p>El sector primario ocupa un lugar mínimo en la economía suiza. El coste de la agricultura no permite la exportación sin la ayuda del estado. Las tendencias son productos orgánicos y amigables con el medio ambiente. La explotación del ganado vacuno es prácticamente igual de importante que la ganadería porcina.</p>	<p>Alemania presenta la estructura económica propia de un país altamente desarrollado, donde la agricultura tiene un escaso peso en el PIB. El principal cultivo es el cereal, que ocupa el 58% de la SAU (superficie agrícola útil), la remolacha y la patata. Alemania es el principal productor de la Unión Europea de leche, carne de cerdo</p>	<p>Predomina la producción de verduras orgánicas, que representan alrededor del 90 por ciento del valor total en granja de las frutas y verduras orgánicas del Reino Unido.</p> <p>Las principales verduras producidas son las papas, los cultivos protegidos (tomates, pepinos) y repollo.</p> <p>Las principales frutas producidas son las manzanas y las peras.</p>
---------------------------------------	---	---	--

Tomado de:

- (U.S. Department of State, 2012)
- (Index Mundi, 2012)
- (Ministerio de Relaciones Exteriores, 2012)
- (Internet World Stats, 2012)
- (Trading Economics, 2012)

3.5.4. Micro Entorno de los Países Seleccionados

Factores críticos

De acuerdo a la selección de países realizada en el análisis macro es importante también analizar el ambiente micro e importantes factores de los países que determinan la viabilidad o no viabilidad del proyecto.

Tabla 8. Matiz Micro Entorno de los Países

FACTORES CRITICOS DE LOS PAISES SELECCIONALOS			
	Suiza	Alemania	Reino Unido
1.Fuerzas del Mercado			
Penetración internet Datos 2011	7,639,961 habitantes(84.2%)	67,364,898 habitantes (82.7 %)	52,731,209 habitantes (84.1 %)
Disponibilidad de materia prima	No cuenta con yacimientos importantes, ni con suficientes tierras de cultivo para sustentar a la población. Por eso necesita importar para su producción industrial, tanto productos agrarios como materia prima.	Alemania presenta la estructura económica propia de un país altamente desarrollado, donde la agricultura tiene un escaso peso en el PIB.	La agricultura contribuye con un 0,5% al total de la de la economía británica, aunque se trata de un porcentaje inferior al de cualquier otro país industrializado y muy por debajo del porcentaje medio del 5% en la UE.
Márgenes de Canales de distribución	En un país pequeño como Suiza, se cuenta con canales de distribución cortos.	El producto ingresa por vía aérea, usualmente por Frankfurt y luego dentro del país es enviado por vía terrestre a un centro de distribución o directo al cliente. Aunque la extensión territorial hace que el margen de ganancia en canales de distribución se reduzca.	Tomando en cuenta que el canal de distribución que se va a usar es el internet y la negociación es con el consumidor final sin intermediarios, se puede obtener hasta un 100 % de

			margen de ganancia.
Precios internacionales	Las ciudades Suizas están entre las que tienen el costo de vida más alta.	Los precios de los productos son relativamente altos.	Los precios de los productos son relativamente altos.
Poder de compra	Salario anual : 69.744,35 USD Son los trabajadores mejor pagados del mundo, pero su vida es también 30% más cara que la de sus vecinos de la Unión Europea, y sólo un tercio de la fuerza laboral recibe aumento cada año.	Salario anual : 57.941,46 USD En comparación con sus vecinos europeos, los ciudadanos alemanes disponen un mayor poder adquisitivo para consumir, alquilar u otros gastos de la vida diaria.	Salario anual : 56.868,47 USD Al igual que Alemania, poseen un alto nivel de poder de compra.
Accesos a servicios de publicidad	Principales agencias de publicidad: Publicitas Advico Young & Rubicam McCann-Erickson Switzerland Euro RSCG Switzerland GGK Basel Empresas de marketing directo: SVDF, Asociación Suiza de Empresas de Marketing Directo	Principales agencias de publicidad: Agencia de medios Carat Agencia de medios OMD Agencia de medios Mind Share Agencia de medios Bader Media Agencia de medios Initiative Gesamtverband Kommunikationsagenturen GWA e.V Empresas de marketing directo: DDV, Asociación alemana de marketing directo Asociación alemana de venta por correspondencia	Empresas de marketing directo: Asociación de Comercialización Directa Consorcio Británico de Minoristas Asociación Británica de Tiendas y Almacenes Red de Minoristas Asociación de Gestión del Centro Urbano

2. Fuerzas Económicas			
Tecnología	Se basa en un alto nivel del trabajo y en la buena capacitación de los empleados. Secciones importantes son, por ejemplo, la alta tecnología, la biotecnología y los conocimientos en el sector bancario, de seguros y de la industria farmacéutica.	Economía altamente tecnificada, con un sector industrial desarrollado al igual que el sector farmacéutico.	El gobierno británico considera la ciencia y la innovación como factores clave de exportación en la economía mundial altamente competitiva de hoy en día. Por este motivo, su inversión en investigación y desarrollo (I+D) se incrementó notablemente durante la pasada década.
Finanzas	Suiza está contribuyendo a facilitar el acceso a financiación a largo plazo para las PYME en los países en desarrollo y países en transición. Según un estudio de la UBS en 2005, las ciudades suizas figuran entre las ciudades con el costo de vida más elevado del mundo (sin	El Gobierno alemán ha lanzado un Plan de Acción de RSE como parte de una Estrategia nacional encaminada a aumentar el número de empresas -especialmente de pymes- que reconocen y se apropian de la responsabilidad social para adecuar sus estrategias de negocio al principio del desarrollo sostenible.	Como un importante centro financiero internacional, Londres se ha visto afectado gravemente por la crisis financiera en 2008. La Autoridad de Servicios Financieros (FSA, sus siglas en inglés), que regula las instituciones financieras, trata de dejar mano libre a las

	vivienda).		empresas, dentro de un marco legal que proporciona la seguridad adecuada.
Infraestructura - Transporte y logística	Actualmente, ninguna aerolínea opera servicio directo hacia Suiza desde Ecuador, la carga de exportación es movilizadada en vuelos vía principales aeropuertos de Europa Norte, desde donde es reexpedida vía aérea o terrestre hacia Basilea, Ginebra o Zurich. Otra alternativa de transporte aéreo la constituyen los servicios con conexiones en Estados Unidos, vía Miami, principalmente.	Alemania tiene una muy buena infraestructura aeroportuaria, la cual permite miles de conexiones a todas partes del mundo. Los principales aeropuertos están localizados en: Frankfurt, Düsseldorf, Berlín, Múnich y Hamburgo. El aeropuerto de Frankfurt es el más grande y completo de todos, siendo el segundo en importancia en toda Europa.	Una de las importantes posibilidades de envío aéreo de exportaciones ecuatorianas es en aviones comerciales de pasajeros en aerolíneas tales como American Airlines o Delta. Éstas salen del Ecuador, realizan un trasbordo de los bienes en ciudades como Miami y llegan a aeropuertos como Heathrow o Gatwick. Las mercancías luego son distribuidas por vía terrestre hasta el destino final.
Diversificación de mercados	Agricultura: Carne, cereales, huevos, frutas y vegetales Industria: Maquinarias, textiles,	Agricultura: Papas, calabazas, cebada,	Industrias de producción: El volumen de negocios de la industria extractiva minera (que

	<p>químicos, relojes, instrumentos de precisión, turismo, banca y seguros.</p> <p>Servicios: Financieros, seguros</p>	<p>trigo, frutas, ganado bovino, cerdos, y avicultura.</p> <p>Industria: Acero, Hierro, carbón, cemento, químicos, maquinarias, vehículos, herramientas, electrónica, alimentos y bebidas, textiles y construcción de barcos,</p>	<p>incluye extracción de petróleo y gas). En la electricidad, gas, vapor y aire</p> <p>Industrias de la construcción</p> <p>Industrias de servicios: salud humana, las actividades de trabajo social, educación, transporte, seguros.</p>
3. Estrategias empresariales			
Participación en el mercado y Fuerza competitiva sectorial	<p>Debido a su alto desarrollo industrial el número de ocupaciones no industriales en Suiza se ha reducido drásticamente en los últimos años. Técnicas desvanecen, sobre todo desde la industrialización han ido desvaneciéndose como son (Costura, tejido, crochet, tejido, bordado, encaje, etc.).</p>	<p>Alemania ha sido famosa por sus artes y artesanías. Relojes hechos a mano, jarras de cerveza, figuras, cajas de música y tallados en madera son famosas artesanías alemanes conocidos en todo el mundo. Sin embargo debido al desarrollo tecnológico en su industria este sector se ve cada vez más reducido.</p>	<p>El desarrollo o el aporte artesanal no es muy marcado. La artesanía es más tecnificada, sobresalen artículos de cerámica y de plata.</p>

Acuerdos y Preferencias comerciales	Sistema Generalizado de Preferencias (SGP) Unión Europea, garantiza rebajas arancelarias y preferencias del 100% a productos ecuatorianos que incluyen agrícolas, agroindustriales y acuícolas.	Sistema Generalizado de Preferencias (SGP) Unión Europea, garantiza rebajas arancelarias y preferencias del 100% a productos ecuatorianos que incluyen agrícolas, agroindustriales y acuícolas.	Sistema Generalizado de preferencias (SGP). Garantiza rebajas arancelarias y preferencias del 100% a productos ecuatorianos que incluyen agrícolas, agroindustriales y acuícolas.
4. Mercado Mayorista y Minorista			
Consumidor			
Nivel de concentración de la población urbana (2010)	En Suiza 74% de la población se concentra en la zona urbana.	En Alemania 74% de la población se concentra en la zona urbana.	En Inglaterra 80% de la población se concentra en la zona urbana.
Nivel de lealtad	En más los clientes juzgan el producto por los precios y compren los productos debido a la libre expresión o sensación de prestigio, lo más probable es que se vuelvan leales a la	Los compradores se están centrando cada vez más en el precio, incluso cuando se trata de artículos de moda, donde las compras se consideran generalmente guiadas por las emociones. Una serie de ejemplos	Buen servicio al cliente es el aspecto más probable de animar a la gente a gastar más, seguido de recompensas personalizadas que consideraban relevantes para ellos ." Las mujeres (51.10 %) son significativamente más

	marca.	analizados en estudios revelan que la gestión de marca de éxito es todavía posible, incluso en mercados altamente sensibles a los precios.	propensas a pertenecer a una tienda o un programa de lealtad que los hombres.
Compras por internet	<p>Pedidos por correo postal, telemarketing, teletienda, ventas por internet y ventas por teléfonos móviles. Teletienda y las ventas por internet son los más populares.</p> <p>Tipos de productos: Toda clase de productos: libros y música, productos cosméticos, joyería y ropa, lencería, libros de recetas y productos de limpieza.</p>	<p>Venta por catálogo, comercio electrónico, televenta. Alemania ocupa la primera plaza europea en cuanto a comercio electrónico. Ya se venden más productos por Internet que a través de las redes tradicionales.</p> <p>Los usuarios de Internet en Alemania de edades de 25 a 34 fueron los más propensos a comprar en línea, seguido de las edades de los usuarios de 35 a 44 .El Internet se ha convertido en un centro comercial muy popular para los alemanes.</p> <p>Los mercados en expansión son: - los libros y productos audiovisuales (CD, DVD, videojuegos, alta fidelidad);</p>	<p>La venta a distancia es muy popular en Reino Unido, donde internet se ha vuelto muy aceptado como herramienta de comercialización a pesar de las complicaciones que pueden surgir en los pagos y la seguridad de los envíos. Más de 130.000 empresas venden en línea en un valor de mercado de 10,9 millones de libras esterlinas al año, lo que representa el 4% del total del gasto doméstico anual, convirtiendo al país en líder europeo en venta a distancia. La mayoría de empresas basadas tradicionalmente en el catálogo ofrecen además facilidades para los pedidos en línea.</p>

		<ul style="list-style-type: none"> - las actividades de ocio, de turismo, de tiempo libre o de colección; - los productos electrónicos; - los artículos para el hogar o el jardín. 	
Tendencia del consumidor	<p>Los consumidores suizos aprecian la calidad de los productos y están preparados para pagar un precio extra por ellos, si éstos les convencen.</p> <p>A los consumidores suizos les gustan los productos nuevos e innovadores, pero se mantienen leales a las marcas que conocen.</p>	<p>Los consumidores alemanes tienen costumbre de comprar por catálogo y, cada vez más, por Internet. El factor precio y la calidad resultan determinantes. Para los bienes de consumo duraderos los criterios son, por este orden, la seguridad y la calidad, el prestigio, el confort, la comodidad y el precio. Para los productos del día a día, el único criterio determinante es el precio.</p>	<p>Los consumidores responden bien a la publicidad y comprarán si encuentran alguna ventaja como el precio, la calidad, un diseño superior, la marca o los beneficios al medio ambiente. Resulta importante disponer de un servicio postventa.</p> <p>Su población envejece, aunque no tan rápido como las del resto de países de la UE. La edad media es de 39 años.</p>
5. Competencia			
Normas Ambientales	Es uno de los países con mayor desechos por ello ponen un gran esfuerzo en usar materiales	La política ambiental de la UE se basa en dos principios fundamentales:	Es el país que más leyes medioambiental tiene en vigor, con un total de 22, según un

	amigables con el ambiente y ocupan los primeros lugares mundiales en el área del reciclaje.	Principio de precaución Principio de que quien contamina paga	estudio publicado por Globe International sobre las 16 principales economías del mundo.
Cadenas de almacenes	Cooperativa Migros y CoopSchweiz son las más importantes. La presencia de minoristas extranjeros todavía es muy leve, y aunque han entrado cadenas como Carrefour (Francia). Para ropa de diseño, mobiliario de mercancías, accesorios domésticos: Ikea (furniture), C&A (clothes)	El número de cadenas del prendas de vestir alemán es bastante limitado, la cadena más grande es extranjera, Hunkemöller (256 negocios de los cuales 54 en Alemania) proveniente de los Países Bajos; Lindex (406 negocios en cuatro países, de los cuales 33 in Alemania) de Suecia; una cadena importante de prendas de vestir más es Palmers de Austria con 506 negocios de los cuales 65 en Alemania.	Supermercados de alimentación y tiendas especializadas - Algunos abren 24 horas al día desde el lunes hasta las 16:00 del domingo: Tesco, Sainsbury, Asda, Morrisons, Waitrose Jardinería, decoración, productos para el hogar: B&Q, Homebase, Do itall DIY, Currys
Mecados Tradicionales	Las cadenas de supermercados son los mercados más concurridos.	Las cadenas de supermercados son los mercados más concurridos.	Las cadenas de supermercados son los mercados más concurridos.

Ferias sectoriales	<p>Feria Regional Artesanal de la Colonia Suiza - (Feria Regional) - Fair for beautiful things for home and garden</p> <p>Magia Artigiana es una feria artesanal internacional que tiene lugar en el centro de exposiciones en Locarno, Suiza.</p> <p>International Design Exhibition - Noviembre</p> <p>Frecuencia: anualmente</p>	<p>Textil Art Berlín - Internacional Exposición de Arte Textil - Arte Textil Contemporáneo, moda única, diseño de interiores, materiales exclusivos</p> <p>Import Shop Berlin - Lo más bello del mundo - Noviembre</p> <p>Frecuencia: anualmente</p>	<p>Craft 4 Crafters, es el evento perfecto por cualquier persona a que le interesen las artesanías y el arte de hacer artesanías, desde hacer tarjetas, libros y libros de recuerdos hasta coser, pintar y mucho más.</p> <p>Home + Gift - Gift trade fair - Julio</p> <p>Frecuencia: anualmente</p>
Potencial desarrollo	<p>Tiene un alto potencial de desarrollo sobre todo por el buen sistema financiero que tiene en el cual su economía está basada.</p>	<p>Los países de la UE tienen un alto potencial de desarrollo gracias a la facilidad de comercializar con los otros países miembros.</p>	<p>Desde la Revolución Industrial Inglaterra muestra un gran desarrollo sobre todo tecnológico.</p>

Tomado de:

- (Swissinfo.com, 2012)
- (Cámara de Industrias y Comercio Ecuatoriano - Alemana)
- (AUMA - Asociación alemana del sector de ferias y exposiciones Alemanas)
- (Index Mundi, 2012)
- (PROECUADOR - Boletín Comercio Exterior, 2012)
- (U.S. Department of State, 2012)

3.5.5. Mercado Elegido

3.5.5.1. Matriz para la determinación del mercado objetivo

Basado en el análisis Macro y Micro de los países seleccionados se relazará la elección del mercado objetivo más óptimo en cual iniciar y que tenga un mejor potencial de crecimiento para la viabilidad del proyecto, a través de una matriz que refleje las variables principales en la elección del mercado.

Tabla 9. Matriz determinación mercado objetivo

VARIABLE	%	SUIZA	CALIFICACION	ALEMANIA	CALIFICACION	REINO UNIDO	CALIFICACION
Acceso a internet	40%	3	1.2	4	1.6	3	1.2
Salario promedio	20%	4	0.8	3	0.6	3	0.6
Tendencias del consumidor	5%	2	0.1	4	0.2	4	0.2
Logística	5%	3	0.15	3	0.15	3	0.15
Tasa de desempleo	10%	3	0.3	4	0.4	3	0.3
Concentración urbana	5%	3	0.15	3	0.15	4	0.2
Búsqueda artesanías ecuatorianas	15%	2	0.3	3	0.45	4	0.6
Total	100%		2.7		3.55		3.25

Tomado de: (World Economic Forum, 2012)

Como podemos ver en la matriz, Alemania es el país que basado en variables importantes para el ingreso a un mercado obtuvo la mayor calificación y se presenta más competitivo, sin dejar a un lado a Suiza y Reino Unido que son países que están muy a la par y son de igual manera muy competitivos.

3.6. Mercado Relevante y Potencial

3.6.1. Mercado Objetivo

El mercado objetivo para nuestro producto en Alemania son principalmente alemanes con un alto poder adquisitivo, que vivan en las ciudades más grandes y con desarrollo tecnológico de Alemania.

Basado en el estudio realizado el mercado al que nos dirigimos tiene altas tasas de crecimiento económico aproximadamente del 3.5% anual, altos ingresos, mercado laboral estable y están en búsqueda de nuevos productos, tienen tendencias por la compra por internet y artículos diferenciados.

3.6.2. Ubicación Geográfica

En la primera etapa de implementación del negocio los productos serán promocionados en, BERLIN (3.460.725 habitantes): capital de Alemania y es una gran ciudad, ha sido un principal centro de política, cultura y ciencias europeas; y HAMBURGO (1.786.448 habitantes), la segunda ciudad más grande de Alemania y el puerto más activo de Europa. Ciudades con mayor desarrollo urbano, comercial, tecnológico y mayor población. Eventualmente expansión a MUNICH (1.353.186 habitantes).

3.6.3. Segmentación Demográfica

El producto va enfocado a hombres y mujeres, entre los 30 a 65 años de edad, con educación superior y parte de la población económicamente activa. Siendo aproximadamente un total en Berlín de 2, 000,000 de habitantes.

El rango de mujeres de 30 a 50 años tienden a comprar más artículos para decoración del hogar.

3.6.4. Segmentación Psicográfica

Debido al ritmo de vida ajetreado que llevan los alemanes dentro de las grandes ciudades, lo difícil que es encontrar productos diferenciados y autóctonos de otros países y las tendencias de compras por internet; ellos

verán como un producto exclusivo y se sentirán parte de un grupo social al adquirir nuestros productos.

3.7. Tamaño del mercado

3.7.1. Demanda

Según estudios realizados por el MICENTUR PERU se tiene datos de encuestas realizadas por empresas alemanas con respecto a la tendencia de compra de artesanía por parte de los alemanes. Estas encuestas arrojaron como resultado que el 3% de la población tiene interés en comprar artesanías latinoamericanas, que al parecer no es mucho pero considerando la población de Alemania de 80 millones , el 3% es 2.4 millones de posibles compradores.

La demanda que tendrá la empresa Quipus Shop está determinada en base a los siguientes factores:

La capacidad instalada de los proveedores:

En el caso de los tapices se podrá producir hasta 150 tapices para la distribución a la empresa.

El proveedor de Arte Orgánico, está en la capacidad de proveer un total de 50 modelos al mes.

El proveedor de artículos bordados está en la capacidad de entregar hasta 200 modelos varios.

Valor FOB exportado de artesanías ecuatorianas exportadas a Alemania:

Como referencia en el año 2011 la exportación anual de artesanías ecuatorianas a Alemania fue de \$ 1, 904,000,y se estima que el nivel de ventas en el primer año llegue a \$98,000 en base a la proyección de ventas que se plantea en el capítulo financiero, esperando tener aproximadamente el 4.67% del share del mercado de las exportaciones de artesanías en general.

Venta de la competencia local:

Como punto de referencia para la demanda inicial se tiene el dato de las ventas de Olga Fisch al extranjero a través de su página web. Según información y datos proporcionados por la gerente general de esta empresa al mes como referencia el número de tapices que se vende en el mes es de 3 a 5, estos tapices oscilan entre \$150 y \$300.

Análisis de asistencia europea para negocios:

“En lo que antes era un pedido de 100 hoy se ha vuelto en un pedido de una docena y a veces los pedidos son de uno a seis unidades.

En lo que son artículos de precio bajo como cerámicas de Vietnam todavía vienen los pedidos por contenedores. La mayoría de las empresas de la India y China también reciben pedidos por contenedores lo que significa algo entre 6000 y 20000 Euros.

De otros modos los pedidos serán entre algo de entre 200 y 6000 Euros”
(MINCETUR)

Basándonos en los puntos mencionados anteriormente, en unidades la venta de artesanías a Alemania da un aproximado de venta de 63,000 artículos artesanales con un precio promedio de \$30 dólares, esperando la empresa Quipus Shop tener una demanda de 426 unidades artesanales al año con un precio promedio de las artesanías de \$150.

3.8. La Competencia y sus ventajas

3.8.1. La Competencia

Como se mencionó anteriormente existen algunas empresas que ya exportan artesanías a otros países y lo hacen en grandes cantidades, la mayoría de estas se ha enfocado en el mercado estadounidense, español, italiano, etc. Las principales empresas competidoras son:

- Artesanías Ecuatorianas - www.artesaniasecuadorianas.com
- The Ethnic Collection - www.ethniccollection.com. Al momento exportan a E.U. , Alemania, Francia, Italia, España y Rusia.
- Olga Fisch - www.olgafisch.com

De estas ninguna tiene una plataforma completa y de alto presupuesto que genere al cliente un ambiente propicio para la compra de los artículos, algunos de estos tienen exhibición de artículos pero les falta la compra on-line, o el pago on-line, buena presentación, artículos exclusivos, artículos de buena calidad.

En fin las páginas de artesanías tienen muchas falencias que hace que el cliente se mueva para atrás en el momento de decidir si hace o no efectiva la compra.

Quipus Shop busca romper con todas esa falencias y ofrecer al cliente un portal web digno de confianza para adquirir productos exclusivos.

Con respecto a la competencia externa están las artesanías de Perú y Bolivia con diseños similares, también están presentes las artesanías Chinas e Indias, estas tienen la ventaja de ser de menor precio pero de menor calidad.

Se tratará busca diferenciar la artesanía ecuatoriana por su calidad y poner en el mercado una mezcla de moda étnica y moderna que llame la atención del cliente. El Posicionamiento de la marca y la identificación del producto dentro de la categoría de productos orgánicos y de comercio justo es necesario para ganar posicionamiento y preferencia por parte de los clientes.

3.9. Participación de mercados y venta de la industria

Alemania está considerado como uno de los países de la Unión Europea con mayor porcentaje de compras de artesanías. Según estudios realizados por el Ministerio de Comercio Exterior y Turismo de Perú tenemos los siguientes datos con respecto a la cantidad de importaciones de diferentes productos artesanales desde Alemania.

Tabla 10. Importaciones de artesanía desde Alemania

Importaciones desde Alemania en \$	
Textiles (Alfombras, tapices)	\$15,658.145
Textiles (Chalinas)	\$ 10,581,547
Joyas de plata	\$ 203,618,469
Artículos en madera	\$ 46,479
Prendas de pieles	\$ 2,186,331

Quipus Shop se ha enfocado en vender cultura y traducción, una experiencia a través de las artesanías disponibles que reflejan a Ecuador en su máxima expresión y genera al consumidor alemán una sensación de exclusividad.

Por esta razón el valor agregado que ofrece este producto está basado principalmente en el concepto que se desea dar al cliente. Para conseguir esto cada detalle será tomado en cuenta como el diseño de la página web, imágenes que se utilizarán en el internet, en paquetes y etiqueta; los mensajes transmitidos por nuestra página web deben ser claros y que reflejen lo que la empresa quiere dar a conocer o quiere que el cliente sienta.

Los principales puntos donde se adquieren estos artículos son los siguientes:

- Ferias
- Galeria Kaufhof www.galeria-kaufhof.de
- Ludwig Beck www.ludwigbeck.de
- Karstadt www.karstadt.de
- Oberpollinger www.oberpollinger.de
- Weltladen: Cadena internacional de tiendas que vende productos con sello Fair
- Trade (revista,anuncios, noticias)
- Zmag: Catálogo digital de compras on -line

3.10. Evaluación del mercado durante la implementación

En la etapa de implementación del negocio el análisis del mercado y las tendencias de este con respecto a gustos, comportamiento, uso de internet, etc. debe ser constante ya que esto nos dará la guía para seguir operando correctamente.

De igual manera es importante el seguimiento de la competencia, esta dará una pauta a la empresa para saber por qué medios o canales de distribución o marketing es más efectivo llegar al consumidor final.

CAPITULO IV

4. PLAN DE MARKETING

4.1. Estrategia General de Marketing

La estrategia de marketing se basa en la misión y visión de la empresa la cual busca posicionarse en el mercado alemán para poder captar la mayoría de compras online de este tipo de productos, enfocándose a clientes con tendencias de compras por internet.

Se tratará de llegar a estos a través de la promoción de nuestra página en sitios web concurridos por nuestro target de clientes.

A continuación se analizara el mix de marketing precio, producto, plaza y promoción para saber cómo guiarnos en cada una de estas etapas de la venta del producto.

4.2. El Producto

El producto o los productos a comercializar son artículos que serán escogidos y se evaluará su estado bajo altos estándares de calidad.

En el mercado existen páginas web que ofrecen artículos artesanales de todo el mundo, pero basado en la investigación realizada, estas páginas en su mayoría tienen productos de baja calidad, no tienen productos exclusivos, diferenciadores y realmente autóctonos de los países; especialmente ecuatorianos.

Las artesanías, constan de alta calidad, productos autóctonos del país, la presentación del artículo es agradable para la vista del consumidor, factores que los alemanes valoran sobre todo si están invirtiendo un alto valor en este.

El servicio a través de la página web será muy fácil y la compra de los artículos será rápida y divertida, el objetivo es darle una experiencia al cliente de que está adquiriendo algo que lo hace parte de un grupo social y le genera status.

Los artículos que están a la venta se enviarán con un plus, en la etiqueta habrá un código QR que lleve al cliente a nuestra página web donde encontrará un video de cómo se fabrica la artesanía que compró e información de nuestro hermoso país. También el cliente tendrá la opción de personalizar los artículos con su nombre o de otra persona, haciendo de este algo especial y único.

4.3. Política de Precios

La fijación de precios se basará en la estrategia de descremado de precios, “descremado de precios se deriva de la frase "quitar la crema de la superficie" y denota un precio alto con relación a los precios de productos competitivos. Conforme un producto avanza por su ciclo de vida, la empresa puede reducir su precio para llegar con éxito a segmentos de mercado más grandes” (Lamb Charles, 2022), la cual se aplica para productos de valor agregado y que da un status al cliente que lo adquiere. Ya que se ofrecerá un producto de alta calidad con características artesanales.

También para establecer precios de los artículos se tomará en cuenta el precio al que los artesanos nos pueden dar los artículos, los costos de operación y costos de envío al país de destino. Y basado en todo esto tener un alto margen de rentabilidad debido a que el producto no se va a vender al por mayor, es una venta directa al consumidor final en cantidades pequeñas pero de alto valor.

La demanda de este bien se puede considerar inelástica; debido al tipo de producto y al target al que está enfocado un cambio en el precio tendría un efecto relativamente pequeño en la demanda del bien.

4.4. Táctica de Ventas

El método de venta que se va a aplicar principalmente y casi en su totalidad será a través de nuestra tienda on-line. Esta página se la elaborará bajo las necesidades de la empresa y el cliente; y será administrada directamente por la empresa en lo que se refiere a órdenes de compra.

Debido a que nuestro medio de venta es nuestra tienda on-line no se requiere de un alto número de ejecutivos a cargo de las ventas, las ventas de este tipo de producto tienden a ser cíclicas y no estáticas, se pronostica que para los meses que haya fechas especiales como 14 de febrero San Valentín, 8 de Marzo Día Internacional de la mujer, y Diciembre Navidad y Año Nuevo, las ventas sean mayores que el resto de meses en el año.

Para una buena y óptima atención al cliente el personal será gente con facilidad de interacción con los proveedores y clientes, también será importante que maneje tres idiomas, español, inglés y alemán.

4.5. Política de Servicio al Cliente y Garantías

La garantías ofrecidas al cliente se activarán una vez que el producto llegue al domicilio de este y se compruebe que el producto cuenta con alguna falla o no se realizó la entrega de lo solicitado.

Para este cambio o reclamo el cliente deberá ponerse en contacto vía electrónica para que quede constancia del reclamo realizado y deberá adjuntar una fotografía del problema encontrado en el artículo.

Posteriormente se contestará al cliente con la brevedad posible en un plazo de máximo 2 días laborables para dar el visto bueno de la devolución sin costo alguno. La devolución se lo hará sin costo para el cliente y se enviará otro artículo nuevamente , manteniendo los plazos de entrega establecidos.

Los artículos deberán ser bien empacados y son enviados vía aérea lo cual hace más eficiente la entrega y el cuidado del producto.

Para el consumidor alemán es de vital importancia el servicio al cliente por lo que tendremos a disposición del cliente nuestra página web con números de teléfono y un mail para que los clientes puedan contactarse con cualquier inquietud, comentario, sugerencia o requerimiento. Estos mails serán revisados por personal de la empresa que maneje a su perfección el español, alemán e inglés, y serán contestados en un plazo máximo de 2 días laborables.

4.6. Promoción y Publicidad

4.6.1. Publicidad

Como se mencionó en capítulos anteriores la empresa está enfocada al cliente que le gusta comprar por internet. La publicidad que se aplicará será principalmente por medios digitales.

Se tendrá a disposición la página web interactiva de la empresa, fácil de navegar, donde se presente que es y que vende Quipus, aparte de esto una galería fotografía y de videos promocionando a Ecuador y su cultura.

Se empelará el presupuesto para marketing para pautas en Google, Facebook y Eco World Products.

En Google se hará uso de la herramienta Google Adwords que es un medio publicitario en Google donde a través de las palabras claves e inversión por clic nuestra empresa saldrá en los primeros lugares de resultados de búsquedas.

En Facebook, se creará una página para promocionar los artículos de la empresa y hacer publicidad en la parte lateral direccionada al segmento que atacamos aplicando la inversión de CPC (Costo Por Clic).

En Eco World Product, pagina alemana donde se promocionan productos orgánicos de gastronomía, belleza, decoración, etc. Aquí existe una pestaña donde se promocionan páginas que venden productos vía on-line. “Eco World siendo el líder en el mercado de bienes ecológicos también distribuye sus ediciones con publicidad de este tipo de productos y de intercambio justo. La plataforma de internet www.ECO-World.de –es líder en Alemania, recibe más de 700.000 visitas al mes. Es la herramienta perfecta para ingresar al mercado alemán.” **(Eco World, 2013)**

Los anuncios publicitarios en revistas de hogar o moda son necesarios para lograr posicionamiento en la mente del cliente, las revistas o catálogos más usados por el cliente alemán son:

- Revistas Bloom's
- Living at Home
- Lisa Wohnen & Dekorieren
- ELLE Decoration

4.6.2. Relaciones Públicas

Para poder llegar a más clientes se buscará alianzas estratégicas, estrategia "Business to Business" con empresas ecuatorianas que exporten productos alimenticios de gran valor y reconocimiento por su procedencia ecuatoriana como son el café y el cacao, productos que se encuentran dentro de la gama de alimentos gourmet y son dirigidos principalmente al target de gente de un estrato social y económico alto, al cual también va enfocado la empresa Quipus. La empresa PACARI comercializadora de chocolate ecuatoriano orgánico aliado interesante para la promoción conjunta de los productos, se buscará promocionar su producto y el de Quipus en las páginas de la otra industria y proponer la posibilidad de enviar promoción de QUIPUS en su empaque y en los envíos de la empresa tener promoción de PACARI, así las dos empresas resultan beneficiadas.

Trabajar con el Ministerio de Turismo es un punto esencial, se planteará al ministerio estrategias de promocionar el país como destino turístico y a la vez promocionar el producto. Uno de los objetivos principales y posiblemente factibles es conseguir auspicios del ministerio de turismo para la presencia de Quipus Shop en ferias en Alemania.

4.6.3. Promoción de Ventas

Basado en la investigación realizada y según expertos en el mercado alemán, la mejor manera de ingresar y comenzar a hacer negocios con los alemanes es en las ferias, es una puerta para ingresar en este mercado.

Alemania tiene varias ferias enfocadas en productos para el hogar, decoración, productos orgánicos y productos de otros países (artesanías, regalos, etc.).

AUMA - Asociación alemana del sector de ferias y exposiciones, es una de las organizaciones más grandes donde podemos conocer las próximas ferias en los diferentes sectores de la industria y a través de ellos hacer los contactos respectivos para tener presencia en alguna de estas ferias. El costo aproximado por tener un puesto pequeño de 10 metros cuadrados dentro de la feria oscila alrededor de los € 1,500, el costo varía dependiendo del área de exposición que se necesite.

InNaTex.- Feria especializada en productos orgánicos en Hofhem cerca de Frankfurt.

Como se mencionó anteriormente el negocio es netamente electrónico pero se utilizará las ferias como herramienta de promoción para ventas.

4.7. Distribución

La mayoría de empresas que comercializan este tipo de productos en el extranjero lo hacen a través de intermediarios, casi ninguno de ellos los venden directo al consumidor porque prefieren tener ventas al por mayor. El objetivo de la empresa es dar al cliente una experiencia, un producto exclusivo y con valor agregado por lo que no es prioridad vender altos volúmenes de artesanías en bajo precio. Quipus se enfoca en pocas ventas, a un alto precio con alto nivel de calidad, diferenciación y buen servicio al cliente.

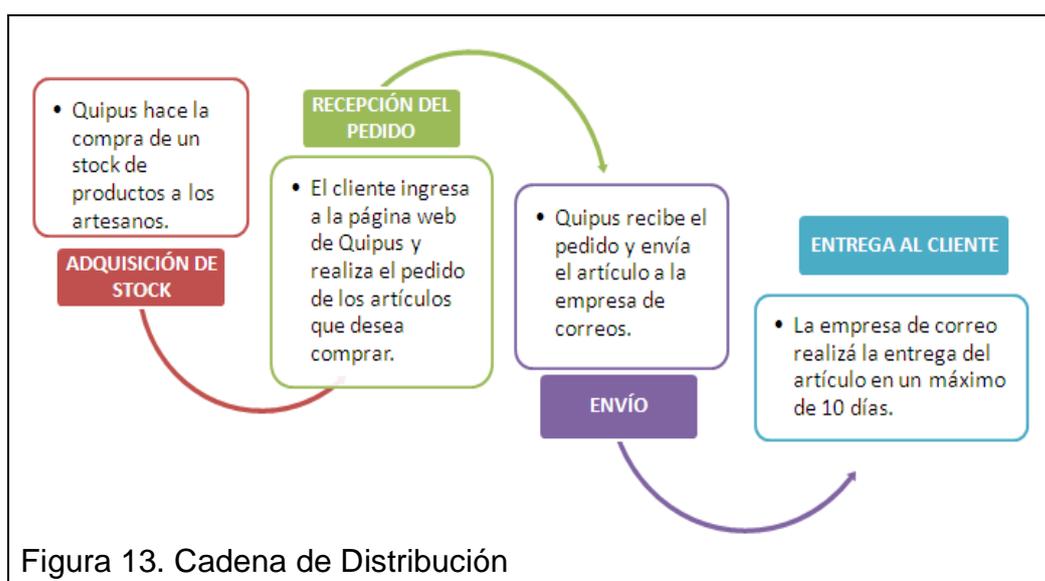


Figura 13. Cadena de Distribución

CAPITULO V

5. PLAN DE OPERACIONES Y PRODUCCION

5.1. Estrategia de operaciones

Los artículos a venderse serán elaborados por terceros, lo cual convierte a la empresa en intermediarios que generan un valor agregado al producto a través de su presentación, la personalización de este y la facilidad de adquirirlos on-line.

Se elaborará la pagina web con su plataforma respectiva para la venta de los artículos, una página amigable e interactiva, atractiva a la vista, resaltando lo mejor de los artículos y del país.

En la oficina se receptorá todos los pedidos de los clientes y se realizará los pedidos a nuestros proveedores. Se tendrá un inventario inicial donde se podrá apreciar el producto de mayor demanda. Los productos personalizados se harán bajo pedido y tomaran mayor tiempo en entrega.

Para la recepción de los artículos que la empresa distribuye, en el caso de los proveedores que se encuentran fuera de la ciudad una vez al mes el encargado del departamento de operaciones ira a los talleres de los proveedores para hacer una buena selección de los diseños disponibles que estos tengan disponibles; para los proveedores que estén en Quito harán la entrega directa a la oficina.

Una vez que se reciba los productos se subirán a nuestra galería virtual, se receptorá los pedidos del extranjero y se realizará el envío por medio de Correos del Ecuador, con el programa Exporta Fácil de Correos del Ecuador, que brinda la facilidad a las pequeñas empresas que desean enviar productos con fines comerciales al extranjero.

5.2. Requerimientos para ejecución

La venta on-line de los artículos consta de cuatro fases para su ejecución las cuales son: Artículos y proveedores, Página web, Venta y Envío.

Artículos y proveedores

Se prevé tener un inventario estándar para la página web, para lo cual se realizará el pedido a los proveedores.

Stock mensual mínimo de 30 modelos de tapices, 20 modelos de arte en hojas, 30 modelos de bordados decorativos.

Para cada artículo se tendrá un mínimo de dos proveedores para no correr con el riesgo de que la empresa se quede sin stock o como responder al pedido de un cliente.

Proveedores de tapices: Artesanías El Cóndor / Peguche- Otavalo.

Proveedor de arte en hojas: Arte Ecológico / Quito.

Proveedor de bordados: Bordados Comuna Zuleta/ Zuleta

Con respecto a la logística interna, para los artesanos ubicados fuera de la ciudad de Quito, el encargado del área operativa se trasladará una vez al mes a los talleres y hará una selección de diseños nuevos y de calidad para la venta en la galería virtual.

Página web

Se diseñará una página web con todas las características necesarias para que el cliente tenga fácil movilidad dentro de esta y la empresa pueda promocionar sus artículos de la mejor manera. Será una página de fácil acceso y navegación con opción a que el cliente pueda personalizar su artículo con una imagen en el caso del arte en hojas o un bordado específico en los tapices o artículos de bordado a mano.

El cliente podrá seleccionar la cantidad y los productos en los que está interesado y posteriormente será direccionado a la página de resumen de su compra para revisión y pago de esta.

Se enviará un mensaje automático al mail del cliente con la confirmación de todos los artículos adquiridos a través de la página web y el tiempo de entrega.

Se ofrecerá soporte de servicio al cliente poniendo a disposición del cliente un e-mail y números de teléfono para cualquier inquietud o reclamo.

El transporte internacional

En caso de ser un artículo estándar que se encuentre dentro de nuestro stock el artículo será enviado con Correos del Ecuador a través de su servicio CERTIFICADO, tiene indemnización por pérdida y servicio de rastreo. El tiempo de entrega al país indicado es de 10 días laborables.

Y en caso de que el producto sea personalizado se usará el sistema de Correos del Ecuador, EMS que es el servicio más rápido, tiene indemnización por pérdida y servicio de rastreo, el tiempo de entrega al país indicado es de 7 días laborables. Para artículos personalizados se cobrará un valor extra de \$25 dólares.

5.3. Ciclo de Operaciones



Compra del producto

Como se mencionó anteriormente está previsto tener un inventario fijo de cada artículo. Se realizará la compra a los artesanos en un principio personalmente hasta que el artesano y la empresa establezcan un vínculo de confianza y logren conocer mejor sus necesidades. Eventualmente la compra de los artículos será por vías que agilicen el proceso con vía telefónica, e-mail y entrega directa a la empresa.

Se visitará a los proveedores una vez cada tres meses para controlar la calidad del producto y ver opciones de diversificación.

Exhibición en página web

Todos los artículos adquiridos a los artesanos serán subidos en la galería virtual donde el cliente tendrá acceso completo para apreciarlo desde diferentes ángulos y con todas sus características detalladas.

Recepción de la orden

Una vez que el cliente haya comprado el o los productos en la página web, la empresa recibirá el listado de los artículos a despacharse con toda la información necesaria para el envío correcto de este. El cliente recibirá un mail de confirmación de recepción de la orden y su factura electrónica.

Cobrar

El pago de la adquisición de los productos se realizará vía tarjeta de crédito utilizando los servicios de PayPal empresa que hasta un pago de \$3000 dólares mensuales cobra un 5.4% + 0.30 USD de comisión por transacción y si el pago mensual sube la comisión baja hasta al 4.4% + 0.30 USD.

El dinero estará disponible en la cuenta PayPal de la empresa en minutos y este puede ser transferido a cuenta bancaria o se retirado en cajeros automáticos.

La empresa desea dar una seguridad y garantía a sus clientes con el mecanismo de cobro del producto una vez enviado. Para esto el cliente ingresará sus datos en nuestra página y se emitirá un recibo para cobro pero este valor no será cobrado a su tarjeta de crédito hasta el momento que el producto haya sido enviado.

Elaborar producto

Esta fase de elaboración del producto se refiere y es necesario solo en el caso de que este sea personalizado. Si el cliente eligió la opción de darle un toque personal a su producto ya sea un bordado sencillo o una imagen compleja se necesitara de tiempo extra para elaborarlo y enviarlo. Para estos casos se dará a conocer al cliente que se podría necesitar hasta un mes para enviar su pedido dependiendo de la complejidad de este.

Abra parámetros para la personalización de los artículos en el caso de los tapices un simple bordado será aceptado de un máximo de 20 letras.

En el caso del arte en hoja será el que más posibilidad de personalización tendrá y es el que más tardará en entregarse debido que se puede realizar hasta un retrato.

Envío

Una vez que se reciba el pedido del cliente y el producto esté listo este será enviado a las oficinas de Correos del Ecuador donde será enviado dependiendo del tiempo disponible a través de la modalidad EMSEMS que es más rápida o CERTIFICADO. Para esto se hará uso del programa EXPORTAFACIL lo cual genera varios beneficios al momento de registrarse, entre los principales están menores tarifas de envío, envíos desde cualquier parte del país, retiro de envíos a domicilio, rastreo en línea, participación en ferias y otros.

La modalidad CERTIFICADO, tiene indemnización por pérdida y servicio de rastreo. El tiempo de entrega al país indicado es de 15 días laborables.

Y en caso de que el producto sea personalizado se usará el sistema de Correos del Ecuador, EMS que es el servicio más rápido, tiene indemnización por pérdida y servicio de rastreo, el tiempo de entrega al país indicado es de 20 días laborables. En la sección 5.4. se dará una mejor explicación del proceso de envío de los productos.

Confirmación de recepción

El programa Exporta Fácil nos genera el beneficio de tener un rastreo en línea del producto enviado y una vez que este nos confirme que el artículo ha sido entregado la empresa procede a enviar un mail al cliente para confirmar la recepción y en caso de no recibir respuesta en un periodo de tres días hábiles se procederá a realizar una llamada.

5.4. Proceso de Exportación

La Unión Europea exige que los productos que ingresen cumplan con las normativas y reglamentos internacionales, referentes a requisitos fitosanitarios, zoonosanitarios, normativas de envase, etiquetado y embalaje, normas de calidad, reglamentos de transporte y seguridad, normativas ambientales entre otras.

El Sistema General de Preferencias (SGP), permite el ingreso al mercado de la UE de productos manufacturados y algunos productos agrícolas de países en desarrollo con exención total o parcial de tarifas aduaneras.

La UE por política de la Organización Mundial de Comercio (OMC) aplica la Tarifa de Nación Más favorecida (NMF) para todos los miembros de la OMC, esta tarifa se otorga al país donde se origina la importación y varía según el origen de las materias primas y sus componentes. Para poder acceder a este beneficio arancelario, las empresas exportadoras deben tramitar los Certificados de Origen en las agencias certificadas de su país y a su vez presentar todos los formularios necesarios cuando realice la declaración de exportación. Los productos que ingresan a la UE cumpliendo todas las exigencias gozan del beneficio de la tarifa.

Para la venta a Alemania de los artículos que Quipus Shop promociona se utilizará el servicio de EXPORTA FACIL de Correos del Ecuador.

Exporta Fácil

Es una herramienta que facilita las exportaciones ecuatorianas; orientada a fomentar la inclusión de las micro, pequeñas, medianas empresas (MIPYMEs) y artesanos en los mercados internacionales, contribuyendo con la competitividad de los productos del Ecuador y beneficiando su economía. (Exporta Fácil, 2013)

El exportador ingresa al portal de Exporta Fácil e inicia su solicitud de exportación, el exportador llena el formulario del DAS y luego está listo para exportar. (Exporta Fácil, 2013)

Requisitos para exportar con Exporta Fácil:

- Cada Declaración Aduanera Simplificada (DAS) corresponde a 1 exportación.
- Las exportaciones podrán tener un valor declarado de hasta \$5000 (FOB).
- Se pueden enviar uno o varios paquetes de hasta 30 kilos por cada exportación.
- Se pueden realizar las exportaciones que sean necesarias para concretar su venta.
- SEGURO OBLIGATORIO: todos los productos exportados cuyo valor FOB superen los \$ 50, están obligados a contratar un seguro obligatorio, el mismo que se lo cobrará en caja cuando se acerque a concluir su exportación en Correos del Ecuador. Este seguro le da derecho a una indemnización por pérdida y por valor asegurado. Los porcentajes de las primas son: 2% en joyas, cristales y porcelana y 1.5% en el resto de productos y el 10% de deducible. Este seguro lo brinda Seguros Rocafuerte y el cliente no tiene que hacer ningún trámite adicional.

Requisitos de Embalaje

En caso de no tener embalaje para su envío, puede adquirir cajas en Correos del Ecuador de los siguientes tamaños:

- Pequeñas: 25x25x15
- Medianas: 40x30x20
- Grande: 45x70x52

El embalaje es de exclusiva responsabilidad del cliente y que se debe tener especial atención en el manejo de vidrio, cerámica, artesanías y perecibles

Requisitos para hacer uso del sistema:

- a. Tener RUC
- b. Registrarse como exportador en: www.exportafacil.gob.ec
- c. Llenar la DAS (Declaración Aduanera Simplificada)
- d. Cumplir con los documentos obligatorios:
 - i. Factura comercial (autorizada por el SRI)
 - ii. Packinglist (lista de empaque)
- e. Autorizaciones previas que dependerán del producto si se requieren o no.
- f. Opcional: presentación del Certificado de Origen.

Restricciones y Prohibiciones:

Objetos prohibidos para exportar en general:

1. Dinero, monedas
2. Los objetos obscenos e inmorales
3. Armas de Fuego
4. Drogas o Estupefacientes
5. Materiales Explosivos, inflamables o radiactivos
6. Peso permitido a Alemania en envíos, máximo de 31.5 kilos por envío.

Certificado de origen (Anexo 7)

El certificado de origen preferencial es el documento que acredita que un producto de exportación cumple los criterios de origen, según el destino, para ser considerado originario de un territorio y obtener un trato arancelario preferencial (EXPORTA FACIL, 2013).

Esto quiere decir que el Certificado de origen no es obligatorio para todas las exportaciones. El Certificado de origen se podrá utilizar solo para los mercados

que le dan una preferencia arancelaria a las mercancías ecuatoriana (EXPORTA FACIL, 2013).

Alemania: SGP (EXPORTA FACIL, 2013)

Entidad que emite el certificado: MIPRO (EXPORTA FACIL, 2013)

5.5. Requerimientos de Equipos y Herramientas

La empresa deberá contar con los siguientes equipos y herramientas:

Página web

Herramienta principal para poder comercializar los productos, punto donde se exhibirá y es dónde los clientes realizarán el pago del artículo. Costo estimado \$ 10,000.

Computadoras

Se necesitara un mínimo de tres computadoras para poder recibir los pedidos, administración de la página web y administración de la empresa. Costo \$ 3,000.

Impresoras

Mínimo dos impresoras para tener respaldo escrito de los pedidos y otros documentos.

Teléfono

Dos líneas telefónicas habilitadas para hacer o recibir pedidos y otras llamadas administrativas.

Tableta

Herramienta indispensable para poder administrar la página web desde cualquier lugar. Costo estimado \$ 1,200.

Escritorios

Serán necesarios tres escritorios para los ejecutivos.

Muebles de exhibición

Muebles para exhibición de las diferentes artesanías disponibles para la venta.

5.6. Instalaciones y Mejoras

Oficina

Se necesitará rentar una oficina ubicada en un lugar central de la ciudad para que sea fácil movilizarse y que este brinde un buen ambiente de trabajo para los colaboradores.

Tendrá una oficina principal y dos cabinas de trabajo con su respectiva computadora y equipos para los encargados de cada área.

Si el nivel de ventas sube considerablemente será necesaria una oficina más grande con un show room para exhibición de los artículos y espacio para almacenamiento.

Para iniciar se ha tomado una oficina ubicada en la República del Salvador, valor de \$500 (Dólares americanos) incluido el pago de condominio.

No necesita hacerse modificaciones, bastará con la ubicación de los muebles, divisiones y los equipos.

5.7.Capacidad de almacenamiento y manejo de inventario

Los artículos que se pondrán a la venta en nuestra página web son no perecibles por lo que un espacio en la oficina o bodega con ventilación y ambiente seco es suficiente para que se mantengan en buenas condiciones.

Será necesaria una oficina de 50 metros cuadrados. Aquí se tendrán todos los equipos de trabajo y el inventario para la página web. Será punto de recepción y salida de los pedidos. Habrá un espacio destinado al almacenamiento, empaquetado y etiquetado de los artículos.

Para que no exista problemas con artículos faltantes, el manejo del inventario se lo hará con un software para este tipo de negocios donde se va registrando la entrada o salida de los artículos ya codificados.

5.8. Aspectos regulatorios

En esta sección se explicará los trámites y actividades previas que se deben realizar antes de comenzar la actividad económica.

Arriendo de oficina

Se deberá hacer la búsqueda de una oficina a un precio conveniente y bien ubicado. Una vez encontrada la propiedad se hará un contrato de arrendamiento notariado y registrado en el departamento de inquilinato. Se necesitará presentar el contrato de arrendamiento firmado cedulas de las dos partes. (Anexo 3)

Registro Único de Contribuyente (Anexo 6)

La empresa tendrá que constituirse bajo un número de R.U.C. para que pueda cumplir con sus obligaciones con el estado y sus empleados.

SRI. Registro Único de Contribuyentes.- para que el servicio de rentas internas le emita un Numero RUC a una empresa se requiere:

- Presentar los formularios RUC01-A y RUC01-B (debidamente firmados por el representante legal o apoderado).
- Original y copia, o copia certificada de la escritura pública de constitución o domiciliación inscrita en el Registro Mercantil.
- Original y copia de las hojas de datos generales otorgada por la Superintendencia de Compañías.
- Original y copia, o copia certificada del nombramiento del representante legal inscrito en el Registro Mercantil.
- Ecuatorianos: Original y copia a color de la cédula vigente y original del certificado de votación.

- Original y copia de la planilla de servicios básicos (agua, luz o teléfono).
- Ubicación de la matriz y establecimientos.
- Original y copia del estado de cuenta bancario, de servicio de televisión pagada, de telefonía celular, de tarjeta de crédito.
- Original y copia del contrato de arrendamiento y comprobante de venta válido emitido por el arrendador. El contrato de arriendo debe constar a nombre de la sociedad, representante legal o accionistas y puede estar o no vigente a la fecha de inscripción.

Tomado de: (Servicio de Rentas Internas - SRI, 2013)

Registro de marca

La marca constituye un bien intangible de la empresa por lo que es necesario defenderla desde un principio para evitar copias o violaciones. La marca debe ser registrada en el Instituto Ecuatoriano de Propiedad Intelectual IEPI, para lo cual se debe llenar el formulario que se encuentra en el Anexo A.5.

Llenar el formulario que entrega el IEPI, al cual se debe adjuntar:

- Comprobante original de pago de la tasa por registro de marcas (USD54,00).
- Cédula de Ciudadanía para personas naturales y nombramiento del representante legal para personas jurídicas nacionales.
- En caso de personas naturales o jurídicas extranjeras, un poder para realizar el trámite.
- Seis (6) etiquetas, si la marca tuviera un diseño o logo.
- Documento de Prioridad, si se hubiese solicitado un registro previo en otro país.
- Una vez ingresados los documentos, el IEPI los revisará para verificar si están completos.
- Una vez que las observaciones, de existir, fuesen subsanadas, un extracto de la solicitud deberá ser publicado en la Gaceta del IEPI.
- Efectuada la publicación en la Gaceta, cualquier tercero que pudiera considerarse perjudicado con el registro podrá oponerse por escrito, y

la contestación se realizará de la misma manera. En este momento, el IEPI determinará administrativamente a quién le corresponderá el derecho titular: al solicitante o a quien se opuso.

- La autoridad verifica la registrabilidad de la marca.
- Finalmente, el Director Nacional de Propiedad Intelectual expide una resolución aprobando o negando el registro de la marca. Este proceso puede prolongarse mediante apelaciones o recursos en caso de que las partes discrepan con la autoridad.
- Si la marca es aprobada, el título se emite al nuevo titular luego del pago previo de una tasa de USD 28,00 (pago a realizarse cada 10 años).

De no haber oposiciones, este trámite tiene una duración aproximada de 5 a 6 meses.

Tomado de: (Expertise Abogados Asociados, 2013)

Obtención y pago Patente Municipal

Toda persona natural o jurídica que realice actividad comercial, industrial, financiera y de servicio, que opere habitualmente en el cantón Guayaquil, así como las que ejerzan cualquier actividad de orden económico.

- Original y copia de Certificado de Seguridad emitido por el Cuerpo de Bomberos.
- RUC actualizado.
- Llenar formulario de Patente de comerciante de persona natural o jurídica
- Copia cédula y certificado de votación del dueño del local.
- Nombramiento del representante legal y copias de escritura de constitución, si es compañía.

Tomado de: (Servicios Ciudadanos, 2013)

Certificado de seguridad del Cuerpo de bomberos

Todo establecimiento está en la obligación de obtener el referido certificado,

Para lo cual deberá adquirir un extintor o realizar la recarga anual. El tamaño y

Número de extintores dependerá de las dimensiones del local. Requisitos:

- Original y copia de compra o recarga de extintor año vigente.
- Fotocopia nítida del RUC actualizado.
- Copias de cédula y certificado de votación del dueño del local y del autorizado a realizar el trámite.
- Nombramiento del representante legal si es compañía.
- Señalar dimensiones del local.
- Solicitud de Inspección del local.
- Informe favorable de la inspección

Tomado de: (Bomberos Quito, 2013)

Registro en el IESS

Para la emisión de un número patronal se requiere utilizar el sistema de historia laboral que contiene el Registro Patronal que se realiza a través de la página web del IESS en línea en la opción Empleadores podrá:

- Actualización de Datos del Registro Patronal,
- Escoger el sector al que pertenece (Privado, Público y Doméstico),
- Digitar el número del RUC y
- Seleccionar el tipo de empleador.

Además deberá acercarse a las oficinas de Historia Laboral la solicitud de entrega de clave firmada con los siguientes documentos:

- Solicitud de Entrega de Clave (Registro)
- Copia del RUC (excepto para el empleador doméstico).

- Copias de las cédulas de identidad del representante legal y de su delegado en caso de autorizar retiro de clave.
- Copias de las papeletas de votación de las últimas elecciones o del certificado de abstención del representante legal y de su delegado, en caso de autorizar el retiro de clave.
- Copia de pago de teléfono, o luz
- Calificación artesanal si es artesano calificado

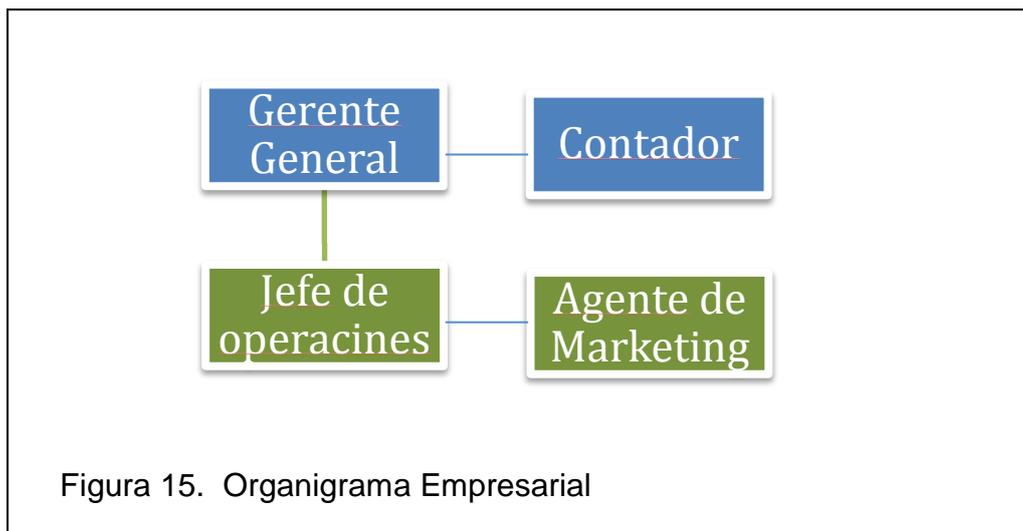
Tomado de: (Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social - IESS, 2013)

CAPITULO VI

6. EQUIPO GERENCIAL

6.1. Estructura Organizacional

6.1.1. Organigrama



Para el desarrollo de la actividad económica de la empresa es necesario tener áreas específicas de trabajo que en un principio serán pequeñas y conformadas por pocas personas.

El gerente general tendrá la tarea de administrar la empresa, para esto necesitará la ayuda de gente especializada.

A continuación se detalla el personal que se requerirá y sus responsabilidades.

6.2. Personal Administrativo Clave y sus Responsabilidades

Directorio

El directorio estará conformado por los inversionistas mayoritarios de la empresa. Deberán cumplir con las responsabilidades que establece la ley de compañías, como de : Nombrar y remover de las áreas de administrativas de la compañía, conocer anualmente de todas las cuentas, estar al tanto y resolver aspectos de los beneficios sociales, fijar la retribución y otras.

Gerencia General

Será el representante legal de la empresa, presentará los informes a los inversionistas y estará a cargo de dar seguimiento a cada jefe de área para que los objetivos establecidos dentro de la empresa se cumplan mes a mes.

Departamento de Marketing

El encargado del departamento de marketing se encargará de estructurar y poner en marcha el plan de marketing para el incremento de ventas y posicionamiento de la marca. Generará el equipo de fuerza de venta del producto.

Departamento de Operaciones

En este departamento se hará la actividad central de la empresa, aquí se hará el contacto con los proveedores, recepción de los artículos, empaque de los mismos y logística final para su envío y entrega al consumidor final.

Outsourcing

La empresa deberá contratar servicios o asesorías para el cumplimiento de actividades u objetivos. Se necesitará de un contador para que lleve las cuentas de ingresos y egresos de la empresa, las obligaciones tributarias y obligaciones con los empleados.

También será necesaria la asesoría de una empresa de marketing con respecto a plan de marketing, publicidad en la web y diseños.

6.2.1. Equipo de trabajo

PUESTO :	Gerente General
DEPARTAMENTO:	Gerencia General
A QUIEN REPORTA:	Directorio
SUELDO:	\$1000
PERFIL:	Organizado, puntual, honesto. Estudios en carreras administrativas, Capacidad de toma de decisiones, liderazgo, capacidad de trabajar bajo presión, emprendedor, buen comunicador, paciente, organizado. Experiencia en ventas mínima de 2 años, experiencia en manejo de redes sociales, buena presencia y buen desenvolvimiento frente al cliente. Imaginativo, proactivo. Manejo del idioma inglés mínimo en un 75%.
FUNCIONES:	
GERENCIA:	Supervisar cumplimiento de objetivos de cada departamento. Informar a la directiva el estado mensual de la empresa.
MARKETING:	Manejar, controlar y evaluar el plan de marketing conjuntamente con la agencia de marketing. Dar propuestas nuevas para

	<p>promocionar el producto.</p> <p>Estructurar el plan de marketing, asegurar el alcance de nuestra publicidad al grupo objetivo, diseño de página web e imagen corporativa.</p>
OPERACIONES:	Supervisar que se mantenga la calidad del producto, que los clientes estén satisfechos y que se cumpla con toda la cadena de valor del negocio desde la adquisición del producto, etiquetado, empaquetado y envío.
FINANZAS :	Elaborar el plan financiero de la empresa y asegurarse de cumplir las metas en ganancias. Estar al tanto del cobro de las cuentas.

PUESTO :	Jefe de Operaciones
DEPARTAMENTO:	Operaciones
A QUIEN REPORTA:	Gerente General
SUELDO:	\$600
PERFIL:	Estudios en negocios, cadenas de distribución o afines. Actitud proactiva, organizado, manejo del idioma inglés, buena relación interpersonal, paciente, imaginativo,

	puntual, capacidad de solucionar problemas. Manejo del idioma inglés. Soltero y sin hijos. Disponibilidad para viajar dentro del país una vez al mes.
FUNCIONES:	Recepción de las órdenes de compra, interacción con el cliente y proveedores, empaque, etiquetado de los productos y facturación. Trámites y envío de los productos a su destino final.

6.3. Compensación a Administradores y Propietarios

El personal de la empresa recibirá el sueldo previamente establecido de acuerdo a sus funciones y el cumplimiento de estas , de igual manera recibirán sus respectivas utilidades y beneficios de ley.

Los propietarios recibirán el 60% de utilidad neta como bonificación y el 40% será reinvertido.

6.4. Política de Empleo y Beneficios

- Regulación de los salarios de acuerdo a la inflación anual.
- La empresa concederá permisos en procesos de inscripción de estudios, matricula, etc.
- Por fallecimiento de familiares se concederá al empleado 5 días laborables remunerados.
- Por matrimonio se concederá diez días laborables remunerados.
- Por nacimiento de hijos, se concederá una licencia de paternidad de 14 días laborables remunerados.

- Las trabajadoras embarazadas tendrán derecho a 6 semanas antes del parto y 12 semanas posteriores al parto.
- La empresa buscará contratar a empleados comprometidos con su trabajo y con actitud proactiva y con ganas de aprender.

El proceso que deberán cumplir los aspirantes será el siguiente:

- Se recibirá las hojas de vida para cada cargo.
- Se hará la revisión, análisis y selección de los aspirantes afines a la posición.
- Para la selección final se realizará una llamada telefónica al aspirante para una entrevista personal.
- A través de la entrevista personal con el aspirante y dos personas de la empresa se seleccionará al más adecuado para el cargo.
- Una vez seleccionada la persona, esta firmará un contrato a prueba por tres meses, en los que se le capacitara y se le enseñará todas las herramientas necesarias para desenvolverse óptimamente dentro de su puesto de trabajo. Pasado los tres meses de prueba si la persona mostró un buen desempeño en su puesto de trabajo se le ofrecerá quedarse en la empresa bajo un contrato fijo.

Los beneficios que recibirán los empleados son los siguientes:

- Sueldo: Los empleados recibirán el sueldo acordado al momento de ser contratados y todos los beneficios de ley.
- Seguro de salud: Todos los empleados de la empresa estarán afiliados al Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social - IESS.
- Vacaciones: Los empleados tendrán quince días de vacación al año.
- Capacitación: Los empleados de la empresa gozaran de cursos de capacitación con respecto a marketing, uso de las redes sociales, ventas, liderazgo, etc.
- Permiso médico: Se dará al empleado los días que requiera para su mejora dependiendo de la enfermedad.

6.5. Derechos y Restricciones de Accionistas e Inversores

- El directorio será conformado por los accionistas mayoritarios.
- Los accionistas mayoritarios por decisión unánime decidirán la persona que estará a cargo de cada departamento.
- Cualquier decisión que se quiera tomar con respecto a la compañía deberá ser previamente aprobada por el directorio.
- La repartición de las utilidades a los accionistas será proporcional al valor de las acciones que cada uno posea.

6.6. Equipo de Asesores y Servicios

Los servicios que la empresa tendrá que subcontratar será el de un contador y una empresa de marketing.

Contador

Junto con el Jefe de Finanzas de la empresa el contador será el encargado de llevar toda la contabilidad de la empresa. Deberá cumplir con las siguientes funciones:

- Establecer un sistema contable para la empresa útil y entendible.
- Elaboración y estudio de los estados financieros.
- Elaborar reportes claros para la toma de decisiones.
- Tener al día las aportaciones al IESS.
- Tener al día las obligaciones tributarias.
- Certificación de planillas para el pago de impuestos.

Agencia de Marketing

Junto con el Jefe de Marketing de la empresa, la agencia de marketing que se contrate deberá elaborar un plan de acción para generar y subir ventas, alcanzar al grupo objetivo y crear posicionamiento de la marca.

CAPITULO VII

7. CRONOGRAMA GENERAL

7.1. Actividades Necesarias para Poner el Negocio en Marcha

Tabla 11. Actividades para poner el negocio en marcha

Actividad	Responsable
Creación página web	Gerente General
Arriendo de oficina	Gerente General
Constitución de la empresa	Gerente General
Obtención R.U.C.	Gerente General
Patente Municipal	Jefe de Operaciones
Adecuación de la oficina	Jefe de Operaciones
Adquisición de las artesanías	Jefe de Operaciones
Etiquetado y empaque de artesanías	Jefe de Operaciones
Promoción y Activación de la galería	Gerente General

7.2. Diagrama

Una vez identificadas las actividades necesarias para poner en marcha el proyecto se ha elaborado un diagrama donde se especifique gráficamente las actividades, personal involucrado y tiempo necesario para el desarrollo de estas. (Ver Anexo 9)

7.3. Riesgos e Imprevistos

Dentro de las actividades necesarias para poner en marcha el proyecto es necesario tomar en cuenta que en ciertas etapas se puede tomar entrar en riesgos e imprevistos los cuales llevarán a tomar más tiempo de lo proyectado.

Las actividades que podrían retrasar el proceso sería la adquisición de los productos debido a que es una etapa crítica donde se empieza la relación con los proveedores donde es necesario un alto nivel de control y coordinación para tener la calidad de productos que la empresa y el cliente desea. También podríamos tener cierta demora en la obtención de los permisos de permiso de funcionamiento.

Considerando estas actividades en donde se podría tomar más tiempo de lo previsto se deberá planificar con anticipación el control y especificación exacta de los productos y el inicio temprano de los trámites correspondientes.

CAPITULO VIII

8. RIESGOS CRÍTICOS, PROBLEMAS Y SUPUESTOS

8.1. Supuestos y criterios utilizados

La empresa busca alcanzar el 4.67% del share del mercado de artesanías exportadas a Alemania. Se estableció este porcentaje en base a las exportaciones actuales, el tipo de producto, su precio y el segmento al que se pretende atacar, el cual según estudios de MINCETUR PERÚ no es muy amplio pero estarían dispuestos a pagar precios altos por un artículo como el que se está comercializando.

El personal necesario para la ejecución del proyecto son: El gerente general que se encargará de mantener el cumplimiento de objetivos y mantenerse al día en las opciones de marketing digital y tradicional para publicitar el producto. Jefe de Operaciones, será la persona que se encargue de la cadena de valor del negocio, en sí de todo el proceso desde la recepción de los artículos hasta el envío de estos al cliente.

También se contratará los servicios de una agencia de marketing para los procesos más técnicos en la parte promocional y una contadora para que lleve las cuentas, declaraciones, rol de pagos, etc.

El canal de distribución usado para este producto será una galería virtual, toda la venta del producto será a través de publicidad en internet (Google, Facebook, páginas de productos orgánicos en Alemania), se realizará el envío hasta la puerta del cliente con el servicio de Exporta Fácil que tiene tarifas menores de envío a comparación de otras empresas de envíos internacionales.

8.2. Riesgos y Problemas Principales

Demoras en la obtención de permisos y documentos necesarios para la actividad económica, para lo cual el encargado de obtención de estos documentos debe estar bien informado de todos los requisitos necesarios para no caer en multas y retrasos. Esta actividad debe ser realizada por lo menos el

primer año por una persona de la empresa para ganar conocimiento en el campo y no correr el riesgo de demoras o irresponsabilidad de tramitadores.

Se podría correr con el riesgo de un alza en los precios que los artesanos nos proveen las artesanías lo cual haría necesario que la empresa haga un reajuste en sus precios de venta al cliente y bajar el nivel de stock. La probabilidad de que esto ocurra es baja debido a que la oferta de artesanías es alta dentro del país.

Variación el precio de envío de los paquetes al exterior, lo cual afectaría a gran nivel el precio del producto y las condiciones de envío para el cliente.

Malas relaciones con Alemania o decisiones políticas como la explotación del Yasuní, Alemania ha aportado una alta cantidad de dinero para detener su explotación y el cuidado del medio ambiente, en caso de que exista este tipo de conflictos se tratara de encontrar alguna ventaja en estos como promocionar que en el Ecuador si hay gente que aporta al cuidado de la tierra y promocionar nuestros productos como el arte orgánico.

Lograr la confianza del cliente alemán, esto será uno de los puntos más críticos para lograr vender los productos de la empresa. Para esto se brindará al cliente varias garantías como pago con PayPal, opción de retorno del producto sin costo en caso de que tenga falla, la posibilidad de contactarse a nuestras oficinas en Ecuador y poder hablar con alguien en alemán o inglés, certificación de la Cámara de Industrias y Comercio Ecuatoriano-Alemana que de fe de nuestra afiliación y seriedad en la actividad comercial. También se buscará implementar un CRM sobre todo para mantener la promoción y que los nuevos clientes puedan tener una referencia real de nuestros productos teniendo la opción de contactar a alemanes que ya han adquirido el producto.

También se debe considerar la posibilidad de que el artesano decida comercializar directamente las artesanías, muy bien el artesano podría hacerlo pero hay que considerar el factor inversión y conocimiento en el tipo de negocio digital como el que se está proponiendo.

CAPITULO IX

9. PLAN FINANCIERO

9.1. Metodología de Valoración

La valoración del plan de negocios se efectuó en base a tres posibles escenarios, los cuales son: Esperado, Optimista y Pesimista. Los escenarios han sido definidos y estimados de acuerdo a la proyección de crecimiento de ventas, en función de la dinámica del sector. Los resultados económicos del escenario normal, optimista y pesimista se muestran las tablas 25 y 26.

9.2. Inversión Inicial

La Inversión Inicial para Quipus Shop Cía. Ltda. Se divide en tres partes:

Tabla 12. Inversión Inicial

INVERSIÓN INICIAL	
Activo Fijo	\$ 7,010
Activo Intangible	\$ 12,843
Capital de Trabajo	\$ 15,496
TOTAL	\$ 35,349

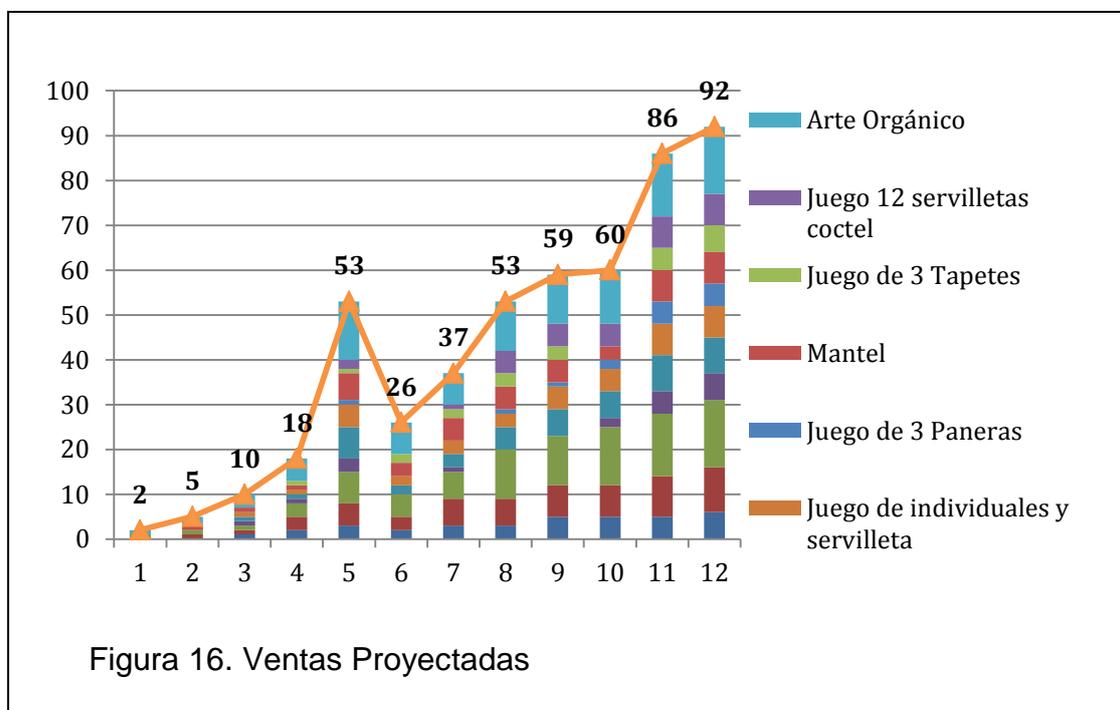
En la inversión inicial de la empresa se ha considerado todos los valores necesarios para iniciar la operación de la actividad económica. Para esto se ha considerado inversiones en equipos, muebles, inventarios, marca, etc. (Ver Anexo 10 y 11)

El capital de trabajo está calculado en función de las necesidades de recursos para los primeros meses de la actividad comercial de la empresa. (Ver Anexo 13)

9.3. Fuentes de Ingresos

La fuente única y principal de ingreso de la empresa será netamente la venta de los artículos promocionados para la venta.

Las ventas están proyectadas en base a las operaciones y estrategias de marketing, canal de distribución y ampliación del mercado objetivo. (Ver Anexo 15)



9.4. Costos Fijos y Variables

Los costos fijos y variables se detallan a continuación en la tabla:

Tabla 13. Costos Fijos

Costos Fijos	
Sueldos y Salarios	\$13,987
MOD	\$8,520
Servicios Básicos	\$1,224
Internet	\$1,250
Arriendo	\$7,000
Amortizaciones	\$2,569
Honorarios profesionales	\$4,800
Total	\$39,350

Tabla 14. Costos Variables

COSTOS VARIABLES	
Tapices T1	\$ 8,129
Tapices T2	\$ 7,555
Tapices T3	\$ 9,702
Juego de 3 toallas pequeñas	\$ 727
Camino de mesa	\$ 2,738
Juego de individuales y servilleta	\$ 3,910
Juego de 3 Paneras	\$ 574
Mantel	\$ 5,644
Juego de 3 Tapetes	\$ 1,340
Juego 12 servilletas coctel	\$ 1,384
Arte Orgánico	\$ 4,621
Paypal Costo	\$ 4,316
Paypal Costo	\$ 150
Total	\$ 50,790

9.5. Margen Bruto y Margen Operativo

Para el escenario normal los márgenes de utilidad proyectados son:

Tabla 15. Márgenes de Utilidad- Normal Apalancado

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Margen Bruto	35.65%	36.95%	37.64%	38.16%	38.56%
Variaciones en Margen Bruto	0.00%	18.70%	8.17%	6.61%	5.33%
Margen Operativo	-15.54%	2.73%	6.13%	9.76%	11.54%
Variaciones en Margen Operativo	0,00%	121,25%	145,83%	71,34%	25.29%
Margen Neto	-16.79%	1,26%	3,73%	6,32%	7.64%
Variaciones en Margen Neto	0.00%	109.09%	224.06%	81.99%	28.09%

Tabla 16. Márgenes de Utilidad- Escenario Desapalancado

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Margen Bruto	35.65%	36.95%	37.64%	38.16%	38.56%
Variaciones en Margen Bruto		18.70%	8.17%	6.61%	5.33%
Margen Operativo	-15.54%	2.73%	6.13%	9.76%	11.54%
Variaciones en Margen Operativo		121.25%	145.83%	71.34%	25.29%
Margen Neto	-15.54%	1.81%	4.11%	6.56%	7.75%
Variaciones en Margen Neto		114.09%	148.98%	71.34%	25.29%

9.6. Estado de Resultados P y G

El Estado de Resultados para el negocio fue proyectado para cinco años, con y sin apalancamiento. Para su estructura se tomaron valores de ventas, costos y gastos explicados en los Anexos 18 y 19. Los estados de resultados para los diferentes escenarios se presentan en el Anexo 21.

La utilidad o pérdida que se obtiene en un año, va a establecer si la empresa ha alcanzado un nivel óptimo de ventas, es decir, su punto de equilibrio.

9.7. Balance General

El Balance General es el estado financiero de una empresa en un determinado período de tiempo, al igual que el estado de resultados este fue proyectado para cinco años con y sin apalancamiento. Para su estructura se tomaron en consideración las proyecciones estratégicas de la compañía (explicadas en los ratios de desempeño), así como el desenvolvimiento de la actividad económica. En el Anexo 23 se muestra el Balance General de la empresa.

9.8. Flujo de Efectivo

El flujo de efectivo ha sido proyectado para cinco años, se lo realizó en tres distintos escenarios como son: Pesimista, optimista y esperado, tomando en cuenta el supuesto de apalancamiento y sin apalancamiento. (Ver los Anexos 29,30y 31)

Siguiendo el modelo CAPM, el costo de oportunidad al que fue sometido el modelo es:

Tabla 17. Costo de Oportunidad

	Apalancado	Desapalancado
CPPC	12.96%	12.96%
Kd	10.85%	10.85%
Ke	12.96%	12.96%
Rf	0.88%	0.88%
Bd	74 %	74 %
Ba	74 %	74 %
(Rm-Rf)	7.65%	7.65%
Deuda	0.00%	0.00%
Patrimonio	100.00%	100.00%
EMBI	6.42%	6.42%

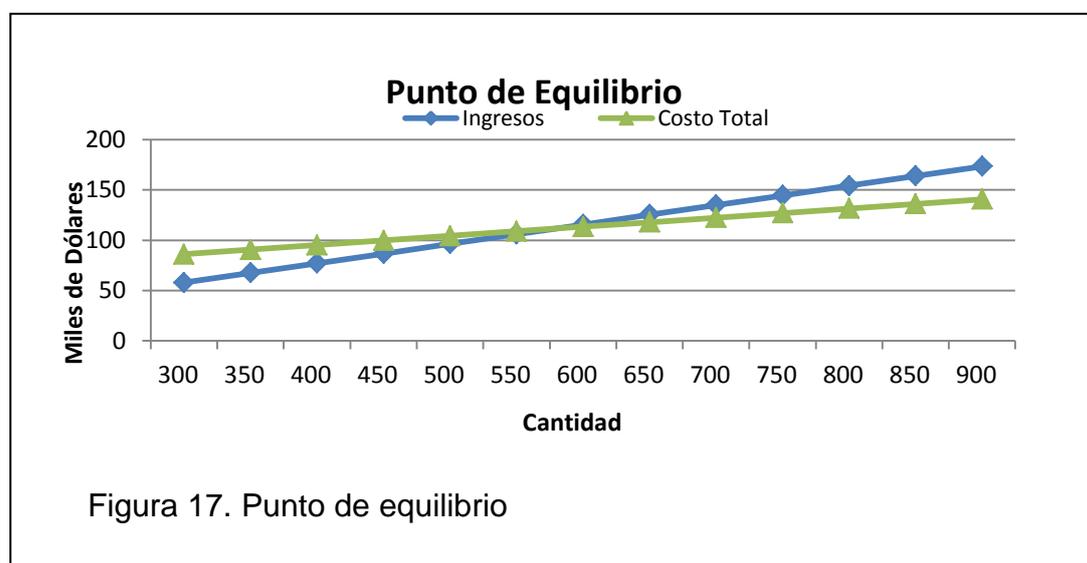
Tomado de: (Banco Central del Ecuador , BCE, 2012)

9.9. Punto de Equilibrio

Esta herramienta es utilizada por muchas empresas para un fin importante, determinar si sus ventas han alcanzado el volumen mínimo para poder cubrir sus costos. Se hizo el análisis en base a las ventas de cada artículo disponible para la venta.

Tabla 18. Punto de equilibrio anual en las ventas

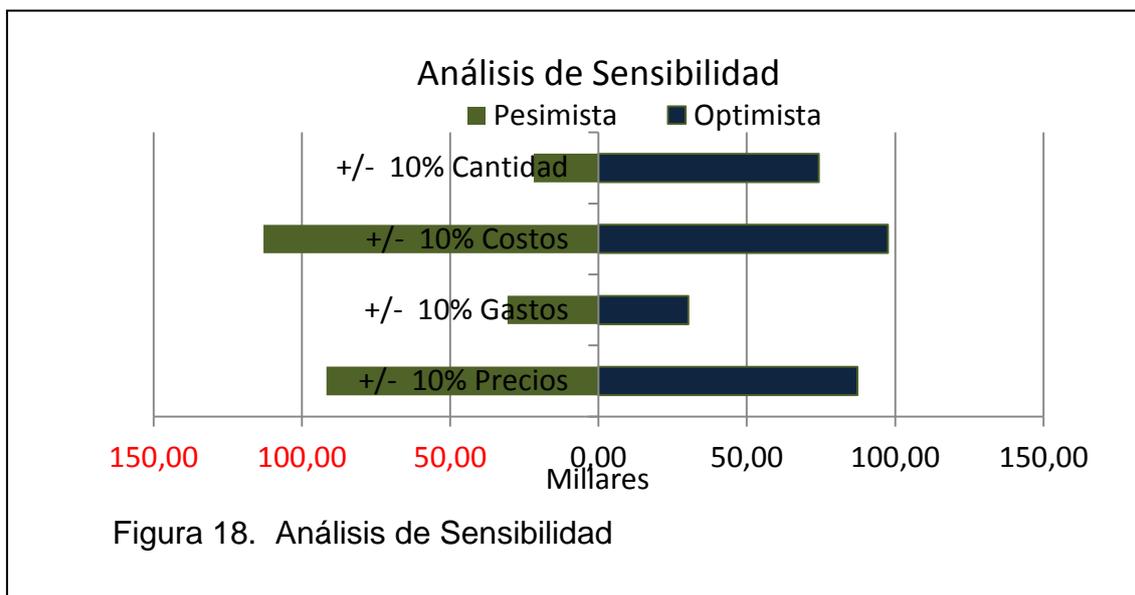
		Cantidad
Tapices T1	\$18,468.10	38
Tapices T2	\$18,845.00	63
Tapices T3	\$20,101.33	101
Juego de 3 toallas pequeñas	\$2,010.13	25
Camino de mesa	\$6,030.40	50
Juego de individuales y servilleta	\$10,553.20	50
Juego de 3 Paneras	\$3,266.47	25
Mantel	\$15,076.00	50
Juego de 3 Tapetes	\$3,266.47	25
Juego 12 servilletas coctel	\$3,580.55	38
Arte Orgánico	\$11,307.00	113
Total	\$112,504.65	578



9.10. Análisis de Sensibilidad

El análisis de sensibilidad busca identificar las variables principales que afectan al negocio. Para Quipus Shop, el análisis de sensibilidad consistió en someter a las variables de precio, cantidad de ventas, costes y gastos a un movimiento de un 10%. Los resultados se pueden observar en la figura 18.

El presente gráfico mostro que Quipus Shop tiene mayor sensibilidad ante la variación de los costos y precios.



9.11. Indicadores Financieros

Los principales indicadores financieros proyectados para la compañía están relacionados con la liquidez, desempeño y rentabilidad.

9.11.1. Liquidez

Tabla 19. Ratio de Liquidez - Escenario Normal apalancado

LIQUIDEZ					
Razón Ácida	0.45	0.66	1.13	1.41	1.69
Liquidez (AC/PC)	1.12	1.38	1.87	2.16	2.45

Tabla 20. Ratio de Liquidez - Escenario Normal Desapalancado

LIQUIDEZ					
Razón Ácida	1.14	1.68	2.22	2.50	2,78
Liquidez (AC/PC)	2.20	2.74	3.28	3.55	3.83

La media de la liquidez para Quipus Shop se encuentra en 1.61 puntos lo cual indica una liquidez considerablemente buena que pueda hacer frente a sus deudas a corto plazo, esto considerando la dinámica de las empresas en el sector, donde la principal cuenta del activo corriente se encuentra en los inventarios. Las cuentas por cobrar representan un valor menor dentro del activo corriente, esto debido a que los pagos realizados por los clientes se realizan en tarjeta de crédito, siendo asignados a la compañía de una manera más rápida. La razón ácida hace referencia a la importancia de los inventarios en el ratio de liquidez, teniendo un peso superior al 40%.

9.11.2. Rentabilidad

Tabla 21. Ratio de Rentabilidad - Escenario Normal apalancado

RENTABILIDAD					
Razón Deuda / Patrimonio	60.53%	54.65%	42.29%	28.56%	18.20%
Margen Bruto	35.65%	36.95%	37.64%	38.16%	38.56%
ROI	-235.0%	21.4%	69.2%	126.0%	161.4%
ROA	-66.9%	14.2%	30.8%	41.6%	40.5%
ROE	-166.7%	13.2%	29.9%	35.2%	31.1%

Tabla 22. Ratio de Rentabilidad - Escenario Normal desapalancado

RENTABILIDAD					
Razón Deuda / Patrimonio	16.11%	17.38%	15.64%	13.02%	10.79%
Margen Bruto	35.65%	36.95%	37.64%	38.16%	38.56%
ROI	-217,5%	30,6%	76,3%	130,7%	163,8%
ROA	-63.3%	12.0%	24.3%	32.3%	31.6%
ROE	-75.8%	9.7%	19.4%	24.9%	23.8%

Los ratios de rentabilidad varían considerablemente para el escenario apalancado y desapalancado siendo favorable para la empresa inclinarse por optar el apalancamiento financiero. La rentabilidad que se alcanza en el escenario normal apalancado se debe al tipo de producto y los precios establecidos para este.

9.11.3. Desempeño

Tabla 23. Ratios de Desempeño - Escenario Normal apalancado

DESEMPEÑO					
Rotación de CxC	55.63	67.39	73.7 2	79.25	84.01
Días de Caja	6	16	34	63	91
Días de clientes (Clientes/Vtas. Diarias)	5	5	5	5	5
Días de Inventarios (CMV/STOCK)	15	15	15	15	15
Días de proveedores (Prov./Compras diarias)	30	30	30	30	30

Tabla 24. Ratios de Desempeño - Escenario Normal desapalancado

DESEMPEÑO					
Rotación de CxC	55.63	67.39	73.72	79.25	84.01
Días de Caja	10	29	54	89	122
Días de clientes (Clientes/Vtas. Diarias)	5	5	5	5	5
Días de Inventarios (CMV/STOCK)	15	15	15	15	15
Días de proveedores (Prov./Compras diarias)	30	30	30	30	30

En la medición de desempeño de la empresa Quipus en base a su ciclo de operaciones medidos en los días antes descritos proyecta estabilidad en el desenvolvimiento operativo.

9.12. Valoración

Los resultados económicos del plan de negocios están divididos entre los escenarios con y sin apalancamiento. Los resultados se muestran a continuación.

Tabla 25. Resultados económicos apalancado

	VAN	TIR	MAX EXP	PAYOUT
Pesimista	39.582	29.53%	39,409	5.13
Normal	76.671	44.26%	37,645	3.28
Optimista	86.177	47.14%	37,645	3.11

Tabla 26. Resultados económicos desapalancado

	VAN	TIR	MAX EXP	PAYOUT
Pesimista	27,829	27.00%	39,409	5.19
Normal	60,744	41.90%	35,349	3.34
Optimista	68,858	44.77%	37,349	3.15

CAPITULO X

10. PROPUESTA DE NEGOCIO

10.1. Financiamiento

Dentro de las fuentes de financiamiento que se ha estudiado las principal han sido los préstamos a instituciones gubernamentales que actualmente dan un gran apoyo para la creación y desarrollo de nuevas empresas o negocios. El presente negocio según los estatutos de la empresa puede adquirir préstamos para PYMES con garantía patrimonial del deudor los cuales se encuentra a una tasa del 11,23% en promedio. El monto financiable es de:

Tabla 27. Inversión Inicial

INVERSIÓN INICIAL	
Activo Fijo	\$7,010
Activo Intangible	\$12,843
Capital de Trabajo	\$15,496
TOTAL	\$35,349

10.2. Estructura del Capital y Deuda

Para contar con el capital de trabajo requerido para poner en marcha el negocio se requerirá de capital propio y de deuda, la estructura es la siguiente:

Tabla 28. Estructura Capital y Deuda

Capital Socios	\$26,351.5	70%
Deuda	\$11,293.5	30%
Total Inversión	\$37,645	100%

Tabla 29. Estructura Contable Inicial Normal – Apalancado

Activos	37,801
Activo Corriente	17,948
Disponible en Caja	17,948
Caja	500
Efectivo	500
Bancos	17,298
Cuenta Corriente	17,298
Cuentas por Cobrar Clientes	0
Cuentas por Cobrar Clientes	0
Inventarios	150
Inventarios de Materias	150
Activos Fijos	7,010
Equipos de Computo	4,800
Equipos de Oficina	2,210
Depreciaciones	0
Activos Intangibles	12,843
Constitución de Compañía	2,350
IEPI	132
LUAE	301
Cámara	60
Página Web	10,000
Amortizaciones	0
Pasivos	11,450
Pasivo Corriente	156
Cuentas por Pagar Proveedores	156
Proveedores locales	156
Pasivo Largo Plazo	11,294
Préstamos	11,294
Patrimonio	26,352
Capital Social	26,352
Utilidad / Pérdida	0
Utilidades Retenidas	0
Dividendos Pagados	0
Total Pasivo + Patrimonio	37,801

Tabla 30. Estructura Contable Inicial Normal – Desapalancado

Activos	35,505
Activo Corriente	15,652
Disponible en Caja	15,502
Caja	500
Efectivo	500
Bancos	15,002
Cuenta Corriente	15,002
Cuentas por Cobrar Clientes	0
Cuentas por Cobrar Clientes	150
Inventarios	150
Inventarios de Materias	0
Activos Fijos	7,010
Equipos de Computo	4,800
Equipos de Oficina	2,210
Depreciaciones	0
Activos Intangibles	12,843
Constitución de Compañía	2,350
IEPI	132
LUAE	301
Cámara	60
Página Web	10,000
Amortizaciones	0
Pasivos	156
Pasivo Corriente	156
Cuentas por Pagar Proveedores	156
Proveedores locales	156
Pasivo Largo Plazo	0
Préstamos	0
Patrimonio	35,349
Capital Social	35,349
Utilidad / Pérdida	0
Utilidades Retenidas	0
Dividendos Pagados	0
Total Pasivo + Patrimonio	35,505

10.3. Usos de los fondos

Los recursos obtenidos serán utilizados para la adquisición de activos fijos, activos intangibles y capital de trabajo inicial los cuales se detallan en los Anexos 12 y 13.

Se asignaran los fondos inicialmente a gastos de constitución de la empresa, permisos necesarios para el funcionamiento, arriendo de la oficina, reclutamiento y capacitación del personal y adquisición de inventario para la página.

El desembolso de estos fondos está relacionado directamente con el cronograma de actividades presentado en el capítulo 8 del presente proyecto (Ver Anexo 9)

10.4. Retorno de la Inversión

El retorno de la inversión está proyectado en base al análisis de los flujos de caja que fueron expuestos a tres escenarios, uno esperado, donde se utilizaron valores de la industria e investigaciones de la estrategia operativa, administrativa y comercial, otro pesimista, en el cual se movieron un -10% del precio establecido en el escenario esperado; y, por ultimo un escenario optimista en el que se movió un +10% del precio establecido en el escenario esperado.

Tabla 31. Resultados Económicos- Socios- Normal – Apalancados

	VAN	TIR	MAX EXP	PAYOUT
Pesimista	39.582	29.53%	39,409	5.13
Normal	76.671	44.26%	37,645	3.28
Optimista	86.177	47.14%	37,645	3.11

Tabla 31. Resultados Económicos Socios- Normal – Desapalancados

	VAN	TIR	MAX EXP	PAYOUT
Pesimista	12,478	21.84%	33,390	5.19
Normal	44,384	41.18%	26,352	3.34
Optimista	51,922	44.75%	26,352	3.15

CAPITULO XI

11. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

11.1. Conclusiones

Se concluye que el proyecto propuesto es viable y sostenible en el tiempo, teniendo el primer año perdida pero generando ingresos positivos a partir del segundo año.

La industria artesanal dentro del Ecuador tiene un alto potencial a pesar de que no es un producto de primera necesidad, pero enfocado al mercado éste puede generar altos ingresos, sobre todo si estos productos son elaborados con buenos estándares de calidad y valor agregado, generando una experiencia al cliente de poseer un objeto especial.

La competencia con los otros proveedores de artesanía en Latinoamérica es relativamente alta, pero estas artesanías no se comparan con la calidad y diseños de la artesanía ecuatoriana. También se debe considerar que en su mayoría las artesanía son exportadas a Estados Unidos, Italia y España , mercados ya saturados de este tipo de producto por el alto nivel de inmigrantes y por la facilidad de acceso a estos mercados por el idioma.

Con respecto a la competencia local hay un gran número de empresas que ofrecen artesanías, pero estas no se han enfocado en mercados no explotados como el alemán, su ventas las realizan en su mayoría al por mayor, no generan un alto valor agregado para el cliente en calidad, diseño y entrega, y la mayoría de estas no ofrecen la compra on-line de los productos.

El ingreso al mercado alemán será en su inicio complicado y requerirá de paciencia para que las ventas aumenten, lo cual tendrá a la empresa durante un año bajo perdida pero por la fuerte inversión en marketing on-line y el precio de los artículos, podrá aumentar sus ingresos para el segundo año cubriendo así todas las necesidades económicas de la empresa.

11.2. Recomendaciones

Para que el gasto en marketing sea efectivo es necesario tener asesoría de una agencia de marketing que sepa direccionar bien la publicidad on-line y así poder llegar al mercado deseado.

No perder el enfoque de promocionar el producto como artículos exóticos, ecológicos y especiales.

Estar pendiente de las tendencias en gustos y preferencias de los consumidores alemanes para poder satisfacer su necesidad.

Las ferias es un medio muy importante para llegar a los consumidores, es necesario que la empresa este en constante contacto y trabajando conjuntamente con la Cámara de Industrias y Comercio Ecuatoriano – Alemana para poder asistir a ferias en Alemania, de igual manera aprovechar los beneficios que brinda la cámara con sus otros socios como descuentos en imprentas, hoteles, etc.

Es indispensable que el número de colaboradores de la empresa no sea muy alto para poder aprovechar al máximo a cada uno de ellos considerando que no hay un proceso de elaboración del producto. Esto ayudará a que los gastos fijos de la empresa no se eleven demasiado.

El control constante de los proveedores es necesario, se recomienda hacer mínimo una visita mensual a cada proveedor para controlar niveles de calidad y diseños.

Debido a que la página web es la carta de presentación de la empresa esa debe ser impecable, divertida, interactiva, siempre actualizada y con todos los datos necesarios de contacto para el cliente extranjero.

Se recomienda que las respuestas a preguntas que lleguen de los clientes sobre los productos sean contestadas a la brevedad posible, esto dará al cliente un mayor nivel de confianza para poder sentirse seguro al adquirir el producto.

La página de Facebook es otro punto clave por lo que está siempre debe estar buscando más likes y debe haber un movimiento constante en comentarios, fotografías de productos, información de la empresa y el país, artículos interesantes, etc., estas publicaciones ayudarán a que la empresa vaya ganando posicionamiento en la mente del cliente.

REFERENCIAS

- ANALISIS DEL SECTOR ARTESANIAS - PROECUADOR. (2013). Recuperado el 2013, de http://www.proecuador.gob.ec/wp-content/uploads/2013/11/PROEC_AS2013_ARTESANIAS.pdf
- AUMA - Asociación alemana del sector de ferias y exposiciones Alemanas. (s.f.). Recuperado el Mayo de 2012, de <http://www.auma.de/es/Seiten/Default.aspx>
- BANCO CENTRAL DEL ECUADOR , BCE. (2012). Recuperado el 2012, de <http://www.bce.fin.ec/documentos/Estadisticas/SectorExterno/BalanzaPagos/balanzaComercial/ebc201302.pdf>
- BANCO CENTRAL DEL ECUADOR. (2012). Recuperado el Junio de 2012, de <http://www.bce.fin.ec/documentos/Estadisticas/SectorMonFin/BoletinTasasInteres/ect201212.pdf>
- BANCO CENTRAL DEL ECUADOR, BCE . (2011). Recuperado el Junio de 2012, de <http://www.bce.fin.ec/documentos/Estadisticas/SectorReal/Previsiones/IndCoyuntura/EstMacro122011.pdf>
- BOMBEROS QUITO. (2013). Recuperado el 2013, de <http://www.bomberosquito.gob.ec/>
- BURBANO, I. J. (20 de 06 de 2012). Coordinador de Eventos. Camara de Comercio e Industrias Ecuatoriano - Alemana. (J. Dávalos, Entrevistador) Quito, Pichincha, Ecuador.
- CANO,P. (18 DE 06 DE 2012). Olga Fisch. (J. Dávalos, Entrevistador)
- CÁMARA DE INDUSTRIAS Y COMERCIO ECUATORIANO – ALEMANA. (s.f.). Cámara de Industrias y Comercio Ecuatoriano – Alemana. Recuperado el Junio de 2012, de <http://ecuador.ahk.de/es/>

- CÁMARA DE INDUSTRIAS Y COMERCIO ECUATORIANO - ALEMANA.
(2013). Cámara de Industrias y Comercio Ecuatoriano - Alemana.
Recuperado el Agosto de 2013, de Cámara de Industrias y Comercio
Ecuatoriano - Alemana: <http://ecuador.ahk.de/es/socios/afiliacion/>
- DIARIO EL TIEMPO - CUENCA. (06 de DICIEMBRE de 2012). EL TIEMPO.
Recuperado el DICIEMBRE de 2012, de
<http://www.eltiempo.com.ec/noticias-cuenca/111182-la-paja-toquilla-es-patrimonio/>
- ECO WORLD. (Julio de 2013). Eco World. Recuperado el Julio de 2013, de
http://www.eco-world.de/scripts/basics/eco-world/service/main/basics.prg?nap=intern&a_no=323
- EL BANCO MUNDIAL. (2012). Recuperado el 2012, de
<http://datos.bancomundial.org/indicador/FP.CPI.TOTL.ZG>
- EXITO EXPORTADOR. (Junio de 2012). Recuperado el Julio de 2012, de
<http://www.exitoelexportador.com/stats4.htm>
- EXPERTISE ABOGADOS ASOCIADOS. (2013). Recuperado el Mayo de 2013,
de <http://www.expertiselaw.com/preguntas-frecuentes/marcas/77-cuales-el-procedimiento-para-el-registro-de-una-marca.html>
- EXPORTA FÁCIL. (Octubre de 2012). Recuperado el Junio de 2012, de
http://www.exportafacil.gob.ec/index.php?option=com_content&view=category&id=1&layout=blog&Itemid=17
- EXPORTA FACIL. (2013). Recuperado el Febrero de 2013, de
<http://www.exportafacil.gob.ec/mas-informacion/certificado-de-origen>
- EXPORTA FÁCIL. (2013). Exporta Fácil. Recuperado el Mayo de 2013, de
www.exportafacil.com.ec
- FRANCO, J. (2006). www.eclac.c. Recuperado el Agosto de 2012, de
<http://www.eclac.cl/mexico/capacidadescomerciales/SeminarioEcuadorActB/presentacionJoseFranco.pdf>

- GOOGLE ADWORDS. (s.f.). Obtenido de
https://accounts.google.com/ServiceLogin?service=adwords&continue=https://adwords.google.com/um/gaiaauth?apt%3DNone%26ltmpl%3Djfk&hl=es_ES<mpl=jfk&passive=86400&skipvpage=true&sacu=1&sarp=1
- INDEX MUNDI. (2012). Index Mundi. Recuperado el Mayo de 2012, de
<http://www.indexmundi.com/>
- INSTITUTO ECUATORIANO DE SEGURIDAD SOCIAL - IESS. (2013).
Recuperado el 2013, de <http://www.iess.gob.ec/>
- INTERNET WORLD STATS. (2012). Recuperado el Mayo de 2012, de
<http://www.internetworldstats.com/>
- Lamb Charles, H. J. (2022). «Marketing», Sexta Edición International Thomson Editores. International Thomson Editores.
- MARTIN, V. (24 de Febrero de 2012). Recuperado el Julio de 2012, de Nuevas Tendencias en Compras Online:
<http://victormartinp.com/2012/02/nuevas-tendencias-en-compras-online-webs-smartphones-y-facebook/>
- MINISTERIO DE RELACIONES EXTERIORES. (2012). Ministerio de Relaciones Exteriores. Recuperado el Junio de 2012, de
<http://cancilleria.gob.ec/>
- PROECUADOR - Boletín Comercio Exterior. (Diciembre de 2012).
Recuperado el Diciembre de 2012, de http://www.proecuador.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2013/01/PROECUADOR_IC_02-24.pdf
- PROECUADOR- Sector artesanal . (2012). Obtenido de
<http://www.proecuador.gob.ec/>
- RICOVERI MARKETING. (2013). Recuperado el Abril de 2013, de
<http://ricoverimarketing.es.tripod.com/RicoveriMarketing/id15.html>

- ROE SMITHSON & ASOCIADOS. (2009). Recuperado el Febrero de 2013, de www.estudiomercado.cl/2009/03/17/inteligencia-de-mercados/
- SERVICIO DE RENTAS INTERNAS - SRI. (2013). Recuperado el 2013, de <http://descargas.sri.gov.ec/download/pdf/REQRUCMAY2006.pdf>
- SERVICIOS CIUDADANOS. (2013). Recuperado el 2013, de <http://serviciosciudadanos.quito.gob.ec/>
- SWISSINFO.COM. (2012). Recuperado el Mayo de 2012, de <http://www.swissinfo.com/>
- TENDENCIAS DE CONSUMO EN EUROPA. (2006). Recuperado el Enero de 2013, de <http://www.marketingdirecto.com/actualidad/anunciantes/tendencias-de-consumo-en-europa/>
- TRADING ECONOMICS. (2012). Trading Economics. Recuperado el Junio de 2012, de <http://www.tradingeconomics.com/germany/gdp-growth>
- U.S. DEPARTMENT OF STATE. (2012). U.S. Department of State. Recuperado el Junio de 2012, de <http://www.state.gov/>
- UNIÓN EUROPEA ACCIÓN EXTERIOR. (2012). Recuperado el Febrero de 2013, de http://eeas.europa.eu/ecuador/index_es.htm
- WORLD ECONOMIC FORUM. (2012). The Global Competitiveness Report. Recuperado el Enero de 2013, de www3.weforum.org/docs/WEF_GCR_Report_2011-12.pdf
- Lamb Charles, H. J. (2022). «Marketing», Sexta Edición International Thomson Editores. International Thomson Editores.
- RUEDA, D. E. (2005). CONSULTAS SOCIETARIAS. QUITO.
- RUIZ, L. (23 de 06 de 2012). Artesana - Artesanías El Condor - Paguche. (J. Dávalos, Entrevistado

ANEXOS

Anexo 1. Artículos para la venta



Anexo 2. Conformación de la Empresa

Según la Superintendencia de Compañías una compañía anónima:

Nombre: El nombre de la compañía debe ser previamente aprobado por la Secretaria General de la oficina matriz o la secretaria general de la Superintendencia de Compañías. Para que este sea aprobado se debe presentar 3 copias certificadas de la escritura de constitución de la compañía, a las cuales se les debe adjuntar la solicitud suscrita por el abogado requiriendo la aprobación.

Nombre: QUIPUS SHOP

Socios: Para contratar se requiere capacidad civil, no podrán hacerlo entre padres e hijos no emancipados, ni entre cónyuges.

La compañía anónima se puede constituir con un mínimo de dos socios y máximo quince, si se excediera este número se debe cambiar la denominación de la compañía o disolverse.

Capital: La compañía de Responsabilidad Limitada se constituye común capital mínimo de cuatrocientos dólares americanos. El capital deberá suscribirse íntegramente y pagarse al menos el 50% del valor nominal de cada participación.

Participaciones: Comprenden los aportes del capital, son iguales, acumulativas en indivisibles. La compañía entregará a cada socio un certificado de aportación en el que consta, necesariamente, su carácter de no negociable y el número de participaciones que por su aporte le corresponde.

Total de socios Quipus Shop: 2 socios

Objeto social: La compañía de responsabilidad limitada podrá tener como finalidad la realización de toda clase de actos civiles o de comercio y

operaciones mercantiles permitidas por la Ley, a excepción, hecha de operación de banco, segura capitalización de ahorro.

Quipus Shop: Comercialización de artesanías a través de un portal web

Para constituir una empresa se requiere que sea mediante escritura pública que, previo mandato de la Superintendencia de Compañías, será inscrita en el Registro Mercantil. La escritura de fundación contendrá:

- El lugar y fecha en que se celebre el contrato.
- El nombre, nacionalidad y domicilio de las personas naturales o jurídicas que constituyan la compañía y su voluntad de fundarla.
- El objeto social, debidamente concretado.
- Su denominación y duración.
- El importe del capital social, con la expresión del número de acciones en que estuviere dividido, el valor nominal de las mismas, su clase, así como el nombre y nacionalidad de los suscriptores del capital.
- La indicación de lo que cada socio suscribe y paga en dinero o en otros bienes; el valor atribuido a éstos y la parte de capital no pagado.
- El domicilio de la compañía.
- La forma de administración y las facultades de los administradores.
- La forma y las épocas de convocar a las juntas generales.
- La forma de designación de los administradores y la clara enunciación de los funcionarios que tengan la representación legal de la compañía;
- Las normas de reparto de utilidades.
- La determinación de los casos en que la compañía haya de disolverse anticipadamente.
- La forma de proceder a la designación de liquidadores.

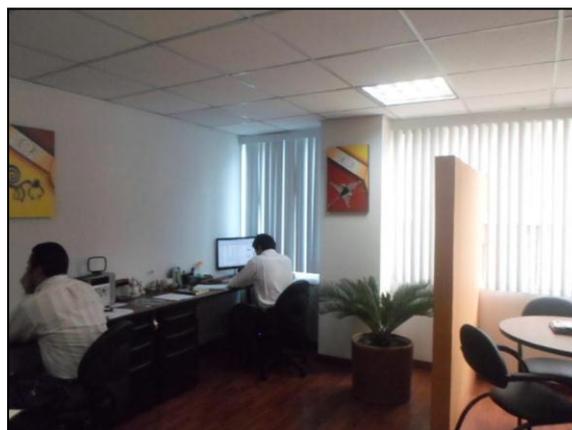
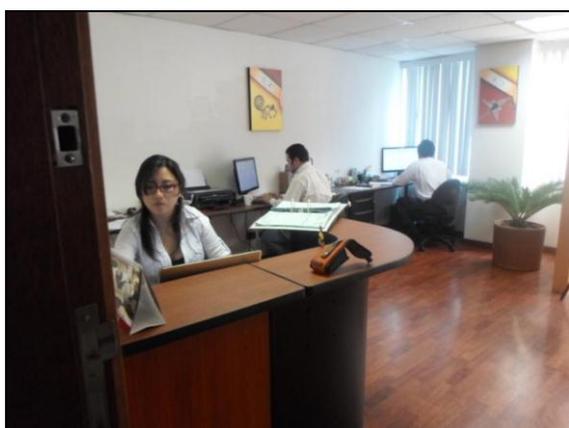
Fuente: (RUEDA, 2005)

Anexo 3. Oficina- Instalaciones y Mejoras

Anuncio: SALE & RENT arrienda hermosa oficina de 47 metros ubicada en el sector Carolina primer piso, piso flotante, baño, cafetería, garaje, persianas, edificio completamente moderno \$500.00 INCLUYE CONDOMINIO.

INFORMES 2909941 0998329174 0997640175.

No hace falta mejoras en la oficina ya que la empresa necesita de instrumentos y conexiones básicas para su funcionamiento y la oficina mencionada las tiene.



Anexo 6. R.U.C.

REQUISITOS PARA LA INSCRIPCIÓN DE SOCIEDADES DEL SECTOR PRIVADO					
REQUISITOS SOCIEDADES PRIVADAS					
Documentos	BAJO CONTROL DE LA SUPERINTENDENCIA DE COMPAÑÍAS	BAJO CONTROL DE LA SUPERINTENDENCIA DE BANCOS	CIVILES Y COMERCIALES	CIVILES, DE HECHO, PATRIMONIOS INDEPENDIENTES O AUTONOMOS CON O SIN PERSONERÍA JURÍDICA, CONTRATO DE CUENTAS DE PARTICIPACIÓN, CONSORCIO DE EMPRESAS, COMPAÑÍA TENEDORA DE ACCIONES	ORGANIZACIONES NO GUBERNAMENTALES SIN FINES DE LUCRO
Formulario	RUC01-A y RUC01-B (debidamente firmados por el representante legal o apoderado)				
Identificación de la sociedad:	Original y copia, o copia certificada de la escritura pública de constitución o domiciliación inscrita en el Registro Mercantil, a excepción de los Fideicomisos Mercantiles y Fondos de Inversión		Original y copia, o copia certificada de la escritura pública de constitución inscrita en el Registro Mercantil	Original y copia, o copia certificada de la escritura pública o del contrato social otorgado ante notario o juez	Original y copia del acuerdo ministerial o resolución en el que se aprueba su creación. Para el caso de ONG's extranjeras autorización de funcionamiento emitida por el Ministerio de Relaciones Exteriores, Comercio e Integración.
	Original y copia de las hojas de datos generales otorgada por la Superintendencia de Compañías (Datos generales, Actos jurídicos y Accionistas)	-	-	-	-
Identificación representante legal:	Original y copia, o copia certificada del nombramiento del representante legal inscrito en el Registro Mercantil			Original y copia, o copia certificada del nombramiento del representante legal notariado y con reconocimiento de firmas	Original y copia del nombramiento del representante legal avalado por el organismo ante el cual se encuentra registrado: Ministerio o CNE o CPE
	Ecuatorianos: Original y copia a color de la cédula vigente y original del certificado de votación (exigible hasta un año posterior a los comicios electorales). Se aceptan los certificados emitidos en el exterior. En caso de ausencia del país se presentará el Certificado de no presentación emitido por la Consejo Nacional Electoral o Provincial				
	Extranjeros Residentes: Original y copia a color de la cédula vigente				
	Extranjeros no Residentes: Original y copia a color del pasaporte y tipo de visa vigente. Se acepta cualquier tipo de visa vigente, excepto la que corresponda a transeúntes (12-X).				
Ubicación de la matriz y establecimientos, se presentará cualquiera de los siguientes:	Original y copia de la planilla de servicios básicos (agua, luz o teléfono). Debe constar a nombre de la sociedad, representante legal o accionistas y corresponder a uno de los últimos tres meses anteriores a la fecha de inscripción. En caso de que las planillas sean emitidas de manera acumulada y la última emitida no se encuentra vigente a la fecha, se adjuntará también un comprobante de pago de los últimos tres meses.				
	Original y copia del estado de cuenta bancario, de servicio de televisión pagada, de telefonía celular, de tarjeta de crédito. Debe constar a nombre de la sociedad, representante legal, accionista o socio y corresponder a uno de los últimos tres meses anteriores a la fecha de inscripción.				
	Original y copia del comprobante de pago del impuesto predial. Debe constar a nombre de la sociedad, representante legal o accionistas y corresponder al del año en que se realiza la inscripción o del inmediatamente anterior.				
	Original y copia del contrato de arrendamiento y comprobante de venta válido emitido por el arrendador. El contrato de arriendo debe constar a nombre de la sociedad, representante legal o accionistas y puede estar o no vigente a la fecha de inscripción. El comprobante de venta debe corresponder a uno de los últimos tres meses anteriores a la fecha de inscripción. El emisor del comprobante deberá tener registrado en el RUC la actividad de arriendo de inmuebles.				
	Original y copia de la Escritura de Propiedad o de Compra venta del inmueble, debidamente inscrito en el Registro de la Propiedad; o certificado emitido por el registrador de la propiedad el mismo que tendrá vigencia de 3 meses desde la fecha de emisión.				
	Original y copia de la Certificación de la Junta Parroquial más cercana al lugar del domicilio, únicamente para aquellos casos en que el predio no se encuentre catastrado. La certificación deberá encontrarse emitida a favor de la sociedad, representante legal o accionistas.				
	Se presentará como requisito adicional una Carta de cesión de uso gratuito del inmueble cuando los documentos detallados anteriormente no se encuentren a nombre de la sociedad, representante legal, accionistas o de algún familiar cercano como padres, hermanos e hijos. Se deberá adjuntar copia de la cédula del cedente. Este requisito no aplica para estados de cuenta bancario y de tarjeta de crédito.				
Observaciones Generales <ul style="list-style-type: none"> Las copias de los requisitos presentados deberán estar en buenas condiciones y no en papel térmico. Las Sociedades privadas nacionales o extranjeras que ejerzan actividades comerciales, industriales, financieras, inmobiliarias y profesionales deberán presentar el original y copia de pago de la patente municipal. 					

Fuente: Servicios de Rentas Interna (SRI)

Anexo 7. Certificado de Origen

Paso 1

Registro en el ECUAPASS: Registrarse en ECUAPASS a través del portal <http://portal.aduana.gob.ec7>, opción “ Solicitud de uso”, o registrarse en el sitio web de FEDEXPOR o cámaras autorizadas por el MIPRO para la emisión de los mismos.

Paso 2

Generación de la declaración juramentada de origen DJO: En el ECUAPASS, menú “Ventanilla Única “, opción “Elaboración de DJO”, el exportador deberá generar la respectiva declaración juramentada de Origen del producto a exportar, requisito mínimo para obtención de todo certificado de Origen. La DJO tiene como objetivo determinar de forma sistematizada si el producto cumple con los requisitos para gozar de origen Ecuatoriano. Duración 2 años.

Paso 3

Generación del Certificado de Origen: En el ECUAPASS, menú “Ventanilla Única”, opción “Elaboración de CO”, el exportador deberá llenar el formulario en línea, para luego retirarlo físicamente en el MIPRO.

En el caso de que el exportador escogiera FEDEXPORT o las Cámaras, deberá ingresar al sistema desde el sitio web respectivo y llenar el formulario, para posteriormente retirar el certificado físico.

Nota:

No existirá la obligación de extender y presentar una comunicación sobre origen, si los productos enviados de particular a particular en paquetes pequeños, siempre que el valor total de los mismos no exceda de 500 euros.

Anexo 8. Afiliación Cámara de Industrias y Comercio

Ecuatoriano- Alemana

Para afiliarse a la Cámara de Industrias y Comercio Ecuatoriano – Alemana es necesario cubrir los siguientes requisitos (Cámara de Industrias y Comercio Ecuatoriano - Alemana, 2013) :

- Llenar debidamente la solicitud
- Carta en la que se indique los motivos por los que desea pertenecer a esta Entidad y en pocas líneas describir la actividad económica de su empresa.
- Cuota inicial de \$60, en el caso de no ser aprobada su solicitud este rubro será devuelto.
- Certificado Bancario
- Copia del RUC
- Carta de compromiso de pago firmada

Esta documentación será entregada a los miembros de la Junta Directiva en su próxima sesión. Luego de la cual se informará el resultado.

La cuota social es asignada por la Cámara dependiendo el capital de la empresa:

Categoría según capital declarado	Anual
Hasta \$2,000	\$ 270
De \$2,001 hasta 20,000	\$ 410
De 20,0001 hasta 100,000	\$ 550
De 100,001 en adelante	\$ 600



SOLICITUD DE AFILIACION

1. DATOS DEL SOCIO

1.1. Tipo de persona:

_____ Natural

_____ Jurídica

1.2. Razón Social: _____

1.3. Nombre Comercial: _____

1.4. Fecha de Constitución: _____

1.5. Capital declarado a la fecha: _____

1.6. RUC / C.I. _____

2. DIRECCION

2.1. Calles y número: _____

2.2. Casilla: _____ Ciudad: _____

2.3. Teléfonos: _____ Telefax: _____

2.4. Correo electrónico: _____

2.5. Página web: _____

3. DATOS DE LOS EJECUTIVOS DE LA COMPAÑÍA

3.1. Representante Legal: _____ Cargo: _____

3.2. Contacto ante la Cámara: _____ Cargo: _____

3.3. Las personas que deben recibir los comunicados de la Cámara son:

NOMBRE	CARGO	EXT.	CORREO ELECTRONICO

4. ACTIVIDADES PRINCIPALES

4.1. Descripción de las actividades principales de la compañía:

Comercializador: _____ Importador: _____ Servicios: _____

Fabricante: _____ Exportador: _____

Descripción específica de la actividad:

4.2. Categorías a las que pertenece su empresa (marque con una X)

ARMARIOS, ESTERIOS AJUSTADOS	CONSTRUCCION	INDUSTRIA INDUSTRIAL MAQUINA
AFILIACION PERSONAL	COMESTIBLES Y ARTICULOS DE PAPER	INDUSTRIA INDUSTRIAL TEXTIL Y DE CALZADO
AGENCIAS DE PUBLICIDAD	ELECTRONICA, LUBRICACION Y MATERIAS PLASTICAS	INDUSTRIA INDUSTRIAL Y EQUIPAMIENTO PARA LA INDUSTRIA
AGENCIAS DE VIAJES, OPERADORES DE TURISMO	ENERGIA Y MINAS	INDUSTRIA INDUSTRIAL Y EQUIPAMIENTO PARA LA INDUSTRIA
AGRICULTURA, GANADERIA	ENCUADRAMIENTO DE OBRAS	INDUSTRIA INDUSTRIAL Y EQUIPAMIENTO PARA LA INDUSTRIA
APARATOS DE MEDICION Y CONTROL	ENCUADRAMIENTO DE OBRAS	INDUSTRIA INDUSTRIAL Y EQUIPAMIENTO PARA LA INDUSTRIA
ARQUITECTURA Y DECORACION	ESCALAS Y CARRERA	INDUSTRIA INDUSTRIAL Y EQUIPAMIENTO PARA LA INDUSTRIA
ARTISTAS	ESCALAS, VEHICULOS Y INSTALACIONES SANITARIAS	INDUSTRIA INDUSTRIAL Y EQUIPAMIENTO PARA LA INDUSTRIA
ARTICULOS PARA DEPORTE Y TIEMPO LIBRE	ESTRUC	INDUSTRIA INDUSTRIAL Y EQUIPAMIENTO PARA LA INDUSTRIA
ARTICULOS PARA EL HOGAR, ELECTRODOMESTICOS	FLORES	INDUSTRIA INDUSTRIAL Y EQUIPAMIENTO PARA LA INDUSTRIA
ASOCIACION CONSULTORIA EMPRESARIAL, AUDITORIA	GRABACIONES Y TIRAS	INDUSTRIA INDUSTRIAL Y EQUIPAMIENTO PARA LA INDUSTRIA
ASOCIACION CONSULTORIA TECNICA	GRABACIONES Y TIRAS	INDUSTRIA INDUSTRIAL Y EQUIPAMIENTO PARA LA INDUSTRIA
ASOCIACIONES	HERRAMIENTAS	INDUSTRIA INDUSTRIAL Y EQUIPAMIENTO PARA LA INDUSTRIA
AUTOMOCION	HOTELERIA Y RESTAURANTES	INDUSTRIA INDUSTRIAL Y EQUIPAMIENTO PARA LA INDUSTRIA
AUTOMOCION, MOTOCICLETAS Y REPUESTOS	JUGUETES	INDUSTRIA INDUSTRIAL Y EQUIPAMIENTO PARA LA INDUSTRIA
BANCO, FINANCIERA	LINEAS AEREAS	INDUSTRIA INDUSTRIAL Y EQUIPAMIENTO PARA LA INDUSTRIA
BIENES RAICES	MAQUINARIA LABORACION - EXPORTACION	INDUSTRIA INDUSTRIAL Y EQUIPAMIENTO PARA LA INDUSTRIA
BOMBAS Y COMPRESORES	MAQUINARIA E IMPLEMENTOS PARA MAQUINARIA	INDUSTRIA INDUSTRIAL Y EQUIPAMIENTO PARA LA INDUSTRIA
CALZADO Y ARTICULOS DE CUERO	MAQUINARIA E IMPLEMENTOS PARA LA INDUSTRIA ALIMENTICIA	INDUSTRIA INDUSTRIAL Y EQUIPAMIENTO PARA LA INDUSTRIA
CAMBIAIS DE INGRESOS Y COMERCIO	MAQUINARIA E IMPLEMENTOS PARA LA INDUSTRIA PLASTICA	INDUSTRIA INDUSTRIAL Y EQUIPAMIENTO PARA LA INDUSTRIA
COMERCIO Y TURISMO	MAQUINARIA E IMPLEMENTOS PARA LA INDUSTRIA QUIMICA	INDUSTRIA INDUSTRIAL Y EQUIPAMIENTO PARA LA INDUSTRIA
COMPUTERIZACION	MAQUINARIA E IMPLEMENTOS PARA LA INDUSTRIA TEXTIL	INDUSTRIA INDUSTRIAL Y EQUIPAMIENTO PARA LA INDUSTRIA
COMUNICACION, COMPUTACION E INFORMACION	MAQUINARIA E IMPLEMENTOS PARA LA INDUSTRIA ALIMENTICIA	INDUSTRIA INDUSTRIAL Y EQUIPAMIENTO PARA LA INDUSTRIA

4.3. Vínculos con la República Federal de Alemania:

4.4. En el caso de representar a alguna compañía alemana, detallar los nombres:

⇒ Empresa: _____ Producto: _____

⇒ Empresa: _____ Producto: _____

⇒ Empresa: _____ Producto: _____

Anexo 9. CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES

ACTIVIDADES Y ENCARGADO		Enero				Febrero				Marzo				Abril			
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Actividad Encargado	Creación de pagina y publicidad Gerente General																
Actividad Encargado	Arriendo de oficina Gerente General																
Actividad Encargado	Constitución de la empresa Gerente General																
Actividad Encargado	Obtención del RUC Gerente General																
Actividad Encargado	Patente Municipal Jefe de Operaciones																
Actividad Encargado	Permiso de Bomberos Jefe de Operaciones																
Actividad Encargado	Registro de Marca Jefe de Operaciones																
Actividad Encargado	Adecuación de la Oficina Jefe de Operaciones																
Actividad Encargado	Capacitación del personal Gerente General																
Actividad Encargado	Adquisición de las artesanías Jefe Operaciones																
Actividad Encargado	Etiquetado y empaque de artesanías Jefe de Operaciones																
Actividad Encargado	Promoción de Portal Web Gerente General																

Anexo 10. Muebles y Equipos de Oficina

MUEBLES Y EQUIPOS DE OFICINA			
CONCEPTO	CANTIDAD	COSTO UNIT.	VALOR
Mesas de apoyo	2	\$180	\$360
Sillones	1	\$100	\$100
Archivador	2	\$70	\$140
Sillas	6	\$20	\$120
Escritorios	3	\$200	\$600
Equipo de Oficina (teléfono)	3	\$30	\$90
Insumos de oficina	1	\$200	\$200
Muebles exhibición de artesanías	2	\$200	\$400
Percha exhibición de artesanías	2	\$100	\$200
TOTAL			\$2,210

Anexo 11. Equipos de Computación y Tecnológicos

EQUIPOS COMPUTACIÓN Y TECNOLÓGICOS			
CONCEPTO	CANTIDAD	COSTO UNIT.	VALOR
Computadoras	3	\$ 1,000	\$ 3,000
Impresora Multifunción	2	\$ 300	\$ 600
Tablet	1	\$ 1,200	\$ 1,200
Cámara de fotos y video	1	\$ 1,000	\$ 1,000
Celular (smart phone)	2	\$ 800	\$ 1,600
TOTAL			\$4,800

Anexo 12. Activos Intangibles

ACTIVOS INTANGIBLES	
CONCEPTO	VALOR
Página web- galería virtual	\$10,000
Constitución de la empresa- Capital mínimo	\$800
Gastos de Constitución	\$350
Gasto abogado para constitución	\$1,200
IEPI BUSQUEDA	\$16
IEPI (Registro de la marca)	\$116
LUAE	\$301
Afiliación Cámara Alemana-Ecuatoriana	\$60
TOTAL	\$12,843

Anexo 13. Capital de Trabajo

Capital de Trabajo	
Disponible en caja	17,948
Cuentas por pagar proveedores	-156
Capital de trabajo	17,792

ANEXO FINANCIERO II

ANALISIS DE INGRESO

Anexo 14. Crecimiento de Ventas

Crecimiento Estratégico en Ventas				
Detalle	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Pesimista	10.56%	8.45%	6.76%	5.41%
Normal	11.73%	9.38%	7.51%	6.01%
Optimista	12.61%	10.09%	8.07%	6.46%

Anexo 15. Ventas Proyectadas – Escenario Normal

PRODUCTO	MESES												TOTAL
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
Tapices T1	0	0	1	2	3	2	3	3	5	5	5	6	35
Tapices T2	0	1	1	3	5	3	6	6	7	7	9	10	58
Tapices T3	1	1	1	3	7	5	6	11	11	13	14	15	88
Juego de 3 toallas pequeñas	0	0	1	1	3	0	1	0	0	2	5	6	19
Camino de mesa	0	0	1	1	7	2	3	5	6	6	8	8	47
Juego de individuales y servilleta	0	0	1	1	5	2	3	3	5	5	7	7	39
Juego de 3 Paneras	0	0	0	0	1	0	0	1	1	2	5	5	15
Mantel	0	1	1	1	6	3	5	5	5	3	7	7	44
Juego de 3 Tapetes	0	0	0	1	1	2	2	3	3	0	5	6	23
Juego 12 servilletas coctel	0	0	0	0	2	0	1	5	5	5	7	7	32
Arte Orgánico	1	2	3	5	13	7	7	11	11	12	14	15	101
TOTAL	2	5	10	18	53	26	37	53	59	60	86	92	501

Anexo 16. Ventas Proyectadas – Escenario Pesimista

PRODUCTO	MESES												TOTAL
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
Tapices T1	0	0	1	2	2	2	3	2	4	5	5	6	32
Tapices T2	0	0	1	2	4	2	5	6	6	6	8	9	49
Tapices T3	0	0	1	2	6	4	5	9	9	11	12	14	73
Juego de 3 toallas pequeñas	0	0	0	1	2	0	0	0	0	1	4	5	13
Camino de mesa	0	0	1	1	6	2	2	4	5	5	7	7	40
Juego de individuales y servilleta	0	0	1	1	4	1	2	3	4	4	6	6	32
Juego de 3 Paneras	0	0	0	0	0	0	0	0	1	2	4	4	11
Mantel	0	0	0	1	5	2	4	4	4	2	6	6	34
Juego de 3 Tapetes	0	0	0	1	1	1	1	2	2	0	4	5	17
Juego 12 servilletas coctel	0	0	0	0	1	0	0	4	4	4	6	6	25
Arte Orgánico	1	1	2	5	11	6	6	9	8	10	12	14	85
TOTAL	1	1	7	16	42	20	28	43	47	50	74	82	411

Anexo 17. Ventas Proyectadas – Escenario Optimista

PRODUCTO	MESES												TOTAL
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
Tapices T1	0	0	1	2	3	2	3	3	5	5	5	6	35
Tapices T2	0	1	1	3	5	3	6	6	7	7	9	11	59
Tapices T3	1	1	1	3	7	5	6	12	12	14	15	16	93
Juego de 3 toallas pequeñas	0	0	1	1	3	0	1	0	0	2	5	6	19
Camino de mesa	0	0	1	1	7	2	3	5	6	6	8	8	47
Juego de individuales y servilleta	0	0	1	1	5	2	3	3	5	5	7	7	39
Juego de 3 Paneras	0	0	0	0	1	0	0	1	1	2	5	5	15
Mantel	0	1	1	1	6	3	5	5	5	3	7	7	44
Juego de 3 Tapetes	0	0	0	1	1	2	2	3	3	0	5	6	23
Juego 12 servilletas coctel	0	0	0	0	2	0	1	5	5	5	7	7	32
Arte Orgánico	1	2	3	5	14	7	7	12	12	13	15	16	107
TOTAL	2	5	10	18	54	26	37	55	61	62	88	95	513

Anexo 18. Costo de Ventas

COSTO DE VENTAS	
Tapices T1	\$ 8,129
Tapices T2	\$ 7,555
Tapices T3	\$ 9,702
Juego de 3 toallas pequeñas	\$ 727
Camino de mesa	\$ 2,738
Juego de individuales y servilleta	\$ 3,910
Juego de 3 Paneras	\$ 574
Mantel	\$ 5,644
Juego de 3 Tapetes	\$ 1,340
Juego 12 servilletas coctel	\$ 1,384
Arte Orgánico	\$ 4,621
Tarjeta de Crédito	\$ 5,493
Paypal	\$ 2,189
Movilización	\$ 600
MOD	\$ 8,520
TOTAL	\$ 63,124

Anexo 19. Gastos

GASTOS	
Gastos Servicios Básicos	\$ 1,224
Gastos Sueldos y salaries	\$ 13,987
Sueldo	\$ 12,000
Aportes	\$ 216
Décimos	\$ 1,318
Beneficios	\$ 453
Arriendos	\$ 7,000
Depreciaciones	\$ 1,821
Amortizaciones	\$ 2,569
Suministros de oficina y limpieza	\$ 1,500
Marketing	\$ 15,400
Internet	\$ 1,250
Afiliación Cámara Ecu-Ale	\$ 660
Honorarios profesionales	\$ 4,800
TOTAL	\$50,211

Anexo 20.Sueldos y Salarios

Sueldos Administrativos

ROL DE PAGOS – AÑO 1						
CARGO		SBU mensual	Puestos	Total	Aporte Personal	Ingreso
Gerente General		\$ 1,000.00	1	\$ 12,000.00	\$ 1,122.00	\$ 10,878.00
TOTAL		\$ 1,000.00	1	\$ 12,000.00	\$ 1,122.00	\$ 10,878.00
ROL DE PROVISIONES						TOTAL ANUAL
Décimo Tercero	Décimo Cuarto	Fondo de Reserva	Vacaciones	Aporte Patronal	Total Provisiones	
1,000.00	\$ 318.00	-	\$ 453.25	\$ 1,338.00	\$ 3,109.25	\$ 13,987.25
1,000.00	\$ 318.00	-	\$ 453.25	\$ 1,338.00	\$ 3,109.25	\$ 13,987.25

RESUMEN DE SUELDOS Y SALARIOS					
RUBRO	AÑO				
	1	2	3	4	5
Personal Administrativo	\$13,987.25	\$15,230.83	\$15,250.48	\$15,270.72	\$15,291.57
TOTAL	\$13,987.25	\$15,230.83	\$15,250.48	\$15,270.72	\$15,291.57

Sueldos Operativos

ROL DE PAGOS – AÑO 1						
CARGO		SBU mensual	Puestos	Total	Aporte Personal	Ingreso
Jefe de operaciones		\$600.00	1	\$7,200.00	\$673.20	\$6,526.80
TOTAL		\$600.00	1	\$7,200.00	\$673.20	\$6,526.80
ROL DE PROVISIONES						TOTAL ANUAL
Décimo Tercer	Décimo Cuarto	Fondo de Reserva	Vacaciones	Aporte Patronal	Total Provisiones	
\$600.00	\$318.00	-	\$271.95	\$802.80	\$1,992.75	\$8,519.55
\$600.00	\$318.00	-	\$271.95	\$802.80	\$1,992.75	\$8,519.55

RESUMEN DE SUELDOS Y SALARIOS					
RUBRO	AÑO				
	1	2	3	4	5
Personal Operativo	\$8,519.55	\$9,072.99	\$9,072.99	\$9,072.99	\$9,072.99
TOTAL	\$8,519.55	\$9,072.99	\$9,072.99	\$9,072.99	\$9,072.99

Anexo 21. Estado de Resultados Normal- Apalancado

ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADOS NORMAL - APALANCADO					
	1	2	3	4	5
INGRESOS	\$98,090	\$118,830	\$129,980	\$139,737	\$148,128
Tapices T1	\$17,150	\$19,709	\$21,558	\$23,177	\$24,568
Tapices T2	\$17,400	\$20,111	\$21,998	\$23,650	\$25,070
Tapices T3	\$17,600	\$21,452	\$23,465	\$25,226	\$26,741
Juego de 3 toallas pequeñas	\$1,520	\$2,145	\$2,346	\$2,523	\$2,674
Camino de mesa	\$5,640	\$6,436	\$7,039	\$7,568	\$8,022
Juego de individuales y servilleta	\$8,190	\$11,262	\$12,319	\$13,244	\$14,039
Juego de 3 Paneras	\$1,260	\$2,252	\$2,464	\$2,649	\$2,808
Mantel	\$13,200	\$16,089	\$17,599	\$18,920	\$20,056
Juego de 3 Tapetes	\$2,990	\$3,486	\$3,813	\$4,099	\$4,345
Juego 12 servilletas coctel	\$3,040	\$3,821	\$4,180	\$4,493	\$4,763
Arte Orgánico	\$10,100	\$12,067	\$13,199	\$14,190	\$15,042
COSTO DE VENTAS	\$63,124	\$74,926	\$81,049	\$86,407	\$91,015
Tapices T1	\$8,129	\$9,342	\$10,218	\$10,985	\$11,645
Tapices T2	\$7,555	\$8,732	\$9,551	\$10,268	\$10,884
Tapices T3	\$9,702	\$11,825	\$12,935	\$13,906	\$14,741
Juego de 3 toallas pequeñas	\$727	\$1,026	\$1,122	\$1,206	\$1,279
Camino de mesa	\$2,738	\$3,124	\$3,418	\$3,674	\$3,895
Juego de individuales y servilleta	\$3,910	\$5,377	\$5,881	\$6,323	\$6,703
Juego de 3 Paneras	\$574	\$1,026	\$1,122	\$1,206	\$1,279
Mantel	\$5,644	\$6,879	\$7,525	\$8,089	\$8,575
Juego de 3 Tapetes	\$1,340	\$1,562	\$1,709	\$1,837	\$1,947
Juego 12 servilletas coctel	\$1,384	\$1,740	\$1,903	\$2,046	\$2,169
Arte Orgánico	\$4,621	\$5,521	\$6,039	\$6,492	\$6,882
Comisión Tarjeta de Crédito	\$5,493	\$6,654	\$7,279	\$7,825	\$8,295

Paypal	\$2,189	\$2,445	\$2,675	\$2,875	\$3,048
Movilización	\$600	\$600	\$600	\$600	\$600
MOD	\$8,520	\$9,073	\$9,073	\$9,073	\$9,073
BENEFICIO BRUTO	\$34,966	\$43,904	\$48,931	\$53,330	\$57,113
GASTOS	\$50,211	\$40,664	\$40,968	\$39,686	\$40,019
Gastos Servicios Básicos	\$1,224	\$1,224	\$1,224	\$1,224	\$1,224
Gastos Sueldos y salarios	\$13,987	\$15,231	\$15,250	\$15,271	\$15,292
Arriendos	\$7,000	\$6,000	\$6,000	\$6,000	\$6,000
Depreciaciones	\$1,821	\$1,821	\$1,821	\$221	\$221
Amortizaciones	\$2,569	\$2,569	\$2,569	\$2,569	\$2,569
Suministros de oficina y limpieza	\$1,500	\$1,500	\$1,500	\$1,500	\$1,500
Marketing	\$15,400	\$5,670	\$5,954	\$6,251	\$6,564
Provisiones	-	-	-	-	-
Internet	\$1,250	\$1,250	\$1,250	\$1,250	\$1,250
Afiliación a Cámara Ecu-Ale	\$660	\$600	\$600	\$600	\$600
Honorarios Profesionales	\$4,800	\$4,800	\$4,800	\$4,800	\$4,800
BENEFICIO OPERATIVO	\$(15,245)	\$3,239	\$7,963	\$13,644	\$17,094
UAIL	\$(15,245)	\$3,239	\$7,963	\$13,644	\$17,094
Gastos financieros	\$1,225	\$980	\$980	\$653	\$327
Uaipuestos	\$(16,879)	\$1,933	\$7,228	\$13,154	\$16,849
Participación laboral	-	\$339	\$1,084	\$1,973	\$2,527
Utilidad antes ir Impuesto a la renta	\$(16,471)	\$1,920	\$6,114	\$11,181	\$14,322
	-	\$422	\$1,290	\$2,348	\$3,008
UTILIDAD NETA	\$(16,471)	\$1,498	\$4,854	\$8,833	\$11,314

Anexo 22. Estado de Resultados Normal- Desapalancado

ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADOS NORMAL - DESAPALANCADO					
	1	2	3	4	5
INGRESOS	\$98,090	\$118,830	\$129,980	\$139,737	\$148,128
Tapices T1	\$17,150	\$19,709	\$21,558	\$23,177	\$24,568
Tapices T2	\$17,400	\$20,111	\$21,998	\$23,650	\$25,070
Tapices T3	\$17,600	\$21,452	\$23,465	\$25,226	\$26,741
Juego de 3 toallas pequeñas	\$1,520	\$2,145	\$2,346	\$2,523	\$2,674
Camino de mesa	\$5,640	\$6,436	\$7,039	\$7,568	\$8,022
Juego de individuales y servilleta	\$8,190	\$11,262	\$12,319	\$13,244	\$14,039
Juego de 3 Paneras	\$1,260	\$2,252	\$2,464	\$2,649	\$2,808
Mantel	\$13,200	\$16,089	\$17,599	\$18,920	\$20,056
Juego de 3 Tapetes	\$2,990	\$3,486	\$3,813	\$4,099	\$4,345
Juego 12 servilletas coctel	\$3,040	\$3,821	\$4,180	\$4,493	\$4,763
Arte Orgánico	\$10,100	\$12,067	\$13,199	\$14,190	\$15,042
COSTO DE VENTAS	\$63,124	\$74,926	\$81,049	\$86,407	\$91,015
Tapices T1	\$8,129	\$9,342	\$10,218	\$10,985	\$11,645
Tapices T2	\$7,555	\$8,732	\$9,551	\$10,268	\$10,884
Tapices T3	\$9,702	\$11,825	\$12,935	\$13,906	\$14,741
Juego de 3 toallas pequeñas	\$727	\$1,026	\$1,122	\$1,206	\$1,279
Camino de mesa	\$2,738	\$3,124	\$3,418	\$3,674	\$3,895
Juego de individuales y servilleta	\$3,910	\$5,377	\$5,881	\$6,323	\$6,703
Juego de 3 Paneras	\$574	\$1,026	\$1,122	\$1,206	\$1,279
Mantel	\$5,644	\$6,879	\$7,525	\$8,089	\$8,575
Juego de 3 Tapetes	\$1,340	\$1,562	\$1,709	\$1,837	\$1,947
Juego 12 servilletas coctel	\$1,384	\$1,740	\$1,903	\$2,046	\$2,169

Arte Orgánico	\$4,621	\$5,521	\$6,039	\$6,492	\$6,882
Comisión Tarjeta de Crédito	\$5,493	\$6,654	\$7,279	\$7,825	\$8,295
Paypal	\$2,189	\$2,445	\$2,675	\$2,875	\$3,048
Movilización	\$600	\$600	\$600	\$600	\$600
MOD	\$8,520	\$9,073	\$9,073	\$9,073	\$9,073
BENEFICIO BRUTO	\$34,966	\$43,904	\$48,931	\$53,330	\$57,113
GASTOS	\$50,211	\$40,664	\$40,968	\$39,686	\$40,019
Gastos Servicios Básicos	\$1,224	\$1,224	\$1,224	\$1,224	\$1,224
Gastos Sueldos y salarios	\$13,987	\$15,231	\$15,250	\$15,271	\$15,292
Arriendos	\$7,000	\$6,000	\$6,000	\$6,000	\$6,000
Depreciaciones	\$1,821	\$1,821	\$1,821	\$221	\$221
Amortizaciones	\$2,569	\$2,569	\$2,569	\$2,569	\$2,569
Suministros de oficina y limpieza	\$1,500	\$1,500	\$1,500	\$1,500	\$1,500
Marketing	\$15,400	\$5,670	\$5,954	\$6,251	\$6,564
Provisiones	-	-	-	-	-
Internet	\$1,250	\$1,250	\$1,250	\$1,250	\$1,250
Afiliación a Cámara Ecu-Ale	\$660	\$600	\$600	\$600	\$600
Honorarios Profesionales	\$4,800	\$4,800	\$4,800	\$4,800	\$4,800
BENEFICIO OPERATIVO	\$(15,245)	\$3,239	\$7,963	\$13,644	\$17,094
UAI	\$(15,245)	\$3,239	\$7,963	\$13,644	\$17,094
Gastos financieros	-	-	-	-	-
Uaimpuestos	\$(15,245)	\$3,239	\$7,963	\$13,644	\$17,094
Participación laboral	-	\$486	\$1,194	\$2,047	\$2,564
Utilidad antes ir	\$(15,245)	\$2,753	\$6,769	\$11,598	\$14,530
Impuesto a la renta	-	\$606	\$1,421	\$2,436	\$3,051
UTILIDAD NETA	\$(15,245)	\$2,148	\$5,347	\$9,162	\$11,479

Anexo 23. Balance General Normal – Apalancado

BALANCES PROYECTADOS – NORMAL APALANCADO						
	AÑOS					
	0	1	2	3	4	5
Activos	37,801	\$22,776	22,834	25,868	32,827	42,213
Activos	37,801	22,332	20,616	20,443	19,086	19,355
Caja Excedente	-	444	2,218	5,425	13,741	22,858
Activo Corriente Disponible en Caja	17,948	6,868	9,542	13,759	16,792	19,850
Cuentas por Cobrar Clientes	17,948	1,419	2,940	6,538	9,029	11,621
Inventarios	-	1,362	1,650	1,805	1,941	2,057
Activos Fijos	150	4,087	4,951	5,416	5,822	6,172
Depreciaciones	7,010	7,010	7,010	7,010	7,010	7,010
Depreciaciones Acum. A. Fijos	-	1,821	1,821	1,821	221	221
Activos Intangibles	-	1,821	3,642	5,463	7,284	7,505
Amortizaciones	12,843	12,843	12,843	12,843	12,843	12,843
Amortizaciones Acum. A. Intan	-	2,569	2,569	2,569	2,569	2,569
Pasivos	11,450	15,154	13,714	11,895	10,020	8,092
Pasivo Corriente	156	6,119	6,938	7,377	7,761	8,092
DCP	-	-	-	-	-	-
Porción Corriente DLP	-	2,259	2,259	2,259	2,259	2,259
PC DLP	-	2,259	2,259	2,259	2,259	2,259
Cuentas por Pagar	156	3,860	4,679	5,119	5,503	5,833
Proveedores	11,294	9,035	6,776	4,517	2,259	-
Pasivo Largo Plazo	11,294	9,035	6,776	4,517	2,259	-
Préstamos	11,294	9,035	6,776	4,517	2,259	-
Patrimonio	26,352	9,881	11,379	16,232	25,065	36,380
Capital Social	26,352	26,352	26,352	26,352	26,352	26,352
Utilidad / Pérdida	-	(16,471)	1,498	4,854	8,833	11,314
Utilidades Retenidas	-	(16,471)	(14,973)	(10,119)	(1,286)	10,028
Dividendos Pagados	-	-	-	-	-	-
Total Pasivo + Patrimonio	37,801	25,035	25,093	28,127	35,085	44,472

Anexo 24. Balance General Normal – Desapalancado

BALANCES PROYECTADOS NORMAL- DESAPALANCADO						
AÑOS						
	0	1	2	3	4	5
Activos	35,505	23,964	26,931	32,718	44,264	56,073
Activos	35.505	23,964	23,880	23,462	21,852	21,867
Caja Excedente	0.00	0	3,051	9,256	20,412	32,206
Activo Corriente	15.652	8,501	12,806	16,778	19,557	22,362
Disponible en						
Caja	15,502	3,501	6,204	9,557	11,794	14,133
Cuentas por						
Cobrar Clientes	0	1,362	1,650	1,805	1,941	2,057
Inventarios	150	4,087	4,951	5,416	5,822	6,172
Activos Fijos	7,010	7,010	7,010	7,010	7,010	7,010
Depreciaciones	0	1,821	1,821	1,821	221	221
Depreciaciones						
Acum. A. Fijos	0	1,821	3,642	5,463	7,284	7,505
Activos						
Intangibles	12,843	12,843	12,843	12,843	12,843	12,843
Amortizaciones	0	2,569	2,569	2,569	2,569	2,569
Amortizaciones						
Acum. A. Intan	0	2,569	5,137	7,706	10,274	12,843
Pasivos	156	3,860	4,679	5,119	5,503	5,833
Pasivo Corriente	156	3,860	4,679	5,119	5,503	5,833
DCP	0	0	0	0	0	0
Porción Corriente						
DLP	0	0	0	0	0	0
PC DLP		0	0	0	0	0
Cuentas por						
Pagar						
Proveedores	156	3,860	4,679	5,119	5,503	5,833
Pasivo Largo						
Plazo	0	0	0	0	0	0
Préstamos	0	0	0	0	0	0
Patrimonio	35,349	20,104	22,252	27,599	36,761	48,240
Capital Social	35,349	35,349	35,349	35,349	35,349	35,349
Utilidad / Pérdida	0	-15,245	2,148	5,347	9,162	11,479
Utilidades						
Retenidas	0	-15,245	-13,098	-7,750	1,412	12,891
Dividendos						
Pagados	0	0	0	0	0	0
Total Pasivo +						
Patrimonio	35,505	23,964	26,931	32,718	42,264	54,073

Anexo 25. Depreciaciones

TOTAL INVERSIONES	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	TOTAL AMORTIZACION
\$7,010											-
-	\$1,821										\$1,821
-	\$1,821	-									\$1,821
-	\$1,821	-	-								\$1,821
-	\$221	-	-	-							\$221
-	\$221	-	-	-	-						\$221
-	\$221	-	-	-	-						\$221
-	\$221	-	-	-	-						\$221
-	\$221	-	-	-	-						\$221
-	\$221	-	-	-	-						\$221
-	\$221	-	-	-	-						\$221
-	\$221	-	-	-	-						\$221
\$7,010										TOTAL	\$7,010

Anexo 26. Amortizaciones

TOTAL INVERSIONES	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	TOTAL AMORTIZACION
\$12,843.00											-
-	\$2,568.60										\$2,568.60
-	\$2,568.60	-									\$2,568.60
-	\$2,568.60	-	-								\$2,568.60
-	\$2,568.60	-	-	-							\$2,568.60
-	\$2,568.60	-	-	-	-						\$2,568.60
-	\$2,568.60	-	-	-	-	-					\$2,568.60
-	\$2,568.60	-	-	-	-	-	-				\$2,568.60
-	\$2,568.60	-	-	-	-	-	-	-			\$2,568.60
-	\$2,568.60	-	-	-	-	-	-	-	-		\$2,568.60
\$12,843.00										TOTAL	\$25,686.00

Anexo 27. Amortización de la deuda

AÑO	Crédito 1	Total Deuda	Plazo de Deuda (años)	Tasa (kd)
0	\$11,293.50	\$11,293.50	5	10.85%
1	-	-	5	10.85%
2	-	-	5	10.85%
3	-	-	5	10.85%
4	-	-	5	10.85%
5	-	-	5	10.85%
TOTAL	\$11,293.50	\$11,293.50		

Anexo 28. Amortización de la Inversión

Año	Saldo Inicial	Interés	Capital	Cuotas
0	\$11,293.50			
1	\$9,034.80	\$1,225.34	\$2,258.70	\$3,484.04
2	\$6,776.10	\$980.28	\$2,258.70	\$3,238.98
3	\$4,517.40	\$735.21	\$2,258.70	\$2,993.91
4	\$2,258.70	\$490.14	\$2,258.70	\$2,748.84
5	-	\$245.07	\$2,258.70	\$2,503.77

Anexo 29. Flujo de Efectivo Normal- Apalancado

FLUJO DE CAJA						
AÑO 0	1	2	3	4	5	
FLUJO DE CAJA OPERATIVO						
U Neta	(16,471)	1,498	4,854	8,833	11,314	
Gastos Financieros	1,225	980	735	490	245	
Depreciaciones	1,821	1,821	1,821	221	221	
Amortizaciones	2,569	2,569	2,569	2,569	2,569	
Escudo Fiscal	444	355	267	178	89	
TOTAL FCO	(11,300)	6,512	9,712	11,935	14,260	
FLUJO DE CAJA DE INVERSIONES						
Activos Fijos	(7,010)	0	0	0	0	
Activos Intangibles	(12,843)	0	0	0	0	
Inversión CT	(17,792)					
Variaciones de CT	16,203	(333)	(180)	(158)	(136)	
TOTAL FCI	(37,645)	16,203	(333)	(180)	(158)	(136)
FC LIBRE	(37,645)	4,903	6,179	9,532	11,777	14,124
Perpetuidad FCL						123,106
FC LIBRE con perpetuidad	(37,645)	4,903	6,179	9,532	11,777	137,230
FC LIBRE Acumulado	(37,645)	(32,742)	(26,563)	(17,031)	(5,254)	131,977
FLUJO DE CAJA DE CAPITAL						
Escudo Fiscal	0	444	355	267	178	89
TOTAL FCC	(37,645)	5,347	6,535	9,798	11,955	14,213
Perpetuidad FCC						140,590
FC CAPITAL con perpetuidad	(37,645)	5,347	6,535	9,798	11,955	154,803
FC CAPITAL Acumulado	(37,645)	(32,298)	(25,763)	(15,965)	(4,010)	150,793
FLUJO DE CAJA DE LA DEUDA						
Ingreso	11,294	0	0	0	0	0
Egresos	(2,259)	(2,259)	(2,259)	(2,259)	(2,259)	(2,259)
Gastos Financieros (Interés)	(1,225)	(980)	(735)	(490)	(245)	
TOTAL FCD	11,294	(3,484)	(3,239)	(2,994)	(2,749)	(2,504)
FC SOCIOS	(26,352)	1,419	2,940	6,538	9,029	11,621
Perpetuidad FCS						96,497
FC SOCIOS con perpetuidad	(26,352)	1,419	2,940	6,538	9,029	108,117
FC SOCIOS Acumulado	(26,352)	(24,933)	(21,992)	(15,455)	(6,426)	101,691

Anexo 30. Flujo de Efectivo Pesimista- Apalancado

FLUJO DE CAJA PESIMISTA – APALANCADO						
	AÑO 0	1	2	3	4	5
FLUJO DE CAJA OPERATIVO						
U Neta		(23,853)	(2,709)	1,372	5,238	7,632
Gastos Financieros		1,229	983	737	492	246
Depreciaciones		1,821	1,821	1,821	221	221
Amortizaciones		2,569	2,569	2,569	2,569	2,569
Escudo Fiscal		445	356	267	178	89
TOTAL FCO		(18,680)	2,307	6,231	8,341	10,578
FLUJO DE CAJA DE INVERSIONES						
Activos Fijos	(7,010)	0	0	0	0	0
Activos Intangibles	(12,843)	0	0	0	0	0
Inversión CT	(17,902)					
Variaciones de CT		16,581	(416)	(172)	(151)	(130)
TOTAL FCI	(37,755)	16,581	(416)	(172)	(151)	(130)
FC LIBRE						
	(37,755)	(2,099)	1,891	6,060	8,190	10,448
Perpetuidad FCL						92,009
FC LIBRE con perpetuidad	(37,755)	(2,099)	1,891	6,060	8,190	102,457
FC LIBRE Acumulado	(37,755)	(39,855)	(37,964)	(31,904)	(23,714)	78,743
FLUJO DE CAJA DE CAPITAL						
Escudo Fiscal	0	445	356	267	178	89
TOTAL FCC	(37,755)	(1,654)	2,247	6,327	8,368	10,537
Perpetuidad FCC						105,443
FC CAPITAL con perpetuidad	(37,755)	(1,654)	2,247	6,327	8,368	115,980
FC CAPITAL Acumulado	(37,755)	(39,409)	(37,162)	(30,835)	(22,466)	93,513
FLUJO DE CAJA DE LA DEUDA						
Ingreso	11,327	0	0	0	0	0
Egresos		(2,265)	(2,265)	(2,265)	(2,265)	(2,265)
Gastos Financieros		(1,229)	(983)	(737)	(492)	(246)
TOTAL FCD	11,327	(3,494)	(3,248)	(3,003)	(2,757)	(2,511)
FLUJO DE CAJA DE LOS SOCIOS						
FC SOCIOS	(26,429)	(5,594)	(1,358)	3,057	5,433	7,937
Perpetuidad FCS						66,562
FC SOCIOS con perpetuidad	(26,429)	(5,594)	(1,358)	3,057	5,433	74,499
FC SOCIOS Acumulado	(26,429)	(32,022)	(33,380)	(30,323)	(24,890)	49,609

Anexo 31. Flujo de Efectivo Optimista- Apalancado

FLUJO DE CAJA OPTIMISTA – APALANCADO						
	AÑO 0	1	2	3	4	5
FLUJO DE CAJA OPERATIVO						
U Neta	(15,679)	1,756	5,407	9,663	12,398	
Gastos Financieros	1,225	980	735	490	245	
Depreciaciones	1,821	1,821	1,821	221	221	
Amortizaciones	2,569	2,569	2,569	2,569	2,569	
Escudo Fiscal	444	355	267	178	89	
TOTAL FCO	(10,508)	6,771	10,266	12,765	15,343	
FLUJO DE CAJA DE INVERSIONES						
Activos Fijos	(7,010)	0	0	0	0	0
Activos Intangibles	(12,843)	0	0	0	0	0
Inversión CT	(17,792)					
Variaciones de CT	16,177	(322)	(195)	(172)	(149)	
TOTAL FCI	(37,645)	16,177	(322)	(195)	(172)	(149)
FC LIBRE	(37,645)	5,669	6,449	10,070	12,593	15,195
Perpetuidad FCL						133,716
FC LIBRE con perpetuidad	(37,645)	5,669	6,449	10,070	12,593	148,911
FC LIBRE Acumulado	(37,645)	(31,976)	(25,527)	(15,457)	(2,864)	146,047
FLUJO DE CAJA DE CAPITAL						
Escudo Fiscal	0	444	355	267	178	89
TOTAL FCC	(37,645)	6,113	6,804	10,337	12,771	15,284
Perpetuidad FCC						152,819
FC CAPITAL con perpetuidad	(37,645)	6,113	6,804	10,337	12,771	168,102
FC CAPITAL Acumulado	(37,645)	(31,532)	(24,728)	(14,391)	(1,620)	166,482
FLUJO DE CAJA DE LA DEUDA						
Ingreso	11,294	0	0	0	0	0
Egresos	(2,259)	(2,259)	(2,259)	(2,259)	(2,259)	(2,259)
Gastos Financieros (Interés)	(1,225)	(980)	(735)	(490)	(245)	
TOTAL FCD	11,294	(3,484)	(3,239)	(2,994)	(2,749)	(2,504)
FLUJO DE CAJA DE LOS SOCIOS						
Dividendos Pagados		0	0	0	0	0
FC SOCIOS	(26,352)	2,185	3,210	7,076	9,844	12,691
Perpetuidad FCS						106,360
FC SOCIOS con perpetuidad	(26,352)	2,185	3,210	7,076	9,844	119,051
FC SOCIOS Acumulado	(26,352)	(24,167)	(20,957)	(13,881)	(4,036)	115,015

Anexo 32. Flujo de Efectivo Normal- Desapalancado

FLUJO DE CAJA NORMAL – DESAPALANCADO						
	AÑO 0	1	2	3	4	5
FLUJO DE CAJA OPERATIVO (FCO)						
U Neta		(15,245)	2,148	5,347	9,162	11,479
Gastos Financieros		0	0	0	0	0
Depreciaciones		1,821	1,821	1,821	221	221
Amortizaciones		2,569	2,569	2,569	2,569	2,569
Escudo Fiscal		0	0	0	0	0
TOTAL FCO		(10,856)	6,537	9,737	11,952	14,269
FLUJO DE CAJA DE INVERSIONES (FCI)						
Activos Fijos	(7,010)	0	0	0	0	0
Activos Intangibles	(12,843)	0	0	0	0	0
Inversión CT	(17,792)					
Variaciones de CT		16,203	(333)	(180)	(158)	(136)
TOTAL FCI	(37,645)	16,203	(333)	(180)	(158)	(136)
FC LIBRE	(37,645)	5,347	6,204	9,557	11,794	14,133
Perpetuidad FCL						123,179
FC LIBRE con perpetuidad	(37,645)	5,347	6,204	9,557	11,794	137,311
FC LIBRE Acumulado	(37,645)	(32,298)	(26,094)	(16,537)	(4,743)	132,568
FLUJO DE CAJA DE CAPITAL						
Escudo Fiscal	0	0	0	0	0	0
TOTAL FCC	(37,645)	5,347	6,204	9,557	11,794	14,133
Perpetuidad FCC						123,179
FC CAPITAL con perpetuidad	(37,645)	5,347	6,204	9,557	11,794	137,311
FC CAPITAL Acumulado	(37,645)	(32,298)	(26,094)	(16,537)	(4,743)	132,568
FLUJO DE CAJA DE LA DEUDA (FCD)						
Ingreso	0	0	0	0	0	0
Egresos		0	0	0	0	0
TOTAL FCD	0	0	0	0	0	0
FLUJO DE CAJA DE LOS SOCIOS						
Dividendos Pagados		0	0	0	0	0
FC SOCIOS	(37,645)	5,347	6,204	9,557	11,794	14,133
Perpetuidad FCS						123,179
FC SOCIOS con perpetuidad	(37,645)	5,347	6,204	9,557	11,794	137,311
FC SOCIOS Acumulado	(37,645)	(32,298)	(26,094)	(16,537)	(4,743)	132,568

Anexo 34. Flujo de Efectivo Pesimista- Desapalancado

FLUJO DE CAJA PESIMISTA – DESAPALANCADO						
	AÑO 0	1	2	3	4	5
FLUJO DE CAJA OPERATIVO						
U Neta		(22,624)	(1,726)	1,867	5,568	7,797
Gastos Financieros		0	0	0	0	0
Depreciaciones		1,821	1,821	1,821	221	221
Amortizaciones		2,569	2,569	2,569	2,569	2,569
Escudo Fiscal		0	0	0	0	0
TOTAL FCO		(18,235)	2,664	6,257	8,358	10,586
FLUJO DE CAJA DE INVERSIONES						
Activos Fijos	(7,010)	0	0	0	0	0
Activos Intangibles	(12,843)	0	0	0	0	0
Inversión CT	(17,902)					
Variaciones de CT		16,581	(416)	(172)	(151)	(130)
TOTAL FCI	(37,755)	16,581	(416)	(172)	(151)	(130)
FC LIBRE	(37,755)	(1,654)	2,247	6,085	8,207	10,456
Perpetuidad FCL						92,083
FC LIBRE con perpetuidad	(37,755)	(1,654)	2,247	6,085	8,207	102,539
FC LIBRE Acumulado	(37,755)	(39,409)	(37,162)	(31,077)	(22,870)	79,668
FLUJO DE CAJA DE CAPITAL						
Escudo Fiscal	0	0	0	0	0	0
TOTAL FCC	(37,755)	(1,654)	2,247	6,085	8,207	10,456
Perpetuidad FCC						92,083
FC CAPITAL con perpetuidad	(37,755)	(1,654)	2,247	6,085	8,207	102,539
FC CAPITAL Acumulado	(37,755)	(39,409)	(37,162)	(31,077)	(22,870)	79,668
FLUJO DE CAJA DE LA DEUDA						
TOTAL FCD	0	0	0	0	0	0
FLUJO DE CAJA DE LOS SOCIOS						
Dividendos Pagados		0	0	0	0	0
FC SOCIOS	(37,755)	(1,654)	2,247	6,085	8,207	10,456
Perpetuidad FCS						92,083
FC SOCIOS con perpetuidad	(37,755)	(1,654)	2,247	6,085	8,207	102,539
FC SOCIOS Acumulado	(37,755)	(39,409)	(37,162)	(31,077)	(22,870)	79,668

Anexo 35. Flujo de Efectivo Optimista- Desapalancado

FLUJO DE CAJA OPTIMISTA –DESAPALANCADO						
	AÑO 0	1	2	3	4	5
FLUJO DE CAJA OPERATIVO (FCO)						
U Neta		(14,453)	2,406	5,901	9,992	12,562
Gastos Financieros		0	0	0	0	0
Depreciaciones		1,821	1,821	1,821	221	221
Amortizaciones		2,569	2,569	2,569	2,569	2,569
Escudo Fiscal		0	0	0	0	0
TOTAL FCO		(10,064)	6,796	10,291	12,782	15,352
FLUJO DE CAJA DE INVERSIONES (FCI)						
Activos Fijos	(7,010)	0	0	0	0	0
Activos Intangibles	(12,843)	0	0	0	0	0
Inversión CT	(17,792)					
Variaciones de CT		16,177	(322)	(195)	(172)	(149)
TOTAL FCI	(37,645)	16,177	(322)	(195)	(172)	(149)
FC LIBRE	(37,645)	6,113	6,474	10,095	12,610	15,203
Perpetuidad FCL						133,789
FC LIBRE con perpetuidad	(37,645)	6,113	6,474	10,095	12,610	148,992
FC LIBRE Acumulado	(37,645)	(31,532)	(25,058)	(14,963)	(2,353)	146,639
FLUJO DE CAJA DE CAPITAL						
Escudo Fiscal	0	0	0	0	0	0
TOTAL FCC	(37,645)	6,113	6,474	10,095	12,610	15,203
Perpetuidad FCC						133,789
FC CAPITAL con perpetuidad	(37,645)	6,113	6,474	10,095	12,610	148,992
FC CAPITAL Acumulado	(37,645)	(31,532)	(25,058)	(14,963)	(2,353)	146,639
FLUJO DE CAJA DE LA DEUDA (FCD)						
Gastos Financieros		0	0	0	0	0
TOTAL FCD	0	0	0	0	0	0
FLUJO DE CAJA DE LOS SOCIOS (FCS)						
Dividendos Pagados		0	0	0	0	0
FC SOCIOS	(37,645)	6,113	6,474	10,095	12,610	15,203
Perpetuidad FCS						133,789
FC SOCIOS con perpetuidad	(37,645)	6,113	6,474	10,095	12,610	148,992
FC SOCIOS Acumulado	(37,645)	(31,532)	(25,058)	(14,963)	(2,353)	146,639