



MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

INVESTIGACIÓN Y APERTURA DE MERCADO EN URUGUAY PARA LA  
EXPORTACIÓN DEL MASAJEADOR MIXTO DE TAGUA

Trabajo de Titulación presentado en conformidad a los requisitos establecidos  
para optar por el título de Magíster en Administración de Empresas.

Profesor guía  
César Nader

Autores  
Carolina Verónica Santacruz López  
María Elena Pulgar Salazar

Año  
2013

## **DECLARACIÓN DEL PROFESOR GUÍA**

“Declaro haber dirigido este trabajo a través de reuniones periódicas con las estudiantes, Carolina Verónica Santacruz López y María Elena Pulgar Salazar, 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”

---

César Nader

Cédula: 1704435724

### DECLARACIÓN DE AUTORÍA DEL ESTUDIANTE

“Declaramos que este trabajo es original, de nuestra 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”

---

Carolina Verónica Santacruz López

Cédula: 1803447935

---

María Elena Pulgar Salazar

Cédula: 0603263658

## **AGRADECIMIENTO**

Al concluir un arduo trabajo, es inevitable que me asalte un gran sentimiento de gratitud por todas aquellas personas que me brindaron su apoyo, sin el cual hubiera sido imposible que este trabajo se realice. Por ello, quiero agradecer de manera especial a mi padre por sus ideas, a mi madre por sus consejos, a mi abuelita por su compañía y a mi hermana por su cariño.

Carolina Verónica Santacruz López

## **DEDICATORIA**

Al instante de culminar una meta, se da en mí una pausa interna, y empiezo a hacer un recuento de todas las voces de aliento y de las expresiones de amor y comprensión; es por ello que el trabajo lo dedico a todas aquellas personas que me acompañaron en este proceso. De manera muy especial y con mucho cariño, todo este gran trabajo, lo dedico a Sabri, Anneth, Álvaro, Panchito y Krokyto.

Carolina Verónica Santacruz López

## **AGRADECIMIENTOS**

A mi padre y a mi familia  
por su incondicional  
apoyo

María Elena Pulgar Salazar

**DEDICATORIA**

A mi padre y a mi familia

María Elena Pulgar Salazar

## RESUMEN

La empresa Tajü, presenta un modelo de negocio basado en el comercio exterior, considera un producto artesanal como el masajeador mixto de tagua, producido en Ecuador, para ser comercializado en Uruguay.

En base a la prueba de mercado realizada en la feria de Expo-Prado 2012, se determina una oportunidad de negocio, para comercializar el masajeador mixto de tagua en Uruguay; ya que el proveedor de Ecuador decide ceder este espacio; pero asegura la venta de su producción a la empresa Tajü, a consignación y con precio preferencial.

Taju, para la comercialización del producto, va a usar dos canales de distribución, el primero son las ferias, llegando directamente al consumidor final; y el segundo son los distribuidores zonales, quienes entregarán el producto a almacenes comerciales, para ser adquirido por el consumidor final.

Con el objetivo de cumplir con las proyecciones de ventas, se conforma un equipo multidisciplinario con presencia en Ecuador y Uruguay, que cumpla con la filosofía de la empresa, orientado al servicio al cliente y que cubra las necesidades administrativas, operativas y comerciales.

Adicionalmente, Uruguay tiene una económica estable y un mercado potencial del 47,8% de la población. Además, de acuerdo con el análisis de la competencia, esta no representa una amenaza real.

Finalmente, las ventas que se esperan durante el primer año son de \$683.664, con una rentabilidad del 22% y con la recuperación de la inversión durante el primer año.



## ABSTRACT

Taju Company offers a model of business based on the exterior commerce; it considers a handcrafted product as the mix tagua massage, produced in Ecuador, to be put in the market in Uruguay.

Based on the marketing test done in the Expo Prado 2012 Fair, it determines an opportunity of business, to market the mix tagua massage in Uruguay. Since the provider of Ecuador decides to give out its space; but it ensures the sale of its production to Taju Company, to consignment and with a preferential price.

Taju, in order to market its product, will use two channels of distribution, the first are the fairs, reaching directly to the the final consumer; and the second are the distributor of zones, who will give the product to commercial stores, to be acquired by the final consumer.

In an effort to fulfill the sales projections, it makes up a multidisciplinary team with presence in Ecuador and Uruguay, that comply the philosophy of the Company, oriented with the service of the client and that fulfill the administrative, operative and commercial needs.

Additionally, Uruguay has stable economy and a potential market of 47, 8% of the population. Moreover, according to the enquiry of the competition, it does not represent any real threat.

Finally, the sales that are expected during the first year are \$638,664, with a profitability of 22% and with a recovery of the investment during the first year.

## Índice

CAPITULO I .....	1
1.1. Introducción .....	1
1.2. Objetivos .....	2
1.2.1 General .....	2
1.2.2 Específicos .....	2
CAPITULO II.....	3
2. Información de la Compañía .....	3
2.1 Descripción General de la Compañía .....	3
2.2 Modelo del Negocio en Base a Nueve Bloques .....	3
2.3 Naturaleza y Filosofía del Negocio .....	4
2.4 Misión y Visión .....	4
2.4.1 Misión .....	4
2.4.2 Visión.....	4
2.5 Nombre de la Compañía .....	4
2.6 Estilo Corporativo .....	5
2.7 Información Legal.....	8
2.7.1 Objetivo Principal.....	8
2.7.2 Clase de Compañía .....	9
2.7.3 Gasto de Constitución y Capital.....	9
2.7.4 Duración del Trámite de Constitución .....	9
2.8 Estructura Organizacional.....	9
2.9 Ubicación.....	10
CAPITULO III .....	11
3. Prueba de Mercado .....	11
3.1 Objetivo de la Prueba .....	11
3.2 Metodología de la Prueba .....	11
3.2.1 Diseño de la Prueba .....	11

3.2.2 Tipo de Prueba .....	11
3.3 Resultados de la Prueba .....	12
3.3.1 Perfil del Consumidor .....	12
3.3.2 Estimación del Mercado Potencial y la Cuota de Mercado.....	12
<b>CAPITULO IV.....</b>	<b>14</b>
<b>4. Análisis de la Industria.....</b>	<b>14</b>
4.1 Entorno Macroeconómico y Político .....	14
4.1.1 Introducción.....	14
4.1.2 Crisis 2002.....	14
4.1.3 Pib.....	15
4.1.4 Tipo de Cambio.....	15
4.1.5 Inflación.....	15
4.1.6 Sector Fiscal.....	15
4.1.7 Comercio Exterior.....	17
4.1.8 Sistema Financiero.....	17
4.2 Análisis del Sector.....	18
4.2.1 Análisis del Sector en Uruguay .....	18
4.2.1.1 Tamaño de la Industria.....	18
4.2.2 Análisis del Sector en Ecuador .....	19
4.2.2.1 Tamaño de la Industria.....	20
4.3 Análisis del Mercado .....	20
4.3.1 Análisis del Mercado de Consumidores.....	21
4.3.2 Análisis del Mercado de Distribuidores .....	21
4.4 Análisis de la Competencia .....	23
4.4.1 Identificación de la Competencia .....	24
4.4.2 Valoración de la Competencia .....	24
4.4.3 Matriz Comparativa de Productos .....	25
4.5 Pest.....	26
4.6 Cinco Fuerzas de Porter.....	27
4.7 Cadena de Valor.....	28

4.8 Análisis Foda .....	30
4.8.1 Matriz Foda.....	30
4.8.2 Estrategias FO .....	31
4.8.3 Estrategias DO.....	32
4.8.4 Estrategias FA.....	33
4.8.5 Estrategias DA .....	34
4.8.6 Propuesta de Estrategia .....	34
<b>CAPITULO V .....</b>	<b>35</b>
<b>5. Estrategias de Mercado .....</b>	<b>35</b>
<b>5.1 Concepto del Producto .....</b>	<b>35</b>
5.1.1 Descripción Básica.....	35
5.1.2 Detalles Técnicos del Producto.....	36
5.1.3 Materias Primas y Materiales .....	37
5.1.3.1 Materias Primas.....	37
5.1.3.2 Materiales .....	37
5.1.4 Uso del Producto .....	38
5.1.4.1 Lado de Tagua .....	38
5.1.4.2 Lado de Alambre .....	39
5.1.5 Diseño .....	40
5.1.5.1 Lado de Tagua .....	40
5.1.5.2 Lado de Alambre .....	40
5.1.6 Calidad .....	40
5.1.6.1 Tagua.....	41
5.1.6.2 Chonta .....	41
5.1.6.3 Alambre Galvanizado .....	41
5.1.7 Empaque.....	41
<b>5.2 Estrategia de Distribución .....</b>	<b>42</b>
<b>5.3 Estrategia de Precios .....</b>	<b>44</b>
5.3.1 Análisis de Precios .....	44
5.3.2 Condiciones de Pago.....	45

5.4 Estrategia de Exportación desde Quito e Importación a Uruguay .....	46
5.4.1 Requerimientos.....	46
5.4.2 Procesos Necesarios para la Exportación desde Ecuador.....	46
5.4.3 Procesos Necesarios para la Importación a Uruguay.....	47
5.4.4 Preferencias Arancelarias .....	47
5.4.5 Costo del Transporte Aéreo .....	48
5.5 Estrategia de Promoción .....	49
5.6 Estrategia de Comunicación.....	50
5.6.1 Campaña de Expectativa .....	50
5.6.2 Marketing Digital .....	50
5.6.3 Marketing Directo .....	51
5.7 Estrategia de Servicio .....	51
5.7.1 Garantía y Servicio Post Venta .....	51
5.7.2 Mecanismos de Atención a Consumidores y Distribuidores.....	51
5.8 Presupuesto.....	51
5.9 Proyecciones de Ventas.....	52
5.9.1 Proyecciones de Ventas en Ferias .....	52
5.9.2 Proyecciones de Ventas a Distribuidores .....	53
CAPITULO VI.....	57
6. Operaciones .....	57
6.1 Diagrama de Flujo.....	57
6.2 Descripción del Proceso .....	58
6.2.1 Compra y Embalaje del Producto .....	58
6.2.2 Exportación desde Ecuador .....	59
6.2.3 Nacionalización en Uruguay .....	59
6.2.4 Envío de la Mercadería a los Distribuidores .....	59
6.2.5 Distribución de la Mercadería a las Ferias .....	60
6.3 Necesidades y Requerimientos .....	60
6.3.1 Empaque del Producto .....	60

6.3.2	Exportación desde Ecuador.....	60
6.3.3	Nacionalización en Uruguay .....	60
6.3.4	Envío de la Mercadería desde la Bodega a los Distribuidores .....	61
6.3.5	Envío de la Mercadería desde la Bodega a las Ferias .....	61
6.4	Plan de Compras.....	61
6.4.1	Proveedores del Masajeador Mixto de Tagua .....	61
6.4.1.1	Proveedor Asociado .....	61
6.4.1.2	Proveedores Opcionales .....	62
6.4.2	Proveedor de Promocionales .....	63
<b>CAPITULO VII .....</b>		<b>64</b>
7.	Plan Financiero.....	64
7.1	Gasto de Arranque.....	64
7.2	Gastos de Personal .....	64
7.3	Estado de Pérdidas y Ganancias.....	64
7.4	Balance General .....	65
7.5	Flujo de Caja.....	68
7.6	Análisis de Relaciones Financieras .....	69
7.6.1	Indicadores Financieros .....	69
7.6.2	VAN y TIR.....	70
7.7	Análisis del Punto de Equilibrio .....	71
<b>CAPITULO VIII .....</b>		<b>72</b>
8.	Impacto .....	72
8.1	Enfoque Social e Impacto en la Comunidad.....	72
<b>CONCLUSIONES .....</b>		<b>73</b>
<b>REFERENCIAS .....</b>		<b>74</b>
<b>Anexos.....</b>		<b>78</b>

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Modelo de Negocio de Nueve Bloques .....	3
Tabla 2. Importaciones Uruguayas por Partidas .....	18
Tabla 3. Cuadro de Repartición de Distribuidores .....	22
Tabla 4. Matriz Comparativa de Productos .....	25
Tabla 5. Matriz FODA.....	30
Tabla 6. Estrategias DO .....	31
Tabla 7. Estrategias DO .....	32
Tabla 8. Estrategias FA.....	33
Tabla 9. Estrategias DA.....	34
Tabla 10. Ficha Técnica .....	36
Tabla 11. Costo Transporte Aéreo .....	48
Tabla 12: Gastos de Promoción por Feria y Distribuidor .....	49
Tabla 13. Presupuesto .....	52
Tabla 14. Proyección de Ventas en Ferias .....	53
Tabla 15. Proyección de Venta a Distribuidores .....	56
Tabla 16. Estado de Pérdidas y Ganancias .....	65
Tabla 17. Balance General.....	66
Tabla 18. Flujo de Caja .....	68
Tabla 19. Indicadores Financieros .....	69
Tabla 20. VAN y TIR.....	70
Tabla 21. Punto de Equilibrio .....	71
Tabla 22. Descripción Puesto de Trabajo Gerente .....	79
Tabla 23. Descripción Puesto de Trabajo Jede de Logística.....	81
Tabla 24. Descripción Puesto de Trabajo Agente Vendedor .....	82
Tabla 25. Descripción Puesto de Trabajo Personal Operativo .....	83
Tabla 26. Registro de Ventas Diarias Expo-Prado 1 .....	85
Tabla 27. Registro de Ventas Diarias Expo-Prado 2 .....	86
Tabla 28. Registro de Ventas Diarias Expo-Prado 3 .....	87
Tabla 29. Registro de Ventas Diarias Expo-Prado 4 .....	88
Tabla 30. Gasto de Personal 2014Elaborado por: Carolina Santacruz – María Elena Pulgar .....	98
Tabla 31. Ventas mensuales 2014.....	99
Tabla 32. Compras Mesuales 2014 .....	99
Tabla 33. Manejo de Inventarios 2014 - 2018.....	100
Tabla 34. Gastos de Exportación 2014.....	100
Tabla 35. Costo Cajas y Empaques 2014.....	101
Tabla 36. Gasto de Promoción Mensual 2014 .....	101
Tabla 37. Gasto de Feria 2014.....	102
Tabla 38. Reparto de Utilidades .....	103

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Logotipo .....	5
Figura 2: Cromática.....	6
Figura 3: Tipografía.....	6
Figura 4: Malla Reticular .....	7
Figura 5: Versiones no Permitidas .....	7
Figura 6: Organigrama .....	10
Figura 7: Mapa Departamental de Uruguay.....	22
Figura 8: PEST .....	27
Figura 9: Cinco Fuerzas de Porter .....	28
Figura 10: Cadena de Valor .....	29
Figura 11: Masajeador Mixto.....	35
Figura 12: Lado de Tagua.....	38
Figura 13: Lado de Alambre.....	39
Figura 14: Packing Tajü.....	42
Figura 15: Cadena de Distribución .....	43
Figura 16: Precio - Demanda .....	45
Figura 17: Diagrama de Flujo.....	57



## CAPITULO I

### 1.1. INTRODUCCIÓN

Por la participación en la Exposición Internacional de Ganadería y Muestra Agroindustrial y Comercial N 107, del 5 al 16 septiembre de 2012, la empresa “Novo”, detecta una buena oportunidad de mercado para la comercialización del masajeador mixto de tagua. Pero debido a la falta de tiempo y demanda constata en el punto de fábrica de Ecuador, decide ceder la comercialización del masajeador en Uruguay; en base a estos antecedentes se desarrolla el siguiente plan de negocios, con el objetivo de conformar una nueva empresa comercializadora del producto en dicho país.

La economía uruguaya está basada en los recursos naturales y en una estructura empresarial diversificada. La producción está integrada por carne, lana y cuero de ganado ovino y bovino; cultivos agrícolas como trigo, arroz y soja; productos mineros como ágatas, amatistas y hierro; madera y papel; industria química; y desarrollo de software. Como se puede observar, este país no es productor de tagua ni chonta, lo que asegura que el producto no va a tener competencia local.

Según el Banco Mundial, el crecimiento del PIB de Uruguay al 2011 es de 5,7%, el cual es más alto que el promedio de la región de 4,7%, según el FMI el 2012 cerró con un crecimiento de 3,5% y se estima que para el 2013 será del 4%. Además, está en segundo lugar en el PIB per cápita en dólares corrientes con \$14.000 aproximadamente. Lo que refleja que el país tiene una economía estable y una clase media en crecimiento.

En lo relacionado a la demografía al 2011, cuenta con 3'383.000 habitantes, de donde el 52% son mujeres y el 48% son hombres; además el 47,8% tienen edad para trabajar, son económicamente activos y están ocupados; este último porcentaje se considera como el futuro mercado potencial.

En el lado político, el actual presidente del país es José Mujica, originalmente de izquierda, pero con una política de gobierno que conjuga el bienestar del pueblo así como el de la empresa; incentivando tanto la inversión nacional como internacional, siendo un factor que brinda seguridad para invertir en Uruguay.

Con todo lo mencionado, el mercado es atractivo, y se considera como un buen postulante para la iniciativa de exportación e introducción del masajeador mixto de tagua, que es fabricado en el Ecuador en base a productos naturales, el cual no consume ningún tipo de energía eléctrica en su uso y está conformado de dos masajeadores en uno solo, el primero es el masajeador de tagua y chonta; y el segundo es el masajeador de alambre o australiano, estas características le brindan al producto la capacidad de reducir el estrés, brindar varios tipos de masajes y tiene un bajo impacto ambiental.

## **1.2 OBJETIVOS**

### **1.2.1 GENERAL**

Desarrollar un plan de negocios que indique la factibilidad de implementar un nuevo negocio, que se centre en la comercialización del masajeador mixto de tagua, a través de ferias y distribuidores zonales.

### **1.2.2 ESPECÍFICOS**

- Recuperar la inversión en un 100% y generar utilidades de un 20% aproximadamente durante el primer año.
- Aumentar las ventas en un 10% para el segundo año.
- Conseguir una red de nueve distribuidores en todo el país.
- Participar en seis ferias nacionales anualmente

## CAPITULO II

### 2. INFORMACIÓN DE LA COMPAÑÍA

#### 2.1 DESCRIPCIÓN GENERAL DE LA COMPAÑÍA

El negocio consiste en la compra a consignación del masajeador al proveedor estratégico “NOVO”, quienes entregan el producto en la bodega de la empresa; para ser empacado, exportado y comercializado en Uruguay; a través de ferias nacionales y distribuidores zonales.

En base a la prueba de mercado realizada en la feria de Expo-Prado 2012 y el conocimiento que uno de nuestros socios obtuvo, durante 8 años, en los que trabajó para nuestro proveedor estratégico “NOVO” y que aprendió sobre la conducta del consumidor y de la competencia en los mercados de Ecuador, Europa, EE.UU., Chile, y Paraguay. Tajü, es una empresa que maneja un modelo de negocio en el cual se conoce la conducta de consumo del segmento objetivo.

#### 2.2 MODELO DEL NEGOCIO EN BASE A NUEVE BLOQUES

Tabla 1. Modelo de Negocio de Nueve Bloques

<p><b>SOCIOS CLAVE</b> </p> <p>PROVEEDOR ESTRATÉGICO DEL MASAJEADOR MIXTO DE TAGUA "NOVO"</p> <p>PROVEEDOR DE PROMOCIONALES, INSTRUCTIVOS Y EMPAQUES "ESFEREX"</p> <p>PROVEEDOR LOGÍSTICO Y ADUANERO DE EXPORTACIÓN "SIERRA CARGO"</p> <p>PROVEEDOR LOGÍSTICO Y ADUANERO DE NACIONALIZACIÓN JUAN JOSÉ MARTÍNEZ PITA</p>	<p><b>ACTIVIDADES CLAVES</b> </p> <p>CAPACITACIÓN A VENDEDORES Y DISTRIBUIDORES EN VENTA Y EXPLICACIÓN DEL PRODUCTO</p> <p>RE DISEÑO DE PROMOCIONALES SEMESTRALMENTE</p>	<p><b>PROPUESTA DE VALOR</b> </p> <p>MARCA Y EMPAQUE CON DISEÑO</p> <p>INSTRUCTIVO COMPLETO DE USO Y BENEFICIOS</p> <p>VARIOS TIPOS DE MASAJES</p> <p>RELAJACIÓN Y ALIVIO DEL ESTRÉS</p> <p>PRECIOS ESPECIALES Y MATERIAL PROMOCIONAL A DISTRIBUIDORES</p>	<p><b>RELACIÓN CON LOS CLIENTES</b> </p> <p>RELACIÓN PERSONAL BASADA EN LA FILOSOFÍA Y NATURALEZA DE LA EMPRESA</p> <p><b>CANALES</b> </p> <p>FERIAS NACIONALES</p> <p>DISTRIBUIDORES ZONALES</p>	<p><b>SEGMENTOS DE CLIENTES</b> </p> <p>GENTE QUE DESEA ALIVIAR EL ESTRÉS Y CONSEGUIR RELAJACIÓN</p> <p>PERSONAS QUE RESIDEN EN URUGUAY, QUE SEAN MAYORES DE 14 AÑOS Y TENGAN CAPACIDAD DE COMPRA DE NIVEL SOCIO ECONÓMICO MEDIO</p> <p>PERSONAS NATURALES O JURIDICAS INTERESADAS EN SER DISTRIBUIDORES Y QUE CUMPLAN CON EL PEDIDO MÍNIMO DE COMPRA DEL PRODUCTO</p>
<p><b>ESTRUCTURA DE COSTOS</b> </p> <p>COSTOS FIJOS: ARRIENDOS Y SERVICIOS BÁSICOS</p> <p>GASTOS OPERATIVOS</p> <p>GASTOS PERSONAL</p> <p>COSTO DEL INVENTARIO</p>		<p><b>FLUJO DE INGRESOS</b> </p> <p>MARGEN SOBRE LA VENTA DEL PRODUCTO</p> <p>FERIAS: PAGO S EN EFECTIVO</p> <p>DISTRIBUIDORES: CARTA DE CRÉDITO, TRANSFERENCIA BANCARIA Y TARJETA DE CRÉDITO</p>		

## **2.3 NATURALEZA Y FILOSOFÍA DEL NEGOCIO**

Todos nuestros días, buscamos nuevas ideas de cómo mejorar la calidad de vida de las personas y creemos firmemente que una sencilla acción de bajo impacto ambiental puede generar un gran bienestar. Venciendo los malos momentos, las tensiones, las preocupaciones, el estrés y cualquier tipo de incomodidad con tan solo un producto bien diseñado y fácil de usar. Simplemente hacemos masajeadores espectaculares.

## **2.4 MISIÓN Y VISIÓN**

### **2.4.1 Misión**

Nuestra misión, es ser líderes en la participación del mercado que atendemos. Para obtener este liderazgo ofrecemos a nuestros distribuidores y consumidores finales masajeadores espectaculares, de gran calidad y que respeten el medio ambiente. Agregamos valor con nuestra firme creencia en mejorar la calidad de vida de las personas.

### **2.4.2 Visión**

Nuestra visión, para el 2016 es consolidar una red estable de distribuidores zonales, con un nivel de compra de 1500 unidades mensuales cada uno.

## **2.5 NOMBRE DE LA COMPAÑÍA**

El nombre de la compañía, proviene del nombre de su principal materia prima, que es la tagua, y a través de un juego fonético, se consigue el nombre de "TAJÜ", que va acompañado de las palabras "simplemente espectacular", en la parte inferior.

Tajü se va a usar como nombre general de la empresa y va a ser utilizado como marca en todos los productos.

## 2.6 ESTILO CORPORATIVO

El estilo corporativo, se centra en los valores de la organización, los cuales son:

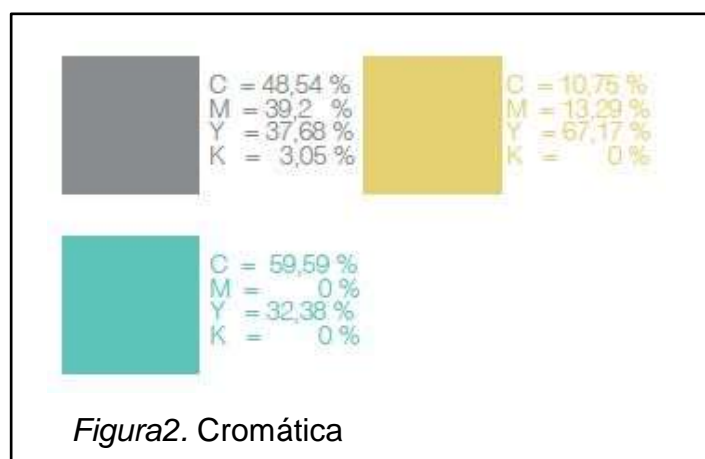
- Creatividad: Buscar nuevas ideas que mejoren la calidad de vida de las personas
- Sustentabilidad: Emplear materiales y realizar actividades de bajo impacto ambiental.
- Positivismo: Vencer los malos momentos, tensiones y estrés. Aquí no se usan términos negativos.
- Sencillez: Generar productos bien diseñados y fáciles de usar.
- Calidad: Todo lo que hacemos, lo hacemos una sola vez.
- Responsabilidad: Si tiene que ser, depende de mí.

**Diseño del logotipo:** En base a todo lo antes definido, se prueba con varias alternativas, tanto en lo relacionado con la forma, tipografía y colores; y en correlación con todos los factores se define como imagen, la siguiente propuesta:



**Cromática corporativa:** La selección de la cromática a emplear, es una conjunción de la naturaleza, la filosofía y los valores de empresa; y se definen los siguientes colores y sus respectivas gamas:

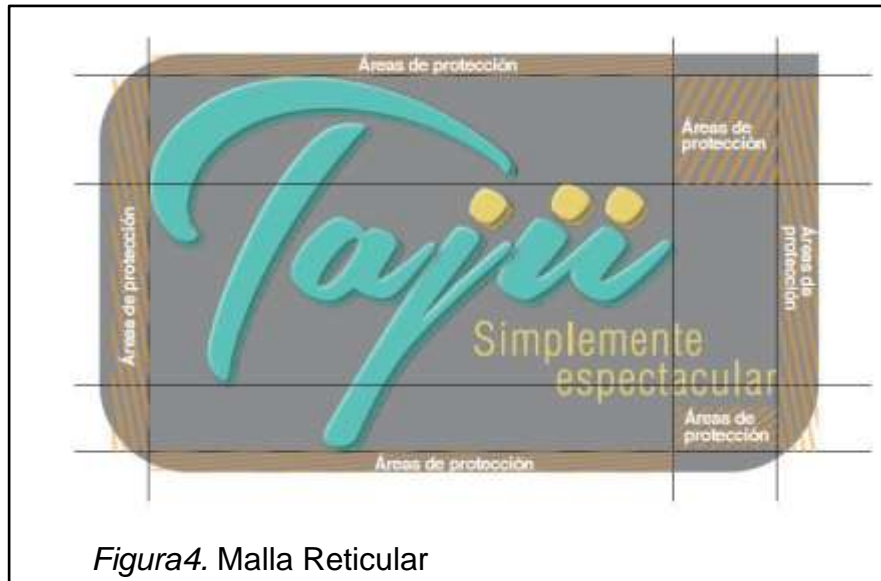
- El verde "Agua" se asocia con la protección y la curación emocional.
- El color plata se relaciona con estabilidad, además quita dolencias y enfermedades.
- El naranja dorado produce sensación de prestigio. Significa sabiduría, claridad de ideas, y riqueza. Con frecuencia representa alta calidad.



**Tipografía:** Dada la naturaleza tipográfica de esta marca es muy importante que para su composición se utilice siempre el mismo tipo de letra.



**Malla reticular:** Se define la siguiente malla reticular y se asignan las áreas de protección a respetar.



Usos no permitidos: Se determina que no se puede usar la imagen corporativa de las siguientes maneras:



## **2.7 INFORMACIÓN LEGAL**

### **2.7.1 OBJETIVO PRINCIPAL**

La compañía tendrá por objeto principal, lo siguiente:

- a) Comercialización y distribución de artesanías y productos de tagua en general.
- b) La Distribución, comercialización y suministro de artesanías y productos en tagua, la importación y exportación de productos en general, relacionados con la tagua.
- c) La compra-venta, arrendamiento, producción, fabricación, importación, exportación, consignación, almacenaje, maquinación y distribución de todo tipo de artesanías y productos en tagua afectos al comercio; de manera enunciativa más no limitativa: la compra-venta, arrendamiento, importación, exportación y consignación, almacenaje y distribución de equipo industrial y de sistemas de indicación y proceso.
- d) La asistencia técnica, prestación de servicios de representación, de entretenimiento, de publicidad, así como la comercialización, representación, distribución, promoción, diseño y eventual producción en todas sus fases de todo tipo de productos y bienes necesarios para cumplir con una prestación eficaz y oportuna de servicio en las ramas de la comercialización de artesanías y productos en tagua en general, con la capacitación, venta de maquinaria, equipos especializados, y relacionados, y en diferentes herramientas de la industria.
- e) Formar parte como socio o accionista de compañías constituidas o por constituirse en el Ecuador o en el exterior y/o fusionarse con ellas y otras, sean también estas nacionales o extranjeras y/o contratar con ellas.



- f) Constituirse en consejera, promotora, agente o representante de otras compañías, a las que además podrá prestar servicios especializados que ellas requieran para el normal desenvolvimiento de sus actividades, sin que esto signifique realización de actividades de consultoría.- Para el cumplimiento de su objeto la Compañía podrá realizar toda clase de actos, contratos u operaciones permitidos por las leyes ecuatorianas o de terceros países y acordes y necesarios para este fin.

### **2.7.2 CLASE DE COMPAÑÍA**

Se conformará como limitada, ya que para la cesión de participaciones es indispensable el consentimiento unánime de todos los socios.

### **2.7.3 GASTO DE CONSTITUCIÓN Y CAPITAL**

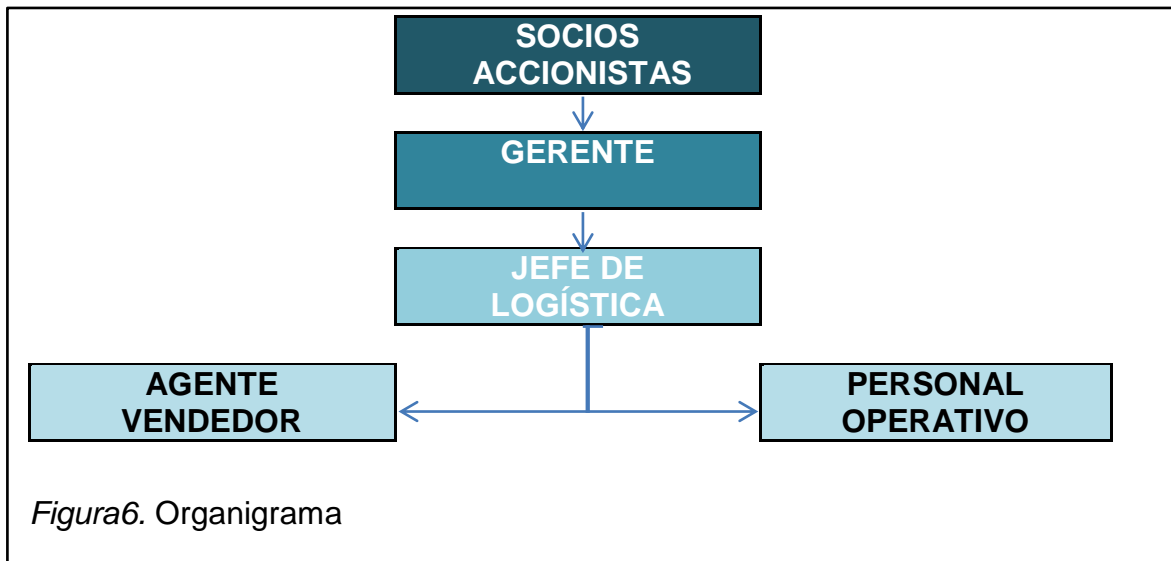
Para la formación de una compañía limitada el capital base es de \$400,00 y se necesitan dos socios. Los gastos de constitución para la compañía son de \$1.200,00 para honorarios y gastos; más el valor de la cuenta de integración de capital. En los honorarios se incluye la obtención de patente, RUC, registros y licencias de funcionamiento del municipio, y entrega de libros sociales.

### **2.7.4 DURACIÓN DEL TRÁMITE DE CONSTITUCIÓN**

El tiempo requerido para la constitución de la compañía y la obtención del ruc es de 20 días hábiles, desde la firma de la escritura y la entrega del dinero para gastos.

## **2.8 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL**

La estructura de la empresa se basa en el siguiente organigrama, consta de Socios / Accionistas, Gerente, Jefe de Logística, Agente Vendedor en Uruguay y Personal Operativo. La descripción de los puestos de trabajo se detalla en el Anexo 1.



## 2.9 UBICACIÓN

Se ubicará en Ecuador, en la provincia de Pichincha, en el cantón Quito, en la parroquia Tumbaco, debido a la cercanía con el Aeropuerto Mariscal Sucre ubicado en Tababela, ya que las exportaciones se las realizarán a través de empresas de carga aérea.

Según investigaciones realizadas a agentes de bienes raíces, se determina que el costo promedio de arriendo del metro cuadrado, de una bodega con oficina es de aproximadamente \$6,00.

En base a lo anterior, la empresa necesita de un espacio físico de 60 a 80 metros cuadrados, con un costo de arriendo total entre \$360,00 a \$480,00 mensuales.

## **CAPITULO III**

### **3. PRUEBA DE MERCADO**

Al no contar con datos estadísticos formales del consumo de este tipo de productos, se decide realizar una prueba de mercado real, con la finalidad de estimar el mercado potencial y la cuota de mercado del masajeador mixto en Uruguay.

La prueba de mercado, se desarrolló en Uruguay, en la ciudad de Montevideo en la Exposición Internacional de Ganadería y Muestra Agroindustrial y Comercial N. 107, del 5 al 16 septiembre de 2012, con el apoyo del proveedor estratégico "NOVO".

Cabe recalcar, que para la prueba de mercado se selecciona una feria de la capital, Montevideo, ya que cuenta con el 40% de la población de Uruguay.

#### **3. 1 OBJETIVO DE LA PRUEBA**

Determinar el posible mercado potencial, la cuota de mercado, el nivel de aceptación del modelo de negocio y el perfil de consumidor objetivo.

#### **3. 2 METODOLOGÍA DE LA PRUEBA**

##### **3. 2.1 DISEÑO DE LA PRUEBA**

La prueba de mercado se desarrolló en la feria de Expo-Prado 2012, que contó con un promedio de 525.000 visitas y se participó con un stand de 10 por 10 metros.

##### **3. 2.2 TIPO DE PRUEBA**

La prueba de mercado fue de tipo experimental, que consiste en conocer directamente la respuesta de las personas ante un nuevo producto, como el

masajeador mixto de tagua.

### **3.3 RESULTADOS DE LA PRUEBA**

En los doce días de duración de la prueba de mercado, se llegó a los siguientes resultados:

#### **3.3.1 PERFIL DEL CONSUMIDOR**

Se determina el siguiente perfil general del consumidor:

- Género: Hombres y mujeres, dado que el producto es unisex
- Clase social: Media
- Consumo: Una unidad por persona

Estilos de vida: Relacionado al deporte, la salud y el bienestar físico y psicológico, intereses en medicina natural, ecología y comercio justo.

#### **3.3.2 ESTIMACIÓN DEL MERCADO POTENCIAL Y LA CUOTA DE MERCADO**

Para los cálculos, se considera lo siguiente:

- La duración de la feria es de 12 días
- El total de visitas a la feria es de 525.000.
- Se asume que una persona visita la feria en promedio 4 veces.
- Se considera como personas con capacidad de compra al 47,8% de las personas que visitaron la feria. Revisar anexo 2.
- La venta promedio al día del masajeador es de 250 unidades ó personas, ya que se asume que una persona compra una unidad. Revisar anexo 3.

En base a lo antes mencionado, se calcula lo siguiente:

- La venta total de la feria, equivale a la venta diaria de 250 personas, multiplicada por los 12 días de feria, que da como resultado 3.000

personas.

- Las personas que visitaron la feria, equivale a las 525.000 visitas divididas para 4 veces que una misma persona podría visitar la feria, que da como resultado 131.250 personas.

Se obtiene como resultados finales lo siguiente:

- MERCADO POTENCIAL DE LA FERIA, equivale a las personas que visitaron la feria que son 131.250 por el 47,8%, y que da como resultado 62.737 personas.
- CUOTA DE MERCADO, equivale al número de consumidores totales de la feria que son 3.000 personas divididas para el mercado potencial de 62.737 personas, y que da como resultado 0,04781 ó 4,78%.

## **CAPITULO IV**

### **4. ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA**

#### **4.1 ENTORNO MACROECONÓMICO Y POLÍTICO**

##### **4.1.1 INTRODUCCIÓN**

La República Oriental de Uruguay, comúnmente llamada Uruguay, está ubicado en América del Sur, su capital es Montevideo, la moneda que se emplea es el peso (\$ UYU), su actual Presidente es José Mujica (2010 - 2015) de ideología política de izquierda similar a la de su Ministro de Economía y Finanzas Fernando Lorenzo.

##### **4.1.2 CRISIS 2002**

Luego de vivir una época de crecimiento en los años noventa, entre 1998 y el 2002, Uruguay atraviesa una de las más importantes crisis económicas, la cual surge por la recesión que empieza en 1998.

Los factores que influyeron en la crisis fueron: el efecto de contagio que se da por la excesiva dependencia de la economía Argentina, la sequía entre 1999 - 2000 y el exceso de lluvias en el 2001 que causaron daño en la productividad del sector agropecuario, la epidemia aftosa en el 2001 que genero la disminución de la exportación de carne vacuna, el mal manejo bancario y poco control del Banco Central, entre las principales causas.

Uruguay para salir de la crisis contó con el apoyo del FMI, que le proporcionó 2.800 millones de dólares entre abril 2002 y marzo 2004; y mas el financiamiento del Banco Mundial y del BID con 1.100 millones de dólares, llegando la asistencia financiera a 3.900 millones de dólares aproximadamente.

Todo el apoyo financiero ayudo a la reapertura de los bancos, a incentivar

lentamente de nuevo los depósitos, a la reestructuración de las regulaciones para el sistema financiero y al incremento de control por parte del Banco Central; con esto empezó el país a salir lentamente de la crisis.

#### **4.1.3 PIB**

Con las medidas tomadas durante la crisis, la economía uruguaya empieza a crecer a partir del 2003; muestra de esto son las tasas de crecimiento real del PIB, que son positivas desde ese año; el crecimiento en el 2009 es de un 2.9%, en el 2010 es de 8,9 % aproximadamente, y al culminar el 2011 tiene un crecimiento del 5,7%, con un PIB PPA \$44,85 miles de millones y con un PIB PPA per cápita de \$15.078.

#### **4.1.4 TIPO DE CAMBIO**

Según el Banco Central, el tipo de cambio no de altibajos fuertes, se ubica alrededor de 18,92 pesos por dólar americano (cifra oscilante). Además, en los últimos meses no se notan variaciones en el tipo de cambio real, lo que es un buen síntoma de competitividad internacional.

#### **4.1.5 INFLACIÓN**

Si analizamos la inflación, su estado más alto en los últimos años se registra en el 2003 con un 19,4% y desde el 2004 las cifras son de un dígito; llegando a su estado más bajo en el 2005 con un 4,7%. Para el 2009 esta cifra sube a un 7,1% y la inflación con la que se culminó el 2011 es de 8,1%.

#### **4.1.6 SECTOR FISCAL**

El resultado actual del sector fiscal consolidado, según última publicación del Ministerio de Economía y Finanzas a enero de 2013, a los doce meses cerrados en enero, es deficitario de -2,7% del PIB. Esta cifra de déficit ha permanecido similar en los últimos años.

Los ingresos del sector público no financiero se ubicaron en 29,3% del PIB en

el año móvil a enero de 2013, creciendo 0,6% del PIB respecto al año cerrado en diciembre. Cabe precisar que en el primer mes del año, ANCAP (Administración Nacional de Combustibles, Alcohol y Portland) canceló anticipadamente la deuda contraída con PDVSA (Petróleos de Venezuela S.A.) en el período agosto de 2005 hasta marzo de 2012, lo que representó una ganancia financiera para la empresa de 0,4% del PIB. Por su parte, el resto de la mejora de los ingresos del sector público obedece a un aumento de la recaudación del BPS (Banco de Previsión Social) y a un mayor resultado primario corriente de UTE (Administración Nacional de Usinas y Trasmisiones Eléctricas) debido a un menor costo de abastecimiento de la demanda de energía eléctrica.

Los egresos primarios del sector público no financiero aumentaron 0,6% del PIB respecto al 2012. Este aumento incluye un efecto extraordinario debido al adelanto del calendario para el pago de pasividades del BPS en el mes de febrero por 0,2% del PIB. Por su parte, el resto de las transferencias mostró un aumento de 0,1% del PIB por mayores egresos del seguro de enfermedad y transferencias a las AFAPs (Administradora de Fondos de Ahorro Orevisional).

En lo relacionado a las inversiones del Gobierno Central y las Empresas Públicas, se aumentó en un 0,3% del PIB en los doce meses cerrados en enero, lo que obedece a un aumento de la variación de existencias de ANCAP (0,2% del PIB) y un incremento de las inversiones fijas de las empresas públicas.

Por otro lado, la deuda pública bruta que durante la crisis aumento a cifras muy altas, cercanas a ser el 100% del PIB, que se han ido reduciendo hasta la actualidad; y los intereses de la misma se encuentran en un 2,8% del PIB, a los doce meses cerrados en enero.



#### **4.1.7 COMERCIO EXTERIOR**

La primera herramienta de exportación son las materias primas y los productos agrícolas, que han aumentado su demanda en los últimos años y por ende las exportaciones del país se han incrementado. Esto es más evidente a partir del 2005 que el monto es de US\$ 2200 millones, para el 2010 alcanza cifras históricas de US\$ 10 555 millones y para el 2012 es de \$8 751, de donde 75% corresponde a bienes y el 24% a servicios aproximadamente. Los principales rubros de exportación en materia de bienes son carne, cereales, soja, lácteos y madera. En servicios el principal es turismo (60%) seguido por viajes (18%), informática (7%) y financieros (5%). Los destinos de exportación se reparten en un tercio hacia el Mercosur (incluyendo Chile y Venezuela); un tercio al Nafta, Unión Europea y zonas francas; y otro tercio al resto del mundo (especialmente China y Rusia).

La estructura de las exportaciones de bienes medida en dólares de 2012 registró algunos cambios en comparación con 2011. Las zonas francas ganaron dos puntos pasando de 11% a 13%, China ganó tres puntos pasando de 8% a 11% y el resto del mundo pasó de 19% a 20%. Esos puntos fueron perdidos por la Unión Europea, que pasó de 15% del total a 11%, por Rusia, que cayó de 5% a 4% y el Mercosur, Chile y Venezuela, que pasó de 36% a 35%. La única región que mantuvo el mismo porcentaje fue el Nafta, con el 6%, del total exportado en bienes. Las importaciones de Uruguay, de igual forma que las exportaciones han ido claramente en ascenso, siendo de US\$2.070 millones en el 2005 a US\$ 11.656 millones en el 2012. Las importaciones son bienes intermedios y petróleo, seguido por los bienes de consumo y capital.

#### **4.1.8 SISTEMA FINANCIERO**

Según información del Banco Central, la solvencia de los bancos radicados en el país se debe a que los niveles de capital son más altos de lo requerido y que las provisiones de los bancos son suficientes para mantener en buen estado del patrimonio durante los ciclos bajos.

Además, el crecimiento de créditos del sector privado residente es del 1,3% en el primer trimestre del 2011 y al año cerrado a marzo 2011 esta cifra es del 27%. Mientras tanto los niveles de morosidad son bajos siendo de 1,1%. De igual forma, los depósitos de sector no financiero privado, al año móvil cerrado en marzo 2011, crecieron un 14,6%.

## 4.2 ANÁLISIS DEL SECTOR

### 4.2.1 ANÁLISIS DEL SECTOR EN URUGUAY

El masajeador mixto de tagua pertenece al sector Artesanal de Uruguay, que está coordinado por el Ministerio de Industria Energía y Minería (MIEM), y está dentro de la Dirección Nacional de Artesanías, Pequeñas y Medianas Empresas (DINAPYME).

#### 4.2.1.1 TAMAÑO DE LA INDUSTRIA

El masajeador mixto de tagua pertenece a la partida arancelaria 9602, que comprende “materias vegetales o minerales para tallar, trabajadas, y manufacturas de estas materias”.

Estas importaciones han tenido la siguiente evolución desde el 2008:

Tabla 2. Importaciones Uruguayas por Partidas

Importaciones uruguayas por Partidas						
Datos en US\$						
NCM4	Descripcion NCM4	2008	2009	2010	2011	2012
9602	Materias vegetales o minerales para tallar, trabajadas, y manufacturas de estas materias;	728.240	817.194	767.626	824.937	777.679
	Crecimiento de la partida 9602	-	12,21%	-6,07%	7,47%	-5,73%
	<b>TOTAL IMPORTACIONES</b>	<b>6.466.838.633</b>	<b>5.214.470.421</b>	<b>6.934.903.915</b>	<b>8.568.033.819</b>	<b>8.533.054.215</b>
	Crecimiento de las importaciones	-	-19,37%	32,99%	23,55%	-0,41%
	Peso de la partida 9602 con relación al total importaciones	0,011%	0,016%	0,011%	0,010%	0,009%

Nota: Los datos no incluyen las importaciones de Aceites de Petróleo ni derivados (NCM 2709 y 2710)  
Fuente: Elaborado por URUGUAY XXI en base a datos de la DNA

Tomado de URUGUAY XXI

Como se puede observar, las importaciones de este tipo de productos representan el 0,01% del total de importaciones de país, además del 2008 al 2012 no tienen crecimiento.

Por otro lado, las importaciones totales del país, crecen un 32,99% en el 2010 y un 23,55% en el 2011, mientras que decrecen un 0,41% en el 2012, en base a estos tres años se espera que para el 2013 crezcan en un 18,71%

#### **4.2.2 ANÁLISIS DEL SECTOR EN ECUADOR**

Se considera al Sector artesanal del Ecuador en el presente análisis, ya que es el país exportador y fabricante del producto.

De acuerdo al estudio de análisis del sector artesanías 2012 publicado por Proecuador (Instituto de Promoción de exportaciones e inversiones del Ecuador), el sector Artesanías tiene las siguientes características:

Los principales productos del sector incluyen:

- Tagua y otros materiales vegetales o minerales
- Sombreros de Paja Toquilla o Mocora, Cerámicas, Joyería y demás manufacturas
- Artículos de madera, Artículos para festividades
- Pinturas y Dibujo
- Artículos de cestería

Tagua y afines: La tagua es una palma de nombre científico *Microcarphas Phitelephas*, que popularmente se conoce como ,corozo, mococho, marfil vegetal, etc., y se encuentra en la zona subtropical de la cordillera andina y en las costas de Manabí y Esmeraldas. La mayor cantidad de talleres artesanales se localizan en las provincias de clima subtropical, estando su fortaleza productiva y competitiva en las provincias del Guayas, Manabí y Esmeraldas, con una capacidad de 348 talleres que representa el 73,74% del entorno de

talleres de artesanías en tagua. Otras provincias de la región costa son: Los Ríos y El Oro con un porcentaje de 4,24% de talleres de tagua. El 22.02% restante pertenecen a las provincias que se encuentran en la región Interandina o Sierra, zona centro, que gozan de clima subtropical, como Bolívar, Chimborazo, Cotopaxi y Loja, así como también en la región Insular o Galápagos.

#### **4.2.2.1 TAMAÑO DE LA INDUSTRIA**

Dentro del sector de artesanías los de mayor exportación son los sombreros de paja toquilla o mocora y los artículos de tagua.

Los productos con crecimiento promedio anual positivo en los últimos cinco años son: Sombreros de Paja Toquilla o Mocora (37%), Artículos para festividades (21%), Tagua y otros materiales vegetales (15%) y Pinturas y Dibujos (127%).

Los principales países compradores de los productos del sector artesanal del Ecuador en el periodo 2007-2011, son Italia con una participación en el año 2011 de 18.00%, seguido por Hong Kong que alcanzó en el 2011 una participación de 8.79% y en tercer lugar Estados Unidos con una participación del 6.70%.

Otros países como China, Alemania, Japón, Colombia, España, Francia y otros representan el 66,53% con participaciones menores al 5%.

### **4.3 ANÁLISIS DEL MERCADO**

El análisis de mercado, se centra en dos tipos de clientes, los consumidores finales, a quienes se llega a través de ferias nacionales y los distribuidores, quienes se encargarán de vender el producto a locales comerciales, para la posterior venta al consumidor final, por tal motivo se analiza cada uno de manera individual.

### **4.3.1 ANÁLISIS DEL MERCADO DE CONSUMIDORES**

Según el Instituto Nacional de Estadísticas de Uruguay, en su último censo realizado en el 2011, se determina que la población total de Uruguay está constituida por 3`286.314 personas, de los cuales que el 48% son hombres, el 52% son mujeres y 47,80% están en edad para trabajar, son económicamente activos, están ocupados y por ende tienen capacidad de compra. Para observar la conformación de la poblacional de Uruguay revisar el Anexo 2.

Además, el ingreso medio mensual per cápita de la población de Uruguay es de US\$720 o UYU\$13.619.

Con los antes mencionado, se estima que el mercado potencial a nivel nacional, que equivale a los 3`286.314 personas por el 47,8% que tienen capacidad de compra, dando como resultado 1`570.858 consumidores potenciales. Si se aplica la cuota de mercado del 4,78%, se obtiene como resultado a 75.087 consumidores a nivel nacional.

### **4.3.2 ANÁLISIS DEL MERCADO DE DISTRIBUIDORES**

Se considera como distribuidores potenciales a los 9.910 mayoristas, considerados por el INE como “personas naturales o jurídicas, que tengan como actividad el comercio al por mayor, excepto de los vehículos de motor y de las motocicletas”

Para la repartición zonal se considera un distribuidor por cada 365.146 habitantes, y se agrupan los departamentos por su cercanía.



#### 4.4 ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA

La competencia para el producto, pertenece al grupo de comercio informal, del cual no se encuentra información formal ni estudios específicos. Por este motivo, se basa el análisis exclusivamente en las experiencias de la prueba de mercado realizada en Uruguay y en la experiencia de uno de los socios, adquirida durante 8 años de trabajo en la empresa “NOVO”, en donde aprendió del mercado y competencia de países como: Ecuador, España, EE.UU., Chile y Paraguay.

Tabla 3. Cuadro de Repartición de Distribuidores

POBLACIÓN POR DEPARTAMENTO DE RESIDENCIA HABITUAL		N. DE DISTRIBUIDORES
DEPARTAMENTO	TOTAL	
<b>TOTAL</b>	<b>3.286.314</b>	<b>9</b>
Montevideo	1.319.108	3
Artigas	73.378	1
Salto	124.878	
Paysandú	113.124	
Rio Negro	54.765	1
Soriano	82.595	
Colonia	123.203	
Flores	25.050	
San José	108.309	1
Florida	67.048	
Durazno	57.088	
Lavalleja	58.815	
Canelones	520.187	
Tacuarembó	90.053	1
Rivera	103.493	
Cerro Largo	84.698	
Treinta y Tres	48.134	1
Rocha	68.088	
Maldonado	164.300	

#### **4.4.1 IDENTIFICACIÓN DE LA COMPETENCIA**

##### **COMPETENCIA ACTUAL:**

Al centrar la atención en el masajeador mixto de tagua, se nota que no existe un producto de las mismas características, dado que es la fusión de dos masajeadores, el uno el masajeador de tagua y chonta y el otro el masajeador de alambre o australiano.

Se puede encontrar dentro del mercado los dos masajeadores por separado en bazares o tiendas genéricas chinas. Se define como competencia actual al masajeador de madera y al masajeador de alambre chinos.

Por otro lado, se define también como competencial actual, a los conocidos masajeadores de plástico, que funcionan con el uso de pilas o baterías, y que ofrecen un solo tipo de masaje a través de la vibración, generalmente son comercializados, por empresas que venden regalos en general.

##### **COMPETENCIA SUSTITUTA:**

Se definen como competencia sustituta, a las personas que se dedican a realizar masajes de relajación, más no fisioterapia, que generalmente trabajan en un SPA.

#### **4.4.2 VALORACIÓN DE LA COMPETENCIA**

##### **MASAJEADOR DE MADERA Y MASAJEADOR DE ALAMBRE CHINOS:**

- Acabado de mala calidad.
- Materiales de mala calidad.
- No vienen con empaque ni instructivo.
- Generalmente no se encuentran bien exhibidos.
- No poseen marca.



### MASAJEADORES ELÉCTRICOS:

- Uso de pilas o baterías.
- Materiales de mala calidad.
- No tienen un manual de instrucciones bien detallado.
- Brindan un solo tipo de masaje.
- Generalmente no se encuentran bien exhibidos.

### PERSONAS ESPECIALIZADAS EN DAR MASAJES DE RELAJACIÓN:

- Mayor precio, ya que están conformado 100% por mano de obra.
- Corto tiempo de duración del masaje, de 30 minutos a una hora.
- Solo pueden ser realizados sobre mesas especiales para masajes
- Horarios poco flexibles

#### 4.4.3 MATRIZ COMPARATIVA DE PRODUCTOS

Tabla 4. Matriz Comparativa de Productos

INDUSTRIA		MASAJEADO R MIXTO DE TAGUA		MASAJEADO R DE MADERA Y ALAMBRE CHINOS		MASAJEADORES ELÉCTRICOS		PERSONAS ESPECIALIZADAS EN MASAJES	
FACTOR IMPORTANTE PARA EL ÉXITO	%	CALF	PUNT	CALF	PUNT	CALF	PUNT	CALF	PUNT
Tecnología especializada en los procesos	35%	3	1,05	2	0,70	3	1,05	2	0,70
Calidad de la materia prima	20%	4	0,80	1	0,20	2	0,40	4	0,80
Manual de instrucciones	15%	4	0,60	1	0,15	2	0,30	2	0,30
Precios adecuado	20%	3	0,60	3	0,60	2	0,40	1	0,20
Presentación (empaque y marca)	10%	4	0,40	1	0,10	2	0,20	4	0,40
<b>TOTAL</b>	<b>100%</b>		<b>3,45</b>		<b>1,75</b>		<b>2,35</b>		<b>2,40</b>

Calificación:

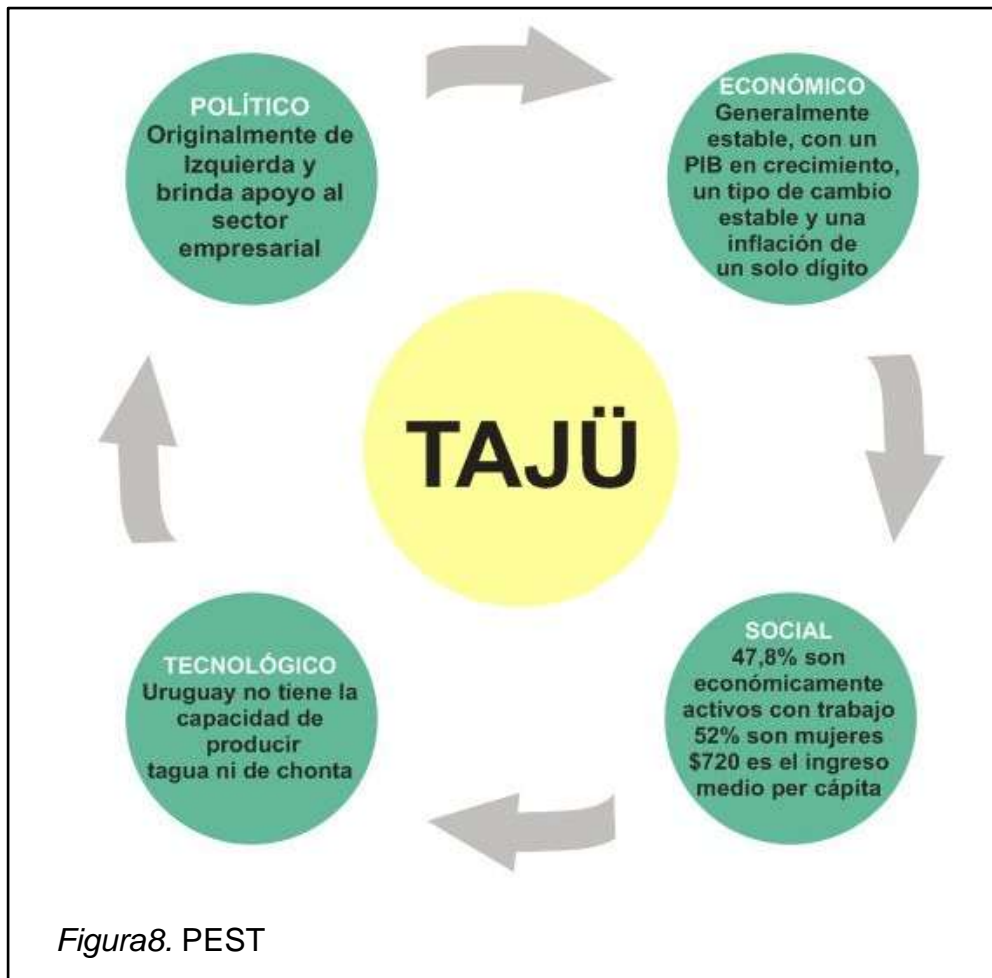
- 1 Debilidad Mayor.
- 2 Debilidad Menor.
- 3 Fortaleza Menor.
- 4 Fortaleza Mayor.

De acuerdo, a la Matriz Comparativa de Productos, el masajeado mixto de tagua es el más fuerte frente a sus competidores, siendo su tecnología especializada en procesos su factor más relevante.

#### **4.5 PEST**

En base a, los datos del censo 2011 de Uruguay, el análisis del entorno macroeconómico y político; y el análisis del sector, se determina el siguiente gráfico PEST, del cual, se obtienen las siguientes oportunidades para el análisis FODA:

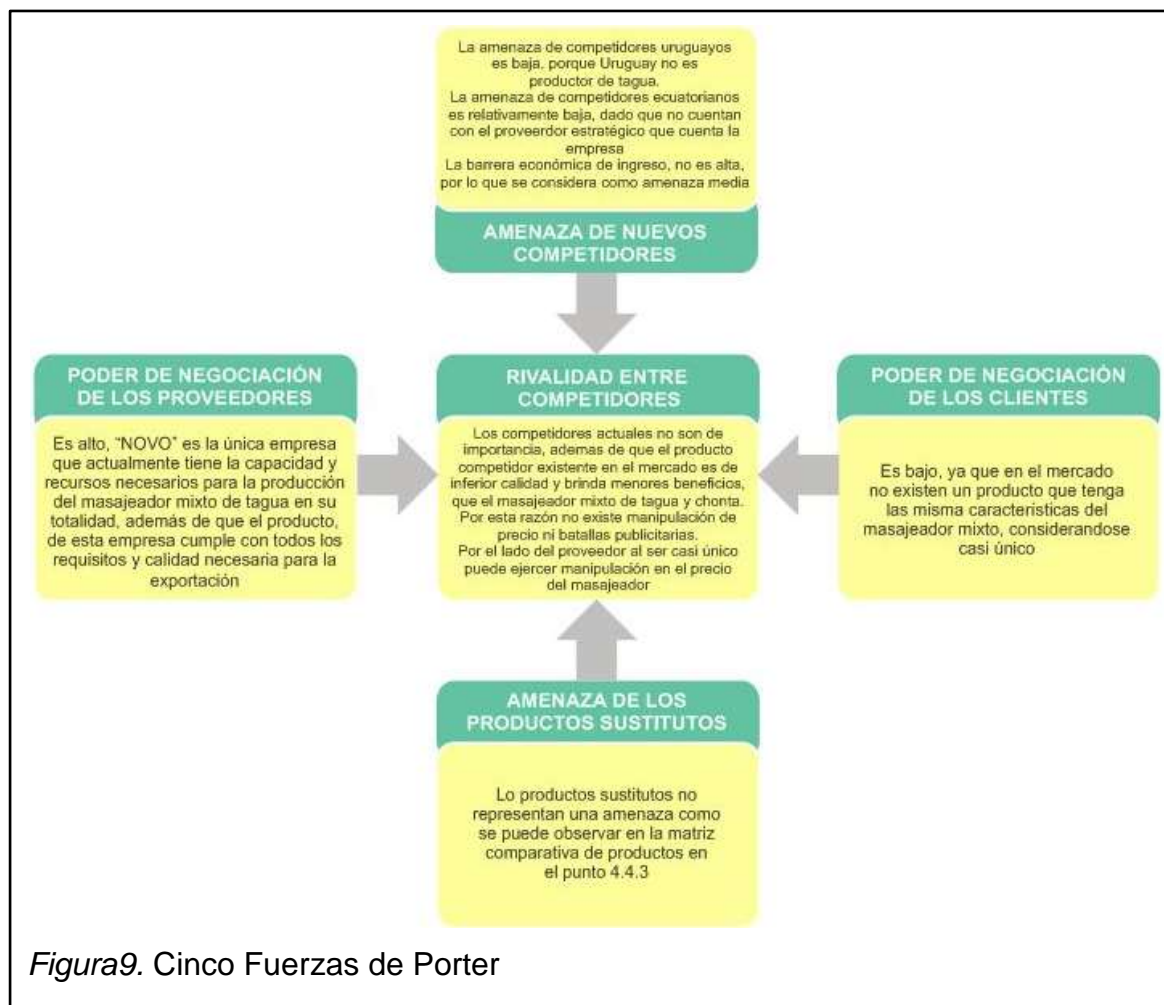
- Uruguay no es productor de tagua, lo que nos da la oportunidad de crear una conducta de consumo de este tipo de productos.
- Amplio porcentaje (47,8%) de personas con capacidad de compra.



#### 4.6 CINCO FUERZAS DE PORTER

En base a, el análisis de mercado, el análisis de la competencia y el proveedor estratégico "NOVO" se determina el siguiente gráfico de las cinco fuerzas de Porter, del cual, se obtienen las siguientes: oportunidades y amenazas para el análisis FODA:

- Oportunidad, los competidores actuales no se centran en la comercialización del masajeador, lo que nos permite crear relación con los consumidores.
- Amenaza, que el proveedor decida cambiar las políticas de venta.
- Amenaza, mejora de la calidad de los productos competidores.

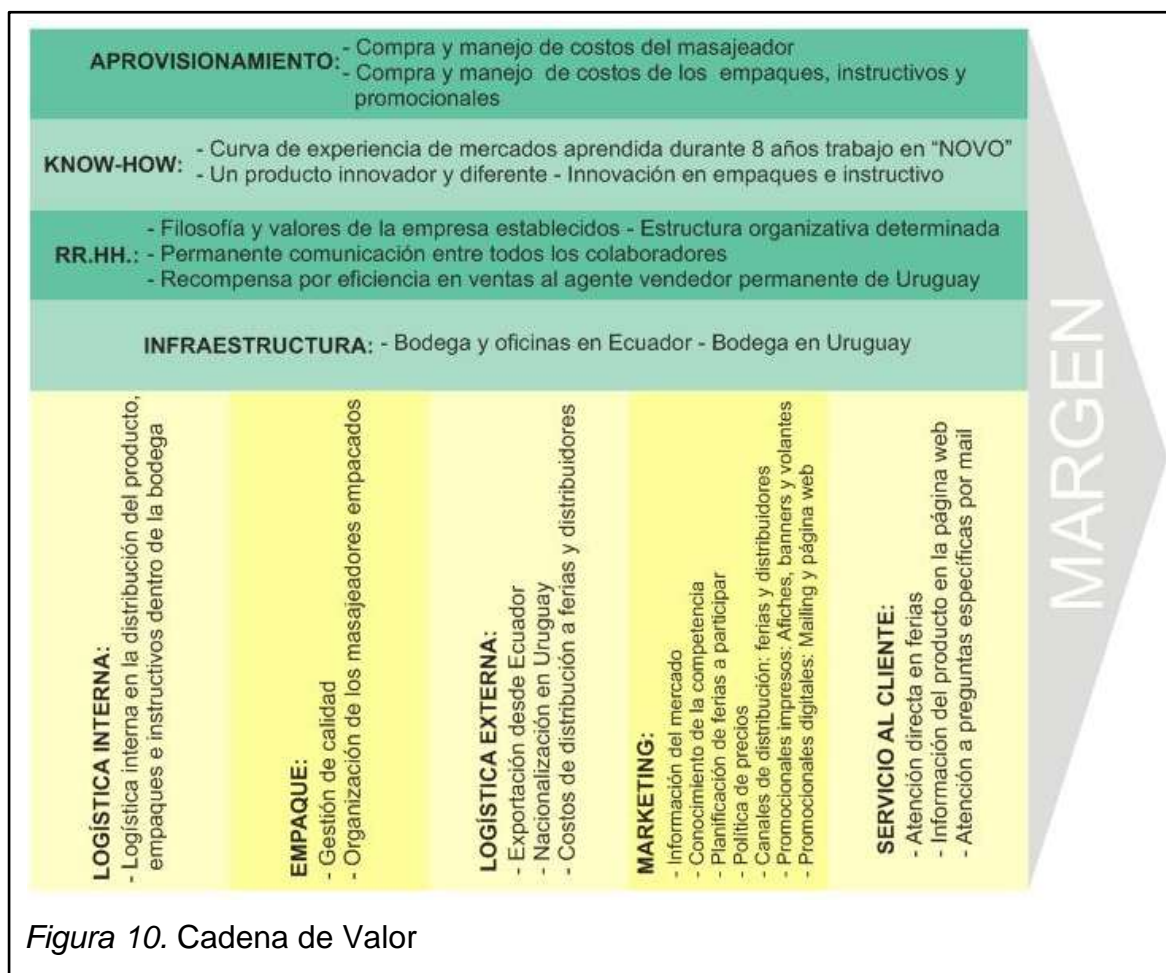


#### 4.7 CADENA DE VALOR

A continuación, se desarrolla la cadena de valor de la empresa Tajü, en base a la cual, se determinan las siguientes fortalezas y debilidades para el análisis FODA:

- Fortaleza, producto innovador prácticamente único en el mercado, que brinda múltiples beneficios.
- Fortaleza, experiencia previa de mercado por la prueba real y el conocimiento de uno de los socios.
- Fortaleza, costos fijos bajos, porque el producto se compra terminado.
- Debilidad, portafolio de uno solo producto.

- Debilidad, el tiempo de espera que existe en la llegada de la nueva importación, en caso de que se acabe el stock en Uruguay.



## 4.8 ANÁLISIS FODA

### 4.8.1 MATRIZ FODA

Tabla 5. Matriz FODA

<b>FORTALEZAS</b>	<b>OPORTUNIDADES</b>
Producto innovador prácticamente único en el mercado, que brinda múltiples beneficios	Uruguay no es productor de tagua, lo que nos da la oportunidad de crear una conducta de consumo de este tipo de productos
Experiencia previa de mercado por la prueba real y el conocimiento de uno de los socios	Los competidores actuales no se centran en la comercialización del masajeador, lo que nos permite crear relación con los consumidores
Costos fijos bajos, porque el producto se compra terminado	Amplio porcentaje (47,8%) de personas con capacidad de compra.
<b>DEBILIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
Portafolio de uno solo producto	Que el proveedor decida cambiar las políticas de venta
El tiempo de espera que existe en la llegada de la nueva importación, en caso de que se acabe el stock en Uruguay	Mejora de la calidad de los productos competidores

## 4.8.2 ESTRATEGIAS FO

Tabla 6. Estrategias DO

ESTRATEGIAS FO		FORTALEZAS					
		Producto innovador prácticamente único en el mercado, que brinda múltiples beneficios		Experiencia previa de mercado por la prueba real y el conocimiento de uno de los socios		Costos fijos bajos, porque el producto se compra terminado	
		ESTRATEGIA	CALF	ESTRATEGIA	CALF	ESTRATEGIA	CALF
OPORTUNIDADES	Uruguay no es productor de tagua, lo que nos da la oportunidad de crear una conducta de consumo de este tipo de productos	Introducir este producto innovador, dando énfasis en los beneficios que le brinda la tagua, a través de los canales de distribución, ya que Uruguay no es productor de este material, con la finalidad de crear una conducta de consumo de este tipo de productos	3	Aprovechar la experiencia previa, para determinar como abordar al cliente con el objetivo de crear una conducta de consumo de este tipo de productos	3	Sacar ventaja de los costos fijos bajos, para invertir en publicidad que de a conocer los beneficios que brinda la tagua dentro del producto	3
	Los competidores actuales no se centran en la comercialización del masajeador, lo que nos permite crear relación con los consumidores	Dar énfasis de los múltiples beneficios del producto, al momento de la venta para crear una relación con los consumidores.	3	Aplicar la experiencia previa para comercializar en ferias y con distribuidores, ya que la competencia no se centra en la comercialización del masajeador	2	Aprovechar que los costos fijos son bajos, para invertir en capacitación de ventas con la finalidad de crear una buen relación con los consumidores	3
	Amplio porcentaje (47,8%) de personas con capacidad de compra.	Aprovechar que el producto es prácticamente único, con la finalidad de llegar a más personas que tienen capacidad de compra	2	Enfocar la experiencia previa hacia la obtención de una mayor cuota de mercado de las personas con capacidad de compra	2	Aprovechar que los costos fijos son bajos, para establecer una política de precios competitivos, con la finalidad de alcanzar mayor cuota de mercado	3
<b>TOTAL</b>		<b>24</b>					

Calificación:

- 1 Bajo nivel de ejecución
- 2 Medio nivel de ejecución
- 3 Alto nivel de ejecución

## 4.8.3 ESTRATEGIAS DO

Tabla 7. Estrategias DO

ESTRATEGIAS DO		DEBILIDADES			
		Portafolio de un solo producto		En caso de que se acabe el stock en el país, el tiempo de espera existente en la llegada de la nueva importación	
		ESTRATEGIA	CALF	ESTRATEGIA	CALF
OPORTUNIDADES	Uruguay no es productor de tagua, lo que nos da la oportunidad de crear una conducta de consumo de este tipo de productos	Ampliar el portafolio de productos de tagua en Uruguay, ya que es un país que no produce este material	2	Tener stock suficiente del masajeador de tagua, ya que no hay un proveedor de productos similar en Uruguay	3
	Los competidores actuales no se centran en la comercialización del masajeador, lo que nos permite crear relación con los consumidores	Diversificar la gama de masajeadores, ya que los competidores no se centran en la venta de los mismos	2	Mantener el stock disponible para minimizar el impacto de la competencia, enviando el producto con 15 días de anticipación desde Ecuador	3
	Amplio porcentaje (47,8%) de personas con capacidad de compra.	Aumentar la oferta de la empresa, con productos relacionados, con la finalidad de aprovechar el amplio mercado	1	Conservar el suficiente stock, con la finalidad de atender a las personas que tienen capacidad de compra	2
<b>TOTAL</b>		<b>13</b>			

Calificación:

- 1 Bajo nivel de ejecución
- 2 Medio nivel de ejecución
- 3 Alto nivel de ejecución



## 4.8.4 ESTRATEGIAS FA

Tabla 8. Estrategias FA

ESTRATEGIAS FA		FORTALEZAS					
		Producto innovador prácticamente único en el mercado, que brinda múltiples beneficios		Experiencia previa de mercado por la prueba real y el conocimiento de uno de los socios		Costos fijos bajos, porque el producto se compra terminado	
		ESTRATEGIA	CALF	ESTRATEGIA	CALF	ESTRATEGIA	CALF
AMENAZAS	Que el proveedor decida cambiar las políticas de venta	Firmar un contrato comercial que asegura la venta del producto innovador con el proveedor, a 5 años.	3	Aplicar la experiencia previa para negociar las políticas de venta con el proveedor.	3	Negociar el precio de compra como fijo durante los tres primeros años con el proveedor	3
	Mejora de la calidad de los productos competidores	Mantener la calidad del producto y fortalecer sus beneficios, para minimizar la mejora de la competencia	1	Aprovechar la experiencia previa para sacar ventaja, antes de que la competencia mejore	3	Aprovechar los costos fijos bajos para mejorar la marca del producto antes que la competencia lo haga	2
<b>TOTAL</b>		<b>15</b>					

Calificación:

- 1 Bajo nivel de ejecución
- 2 Medio nivel de ejecución
- 3 Alto nivel de ejecución

#### 4.8.5 ESTRATEGIAS DA

Tabla 9. Estrategias DA

ESTRATEGIAS DA		DEBILIDADES			
		Portafolio de un solo producto		En caso de que se acabe el stock en el país, el tiempo de espera existente en la llegada de la nueva importación	
		ESTRATEGIA	CALF	ESTRATEGIA	CALF
AMENAZAS	Que el proveedor decida cambiar las políticas de venta	Diversificar el portafolio con el proveedor para lograr una buena relación comercial a largo plazo	2	Mantener un stock permanente en la bodega en base a al contrato comercial con el proveedor	2
	Mejora de la calidad de los productos competidores	Aumentar la gama de productos, con la finalidad de reducir el impacto de la mejor de la competencia	1	Conservar el stock necesario para minimizar el impacto de la mejora de la competencia	1
<b>TOTAL</b>		<b>6</b>			

Calificación:

- 1 Bajo nivel de ejecución
- 2 Medio nivel de ejecución
- 3 Alto nivel de ejecución

#### 4.8.6 PROPUESTA DE ESTRATEGIA

En base a la matriz FODA y a la ponderación de las estrategias FO, DO, FA y DA; se obtiene como resultado que las estrategias que combinan las fortalezas y oportunidades (FO) o también llamadas estrategias ofensivas, son las de mayor factibilidad de ejecución y por ende son las que se van a aplicar.

## CAPITULO V

### 5. ESTRATEGIAS DE MERCADO

#### 5.1 CONCEPTO DEL PRODUCTO

##### 5.1.1 DESCRIPCIÓN BÁSICA

El producto que se ofrece es un masajeador multifunción, que está conformado por la unión de dos masajeadores y que ofrece diferentes beneficios en la rama de la medicina y relajación alternativa.



*Figura 11. Masajeador Mixto*

## 5.1.2 DETALLES TÉCNICOS DEL PRODUCTO

A continuación se detalla la ficha técnica del masajeador mixto de tagua:

Tabla 10. Ficha Técnica

FICHA TÉCNICA: MASAJEADOR MIXTO DE TAGUA		
PARTIDO FORMAL	PARTIDO TÉCNICO	PARTIDO TECNOLÓGICO
<p><b>SIMETRÍA:</b> En base al eje central vertical.</p> <p><b>REPETICIÓN:</b> Giratoria en base al eje central vertical, 3 en la patas de tagua, 8 largas y 4 cortas en las patas de alambre.</p> <p><b>ESTILO:</b> Eco-tech, que es la fusión de hightech con el eco diseño.</p> <p><b>ESTILO:</b> Ecléctico con la mantención de influencia del estilo Vintage</p> <p><b>CONTRASTANTE:</b> En base a los colores y el círculo cromático</p>	<p><b>MATERIAS PRIMAS:</b> Tagua, chonta y alambre galvanizado.</p> <p><b>MATERIALES INDIRECTOS:</b> Goma blanca, remaches, lijas y resina.</p> <p><b>EMPAQUE:</b> Cartulina Maule o Dúplex con respaldo Kraft de 400 gramos.</p> <p><b>INSTRUCTIVO:</b> Couche mate de 200 gramos.</p> <p><b>INSUMOS:</b> Cinta Adhesiva.</p>	<p><b>TAGUA:</b> Horno de secado, martillos de pelado, tambores de lijado y pulido, taladro de banco.</p> <p><b>CHONTA:</b> Cierra cinta, saca bocados, yunque.</p> <p><b>ALAMBRE:</b> Dobladora, remachadora, preparación de la resina y aparador de secado.</p> <p><b>CARTULINA:</b> Offset cuatro colores, máquina de barniz, troqueladora.</p> <p><b>CHOUCHE:</b> Offset cuatro colores, máquina grafadora.</p> <p><b>CINTA ADHESIVA:</b> Dispensador, finalidad asegurar el empaque.</p>

\***COLOR GRIS:** MASAJEADOR

\***COLOR TURQUESA:** PACKING

### MEDIDAS TÉCNICAS:

El producto tiene una garantía de 5 años; las medidas técnicas del masajeador mixto de tagua son las siguientes:

- Ancho máximo: 12,50 cm
- Altura máxima: 25,00 cm
- Profundidad Máxima: 12,50 cm

### **5.1.3 MATERIAS PRIMAS Y MATERIALES**

El masajeador mixto de tagua y chonta, está compuesto por las siguientes materias primas y materiales:

#### **5.1.3.1 MATERIAS PRIMAS**

- Tagua o marfil vegetal: Son semillas de una palma originaria de América del sur (phytelephasmacrocarpa). El área de origen incluye zonas tropicales del Ecuador. La palma adulta produce semillas que contienen un albumen lechoso, nutritivo, comestible y de sabor agradable. Cuando maduran se vuelven durísimas y muy similares al marfil animal. El marfil vegetal se utiliza para fabricar botones, joyas y objetos tallados.
- Chonta: Es la madera de una palma autóctona de América de Sur. Posee múltiples tallos recubiertos de abundantes y agudas espinas. Las hojas tiernas de la corona son comestibles (palmito). La palma adulta produce frutos cuyas semillas (chontaduro) poseen almendras blancas comestibles. Su madera negra es muy dura y se usa para hacer artesanías talladas, armas e instrumentos de caza.
- Alambre: Se requiere que sea galvanizado y templado, con la capacidad de evitar la oxidación y que sea lo suficientemente flexible y rígido para la adecuada manipulación al realizar el masaje.

#### **5.1.3.2 MATERIALES**

- Silicona Transparente: es el pegamento adecuado que une la tagua con el alambre.
- Goma Blanca: es el pegamento que une la tagua con la chonta
- Resina: es una forma especial, que se usa para recubrir las puntas del alambre, con la finalidad de que sean agradables al tacto.

#### 5.1.4 USO DEL PRODUCTO

La manera de usar se detalla en dos partes, la una relacionada al lado de tagua, y la con el lado de alambre, las cuales se explican a continuación.

##### 5.1.4.1 LADO DE TAGUA



*Figura 12. Lado de Tagua*

- Se sujeta el masajeador por la semilla central y se aplica el masaje apoyando una o varias patas sobre el cuerpo. Existen tres tipos de masaje: Anti-estrés, sedante y tonificante.
- Los masajes sedante y tonificante, se deben realizar con una pata y en base de los posibles síntomas y puntos de aplicación representados en los esquemas en el manual de instrucciones. Su uso se basa en la teoría asiática de la digitopuntura. Revisar anexo 4
- Masaje Anti-Estrés: Se realiza en todo el cuerpo usando tres patas del masajeador con movimiento circular en sentido anti horario y aplicando una moderada presión. Actúa directamente sobre los terminales nerviosos ubicados en la superficie de la piel, produciendo un efecto relajante, anti-estrés.
- Masaje Sedante: Elimina o dispersa la energía KI (porque existe exceso). Presiona con rotación en sentido contrario a las manecillas del

reloj.

- Masaje Tonificante: Fortalece la energía KI (porque existe déficit). Presionar con rotación en sentido de las manecillas del reloj.

#### 5.1.4.2 LADO DE ALAMBRE



- Ajustar la separación de las patas del masajeador de acuerdo con el tamaño de la cabeza.
- Sentarse en una silla con la espalda recta, los hombros relajados y la barbilla apoyada en el pecho.
- Pedir a un voluntario que te haga el masaje sujetando el masajeador de la tagua, introduciéndolo por la coronilla y haciéndolo descender suavemente.
- Retirar el masajeador con una ligera rotación.
- Enfríalo (sumergiendo las patas en agua con hielo) para obtener un efecto más intenso.

- Caliéntalo (sumergiendo las patas en agua tibia) para conseguir un efecto más suave.
- También se lo puede utilizar en codos y rodillas, para ello deberás doblar completamente las articulaciones y aplicarlo con un movimiento similar al de la cabeza.
- Beneficios: Alivia el estrés, cansancio, tensión, dolores de cabeza, jaquecas, migrañas y dolores articulares; elimina la electricidad estática; elimina o dispersa la energía negativa.

### **5.1.5 DISEÑO**

Para la mejor explicación del diseño se lo divide en dos secciones la primera referente al lado de tagua y la segunda con el lado de alambre:

#### **5.1.5.1 LADO DE TAGUA**

Se basa en el módulo geométrico volumétrico, de un prisma triangular, se selecciona las aristas en las tres dimensiones y se las determina como extensiones, que en el producto están reflejadas con palos de chonta; luego en los tres vértices de la base se colocan tres semillas de tagua de tamaño mediano; y al final se designa a la punta superior como eje principal central del masajeador y se coloca una semilla de tagua de mayor tamaño.

#### **5.1.5.2 LADO DE ALAMBRE**

Se deriva de una estilización morfológica de la conformación de las patas de una araña, se utiliza la repetición en base al eje giratorio vertical, además se aplica la reducción de tamaño de cuatro patas en los cuatro ejes cardinales con la finalidad de brindar un masaje mucho más relajante.

### **5.1.6 CALIDAD**

La calidad se determina en base a requisitos establecidos por cada materia prima, siendo los siguientes:



### **5.1.6.1 TAGUA**

La tagua debe tener:

- Una superficie totalmente lisa y tersa.
- La suficiente exposición de la segunda cascara de tagua, que le da un toque de color café, con la finalidad de obtener contraste visual.
- El área beige de un color uniforme, no se aceptan manchas de color amarillo o similares.
- Las perforaciones deben ser uniformes, no se admiten grietas alrededor.
- Las taguas de las patas inferiores deben ser de menor tamaño de la superior y tener un tamaño similar entre las tres.

### **5.1.6.2 CHONTA**

La chonta debe tener:

- Una superficie totalmente lisa, no se aceptan astillas.
- El mismo diámetro y longitud.

### **5.1.6.3 ALAMBRE GALVANIZADO**

El alambre galvanizado debe tener:

- Una capa uniforme de galvanizado.
- Suficiente elasticidad.

### **5.1.7 EMPAQUE**

Para el diseño del empaque se considera una forma que optimice el espacio en las cajas de cartón para la exportación, por tal motivo se elige al triangulo, al cual se le extruye la altura suficiente y necesaria para que alcance el masajeador.



Figura 14. Packing Tajü

Posteriormente, se determina el tamaño del instructivo, el cual justamente alcanza en la cara de atrás del empaque, tanto en ancho como altura; y posee la forma de un tríptico. Para revisar el instructivo ir al anexo 4.

## 5.2 ESTRATEGIA DE DISTRIBUCIÓN

La cadena de distribución es un factor esencial para la comercialización del

producto, empieza con el proveedor del masajeador mixto de tagua y termina con la adquisición del mismo por los consumidores, el cual se presenta a continuación:



Como se puede observar, el inicio de la cadena de distribución está conformado por dos eslabones que son: el proveedor-fabricante del masajeador y el proveedor de promocionales, instructivos y empaque; seguido por el eslabón de la bodega en Ecuador en donde se empaqa el producto; posteriormente la mercadería pasa por el aeropuerto en Quito y luego por el de Montevideo; para abordar a la bodega de la empresa en Uruguay; a continuación se divide en dos eslabones, el primero son las ferias en donde el producto de la empresa Tagü es finalmente adquirido por el consumidor final y el otro llega hasta el distribuidor zonal. Posteriormente la empresa se deslinda de la cadena de distribución, y el distribuidor independientemente se encarga de entregar el producto a locales comerciales para ser adquirido por el consumidor final.

#### **PUNTOS IMPORTANTES A CONSIDERAR:**

- Se considera participar en 6 ferias a nivel nacional, revisar Anexo 5.
- En la distribución física internacional, se va a trabajar con dos empresas especializadas en importación / exportación y tránsito. La primera es de

Ecuador, se llama Sierra Cargo; la segunda es Juan José Martínez Pita que va a ser el despachante de aduanas en Uruguay.

- Los distribuidores, obtendrán su gratificación por ganancia de un margen del 30% aproximadamente sobre el precio de venta para locales.

### **5.3 ESTRATEGIA DE PRECIOS**

#### **5.3.1 ANÁLISIS DE PRECIOS**

La fijación del precio, se basa en la prueba de mercado realizada y tiene la leve influencia de precio de oportunidad, sin llegar al extremo de un precio alto, por ser un producto nuevo.

Un tema delicado a tratar, es que cuando generalmente se usa como estrategia el precio de oportunidad, se puede generar cierto sentimiento de aprovechamiento en los clientes, pero cabe destacar que en este caso el objetivo no es obtener el máximo nivel de utilidad al corto plazo, sino lo que se pretende establecer un precio con el cual se obtenga una buena utilidad sin abusos. Se cree que al manejar un precio justo los consumidores serán atraídos por el impulso de compra debido a los beneficios brindados y la técnica de venta directa; se pretenden manejar precios con lo que nuestros consumidores se sientan satisfechos.

Además, con la intención de aumentar la cuota de mercado, el precio de \$20,00 que fue aceptado por el consumidor final en la prueba de mercado, pasa a ser de \$ 16,00 con la finalidad de aumentar la cuota de mercado.



Por lo que se establecen los siguientes precios:

- Precio de distribuidor: 8,00 USD incluido impuestos
- Precio de venta sugerido para locales: 10,50 USD incluido impuestos
- Precio de venta al consumidor: 16,00 USD incluido impuestos

### 5.3.2 CONDICIONES DE PAGO

Las condiciones de pago se dividen en dos secciones, explicadas a continuación:

- Condiciones de pago de venta en ferias: será básicamente en efectivo.
- Condiciones de pago de venta a distribuidores: Cuando se trate de nuevos distribuidores, se solicitará que llenen una solicitud de crédito, la cual será comprobada por la empresa, posteriormente se solicitará el 50% al momento de hacer el pedido y 50% con la entrega física de los productos. Posterior a un año de compra, se considerarán como distribuidores fijos; para ellos las condiciones de pago cambian, iniciando con el pago del 50% al momento de recibir el producto y la diferencia a 15 días. Además los pagos pueden ser realizados con carta de crédito, transferencia bancaria o tarjeta de crédito.

## **5.4 ESTRATEGIA DE EXPORTACIÓN DESDE QUITO E IMPORTACIÓN A URUGUAY**

### **5.4.1 REQUERIMIENTOS**

Los requerimientos necesarios para la correcta exportación y correspondiente importación son los siguientes:

- Factura comercial original
- Conocimiento de embarque aéreo con el valor del flete
- Seguro documentado o estimado por DNA (solo en Uruguay)
- Certificado de Origen original

### **5.4.2 PROCESOS NECESARIOS PARA LA EXPORTACIÓN DESDE ECUADOR**

En Ecuador, el primer paso que se da es contactar a la empresa Sierra Cargo, informarle de la fecha de envío, tipo de producto, número de cajas y peso en kilos.

Posteriormente ellos realizan lo siguiente:

- El contacto con la empresa de transporte aéreo, con la finalidad de separar el vuelo de carga.
- Definen el número de la partida arancelaria, que es mismo que se usa en el país de destino,
- El trámite aduanero que consiste en llenar el DAE (Documento Aduanero de Exportación), el cual se registra a zona primaria, luego se hace la liquidación del DAE correctivo.
- Representar a la empresa, en el aforo físico, en caso de ser necesario.
- En la fecha establecida receptan la mercadería.
- Realizan el trámite de envío a la aerolínea contratada.

### **5.4.3 PROCESOS NECESARIOS PARA LA IMPORTACIÓN A URUGUAY**

En Uruguay, para realizar una operación de importación procedente de Ecuador, se requiere solicitar a la Dirección Nacional de Aduanas, la incorporación del Acuerdo ACE59 en el sistema informático, que ampara las negociaciones de este país, con Ecuador, Venezuela y Colombia, declarando los códigos arancelarios que se requieren, y que tiene que tener concordancia con los ocho dígitos del certificado de Origen, con el cual se exporta desde Ecuador; en este caso, se aplica la partida arancelaria NCM 9602.00.90 (Nomenclatura Común del Mercosur).

Posteriormente, se comienza a preparar el despacho de importación, teniendo en cuenta los requisitos antes mencionados. Todo ello tiene que componer un valor normal en aduana, sobre lo cual se abonaran los derechos, recargos e impuestos.

Finalmente se abona el costo del depósito en el Aeropuerto de Carrasco, se despacha frente al verificador que le corresponda y se retira la mercancía.

### **5.4.4 PREFERENCIAS ARANCELARIAS**

Para este producto; existe el Acuerdo de Complementación Económica N° 59 (ACE 59) suscrito entre Argentina, Brasil, Paraguay y Uruguay, estados parte del MERCOSUR y Colombia, Ecuador y Venezuela, países miembros de la CAN; este acuerdo está comprendido en el Apéndice I al Anexo IV de Régimen de Origen, por lo antes mencionado los desembolsos son los siguientes:

- Tasa de servicio aduanero 0,2% del valor de aduana.
- Guía de tránsito \$ 8,00.
- Decreto 305/86 (Serv. Extraord.) según el valor en aduana. Con un mínimo de \$ 12,00 y normalmente en estos embarques se paga \$ 50.
- Tasas consulares del 2% de valor de aduana.
- Impuesto al valor agregado (IVA) - 22% del valor de aduana.

- Anticipo IRAE (Imp. a la renta) 10% sobre el pago del IVA más los demás impuestos.

#### 5.4.5 COSTO DEL TRANSPORTE AÉREO

Según el costo del envío de la mercadería para la prueba de mercado en el mes de septiembre 2012, con la empresa Lan Cargo, se revisa que los costos totales del transporte aéreo incluido todos los gastos son de \$ 413,30 por 161 kilos, obteniendo un costo por kilo de \$ 2,57. Revisar anexo 6 donde se cita la guía aérea.

La tabla de precios de costo de transporte aéreo facilitado por Lan Cargo Ecuador, en base a peso de la mercancía, es la siguiente:

Tabla 11. Costo Transporte Aéreo

DESTINO	CODIGO	ESTADO	TIEMPO DE TRANSITO	MINIMO	N	+45KG	+100KG	+300KG	+500KG	+1000KG
MONTEVIDEO	MVD	URUGUAY	30days	\$ 100	7.87	6,04	\$1,60	\$1,60	\$1,60	\$1,70
	MINIMO	+100KG								
FSC	\$60,00	\$0,60								
SCC	\$25,00	\$0,10								
MCC		\$43,00								
DBC										
REMARKS										
1.- ruta: UIO-GYE-LIM-SCL-MVD										
2.- SALIDA: todos los días / sujeto a disponibilidad de espacio										
1) En el caso de DGR: a. Añadir 85 usd a MCC por concepto de handling. b. Correcciones a documentación o embalaje tiene un costo adicional de 30 usd.										
2) Un embarque puede ser sujeto a CC bajo las siguientes condiciones: a. El consignatario no sea también el embarcador. b. El embarque no consista de efectos personales o bienes domésticos consignados a una dirección temporal. c. Regulaciones monetarias del país destino permitan un CC (Sección 7.2 TACT Rules) (Nota: HJM, AVI, PER, VAL, Efectos Personales, pueden ser aceptados para CC bajo un acuerdo previo entre Lan y el embarcador, carta de responsabilidad)										
3) En el caso que la ruta incluya aeropuertos dentro de los EE.UU., sea por tránsito o como destino final, la documentación del embarque DEBE estar en Inglés y acorde a las regulaciones de la Aduana de los EE.UU.										

Tomado de: Call-Center Lan Cargo

Identificación de las siglas del transporte aéreo:

- FSC: Recargo de combustible.
- SCC: Recargo de seguridad.
- MCC: impuestos aeroportuarios.
- DBC: Cargo obligatorio por emisión de MAWB con portes debidos.
- MAWB: Guía aérea máster.
- DGR: Requerimiento de mercancías peligrosas.



- Handling: Cargo por mover la carga.
- CC: Cargos al cobro o cargos extras.
- HUM: Restos humanos.
- AVI: Animales.
- PER: perfectibles.
- VAL: Carga de valor.

## 5.5 ESTRATEGIA DE PROMOCIÓN

Las estrategias de promoción, se aplicarán en el stand de feria con banners y publicidad en afiches y flyers; los flyers se entregaran en el recinto de feria por el personal de ventas. Revisar anexos 7 diseño del stand, 8 diseño del afiche y banner, y 9 diseño flyer.

En el caso de los distribuidores, con cada pedido se les entregara sin costo banners, afiches y flyers.

Para fortalecer la estrategia de promoción, tanto el personal de ventas como los distribuidores, estarán capacitados en el uso del producto y las maneras de enfocarlo al cliente potencial.

Además, es importante mencionar que existirá la presencia de un delegado de Ecuador durante la última semana de feria para cerrar negociaciones con los futuros distribuidores del producto,

Tabla 12: Gastos de Promoción por Feria y Distribuidor

DATOS							
GENERALES		FERIA			DISTRIBUIDOR		
ITEM	COSTO	CANTIDAD	TOTAL	CONSIDERACIONES	CANTIDAD	TOTAL	CONSIDERACIONES
PRECIO BANNER	40,00 \$	2	80,00 \$	Fijo por feria	4	160,00 \$	Por compra mínima anual
PRECIO AFICHE	0.40 \$	20	8,00 \$	Fijo por feria	75	30,00 \$	Por compra mínima anual
PRECIO POP	1.000,00 \$	1	1.000,00 \$	Fijo por feria	-	-	-
VIAJE AEREO IDA	920,00 \$	1	920,00 \$	Fijo por feria	-	-	-
HOSPEDAJE Y VIA	400,00 \$	1	400,00 \$	Fijo por feria	-	-	-
PRECIO FLYERS	0.03 \$	500	15,00 \$	Por día de feria	6.000	180,00 \$	Por compra mínima anual

## **5.6 ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN**

### **5.6.1 CAMPAÑA DE EXPECTATIVA**

En las ferias que tengan disponible catálogos de los expositores o promocionales de la feria, se contratará publicidad en los mismos.

Adicionalmente, previa a la presencia en ferias, se identificará posibles distribuidores en la zona y con un mes de anticipación se les enviará información publicitaria, invitándolos a visitar nuestro stand y dándoles a conocer la oportunidad comercial de ser distribuidores.

### **5.6.2 MARKETING DIGITAL**

El marketing digital se centra en el sitio web de la empresa y la presencia en redes sociales como: Facebook y twitter.

La página web cumplirá con lo siguiente:

- Diseñado para destacar el producto, como un masajeador innovador que brinda doble beneficio por su estructura en tagua y alambre, específicamente diseñados para brindar relajación física.
- Manuales de uso del producto actualizados y a disposición de los visitantes, así como también un video demostrativo y artículos relacionados a la medicina natural, la relajación, el bienestar físico y psicológico.
- Información de los puntos de ventas de distribuidores y participaciones en las ferias.
- Palabras clave, para facilitar a los buscadores de internet, relacionar el sitio con el cliente.

### **5.6.3 MARKETING DIRECTO**

El marketing directo se canalizará a través de mailing, identificando bases de datos de clientes potenciales que encajen con el mercado objetivo del producto, enviándoles información publicitaria con una semana de anticipación.

## **5.7 ESTRATEGIA DE SERVICIO**

### **5.7.1 GARANTÍA Y SERVICIO POST VENTA**

El producto tienen una garantía de 5 años y el servicio post venta directo se realizará básicamente con el consumidor final y distribuidor.

El consumidor al comprar el producto tiene la posibilidad de hacer llegar sus comentarios o sugerencias a través del portal web o de las redes sociales; las mismas que estarán publicadas en el packaging del producto. Mientras, que el distribuidor solo puede hacer llegar sus preguntas, a través del mail de la compañía.

### **5.7.2 MECANISMOS DE ATENCIÓN A CONSUMIDORES Y DISTRIBUIDORES**

La atención a los consumidores y distribuidores, se basa en demostraciones del uso del producto, las mismas que serán también la herramienta de venta del distribuidor, en el proceso demostrativo se contestará todas las dudas e inquietudes del producto.

## **5.8 PRESUPUESTO**

Para la cuantificación de las actividades de mercadeo, se realiza un presupuesto anual, en base a las estrategias planteadas en los puntos anteriores, con una proyección a 5 años.

Las actividades de mercadeo se realizan en Ecuador, para el cálculo de los siguientes años se aumenta un 5% de inflación, excepto en la página web que está incluida dentro del marketing digital, en la cual ya no se paga el diseño completo sino el mantenimiento y hosting.

Tabla 13. Presupuesto

PRESUPUESTO / GASTO DE MERCADEO					
ITEM	2014	2015	2016	2017	2018
Campaña Expectativa y Lanzamiento	1.500,00 \$	1.635,00 \$	1.782,15 \$	1.942,54 \$	2.117,37 \$
Marketing Digital	1.900,00 \$	1.635,00 \$	1.782,15 \$	1.942,54 \$	2.117,37 \$
Marketing Directo	600,00 \$	654,00 \$	712,86 \$	777,02 \$	846,95 \$
Video y capacitación en Ventas	420,00 \$	120,00 \$	130,80 \$	142,57 \$	155,40 \$
<b>TOTAL</b>	<b>4.420,00 \$</b>	<b>4.044,00 \$</b>	<b>4.407,96 \$</b>	<b>4.804,68 \$</b>	<b>5.237,10 \$</b>

## 5.9 PROYECCIONES DE VENTAS

### 5.9.1 PROYECCIONES DE VENTAS EN FERIAS

Para la proyección de ventas en ferias, se parte de la venta diaria de 250 unidades de la feria Expo-Prado, y con relación a esta cifra se determinan los siguientes panoramas y sus respectivos porcentajes:

- Optimista, 100% = 250 unidades por día
- Medio, 70% = 175 unidades por día
- Conservador, 30% = 75 unidades por día

Se selecciona el panorama conservador para el plan de negocios; y se esperan los siguientes crecimientos, el segundo año de 10%, el tercer año del 11% y el cuarto y quinto año del 8%.

A continuación, se detalla la venta estimada en ferias:

Tabla 14. Proyección de Ventas en Ferias

FERIA	DURACIÓN (días)	VENTAS FERIA											
		2014		2015		2016		2017		2018			
		UNIDADES	VENTA	UNIDADES	VENTA	UNIDADES	VENTA	UNIDADES	VENTA	UNIDADES	VENTA		
Paso de los Toros	3	225	3,600,000\$	247	3,952,000\$	274	4,384,000\$	295	4,956,000\$	318	5,342,400\$		
Expo Prado	12	900	14,400,000\$	990	15,840,000\$	1,098	17,568,000\$	1,165	19,908,000\$	1,279	21,487,200\$		
Patra Gaucha	5	375	6,000,000\$	412	6,592,000\$	457	7,312,000\$	493	8,282,400\$	532	8,937,600\$		
Punta del Este	120	9,000	144,000,000\$	9,900	156,400,000\$	10,969	175,824,000\$	11,668	199,382,400\$	12,817	215,325,600\$		
Della Paloma	60	4,500	72,000,000\$	4,950	79,200,000\$	5,494	87,904,000\$	5,933	99,674,400\$	6,407	107,637,600\$		
Priapolis	90	6,750	108,000,000\$	7,425	118,800,000\$	8,241	131,856,000\$	8,900	149,520,000\$	9,612	161,481,600\$		
<b>TOTALES</b>	<b>290</b>	<b>21,750</b>	<b>348,000,000\$</b>	<b>23,924</b>	<b>382,784,000\$</b>	<b>26,553</b>	<b>424,848,000\$</b>	<b>28,674</b>	<b>481,723,200\$</b>	<b>30,965</b>	<b>520,212,000\$</b>		

### 5.9.2 PROYECCIONES DE VENTAS A DISTRIBUIDORES

Para la proyección de ventas a distribuidores, se considera como mercado potencial a las personas que visitan los locales comerciales de los shopping de Uruguay.

Se va a partir del promedio de visitas estimadas a los centros comerciales, en relación con el porcentaje de mercado potencial obtenido en la prueba de mercado y el porcentaje del panorama conservador.

Los visitantes mensuales que acuden a cuatro centros comerciales del país que son:

- Montevideo Shopping, visitantes por mes: 1`000.000 visitas
- Colonia Shopping, visitantes por mes: 150.000 visitas
- Salto Shopping, visitantes por mes: 120.000 visitas
- Mercedes Shopping, visitantes por mes: 240.000 visitas

Se descartan las visitas de Montevideo Shopping, ya que está muy por encima de los otros centros comerciales. En base a las cifras de Colonia, Salto y Mercedes, se aplica promedio simple, y se obtiene como resultado a 170.000 visitas mensuales.

Además, se asume que una persona en promedio visita el mismo centro comercial 6 veces al mes.

Para determinar el mercado potencial, se parte de las visitas mensuales en promedio que son 170.000 y se divide para las veces que una persona visita un centro comercial que son 3, lo que equivale a 56.667 personas, por el 47,8% del mercado potencial, se obtiene como resultado a 27.087 personas.

Al aplicar la relación con la cuota de mercado de 4,78%, se obtiene como

consumidores a 1.295 personas mensuales, con un consumo estimado de una unidad por persona

Finalmente, se determinan los siguientes panoramas y sus respectivos porcentajes:

- Optimista, 100% = 1.295 unidades mensuales
- Medio, 70% = 907 unidades mensuales

Conservador, 30% = 389 unidades mensuales

Se selecciona el panorama conservador para el plan de negocios; se esperan los siguientes crecimientos, el segundo año de 10%, el tercer año del 11% y el cuarto y quinto año del 8%. Además se determina que la compra mínima anual por distribuidor es de 4.662 unidades.

Tabla 15. Proyección de Venta a Distribuidores

DEPARTAMENTO	DISTRIBUIDORES	VENTA A DISTRIBUIDORES									
		2014		2015		2016		2017		2018	
		UNIDADES	VENTA	UNIDADES	VENTA	UNIDADES	VENTA	UNIDADES	VENTA	UNIDADES	VENTA
Montevideo	3	13.986	111.868,00 \$	15.384	123.072,00 \$	17.076	136.608,00 \$	18.442	154.912,80 \$	19.917	167.302,80 \$
Artigas											
Salto	1	4.662	37.296,00 \$	5.128	41.024,00 \$	5.692	45.536,00 \$	6.147	51.634,80 \$	6.638	55.759,20 \$
Paysandú											
Río Negro	1	4.662	37.296,00 \$	5.128	41.024,00 \$	5.692	45.536,00 \$	6.147	51.634,80 \$	6.638	55.759,20 \$
Soriano											
Colonia											
Flores											
San José											
Florida	1	4.662	37.296,00 \$	5.128	41.024,00 \$	5.692	45.536,00 \$	6.147	51.634,80 \$	6.638	55.759,20 \$
Durazno											
Lavalleja											
Canelones	1	4.662	37.296,00 \$	5.128	41.024,00 \$	5.692	45.536,00 \$	6.147	51.634,80 \$	6.638	55.759,20 \$
Tacurembó											
Rivera	1	4.662	37.296,00 \$	5.128	41.024,00 \$	5.692	45.536,00 \$	6.147	51.634,80 \$	6.638	55.759,20 \$
Cerro Largo											
Treinta y Tres	1	4.662	37.296,00 \$	5.128	41.024,00 \$	5.692	45.536,00 \$	6.147	51.634,80 \$	6.638	55.759,20 \$
Rocha											
Maldonado											
<b>TOTALES</b>	<b>9</b>	<b>41.958</b>	<b>335.664,00 \$</b>	<b>46.152</b>	<b>369.216,00 \$</b>	<b>51.228</b>	<b>409.824,00 \$</b>	<b>55.324</b>	<b>464.721,60 \$</b>	<b>59.745</b>	<b>501.856,00 \$</b>
<b>TOTAL EN VENTAS</b>		<b>63.708</b>	<b>683.664,00 \$</b>	<b>70.076</b>	<b>752.000,00 \$</b>	<b>77.781</b>	<b>834.672,00 \$</b>	<b>83.998</b>	<b>946.444,80 \$</b>	<b>90.710</b>	<b>1.022.070,00 \$</b>



CAPITULO VI

6. OPERACIONES

6.1 DIAGRAMA DE FLUJO

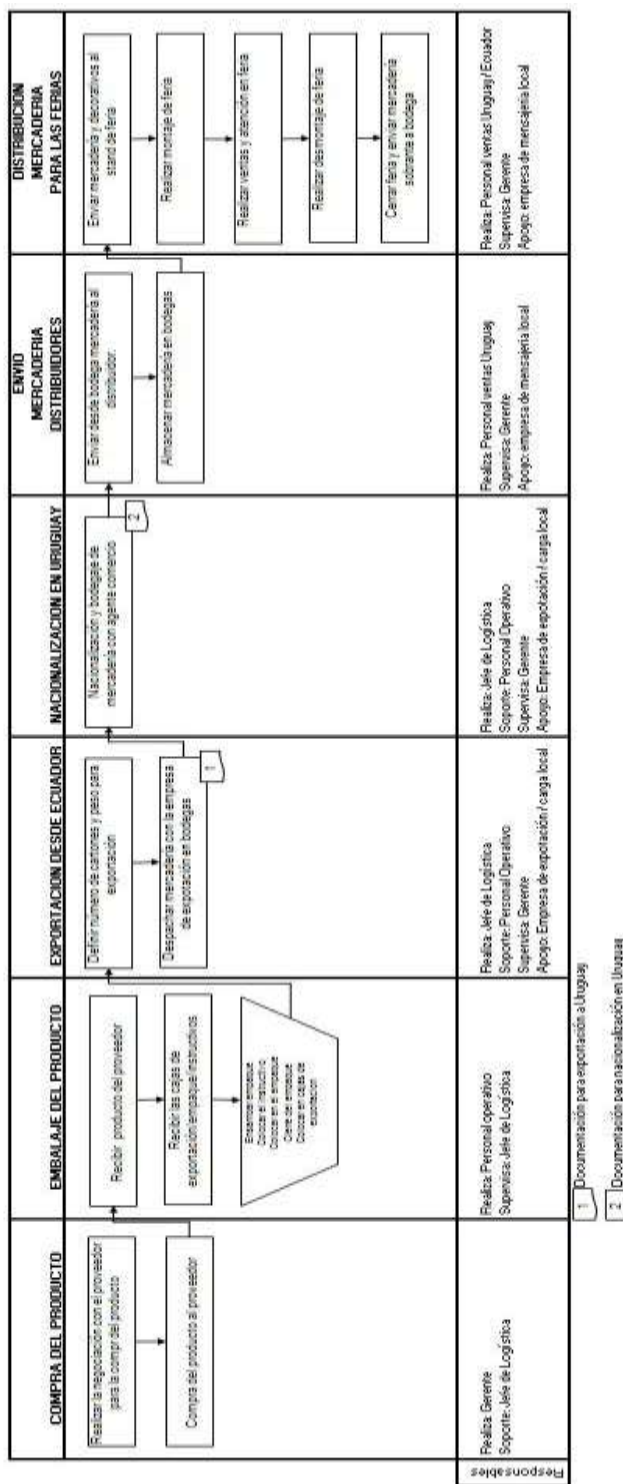


Figura 17. Diagrama de Flujo

## 6.2 DESCRIPCIÓN DEL PROCESO

El proceso que se realiza en la empresa es el siguiente:

### 6.2.1 COMPRA Y EMBALAJE DEL PRODUCTO

1. Realizar el proceso de negociación con el proveedor para el abastecimiento del producto durante el año.

Realiza: Gerente

2. Compra del producto al proveedor local en Ecuador

3. Recibir el producto del proveedor

Realiza: Jefe de Logística

Soporte: Personal Operativo

Supervisar: Gerente

4. Recibir el empaque, instructivo y promocionales del proveedor

Realiza: Jefe de Logística

Soporte: Personal Operativo

Supervisar: Gerente

5. Empaque del producto:

- Ensamblar empaque
- Colocar el instructivo
- Colocar producto en el empaque
- Cierre del empaque
- Colocar en cajas para exportación, son cajas de cartón corrugado que tiene una base 40 cm por 45 cm y con una altura 53 cm, que contiene 40 masajeadores mixtos con un peso total aproximado de 10 kilos

Realiza: Personal operativo

Supervisa: Jefe de Logística

### **6.2.2 EXPORTACIÓN DESDE ECUADOR**

1. Se define sobre la fecha en la que la mercadería este en Uruguay, número de cartones y peso del mismo.

Realiza: Gerente

2. Se entrega la mercadería a la empresa encargada de la exportación, quienes la recogen en la bodega en Quito

Realiza: Jede de Logística

Soporte: Personal Operativo

Supervisar: Gerente

Apoyo: Empresa de exportación / carga local

### **6.2.3 NACIONALIZACIÓN EN URUGUAY**

1. Se avisa a Juan José Martínez (Agente aduanero en Uruguay) que la carga ya se embarcó desde Ecuador, el mismo que se encargara de la nacionalización y bodegaje en Uruguay.

Realiza: Jede de Logística

Soporte: Personal Operativo

Supervisar: Gerente

Apoyo: Empresa de exportación / carga local

### **6.2.4 ENVIÓ DE LA MERCADERÍA A LOS DISTRIBUIDORES**

1. Desde la bodega en Montevideo se envía la mercadería al lugar solicitado por el distribuidor

Realiza: Agente Vendedor Uruguay

Supervisar: Gerente

Apoyo: Empresa de mensajería local

### **6.2.5 DISTRIBUCIÓN DE LA MERCADERÍA A LAS FERIAS**

1. Envío de la mercadería y decorativos al lugar de la feria.
2. Día de montaje del stand.
3. Días de atención y venta al público.
4. Día de desmontaje del stand.
5. Envío de la mercadería restante y decorativos a la bodega.

Realiza: Agente vendedor Uruguay / Ecuador

Supervisar: Gerente

Apoyo: Empresa de mensajería local

### **6.3 NECESIDADES Y REQUERIMIENTOS**

Las necesidades y requerimientos que se tiene en el proyecto, no son esencialmente tecnológicos, se basan en los procesos antes establecidos y se detallan a continuación:

#### **6.3.1 EMPAQUE DEL PRODUCTO**

1. Espacio físico para bodegaje y empaque, 70 metros cuadrados que equivalen a un gasto mensual \$ 420,00.
2. Dos personas que realicen las actividades operativas.
3. Cajas, empaques e instructivos

#### **6.3.2 EXPORTACIÓN DESDE ECUADOR**

1. Contratar a la empresa despachadora de aduanas ecuatoriana, que equivale a los siguientes costos por envío: trámite aduanero \$90,00 y por el servicio brindado \$ 149,43

#### **6.3.3 NACIONALIZACIÓN EN URUGUAY**

1. Contratar a la empresa nacionalizadora de aduanas uruguaya, equivale a los siguientes costos por trámite aduanero y servicio brindado por \$ 300,00
2. Aranceles y demás impuestos de nacionalización.

3. Costo del alquiler de bodega, que arrienda la empresa, conforma un gasto de \$ 100,00 mensuales.

#### **6.3.4 ENVIÓ DE LA MERCADERÍA DESDE LA BODEGA A LOS DISTRIBUIDORES**

1. Vendedor-administrativo fijo en Uruguay con un sueldo mensual que se divide en fijo por \$ 523,25 más un variable de 4% sobre ventas.
2. Servicio de transporte puerta a puerta, con un costo por envío de \$ 0,67 por kilo, cada caja contiene 40 masajeadores y pesa aproximadamente 10 kilos.

#### **6.3.5 ENVIÓ DE LA MERCADERÍA DESDE LA BODEGA A LAS FERIAS**

1. Servicio de transporte para el envío de la mercadería y decorativos al lugar de la feria, con un costo estimado de \$ 0,67 por kilo.
2. Costo de vendedoras, stand y demás publicitarios
3. Servicio de transporte para el envío de la mercadería sobrante y decorativos a la bodega, con un gasto de \$ 0,67 por kilo.

### **6.4 PLAN DE COMPRAS**

Se propone manejar un plan de compras mensuales, con la finalidad de tener todos los recursos necesarios a la orden y un stock suficiente según la demanda supuesta.

El plan de compra se centra en dos tipos de proveedores el primero se refiere a los proveedores del producto y al proveedor de publicitarios.

#### **6.4.1 PROVEEDORES DEL MASAJEADOR MIXTO DE TAGUA**

##### **6.4.1.1 PROVEEDOR ASOCIADO**

Como proveedor asociado se elige a la empresa "NOVO", con 16 años de

experiencia en este tipo de productos, se selecciona a la misma por las siguientes razones:

- Tienen amplio interés de asociarse con una empresa que se dedique a la comercialización de este producto, en base a los cual se crea una alianza estratégica.
- El producto brindado es el de mejor calidad en el mercado y cumple con todos los requisitos y permisos para la exportación.
- Es la única empresa que fabrica el masajeador mixto de tagua en su totalidad
- Cuenta con una gran experiencia en varios mercados del mundo.
- Brindan facilidades de pago, de hasta 2 meses.
- Tienen capacidad de producción bastante amplia, con la que se puede cubrir las necesidades establecidas en las proyecciones de ventas.
- Fueron de gran ayuda y apoyo para realizar las pruebas de mercado antes mencionadas.
- Se comprometen a firmar un contrato comercial a 5 años en el cual se establece que la mercadería será entregada a consignación, a un precio que incluye entrega a domicilio de \$2,50 y que a partir del cuarto año el precio sube en un 3%.

#### **6.4.1.2 PROVEEDORES OPCIONALES**

Proveedores opcionales del masajeador mixto de tagua no se encuentran, por lo que los que se detallan a continuación, solo tienen la capacidad de fabricación el lado de tagua.

- Byron Landeta  
Dirección: Av. Daniel León Borja 33 24 y Av. Miguel Ángel León  
Teléfono: 59332955014 oficina  
Celular: 593997366374
  
- Maritza Cárdenas  
Federación Nacional de elaboradores de tagua  
Celular: 593987746459  
Email: : mcardenas@fedetagua.com

#### **6.4.2 PROVEEDOR DE PROMOCIONALES**

Como proveedor de decorativos de stand, cajas de cartón corrugado, empaques de producto, instructivos, etiquetas, afiches, flyers y banners. Se decide trabajar en forma asociada con Esferex Multimedia, puesto que al pertenecer a uno de los socios nos ofrece precios especiales, reduciendo de cierta forma su margen de utilidad, por mutuo interés.

## CAPITULO VII

### 7. PLAN FINANCIERO

#### 7.1 GASTO DE ARRANQUE

La inversión del negocio, será por aporte de los socios sin recurrir a préstamo, por un monto de \$39.676,22 USD, este valor está calculado en base a los gastos del primer mes de funcionamiento, empaque, mercadeo, promoción, transporte de mercadería, recursos humanos, compra de mercadería, equipos de oficina, gastos de constitución, arriendos y servicios básicos tanto en Ecuador como en Uruguay.

#### 7.2 GASTOS DE PERSONAL

De acuerdo a la descripción de puestos de trabajo se cuenta con personal operativo, administrativo y de ventas, localizado en Ecuador y personal de ventas en Uruguay.

Los sueldos base considerados para cada puesto de trabajo son los siguientes que ya incluyen los beneficios de ley.

- Personal Operativo: 318,00 USD
- Agente Vendedor: 523,25 USD
- Gerente / Jefe de Logística 1200,00 USD

Revisar anexo 10, en donde se detallan los gastos de personal.

#### 7.3 ESTADO DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS

El estado de pérdidas y ganancias, nos muestra los resultados de la empresa durante los primeros 5 años de operación, desde el primer año se obtiene utilidad y se recupera la inversión. Además, se propone repartir el 50% de las utilidades al inicio del siguiente año, revisar anexo 18.



Tabla 16. Estado de Pérdidas y Ganancias

DETALLE	ESTADO DE PERDIDAS Y GANACIAS				
	1 2014	2 2015	3 2016	4 2017	5 2018
<b>TOTAL VENTAS NETAS</b>	<b>683.664,00 \$</b>	<b>752.000,00 \$</b>	<b>834.672,00 \$</b>	<b>946.444,80 \$</b>	<b>1.022.070,00 \$</b>
<b>TOTAL COSTO DE VENTAS</b>	<b>350.241,51 \$</b>	<b>378.842,80 \$</b>	<b>412.473,71 \$</b>	<b>449.735,36 \$</b>	<b>483.568,30 \$</b>
Gasto Compras	159.270,00 \$	175.190,00 \$	194.452,50 \$	216.294,85 \$	233.578,25 \$
Gasto Exportación	95.285,63 \$	102.082,78 \$	109.364,81 \$	117.166,30 \$	125.524,30 \$
Gasto Empaques	29.117,00 \$	30.572,85 \$	32.101,49 \$	33.706,57 \$	35.391,90 \$
Gasto Mercadeo	4.420,00 \$	4.044,00 \$	4.407,96 \$	4.804,68 \$	5.237,10 \$
Gasto Promoción	22.128,00 \$	23.330,40 \$	24.598,14 \$	25.934,76 \$	27.344,01 \$
Gasto de Ferias	29.000,00 \$	31.610,00 \$	34.454,90 \$	37.555,84 \$	40.935,87 \$
Gasto Transporte en Ventas	11.020,89 \$	12.012,77 \$	13.093,92 \$	14.272,37 \$	15.556,88 \$
<b>UTILIDAD BRUTA</b>	<b>333.422,49 \$</b>	<b>373.157,20 \$</b>	<b>422.198,29 \$</b>	<b>496.709,44 \$</b>	<b>538.501,70 \$</b>
<b>TOTAL GASTOS OPERACIONALES</b>	<b>71.558,90 \$</b>	<b>79.719,77 \$</b>	<b>84.627,67 \$</b>	<b>89.837,72 \$</b>	<b>95.368,53 \$</b>
Sueldos Personal	71.558,90 \$	79.719,77 \$	84.627,67 \$	89.837,72 \$	95.368,53 \$
<b>TOTAL GASTOS ADMINISTRATIVOS</b>	<b>10.380,00 \$</b>	<b>11.007,00 \$</b>	<b>11.675,07 \$</b>	<b>12.387,14 \$</b>	<b>13.146,36 \$</b>
Gastos Fijos Oficina y Bodega	10.380,00 \$	11.007,00 \$	11.675,07 \$	12.387,14 \$	13.146,36 \$
<b>EBITDA</b>	<b>251.483,58 \$</b>	<b>282.430,43 \$</b>	<b>325.895,54 \$</b>	<b>394.484,58 \$</b>	<b>429.986,81 \$</b>
Depreciaciones y Amortizaciones	- 1.400,00 \$	- 1.400,00 \$	- 1.400,00 \$	- 400,00 \$	- 400,00 \$
Provisión Incobrables	- 1.174,82 \$	- 1.292,26 \$	- 1.434,38 \$	- 1.626,53 \$	- 1.756,50 \$
<b>EBIT</b>	<b>248.908,76 \$</b>	<b>279.738,17 \$</b>	<b>323.061,16 \$</b>	<b>392.458,06 \$</b>	<b>427.830,31 \$</b>
Gasto Financiero	- \$	- \$	- \$	- \$	- \$
<b>EBT</b>	<b>248.908,76 \$</b>	<b>279.738,17 \$</b>	<b>323.061,16 \$</b>	<b>392.458,06 \$</b>	<b>427.830,31 \$</b>
Participación Empleados	37.336,31 \$	41.960,73 \$	48.459,17 \$	58.868,71 \$	64.174,55 \$
Impuesto a la Renta	46.545,94 \$	52.311,04 \$	60.412,44 \$	73.389,66 \$	80.004,27 \$
Reserva Legal	8.251,33 \$	9.273,32 \$	10.709,48 \$	13.009,98 \$	14.182,57 \$
<b>DBT</b>	<b>156.775,18 \$</b>	<b>176.193,09 \$</b>	<b>203.480,07 \$</b>	<b>247.189,71 \$</b>	<b>269.468,92 \$</b>
<b>Margen NETO</b>	<b>22,93%</b>	<b>23,43%</b>	<b>24,38%</b>	<b>26,12%</b>	<b>26,37%</b>

## 7.4 BALANCE GENERAL

Tabla 17. Balance General

DETALLE	BALANCE GENERAL					
	0 INVERSIÓN	1 2014	2 2015	3 2016	4 2017	5 2018
<b>ACTIVOS</b>						
Caja	14.649,07 \$	83.591,69 \$	110.663,16 \$	143.501,58 \$	185.319,21 \$	224.342,32 \$
Bancos	19.527,14 \$	180.393,25 \$	243.560,01 \$	320.182,99 \$	417.757,45 \$	508.811,37 \$
Cuentas por cobrar	- \$	16.783,20 \$	18.460,80 \$	20.491,20 \$	23.236,08 \$	25.092,90 \$
Inventarios	25.616,25 \$	28.177,50 \$	31.275,00 \$	33.775,00 \$	37.569,25 \$	40.571,70 \$
<b>TOTAL ACTIVO CIRCULANTE</b>	<b>59.792,47 \$</b>	<b>308.945,64 \$</b>	<b>403.958,97 \$</b>	<b>517.950,78 \$</b>	<b>663.881,99 \$</b>	<b>798.818,29 \$</b>
Equipo de Computo	3.000,00 \$	3.000,00 \$	3.000,00 \$	3.000,00 \$	3.000,00 \$	3.000,00 \$
Depreciación acumulada Equipo de Computo	- \$	- \$	- \$	- \$	- \$	- \$
Muebles y Enseres de Oficina	1.000,00 \$	1.000,00 \$	1.000,00 \$	1.000,00 \$	1.000,00 \$	1.000,00 \$
Depreciación acumulada Muebles y Enseres de Oficina	- \$	- \$	- \$	- \$	- \$	- \$
<b>TOTAL ACTIVO FIJO</b>	<b>4.000,00 \$</b>	<b>2.900,00 \$</b>	<b>1.800,00 \$</b>	<b>700,00 \$</b>	<b>600,00 \$</b>	<b>500,00 \$</b>
Gastos de Constitución	1.500,00 \$	1.500,00 \$	1.500,00 \$	1.500,00 \$	1.500,00 \$	1.500,00 \$
Amortización Acumulada Gastos de constitución	- \$	- \$	- \$	- \$	- \$	- \$
<b>TOTAL OTROS ACTIVOS</b>	<b>1.500,00 \$</b>	<b>1.200,00 \$</b>	<b>900,00 \$</b>	<b>600,00 \$</b>	<b>300,00 \$</b>	<b>- \$</b>
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>65.292,47 \$</b>	<b>313.045,64 \$</b>	<b>406.658,97 \$</b>	<b>519.250,78 \$</b>	<b>664.781,99 \$</b>	<b>799.318,29 \$</b>
<b>PASIVOS</b>						
Cuentas por pagar	25.616,25 \$	70.048,30 \$	75.768,56 \$	82.494,74 \$	89.947,07 \$	96.713,66 \$
Impuestos	- \$	46.545,94 \$	52.311,04 \$	60.412,44 \$	73.389,66 \$	80.004,27 \$
<b>TOTAL PASIVO CIRCULANTE</b>	<b>25.616,25 \$</b>	<b>116.594,24 \$</b>	<b>128.079,60 \$</b>	<b>142.907,18 \$</b>	<b>163.336,73 \$</b>	<b>176.717,93 \$</b>
Préstamo	- \$	- \$	- \$	- \$	- \$	- \$
<b>TOTAL PASIVO DIFERIDO</b>	<b>- \$</b>	<b>- \$</b>	<b>- \$</b>	<b>- \$</b>	<b>- \$</b>	<b>- \$</b>
Capital	39.676,22 \$	39.676,22 \$	39.676,22 \$	39.676,22 \$	39.676,22 \$	39.676,22 \$
Reservas	- \$	- \$	- \$	- \$	- \$	- \$
Beneficio Retenido	- \$	156.775,18 \$	238.903,16 \$	336.667,38 \$	461.769,04 \$	582.924,14 \$
<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	<b>39.676,22 \$</b>	<b>196.451,40 \$</b>	<b>278.579,38 \$</b>	<b>376.343,60 \$</b>	<b>501.445,26 \$</b>	<b>622.600,36 \$</b>
<b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO</b>	<b>65.292,47 \$</b>	<b>313.045,64 \$</b>	<b>406.658,97 \$</b>	<b>519.250,78 \$</b>	<b>664.781,99 \$</b>	<b>799.318,29 \$</b>

El Balance general indica la situación general de la empresa, sus activos

circulantes, fijos y el pasivo y patrimonio, podemos concluir que la empresa tiene salud financiera aunque no cuenta con deuda para respaldar su operación, sino con el capital de socios y accionistas.

## 7.5 FLUJO DE CAJA

El flujo de caja es positivo desde el primer año, lo que indica la disponibilidad de caja para la operación comercial.

Tabla 18. Flujo de Caja

DETALLE	FLUJO DE CAJA					
	0	1	2	3	4	5
	INVERSIÓN	2014	2015	2016	2017	2018
BDT	- \$	156.775,18 \$	176.193,09 \$	203.480,07 \$	247.189,71 \$	269.468,92 \$
Depreciación	- \$	1.400,00 \$	1.400,00 \$	1.400,00 \$	400,00 \$	400,00 \$
Variación NOF	- \$	71.633,54 \$	6.710,26 \$	10.297,18 \$	13.890,42 \$	8.521,93 \$
<b>FLUJO OPERATIVO</b>	- \$	229.808,72 \$	184.303,34 \$	215.177,25 \$	261.480,12 \$	278.390,85 \$
Compra de activos	- 4.000,00 \$	- \$	- \$	- \$	- \$	- \$
<b>FLUJO DE INVERSIÓN</b>	- 4.000,00 \$	- \$	- \$	- \$	- \$	- \$
Aportes de capital	39.676,22 \$	- \$	- \$	- \$	- \$	- \$
Variación de deuda	- \$	- \$	- \$	- \$	- \$	- \$
Utilidades Repartidas	- \$	- \$	94.065,11 \$	105.715,85 \$	122.088,04 \$	148.313,82 \$
<b>FLUJO FINANCIERO</b>	39.676,22 \$	- \$	94.065,11 \$	105.715,85 \$	122.088,04 \$	148.313,82 \$
<b>FLUJO DE CAJA TOTAL</b>	<b>35.676,22 \$</b>	<b>229.808,72 \$</b>	<b>90.238,23 \$</b>	<b>109.461,40 \$</b>	<b>139.392,08 \$</b>	<b>130.077,03 \$</b>

## 7.6 ANÁLISIS DE RELACIONES FINANCIERAS

### 7.6.1 INDICADORES FINANCIEROS

Tabla 19. Indicadores Financieros

INDICADORES FINANCIEROS							
DETALLE	1	2	3	4	5	ANÁLISIS	
	2014	2015	2016	2017	2018		
						UNIDAD	
Margen de Utilidad	22,93%	23,43%	24,38%	26,12%	26,37%	porcentaje	Se nota que sube cada año = se gana mas sobre cada dolar en ventas
Rendimiento sobre activos (ROA)	50,08%	43,33%	39,19%	37,18%	33,71%	porcentaje	Se nota que baja cada año = representa menor cantidad de ventas por cada dolar de activos, lo cual es razonable ya que la empresa es comercial netamente
Rendimiento sobre el capital contable (ROE)	79,80%	63,25%	54,07%	49,30%	43,28%	porcentaje	Se nota que baja cada año = los propietarios son menos recompensados y esto se debe a que no hay una utilización de deuda
ROI	683.684,00	752.000,00	834.672,00	946.444,80	1.022.070,00		
	-432.180,42	-469.569,57	-508.776,46	-561.960,22	-592.083,19		Se nota que sube cada año = mientras mayor ROI mayor rentabilidad
Indice de Retorno (IR)	58,19%	59,21%	60,96%	63,91%	65,93%		
	229.808,72	90.238,23	109.461,40	139.392,08	130.077,03		Se nota que sube cada año = se recupera mayor número de veces la inversión cada año
Payback o P.R.I.	5,79	8,07	10,83	14,34	17,62		
	229.808,72	90.238,23	109.461,40	139.392,08	130.077,03		La inversión se recuperará en su totalidad en el PRIMER PERIODO
			1				
Rotación de las cuentas por cobrar	40,74	40,73	40,73	40,73	40,73	veces	Se nota que sube ligeramente cada año = se recibe más rápido el dinero de las cuentas por cobrar.
Período promedio de cobranza	8,84	8,84	8,84	8,84	8,84	días	Se mantiene igual = el cobro a clientes se realiza cada 5 días lo que es muy bueno
Rotación del inventario	24,26	24,04	24,71	25,19	25,19	veces	Se nota que sube ligeramente cada año = se genera mas ventas por dolar de inventario.
Razón circulante	2,65	3,15	3,62	4,06	4,52	razón	Se nota que sube cada año = se nota una mejora
Razón rápida	2,41	2,91	3,39	3,83	4,29	razón	Se nota que sube cada año = se nota una mejora

RENTABILIDAD

UTILIZACIÓN DE ACT

LIQUIDEZ

## 7.6.2 VAN Y TIR

Tabla 20. VAN y TIR

FLUJO DE CAJA					
0	1	2	3	4	5
INVERSION	2014	2015	2016	2017	2018
- 39.676,22 \$	229.808,72 \$	90.238,23 \$	109.461,40 \$	139.392,08 \$	130.077,03 \$
					% CRECIMIENTO: 2,00%
					PREPETUIDAD
					863.813,96 \$

BETA	rf	(rm-rf)	CAPM
1,221528521	8,87%	6,95%	0,173596232

VAN CON PERPETUIDAD	
VA	640.666,37 \$
VAN	600.990,16 \$

VAN A 5 AÑOS	
VA	460.955,96 \$
VAN	421.279,74 \$

TIR CON PERPETUIDAD	
TIR	524,58%

TIR A 5 AÑOS	
TIR	524,37%

Tanto el VAN como la TIR, son realmente positivos para la puesta en marcha del plan de negocios.

## 7.7 ANÁLISIS DEL PUNTO DE EQUILIBRIO

Tabla 21. Punto de Equilibrio

PUNTO DE EQUILIBRIO	
ITEM	VALOR
Precio Ponderado	12,07 \$
Costo Variable ponderado	5,85 \$
Margen de contribución	6,22 \$
Punto de equilibrio unidad	13,178
Punto de equilibrio dolares	159.087,13 \$

DETALLE PUNTO DE EQUILIBRIO		
ITEM	FERIAS	DISTRIBUIDORES
Unidades Necesarias	6.707	6.470
Venta Necesaria	107.312,00 \$	51.760,00 \$
MES DE EQUILIBRIO	Enero	Febrero

UNIDADES Y VENTA MENSUAL 2014						
MESES	FERIAS			DISTRIBUIDORES		
	UNIDADES	U. ACUMULADAS	VENTA	UNIDADES	U. ACUMULADAS	VENTA
Enero	6.750	6.750	108.000,00 \$	3.497	3.497	27.972,00 \$
Febrero	6.975	13.725	219.600,00 \$	3.497	6.993	55.944,00 \$
Marzo	2.625	16.350	261.600,00 \$	3.497	10.490	83.916,00 \$
Abril	-	16.350	261.600,00 \$	3.497	13.986	111.888,00 \$
Mayo	-	16.350	261.600,00 \$	3.497	17.483	139.860,00 \$
Junio	-	16.350	261.600,00 \$	3.497	20.979	167.832,00 \$
Julio	-	16.350	261.600,00 \$	3.497	24.476	195.804,00 \$
Agosto	-	16.350	261.600,00 \$	3.497	27.972	223.776,00 \$
Septiembre	900	17.250	276.000,00 \$	3.497	31.469	251.748,00 \$
Octubre	-	17.250	276.000,00 \$	3.497	34.965	279.720,00 \$
Noviembre	-	17.250	276.000,00 \$	3.497	38.462	307.692,00 \$
Diciembre	4.500	21.750	348.000,00 \$	3.497	41.958	335.664,00 \$

Las unidades necesarias para cubrir los costos fijos son 6.707 de venta en ferias y 6.470 de ventas a distribuidores, además se alcanza el punto de equilibrio en ferias en enero y con distribuidores en febrero.

Lo cual es muy conveniente, y aclara que este modelo de negocio es totalmente rentable.

## CAPITULO VIII

### 8. IMPACTO

#### 8.1 ENFOQUE SOCIAL E IMPACTO EN LA COMUNIDAD

Desde el desarrollo de la filosofía, dos de los ejes centrales son mejorar la calidad de vida de las personas y la firme creencia que una actividad de bajo impacto ambiental tiene gran poder, siendo estos elementos los que conforman la esencia del enfoque social.

Además, en lo relacionado ámbito social interno de la compañía, desde el ingreso a las instalaciones de la empresa, los trabajadores se los va a llamar colaboradores y todos juntos trabajarán para que el ambiente sea agradable y cómodo; y se sentirían parte de la empresa, lo que genera mayor compromiso laboral por parte de cada uno.

En lo relacionado al impacto en la comunidad, se mantendrá constante atención tanto en el entorno de la empresa como en el de los proveedores. Siendo un punto a considerar el lugar de obtención de las diferentes materias primas, que deberán ser lugares predestinados para cosecha en caso de la tagua y la chonta, y por el lado del alambre se mantendrá frecuente revisión en la empresa que fabrica este producto, se considerará que tenga su planta en una zona industrial y que el manejo de residuos se lo realice de la manera más adecuada.



**CONCLUSIONES:**

- La oportunidad de negocio para exportar el masajeador mixto de tagua hacia Uruguay es viable de acuerdo a los análisis de mercado, donde la demanda es receptiva al producto y la competencia es escasa.
- Los análisis financieros con un VAN positivo y un TIR de 524% nos sirven para confirmar la viabilidad del proyecto.
- Desde el primer año de operación el flujo de caja proyectado es positivo, lo cual da confianza a los socios / inversionistas en el futuro del mismo.
- Una de las mayores ventajas del proyecto es contar con un proveedor que ha cedido su espacio de comercialización en Uruguay y a su vez asegura la venta de su producción anual.
- El masajeador mixto de tagua al ser un producto de exportación innovador y con valor agregado contribuye a diversificar la oferta exportable del Ecuador y apoya las tendencias de comercio justo, apego al cuidado ambiental, la reducción del estrés y a la medicina alternativa.

## REFERENCIAS

Quito, Ecuador.

Acción Ecológica (2007) URL: <http://www.accionecologica.org>. Descargado 01/05/07.

ARDAROCHA (2013), Quienes somos URL:  
<http://www.ardarocha.com/quienes.shtml> Descargado: 11/04/2013

ASOCIACION LATINOAMERICANA DE INTEGRACIÓN (2013), Documentos  
URL:  
[www.aladi.org/nsfaladi/textacdos.nsf/4d5c18e55622e1040325749000756112/a87b9915768aab9b032578af004bcd49?OpenDocument](http://www.aladi.org/nsfaladi/textacdos.nsf/4d5c18e55622e1040325749000756112/a87b9915768aab9b032578af004bcd49?OpenDocument)  
Descargado:11/04/2013

Atlas Media, (2012):Tree\_map\_ export URL:[ttp://atlas.media.mit.edu](http://atlas.media.mit.edu).  
Descargado 01/12/12.

BANCO CENTRAL DEL ECUADOR (2013), Inflación URL:  
[www.bce.fin.ec/resumen\\_ticker.php?ticker\\_value=inflacion](http://www.bce.fin.ec/resumen_ticker.php?ticker_value=inflacion) Descargado:  
11/04/2013

Banco Mundial, (2012): Crecimiento del PIB (% anual) URL:  
[www.bancomundial.org](http://www.bancomundial.org) Descargado 01/12/12

Bermeo, María Cristina (2012): Camia Tiendas de Accesorios.  
Universidad de las Américas. Quito, Ecuador.

Block, S; Hirt, G; (2005): Administración Financiera, Mc Graw Hill. México,D.F,  
México.

Bravo, Mercedes (2003): Contabilidad General, Editora Nuevo Día

CENTRO DE INFORMACIÓN OFICIAL (2013), Salario mínimo nacional  
URL:<http://www.impo.com.uy/bancodatos/salmin.htm> Descargado:

12/04/2013

CEPAL, (2012): Estadísticas URL:

[www.cepal.org/cgibin/getProd.asp?xml=/mujer/noticias/paginas/3/29863/P29863.xml&xsl= /mujer/tpl/p18f-st.xsl&base=/mujer/tpl/top-bottom-estadistica.xsl](http://www.cepal.org/cgibin/getProd.asp?xml=/mujer/noticias/paginas/3/29863/P29863.xml&xsl=/mujer/tpl/p18f-st.xsl&base=/mujer/tpl/top-bottom-estadistica.xsl) Descargado 03/12/2012

COMXPORT (2013), Partida arancelaria URL: [www.comxport.com/partida-arancelaria/ncm.php](http://www.comxport.com/partida-arancelaria/ncm.php) Descargado: 02/04/2013

DIRECCION GENERAL IMPOSITIVA (2013), Impuestos URL:

[www.dgi.gub.uy/gxpsites1/hgxpp001?5,7,21,O,S,0,PAG;CONC;124;1;D;5117;1;PAG;MNU;E;1;6;6;4;44;10;45;1;MNU;,%EF%BF%BD?%C2%B7](http://www.dgi.gub.uy/gxpsites1/hgxpp001?5,7,21,O,S,0,PAG;CONC;124;1;D;5117;1;PAG;MNU;E;1;6;6;4;44;10;45;1;MNU;,%EF%BF%BD?%C2%B7)  
Descargado: 07/04/2013

DIRECCION NACIONAL PYMER URUGUAY (2013), Mipymes URL:

<http://www.dinapyme.gub.uy/web/mipymes/principal/filtros> URL:  
<http://www.dinapyme.gub.uy/web/mipymes/-/ferias-nacionales-para-artistas>  
Descargado: enero 2013 – abril 2013

DLH URUGUAY (2013), Tarifas URL:

[http://www.dhl.com.uy/content/dam/downloads/uy/Express/es/shipping/dhl\\_express\\_rate\\_guide\\_uy\\_es\\_12072013.pdf](http://www.dhl.com.uy/content/dam/downloads/uy/Express/es/shipping/dhl_express_rate_guide_uy_es_12072013.pdf) Descargado: 12/04/2013

EXPOPRADO (2012), Exposiciones URL:

<http://expoprado.com/es/exposiciones/expo-prado-2012/> Descargado:  
30/03/2013

FIESTAS URUGUAYAS (2013), Exposiciones URL:

<http://fiestasuruguayas.com.uy/ver-todo/> Descargado: 11/04/2013

Habib, Mohsin (2012): Strategy and Corporate Culture: Memoria del Taller: Harvard Summer Management Seminar, Cambridge, Massachusetts, Estados Unidos.

INFOLATAM, (2012): Economía Uruguay URL:

<http://www.infolatam.com/2012/12/16/uruguay-economia-crecera-un-4-en-2013-segun-el-fmi/> Descargado 01/12/2012

INSTITUTO NACIONAL DE ESTADISTICA DE URUGUAY (2013), Registro,

Anuario estadístico, URL:<http://www.ine.gub.uy/registro/ciiu.htm> URL:

<http://www.ine.gub.uy/ineduca/index.html> URL:

<http://www.ine.gub.uy/biblioteca/uruguayencifras2012> URL: [http://](http://www.ine.gub.uy/censos2011/index.html)

[www.ine.gub.uy/censos2011/index.html](http://www.ine.gub.uy/censos2011/index.html) Descargado: enero 2013 - abril 2013

LEGIOPRAETORIA, (2013) Tagua

URL:[www.legiopraetoria.it/Estero/Sp/Immagini\\_sp/Romero/Tagua.pdf](http://www.legiopraetoria.it/Estero/Sp/Immagini_sp/Romero/Tagua.pdf)

Descargado: 30/03/2013

MINISTERIO DE ECONOMÍA Y FINANZAS (2013): Ministerio, Comunicado

URL: [www.mef.gub.uy/cv\\_ministro.php](http://www.mef.gub.uy/cv_ministro.php) URL:

[www.mef.gub.uy/comunicados/mef\\_28022013.pdf](http://www.mef.gub.uy/comunicados/mef_28022013.pdf) Descargado 09/01/2013

Mondy Wayne (2010): Administración de Recursos Humanos, Prentice

Hall, México DF, México.

PRESIDENCIA DE URUGUAY,(2012): Presidente

PROECUADOR (2013), Publicaciones URL: <http://www.proecuador.gob.ec>.

Descargado: 26/03/2013

Reyero, Laura (2012): Marketing Estratégico y Tópicos de Conducta del

consumidor, Memoria del Taller: Marketing Estratégico,

Universidad de las Américas; Quito, Ecuador.

Roos, S; Westerfiel, R; Jaffe, J (2009): Finanzas Corporativas, McGraw Hill.

México D.F, México.

Shore, David (2012): Strategic Marketing and Successfully Launching Change Initiatives; Memoria del Taller: Harvard Summer Management Seminar, Cambridge, Massachusetts, Estados Unidos.

SOUTH VOYAGE (2013), Ferias artesanales URL:  
<http://www.southvoyage.com/punta-del-este/feria-artesanal-de-plaza-artigas> Descargado: 11/04/2013

URL: [www.presidencia.gub.uy/presidente](http://www.presidencia.gub.uy/presidente) Descargado 7/01/2013

URUGUAY EXPORTA (2013): Servicios, Documentos URL:  
[www.uruguayexporta.com/Servicios/Paginas/coyuntura%20econ%C3%B3mica.aspx](http://www.uruguayexporta.com/Servicios/Paginas/coyuntura%20econ%C3%B3mica.aspx)  
[www.uruguayexporta.com/Infocoex/Documentos%20estadisticos/1212%20export%](http://www.uruguayexporta.com/Infocoex/Documentos%20estadisticos/1212%20export%20) Descargado 15/01/2013

URUGUAY XXI (2013), Informe de Comercio exterior de Uruguay. URL:  
[www.uruguayxxi.gub.uy/wpcontent/uploads/2011/11/Informe-de-Comercio-Exterior-de-Uruguay-A%20B1o-20122.pdf](http://www.uruguayxxi.gub.uy/wpcontent/uploads/2011/11/Informe-de-Comercio-Exterior-de-Uruguay-A%20B1o-20122.pdf) Descargado:  
enero 2013 – abril 2013

Vasconez, José (2002): Contabilidad General para el Siglo XXI, Ministerio de Educación Pública y Cultura, Quito, Ecuador.

WEBUSABLE, (2012): Colours Mean URL:  
[www.webusable.com/coloursMean.htm](http://www.webusable.com/coloursMean.htm) Descargado 03/12/2012

WELCOME URUGUAY (2013), Piriapolis URL:  
<http://www.welcomeuruguay.com/piriapolis/feria-la-pasiva.html>  
Descargado: 11/04/2013

## **ANEXOS**

## ANEXO 1: Descripción de los Puestos de Trabajo

Tabla 22. Descripción Puesto de Trabajo Gerente

<b>Información administrativa</b>	
Título del puesto:	Gerente
Departamento:	Administrativo / Comercial
Se reporta a:	Junta general accionistas
Puesto de trabajo:	1
<b>Fecha análisis del puesto:</b>	26/12/2013
<b>Fecha de expiración:</b>	01/01/2015
<b>Resumen del puesto de trabajo:</b>	
Coordina la planificación estratégica y es responsable de la gestión administrativa / comercial de la empresa.	
<b>Funciones esenciales:</b>	
Planifica y dirige de las estrategias de la empresa.	
Dirige la gestión administrativa y comercial.	
Supervisa la exportación de los productos.	
Planifica la participación en ferias y eventos	
Reporta a la Junta General de Accionistas la situación comercial / administrativa de la empresa	
<b>Especificaciones del puesto:</b>	
<b>Educación:</b>	
Título de tercer nivel en Ingeniería Comercial y/o afines	
Preferencia Maestría en Negocios Internacionales y/o afines	
<b>Experiencia:</b>	
Mínima 3 a 5 años en empresas de Exportaciones / Importaciones y/o afines	
<b>Habilidades requeridas</b>	
Altos niveles de comunicación	
Manejo de sistemas de negocios.	
Conocimientos de negociación	
Capacidad para dirigir a otros	
<b>Otros</b>	
Disponibilidad para viajar	





Tabla 23. Descripción Puesto de Trabajo Jefe de Logística

<b>Información administrativa</b>	
Título del puesto:	Jefe de Logística
Departamento:	Administrativo / Comercial
Se reporta a:	Gerente
Puesto de trabajo:	1
<b>Fecha análisis del puesto:</b>	26/12/2013
<b>Fecha de expiración:</b>	01/01/2015
<b>Resumen del puesto de trabajo:</b>	
Responsable del manejo de documentación, facturación y logística.	
<b>Funciones esenciales:</b>	
Coordina exportación de productos	
Coordina la recepción y despacho de documentación y mercadería	
Maneja el archivo comercial y administrativo	
Recibe mensajes y coordina con los agentes vendedores actividades de soporte administrativas / comerciales.	
Planifica la logística en ferias	
<b>Especificaciones del puesto:</b>	
<b>Educación:</b>	
Título de tercer nivel en Ingeniería Comercial y/o afines.	
<b>Experiencia:</b>	
Mínima 1 a 3 años en empresas de ventas	
<b>Habilidades requeridas</b>	
Trabajo en equipo	
Ordenada	
Es responsable y cumple compromisos	
Orientación hacia el cliente	
Planifica, organiza y administra correctamente su tiempo	
Conocimientos de negociación	
<b>Otros</b>	
Disponibilidad para viajar	

Elaborado por: Carolina Santacruz – María Elena Pulgar

Tabla 24. Descripción Puesto de Trabajo Agente Vendedor

<b>Información administrativa</b>	
Titulo del puesto:	Agente vendedor
Departamento:	Administrativo / Comercial
Se reporta a:	Jefe de Logística / Gerente
Puesto de trabajo:	1
<b>Fecha análisis del puesto:</b>	26/12/2013
<b>Fecha de expiración:</b>	01/01/2015
<b>Resumen del puesto de trabajo:</b>	
Realiza ventas del producto a distribuidores y clientes directos dentro y fuera de Ecuador	
<b>Funciones esenciales:</b>	
Mantiene e incrementa la cartera de clientes	
Cotiza producto para distribuidores, ferias y clientes directos	
Planifica inventarios de producto	
Coordina la adquisición de nueva mercadería	
<b>Especificaciones del puesto:</b>	
<b>Educación:</b>	
Preferiblemente título de tercer nivel en Ventas, Marketing o afines	
<b>Experiencia:</b>	
Mínima 1 a 3 años en empresas de ventas	
<b>Habilidades requeridas</b>	
Facilidad para trabajo bajo presión	
Es responsable y cumple compromisos	
Orientación hacia el cliente	
Planifica, organiza y administra correctamente su tiempo	
<b>Otros</b>	
Disponibilidad para viajar	

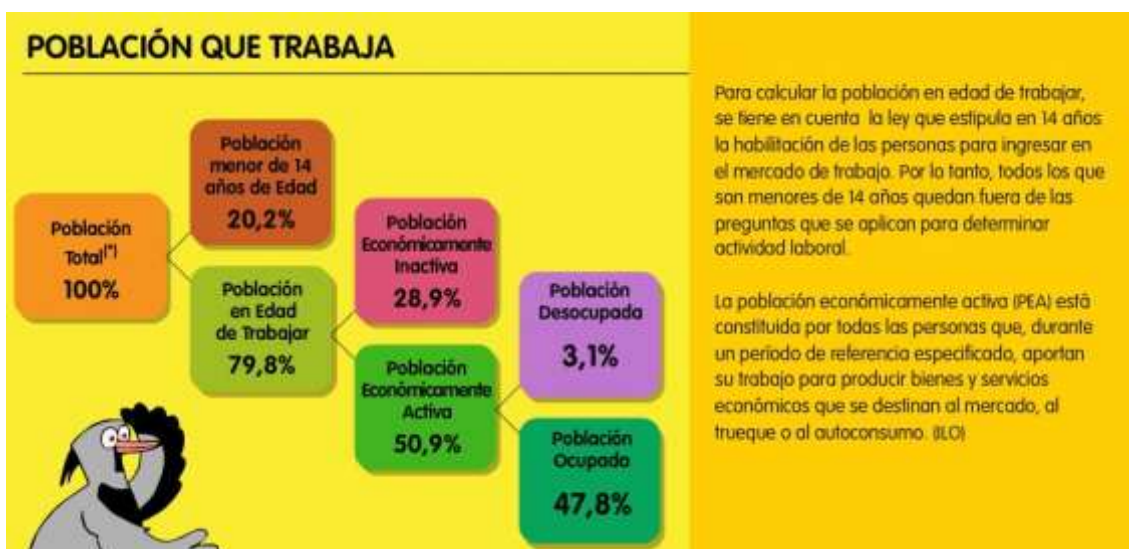
Elaborado por: Carolina Santacruz – María Elena Pulgar

Tabla 25. Descripción Puesto de Trabajo Personal Operativo

<b>Información administrativa</b>	
Título del puesto:	Personal Operativo
Departamento:	Operaciones
Se reporta a:	Jefe de Logística
Puesto de trabajo:	2
<b>Fecha análisis del puesto:</b>	26/12/2013
<b>Fecha de expiración:</b>	01/01/2015
<b>Resumen del puesto de trabajo:</b>	Responsable del manejo del producto, empaque, bodega y mensajería.
<b>Funciones esenciales:</b>	Realiza el empaque del producto individual y en cajas Coordina la bodega y el inventario Realiza mensajería
<b>Especificaciones del puesto:</b>	
<b>Educación:</b>	Secundaria completa
<b>Experiencia:</b>	No necesaria
<b>Habilidades requeridas</b>	Trabajo en equipo Ordenado Es responsable y cumple compromisos Orientación hacia el cliente Interno

Elaborado por: Carolina Santacruz – María Elena Pulgar

## ANEXO 2: Conformación de la Población de Uruguay



**Imagen 6: Conformación de la Población de Uruguay**  
Elaborado por: Instituto Nacional de Estadísticas de Uruguay

### ANEXO 3: Registro de Ventas Diarias Expo-Prado

Tabla 26. Registro de Ventas Diarias Expo-Prado 1

		REGISTRO DE VENTAS POR FERIA				
		PAÍS	Uruguay			
		FERIA	Expo-prado 2012			
		DURACIÓN	5 - 16 de Septiembre			
FECHA	CANTIDAD	ITEM	PRECIO	TOTAL ITEM	TOTAL DIA	
MIÉRCOLES	05/09/2012	29	Fijura simple	6,50	188,50	8.331,50
	05/09/2012	54	Pulsera	5,00	270,00	
	05/09/2012	120	Anillo	1,50	180,00	
	05/09/2012	64	Collar	7,00	448,00	
	05/09/2012	68	Mb	12,00	816,00	
	05/09/2012	79	Ma	11,00	869,00	
	05/09/2012	278	Mx	20,00	5.560,00	
JUEVES	06/09/2012	31	Fijura simple	8,00	248,00	7.612,50
	06/09/2012	65	Pulsera	6,00	390,00	
	06/09/2012	101	Anillo	1,50	151,50	
	06/09/2012	90	Collar	8,50	765,00	
	06/09/2012	72	Mb	12,00	864,00	
	06/09/2012	54	Ma	11,00	594,00	
	06/09/2012	230	Mx	20,00	4.600,00	
VIERNES	07/09/2012	42	Fijura simple	8,00	336,00	7.932,50
	07/09/2012	52	Pulsera	6,00	312,00	
	07/09/2012	112	Anillo	1,50	168,00	
	07/09/2012	75	Collar	8,50	637,50	
	07/09/2012	84	Mb	12,00	1.008,00	
	07/09/2012	61	Ma	11,00	671,00	
	07/09/2012	240	Mx	20,00	4.800,00	

Elaborado por: "NOVO"

\* MX = Masajeador Mixto de Tagua

Tabla 27. Registro de Ventas Diarias Expo-Prado 2

		REGISTRO DE VENTAS POR FERIA				
		PAÍS	Uruguay			
		FERIA	Expo-prado 2012			
		DURACIÓN	5 - 16 de Septiembre			
FECHA	CANTIDAD	ITEM	PRECIO	TOTAL ITEM	TOTAL DIA	
SÁBADO	08/09/2012	38	Fijura simple	8,00	304,00	8.870,00
	08/09/2012	38	Pulsera	6,00	228,00	
	08/09/2012	145	Anillo	1,50	217,50	
	08/09/2012	97	Collar	8,50	824,50	
	08/09/2012	100	Mb	12,00	1.200,00	
	08/09/2012	96	Ma	11,00	1.056,00	
	08/09/2012	252	Mx	20,00	5.040,00	
DOMINGO	09/09/2012	52	Fijura simple	8,00	416,00	3.144,00
	09/09/2012	29	Pulsera	6,00	174,00	
	09/09/2012	135	Anillo	1,50	202,50	
	09/09/2012	95	Collar	8,50	807,50	
	09/09/2012	59	Mb	12,00	708,00	
	09/09/2012	76	Ma	11,00	836,00	
	09/09/2012	0	Mx (Sin stock)	20,00	-	
LUNES	10/09/2012	33	Fijura simple	8,00	264,00	3.171,50
	10/09/2012	51	Pulsera	6,00	306,00	
	10/09/2012	118	Anillo	1,50	177,00	
	10/09/2012	63	Collar	8,50	535,50	
	10/09/2012	85	Mb	12,00	1.020,00	
	10/09/2012	79	Ma	11,00	869,00	
	10/09/2012	0	Mx (Sin stock)	20,00	-	

Elaborado por: "NOVO"

\* MX = Masajeador Mixto de Tagua

Tabla 28. Registro de Ventas Diarias Expo-Prado 3

		REGISTRO DE VENTAS POR FERIA				
		PAÍS	Uruguay			
		FERIA	Expo-prado 2012			
		DURACIÓN	5 - 16 de Septiembre			
FECHA	CANTIDAD	ITEM	PRECIO	TOTAL ITEM	TOTAL DIA	
MARTES	11/09/2012	31	Fijura simple	8,00	248,00	3.317,00
	11/09/2012	24	Pulsera	6,00	144,00	
	11/09/2012	124	Anillo	1,50	186,00	
	11/09/2012	74	Collar	8,50	629,00	
	11/09/2012	86	Mb	12,00	1.032,00	
	11/09/2012	98	Ma	11,00	1.078,00	
	11/09/2012	0	Mx (Sin stock)	20,00	-	
MIÉRCOLES	12/09/2012	26	Fijura simple	8,00	208,00	3.619,00
	12/09/2012	37	Pulsera	6,00	222,00	
	12/09/2012	150	Anillo	1,50	225,00	
	12/09/2012	64	Collar	8,50	544,00	
	12/09/2012	110	Mb	12,00	1.320,00	
	12/09/2012	100	Ma	11,00	1.100,00	
	12/09/2012	0	Mx (Sin stock)	20,00	-	
JUEVES	13/09/2012	45	Fijura simple	8,00	360,00	3.540,00
	13/09/2012	29	Pulsera	6,00	174,00	
	13/09/2012	123	Anillo	1,50	184,50	
	13/09/2012	87	Collar	8,50	739,50	
	13/09/2012	102	Mb	12,00	1.224,00	
	13/09/2012	78	Ma	11,00	858,00	
	13/09/2012	0	Mx (Sin stock)	20,00	-	

Elaborado por: "NOVO"

\* MX = Masajeador Mixto de Tagua

Tabla 29. Registro de Ventas Diarias Expo-Prado 4

		REGISTRO DE VENTAS POR FERIA				
		PAÍS	Uruguay			
		FERIA	Expo-prado 2012			
		DURACIÓN	5 - 16 de Septiembre			
FECHA	CANTIDAD	ITEM	PRECIO	TOTAL ITEM	TOTAL DIA	
VIERNES	14/09/2012	21	Fijura simple	8,00	168,00	2.135,50
	14/09/2012	37	Pulsera	6,00	222,00	
	14/09/2012	64	Anillo	1,50	96,00	
	14/09/2012	37	Collar	8,50	314,50	
	14/09/2012	48	Mb	12,00	576,00	
	14/09/2012	69	Ma	11,00	759,00	
	14/09/2012	0	Mx (Sin stock)	20,00	-	
SÁBADO	15/09/2012	45	Fijura simple	8,00	360,00	2.741,50
	15/09/2012	20	Pulsera	6,00	120,00	
	15/09/2012	111	Anillo	1,50	166,50	
	15/09/2012	58	Collar	8,50	493,00	
	15/09/2012	62	Mb	12,00	744,00	
	15/09/2012	78	Ma	11,00	858,00	
	15/09/2012	0	Mx (Sin stock)	20,00	-	
DOMINGO	16/09/2012	59	Fijura simple	8,00	472,00	4.764,50
	16/09/2012	58	Pulsera	6,00	348,00	
	16/09/2012	230	Anillo	1,50	345,00	
	16/09/2012	109	Collar	8,50	926,50	
	16/09/2012	121	Mb	12,00	1.452,00	
	16/09/2012	111	Ma	11,00	1.221,00	
	16/09/2012	0	Mx (Sin stock)	20,00	-	
<b>TOTAL FERIA</b>					<b>59.179,50</b>	

Elaborado por: "NOVO"

\* MX = Masajeador Mixto de Tagua



## ANEXO 4: Instructivo Tajü



Imagen 7: Instructivo Página 1

Elaborado por: Carolina Santacruz – María Elena Pulgar



Imagen 8: Instructivo Página 2

Elaborado por: Carolina Santacruz – María Elena Pulgar

Estomago – Yang		Vesícula biliar - Yang		Vejiga – Yang		Meridian
Estomago, barietas, boca, dientes, nariz		Vesícula biliar, ojo		Vejiga, uretra, vasa, vena, glándula pituitaria		Órganos
E41	E45	VB43	VB38	V67	V65	Punto
Tonicificante	Sedante	Tonicificante	Sedante	Tonicificante	Sedante	Tipo
Depresión, Estomago débil, abdomen distendido	Estomago débil, náusea, vómito, apatía, nervios, febril	Caro adolorido, puntos, presión sanguínea irregular	Demencia, falta de apetito, irritabilidad, fiebre, fatiga	Lumbago, náusea, hematomas, epilepsia	Lumbago, náusea, pesadilla, dolores en la zona, eritema, epilepsia	Síntoma
						Esquema

Riñones – Yin		Higado – Yin		Bazo–Páncreas – Yin		Meridian
Riñones, oído, nariz, ojos, dientes, vena		Higado, ojo, órganos reproductivos		Bazo, páncreas, estómago, corazón		Órganos
R7	R1	H8	H2	BP2	BPS	Punto
Tonicificante	Sedante	Tonicificante	Sedante	Tonicificante	Sedante	Tipo
Lídero disminuido, ansiedad, descaimeno, puntadas, mala memoria	Nervios, garganta y lengua secas, Bazo irregular	Insuficiencia, mala visión, oídos descuidados, disminución del flujo	Lumbago, irritabilidad, sequedad, vértigo	Estomago débil, inflamado, falta de apetito, diarrea, náusea, insomnio	Estomago débil e inflamado, ardor en las piernas, náusea	Síntoma
						Esquema

Imagen 9: Instructivo Página 3

Elaborado por: Carolina Santacruz – María Elena Pulgar

Intestino grueso – Yang		Triple calentador – Yang		Intestino delgado – Yang		Meridian
Intestino grueso, boca, dientes, nariz, pelo		Boca, barietas, oído, ojo		Intestino delgado, vena, lengua		Órganos
IG 11	IG2	TC3	TC10	ID3	ID8	Punto
Tonicificante	Sedante	Tonicificante	Sedante	Tonicificante	Sedante	Tipo
Nervios, rigidez, náusea, diarrea, garganta seca, dolor de dientes	Hombros rígidos, dolor de dientes, hematomas, jaquaca	Falta de vitalidad, respiración débil, febril	Inflamación, garganta, ojos secos, dificultad de audición, febril	Insuficiencia, náusea, dificultad de audición, diarrea, neurálgica	Jaquaca, torbellino, dolor de manos, neurálgica	Síntoma
						Esquema

Corazón – Yin		Circulación - Sexo – Yin		Pulmón – Yin		Meridian
Corazón, lengua, ojo, vena		Ovarios		Pulmones, nariz, pelo		Órganos
C9	C7	CS9	CS7	P9	P5	Punto
Tonicificante	Sedante	Tonicificante	Sedante	Tonicificante	Sedante	Tipo
Respiración, ansiedad, dolor de los pulmones de las manos	Dolor de estómago, diarrea, dolor del pecho, garganta seca	Pesadez en el pecho, sudor de las palmas de las manos	Hombros rígidos, dolor en el pecho, neurálgica	Mala respiración, garganta seca, ansiedad emocional, dolor de hombros, etc.	Hombros rígidos, náusea, hematomas, etc.	Síntoma
						Esquema

Imagen 10: Instructivo Página 4

Elaborado por: Carolina Santacruz – María Elena Pulgar

## ANEXO 5: Ferias Nacionales

Las ferias en las que se va a participar anualmente son las siguientes:

- [Feria de Paso de los Toros](#)  
 DEPARTAMENTO: Tacuarembó  
 UBICACIÓN: Paso de Los Toros  
 FECHA: Febrero  
 DURACIÓN: 3 días  
 CATEGORÍA: Exposición  
 ORGANIZADOR: Sociedad Anónima Rural de Paso de los Toros  
 DISTANCIA DE MONTEVIDEO: 250 Kms.  
 DISTANCIA TACUAREMBÓ: 140 Kms.  
 CÓMO LLEGAR: Desde Montevideo: Ruta 5 hasta llegar a kilómetro 250.  
 ACTIVIDADES: Exposición artesanal, industrial y comercial de empresas nacionales y extranjeras. Muestra ganadera, ventas de Merilin, lanares generales y Criollos seleccionados. Espectáculos musicales de artistas nacionales e internacionales.
- Feria de Expo Prado  
 DEPARTAMENTO: Montevideo  
 UBICACIÓN: Montevideo  
 FECHA: Septiembre  
 DURACIÓN: 12 días  
 CATEGORÍA: Exposición  
 ORGANIZADOR: Asociación Rural del Prado  
 DISTANCIA DE MONTEVIDEO: 4 a 5 kilómetros  
 CÓMO LLEGAR: Desde el centro de Montevideo por la avenida Millá a Bulevar General Artigas.  
 ACTIVIDADES: Es la exposición internacional de Ganadería y muestra internacional Agro industrial y Comercial, reúne actividades desde la industria hasta expresiones artísticas y culturales.
- [Feria de Patria Gaucha](#)  
 DEPARTAMENTO: Tacuarembó  
 UBICACIÓN: Laguna de las Lavanderas, Tacuarembó  
 FECHA: Marzo  
 DURACIÓN: 5 días  
 CATEGORÍA: Fiesta Folclórica / Exposición  
 ORGANIZADOR: Comisión de la Fiesta de la Patria Gaucha  
 BREVE HISTORIA DE LA FIESTA: La Fiesta de la Patria Gaucha nace en el año 1985, en el Seno de la Junta Departamental de Tacuarembó. La iniciativa proponía la realización anual de un evento en el marco de exaltación a la imagen del gaucha y de las más típicas tradiciones criollas.  
 PUBLICO ESTIMADO: 80.000 personas.  
 DISTANCIA DE MONTEVIDEO: 383 Kms.  
 CÓMO LLEGAR: Desde Montevideo: Ruta 5 hasta llegar a kilómetro 383.  
 INFO LOCALIDAD: Fue declarada "Pueblo" el 17 de julio de 1903.  
 ACTIVIDADES: Jineteadas, Fogones, espectáculos de danza y folclore, misa criolla, etc. También se realiza un desfile de caballería gaucha, carros y carruajes de época.
- [Feria de Punta del Este](#)<sup>12</sup>  
 DEPARTAMENTO: Maldonado  
 UBICACIÓN: Punta del Este (Plaza Artigas)  
 FECHA: Diciembre - Marzo

<sup>1</sup><http://www.southvoyage.com/punta-del-este/feria-artesanal-de-plaza-artigas>

<sup>2</sup><http://fiestasuruguayas.com.uy/ver-todo/>

DURACIÓN: Época de Verano  
 CATEGORÍA: Exposición  
 ORGANIZADOR: Intendencia municipal de Maldonado  
 DISTANCIA DE MONTEVIDEO: 135 Kilómetros  
 CÓMO LLEGAR: Desde Montevideo, Carretera 8 y IB y carretera 11  
 ACTIVIDADES: Ubicada en la plaza Artigas, cerca del centro de Punta del Este, esta pintoresca feria funciona todos los días de verano, ofrece más de 200 stands y una gran diversidad de productos, desde artesanía típica hasta elaboraciones en plata y oro, por las noches podrá observar entretenidos espectáculos.

- [Feria de La Paloma](#)<sup>3</sup>

DEPARTAMENTO: Rocha  
 UBICACIÓN: La feria artesanal está ubicada por calle Paloma, a media cuadra de nuestra principal Avenida, pegado a la escuela nº 52 de La Paloma.  
 FECHA: enero – febrero  
 DURACIÓN: 2 meses  
 CATEGORÍA: Exposición Artesanal  
 ORGANIZADOR: Asociación Rochense de Artesanos (ARDA)  
 DISTANCIA DE MONTEVIDEO: 301 kilómetros  
 CÓMO LLEGAR: Carretera 9 – carretera 15 – carretera 13  
 ACTIVIDADES: Se muestran joyas, artefactos de madera, de caracoles, de metal, comidas, ropas y todo lo relacionado con artesanías.

- [Feria de Piriápolis](#)<sup>4</sup>

DEPARTAMENTO: Maldonado  
 UBICACIÓN: Se trata del Paseo Artesanal La Pasiva, ubicada sobre la rambla a pocos metros del Hotel Argentino y al lado del antiguo Hotel Piriápolis  
 FECHA: Diciembre – Febrero  
 DURACIÓN: 3 meses  
 CATEGORÍA: Feria artesanal  
 DISTANCIA DE MONTEVIDEO: 99 kilómetros  
 CÓMO LLEGAR: Carretera 8 – carretera 9  
 ACTIVIDADES: Exposición artesanal, accesorios (aros, pulseras, colgantes, hebillas y sombreros) y diversos productos de cuero, como billeteras, llaveros, carteras, zapatos, mates, también hay artesanos que ofrecen una gran variedad de tejidos de lana e hilo y adornos para el hogar, como atrapa sueños o lámparas pintadas a mano.

---

<sup>3</sup><http://www.ardarocha.com/quienes.shtml>

<sup>4</sup><http://www.welcomeuruguay.com/piriapolis/feria-la-pasiva.html>

ANEXO 6: Guía Aérea

UIO <b>045-33776492</b>		RUC # 1791330050001 AV. AMAZONAS 7488 Y RIO PALORA		045-33776492	
SHIPPER'S NAME AND ADDRESS Nombre y Dirección del Expedidor <b>SANTACRUZ RAMOS EDMUNDO (RUC#) RUC- 18045518789 DUCHOCOLA 311 E ISIDRO AYORA PH: 593284213 FX: AMBAATO-ECUADOR</b>		SHIPPER'S ACCOUNT NUMBER Número de Cuenta del Expedidor		LATAM AIRLINES NOT REQUISITE ESTIMADO	
CONSIGNEE'S NAME AND ADDRESS Nombre y Dirección del Destinataria <b>EDMUNDO SANTACRUZ RAMOS AV. JULIAN CARLOS GOMEZ 1465 PHONE: 598-2915 924427466028 MONTEVIDEO - URUGUAY</b>		CONSIGNEE'S ACCOUNT NUMBER Número de Cuenta del Destinataria		AIR WAYBILL LATA LAN AIRLINES S.A. Aéreo México S.p.A. Internacional Airport, Santiago, Chile	
ISSUING CARRIER'S AGENT NAME AND CITY Nombre de la Compañía Emisora, Nombre y Ciudad <b>SIERRA CARGO CIA L.TDA. 1791330050001 AV. AMAZONAS 7488 Y RIO TOPO QUITO-ECUADOR</b>		ACCOUNT NO. (Número de Cuenta)		COPY 1, 2, AND 3 OF THIS AIR WAYBILL ARE IDENTICAL AND HAVE THE SAME VALIDITY Las Copias 1, 2, y 3 de este Documento son idénticas y tienen igual validez	
ADDRESS AND PHONE NUMBER (Dirección y Teléfono)		ACCOUNT NO. (Número de Cuenta)		DATE AND TIME OF DEPARTURE (Fecha y Hora de Salida)	
APPOINT OF DEPARTURE ADDRESS OF THE CARRIER Dirección de Salida del Expedidor <b>MARISCAL SUCRE QUITO</b>		REQUESTED ROUTE (RUTA DEPENDIENTE) Ruta Solicitada (Especificar País) <b>UBOIMVDW</b>		ACQUITTANCE INFORMATION (Información para el Destinatario)	
TOUR BY FIRST CARRIER (RUTA DEPENDIENTE) Tour por primera compañía		TOUR BY SECOND CARRIER (RUTA DEPENDIENTE) Tour por segunda compañía		DECLARED VALUE FOR CARRIAGE (Valor Declarado para el Flete) <b>NVD</b>	
REPORT OF DESTINATION (Asignación de Destino) <b>MONTEVIDEO (MVD)</b>		FLIGHT DATE (Fecha del Vuelo) <b>LAN AIRLINES MVD LA</b>		DECLARED VALUE FOR CARRIAGE (Valor Declarado para el Flete) <b>NVC</b>	
AMOUNT OF INSURANCE (Monto de Seguro) <b>NIL</b>		PLS NOTIFY TO (Notificar a)		MARTINEZ PITA DESPACHANTE TELF: 29355244 MONTEVIDEO URUGUAY	
WEIGHT (Peso)		CLASS (Clase)		TOTAL (Total)	
7	161 kg	161	1.60	257.60	ECUATORIAN HANDICRAFTS ATTACHED DOCUMENTS NOT RESTRICTED
7	161 kg			257.60	DIBS: 51'41'26" 7
GROSS WEIGHT (Peso Bruto)		NET WEIGHT (Peso Neto)		TOTAL IN FULL: 7 NOT RESTRICTED	
257.60		PREPAID		OTHER CHARGES (Otros Cargos)	
0.00		PREPAID		MCC 43.00 RWA 100.00 FSC 96.60 ACA 44.80 SSC 16.10 RMA 4.63	
149.43		PREPAID		SIERRA CARGO CIA L.TDA. 1791330050001 Montevideo Company of Shippers in Uruguay Montevideo, Uruguay	
155.70		PREPAID		Signature of Shipper or his Agent (Firma del Expedidor o su Agente)	
062.73		PREPAID		DIC-07-2012 QUITO - ECUADOR SANTIAGO BAEZ	
062.73		PREPAID		DATE AND SIGNATURE OF ISSUING CARRIER (Fecha y Firma de la Compañía Emisora)	
062.73		PREPAID		045-33776492	

ORIGINAL 3 (FOR SHIPPING)

**Imagen 11: Guía Aérea**

Fuente: Envió realizado para la prueba de mercado

**ANEXO 7: Diseño del Stand****Imagen 12: Stand Isométrica**

Elaborado por: Carolina Santacruz – María Elena Pulgar

**Imagen 13: Acercamiento a la Mesas**

Elaborado por: Carolina Santacruz – María Elena Pulgar



**Imagen 14: Vista con perspectiva Diagonal**  
Elaborado por: Carolina Santacruz – María Elena Pulgar



**Imagen 15: Acercamiento a la zona de Exhibición**  
Elaborado por: Carolina Santacruz – María Elena Pulgar



**Imagen 16: Representación de Iluminación**  
Elaborado por: Carolina Santacruz – María Elena Pulgar

## ANEXO 8: Diseño Aplicable a Banner y Afiche



Imagen 17: Diseño para Banner o afiche

Elaborado por: Carolina Santacruz – María Elena Pulgar



## ANEXO 9: Diseño Flyer



Imagen 18: Flyer

Elaborado por: Carolina Santacruz – María Elena Pulgar

## ANEXO 10: Gastos de Personal 2014

Tabla 30. Gasto de Personal 2014 Elaborado por: Carolina Santacruz – María Elena Pulgar

SUELDOS EN URUGUAY								
CARGO	SUELDO BASE	SUELDO BASE	FONASA	FRL	JUB.	SUELDO COMPLEMENTARIO	TOTAL SUELDO	TOTAL SUELDO
			5%	0,125%	7,50%			
VENDEDOR	523,25 \$	6.279,00 \$	313,95 \$	7,85 \$	470,93 \$	523,25 \$	7.594,97 \$	632,91 \$

SUELDOS EN ECUADOR										
CARGO	SUELDO BASE	SUELDO BASE	ESS PATRONAL 11,15%	DÉCIMO TERCERO	DÉCIMO CUARTO	PRIMER AÑO		FONDO DE RESERVA	DESDE EL SEGUNDO AÑO	
						TOTAL ANUAL	TOTAL MENSUAL		TOTAL ANUAL	TOTAL MENSUAL
PERSONAL OPERATIVO	318,00 \$	3.816,00 \$	425,48 \$	318,00 \$	318,00 \$	4.877,48 \$	406,46 \$	318,00 \$	5.195,48 \$	432,96 \$
PERSONAL ADMINISTRATIVO	1.400,00 \$	16.800,00 \$	1.873,20 \$	1.400,00 \$	318,00 \$	20.391,20 \$	1.699,27 \$	1.400,00 \$	21.791,20 \$	1.815,93 \$

GASTO SUELDOS PERSONAL 2014											
MES	OPERATIVOS ECUADOR			ADMINISTRATIVOS ECUADOR			ADM Y VENTAS URUGUAY			TOTAL MENSUAL	
	N.	SALARIO	COSTO	N.	SALARIO	COSTO	N.	TOTAL MENSUAL	COMISIÓN		COSTO
Enero	2	406,46 \$	812,91 \$	2	1.699,27 \$	3.398,53 \$	1	632,91 \$	1.118,88 \$	1.751,79 \$	5.963,24 \$
Febrero	2	406,46 \$	812,91 \$	2	1.699,27 \$	3.398,53 \$	1	632,91 \$	1.118,88 \$	1.751,79 \$	5.963,24 \$
Marzo	2	406,46 \$	812,91 \$	2	1.699,27 \$	3.398,53 \$	1	632,91 \$	1.118,88 \$	1.751,79 \$	5.963,24 \$
Abril	2	406,46 \$	812,91 \$	2	1.699,27 \$	3.398,53 \$	1	632,91 \$	1.118,88 \$	1.751,79 \$	5.963,24 \$
Mayo	2	406,46 \$	812,91 \$	2	1.699,27 \$	3.398,53 \$	1	632,91 \$	1.118,88 \$	1.751,79 \$	5.963,24 \$
Junio	2	406,46 \$	812,91 \$	2	1.699,27 \$	3.398,53 \$	1	632,91 \$	1.118,88 \$	1.751,79 \$	5.963,24 \$
Julio	2	406,46 \$	812,91 \$	2	1.699,27 \$	3.398,53 \$	1	632,91 \$	1.118,88 \$	1.751,79 \$	5.963,24 \$
Agosto	2	406,46 \$	812,91 \$	2	1.699,27 \$	3.398,53 \$	1	632,91 \$	1.118,88 \$	1.751,79 \$	5.963,24 \$
Septiembre	2	406,46 \$	812,91 \$	2	1.699,27 \$	3.398,53 \$	1	632,91 \$	1.118,88 \$	1.751,79 \$	5.963,24 \$
Octubre	2	406,46 \$	812,91 \$	2	1.699,27 \$	3.398,53 \$	1	632,91 \$	1.118,88 \$	1.751,79 \$	5.963,24 \$
Noviembre	2	406,46 \$	812,91 \$	2	1.699,27 \$	3.398,53 \$	1	632,91 \$	1.118,88 \$	1.751,79 \$	5.963,24 \$
Diciembre	2	406,46 \$	812,91 \$	2	1.699,27 \$	3.398,53 \$	1	632,91 \$	1.118,88 \$	1.751,79 \$	5.963,24 \$
<b>TOTALES ANUALES</b>			<b>3.754,97 \$</b>			<b>40.782,40 \$</b>				<b>21.021,53 \$</b>	<b>71.558,90 \$</b>
PESO DE LAS CUENTAS					70,62%					29,38%	1,00

GASTO SUELDOS PERSONAL 2015											
MES	OPERATIVOS ECUADOR			ADMINISTRATIVOS ECUADOR			ADM Y VENTAS URUGUAY			TOTAL MENSUAL	
	N.	SALARIO	COSTO	N.	SALARIO	COSTO	N.	TOTAL MENSUAL	COMISIÓN		COSTO
Enero	2	454,60 \$	909,21 \$	2	1.906,73 \$	3.813,46 \$	1	689,88 \$	1.230,77 \$	1.920,64 \$	6.643,31 \$
Febrero	2	454,60 \$	909,21 \$	2	1.906,73 \$	3.813,46 \$	1	689,88 \$	1.230,77 \$	1.920,64 \$	6.643,31 \$
Marzo	2	454,60 \$	909,21 \$	2	1.906,73 \$	3.813,46 \$	1	689,88 \$	1.230,77 \$	1.920,64 \$	6.643,31 \$
Abril	2	454,60 \$	909,21 \$	2	1.906,73 \$	3.813,46 \$	1	689,88 \$	1.230,77 \$	1.920,64 \$	6.643,31 \$
Mayo	2	454,60 \$	909,21 \$	2	1.906,73 \$	3.813,46 \$	1	689,88 \$	1.230,77 \$	1.920,64 \$	6.643,31 \$
Junio	2	454,60 \$	909,21 \$	2	1.906,73 \$	3.813,46 \$	1	689,88 \$	1.230,77 \$	1.920,64 \$	6.643,31 \$
Julio	2	454,60 \$	909,21 \$	2	1.906,73 \$	3.813,46 \$	1	689,88 \$	1.230,77 \$	1.920,64 \$	6.643,31 \$
Agosto	2	454,60 \$	909,21 \$	2	1.906,73 \$	3.813,46 \$	1	689,88 \$	1.230,77 \$	1.920,64 \$	6.643,31 \$
Septiembre	2	454,60 \$	909,21 \$	2	1.906,73 \$	3.813,46 \$	1	689,88 \$	1.230,77 \$	1.920,64 \$	6.643,31 \$
Octubre	2	454,60 \$	909,21 \$	2	1.906,73 \$	3.813,46 \$	1	689,88 \$	1.230,77 \$	1.920,64 \$	6.643,31 \$
Noviembre	2	454,60 \$	909,21 \$	2	1.906,73 \$	3.813,46 \$	1	689,88 \$	1.230,77 \$	1.920,64 \$	6.643,31 \$
Diciembre	2	454,60 \$	909,21 \$	2	1.906,73 \$	3.813,46 \$	1	689,88 \$	1.230,77 \$	1.920,64 \$	6.643,31 \$
<b>TOTALES ANUALES</b>			<b>10.910,52 \$</b>			<b>45.761,52 \$</b>				<b>23.047,74 \$</b>	<b>79.719,77 \$</b>
PESO DE LAS CUENTAS					71,09%					28,91%	1,00

## ANEXO 11: Ventas Mensuales 2014

Tabla 31. Ventas mensuales 2014

VENTAS POR MES 2014						
MESES	U. DISTRIBUIDOR	VNT DIS	U. FERIA	VNT FERIA	TOTAL VENTAS	% MENSUALES
Enero	3.497	27.972,00 \$	6.750	108.000,00 \$	135.972,00 \$	19,89%
Febrero	3.497	27.972,00 \$	6.975	111.600,00 \$	139.572,00 \$	20,42%
Marzo	3.497	27.972,00 \$	2.625	42.000,00 \$	69.972,00 \$	10,23%
Abril	3.497	27.972,00 \$	-	- \$	27.972,00 \$	4,09%
Mayo	3.497	27.972,00 \$	-	- \$	27.972,00 \$	4,09%
Junio	3.497	27.972,00 \$	-	- \$	27.972,00 \$	4,09%
Julio	3.497	27.972,00 \$	-	- \$	27.972,00 \$	4,09%
Agosto	3.497	27.972,00 \$	-	- \$	27.972,00 \$	4,09%
Septiembre	3.497	27.972,00 \$	900	14.400,00 \$	42.372,00 \$	6,20%
Octubre	3.497	27.972,00 \$	-	- \$	27.972,00 \$	4,09%
Noviembre	3.497	27.972,00 \$	-	- \$	27.972,00 \$	4,09%
Diciembre	3.497	27.972,00 \$	4.500	72.000,00 \$	99.972,00 \$	14,62%
<b>TOTAL ANUAL</b>	<b>41.958</b>	<b>335.664,00 \$</b>	<b>21.750</b>	<b>348.000,00 \$</b>	<b>683.664,00 \$</b>	<b>100%</b>

Elaborado por: Carolina Santacruz – María Elena Pulgar

## ANEXO 12: Compras Mensuales 2014

Tabla 32. Compras Mesuales 2014

COMPRAS POR MES 2014					
MESES	U. DISTRIBUIDOR	U. FERIA	U. TOTALES	C. TOTALES	% MENSUALES
Enero	3.497	6.975	10.472	26.178,75 \$	16,18%
Febrero	3.497	2.625	6.122	15.303,75 \$	9,46%
Marzo	3.497	-	3.497	8.741,25 \$	5,40%
Abril	3.497	-	3.497	8.741,25 \$	5,40%
Mayo	3.497	-	3.497	8.741,25 \$	5,40%
Junio	3.497	-	3.497	8.741,25 \$	5,40%
Julio	3.497	-	3.497	8.741,25 \$	5,40%
Agosto	3.497	900	4.397	10.991,25 \$	6,79%
Septiembre	3.497	-	3.497	8.741,25 \$	5,40%
Octubre	3.497	-	3.497	8.741,25 \$	5,40%
Noviembre	3.497	4.500	7.997	19.991,25 \$	12,35%
Diciembre	3.846	7.425	11.271	28.177,50 \$	17,41%
<b>TOTAL ANUAL</b>	<b>42.308</b>	<b>22.425</b>	<b>64.733</b>	<b>161.831,25 \$</b>	<b>100%</b>

Elaborado por: Carolina Santacruz – María Elena Pulgar

## ANEXO 13: Manejo de Inventarios 2014 - 2018

Tabla 33. Manejo de Inventarios 2014 - 2018

INVENTARIOS				
DETALLE	U. DISTRIBUIDOR	U. FERIA	U TOTALES	C. TOTALES
Inventario Inicial	3.497	6.750	10.247	25.616,25 \$
Inventario final 2014	3.846	7.425	11.271	28.177,50 \$
Inventario final 2015	4.269	8.241	12.510	31.275,00 \$
Inventario final 2016	4.610	8.900	13.510	33.775,00 \$
Inventario final 2017	4.978	9.612	14.590	37.569,25 \$
Inventario final 2018	5.376	10.380	15.756	40.571,70 \$

Elaborado por: Carolina Santacruz – María Elena Pulgar

## ANEXO 14: Gasto de la Exportación 2014

Tabla 34. Gastos de Exportación 2014

GASTOS TOTALES POR EXPORTACIÓN 2014								
MESES	C. TRANS.	C. NACIONAL	T. ADUANERO	E. DE ENVÍO	E. NACIONAL	C. ECUATORIANOS	C. URUGUAYOS	C. TOTAL
Enero	6.727,94 \$	7.584,29 \$	90,00 \$	149,43 \$	300,00 \$	6.967,37 \$	7.884,29 \$	14.851,65 \$
Febrero	3.933,06 \$	4.457,77 \$	90,00 \$	149,43 \$	300,00 \$	4.172,49 \$	4.757,77 \$	8.930,26 \$
Marzo	2.246,50 \$	2.571,07 \$	90,00 \$	149,43 \$	300,00 \$	2.485,93 \$	2.871,07 \$	5.357,01 \$
Abril	2.246,50 \$	2.571,07 \$	90,00 \$	149,43 \$	300,00 \$	2.485,93 \$	2.871,07 \$	5.357,01 \$
Mayo	2.246,50 \$	2.571,07 \$	90,00 \$	149,43 \$	300,00 \$	2.485,93 \$	2.871,07 \$	5.357,01 \$
Junio	2.246,50 \$	2.571,07 \$	90,00 \$	149,43 \$	300,00 \$	2.485,93 \$	2.871,07 \$	5.357,01 \$
Julio	2.246,50 \$	2.571,07 \$	90,00 \$	149,43 \$	300,00 \$	2.485,93 \$	2.871,07 \$	5.357,01 \$
Agosto	2.824,75 \$	3.217,94 \$	90,00 \$	149,43 \$	300,00 \$	3.064,18 \$	3.517,94 \$	6.582,12 \$
Septiembre	2.246,50 \$	2.571,07 \$	90,00 \$	149,43 \$	300,00 \$	2.485,93 \$	2.871,07 \$	5.357,01 \$
Octubre	2.246,50 \$	2.571,07 \$	90,00 \$	149,43 \$	300,00 \$	2.485,93 \$	2.871,07 \$	5.357,01 \$
Noviembre	5.137,75 \$	5.805,40 \$	90,00 \$	149,43 \$	300,00 \$	5.377,18 \$	6.105,40 \$	11.482,59 \$
Diciembre	7.241,62 \$	8.158,92 \$	90,00 \$	149,43 \$	300,00 \$	7.481,05 \$	8.458,92 \$	15.939,97 \$
<b>TOTAL ANUAL</b>	<b>41.590,63 \$</b>	<b>47.221,84 \$</b>	<b>1.080,00 \$</b>	<b>1.793,16 \$</b>	<b>3.600,00 \$</b>	<b>44.463,79 \$</b>	<b>50.821,84 \$</b>	<b>95.285,63 \$</b>
PORCENTAJES						46,66%	53,34%	100%

Elaborado por: Carolina Santacruz – María Elena Pulgar

## ANEXO 15: Costo Cajas y Empaques 2014

Tabla 35. Costo Cajas y Empaques 2014

COSTO CAJAS Y EMPAQUE 2014					
MESES	U. TOTALES	C. EMPAQUES	N. CAJAS	C. CAJAS	C. TOTAL
Enero	10.472	4.188,60 \$	261	522,00 \$	4.710,60 \$
Febrero	6.122	2.448,60 \$	153	306,00 \$	2.754,60 \$
Marzo	3.497	1.398,60 \$	87	174,00 \$	1.572,60 \$
Abril	3.497	1.398,60 \$	87	174,00 \$	1.572,60 \$
Mayo	3.497	1.398,60 \$	87	174,00 \$	1.572,60 \$
Junio	3.497	1.398,60 \$	87	174,00 \$	1.572,60 \$
Julio	3.497	1.398,60 \$	87	174,00 \$	1.572,60 \$
Agosto	4.397	1.758,60 \$	109	218,00 \$	1.976,60 \$
Septiembre	3.497	1.398,60 \$	87	174,00 \$	1.572,60 \$
Octubre	3.497	1.398,60 \$	87	174,00 \$	1.572,60 \$
Noviembre	7.997	3.198,60 \$	199	398,00 \$	3.596,60 \$
Diciembre	11.271	4.508,40 \$	281	562,00 \$	5.070,40 \$
<b>TOTAL ANUAL</b>	<b>64.733</b>	<b>25.893,00 \$</b>	<b>1.612</b>	<b>3.224,00 \$</b>	<b>29.117,00 \$</b>

Elaborado por: Carolina Santacruz – María Elena Pulgar

## ANEXO 16: Gasto de Promoción Mensual 2014

Tabla 36. Gasto de Promoción Mensual 2014

GASTO DE PROMOCIÓN TOTAL POR MES 2014				
N.	NOMBRE	G. DISTRI	G. FERIA	G. TOTAL
1	Enero	277,50 \$	2.099,17 \$	2.376,67 \$
2	Febrero	277,50 \$	947,50 \$	1.225,00 \$
3	Marzo	277,50 \$	- \$	277,50 \$
4	Abril	277,50 \$	- \$	277,50 \$
5	Mayo	277,50 \$	- \$	277,50 \$
6	Junio	277,50 \$	- \$	277,50 \$
7	Julio	277,50 \$	- \$	277,50 \$
8	Agosto	277,50 \$	518,00 \$	795,50 \$
9	Septiembre	277,50 \$	- \$	277,50 \$
10	Octubre	277,50 \$	- \$	277,50 \$
11	Noviembre	277,50 \$	1.097,17 \$	1.374,67 \$
12	Diciembre	277,50 \$	1.716,17 \$	1.993,67 \$
<b>TOTAL</b>		<b>3.330,00 \$</b>	<b>6.378,00 \$</b>	<b>9.708,00 \$</b>
PESO DE LAS CUENTAS		34,30%	65,70%	100,00%

Elaborado por: Carolina Santacruz – María Elena Pulgar

## ANEXO 17: Gasto de Feria 2014

Tabla 37. Gasto de Feria 2014

DATOS				
ITEM	COSTO	CANTIDAD	TOTAL	COSIDERACIONES
METRO CUADRADO DE STAND	5,00 \$	10	50,00 \$	Por dia de feria
COSTO DE VENDEDOR	25,00 \$	2	50,00 \$	Por dia de feria

GASTO DE FERIA 2014				
N.	NOMBRE	DÍAS	MESES	G TOTAL
1	Paso de los Toros	3,00	2	300,00 \$
2	Expo-Prado	12,00	9	1.200,00 \$
3	Patria Gaucha	5,00	3	500,00 \$
4	Punta del Este	120,00	12-1-2-3	12.000,00 \$
5	De la Paloma	60,00	1-2	6.000,00 \$
6	Piriapolis	90,00	12-1-2	9.000,00 \$
<b>TOTAL</b>				<b>29.000,00 \$</b>

GASTO DE FERIA POR MES 2014		
N.	NOMBRE	G. FERIA
1	Enero	9.300,00 \$
2	Febrero	3.500,00 \$
3	Marzo	- \$
4	Abril	- \$
5	Mayo	- \$
6	Junio	- \$
7	Julio	- \$
8	Agosto	1.200,00 \$
9	Septiembre	- \$
10	Octubre	- \$
11	Noviembre	6.000,00 \$
12	Diciembre	9.000,00 \$
<b>TOTAL</b>		<b>29.000,00 \$</b>

Elaborado por: Carolina Santacruz – María Elena Pulgar



