



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA EXPORTACIÓN DE TEJIDOS
ARTESANALES ECUATORIANOS A TORONTO Y OTTAWA, CANADÁ

AUTOR

DANIELA CAROLINA LARREA FLORES

AÑO

2017



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA EXPORTACIÓN DE TEJIDOS
ARTESANALES ECUATORIANOS A TORONTO Y OTTAWA, CANADÁ.

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

Profesor guía:
Angeline Beltrán

Autor:
Daniela Carolina Larrea Flores

Año
2017

DECLARACIÓN DEL PROFESOR GUÍA

“Declaro haber dirigido este trabajo a través de reuniones periódicas con el (los) estudiante(s), 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.”

Msc. Angeline Beltrán

CI: 0703020586

DECLARACIÓN DEL PROFESOR CORRECTOR

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

MBA. María Esther González

CI: 1713139283

DECLARACIÓN DE AUTORÍA DEL ESTUDIANTE

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

Daniela Carolina Larrea Flores

CI: 1716176506

AGRADECIMIENTOS

Primero quiero dar gracias a Dios por ayudarme a cumplir una meta más, porque siempre ha sido mi fortaleza y gracias a Él ahora estoy aquí. Agradezco a la Universidad de Las Américas por darme la oportunidad de formarme como profesional en sus aulas, a todos mis profesores que aportaron con los mejores conocimientos en estos años y a mi profesora guía quien se adueñó de este proyecto y supo guiarme con los mejores aportes, paciencia y compromiso.

DEDICATORIA

Con mucho amor, le dedico este proyecto a mi mami, Argentina Flores, quien con su ejemplo me ha motivado siempre a ser la mejor profesional y ser humano, su esfuerzo y dedicación para guiarme a dar siempre lo mejor de mí se ven reflejados en este proyecto. A mi familia, quienes siempre han estado a mi lado apoyándome y que con su amor me han ayudado a ser quien soy ahora. Por último y no menos importante a mi mejor amigo de siempre, mi novio, Juan Sebastián, por su amor, cariño y apoyo incondicional durante este proyecto.

RESUMEN

Para el 2014 la industria textil en el Ecuador había crecido en un 4,3% lo que representó un 0,9% del PIB del país y un 7,24% del PIB manufacturero. Las exportaciones se han visto afectadas debido a los aranceles establecidos a ciertos bienes de capital que se necesitan para la producción de prendas y accesorios de vestir. Por otro lado la alta demanda de prendas y accesorios de vestir por parte de Canadá desde el 2011 ha llevado que la industria textil en el país tenga un decrecimiento del 4% en promedio anual, llevando a que las importaciones de estos productos para el 2015 crezca a un valor total de 12.500 millones de dólares esto se debe ya que la producción de prendas y accesorios de vestir en Canadá se ha enfocado en la elaboración de ropa de alta gama y alta calidad.

Por esto al momento de realizar la investigación de los factores externos en Ecuador y Canadá, al analizar a posibles clientes mediante técnicas cuantitativas y cualitativas y considerando que si exista una oportunidad de negocio, nace la empresa Sapi, empresa que exporta tejidos artesanales, bufandas y gorros; de lana de alpaca a Toronto y Ottawa, dos ciudades de Canadá, los tejidos serán elaborados por artesanos calificados de la provincia de Imbabura de Ecuador, enfocada en vender a hombres y mujeres de 18 a 40 años de clase media y media alta, que les guste tener productos artesanales extranjeros por la cultura que representan.

La estrategia de marketing es una estrategia de diferenciación debido a la fabricación de los productos, los diseños de los mismos y la materia prima que será utilizada.

Se necesita una inversión inicial de \$ 18 271,20 el 50% estará financiado con capital propio y el otro 50% será financiado por medio de un crédito por un plazo de cinco años, para identificar la rentabilidad financiera del proyecto se obtuvo un VAN de \$57 183,21 con un TIR de 81,49% y se empezará a recuperar la inversión a partir del tercer año.

ABSTRACT

By 2014 the textile industry in Ecuador had grown by a 4.3%, which represented a 0.9% of the country's GDP and a 7.24% of the manufacturing GDP. Exports have been affected by tariffs on certain capital goods needed for the production of garments and clothing accessories. On the other hand, the high demand of garments and clothing accessories by Canada since 2011 has led the country's textile industry to decrease by a 4% annually, leading that the imports of these products increased by 2015 to a total value of 12,500 million dollars, this is due because the production of garment and clothing accessories in Canada is focused on the elaboration of high end clothing and with high quality.

That's why, by the time of the investigation of the external factors in Ecuador and in Canada, studying the behavior of potential clients using quantitative and qualitative techniques and seeing that there is a business opportunity, the company Sapi was born. Sapi exports handcrafted fabrics to Toronto and Ottawa, such as scarves and beanies which are made with alpaca wool, these accessories are made by qualified artisans from Imbabura province in Ecuador, and it is focused on selling to men and women from 18 to 40 years old of a middle and upper high socioeconomic level who like to have foreign crafts, accessories and fabrics because of the culture these represent.

The marketing strategy to be used is a differentiation strategy, because of the way the accessories are made, the designs they have and the raw material that is going to be used in the elaboration.

The initial investment for the project is of \$18 271, 20 which 50% is going to be financed with personal capital and the other 50% with a loan in a term of five years, to identify if the project is profitable the NPV is of \$57 183, 21 and the IRR of 81.49% the recovery period starts in the third year.

ÍNDICE

1 INTRODUCCIÓN	1
1.1 Justificación del trabajo.....	1
1.1.1 Objetivo general.....	2
1.1.2 Objetivos específicos	2
2 ANÁLISIS ENTORNOS	3
2.1 Análisis del entorno externo.....	3
2.1.1 Entorno externo	3
2.1.1.1 Análisis Político.....	3
2.1.1.2 Económico	6
2.1.1.3 Social-Cultural.....	8
2.1.1.4 Tecnológico	9
2.1.2 Fuerzas de PORTER	11
2.1.2.1 Amenaza de nuevos competidores.....	11
2.1.2.2 Amenaza de sustitutos.....	12
2.1.2.3 Poder de negociación de los clientes.....	13
2.1.2.4 Poder de negociación de los proveedores.....	13
2.1.2.5 Rivalidad entre los competidores.....	14
3 ANALISIS DEL CLIENTE	17
3.1 Investigación cualitativa y cuantitativa.....	17
3.1.2 Investigación cualitativa	17
3.1.3 Investigación Cuantitativa	21
4 OPORTUNIDAD DE NEGOCIO	25
5 PLAN DE MARKETING.....	27
5.1 Estrategia general de marketing.....	27
5.1.1 Mercado Objetivo.....	28
5.1.2 Propuesta de valor.....	29
5.2 Mezcla de Marketing.....	30
5.2.1 Producto	30
5.2.1.1 Atributos.....	30

5.2.1.2 Branding	31
5.2.1.3 Empaque	32
5.2.1.4 Etiquetado.....	32
5.2.2 Precio.....	33
5.2.2.1 Costo del producto.....	33
5.2.2.2 Estrategia de precios	34
5.2.2.3 Estrategia de entrada.....	35
5.2.2.4 Estrategia de ajuste	35
5.2.3 Plaza.....	35
5.2.3.1 Estrategia de distribución.....	35
5.2.3.2 Puntos de venta	36
5.2.3.3 Estructura del canal de distribución	36
5.2.3.4 Tipo de canal	36
5.2.4 Promoción	37
5.2.4.1 Estrategia de promocional	37
5.2.4.2 Publicidad	37
5.2.4.3 Promoción de ventas	38
5.2.4.4 Fuerza de ventas	38
5.2.4.5 Marketing directo	38

6 PROPUESTA DE FILOSOFÍA Y ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL 39

6.1 Declaración 39

6.1.1 Misión

6.1.2 Visión

6.1.3 Objetivos de la organización.....

6.2 Plan de Operaciones 40

6.2.1 Ciclo de operaciones

6.2.2 Flujograma de procesos

6.2.3 Requerimiento de equipos y herramientas

6.3.1 Organigrama estructural

6.3.2 Presupuestos sueldos y salarios.....

6.3.3 Descripción de funciones y puestos de trabajos.....

6.3.4 Marco legal	46
7 EVALUACIÓN FINANCIERA	46
7.1 Proyección de ingresos, costos y gastos.....	46
7.2 Inversión inicial, capital de trabajo y estructura de capital	50
7.3 Proyección de estados de resultados, situación financiera, estado de flujo de efectivo y flujo de caja	51
7.4 Proyección de flujo de caja del inversionista, cálculo de la tasa de descuento y criterios de valoración.....	53
7.5 índices financieros	55
8 CONCLUSIONES GENERALES	55
REFERENCIAS:	58
ANEXOS	62

1 INTRODUCCIÓN

1.1 Justificación del trabajo

Según la revista de negocios, Ekos, para el 2014 la industria textil presentó un crecimiento de 4,3%, representando así el 0,9% del PIB nacional y el 7,24% del PIB manufacturero. Para el 2015 el total de exportaciones de esta industria fue de 7.664,872 toneladas es decir 24'121.222 USD. (AITE, 2016). Esta industria es una de las más importantes del país ya que se considera que es la que más oportunidades laborales da, según estimaciones presentadas por la Asociación de Industrias Textiles del Ecuador, para el 2015 se generaron alrededor de 50.000 plazas de empleo directas y más de 200.000 plazas indirectas, esto ha llevado que sea el segundo sector en dar más plazas de empleos, luego del sector de alimentos y bebidas. Durante los últimos años el sector se ha visto afectado por los aranceles a los bienes de capital, como son las maquinarias empleadas para la elaboración de prendas de vestir y accesorios, y al ser estos bienes necesarios para la producción, se vio afectado el valor total de las exportaciones de la industria, por lo que para el año 2016 según estadísticas presentadas por la AITE (Asociación de Industrias Textiles del Ecuador) el valor total *FOB* (Free On Board o Libre a bordo) de exportaciones fue de 24'121.222 USD a comparación del 2015 en donde el valor total *FOB* de exportaciones fue de 78'262.551 USD. Se obtiene un decrecimiento de 54'141.329 USD.

Si bien es cierto la importación de maquinaria ha sido limitada por la razón mencionada con anterioridad para la realización de este plan de negocios no es relevante, ya que el enfoque de este plan es el realizar los tejidos de forma artesanal, es decir, serán tejidos a mano por artesanos calificados que tienen una larga experiencia en la elaboración de accesorios de lana y que al ser realizados a mano tienen un mejor acabado que los tejidos elaborados por máquinas, esto le da un valor agregado al producto a ser exportado por su calidad y variedad.

La alta demanda de prendas de vestir extranjeras por parte de Canadá ha hecho que la industria textil en este país tenga un decrecimiento notable; según información presentada por el gobierno de Canadá las exportaciones de textiles desde el año 2011 han tenido un decrecimiento de 4% promedio anual, de la misma manera el valor total de la ropa que se confecciona en Canadá ha disminuido, por lo que las importaciones de prendas de vestir desde el mismo año mencionado con anterioridad han aumentado en 3.400 millones de dólares llegando a un total de 12.500 millones de dólares en 2015. Entre las principales razones para que esto suceda se encuentra que las empresas de producción canadiense han decidido enfocarse en nichos de mercado, por lo que las prendas de vestir son de gama alta y de alta calidad, dejando a un lado el poder de compra que tienen los consumidores (Gobierno de Canadá, 2017).

1.1.1 Objetivo general

- o Elaborar un plan de negocio para analizar la factibilidad de realizar la exportación de tejidos artesanales, como bufandas y gorros, elaborados a mano por artesanos calificados ecuatorianos a Toronto y Ottawa, Canadá.

1.1.2 Objetivos específicos

- o Investigar los factores externos que afectan a la industria textil.
- o Determinar por medio de una investigación de mercados el segmento al que se va a llegar con los productos.
- o Evaluar el canal de distribución más óptimo para vender los productos en el mercado deseado.
- o Analizar el mejor método de promoción de los productos en el mercado canadiense.
- o Identificar la oportunidad de negocio existente con los productos a ser exportados.
- o Realizar una evaluación financiera para analizar si el negocio es rentable o no.

2 ANÁLISIS ENTORNOS

2.1 Análisis del entorno externo

2.1.1 Entorno externo

2.1.1.1 Análisis Político

Ecuador: El país en los últimos años ha tenido la negociación y cierre de varios acuerdos comerciales con diferentes países, esto ha permitido que pequeños empresarios tenga la oportunidad de ofertar sus productos en mercados fuertes y volverse competitivos con productos extranjeros. El último acuerdo firmado por Ecuador con la Unión Europea, firmado en el 2016, esta firma representa a Ecuador una gran oportunidad de crecimiento económico como ya se mencionó con anterioridad. Ecuador y Canadá mantienen un SGP (Sistema Generalizado de Preferencias) este sistema permite que los productos enlistados en el mismo puedan ingresar a Canadá sin pagar arancel, Ecuador consta dentro del sistema y está clasificado con dos tarifas NMF (Nación Más Favorecida) y AGP (Arancel General Preferencial), dentro de la lista de productos que se benefician de este sistema se encuentra la partida 61179090- *Partes de prendas o complementos (accesorios), de vestir, de punto o de ganchillo*, partida arancelaria de los productos a ser exportados, para que los mismos puedan exonerarse del pago de aranceles deben llegar a la aduana de Canadá con un certificado de origen (*ver anexo N°1*), (Manual sobre el esquema de Canadá, 2011). Existen otros productos dentro del sistema que se benefician de la exoneración de aranceles como son:

Tabla N° 1: Productos con arancel 0% en SGP

PARTIDA ARANCELARIA	PRODUCTO
62114910	Prendas de vestir de otras materias textiles, para mujeres o niñas – Saris
62113310	Prendas de vestir, de fibras sintéticas o artificiales, para hombres o niños, - Clerical o eclesial
62044900	Vestidos de otras materias textiles

Adaptada de Manual sobre el esquema de Canadá, 2001, p.72

Debido a la baja de los precios del petróleo y la apreciación del dólar, el gobierno ecuatoriano ha tenido que intervenir con medidas que regulan el nivel general de las importaciones y que equilibren la balanza comercial, por esta razón se adoptaron medidas para mitigar el impacto de estos cambios, el gobierno decidió establecer una salvaguardia por balanza de pagos, la cual consiste en la aplicación de aranceles a determinadas importaciones (Ministerio de Comercio Exterior, 2015), dicha aplicación de salvaguardias ayudó a ciertos sectores de la economía ecuatoriana, como es el sector textil, para Javier Díaz, Presidente Ejecutivo de AITE la decisión del gobierno en fijar un sistema de devolución simplificada de un 5% del valor FOB de las exportaciones de productos textiles es una gran ayuda para la industria, así como la firma del acuerdo comercial con la Unión Europea, este acuerdo abre las puertas a que varios productos de la industria textil ecuatoriana puedan abrir mercado en nuevos países, es un mercado importante ya que es uno de los mayores compradores de textiles, según datos presentados por la AITE, en el 2015 se exportó a la Unión Europea un 11% del total de exportaciones textiles del Ecuador y para el 2016 se exportó un 15%.

El Ministerio Coordinador de Producción, Empleo y Competitividad promueve la marca "Primero Ecuador", esta iniciativa impulsa a las personas a consumir primero productos ecuatorianos y de la misma manera, se identifica la producción nacional de calidad, en donde se busca la generación de fuentes de empleo formal y mejorar la balanza comercial del Ecuador (Primero Ecuador, 2017), de la misma manera se ha invertido en la industria textil, en diciembre de 2012 el Ministerio de Industrias y Productividad firmó un convenio para la creación de un Centro de Fomento Textil y de Confecciones junto con el Gobierno Municipal de Antonio Ante en Atuntaqui, se invirtió un total de 2'600.000 USD. La creación de este centro busca que los pequeños artesanos puedan mejorar sus técnicas de trabajo, que se tenga una capacitación y asistencia técnica para operadores y una fábrica creativa para desarrollar

nuevos productos, se ha invertido alrededor de USD 68 millones en la industria textil (MIPRO, 2013).

Canadá: Para la organización Freedom House, una organización no gubernamental en Washington D.C, Estados Unidos, la cual promueve la democracia, libertad política y derechos humanos (Freedom House 2016), Canadá es considerado un país libre políticamente, su puntaje es de 99 en un rango de 0 a 100, en donde 0 son los países menos libres y 100 los países más libres. La organización considera dos aspectos: derechos políticos y derechos civiles, Canadá en ambos aspectos tiene un puntaje de 1 en un rango de 1 a 7, siendo 1 el más libre y 7 el menos libre. De la misma manera este país goza de una estabilidad política, manejándose con una monarquía constitucional, democracia parlamentaria y federación (SantanderTrade, 2016).

Debido a la aplicación de una política prudente Canadá logró registrar superávits federales, es decir, generar más ingresos que gastos operacionales, esto se dio hasta el comienzo de la crisis financiera mundial en el 2008, durante el tiempo de crisis Canadá implementó un plan de estímulo temporal para poder incentivar el crecimiento económico del país, cuando estos estímulos dejaron de ser necesarios el país se enfocó en reequilibrar la economía y eliminar el déficit que tenían en el periodo de un año 2015-2016 (OMC, 2016). El principal socio económico de Canadá es Estados Unidos, y su principal relación en cuestión de comercio exterior es el acuerdo NAFTA (North American Free Trade Agreement) que involucra a México también. La gran interrelación económica que tiene Canadá con Estados Unidos hace que el país sea vulnerable a cambios económicos internos de su principal socio, Estados Unidos, por lo que ha venido diseñando una diversificación en su política exterior y desde el año 2007, Canadá empezó una política de apertura hacia América Latina, política que se encuentra basada en tres principios: gobernabilidad democrática, prosperidad económica y seguridad económica, esta diversificación en su política comercial ayudo a Canadá a firmar acuerdos comerciales con algunos países de América Latina como son: Perú, Colombia, Panamá y Honduras (SICE, Foreign Trade Information System, 2017). Las

políticas para el comercio exterior de Canadá se han enfocado en poder ampliar los mercados para las empresas canadienses y esto se basa en la negociación de acuerdos recíprocos de libre comercio, para el 2014 se cerró un acuerdo con la Unión Europea que aún no entra en vigor. Canadá se maneja bajo un marco de un esquema preferencial ya que aproximadamente el 61% de las importaciones reciben un trato preferencial debido a los acuerdos comerciales del mismo, el porcentaje mencionado son importaciones realizadas por países que se encuentran dentro del Tratado de Libre Comercio de América del Norte y el restante de 10 acuerdos representa solo un 2% de las importaciones (OMC, 2016).

Según información presentada por Trademap, página donde se puede encontrar estadísticas del comercio para el crecimiento internacional de las empresas, las importaciones de Canadá de la partida *61179090-Partes de prendas o complementos (accesorios), de vestir, de punto o de ganchillo* los primeros cinco socios de Canadá son: China, Estados Unidos, México, Italia y República Dominicana, siendo el primero China con un total de 53 toneladas exportadas a Canadá en el 2016 (Trademap, 2017).

Canadá mantiene un SGP con Ecuador, el SGP es el Sistema Generalizado de Preferencias, el cual está vigente con Ecuador hasta el 2019, este sistema se da a países que se encuentran en vías de desarrollo y se lo da en condiciones específicas que el país importador impone, en este caso Canadá y la condición específica para beneficiarse de este sistema es: tener productos agrícolas e industriales que sean de interés para exportar de los países en vías de desarrollo. Dentro de este sistema se encuentran beneficiados los productos que son tejidos y elaborados a mano por parte de artesanos calificados, se especifica que las características de estos productos deben ser gracias al trabajo de artesanos individuales que utilicen herramientas de mano y que no sean accionadas por máquinas (Manual Sobre el esquema de Canadá, 2001).

2.1.1.2 Económico

Ecuador: Según Javier Díaz Crespo, presidente de la Asociación de Industrias Textiles del Ecuador, en el 2015 para el mes de octubre las exportaciones de

este sector tuvieron un 30% de decrecimiento comparándose con el mismo mes del 2014, esta reducción en las exportaciones se debe a la situación macroeconómica que atraviesa el país, afectando a la PYMES del Ecuador (Díaz, J., 2016). Para el 2016, según informe de la AITE (Asociación de Industriales Textiles del Ecuador) el total de exportaciones de productos textiles fue de 7'664.872 ton, siendo el principal importador de estos productos la Comunidad Andina con un total de toneladas de 3'557.331 ton (AITE, 2016). Según un informe presentado por el Banco Central del Ecuador para el año 2015, la fabricación de hilos, hilados; tejidos y confecciones tuvo un valor agregado al PIB de 0,3% (BCE, 2015).

Debido a las nuevas medidas de políticas económicas el país se encuentra en una situación económica no muy estable, dada a la baja del precio del petróleo hay una disminución de las exportaciones e importaciones, esperándose una contracción económica de -2,5% en Ecuador según un informe presentado por la CEPAL en 2016. El PIB ecuatoriano para el 2015 fue de USD 100.2 mil millones con un crecimiento del 0.2% (Banco Mundial, 2016) esto se debe por la afectación de la apreciación del dólar y los cambios drásticos en el petróleo que es el principal producto de exportación del Ecuador.

Canadá: La economía canadiense después de la recesión mundial no pudo crecer como se esperaba, el crecimiento para el 2015 fue de tan solo el 1% y según las previsiones locales es poco probable que mejore hasta antes del 2019 (Santander Trade, 2016). Canadá depende mucho de sus exportaciones siendo su principal socio EEUU, para el 2016 las importaciones que realizó el país desde el mundo sumo un valor FOB de USD 402.971 millones, los principales productos fueron: autos, aceites de petróleo, medicamentos, oro para uso no monetario, partes de vehículos y teléfonos celulares (PROECUADOR, 2017). El sector de servicios es el que predomina la economía canadiense ya que emplea al 78% de la población y representa dos tercios del PIB y el sector manufacturero representa aproximadamente un tercio del PIB (Santander Trade, 2016). Según datos presentados por el Banco Mundial para el 2015 el PIB de Canadá fue de USD 35.85 millones con un

crecimiento del 1.1% (Banco Mundial, 2016). Canadá importa de Ecuador principalmente: rosas frescas cortadas, cacao en grano, camarones, langostinos, grasas y aceites de pescado, y palmito, todas estas importaciones no petroleras del 2016 realizadas por Canadá fueron de un valor FOB de USD 77.873 miles, fue una variación negativa del 33,5% comparando con el 2015 (PROECUADOR, 2017). El tipo de cambio en noviembre del 2015 disminuyó a su punto máximo llegando a 0,75 USD ya que para el 2014 el tipo de cambio se encontraba en 0,97 USD (Santander Trade, 2016). Para Marzo de 2017 el tipo de cambio de CAD con USD se encuentra en 0,74 USD (Yahoo Finance, 2017).

2.1.1.3 Social-Cultural

Ecuador: Las empresas ecuatorianas dedicadas a la elaboración de tejidos artesanales, o que se encuentran en el mercado textil son pocas, según un boletín presentado por PROECUADOR en el 2015, existían 10 asociaciones ecuatorianas de pequeños artesanos presentes en Ecuador, la mayoría de ellas dedicadas a la elaboración de prendas de vestir con decorados bordados a mano, entre ellas: Textsal en la provincia de Bolívar, y Sarum Maky Yachay en Imbabura; estas asociaciones venden sus productos por la web, gracias a una gestión realizada por PROECUADOR desde noviembre del 2015 están presentes en la plataforma virtual de moda étnica más importante a nivel mundial "Ethical Fashion Forum" (Proecuador, 2015). En la provincia de Cañar, se encuentra una organización indígena dedica a la fabricación de lana de alpaca, la cual es 100% natural y 100% artesanal. La organización tiene por nombre Tucayta y se dedican a la valorización de la fibra de alpaca como alternativa productiva ecológica y sostenible (Tucayta, 2017).

Canadá: El mercado canadiense se caracteriza por ser muy exigente y estar siempre informado, por lo que buscan productos/servicios que realmente satisfagan sus necesidades, por lo que es muy común que los clientes canadienses pidan una devolución de su dinero si el producto adquirido no cumple con sus expectativas (Proecuador, 2016). El mercado canadiense tiene una alta conciencia social y ambiental y se encuentra dispuestos a pagar más

por un producto en donde ellos conocen que la empresa tiene buenas prácticas sociales (Proecuador, 2016). Canadá tiene COMERCIO JUSTO (FAIR TRADE) esto significa que se espera que las empresas que están vendiendo en su país tengan un modelo de negocios en donde se mejore la vida de las personas que elaboran los productos que se venden, esto significa que los consumidores buscan el verdadero compromiso de la empresa. Según una investigación realizada por Independent GlobeScan el 89% de los consumidores canadienses que han visto la etiqueta de FAIRTRADE, confían en ella. Se puede acceder a obtener una licencia para marca Fair Trade, por medio de la CECJ (Coordinación Ecuatoriana de Comercio Justo), esto beneficiaría los productos a ser exportados, debido a que el mercado objetivo prefiere estos productos y por lo que la cantidad de exportaciones que se realicen aumentarían. El clima canadiense favorece a la adquisición de estos productos, el país tiene cuatro estaciones bien definidas: verano, invierno, primavera y otoño, en donde las temperaturas van de 25° en verano a -2° en invierno, considerado un clima frío (Global Culture, s.f).

2.1.1.4 Tecnológico

Ecuador: En cuestión de logística desde Ecuador a Canadá se tiene dos formas de transporte: vía aérea y vía marítima. Hay dos aeropuertos principales en Canadá que manejan carga en gran cantidad, está el aeropuerto de Pearson en Toronto que mueve el 45% de carga de todo el país y el aeropuerto de Vancouver que durante el 2016 manejo 281 mil toneladas de carga (Proecuador, 2017). Para hacer llegar productos a Canadá por vía marítima hay que tomar en cuenta que únicamente se transporta carga a granel, esto se da en transporte de carga interna como de manera internacional, los principales puertos del país son Vancouver, Montreal y Toronto, este último siendo el más relevante ya que para el 2016 fue el puerto que recibió la mayor carga ecuatoriana un 38% de valor FOB, a su vez es el principal puerto de Canadá. En Ecuador hay varias navieras que van hacia Canadá tomándoles un promedio de 20 a 35 días de tránsito, esto dependiendo de la naviera y el puerto destino (Proecuador, 2017). Por el creciente cambio tecnológico se han creado maneras para que pequeñas empresas puedan realizar el envío de sus

productos de una forma más ágil y sencilla, como es el caso de plataforma Exporta Fácil, el cual es un sistema de envío ágil por medio de envíos postales, este sistema está orientado a facilitar la exportación de artesanos, micro, pequeños y medianos empresarios, emprendedores y actores de la economía popular y solidaria del país funciona de una manera simple, se debe hacer el registro en la página web, iniciar la solicitud de envío y llenar el formulario DAS (Declaración Aduanera Simplificada), los envíos no pueden exceder los 30kg (Exporta Fácil, 2017)

En cuestión a maquinaria, la creciente globalización ha permitido que la mayoría de países del mundo puedan mejorar sus procesos productivos gracias a la creación de maquinarias con mejores funcionamientos y tecnologías más ágiles, es por esta razón que el sector textil ha logrado diversificar la producción incluyendo otro tipo de fibras como son: algodón, poliéster, nylon, lana y seda, pero está latente la preocupación por los aranceles fijados a las maquinarias para producción (Ekos, 2015).

Canadá: Canadá tiene 32.000 empresas en el país de las cuales 2.300 empresas se dedican a multimedia, el país es líder en la industria de la comunicación inalámbrica, las redes inalámbricas de Canadá cubren más de 1.3 millones de km², redes que llegan a Alemania, Reino Unido, Italia y Finlandia. Según Logistics Performance Index del Banco Mundial, para el 2016 Canadá se encontró en el puesto número 14 del mundo con puntaje de 3,93 en cuanto a desempeño logístico, el índice varía de 1 a 5, donde los puntajes que más se acercan a 5 significa que tienen un mejor desempeño, se analiza los siguientes factores: eficiencia aduanera, calidad de la infraestructura, competitividad de transporte internacional de carga, competencia y calidad en los servicios logísticos, capacidad de seguimiento y rastreo a los envíos y puntualidad en el transporte de carga (Proecuador, 2017). Canadá se encuentra en la punta como uno de los países más prometedores del mundo, si bien es cierto el país se ha desarrollado tecnológicamente, la industria manufacturera ecuatoriana no se ve afectada debido a que la producción de los tejidos se hará en Ecuador.

2.1.2 Fuerzas de PORTER

Se analizará el sector de venta al por mayor de textiles, en la Venta al por mayor de accesorios de vestir guantes, corbatas, incluye paraguas y tirantes, etc. Con código CIIU G4641.22 (Clasificación Industrial Internacional Uniforme de todas las actividades económicas).

2.1.2.1 Amenaza de nuevos competidores

Canadá es un mercado que el Ecuador no ha explotado mucho en tema de tejidos elaborados a mano, actualmente en el mercado canadiense el tipo de productos que se busca exportar no se encuentran en circulación, según Karla Laverde (2017), posible consumidora de estos productos, menciona que los únicos artículos artesanales ecuatorianos en Canadá son artesanías comunes: manteles bordados a mano, collares, pulseras, sombreros de paja toquilla, etc. No existen barreras de entrada existentes a estos productos, fuera de los comunes, según Darío Vera (2017), importador canadiense de productos textiles, se debe pagar un impuesto de entrada al país en la aduana canadiense, este impuesto es asumido por el comprador, este impuesto inicia desde un rango de 4,8% del valor total de la carga y el cual aumenta dependiendo de la cantidad de productos que ingresen. Por otro lado Canadá no tiene restricciones a la importación de estos productos, Ecuador y Canadá son miembro de un SGP (Sistema Generalizado de Preferencias), Canadá otorga este SGP a países en desarrollo dándole preferencias arancelarias a determinados productos, dentro de este sistema se encuentran los tejidos hechos a mano, adornos o accesorios cosidos a mano, los cuáles deben llegar con un certificado de artesanía calificada, especificados en la partida mencionada con anterioridad *61179090- Partes de prendas o complementos (accesorios), de vestir, de punto o de ganchillo*. Como se menciona en la Guía de Etiquetado para Alimentos y Productos Textiles elaborado por Proecuador; Canadá solicita que la etiqueta de productos textiles sea legible y accesible al consumidor cuando vaya a realizar la compra del producto, para el comercio de tejidos se debe mencionar en la etiqueta el nombre genérico del material con el que está elaborado y posteriormente la marca comercial canadiense registrada que sea la correspondiente a la fibra, hilo o tejido. (Proecuador,

2016). No existen barreras al comercio en Canadá por lo que hay fácil ingreso de este tipo de importaciones y existe la amenaza de nuevos competidores, sobretodo de empresas que se dediquen a la fabricación de tejidos y manejen economías de escala, es decir que, por el uso de maquinaria y alta tecnología su producción sea masiva y el costo unitario menor.

2.1.2.2 Amenaza de sustitutos

Los productos sustitutos a los tejidos que se van a exportar son abrigos, suéteres y chompas que son utilizadas para abrigar en climas fríos. Dentro de estos productos tenemos en el mercado canadiense a la empresa *CANADIAN GOOSE*, una empresa dedicada a la fabricación de chompas, gorros, guantes y bufandas a base de plumas de ganso (Canadian Goose, 2017). La empresa es el mayor productor textil en el mercado canadiense, para el 2016 tuvo ganancias de 27 millones de dólares e ingresos de 291 millones de dólares, es una marca nacional con 60 años en el mercado canadiense, cuenta con locales grandes en todo el país, teniendo su matriz en Toronto y abriendo en el 2016 una tienda fuera del país, en Estados Unidos en la ciudad de Nueva York (Canadian Goose, 2017). Existen a su otras empresas canadienses dedicadas a la fabricación de accesorios para invierno, como la empresa *KOMBI* dedicada a la fabricación de guantes, medias y resto de accesorios para el frío, cuenta con tiendas en Canadá y en 20 países alrededor del mundo (Kombi, 2017), al igual que las empresas *KAMA*, *ARTIC BAY*, cuyos principales productos son: bufandas, gorros, guantes y chompas para el invierno. Estas cinco empresas son las principales fabricantes de accesorios para el invierno en Canadá, cada una de ellas cuenta con tiendas nacionales e internacionales, cabe mencionar que la empresa Artic Bay, está dirigida a una clase alta de clientes, mencionando es su página web que venden lo mejor en moda de lujo (Artic Bay, 2017). Debido a la importancia de las marcas canadienses dedicadas a la fabricación de estos accesorios y el posicionamiento de cada uno de ellas tanto nacional como internacional, el poder de productos sustitutos es **alto**.

2.1.2.3 Poder de negociación de los clientes

Los potenciales clientes del producto a comercializar tienen una amplia gama de accesorios a su elección. Los clientes canadienses toman en cuenta cinco cosas al momento de realizar una compra: Precio, la experiencia previa, la etiqueta del producto, la recomendación de familia/ amigos y exhibición en la tienda (Procolombia, 2013). Por otro lado, hay empresas en Canadá dedicadas a la importación de estos accesorios, como se mencionó en el análisis del entorno externo el principal socio en accesorios de invierno es China. En Canadá existen alrededor de 159 empresas que se encuentran importando estos accesorios (ver anexo N°2). Dentro de las empresas que importan estos accesorios, se encuentra la empresa “*Inkspired*”; Darío Vera es el propietario de esta empresa e importa prendas y accesorios de vestir desde hace 10 años, esta empresa será la empresa importadora de los accesorios, se encargará de la distribución de los productos en el país destino y en las ciudades seleccionadas. Así como también la importadora “*Anex Imports Ltd.*” Fundada en 1999 en China y re localizada en Canadá unos años después, la empresa está dedicada a la importación de diversos accesorios y artículos que se encuentran a la moda, cuenta con oficinas en China, Canadá y Estados Unidos, dando a sus clientes diversidad en productos y alta calidad (Anex Imports Ltd., s.f). Debido al alto número de empresas importadoras y su experiencia en el sector textil el poder de negociación de los clientes es **bajo** debido a que existen más de un posible cliente para que realice la importación de los accesorios, por lo que no existiría una presión en la negociación de compra, ni de cantidad a recibir.

2.1.2.4 Poder de negociación de los proveedores

Según información proporcionada por Trademap, para el 2015, Canadá importó estos productos de China y Estados Unidos siendo estos dos países los primeros en la lista de proveedores del país pero China fue el principal proveedor con un 29,27% de participación en importaciones canadienses de estos productos (Trademap, 2016). Dentro de la lista de proveedores se encuentran también, México en una tercera posición, Italia, República Dominicana, Bangladesh, Tailandia, entre otros. Dentro de Ecuador existen

varias asociaciones de tejedores y artesanos dedicados a la fabricación de prendas de vestir y accesorios de vestir como son bufandas y gorros de lana, entre ellos se tiene a la Asociación de artesanos TEXSAL, en la provincia de Bolívar, dedicados a la fabricación de prendas de vestir a base de lana de alpaca (Proecuador, 2015) así como también artesanos independientes como es el caso de Amparo Arellano en la ciudad de Atuntaqui, dedicada a la fabricación de accesorios de vestir; bufandas y gorros a base de lana de alpaca. Como se mencionó con anterioridad, hay organizaciones en la provincia de Cañar que están dedicadas a la transformación de forma artesanal, de la lana de alpaca y de la misma manera, se dedican al tejido de bufandas, gorros, ponchos y demás prendas, como es el caso de Tucayta, quienes a más de transformar el pelo de alpaca en lana, la tinturan para que tenga colores vivos y llamativos. Dichas asociaciones se convertirán en proveedores para la empresa, trabajando con la última mencionada; Tucayta. Debido a que existen más asociaciones dedicadas a esta labor, teniendo a 10 asociaciones registradas en Proecuador, cada una con un promedio de 20 a 30 artesanos y cada una de ellas cuenta con una producción de promedio de 200 a 300 artículos al mes (AITE, 2017), hace factible la producción necesaria para ser enviada al país destino de la misma manera el encontrar nuevos proveedores nacionales es sencillo por lo que la amenaza de los mismos es **baja**.

2.1.2.5 Rivalidad entre los competidores

Dentro de la industria de la venta al por mayor de accesorios de prendas de vestir, en Canadá existen empresas dedicadas a esto, como es la empresa *SIMI*, la cual vende productos de invierno a pequeños minoristas en Canadá, teniendo colecciones de primavera-verano y otoño-invierno alrededor de Canadá (Simi, s.f). Por otro lado está la empresa *TOQUE*, quienes además de vender al por mayor a minoristas en Canadá, accesorios para invierno, también venden prendas y accesorios deportivos, se encuentran ubicados en Ontario y British Columbia (Toque, s.f). En Ecuador, existen empresas dedicadas a la venta de estos productos, como es la empresa *PAQOCHA* en la ciudad de Quito, quienes disponen de tiendas en el centro histórico de la ciudad y en

Cumbayá. Paqocha, fue fundada en el año 2006 y cuenta con un proceso completo de elaboración de los tejidos (Paqocha, s.f). A su vez en Ecuador existe la empresa *INGA ALPACA*, que cuenta con un diferente proceso de elaboración de los tejidos pero que a su vez se encuentra en la industria de la venta al por mayor, la empresa se encuentra en el mercado desde el año 2000, experimentando la exportación de sus productos a Canadá y Estados Unidos, a diferencia de Paqocha, Inga Alpaca, no dispone de tiendas propias, la empresa vende al por mayor a tiendas ubicadas en lugares donde se recibe a extranjeros, la transformación de la lana se la realiza por máquinas propias de la empresa y el tejido está a cargo de mujeres de la ciudad de Quito (Inga Alpaca, s.f). La rivalidad entre competidores es **alta** debido a que tanto en el país destino como en el país de origen, existen empresas dentro de la industria de la venta al por mayor de accesorios de vestir, además de esto, son empresas que ya cuentan con años de experiencia y como Simi, la empresa Canadiense, es la principal en venta al por mayor alrededor del país.

Conclusiones análisis externo:

- El creciente apoyo por parte del gobierno ecuatoriano a la producción nacional y de pequeños productores o artesanos, ha llevado que varias PYMES que se encuentran en el sector de la elaboración de tejidos artesanales tengan la oportunidad de vender sus productos en otros países, sea vía internet o realizando un proceso de exportación.
- El SGP que mantiene Canadá con Ecuador ayuda a que productos artesanales entren al mercado canadiense sin algún tipo de tarifa arancelaria, siempre y cuando los productos sean elaborados por artesanos individuales y que los productos no incluyan maquinaria para la elaboración de los mismos.
- Si bien es cierto, entre los principales productos exportados por Ecuador a Canadá no se encuentran los tejidos artesanales, sino únicamente productos agrícolas, factores como la elaboración artesanal de los productos, el comercio justo, que la elaboración de los tejidos sea

realizado por tejedoras ecuatorianas y el clima del país destino hacen de estos productos llamativos para entrar en el mercado canadiense.

- El mayor competidor en el país destino es una empresa que vende al por mayor accesorios para el invierno y su distribución es nacional e internacional, teniendo canales de distribución en Canadá, Estados Unidos y Europa. Debido a sus años de trayectoria en la industria y su facilidad de entrega la hacen la primera en la industria, haciendo fuerte la competencia en el país destino.
- Debido a la experiencia del importador en el mercado canadiense, se facilita la llegada de los mismos al consumidor final, gracias al reconocimiento de la empresa en las ciudades a ser exportados los productos y los canales de distribución que posee el mismo. Como existe un alto número de empresas dedicadas a la importación de accesorios para invierno, la posibilidad de aumentar importadores para abarcar más ciudades del país, es de beneficio para el plan de exportación.
- La aceptación de empresas que manejen un comercio justo y que sus productos tengan una elaboración "verde" es decir que la fabricación de los productos no afecten al medio ambiente por medio de los consumidores canadienses hace que estos productos artesanales sean más llamativos para el mercado, ya que se pide que este tema esté especificado en la etiqueta del producto.
- Por último al realizar la matriz EFE (*ver anexo N°3*) se puede observar que se obtuvo un puntaje de 3.31, puntaje mayor al promedio, por lo tanto se puede aprovechar más las oportunidades que la industria ofrece y así contrarrestar las amenazas de la misma, tanto en Ecuador como en Canadá.

3 ANALISIS DEL CLIENTE

3.1 Investigación cualitativa y cuantitativa

Para el análisis del cliente se realizaron 10 encuestas a posibles consumidores, 2 entrevistas a posibles consumidores del producto en el país de destino y 2 entrevistas a expertos de la industria textil en Canadá y en Ecuador, se procederá con el análisis de las respuestas de las encuestas y las entrevistas realizadas.

3.1.2 Investigación cualitativa

Para las **entrevistas** se escogió a dos personas ciudadanas canadienses interesados en productos artesanales del Ecuador. Las preguntas realizadas fueron dirigidas para identificar cómo se comporta el consumidor y que esperarían ellos de los productos a ser exportados así como la tendencia en compra. Según la entrevista realizada a Karla Laverde y Chris Yacub, posibles consumidores de los accesorios, en Canadá y en las ciudades mencionadas no hay lugares en donde se encuentren a la venta artículos artesanales, supieron mencionar que existen lugares hispanos, en donde hay tiendas ecuatorianas que venden artesanías decorativas para casas y sombreros de paja toquilla, pero no específicamente accesorios de prendas de vestir o accesorios de invierno que para el mercado canadiense son indispensables en los meses de clima frío, de la misma manera mencionó que para los consumidores canadienses el adquirir una artesanía de otro país es muy llamativo y que es por esta razón que el precio de los mismos no es muy relevante para ellos, estarían dispuestos a pagar por estos productos 30 CAD que en dólares americanos son 22, 60 USD.

Con respecto a empresas canadienses que vendan estos productos y que satisfagan las necesidades del cliente, mencionaron que existe una empresa que tiene por nombre "Canadian Goose", una marca canadiense que se dedica a la venta de productos para el invierno, es "*made in Canada*" o "hecho en Canadá", por lo que es una empresa importante en el sector de textiles de Canadá, tiene tiendas en todo el país y algunas ciudades del mundo, por lo que

es la principal empresa para la compra de artículos de invierno, de la misma forma mencionaron que debido a los insumos, plumas de ganso, que se utiliza para la fabricación de estos productos, los mismos son demasiados caros y sobrepasan el presupuesto que se destina para la compra de bufandas, gorros y demás artículos necesarios para esta estación del año. Para ellos que los artículos artesanales ecuatorianos estén colocados en centros comerciales de Canadá sería llamativo para consumidores de clase alta del país, ya que mencionaron que las personas de clase alta compran todo sin importar el precio de los mismos, para Karla Laverde y Chris Yacub, es muy importante al momento de realizar la compra el tejido de los productos, así como el diseño, preferirían que el diseño de los tejidos sea nativo de Ecuador y que reflejen la cultura del país de origen.

En la entrevista realizada a Karla Laverde y Chris Yacub supieron mencionar que los productos a ser comercializados en el país destino serán bien recibidos en centros comerciales en pequeñas islas de venta en donde estén a la vista de las personas que pasan por el centro comercial y de la misma manera poder visualizar la marca de origen de los mismos. El principal centro comercial en Toronto es Yorkdale Shopping Centre, le sigue Vaughan Mills y por último está Toronto Eaton Centre, son los tres principales centros comerciales en la ciudad, para Ottawa mencionaron que el centro comercial más concurrido es St. Laurent Centre. Para los dos entrevistados el empaque de estos productos debe ser un empaque ecológico, como fundas de cartón reciclado, para ellos esto realzará la imagen de los productos y atraería a que más personas se interesen a adquirirlos.

La primera **entrevista a expertos** se la realizó a Darío Vera, mencionado con anterioridad, Darío es ciudadano canadiense y actualmente se encuentra dentro del negocio textil importando prendas de vestir desde China, se encuentra en el mercado canadiense por 10 años, tiene una isla de sus productos en Yorkdale Shopping en Toronto y otra isla en St. Laurent en Ottawa, se encuentra ampliando su negocio abriendo en la actualidad su propia línea de ropa. Para poder iniciar con su negocio invirtió un total de 500 USD

para importar solamente camisetas y pantalones. Como importador experimentado en este sector, mencionó que los productos que son procesados totalmente por máquina tienen que pagar un 10% de impuestos en la aduana, como son sus los productos que él importa en la actualidad, estos impuestos son especificados por clases de los productos, mientras más maquinaria se involucra en la producción, más alto es el valor del impuesto. Los tejidos artesanales se encuentran en una clase baja por lo que mencionó que el valor a pagar en aduana de un impuesto va desde 4% al 7% del valor total importado. Como se mencionó en las fuerzas de Porter, Darío Vera, será el importador de los tejidos artesanales que se van a exportar a Canadá por lo que en la entrevista se mencionó que la mejor forma de distribución de los mismos es que él como importador calificado reciba los productos y se encargue de la venta dentro de los centros comerciales, manteniendo la marca ecuatoriana.

Con respecto a la venta de tejidos artesanales, Darío supo decir que por la situación climática del país, la venta de estos productos si es estacional, en otoño e invierno la temperatura del país puede llegar a números muy bajos, siendo la más baja en el invierno 2016 de -6° , por lo que la necesidad de bufandas y gorros incrementa en estas estaciones, de la misma manera mencionó que el hecho de que en estas estaciones los productos incrementen sus ventas no quiere decir que en el resto de estaciones no se vendan ya que en la experiencia que él tiene en este sector, sabe que a los consumidores les gusta estar a la moda y siempre están buscando algo más para estar acorde a las tendencias en cuestión de vestimenta, por lo que la gente busca mucho accesorios para complementar su atuendo y si es que los mismos son hechos a mano por indígenas o por comunidades de otros países agregaría valor al consumidor y sobre todo al producto que va a ser vendido, por lo que las bufandas y gorros ecuatorianos serían el accesorio extra que las personas buscan para completar su vestimenta. Darío mencionó que el mercado en Canadá es muy sensible a las historias contadas detrás de un producto, mencionó que si los productos son elaborados artesanalmente sería de mucha ayuda que los consumidores finales conozcan el proceso de elaboración por

medio de videos o campañas en redes sociales en donde se muestra a los artesanos tejiendo los productos que están comprando, esto atraerá a más personas a comprarlos y dará un valor agregado a los mismos, ya que las personas se sentirán parte de una cultura diferente a la de ellos, de la misma manera que los consumidores sepan a qué personas están ayudando con la compra de estos productos, es decir que la empresa tenga una historia social detrás de cada producto que se vende.

La segunda **entrevista a expertos** se la realizó a Marilu Cordovéz, dueña de la marca INGA ALPACA en la ciudad de Quito, tiene 7 años de experiencia laboral en la industria, su empresa está dedicada a la elaboración de tejidos artesanales con lana alpaca su enfoque central de venta son tiendas en la ciudades de Quito y Cuenca en donde existe un gran tráfico de personas extranjeras, ya que son las personas que más compran este tipo de productos. Mencionó en la entrevista que ellos elaboran su propia lana con maquinaria importada y especializada a la fabricación de hilos exóticos, la elaboración del producto final es hecho a mano por personas que viven en la ciudad de Quito. Con respecto a los consumidores ecuatorianos, mencionó que la tendencia es decir que estos productos son caros, aprecian el elaborado, confección pero para ellos el precio es demasiado caro por lo que es importante el exportar, actualmente la empresa no se encuentra exportando por una situación interna de la empresa que prefirió no mencionarla. Al preguntarle sobre las barreras que encontró al momento de iniciar su negocio dijo que la principal barrera fueron los tejedores, ya que le tomo mucho tiempo encontrar a buenos tejedores, ver la calidad del tejido ya que al momento de encontrar un buen tejedor se lo contrataba pero después de un tiempo su calidad de tejido disminuía y el tejido perdía valor; mencionó que la calidad del tejido de parte de la mano de obra que ella tiene no es uniforme, esto le llevó un tiempo hasta que decidió tener a personas específicas para cada producto que ella vende y cierta persona está encargada de tejer bufandas, otra teje gorros, otra hace ponchos y otra persona confecciona cobijas. En cuanto a las ventas de la empresa mencionó que en el país son estacionales y como marca participan en ferias que se organizan en el país como es la feria "El gran Bazar" en Navidad

en donde la empresa incrementa sus ventas, de la misma manera suele participar en otra feria por el día de la madre pero este año decidió no participar de la misma porque siente que no se va a vender productos por la situación económica que enfrenta el país.

Para Marilu, el consumo de estos productos va a incrementar con el tiempo, primero porque son productos necesarios y segundo por las cualidades de los mismos. La lana de alpaca es una lana hipoalergénica y térmica por lo que la gente prefiere comprar este tipo de productos ya que la sensación de usarlo es mejor que la de una lana acrílica. El medio de promoción más efectivo para ella han sido las redes sociales; cómo Instagram, Facebook y la página web de la empresa, supo mencionar que en la actualidad a los productos artesanales que se encuentran en el mercado les falta mucha calidad y acabado. Para ella el apoyo del gobierno ha sido básicamente con las ferias artesanales que organizan y en donde como empresa han podido participar, han participado en ferias en Colombia y en unos meses participarían en una feria en Las Vegas. Los productos de INGA ALPACA actualmente tienen los siguientes precios: una gorra cuesta al detalle 40 USD y una bufanda cuesta igual al detalle 89 USD, estos precios incluyen la mano de obra, el peso del producto, el tejido y la cantidad de insumos. Al por mayor los productos tienen un precio de: las gorras a 23 USD y las bufandas a 50 USD supo mencionar que los importadores de estos productos duplican o triplican el precio al que el exportador les vende, dijo que los extranjeros aprecian mucho estos productos y que en mercados internacionales son bien recibidos sin importar el precio al que se venda.

3.1.3 Investigación Cuantitativa

Cómo se mencionó con anterioridad las encuestas se las realizaron a una muestra descriptiva de 10 personas, en el mercado destino y al segmento ya definido, que son hombres y mujeres de 18 a 40 años de edad en las ciudades de Toronto y Ottawa. Los resultados de estas encuestas son los siguientes:

El 100% de las personas encuestadas consideran el uso de bufandas y gorras dentro de su atuendo y en cuanto a la periodicidad de compras los

encuestados prefieren comprar estos productos de manera trimestral, en donde el 60% de las personas encuestadas gasta de 31 a 40 USD por estos productos, 10% gasta de 21 a 30 USD, 10% gasta de 10 a 20 USD y 20% más de 50 USD. Se les preguntó también en el caso de que no compren estos accesorios, con que otros productos los reemplazan el 50% de los encuestados respondió que reemplaza a bufandas y gorros con sacos de lana y un 40% con abrigos largos. Del total de encuestados 60% de los encuestados manifestaron que compran estos accesorios debido al clima frío de su país y el 40% mencionó que compra por moda, como se conoce, Canadá se caracteriza por ser un país con clima frío por lo que las personas acuden a estos accesorios para protegerse en las fechas de invierno y otoño.

Se les preguntó qué factores toman ellos en cuenta al momento de realizar la compra de estos accesorios, siendo el orden de importancia el siguiente: 1. textura; 2. diseño; 3. calidad; 4. tamaño; 5. precio; 6. empaque. El precio y la forma del empaque son cosas poco importantes para el potencial cliente, no se fijan mucho en el precio ya que la mayoría de encuestados respondió que el precio es un factor poco importante al momento de adquirir estos accesorios al igual que el empaque. También se les preguntó si han escuchado algo sobre los tejidos artesanales ecuatorianos a lo que un 50% respondió que no han escuchado nada sobre tejidos ecuatorianos, mientras que el otro 50% de encuestados respondieron diciendo que han escuchado que los tejidos ecuatorianos son suaves, tienen buena textura, están a la moda y que son calientes. Cabe recalcar que el 100% de las personas encuestadas personas encuestadas dijeron que están dispuestas a adquirir bufandas y gorros de lana ecuatorianos, siendo una muestra pequeña de personas se puede apreciar que existe una aceptación de compra de bufandas y gorros hechos de forma artesanal.

En relación a precios se realizó la técnica de Van Westendorp para tener un mejor resultado de precios para los productos que se planean exportar y entender la perspectiva del precio en el mercado destino, se podrá ver los resultados en la siguiente tabla:

Tabla N°2 Precios técnica Van Westendorp encuestas

	BUFANDAS	GORROS
	PRECIO	PRECIO
Considera los tejidos artesanales muy baratos que no compraría	\$ 15,50	\$ 10,00
Considera los tejidos artesanales baratos pero los compraría	\$ 20,00	\$ 15,00
Considera los tejidos artesanales caros pero los compraría	\$ 30,75	\$ 25,50
Considera los tejidos artesanales caros y no los compraría	\$ 35,00	\$ 33,50

El 70% de las personas encuestadas respondieron que les gustaría tener los productos disponibles en pequeñas islas dentro de centros comerciales en las ciudades destino, mientras que el 30% de los encuestados dijeron que les gustaría comprar los productos en tiendas personalizadas de la marca dentro de un centro comercial, al momento de preguntarles sobre el empaque que quisieran recibir al momento de hacer la compra de los productos el 60% de los encuestados manifestaron que les gustaría que el empaque sea de material reciclado, como una funda de papel reciclado. El 100% de las personas encuestadas dijo que desea conocer sobre el producto por redes sociales, sean estas: Facebook, Twitter e Instagram, la información que desean recibir de estos productos para el 90% de los encuestados es sobre descuentos que tenga la empresa y el 10% de los encuestados desea recibir información sobre nuevas colecciones.

Conclusiones:

- Por medio de la investigación cuantitativa y cualitativa realizada, se logró corroborar el hecho de que los potenciales consumidores se interesan mucho por la compra de estos accesorios debido a la situación climática de su país, se ha vuelto una necesidad para ellos, así como también por el hecho de estar a la moda y agregar valor a su atuendo. Por esta razón la venta de estos accesorios incrementa en las estaciones de otoño e invierno, por lo que es importante que durante estos meses se tenga el

abastecimiento necesario para cubrir la demanda en las ciudades segmentadas.

- El diseño y la textura de los tejidos es muy importante para el consumidor, el diseño debe ser llamativo y diferente, si es de otro país, ellos esperan que el producto refleje su originalidad siendo de una cultura diferente a la canadiense, la textura tiene que ser suave y delicada para ellos, el hecho de que sean productos elaborados a mano agrega valor para ellos y calidad al producto también, prefieren que sean elaborados a mano, le da valor al producto que van a adquirir. Se debe tomar en cuenta la historia detrás del producto, su producción, elaboración, empleados, etc. Al consumidor le gustaría saber cómo fueron elaborados los productos que van a usarse, si fueron elaborados por indígenas ecuatorianos, les gustaría verlos tejiendo el producto que están comprando y de la misma manera agregaría valor si la compra que ellos están haciendo ayuda a alguna familia o a una persona, tener la parte social detrás de su compra.
- En Canadá hay sectores de gente hispana en donde se encuentra artesanías ecuatorianas a la venta, decorativos para casas y sombreros de paja toquilla, estos artículos atraen mucho la atención del consumidor canadiense y sin importar el precio de los mismos ellos están dispuestos a comprar, por el simple hecho de ser de otro país, por lo tanto se puede aprovechar esta tendencia del consumidor para vender tejidos artesanales en el país, ya que al ver la textura de los tejidos artesanales ecuatorianos, el diseño nativo del Ecuador y el precio accesible para ellos, lo llevará a tomar una decisión de compra por estos productos. Por medio de la entrevista Darío Vera y las encuestas realizadas a posibles consumidores, se puede tomar la decisión de que la mejor forma de distribución y llegar al consumidor final es por medio de pequeñas islas dentro de centros comerciales en las dos ciudades, el consumidor prefiere adquirir los productos en este lugar.

4 OPORTUNIDAD DE NEGOCIO

Ecuador se caracteriza por su diversa cultura tanto como en costumbres como en vestimenta, cada etnia del Ecuador tiene una vestimenta específica y hay pueblos enteros que se dedican a la elaboración de diversos productos es por esto que en varios pueblos de la sierra es común la venta de productos elaborados artesanalmente, como son: shigras, ponchos, bufandas, gorros, recuerdos, blusas, etc. La calidad de los mismos es apreciada por los extranjeros que visitan estas localidades y las adquieren para su uso personal y también como regalos para sus familiares y amigos. Debido a las entrevistas realizadas a expertos y posibles consumidores en Canadá, se encontró que el mercado canadiense se encuentra dispuesto a la compra de artesanías ecuatorianas.

Dentro del país, la industria manufacturera ha experimentado un pequeño crecimiento ya que en febrero del 2016 representó un 0,33% de crecimiento en el PIB ecuatoriano, según el informe ejecutivo presentado por el Banco Central del Ecuador, dentro de este crecimiento también mencionan que los tejidos de punto o ganchillo, prendas de vestir tuvieron una variación positiva del 17,33% con respecto al año anterior (Banco Central del Ecuador, 2016).

En el país al que se va a exportar, Canadá, no existe la venta de estos productos artesanales, hay lugares conocidos como "downtowns", que en español son los centros de las ciudades; donde se encuentra únicamente artesanías como: adornos, manteles de mesa, pulseras, collares, etc. Bufandas y gorros elaborados a mano y que son necesarios por la situación climática del país no se encuentran con facilidad, como es de conocimiento para muchos, Canadá se caracteriza por ser un país frío donde la temperatura en época de invierno pueden ser demasiado baja. Este punto se comprobó al momento de analizar las respuestas de las encuestas a los posibles clientes del 100% de personas encuestadas el 90% de ellos dijeron que compran estos accesorios debido al clima frío de su país por lo que tener estos accesorios a disposición en su país sería bueno para ellos, por otro lado el número total de personas encuestadas dijo que estarían dispuestas a comprar tejidos ecuatorianos si los

tuvieran en su país, por lo que se pudo ver una oportunidad de negocio y un mercado objetivo en Canadá es por esta razón que se decidió exportar a este país.

El mercado canadiense busca que las empresas que exportan productos para su país tengan un comercio justo. Por esta razón la elaboración de los productos artesanales que están a cargo de pequeños artesanos de pueblos del Ecuador o asociaciones artesanales es un factor que beneficia la exportación de los productos y la venta de los mismos en el país destino, ya que Canadá busca que las empresas que venden productos en su territorio tengan una ley de comercio justo, es decir, que mejoren la vida de las personas que elaboran los productos que esté vendiendo.

Si bien es cierto existen empresas de moda que ya tienen una alta participación en el mercado y que ya se encuentran vendiendo este tipo de accesorios, la propuesta de valor que la empresa ofrece al consumidor la hace competitiva en el mercado, se puede recalcar que el cliente canadiense consume por experiencias previas o por recomendaciones de amigos y familiares por lo que al momento de que adquiriera uno de los productos ofertados y su necesidad se satisfaga se incurrirá en una nueva compra.

La relación bilateral entre Ecuador y Canadá es estable los dos países mantiene un SGP (Sistema Generalizado de Preferencias), sistema en el cual se ven beneficiados productos textiles que Ecuador exporte a este país, el sistema determina que los mismos tienen una preferencia de cero arancel al país destino, por lo que existe una preferencia para ingresar al mercado canadiense.

Debido a este análisis y gracias a que varios factores resultan favorables a la empresa y sobre todo el hecho de que actualmente no hay ninguna empresa ecuatoriana que esté satisfaciendo las necesidades de los consumidores canadienses con estos productos se tomó la decisión de elaborarlos para su futura exportación y satisfacer una necesidad existente.

Es por esta razón que se decidió elaborar bufandas y gorros de lana ecuatoriana para exportarlos a Canadá, estos productos serán elaborados a mano por artesanos calificados del país lo que le da un valor agregado a los productos ya que el acabado del tejido es de alta calidad y no es fabricado por máquinas que muchas veces ponen en duda los tejidos de este tipo. Además de esto, los dos productos tendrán diferentes diseños de tejido y una alta gama de colores para que el cliente tenga variedad al momento de escoger el producto cuando este en el lugar de compra, el empaque del producto al momento de entregarlo al consumidor final también tendrá un diseño diferente que resalte la producción y la calidad de los accesorios, será un empaque elaborado en material reciclado lo que le da un valor agregado a la empresa en general.

5 PLAN DE MARKETING

5.1 Estrategia general de marketing

La estrategia general de marketing para este plan de negocio es la estrategia de diferenciación, debido a que es una empresa totalmente nueva en el país destino y la forma de elaborar los productos es distinta a la de la competencia, de la misma manera se escoge esta estrategia ya que los productos a ser exportados tienen una elaboración distinta, desde la producción del hilado hasta el tejido de los accesorios. La lana que se va a utilizar es lana de alpaca, la cual no es transformada a madejas por medio de máquinas, su transformación es artesanal ya que es hecha a mano por indígenas de la provincia de Cañar del Ecuador, mismos que tinturan la lana de diferentes colores, el cual es otro aspecto de diferenciación; los colores de los tejidos serán variados diferenciándose del resto de accesorios que mantiene los colores naturales de la alpaca que son: café, beige y negro. Lo que se pretende lograr con esta estrategia es que el consumidor sea fiel a los productos y a los beneficios que los mismos le van a brindar, como son: la variedad de diseños en los tejidos, la textura suave de la lana, el mejor acabado para que los productos tengan una larga durabilidad. Aparte de esto el valor agregado de la empresa es el hecho de que los productos están elaborados a mano por

artesanos calificados ecuatorianos lo que da un mejor acabado a los tejidos y agrega cultura al mismo.

Con respecto a la estrategia de internacionalización es la exportación definitiva (régimen 40) de tejidos artesanales ecuatorianos como son bufandas y gorros con una nomenclatura arancelaria para los dos de: 61179090- Partes de prendas o complementos (accesorios), de vestir, de punto o de ganchillo.

5.1.1 Mercado Objetivo

El mercado objetivo de estos productos son hombres y mujeres de 18 a 40 años de edad que vivan en las ciudades de Toronto y Ottawa. Se escogieron estas dos ciudades ya que son las principales del país, Toronto es la ciudad más poblada y Ottawa es su capital.

Se realizó una segmentación geográfica y demográfica para determinar el mercado objetivo y analizar a cuántas personas se puede llegar con la elaboración de los productos. Para el último censo realizado en el país que fue en el año 2011 el total de la población canadiense fue de 33'476.688 personas, en ese mismo censo el dato del total de la población en cada ciudad fue de 2'0615.060 y 883.391 para Toronto y Ottawa respectivamente, tomando la información del último censo realizado en el país el porcentaje de personas entre los 18 y 40 años de edad es de un 35% del total de la población de Canadá, al multiplicarlo por el total de la población en las dos ciudades meta se tiene un mercado objetivo de 1'224.457 de personas, debido a que la producción de los accesorios no se da de una forma masiva, no es posible abarcar todo el mercado objetivo, por lo que se trabajará para alcanzar a 50.000 personas que sería el 4% del mercado meta.

Se puede observar en el siguiente cuadro la segmentación realizada con los datos encontrados al 2011.

Tabla N°3 Segmentación de mercado objetivo

GEOGRAFICO	
Población de Canadá	33.476.688
Población de Toronto y Ottawa	3.498.451
Toronto	2.615.060
Ottawa	883.391
DEMOGRÁFICO	
Porcentaje población 18-40 años	35%
Número de personas	1.224.457
Mercado objetivo	50.000
Porcentaje de mercado	4%

5.1.2 Propuesta de valor










Socios clave  <ul style="list-style-type: none"> -Asociaciones de tejedoras en la sierra ecuatoriana. -Artesanos individuales que se dediquen a la elaboración de tejidos a mano. 	Actividades clave  <ul style="list-style-type: none"> -Publicidad. -Elaboración de los tejidos. -Envío de tejidos a país destino. 	Propuestas de valor  <ul style="list-style-type: none"> -Tejidos artesanales ecuatorianos con diseños llamativos. -Tejido a mano por artesanos calificados. -Tejidos suaves gracias al material, lana de alpaca 	Relaciones con clientes  <ul style="list-style-type: none"> -Generar fidelidad a los productos. -Comunicación constante. 	Segmentos de cliente  <ul style="list-style-type: none"> -Hombres y mujeres de 18 a 40 años. -Habitantes de las ciudades de Toronto y Ottawa.
	Recursos clave  <ul style="list-style-type: none"> -Tejedores calificados -Talento Humano (administrativo) 		Canales  <ul style="list-style-type: none"> -Intermediario-Importador -Isla en centros comerciales a consumidor final 	
Estructura de costes  <ul style="list-style-type: none"> -Sueldos a personal administrativo y mano de obra -Gastos por publicidad, transporte y empaques. 		Fuentes de ingresos  <ul style="list-style-type: none"> -Venta de bufandas y gorros de lana tejidos a mano. -Pagos en efectivo o tarjeta de crédito 		

Figura N°1 Business Model Canvas

La empresa brindará un producto nuevo a los consumidores finales, además de los materiales y la distinta forma de fabricación, elaboración a mano por artesanos calificados ecuatorianos; el consumidor final del producto podrá conocer la manera en que el accesorio comprado fue elaborado. Al momento de adquirir el producto, no será únicamente un accesorio más para su atuendo, tendrá un poco de la cultura ecuatoriana en el mismo, dándole valor a la marca y a la compra. Además se ofrecerá al cliente una variedad de diseños en los

tejidos en esto refiriéndonos a color y punto de tejido, de la misma manera la lana que se utilizará para la elaboración de los tejidos es de procedencia ecuatoriana, será lana de alpaca, la cual da una mejor textura al tejido finalizado, haciéndolo más suave y llamativo para el consumidor.

La estrategia general de posicionamiento que se utilizará es **más por más**, debido a que se ofrecerá un producto mejor al existente en el mercado destino a un precio mayor al del competidor principal en el país destino, la elaboración artesanal de los productos les da un valor agregado a los productos y los consumidores finales en las entrevistas y encuestas mencionaron que están dispuestos a pagar un precio mayor por estos productos debido a su origen y elaboración, de la misma manera los canales que se van a utilizar para llegar a los consumidores finales darán a conocer la propuesta de valor de la marca y de los productos.

5.2 Mezcla de Marketing

5.2.1 Producto

5.2.1.1 Atributos

Los accesorios que se venderán en el país destino son bufandas y gorros de lana de alpaca, los cuáles serán elaborados a mano por artesanos calificados de la provincia de Imbabura. El consumidor podrá obtener algunos beneficios de estos productos como son: suavidad en el tejido el cual no causará picazón como lo hacen otros materiales, protección al clima frío del país y un producto 100% ecuatoriano que incluye en la compra de cada accesorio un poco de la cultura ecuatoriana. Se puede creer que por ser de un material especial como es la lana de alpaca se necesita tener cuidados específicos con el material, pero la lana de alpaca es muy resistente al agua, pero los lavados excesivos pueden dañar su textura y su color, se puede lavar en lavadora pero no excesivamente por esta misma razón. El secado debe ser sobre una superficie de manera horizontal para evitar estiramientos o que la lana se afelpe.

Cabe recalcar que los accesorios a exportar tendrán diseños diferentes y nuevos, siguiendo las tendencias de moda, refiriéndonos a la forma de las

bufandas y no dejando atrás el diseño originario de Ecuador, lo que da al cliente la oportunidad de tener productos de calidad y llamativos (ver anexo 4).

5.2.1.2 Branding

La empresa al igual que la marca de este plan de negocios tiene por nombre "Sapi", sapi es una palabra del idioma kichwa ecuatoriano que significa raíz, se escogió este nombre porque en los accesorios se quiere resaltar la raíz y cultura ecuatoriana, haciendo de cada diseño único y especial para el consumidor.



Figura N°2 Logo Sapi

Como se puede ver en la figura, el logo de Sapi es muy sencillo, se decidió por un logo simple para que el consumidor asocie la marca con sencillez y elegancia al mismo tiempo. Si bien es cierto son tejidos artesanales, pero también se busca que sean accesorios elegantes y formales para los consumidores de los mismos. Se escogió el color verde menta ya que representa serenidad, armonía y juventud, estas características quieren ser reflejadas en la marca ya que se desea que el consumidor vea que la marca es joven al ser una empresa nueva y de la misma forma el hecho de ser una empresa artesanal brinda armonía con el medio ambiente ya que no se incurre en la utilización de maquinarias que contaminan el medio ambiente como la

gran mayoría de textileras en el mundo, el diseño del logo tiene un costo de 300 USD, que será realizado por un solo pago.

El slogan que se escogió es "we love our roots" (amamos nuestras raíces), se decidió que sea en inglés por el país destino de los productos, la frase engloba el significado y la historia detrás de la empresa el ofrecer productos artesanales elaborados con mano de obra e insumos ecuatorianos, el tejido es una actividad muy típica del Ecuador y es una actividad representativa del país. Con todas estas características se busca que los consumidores puedan recordar fácilmente a la empresa, desde su color hasta la palabra poco común en el país destino.

5.2.1.3 Empaque

Como se trata de una exportación de los productos se tendrá más de un empaque, el primario son cajas en donde serán empaquetados los accesorios para el envío, el empaque secundario que es el que recibirá el consumidor son fundas de papel biodegradable, la fabricación de las fundas para entrega al momento de realizar la compra estarán a cargo del importador/intermediario que seguirá las especificaciones de la empresa exportadora en cuestión de diseño y material.

5.2.1.4 Etiquetado

Para poder realizar la exportación de estos productos es esencial que las etiquetas de los productos sean visibles al consumidor, éstas estarán cosidas en la parte posterior de los productos y contendrán toda la información que las entidades reguladoras de Canadá solicitan en esta clase de productos: nombre de la empresa exportadora, porcentaje de materiales usados, indicaciones de lavado. Tendrán etiquetas más grandes por la parte de afuera en donde se encontrarán la marca de los accesorios, el PVP, talla y código de barras.

La etiqueta externa del producto será la siguiente:



Figura N°3 Etiqueta externa cartón

La etiqueta interna del producto será la siguiente:



Figura N° 4 Etiqueta interna tela

5.2.2 Precio

El precio óptimo escogido es un precio de estatus quo, relacionado directamente con el resto de productos similares en el mercado canadiense, lo que evidenciará la calidad del producto y el cumplimiento de la propuesta de valor, sobre los productos de la competencia, destacando las cualidades de los tejidos que respaldan el precio de cada producto.

5.2.2.1 Costo del producto

En lo que corresponde a costos se tiene: mano de obra que es el precio al que los proveedores venderán los productos, costos de envío que incluyen el transporte internacional y el incoterm negociado con el importador que será un

CPT (Carriage paid to o Transporte pagado hasta) en donde el vendedor entrega la mercancía al transportista designado y los gastos de descargue, si es que el contrato así lo define, en este caso no se incluyen los gastos de descargue en el país destino.

5.2.2.2 Estrategia de precios

La estrategia de precio para el intermediario es un precio de punto de equilibrio, con esta estrategia de precio, la empresa recupera los costos fijos y directos, tomando en cuenta el volumen de ventas que se desea tener. Al realizar el cálculo para tener el precio de punto de equilibrio se obtiene que los gorros deben ser vendidos a un precio de \$10,00 y las bufandas a \$14,00, estos precios incluye los costos de producción de los accesorios, como también los costos de exportación, etiquetado y más aspectos que involucran la elaboración de los accesorios. Estos precios dan un margen neto de alrededor del 16% al final de los 5 años, el precio final de venta al intermediario será de:

Tabla N°4 Precios venta al intermediario

BUFANDAS	GORROS
\$14,00 USD	\$10,00 USD

Como se puede observar, las bufandas serán vendidas al intermediario a 14,00 USD que al tipo de cambio actual son 17,72 CAD y los gorros serán vendidos a 10 USD que al tipo de cambio actual son 12,65 CAD, a estos precios de venta, la empresa recupera los costos fijos y directos de producción de los productos.

Como el negocio de la empresa es realizar la venta al importador, para el análisis financiero se tomará en cuenta únicamente los precios de venta al intermediario para realizar la proyección de ventas. No obstante, se realizó una investigación al consumidor final del producto, en donde se obtuvo apreciaciones del precio que estarían dispuestos a pagar por los accesorios, se utilizó la técnica de Van Westendorph para definir un posible precio de venta al público, de la misma manera se tomó en cuenta la percepción de los posibles consumidores con sus respuestas en las entrevistas y encuestas, tomando en

cuenta las respuestas a las preguntas en donde los productos eran considerados muy caros y muy baratos, en donde mencionaron que el precio máximo que estarían dispuestos a pagar serían 30 USD, los precios que se presentarán a continuación son precios que se le aconsejan al importador para la venta al público, los precios son los siguientes:

Tabla N°5 Precios sugeridos de venta al público

BUFANDAS	GORROS
\$26,00 USD	\$20,00 USD

5.2.2.3 Estrategia de entrada

Sapi al ser una empresa nueva en el mercado canadiense, con tejidos artesanales del Ecuador, se utilizará una estrategia de entrada de descreme, en donde se dará a los consumidores un precio mayor al promedio existente en el mercado para poder posicionarlo en la mente del consumidor, ponderando los beneficios del producto en relación a la competencia y, al pasar el tiempo se mantendrán los precios para captar una mayor participación de mercado.

5.2.2.4 Estrategia de ajuste

La estrategia de ajuste de precios será de descuentos en el precio de compras en un periodo específico, básicamente se dará este descuento en los cambios de estaciones y en fechas especiales.

5.2.3 Plaza

5.2.3.1 Estrategia de distribución

La estrategia para distribución es por medio de un intermediario que en este caso es el importador. Como se mencionó con anterioridad, Darío Vera será el importador de los accesorios, quien cuenta con una empresa de productos textiles en el país destino, llama "Inkspired". El producto será enviado desde Ecuador vía aérea al aeropuerto de Pearson en Toronto-Canadá, ya que es uno de los aeropuertos más importantes de Canadá, y el principal en mente cuando se trata de carga. Mueve alrededor de un 45% de carga de todo el

país, cuenta con un espacio de almacén de 1.2 millones de pies cuadrados y procesa anualmente un millón de toneladas métricas de carga. Se tomó la decisión de hacerlo vía aérea debido al tiempo de llegada de los productos al país destino, es de 1 a 2 días de tránsito. Si bien es cierto el enviar los productos por vía aérea puede ser caro, el fee para enviar carga a Canadá por avión es de 3 USD por kg a ser enviado.

5.2.3.2 Puntos de venta

Tomando en cuenta la preferencia de los consumidores encuestados y entrevistados, se venderá los accesorios en pequeñas islas dentro de dos centros comerciales en cada ciudad segmentada; en Toronto el centro comercial es Yorkdale Shopping Centre, ubicado en 3401 Dufferin St, North York, ON M6A 2T9, Canadá y en la ciudad de Ottawa en el centro comercial St. Laurent Centre ubicado en 1200 St Laurent Blvd, Ottawa, ON K1K 3B8, Canadá. La empresa no incurre en ningún gasto de arriendo por las islas, ya que son propiedad del importador, Darío Vera. Sapi tendrá su oficina en la ciudad de Quito, en las calles Granados y Eloy Alfaro, el alquiler de la oficina es de \$500 (ver anexo N°5).

5.2.3.3 Estructura del canal de distribución

El canal de distribución será el siguiente:



Figura N°5 Canal de distribución

5.2.3.4 Tipo de canal

El canal se va a utilizar es un canal indirecto de carácter selectivo, ya que participa un intermediario en el acercamiento al consumidor final. Es un sistema corto debido a que solo participan un intermediario en el proceso de distribución. Este tipo de canal hace que la empresa, Sapi tenga un mejor

control sobre el canal, asegurando de mejor forma la entrega de los productos al consumidor final.

5.2.4 Promoción

5.2.4.1 Estrategia de promocional

La estrategia promocional que la empresa va a utilizar es una estrategia **PULL**, dicha estrategia se refiere a que se enfocan los esfuerzos en el consumidor final, quitando la atención de los intermediarios. Esto permitirá que la empresa obtenga una únicamente la atención de los consumidores finales hacia la marca y a la empresa, dando como resultado una lealtad de parte de los consumidores y forzando al intermediario a comercializar los accesorios por la demanda de los mismos. Esta estrategia lleva a que la empresa dedique la mayoría de sus esfuerzos en la promoción y publicidad de la empresa para ganar la atención de los consumidores, pero si la estrategia es exitosa llevará a que la empresa incremente sus ventas. De la misma manera se trabajará con Proecuador que apoyan de manera eficiente y continua a pymes ecuatorianas que buscan exportar.

5.2.4.2 Publicidad

La publicidad que la empresa utilizará durante sus operaciones son las interacciones en redes sociales, principalmente por Facebook, además de la creación de una página web para que los consumidores estén al tanto de los productos que la empresa se encuentra ofreciendo, como nuevos diseños o nuevos productos que se puedan agregar a la línea de la misma manera la página web permitirá que los consumidores conozcan la historia de la empresa y a profundidad vean la elaboración de los productos. Se participará una vez al año en ferias artesanales, como es la feria realizada semestralmente en Canadá "Toronto Gift Fair", especializada en joyería, regalos, artesanías, decoraciones, ropa entre otros artículos, el estar en esta feria tiene un costo de 17,09 USD por pie cuadrado en un espacio de 100 pies cuadrados. El costo total estimado de publicidad será de:

Tabla N° 6 Costo estimado de publicidad

ACTIVIDAD	COSTO	PERIODO
Redes sociales	20,00 USD	8% de ventas mensuales
Página Web	1.000,00 USD	Un solo pago
Feria artesanal	1.709,00 USD	Una vez al año
Total	2.729,00 USD	

5.2.4.3 Promoción de ventas

Debido a que la venta de estos productos es estacional, por los cambios de clima en el país destino, en los meses donde las ventas son bajas es decir en las estaciones de primavera y verano se puede realizar ofertas haciendo un descuento del 10% en el precio original del accesorio, de la misma manera en días festivos en el país se realizará promociones de 2x1 para incrementar las ventas.

5.2.4.4 Fuerza de ventas

Debido a que el intermediario se encargará de la distribución al consumidor final, no se requiere una fuerza de ventas de parte de la empresa exportadora, Sapi.

5.2.4.5 Marketing directo

Los métodos de marketing directo que se va a utilizar son los siguientes:

Tabla N°7 Marketing directo

Redes sociales	Facebook Instagram	Para esto se contratará a un community manager que estará a cargo del manejo de redes sociales y contenido de la página web, se le pagará un sueldo mensual de \$500
Publicidad en línea	Página Web	

6 PROPUESTA DE FILOSOFÍA Y ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

6.1 Declaración

6.1.1 Misión

Sapi es una empresa ecuatoriana, exportadora de tejidos artesanales delicados, cómodos y a la moda. Elaborados a mano por artesanos calificados con lana 100% alpaca. Sapi busca dar un buen ambiente laboral a sus empleados, pensando en tener un comercio justo y entregar al consumidor final un producto que refleje su responsabilidad social.

6.1.2 Visión

Para el 2022, ser reconocida internacionalmente como la empresa ecuatoriana líder en la exportación de tejidos artesanales a Canadá, gracias a la calidad de sus productos, sus diseños variados, responsabilidad social y variedad de productos.

6.1.3 Objetivos de la organización

Tabla N°8 Objetivos de la empresa

<p>Mediano Plazo</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Lograr un incremento en ventas a finales del tercer año por el aumento de un nuevo importador. • Cumplir para el tercer año con el 10% del nivel de ventas proyectado. • Tener para el segundo año de operación, un incremento de al menos 100 unidades, entre los dos productos.
<p>Largo Plazo</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Generar para el 2023, \$100.00 USD en ventas en países de la Unión Europea. • Añadir para el 2023, cinco nuevos productos al catálogo inicial, incluyendo sacos casuales elaborados a mano con el mismo material, cardigans para hombre y mujer, gorros para niños, guantes y ponchos. • Tener para el 2024 una tienda virtual en donde las personas puedan hacer compras de los productos en línea, con

	catálogos completos de los productos, observar el material y color.
--	---

6.2 Plan de Operaciones

Las operaciones de la empresa consisten de procesos necesarios para llevar el producto al consumidor final, los mismos forman el modelo de negocio de la empresa, estos procesos son: pedido a los proveedores, seguimiento de la elaboración y envío de los productos por los artesanos designados, pago a los proveedores por el producto final y envío al importador.

6.2.1 Ciclo de operaciones

Sapi tiene la siguiente cadena de valor:



Figura N°6 Cadena de valor

- **Incoterm**

Como se mencionó con anterioridad el incoterm que se negoció con el importador/comprador es un CPT, este incoterm funciona con todos los tipos de transporte y no cubre los gastos de seguro de la carga ni el descargue de la misma al momento que llegue al país destino. Como se puede observar en el siguiente cuadro, el comprador incurre el gasto de seguros de la carga, como los demás gastos de descargue y transporte interno.

Tabla N°9 Obligaciones del importador y exportador por Incoterm CPT

Costos del vendedor (exportador)	Embalaje y verificación	Carga en local	Transporte interior	Trámites aduaneros de exportación	Costo del transporte principal					
Costos del comprador (importador)						Seguro de la carga	Costos de descargue	Trámites de importación	Transporte interno	Descarga en el local

Adaptada de Foreign Trade, sf

- **Transporte**

Para poder enviar la carga a Canadá se tiene dos opciones: vía marítima y vía aérea, ambas vías de transporte son buenas opciones para que la mercadería llegue al país destino. A continuación se procederá a analizar ambos transportes para escoger el más conveniente.

Tabla N°10 Comparación medios de transporte

CARACTERÍSTICAS	MARÍTIMO	AÉREO
Precio	\$1 000	\$3,00 por kg
Tiempo de llegada	17 a 20 días	1 a 2 días
Costos de exportación (nacionalización)	\$323	\$323

Adaptada de Proecuador, sf.

Analizando estos aspectos, se puede tomar en cuenta el peso de la carga que se va a exportar para calcular el valor que se pagaría en cada uno de los transportes, lo podemos ver en el siguiente cuadro:

Tabla N°11 Comparación de pago por peso de carga

PESO 181 KG-20 CAJAS		
	MARÍTIMO	AÉREO
PRECIO	\$ 1.000,00	\$ 543,00
COSTOS DE EXPORTACIÓN	\$ 323,00	\$ 323,00
TOTAL	\$ 1.323,00	\$ 866,00

Como se puede ver el realizar el envío por un transporte aéreo es más factible debido a que el precio es más barato que un envío por vía marítima, por esta razón y por el tiempo que le toma a la mercadería llegar al destino se escoge el modo aéreo, la mercadería llegará al aeropuerto de Toronto Pearson, dentro del país de origen la mercadería

será enviada por los proveedores a la empresa por medio de la agencia de entregas SERVIENTREGA, el costo de este transporte será cubierto por los proveedores.

- **Documentación de exportación**

Los documentos que se necesitan para poder realizar una exportación correcta a Canadá son los siguientes:

- Documento de embarque
- Factura comercial
- Lista de empaque
- Declaración aduanera

(Proecuador, 2017)

6.2.2 Flujo de procesos

El proceso de elaboración y entrega al consumidor final de los productos está detallado a continuación, en donde se puede ver que se tiene cinco macro procesos: pedido del importador, diseño, pedido al proveedor, entrega a empresa, exportación, punto de venta, post venta:



Figura N°7 Procesos de la empresa

Para cada proceso de la empresa hay una persona responsable del mismo, la cual tiene por responsabilidad el entregar un producto que respalde el cumplimiento de la tarea, se muestra a continuación el detalle de cada proceso:

Tabla N°12 Procesos, responsables, producto, tiempos estimados

PROCESO	RESPONSABLE	PRODUCTO	TIEMPO	SUELDO	REQUERIMIENTO
Diseño de accesorios	Diseñador	3 modelos de cada accesorio	7 días	\$ 500,00	-
Envío diseños a proveedor	Gerente de Operaciones	revisión de diseños	1 día	\$ 700,00	-
Entrega de pedidos a la empresa	Gerente de Operaciones y Asistente de Operaciones	Inventario de accesorios, revisión de calidad y del etiquetado	15 días	\$ 187,50	-
Empacado	Gerente Administrativo	empaque de accesorios en cajas para el envío	3 días	\$ 700,00	cajas de cartón 100 un.
Exportación	Gerente Administrativo	envío de accesorios a importador, pago de transporte, documentación requerida	4 días		certificado de origen
Servicio post venta	Community Manager	publicaciones de redes sociales, encuestas de satisfacción	una vez por semana	\$ 500,00	-
Seguimiento distribuidor	Gerente Administrativo	control de ventas en las dos ciudades	una vez al mes		
TOTAL			30 días	\$ 2.587,50	

6.2.3 Requerimiento de equipos y herramientas

Tabla N°13 Equipos y suministros de oficina

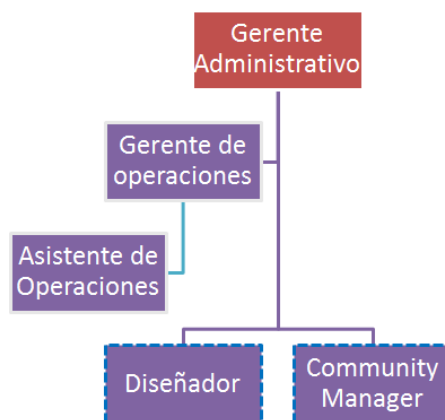
EQUIPOS	CANTIDAD (UNIDADES)	COSTO UNITARIO	IVA 12%	COSTO TOTAL
Equipos de computación				
Laptop HP Pavilion 15-P251NS	2	\$ 359,00	\$ 43,08	\$ 804,16
Sistema de contabilidad	1	\$ 270,00	\$ 32,40	\$ 302,40
Computadora de escritorio	1	\$ 460,00	\$ 55,20	\$ 515,20
Impresora HP scanner	1	\$ 384,99	\$ 46,20	\$ 431,19
Muebles de oficina				
Escritorio de oficina	3	\$ 120,00	\$ 14,40	\$ 403,20
Sillas de oficina	3	\$ 119,00	\$ 14,28	\$ 399,84
TOTAL				\$ 2.855,99

Cabe mencionar que como se trata de una exportación con contrato de mano de obra sin proveer los insumos, la inversión para equipos y herramientas no es alta debido a que no se necesita incurrir en la inversión de varios equipos, de la misma se tomó el IVA del 12% debido a que a partir del 1ero de Junio de 2017 se regresó a este porcentaje.

6.3 Estructura organizacional

La empresa Sapi, estará dirigida por un Gerente Administrativo quien será la persona encargada de la toma de decisiones sobre la empresa, se apoyará constantemente de un Gerente de Operaciones, Asistente de Operaciones, un Community Manager y un Diseñador.

6.3.1 Organigrama estructural



6.3.2 Presupuestos sueldos y salarios

Tabla N°14 Sueldos empleados

AÑO	0	1	2	3	4	5
Sueldo		\$ 31.050,00	\$ 31.388,45	\$ 31.730,58	\$ 32.076,44	\$ 32.426,08
Décimo Tercero		\$ 1.587,50	\$ 1.604,80	\$ 1.622,30	\$ 1.639,98	\$ 1.657,85
Décimo Cuarto		\$ 750,00	\$ 1.125,00	\$ 1.125,00	\$ 1.125,00	\$ 1.125,00
Fondos de Reserva		\$ -	\$ 1.604,80	\$ 1.622,30	\$ 1.639,98	\$ 1.657,85
Aportes al IESS Patronal		\$ 2.314,58	\$ 2.339,80	\$ 2.365,31	\$ 2.391,09	\$ 2.417,15
Aportes al IESS Personal		\$ 1.800,23	\$ 1.819,85	\$ 1.839,68	\$ 1.859,74	\$ 1.880,01
Provisión DecTer		\$ 1.587,50	\$ 1.604,80	\$ 1.622,30	\$ 1.639,98	\$ 1.657,85
Provisión DecCuar		\$ 1.125,00	\$ 1.125,00	\$ 1.125,00	\$ 1.125,00	\$ 1.125,00
Gastos Sueldos		\$ 36.077,08	\$ 38.062,86	\$ 38.465,48	\$ 38.872,49	\$ 39.283,94
Pago Empleado		\$ 31.587,28	\$ 32.298,40	\$ 32.638,19	\$ 32.981,69	\$ 33.328,92
Pago IESS		\$ 4.114,80	\$ 5.764,46	\$ 5.827,29	\$ 5.890,81	\$ 5.955,01
CxP Empleados Periodo		\$ 375,00	\$ (0,00)	\$ 0,00	\$ (0,00)	\$ 0,00
CxP Acumuladas		\$ 12.293,75	\$ 15.013,92	\$ 15.110,13	\$ 15.207,39	\$ 15.305,70

La nómina de la empresa está conformada por 4 colaboradores, el gasto sueldos del primer año será de \$36 077,08 ya tomando en cuenta todos los beneficios de la ley. Los dos gerentes de la empresa recibirán un sueldo de \$700, la asistente de operaciones trabajará con modalidad de medio tiempo y recibirá un sueldo de \$187,5 y tanto el community manager como el diseñador un honorario de \$500 por la entrega de sus productos. Todos los sueldos se encuentran ajustados a los siguientes años según la inflación de los últimos años proyectados por el Banco Central del Ecuador.

6.3.3 Descripción de funciones y puestos de trabajos

- **Gerente Administrativo:** Será el representante legal de la empresa, encargado de llevar a todos los empleados cumplan con su trabajo siguiendo la misión y visión de la empresa. Tomará las decisiones importantes y será a quien se tenga que dirigir el resto de gerentes, de la misma manera será la persona de todos los trámites que conllevan la exportación de los accesorios, tendrá un contrato de tiempo completo.
- **Gerente de Operaciones:** Será el encargado de la logística de la empresa, de hacer el seguimiento de los envíos al importador y el seguimiento de los pedidos a los proveedores, será el encargado de tomar las decisiones con respecto al producto en cuestión de materiales y elaboración, tendrá un contrato de tiempo completo.
- **Asistente de Operaciones:** Será el encargado de realizar los pagos tanto a proveedores como al importador. Apoyará en la logística al Gerente de Operaciones y se encargará del análisis de los procesos internos de la empresa, presentar informes y mejoras para ellos, tendrá un contrato de medio tiempo, se le pagará la mitad del sueldo básico.
- **Community Manager:** Será la persona encargada del manejo de las redes sociales de la empresa, como también de la página web de la misma. Debe generar contenido para la página como generación de notas de prensa que tenga relación con los productos de la empresa, así como la historia, elaboración y personas que los elaboran, tendrá un contrato bajo la modalidad de *freelancer* (persona de libre dedicación), no constará en el rol y recibirá un pago mensual por su trabajo.
- **Diseñador:** Será la persona encargada de los diseños de los accesorios para su posterior elaboración, trabajará con modalidad *freelancer* ya que no es necesaria su presencia diaria en la empresa, se le pagará mensualmente su trabajo, presentando avances y no constará en el rol.

6.3.4 Marco legal

Sapi, será constituida como una compañía de responsabilidad limitada, ya que tendrá tres socios, siendo uno de ellos el mayoritario con un 70% del total del monto de la participación social y los otros dos socios sumarán el 30% del monto de la participación social. Al ser una empresa con responsabilidad limitada los socios únicamente tienen que responsabilizarse por sus obligaciones sociales hasta el monto de las aportaciones individuales. El poder constituir a una empresa requiere un capital de 400 USD.

7 EVALUACIÓN FINANCIERA

7.1 Proyección de ingresos, costos y gastos

Para poder estimar el crecimiento de las ventas en el proyecto se tomó en cuenta el crecimiento de las importaciones de textiles a Canadá, según un informe estadístico presentado por el gobierno canadiense el 1 de enero de 2017, desde el 2011 al 2015 el crecimiento de importaciones de textiles fue de un 8.3% promedio anual, esto ha causado un déficit en la balanza comercial y llevado a que la producción nacional canadiense disminuya (Government of Canada, 2017). Para establecer el porcentaje de crecimiento de las ventas mensuales como anuales de la empresa, se estableció un crecimiento anual del 8,3%, se consideró este porcentaje de crecimiento para el proyecto debido a que el porcentaje total de importaciones de textiles a Canadá para el 2015 fue de 13,7% y el tomar el porcentaje de crecimiento promedio anual desde el 2011, para la empresa que es nueva, la ayudará a competir con el resto de importaciones que se realizan a Canadá. Se tendrá una política de cobro al intermediario de: contado 70% y con 30 días desde la llegada del envío el cobro del 30% restante. Para el incremento del precio se tomó en consideración la inflación del país destino que al momento de realizar esta investigación se encontraba en 1,558%.

Tabla N°15 Proyección de ventas

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
MES-GORROS DE LANA	12	24	36	48	60
INCREMENTO	0,73%	0,67%	0,67%	0,67%	0,67%
CANTIDAD PROYECTADA DE VENTAS	544	592	640	691	751
INCREMENTO (DEPENDE DE LA INFLACIÓN)	1,558%	1,558%	1,558%	1,558%	0%
PRECIO	\$ 10,31	\$ 10,64	\$ 10,97	\$ 11,32	\$ 11,49
TOTAL INGRESOS VENTAS	\$ 5.610,83	\$ 6.297,65	\$ 7.022,06	\$ 7.819,72	\$ 8.631,12

CUENTAS POR COBRAR INICIAL	\$ 3.948,58	\$ 4.434,58	\$ 4.947,21	\$ 5.503,71	\$ 6.173,03
(+) CUENTAS POR COBRAR DEL PERIODO	\$ 13.465,99	\$ 15.114,35	\$ 16.852,95	\$ 18.767,33	\$ 20.714,69
(-) COBRANZAS	\$ 13.374,77	\$ 15.014,62	\$ 16.744,28	\$ 18.640,84	\$ 20.673,32
(=) CUENTAS POR COBRAR FINALES	\$ 4.039,80	\$ 4.534,31	\$ 5.055,89	\$ 5.630,20	\$ 6.214,41

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
MES-BUFANDAS DE LANA	12	24	36	48	60
INCREMENTO	0,73%	0,67%	0,67%	0,67%	0,67%
CANTIDAD PROYECTADA DE VENTAS	544	592	640	691	751
INCREMENTO (DEPENDE DE LA INFLACIÓN)	1,558%	1,558%	1,558%	1,558%	0%
PRECIO	\$ 14,44	\$ 14,89	\$ 15,36	\$ 15,84	\$ 16,09
TOTAL INGRESOS VENTAS	\$ 7.855,16	\$ 8.816,70	\$ 9.830,89	\$ 10.947,61	\$ 12.083,57

Como se puede ver en la tabla para el final del quinto año se espera que se tenga ventas de 1502 unidades, siendo 751 gorros y 751 bufandas a un precio de \$11,49 y \$16,09 respectivamente.

Para poder realizar la proyección de los costos necesarios para el proyecto se hizo un costeo unitario en donde se consideró, el costo por unidad de producto, dos diferentes tipos de etiquetas, cajas para los envíos y el costo de envío. Se puede ver los costos unitarios a continuación:

Tabla N°16 Costeo unitario

Costeo unitario basado en 500 u de bufandas

	Unidades	Costo unitario [\$]	Costo total por 500 unidades [\$]
Bufandas	500	\$ 6,00	\$ 3.000,00
Etiqueta tela	500	\$ 0,10	\$ 50,00
Etiqueta cartón	500	\$ 0,20	\$ 100,00
Cajas de empaque (80x30x80)cm*	3	\$ 0,03	\$ 15,21
costos de exportación	500	\$ 0,32	\$ 161,50
Envío	500	\$ 0,750	\$ 375,00
Total		\$ 7,40	\$ 3.701,71

Costeo unitario basado en 500 u de gorros

	Unidades	Costo unitario [\$]	Costo total por 500 unidades [\$]
Gorros	500	\$ 4,00	\$ 2.000,00
Etiqueta tela	500	\$ 0,10	\$ 50,00
Etiqueta cartón	500	\$ 0,20	\$ 100,00
Cajas de empaque (80x30x80)cm*	2	\$ 0,02	\$ 10,14
Costos de exportación	500	\$ 0,32	\$ 161,50
Envío	500	\$ 0,30	\$ 150,00
Total		\$ 4,94	\$ 2.471,64

Después de realizar el costeo unitario de los productos se realizó la proyección de costos de bienes vendidos donde se consideraron los costos de materia prima directa, materia prima indirecta, mano de obra directa, la cual será dada por los artesanos y mano de obra indirecta, considerando los sueldos de los empleados de la empresa Sapi. Los insumos considerados de materia prima indirecta son las etiquetas para los productos y las cajas de cartón utilizadas para enviar los productos al importador, el costo de los mismos se los hizo por medio de una cotización en empresas ecuatorianas que realizan estos materiales y venden al por mayor, para las cajas de cartón se realizó la cotización con la empresa: Inducartón, ubicados en la ciudad de Quito, en donde la venta de 100 cajas tiene un costo de \$507, para las etiquetas necesarias se cotizó con la empresa: Etiquetex ubicados en la ciudad de Quito y en donde la venta de 2000 etiquetas tiene un costo de \$300 las etiquetas internas tienen un costo de \$0,10 y las etiquetas externas de cartón \$0,20.

Tabla N°17 Costo de bienes vendidos

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
INVENTARIO INICIAL DE MATERIALES DIRECTOS	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
COMPRA DE MATERIALES DIRECTOS	\$ 62.640,00	\$ 68.400,00	\$ 74.160,00	\$ 79.980,00	\$ 86.820,00
COSTO DE MATERIALES DIRECTOS DISPONIBLES PARA EL USO	\$ 62.640,00	\$ 68.400,00	\$ 74.160,00	\$ 79.980,00	\$ 86.820,00
INVENTARIO FINAL DE MATERIALES DIRECTOS	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
MATERIALES DIRECTOS USADOS	\$ 62.640,00	\$ 68.400,00	\$ 74.160,00	\$ 79.980,00	\$ 86.820,00
MANO DE OBRA DIRECTA	\$ 24.077,08	\$ 25.932,06	\$ 26.202,45	\$ 26.475,80	\$ 26.752,12
INVENTARIO INICIAL DE SUMINISTROS DE FABRICACIÓN	\$ 4.133,98	\$ 3.309,12	\$ 2.843,84	\$ 2.859,99	\$ 3.148,47
COMPRA DE MATERIALES INDIRECTOS	\$ 4.597,78	\$ 4.643,70	\$ 4.989,61	\$ 5.346,62	\$ 4.791,60
COSTO DE MATERIALES INDIRECTOS DISPONIBLES PARA EL USO	\$ 8.731,77	\$ 7.952,82	\$ 7.833,45	\$ 8.206,61	\$ 7.940,07
INVENTARIO FINAL DE MATERIALES INDIRECTOS	\$ 6.788,65	\$ 6.189,33	\$ 5.914,05	\$ 6.148,01	\$ 6.144,69
MATERIALES INDIRECTOS USADOS	\$ 1.943,11	\$ 1.763,49	\$ 1.919,41	\$ 2.058,61	\$ 1.795,38
MANO DE OBRA INDIRECTA	\$ 12.000,00	\$ 12.130,80	\$ 12.263,03	\$ 12.396,69	\$ 12.531,82
DEPRECIACIONES	\$ 141,18	\$ 141,18	\$ 141,18	\$ 141,18	\$ 141,18
COSTOS INDIRECTOS DE MANUFACTURA	\$ 14.084,29	\$ 14.035,47	\$ 14.323,61	\$ 14.596,48	\$ 14.468,37
COSTOS DE MANUFACTURA INCURRIDOS DURANTE EL PERIODO	\$ 100.801,37	\$ 108.367,52	\$ 114.686,06	\$ 121.052,27	\$ 128.040,50
INVENTARIO INICIAL DE PRODUCTOS EN PROCESOS	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
TOTAL COSTOS DE MANUFACTURA A CONSIDERAR	\$ 100.801,37	\$ 108.367,52	\$ 114.686,06	\$ 121.052,27	\$ 128.040,50
INVENTARIO FINAL DE PRODUCTOS EN PROCESO	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
COSTO DE PRODUCTOS MANUFACTURADOS	\$ 100.801,37	\$ 108.367,52	\$ 114.686,06	\$ 121.052,27	\$ 128.040,50
INVENTARIO INICIAL DE PRODUCTOS TERMINADOS	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
COSTO DE PRODUCTOS MANUFACTURADOS	\$ 100.801,37	\$ 108.367,52	\$ 114.686,06	\$ 121.052,27	\$ 128.040,50
COSTO DE LOS PRODUCTOS DISPONIBLES PARA LA VENTA	\$ 100.801,37	\$ 108.367,52	\$ 114.686,06	\$ 121.052,27	\$ 128.040,50
INVENTARIO FINAL DE PRODUCTOS TERMINADOS	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
COSTO DE LOS PRODUCTOS VENDIDOS	\$ 100.801,37	\$ 108.367,52	\$ 114.686,06	\$ 121.052,27	\$ 128.040,50

Dentro de los gastos se proyectaron los siguientes:

Tabla N°18 Gastos generales

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
GASTOS SUMINISTROS DE OFICINA	\$ 60,00	\$ 60,65	\$ 61,32	\$ 61,98	\$ 62,66
GASTOS DE ENVÍO	\$ 10.395,60	\$ 10.508,91	\$ 10.623,46	\$ 10.739,25	\$ 10.856,31
COMPRAS	\$ 4.265,40	\$ 4.614,58	\$ 4.960,50	\$ 5.315,08	\$ 5.213,75
SERVICIOS BASICOS	\$ 1.200,00	\$ 1.213,08	\$ 1.226,30	\$ 1.239,67	\$ 1.253,18
GASTO ARRIENDO	\$ 6.000,00	\$ 6.065,40	\$ 6.131,51	\$ 6.198,35	\$ 6.265,91
PUBLICIDAD	\$ 12.154,80	\$ 13.689,02	\$ 15.307,60	\$ 17.027,28	\$ 19.038,42
PARTICIPACIÓN FERIA	\$ 1.709,00	\$ 1.862,81	\$ 2.030,46	\$ 2.213,20	\$ 2.412,39
GASTO LOGOTIPO	\$ 300,00				
GASTO VIDEO PROMOCIONAL	\$ -	\$ -	\$ 1.200,00	\$ -	\$ -
GASTOS CONSTITUCIÓN	\$ 400,00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
GASTOS ADM/OPERACIONES	\$ 36.484,80	\$ 38.014,46	\$ 41.541,15	\$ 42.794,82	\$ 45.102,62

Todos los gastos han sido ajustados año a año con la inflación del Ecuador, que a la actualidad se encuentra en 1,09%, en los gastos de envío están considerados los gastos de transporte y los gastos por documentación de los productos. Hay un gasto especial de la empresa lo cual se lo realizará cada año, el cual es la participación en la feria de artesanías en Canadá, se participará en la misma una vez al año, este gasto está incrementado considerando la inflación de Canadá. De la misma manera como se mencionó con anterioridad se va a realizar un video promocional este gasto fue considerado para el mes 30 de operaciones y la elaboración del logotipo de la empresa que tiene un costo de \$300,00. Aparte de estos gastos mencionados, se tiene los gastos en sueldos de los empleados de la empresa, Sapi, tendrá a tres personas en nómina y dos personas en modalidad de freelancer.

Tabla N°19 Nómina

Cargo	Sueldo (mensual)	Contratación (Años)	Clasificación	Observación
Gerente Administrativo	700	1	MOD	
Gerente de Operaciones	700	1	MOD	
Asistente Operaciones	187,5	1	MOD	medio tiempo
Community Manager	500	1	Gasto	Freelance
Diseñador	500	1	Gasto	Freelance

Todos los gastos en sueldos están considerados con la inflación de Ecuador y se consideraron los beneficios de ley que son el décimo tercero, cuarto y los fondos de reserva. Para el pago de los décimos y demás beneficios de ley no se tomó en cuenta al diseñador de la empresa y al community manager ya que

ellos tienen un contrato como freelancer, el cuál no exige que tengan una afiliación al IESS ni la acumulación de los décimos sueldos.

Tabla N°20 Gastos Sueldos

AÑO	0	1	2	3	4	5
Sueldo		\$ 31.050,00	\$ 31.078,20	\$ 31.106,41	\$ 31.134,61	\$ 31.162,82
Décimo Tercero		\$ 1.587,50	\$ 1.604,80	\$ 1.622,30	\$ 1.639,98	\$ 1.657,85
Décimo Cuarto		\$ 750,00	\$ 1.125,00	\$ 1.125,00	\$ 1.125,00	\$ 1.125,00
Fondos de Reserva		\$ -	\$ 1.604,80	\$ 1.622,30	\$ 1.639,98	\$ 1.657,85
Aportes al IESS Patronal		\$ 2.314,58	\$ 2.339,80	\$ 2.365,31	\$ 2.391,09	\$ 2.417,15
Aportes al IESS Personal		\$ 1.800,23	\$ 1.819,85	\$ 1.839,68	\$ 1.859,74	\$ 1.880,01
Provisión DecTer		\$ 1.587,50	\$ 1.604,80	\$ 1.622,30	\$ 1.639,98	\$ 1.657,85
Provisión DecCuar		\$ 1.125,00	\$ 1.125,00	\$ 1.125,00	\$ 1.125,00	\$ 1.125,00
Gastos Sueldos		\$ 36.077,08	\$ 25.932,06	\$ 26.202,45	\$ 26.475,80	\$ 26.752,12
Pago Empleado		\$ 31.587,28	\$ 20.167,60	\$ 20.375,17	\$ 20.584,99	\$ 20.797,11
Pago IESS		\$ 4.114,80	\$ 5.764,46	\$ 5.827,29	\$ 5.890,81	\$ 5.955,01
CxP Empleados Período		\$ 375,00	\$ -	\$ -	\$ (0,00)	\$ 0,00
CxP Acumuladas		\$ 12.293,75	\$ 15.013,92	\$ 15.110,13	\$ 15.207,39	\$ 15.305,70

7.2 Inversión inicial, capital de trabajo y estructura de capital

La inversión inicial del proyecto se ve reflejada en la Tabla N°11 de Propiedad Planta y Equipo que tiene un valor total de \$2 855,99 (incluye IVA) en donde se puede analizar cada producto, además de estos gastos hay que considerar la sumatoria de los gastos de pago a proveedores que es de \$5 000, el pago de constitución de empresa de \$400, el sistema de contabilidad que tiene un costo de \$302,40, el pago a los proveedores de la materia prima indirecta que son las cajas de cartón para los envíos y las etiquetas para los productos cada uno con un valor de \$507 y \$300 respectivamente, más el gasto en el logotipo de la empresa de \$300,00 da un total en la inversión de \$9395, 39.

El capital de trabajo fue analizado por medio de los activos y pasivos corrientes del proyecto que han sido proyectados para los 5 años de duración del mismo, se tiene un resultado negativo debido a que la empresa posee más pasivos corrientes que activos, esto no quiere decir que la empresa está en quiebra sino que hay una deficiencia patrimonial, para poder cambiar el capital de trabajo neto es necesario aumentar los activos de la empresa, por lo que en un futuro se pueden agregar los inventarios de materia prima directa, el capital de trabajo neto en promedio de los 5 años es de (\$2.896,24). De la misma manera se analizó el flujo de efectivo del proyecto y se requieren adicionalmente para

iniciar \$15.000. Finalmente para obtener el final del capital requerido se tomó en cuenta el valor necesario para inversiones de PPE, inventarios e inversiones de bienes intangibles dando un total de \$18.756,60.

La estructura de capital y deuda del proyecto se distribuye de la siguiente manera:

Tabla N°21 Estructura de Capital

ESTRUCTURA DE CAPITAL		
PROPIO	50%	\$ 9.378,30
DEUDA L/P	50%	\$ 9.378,30

La distribución es de 50% capital propio y 50% de deuda, se realizará un préstamo con el Banco Pichincha a 5 años plazo a una tasa de 11,23% (ver anexo).

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

Tabla N°22 Estado de resultados anual

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Ventas	\$ 151.935,06	\$ 171.112,73	\$ 191.345,04	\$ 229.693,96	\$ 237.980,24
Costo de los productos vendidos	\$ 100.501,37	\$ 108.367,52	\$ 114.686,06	\$ 130.837,19	\$ 128.040,50
UTILIDAD BRUTA	\$ 51.433,69	\$ 62.745,21	\$ 76.658,97	\$ 98.856,77	\$ 109.939,75
Gastos Sueldos	\$ 24.077,08	\$ 25.932,06	\$ 26.202,45	\$ 28.659,34	\$ 26.752,12
Gastos Generales	\$ 36.484,80	\$ 38.014,46	\$ 40.341,15	\$ 46.030,60	\$ 45.102,62
Gastos de depreciación	\$ 627,52	\$ 627,52	\$ 627,52	\$ 238,60	\$ 141,18
Gastos de amortización	\$ 60,48	\$ 60,48	\$ 60,48	\$ 65,52	\$ 60,48
UTILIDAD ANTES DE INTERESES E IMPUESTOS Y P	\$ (9.816,19)	\$ (1.889,31)	\$ 9.427,36	\$ 23.862,72	\$ 37.883,34
Gastos de Intereses	\$ 1.031,87	\$ 849,25	\$ 643,80	\$ 457,89	\$ 152,71
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS Y PART.	\$ (10.848,06)	\$ (2.738,56)	\$ 8.783,56	\$ 23.404,83	\$ 37.730,64
15% Part. Trabajadores	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS Y PART.	\$ (10.848,06)	\$ (2.738,56)	\$ 8.783,56	\$ 23.404,83	\$ 37.730,64
22% Impuesto a la renta	\$ -	\$ -	\$ 1.932,38	\$ 5.149,06	\$ 8.300,74
UTILIDAD NETA	\$ (10.848,06)	\$ (2.738,56)	\$ 6.851,18	\$ 17.049,75	\$ 29.429,90

Como se puede observar en la tabla N°22 no existen utilidades en los dos primeros años de operación, el proyecto empieza a tener una utilidad a partir del tercer año de operaciones, siendo para el quinto año la utilidad neta del proyecto de \$29.429,90.

Tabla N°23 Estado de Situación Anual

	0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
ACTIVOS	\$ 19.563,60	\$ 12.594,07	\$ 8.784,68	\$ 14.710,96	\$ 30.460,15	\$ 58.283,39
CORRIENTES	\$ 17.014,00	\$ 10.732,47	\$ 7.611,08	\$ 14.225,37	\$ 30.221,34	\$ 58.246,24
Efectivo	\$ 16.507,00	\$ 6.324,07	\$ 2.545,26	\$ 8.516,05	\$ 23.829,95	\$ 51.731,43
Cuentas por cobrar	\$ -	\$ 4.039,80	\$ 4.534,31	\$ 5.055,89	\$ 5.630,20	\$ 6.214,41
Inventarios Prod. Terminados	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Inventarios Materia Prima	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Inventarios Sum. Fabricación	\$ 507,00	\$ 368,60	\$ 531,52	\$ 653,44	\$ 761,19	\$ 300,40
NO CORRIENTES	\$ 2.549,60	\$ 1.861,60	\$ 1.173,59	\$ 485,59	\$ 238,81	\$ 37,15
Propiedad, Planta y Equipo	\$ 2.247,20	\$ 2.247,20	\$ 2.247,20	\$ 2.247,20	\$ 743,04	\$ 743,04
Depreciación Acumulada	\$ -	\$ 627,52	\$ 1.255,05	\$ 1.882,57	\$ 564,71	\$ 705,89
Intangibles	\$ 302,40	\$ 302,40	\$ 302,40	\$ 302,40	\$ 302,40	\$ 302,40
Amortización acumulada	\$ -	\$ 60,48	\$ 120,96	\$ 181,44	\$ 241,92	\$ 302,40
PASIVOS	\$ 10.185,30	\$ 14.063,83	\$ 12.993,00	\$ 12.068,10	\$ 10.767,54	\$ 9.160,89
CORRIENTES	\$ 807,00	\$ 6.147,38	\$ 6.721,03	\$ 7.646,05	\$ 8.426,53	\$ 9.160,89
Cuentas por pagar proveedor	\$ 807,00	\$ 5.772,38	\$ 6.346,03	\$ 6.930,89	\$ 7.560,58	\$ 7.842,83
Sueldos por pagar	\$ -	\$ 375,00	\$ 375,00	\$ 375,00	\$ 375,00	\$ 375,00
Impuestos por pagar	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 340,16	\$ 490,95	\$ 943,06
NO CORRIENTES	\$ 9.378,30	\$ 7.916,45	\$ 6.271,97	\$ 4.422,05	\$ 2.341,02	\$ -
Deuda a largo plazo	\$ 9.378,30	\$ 7.916,45	\$ 6.271,97	\$ 4.422,05	\$ 2.341,02	\$ -
PATRIMONIO	\$ 9.378,30	\$ (1.469,76)	\$ (4.208,32)	\$ 2.642,86	\$ 19.692,61	\$ 49.122,50
Capital	\$ 9.378,30	\$ 9.378,30	\$ 9.378,30	\$ 9.378,30	\$ 9.378,30	\$ 9.378,30
Utilidades retenidas	\$ -	\$ (10.848,06)	\$ (13.586,62)	\$ (6.735,44)	\$ 10.314,31	\$ 39.744,20
COMPROBACIÓN	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -

Se puede observar en la tabla que en los pasivos no corrientes tenemos la deuda a largo plazo la cual va disminuyendo hasta tener cero al quinto año, debido al cumplimiento total del pago.

Tabla N°24 Flujo de efectivo anual

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
ACTIVIDADES OPERACIONALES	\$ (8.721,08)	\$ (2.134,33)	\$ 7.820,71	\$ 17.394,94	\$ 30.242,50
UTILIDAD NETA	\$ (10.848,06)	\$ (2.738,56)	\$ 6.851,18	\$ 17.049,75	\$ 29.429,90
DEPRECIACIONES Y AMORTIZACIÓN					
DEPRECIACION	\$ 627,52	\$ 627,52	\$ 627,52	\$ 186,30	\$ 141,18
AMORTIZACIÓN	\$ 60,48	\$ 60,48	\$ 60,48	\$ 60,48	\$ 60,48
CUENTAS POR COBRAS	\$ (4.039,80)	\$ (494,51)	\$ (521,58)	\$ (574,31)	\$ (584,21)
INVENTARIO PRODUCTOS TERMINADOS	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
INVENTARIO MATERIA PRIMA	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
INVENTARIO SUMINISTRO FABRICACIÓN	\$ 138,40	\$ (162,92)	\$ (121,91)	\$ (107,75)	\$ 460,79
CUENTAS POR PAGAR PROVEEDORES	\$ 4.965,38	\$ 573,64	\$ 584,87	\$ 629,69	\$ 282,25
SUELDOS POR PAGAR	\$ 375,00	\$ -	\$ -	\$ (0,00)	\$ -
IMPUESTOS	\$ -	\$ -	\$ 340,16	\$ 150,79	\$ 452,12
ACTIVIDADES DE INVERSIÓN	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
ADQUISICIÓN PPE E INTANGIBLES	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
ACTIVIDADES DE FINANCIAMIENTO	\$ (1.461,85)	\$ (1.644,48)	\$ (1.849,92)	\$ (2.081,03)	\$ (2.341,02)
DEUDA A LARGO PLAZO	\$ (1.461,85)	\$ (1.644,48)	\$ (1.849,92)	\$ (2.081,03)	\$ (2.341,02)
PAGO DE DIVIDENDOS	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
CAPITAL	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
INCREMENTO NETO EN EFECTIVO	\$ (10.182,93)	\$ (3.778,81)	\$ 5.970,79	\$ 15.313,91	\$ 27.901,48
EFECTIVO PRINCIPIOS DE PERÍODO	\$ 137.791,56	\$ 53.203,59	\$ 67.033,78	\$ 191.010,06	\$ 437.879,62
TOTAL EFECTIVO DE PERÍODO	\$ 127.608,63	\$ 49.424,78	\$ 73.004,57	\$ 206.323,97	\$ 465.781,10

El estado de flujo de efectivo fue realizado por el método directo debido a que se utilizaron los resultados reflejados en el estado de resultados mensual, se puede ver que al final del año cinco se tendrá un efectivo de \$465.781,10.

Por otro lado el flujo de caja del proyecto demuestra que desde el primer año se tiene un flujo de caja positivo, lo que demuestra que la empresa tendrá liquidez y que los ingresos superan a los gastos. Se puede observar cada cuenta en la siguiente tabla:

Tabla N°25 Flujo de caja

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Ventas	\$ 151.935,06	\$ 171.112,73	\$ 191.345,04	\$ 212.841,01	\$ 237.980,24
Costo de los productos vendidos	\$ 100.501,37	\$ 108.367,52	\$ 114.686,06	\$ 121.052,27	\$ 128.040,50
UTILIDAD BRUTA	\$ 51.433,69	\$ 62.745,21	\$ 76.658,97	\$ 91.788,74	\$ 109.939,75
Gastos Sueldos	\$ 24.077,08	\$ 25.932,06	\$ 26.202,45	\$ 26.475,80	\$ 26.752,12
Gastos Generales	\$ 26.089,20	\$ 27.505,55	\$ 29.717,69	\$ 32.055,56	\$ 34.246,31
Gastos de depreciación	\$ 627,52	\$ 627,52	\$ 627,52	\$ 186,30	\$ 141,18
Gastos de amortización	\$ 60,48	\$ 60,48	\$ 60,48	\$ 60,48	\$ 60,48
UTILIDAD ANTES DE INTERESES E IMPUESTOS Y PART.	\$ 579,41	\$ 8.619,60	\$ 20.050,82	\$ 33.010,59	\$ 48.739,66
Gastos de Intereses	\$ 1.031,87	\$ 849,25	\$ 643,80	\$ 412,69	\$ 152,71
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS Y PART.	\$ (452,46)	\$ 7.770,36	\$ 19.407,02	\$ 32.597,90	\$ 48.586,95
15% Part. Trabajadores	\$ -	\$ 1.165,55	\$ 2.911,05	\$ 4.889,69	\$ 7.288,04
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS Y PART.	\$ (452,46)	\$ 6.604,80	\$ 16.495,97	\$ 27.708,22	\$ 41.298,91
22% Impuesto a la renta	\$ -	\$ 1.453,06	\$ 3.629,11	\$ 6.095,81	\$ 9.085,76
UTILIDAD NETA	\$ (452,46)	\$ 5.151,75	\$ 12.866,86	\$ 21.612,41	\$ 32.213,15
UAIP	\$ 384,15	\$ 5.714,80	\$ 13.293,70	\$ 21.886,02	\$ 32.314,39
GASTOS DE DEPRECIACIÓN	\$ 627,52	\$ 627,52	\$ 627,52	\$ 186,30	\$ 141,18
GASTOS DE AMORTIZACIÓN	\$ 60,48	\$ 60,48	\$ 60,48	\$ 60,48	\$ 60,48
15% PARTICIPACIÓN TRABAJADORES	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
22% IMPUESTO A LA RENTA	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
FLUJO DE EFECTIVO OPERATIVO NETCO (F.E.O)	\$ 1.072,15	\$ 6.402,80	\$ 13.981,70	\$ 22.132,81	\$ 32.516,05
INVERSIÓN DE CAPITAL DE TRABAJO NETO	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
VARIACIÓN DE CAPITAL DE TRABAJO NETO	\$ 1.438,98	\$ (83,78)	\$ 281,53	\$ 98,41	\$ 610,94
RECUPERACIÓN DE CAPITAL DE TRABAJO NETO	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 11.846,92
VARIACION DE CAPITAL DE TRABAJO NETO	\$ 1.438,98	\$ (83,78)	\$ 281,53	\$ 98,41	\$ 12.457,86
INVERSIONES	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
RECUPERACIONES	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
RECUPERACIÓN EQUIPO DE COMPUTACIÓN	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 200,00
GASTOS DE CAPITAL (CAPEX)	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 200,00
FLUJO DE CAJA DEL PROYECTO	\$ 2.511,13	\$ 6.319,02	\$ 14.263,23	\$ 22.231,22	\$ 45.173,91

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

El flujo de caja del inversionista es el siguiente:

Tabla N°26 Flujo de caja del inversionista

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
FLUJO DE CAJA DEL PROYECTO	\$ 2.511,13	\$ 6.319,02	\$ 14.263,23	\$ 22.231,22	\$ 45.173,91
Préstamo	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Gastos de interés	\$ (1.031,87)	\$ (849,25)	\$ (643,80)	\$ (412,69)	\$ (152,71)
Amortización del capital	\$ (1.461,85)	\$ (1.644,48)	\$ (1.849,92)	\$ (2.081,03)	\$ (2.341,02)
Escudo Fiscal	\$ 347,74	\$ 286,20	\$ 216,96	\$ 139,08	\$ 51,46
FLUJO DE CAJA DEL INVERSIONISTA	\$ 365,15	\$ 4.111,49	\$ 11.986,47	\$ 19.876,57	\$ 42.731,65

El inversionista tendrá un flujo de caja al final del proyecto de \$42.731,65.

Para hacer el cálculo de la tasa de descuento se tomó en cuenta los siguientes datos:

Tabla N°27 Elementos de cálculo para tasa de descuento

<u>Tasa libre de riesgo</u>	1,86%
Rendimiento del mercado	12,11%
Beta	0,89
<u>Riesgo país</u>	8,79%
<u>Beta apalancada industria</u>	1,74
Beta desapalancada	0,67
Beta apalancada empresa	0,89
R Deuda/Capital Empresa:	50%
Tasa de impuestos	33,7%
CAPM	19,79%
WACC	13,82%
CÁLCULO DE RENDIMIENTO DEL MERCADO S&P 500	
VALOR FUTURO	\$ 2.412,62
VALOR PRESENTE	\$ (1.362,16)
TIEMPO	5
TASA	12,11%

La tasa libre de riesgo fue tomada de la página del Banco Federal de St. Louis de Estados Unidos, tomando la tasa de los bonos del tesoro a 5 años, siendo está de 1,86% (Federal Reserve Bank, 2017). Se obtuvo un CAPM de 19,79% y un WACC de 13,82%.

Tabla N°28 Criterios de inversión

CRITERIOS DE INVERSIÓN PROYECTO	
VAN	\$ 36.912,98
IR	\$ 3,20
TIR	55,63%
PERIODO REC	2,71

El VAN del proyecto es positivo con \$36.912,98 lo que demuestra que la empresa puede generar beneficios y es un proyecto rentable, se recuperará la inversión a partir del segundo año, el índice de rentabilidad demuestra también que el proyecto es rentable debido a que por cada dólar que se inviertan se recibirá \$3,20 en retorno. La tasa interna de retorno es de 55,63% lo que indica también que el proyecto es rentable ya que supera a la tasa de descuento CAPM.

7.5 Índices financieros

Tabla N°29 Índices financieros

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
RAZÓN DE LIQUIDEZ					
RAZÓN CIRCULANTE	1,03	0,38	1,11	2,83	5,65
RAZÓN DE APALANCAMIENTO					
RAZÓN DEUDA CAPITAL	-9,57	-3,09	0,05	0,55	0,19
RAZÓN DE RENTABILIDAD					
MARGEN DE UTILIDAD	-0,07	-0,02	0,04	0,07	0,12
ROA	-0,55	-0,22	0,78	1,16	0,97
ROE	7,38	0,65	0,03	0,87	0,60
RAZÓN DE EFICIENCIA					
RAZÓN DE CUENTAS POR COBRAR	37,61	37,74	37,85	40,80	38,29

El proyecto muestra liquidez en el primer año de operación, cerrando el quinto año con un valor positivo lo que quiere decir que por cada dólar de deuda de la empresa, Sapi tiene \$5,65 para cubrir ese valor. Para el quinto año la deuda de Sapi solo equivale a un 19% del patrimonio total de la empresa, en las razones de rentabilidad se puede ver que la empresa empieza generar rentabilidad a partir del tercer año teniendo para el quinto un margen de utilidad del 12%, el ROA al quinto año es de 97% esto quiere decir que los activos de empresa están generando rentabilidad para la misma, con respecto al ROE se tiene que para el quinto año es de 60% demostrando que la empresa tiene la capacidad para remunerar a los accionistas de la misma. Con respecto a la razón de eficiencia se puede ver que la empresa no toma mucho tiempo en convertir las cuentas por cobrar en dinero efectivo.

8 CONCLUSIONES GENERALES

- Al terminar de realizar toda la investigación necesaria para iniciar este negocio se puede ver que hay la viabilidad de ingresar al país destino con estos productos, la demanda de productos artesanales y de prendas y accesorios de vestir como los de este proyecto han incrementado notablemente en los últimos años en Canadá, como se mencionó existe desde el 2011 una balanza comercial negativa de estos productos debido al crecimiento y demanda de productos extranjeros, de la misma manera el clima del país destino beneficia al consumo de los mismos ya

que en épocas de invierno el país llega a temperaturas muy bajas y el uso de estos productos se vuelve necesario para los consumidores.

- El hecho de que los consumidores finales se vean atraídos por consumir productos extranjeros hace que los mismos sean atractivos para su consumo, como se concluyó en la investigación de mercado; en la actualidad no hay una empresa que se encuentre vendiendo estos productos en la actualidad por lo que ser la primera en ofrecerlos atraerá más clientes al mismo.
- Los consumidores finales de estos productos esperan que al comprarlo puedan recibir un poco de la cultura del país de origen y sentirse parte de ella, de la misma manera poder conocer como fue elaborado el producto y si la empresa maneja un comercio justo; estos factores son importantes para los consumidores del país destino, por esto los productos tendrán en su tejidos diseños ecuatorianos que resalten el origen de los mismos y el promocionar la elaboración de los mismos por medio de un video fueron considerados en el plan de marketing.
- Por medio del análisis de los factores externos se puede ver que de la misma manera es viable ingresar al mercado canadiense debido al SGP que Canadá ha dado a varios países y uno de los beneficiarios es el Ecuador, los productos a ser exportados se encuentran dentro de la lista de partidas arancelarias que se benefician de los términos del SGP, gracias a su elaboración artesanal y que los insumos son del país de origen estos productos pueden ingresar a Canadá pagando 0% y solo deben presentar el certificado de origen en aduana, sin este certificado obligatoriamente deben pagar el arancel puesto a cada uno de ellos.
- Se piensa abarcar a un 4% total de mercado, entre las dos ciudades de exportación, es un porcentaje pequeño tomando en cuenta que Sapi es una empresa nueva en el mercado, que existe una marca nacional y que hay empresas que importan artículos similares pero no artesanales. No se enfatizó en la diferencia de mercados entre las dos ciudades de

exportación; Toronto y Ottawa ya que son ciudades que se encuentran en la misma provincia y sus comportamientos de consumo son similares, de la misma manera es beneficioso que el intermediario ya posea puntos de venta en ambas ciudades ya que a Sapi le reduce el costo de transporte interno en el país destino.

- Por último al realizar las proyecciones financieras, el proyecto resultó rentable con un VAN de \$89.753,64, se empieza a recuperar la inversión del proyecto a partir del segundo año, casi tercer año y de la misma manera como se ve en el estado de resultados anual, se empieza a generar una utilidad a partir del tercer año de operaciones, el IR de la empresa es \$6,36 generando un retorno notable para el proyecto y para el inversionista también, el TIR calculado es superior a la tasa de descuento que se calculó lo que da a los inversionistas la seguridad de que van a recuperar el dinero invertido a partir del segundo de vida del proyecto.

REFERENCIAS:

- ABSOLUT CANADÁ. (2016). Canadá y la tecnología de la información. Obtenido de <http://www.absolut-canada.com/canada-y-la-tecnologia-de-la-informacion/>
- ANEX IMPORTS LTD. (s.f). Obtenido de: <http://aneximports.com/>
- ASOCIACIÓN DE INDUSTRIAS TEXTILES DEL ECUADOR. (2016). Exportaciones por bloque económico. Obtenido de <http://aite.com.ec/estadisticas/2016/EXPORTACIONES%20POR%20BLOQUE%20ECON%20SOLO%20USO%20TEXTIL.pdf>
- ASOCIACIÓN DE INDUSTRIAS TEXTILES DEL ECUADOR. (2015). Exportaciones por bloque económico. Obtenido de <http://aite.com.ec/estadisticas/2015/export-bloque-text-total-2015.pdf>
- BANCO CENTRAL DEL ECUADOR. (2016). Cuentas Nacionales. Obtenido de <https://www.bce.fin.ec/index.php/component/k2/item/763>
- CEPAL. (2016). La recuperación del crecimiento de América Latina y el Caribe depende de dinamizar la inversión pública y privada. Obtenido de <http://www.cepal.org/es/comunicados/cepal-la-recuperacion-crecimiento-america-latina-caribe-depende-dinamizar-la-inversion>
- EKOS. (2015). Inteligencia de Mercados. Obtenido de <http://www.ekosnegocios.com/negocios/verArticuloContenido.aspx?idArt=6446>
- EXPORTA FÁCIL. (s.f) ¿Cómo funciona?. Obtenido de <http://www.exportafacil.gob.ec/como-funciona/que-es-exporta-facil>
- FAIR TRADE CANADÁ. (2016). Ways of working with fair trade. Obtenido de <http://fairtrade.ca/en-ca/for-business/ways-of-working-with-fairtrade>
- FEDERAL RESERVE BANK OF ST. LOUIS. (2017). Economic Research. Obtenido de <https://fred.stlouisfed.org/series/DGS10>

FOREIGN TRADE. (s.f). Incoterms 2010. Obtenido de
<http://foreigntrade20.com/incoterms-2010/>

GLOBAL CULTURE. (s.f). El clima Canadá. Obtenido de
<http://www.culture.cl/canada/clima.htm>

GOVERNMENT OF CANADA. (2017). Apparel industry profile. Obtenido de
https://www.ic.gc.ca/eic/site/026.nsf/eng/h_00070.html

INGA ALPACA. (s.f). Obtenido de: <http://www.ingaalpaca.com/inicio.html>

KOMBI. (2017). Obtenido de <http://www.kombicanada.com/about-us>

MINISTERIO DE COMERCIO EXTERIOR. (s.f). Sistema Generalizado de Preferencias, Listado de productos que se benefician. Obtenido de
<http://www.comercioexterior.gob.ec/wpcontent/uploads/downloads/2016/02/Lista-de-Productos-que-se-benefician-Canada.pdf>

NACIONES UNIDAS. (2009). Clasificación Industrial Internacional Uniforme de todas las actividades económicas (CIIU). Obtenido de
https://unstats.un.org/unsd/publication/SeriesM/seriesm_4rev4s.pdf

PAQOCHA. (s.f). Obtenido de: <http://paqochaecuador.com/contact/>

POPULATION PYRAMID. (s.f). Obtenido de
<https://populationpyramid.net/es/canada/2011/>

PROCOLOMBIA. (2013). Exportando productos Export Rally. Obtenido de
http://www.procolombia.co/sites/default/files/exportando_productos_-_export_rally.pdf

PROECUADOR. (2013). Guía de etiquetado para alimentos y productos textiles. Obtenido de <http://www.proecuador.gob.ec/wp-content/uploads/2013/04/Guia-de-Etiquetado-para-Alimentos-y-Productos-textiles.pdf>

PROECUADOR. (2017). Perfil logístico de Canadá. Obtenido de <http://www.proecuador.gob.ec/pubs/perfil-logistico-de-canada-2017/>

PROECUADOR, (2017). Guía Comercial de Canadá. Obtenido de https://docs.google.com/viewerng/viewer?url=http://www.proecuador.gob.ec/wp-content/uploads/2017/03/PROEC_GC2017_CANAD%C3%81.pdf

SANTANDER TRADE. (2016). Canadá: Política y Economía. Obtenido de: <https://es.portal.santandertrade.com/analizar-mercados/canada/politica-y-economia>

SIMI. (s.f). Obtenido de: <https://www.simiaccessories.com/content/13-about-simi>

SUPERINTENDENCIA DE COMPAÑÍAS. (s.f). Obtenido de http://181.198.3.71/portal/cgibin/cognos.cgi?b_action=cognosViewer&ui.action=run&ui.object=%2fcontent%2ffolder%5b%40name%3d%27Reportes%27%5d%2ffolder%5b%40name%3d%27Compa%C3%B1ia%27%5d%2freport%5b%40name%3d%27Directorio_Companias_NETEZZA%27%5d&ui.name=Directorio_Companias_NETEZZA&run.outputFormat=&run.prompt=true

TOQUE. (s.f). Obtenido de: <https://toque.ca/>

TORONTO GIFT FAIR. (2017). Obtenido de <https://www.cangift.org/toronto-gift-fair/en/home/>

TRADEMAP. (s.f). Obtenido de http://trademap.org/Country_SelProductCountry.aspx

TRADEMAP. (s.f). Lista de los mercados proveedores para un producto importado por Canadá en 2016. Obtenido de http://trademap.org/Country_SelProductCountry.aspx?nvpm=3|124|||611790||6|1|1|1|1|2|1|1

TRADEMAP. (s.f). Lista de empresas importadoras en Canadá. Obtenido de
<http://trademap.org/CompaniesList.aspx?nvpm=3|124|||610120||6|1|1|1|3|1|2|1|1>

TUCAYTA. (s.f). Tucayta Alpaca. Obtenido de
<http://tucaytaorg.wixsite.com/tucayta/tucayta-alpaca>

VISTAZO. (2016). El sector textil en cifras. Obtenido de
<http://vistazo.com/seccion/pais/el-sector-textil-en-cifras>

ANEXOS

Anexo N°1 Certificado de origen requerido

1. Goods consigned from (exporter's business name, address, country) Daniela Carolina Larrea Flores Avenida Floy Alfaro y grandes Quito - Ecuador		Reference No A 872162			
2. Goods consigned to (consignee's name, address, country) Dario Vera 401-19 Four Winds Drive Toronto - Canada		GENERALIZED SYSTEM OF PREFERENCES CERTIFICATE OF ORIGIN (Combined declaration and certificate) FORM A Issued in <u>Ecuador</u> (country) <small>See notes overleaf</small>			
3. Means of transport and route (as far as known) From Quito, Ecuador, to Toronto, Canada by air		4. For official use			
5. Item number 1	6. Marks and numbers of packages 100586	7. Number and kind of packages, description of goods Parts of garments or clothing accessories, knitted or crocheted - other 6/40	8. Origin criterion (see notes overleaf) P	9. Gross weight or other quantity 181,1 Kg	10. Number and date of invoices 1 10-06-2017
11. Certification It is hereby certified, on the basis of control carried out, that the declaration by the exporter is correct. MINISTERIO INDUSTRIAS, COMERCIO INTEGRACION Y PESCA Raúl Alonso Benavides Profesional de Industrias y Comercio Place and date, signature and stamp of certifying authority		12. Declaration by the exporter The undersigned hereby declares that the above details and statements are correct; that all the goods were produced in <u>Ecuador</u> (country) and that they comply with the origin requirements specified for those goods in the generalized system of preferences for goods exported to <u>Canada</u> (importing country). Quito 10-06-2017 J. [Signature] ONEC. Place and date, signature of authorized signatory			

Anexo N°2 Cuadro competidores

61179090 Partes de prendas o de complementos "accesorios" de vestir, de punto	
CIUDAD	EMPRESA
Toronto	Billboard Sportswear Manufacturing Inc - Pro-Tect Wear, Div Of
Toronto	Desperately Different Inc
Montreal	Canada Inc-Modes Burke Avenue Fashions
Concord	425154 Ontario Limited - Wolff Of Canada

Adaptado de TradeMap-Empresas (IMPORTACIONES)

Anexo N°3 Matriz EFE

FACTORES DETERMINANTES DE ÉXITO	PESO	CALIFICACIÓN	PESO PONDERADO
OPORTUNIDADES			
1.-Relación bilateral Ecuador-Canadá estable	0,03	2	0,06
2.- Crecimiento de la industria manufacturera ecuatoriana 0,33% crecimiento de la industria y 17.33% de los tejidos a gancho y punto.	0,5	4	2
3.- El clima canadiense normalmente es frío	0,05	2	0,1
4.- SGP Ecuador-Canadá	0,1	3	0,3
5.- Alto número de proveedores en el país	0,09	3	0,27
5.- FAIR TRADE en Canadá	0,03	2	0,06
AMENAZAS			
1.- Empresas multinacionales que ofrecen el mismo producto	0,05	3	0,15
2.- Mercado canadiense muy exigente en calidad y etiquetado del producto	0,07	3	0,21
3.- Fácil ingreso de nuevas empresas en el sector	0,08	2	0,16
TOTAL	1		3,31

Anexo N°4 Evidencia productos



Anexo N°5 Oficina de la empresa

Seguro | https://inmueble.mercadolibre.com.ec/MEC-411900289-oficina-de-arriendo-sector-granados-y-eloy-alfaro--_JM

mercado libre

Regístrate | Ingresar | Vender

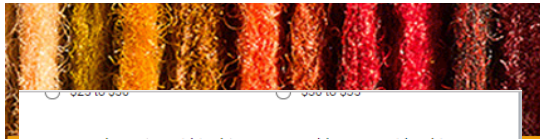
Volver al listado | Inmuebles > Pichincha (Quito) > Oficinas - Consultorios en Alquiler Larga Temporada en Av. De Los Granados Y Av. Eloy Alfaro 14576

Oficinas - Consultorios en Alquiler Larga Temporada en Av. De Los Granados Y Av. Eloy Alfaro 14576

U\$S 500

Área de construcción (m²)	Ambientes	Baños
140 m²	4	2

Anexo N° 6 Capturas de pantalla de la encuesta realizada



12.- At what price within this range would you consider this product as very expensive to buy it? *



\$15 to \$20



\$20 to \$25



\$25 to \$30



\$30 to \$35

PRICE FOR HAND KNITTEN WOOL BEANIES

The following questions are specific for beanies.

13.- At what price within this range would you consider this product to be very cheap that would make you doubt its quality

6.- Indicate the level of importance you give to the following factors when buying these accessories: *

	not important	less important	fairly important	important	very important
Price	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Size	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Presentation (Packing)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Quality	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Design	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Texture	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

7.- What have you heard about ecuadorians knitted fabrics? *

Tu respuesta

8.- Would you be willing to buy ecuadorian knitted scarfs and beanies? *

In case your answer is NO you've finished the survey

yes

no

PRICE FOR HAND KNITTEN WOOL SCARFS

The following questions are specific for scarfs.

9.- At what price within this range would you consider this product to be very cheap that would make you doubt its quality and not buy it? *

3.- How much money do you spend in these accessories?

\$10 to \$20

\$21 to \$30

\$31 to \$40

\$41 to \$50

more than \$50

4.- In case you do not buy scarfs or beanies, with what accessories or clothing do you replace them with? *

coats

leather sweaters

cloth sweaters

jogging suit

turtle neck

Otro:

5.- With what purpose do you buy this accessories? *

fashion

because of the cold weather

gifts

Otro: _____

6.- Indicate the level of importance you give to the following factors when buying these accessories: *

not important less important fairly important important very important

9.- At what price within this range would you consider this product to be very cheap that would make you doubt its quality and not buy it? *



\$15 to \$20



\$20 to \$25



\$25 to \$30



\$30 to \$35

10.- At what price within this range would you consider this product as cheap and still buy it? *



PRICE FOR HAND KNITTEN WOOL BEANIES

The following questions are specific for beanies.

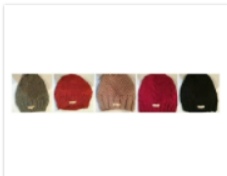
13.- At what price within this range would you consider this product to be very cheap that would make you doubt its quality and not buy it? *



\$15 to \$20



\$20 to \$25



\$25 to \$30



\$30 to \$35

14.- At what price within this range would you consider this product as cheap and still buy it? *

17.- In what packing would you like to receive the accessory at the time of purchase? (Only one answer) *



Cardboard bag



Plastic bag



Recycled paper bag



Cardboard Box

Otro: _____

18.- In which places would you like to be able to buy these accessories? *

- Shopping Malls (little island)
- Shopping Malls (a specific store)
- Shop in a comercial street
- Website of the company

15.- At what price within this range would you consider this product as expensive and still buy it? *



\$15 to \$20



\$20 to \$25



\$25 to \$30



\$30 to \$35

16.- At what price within this range would you consider this product as very expensive to buy it? *



Shopping malls (a specific store)

Shop in a comercial street

Website of the company

Otro: _____

19.- Where would you like to receive information about these accessories? *

Social Media (Facebook, Twitter, Instagram, etc)

TV

Radio

Otro: _____

20.- What type of information would you like to receive? *

Discounts

New collections

New Designs

Promo

Otro: _____

[ENVIAR](#)

Página 1 de 1

Nunca envíes contraseñas a través de Formularios de Google.

Anexo N° 7 Préstamo solicitado

2017-6-10

aboutblank



CONDICIONES Y COSTO TOTAL DEL CREDITO

Fecha: **10/06/2017** Producto: **COMERCIAL (PRODUCTIVO)**
Plazo (Meses): **60** Fecha Inicio Pago: **10-jul-2017**
Estado Civil: **Soltero** Frecuencia de Pago: **Mensual**
Tasa Interés Nominal: **11.23%** Tipo de Tasa: **Reajutable**
Tipo de sistema de Amortización: **FRANCES** Tasa Contribución Solca: **0 %**
Valor Bien Inmueble: **N/A**

Datos Financiamiento	Valores	Periodicidad	Explicación
Monto Financiado (USD)	9378.30		Monto del crédito solicitado
Monto líquido (USD)	9331.41		Monto acreditado en la cuenta
Cuota Financiera (USD)	206.21	Mensual	Valor correspondiente al capital e interés
Cuota Total (USD)	212.47	Mensual	Valor cuota financiera
Plazo / Número de cuotas	60	Mensual	Número de cuotas a pagar por el cliente en todo el plazo del crédito
Tasa Interés Nominal (%)	11.23	Anual	Es la tasa de interés anual que iguala el valor presente de los flujos de los desembolsos con el valor presente de los flujos de servicio de crédito.
Tasa de Interés activa efectiva referencial para el segmento (%)	10.92	Anual	Es la tasa de interés anual que iguala el valor presente de los flujos de los desembolsos con el valor presente de los flujos de servicio del crédito del segmento

aboutblank

1/9

