



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA EXPORTACIÓN DE ARETES Y
COLLARES DE TAGUA A ESTADOS UNIDOS

AUTOR

KAREN GABRIELA TORRES TORRES

AÑO

2018



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA EXPORTACIÓN DE ARETES Y COLLARES
DE TAGUA A ESTADOS UNIDOS

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

Profesor Guía
Eva Benítez Díaz

Autor
Karen Gabriela Torres Torres

Año
2018

DECLARACIÓN DEL PROFESOR GUÍA

“Declaro haber dirigido el trabajo, Plan de Negocios para la exportación de aretes y collares de tagua a Estados Unidos, a través de reuniones periódicas con el estudiante Karen Gabriela Torres Torres, en el semestre octavo, 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”

Eva Benítez Díaz

CI: 1721694644

DECLARACIÓN DEL PROFESOR CORRECTOR

"Declaro haber revisado este trabajo, Plan de Negocios para la exportación de aretes y collares de tagua a Estados Unidos, del Karen Gabriela Torres Torres, en el semestre octavo, dando cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que regulan los Trabajos de Titulación".

Luis Fernando Bustos Burbano

CI: 1702469980

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.”

Karen Torres Torres

CI: 1723793798

AGRADECIMIENTOS

Agradezco a Dios por la vida y a mis padres por estar apoyándome diariamente con amor incondicional.

RESUMEN

El presente trabajo es un plan de negocios para la exportación de bisutería de tagua al mercado de Estados Unidos, dentro del cual se ha hecho un análisis tanto de las variables controlables, ya sean las estrategias por utilizar, como incontrolables, es decir los factores externos del proyecto. El análisis externo muestra que en la industria de la bisutería se tiene más oportunidades que amenazas, por lo que se puede tener un desarrollo favorable. Después, el análisis cualitativo se realizó cuatro entrevistas, dos a expertas que poseen una empresa exportadora de bisutería de tagua y dos a clientes que son compradores del insumo. Para el análisis cuantitativo, se realizó dos tipos de encuestas, una a los clientes que en este caso se determinó que serían las personas propietarias de tiendas, boutiques o almacenes que vendan bisutería en la ciudad de Nueva York; y otra a los consumidores finales quienes demostraron que puede existir una oportunidad de negocio de ponerse un punto de venta propio.

El mercado objetivo al que se busca llegar es el 0,8% de la población total determinada en la segmentación que fue de 16.187. Esto se debe a la capacidad instalada de la empresa y a la fuerte competencia que se tiene contra estable economías como México, China e India quienes abarcan la mayor participación de mercado con un porcentaje de 60,50%. Con dicho preámbulo se desarrolla un plan de marketing donde se detallan las estrategias a utilizar. Para posteriormente definir la estructura organizacional de la empresa junto con su misión y visión.

Finalmente, se elabora el análisis financiero que demuestra la viabilidad del proyecto al obtener utilidades en el Estado de Resultados e índices financieros positivos y superiores a los de la industria. Y también, criterios de inversión favorables con un VAN para el proyecto de \$9.950.91, un TIR de 42,19% y un índice de rentabilidad de 1,86; con periodo de recuperación contable de 4 años. Lo que muestra que el plan de negocios será un proyecto viable.

ABSTRACT

The present work is a business plan for the export of tagua costume jewelry to the United States market, within an analysis has been made of the controllable variables (the strategies to be used) and the uncontrollable ones (the external factors of the project). The external analysis shows that in the costume jewelry industry there are more opportunities than threats, so it can have a satisfactory development. Then, in the qualitative analysis four interviews were conducted, two of them were for experts who have an export company of tagua costume jewelry and the two others were for customers who are buyers of the input. For the quantitative analysis, two types of surveys were conducted, one of them to the clients that in this case it was determined that they would be the owners of stores or boutiques that sell costume jewelry in New York City; and the other one to the final consumers who demonstrated that there may be a business opportunity to set up a point of sale to offer them the product directly.

Furthermore, the target market to be reached is 0.8% of the total population determined in the segmentation, which was 16,187. This is due to the company's installed capacity and the strong competition against great economies such as Mexico, China and India. They have the largest market share in The United States with a percentage of 60.50%. Thus, a marketing plan is developed, detailing the strategies to be used. To later define the organizational structure of the company together with its mission and vision.

Finally, a financial analysis is developed, and it demonstrates the viability of the project by obtaining profits in the Income Statement and positive financial indices which are higher than those of the industry. Also, the project has favorable investment criteria with a NPV for the project of \$ 9,950.91, an IRR of 42.19% and a profitability index of 1.86; and an accounting recovery period of 4 years. Everything shows, that the business plan is profitable.

ÍNDICE

1. CAPÍTULO I: Introducción	1
1.1. Justificación del trabajo	1
1.1.1. Objetivo General del trabajo	2
1.1.2. Objetivos Específicos del trabajo	2
2. CAPÍTULO II: Análisis entornos	3
2.1 Análisis del entorno externo	3
2.1.1. Entorno Externo	3
2.1.2 Análisis de la industria (PORTER)	9
3. CAPÍTULO III: Análisis del cliente	14
3.1. Investigación cualitativa y cuantitativa	14
4. CAPÍTULO IV: Oportunidad de negocio	21
4.1 Descripción de la oportunidad de negocio encontrada, sustentada por el análisis externo y del cliente.	21
5. CAPÍTULO V: Plan de marketing	25
5.1 Estrategia general de marketing	25
5.1.1 Mercado objetivo	26
5.1.2 Propuesta de valor	27
5.2 Mezcla de Marketing	28
5.2.1 Presupuesto para el marketing mix	34
6. CAPÍTULO VI: Propuesta de filosofía y estructura organizacional	35
6.1 Misión, visión y objetivos de la organización	35
6.2 Plan de Operaciones	37
6.3 Estructura Organizacional	41
7. CAPÍTULO VII: Evaluación financiera	44
7.1 Proyección de ingresos, costos y gastos	44

7.2 Inversión inicial, capital de trabajo y estructura de capital	45
7.3 Proyección de estados de resultados, situación financiera, estado de flujo de efectivo y flujo de caja	45
7.4 Proyección de flujo de caja del inversionista, cálculo de la tasa de descuento, y criterios de valoración.....	48
7.5 Índices financieros.....	49
8. CONCLUSIONES GENERALES	51
REFERENCIAS:	53
ANEXOS	57

1. CAPITULO I: Introducción

1.1. Justificación del trabajo

El presente trabajo se centra en la comercialización de juegos de aretes con collar hechos con tagua que es la semilla del fruto de la palma conocida con el nombre botánico de *Phytelephas Aequatorialis*. Esta planta crece en las selvas tropicales de países como Panamá, Colombia, Perú y Ecuador. Además, este árbol produce frutos a lo largo de todo el año por lo que la obtención de materia prima no es complicada y no daña el ecosistema al momento de obtenerla, esto facilita la producción de la bisutería de tagua. (NayáNayón, 2017)

La tagua tiene fama internacional y se le conoce como el marfil vegetal, por lo que es altamente cotizado a nivel mundial y gracias a las nuevas tendencias que existen de los denominados “hipsters”, principalmente en Estados Unidos, los cuales buscan productos naturales que no contaminen el medio ambiente y que ofrezcan beneficios adicionales como un comercio justo, para mantener equidad de beneficios con los agricultores. (ProEcuador, 2015)

De acuerdo con el Ministerio de Comercio Exterior, la producción de tagua está siendo fomentada principalmente en Manabí, y entidades como ProEcuador y La Asociación de exportadores de Tagua del Ecuador (ASETAGUA) contribuyen al fomento de esta industria que posee gran potencial puesto que la tagua es una materia prima que al ser moldeable sirve para la fabricación y elaboración de una gran variedad de productos como pueden ser: los botones, los pequeños adornos, la bisutería, entre otros. (Asetagua, 2017)

En conclusión, la bisutería de tagua se encuentra en un mercado atractivo que tiene amplia capacidad de crecimiento, además de ser un producto amigable con

el ambiente, que ofrece una opción novedosa al consumidor, y asimismo aporta al desarrollo artesanal y productivo del país.

1.1.1 Objetivo General del trabajo

- Analizar la factibilidad del plan de negocios para la exportación de juegos de aretes con collar hechos de tagua hacia el mercado de Estados Unidos.

1.1.2 Objetivos Específicos del trabajo

- Analizar el entorno externo para determinar los posibles factores que influyen a la industria por medio del análisis PEST, además del análisis PORTER con el fin de determinar con estas herramientas las oportunidades y/o amenazas que se pueden presentar en el proyecto.
- Desarrollar un análisis del cliente a través de técnicas tanto cualitativas como cuantitativas para determinar el mercado objetivo.
- Elaborar un plan de marketing que determine la estrategia general de marketing que se utilizará, la propuesta de valor y el mix de marketing que incluye precio, plaza, producto y promoción.
- Determinar la filosofía y la estructura organizacional mediante la elaboración de la misión, la visión y los objetivos a corto, mediano y largo plazo de la organización, así como su plan de operaciones mediante un flujograma de procesos y su cadena de valor.
- Diseñar un análisis financiero conjunto con una comparación de las ratios financieras de la industria con los del proyecto, tomando en consideración las necesidades y recursos económicos disponibles.

2. CAPÍTULO II: Análisis entornos

2.1 Análisis del entorno externo

2.1.1. Entorno Externo

Análisis PEST del Ecuador

- **Factor Político**

De acuerdo con el Doing business (2017), Ecuador se encuentra en el puesto 167 de 189 economías dentro de este ranking, para la facilidad de hacer negocios. Además, el tiempo para exportar son de 96 horas con un costo promedio de 140 USD mientras que para el resto de América Latina son 63 horas y el costo para exportar en promedio es de 111 USD para el resto de América Latina. Tiempos y costos que afectan a la industria de la joyería. (Banco Mundial, 2017)

El riesgo país del Ecuador es de 55 hasta el 2016, en una escala de 1 – 100, donde 100 es un país completamente estable y 1 es un país completamente inestable. Este riesgo ha aumentado también por las elecciones dadas el 02 de abril de 2017. (Datosmacro, 2017)

En el Registro Oficial N°446, en vigencia actualmente, la ley de Fomento Artesanal contribuye a una exoneración total de impuestos y derechos que gravan la exportación de artículos y productos de la artesanía, favoreciendo la comercialización al mercado internacional. (Registro oficial, 2004)

Uno de los instrumentos del comercio internacional que puede gozar Ecuador es el Sistema Global de Preferencias Comerciales entre los países en desarrollo (SGPC), que estipula que los países desarrollados deben otorgar rebajas en los aranceles y sin discriminación alguna, a los países en vías de desarrollo. Con lo que ciertos productos sobre todo artesanales no están gravados con aranceles. (Hernández, K. & Celi, K.)

La tasa de impuesto sobre la renta es del 35%, y la de impuesto de sociedades es del 22%. Otros impuestos incluyen al valor agregado del 12% y a la herencia de acuerdo con monto heredado. La carga fiscal total es igual a 19.6% del

ingreso nacional total. Tributos que paga la industria de la joyería más no las artesanías. (The Heritage Foundation, 2017)

Análisis: El entorno político presenta varias amenazas puesto que la incertidumbre política, y la disminución de la apertura en este ámbito, incentiva la desconfianza en el país y el aumento de la corrupción, adicionalmente, las dificultades para hacer negocios en el Ecuador representan una amenaza para la industria. Sin embargo, la ley fomenta la producción artesanal y nacional al exonerar de otros impuestos a estos rubros, además de gozar del SGPC, un acuerdo que disminuirá los aranceles para exportar; lo que representa ventajosas oportunidades para las artesanías.

- **Económico**

La variación interanual del PIB en Ecuador fue del -1,7% para el año 2016 (BCE, 2017). Indicando una recesión en la economía. Que se dio además como consecuencia de la caída del precio del petróleo desde fines de 2014 y la apreciación del dólar. (Banco Mundial, 2016)

El Comercio se contrajo un 1,6% para el año 2016 con respecto al año anterior. (Cámara de Comercio de GYE, 2017). Inclusive, según las Cuentas Nacionales del Banco Central del Ecuador, la industria del comercio al por mayor y menor ha disminuido su participación en el PIB en los últimos tres años siendo un 10,3% en el 2014, un 10,2% para el 2015 y un 9,9% para el 2016. (BCE, 2017)

De acuerdo con cifras del Banco Mundial (2017), desde 2014 el desempleo del Ecuador ha tenido una tendencia creciente de 4,77% en el 2015 a 5,36% para 2016, siendo la ciudad de Quito la que muestra la mayor tasa. (BM, 2017)

El gasto del gobierno ha ascendido a 42,4 por ciento de la producción total (PIB) en los últimos tres años, y el déficit presupuestario tiene un promedio de 5,1 por ciento del PIB. (Banco Mundial, 2016). Además, el PIB per cápita para el 2014 es de \$5,439 y para el 2015 fue de \$5,367; lo que muestra una disminución del poder adquisitivo de las personas. (BCE, 2017)

El valor de las exportaciones e importaciones en conjunto equivale al 45% del PIB. El sector financiero sigue siendo deficiente; de hecho, el número de

préstamos en mora ha ido en aumento. Por otro lado, de acuerdo con índice de libertad económica de Heritage Foundation, que analiza a 186 países, Ecuador ocupa el puesto 160 y tiene una calificación de 49,3, siendo 0 para nada libre económicamente y 100 completamente libre. (The Heritage Foundation, 2017)

De acuerdo a TradeMap (2017), el principal destino de exportación para la partida 9602.00 (Materias vegetales o minerales para tallar, trabajadas, y manufacturas de estas materias; manufacturas moldeadas o talladas de cera, parafina, estearina, gomas o resinas naturales o pasta para modelar y demás manufacturas moldeadas o talladas no expresadas ni comprendidas en otra parte; gelatina sin endurecer trabajada (excepto la de la partida 3503), y manufacturas de gelatina sin endurecer) es Estados Unidos con un valor exportado de \$666 mil para 2014, \$625 para 2015 y \$552 para 2016. Además, para la exportación de esta partida a Estados Unidos, la tarifa arancelaria es de 0%. (ProEcuador, 2012)

Análisis: El desempleo en el país ha crecido y ha disminuido el crecimiento económico de la economía en general por lo que el panorama económico muestra varias amenazas para el desenvolvimiento industrial, asimismo la industria del comercio se contrajo lo cual es una amenaza. Por otro lado, las exportaciones de la partida 9202.00 reflejan oportunidades al ser Estados Unidos el principal mercado exportable y tener una tarifa arancelaria de 0%.

- **Social**

Según el INEC (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos) existe una tasa de crecimiento poblacional de aproximadamente 1.95% anual. En 2016, la industria de comercio no especializados tuvo predominio en la venta de alimentos, bebidas o tabaco que registró 12.329 establecimientos, convirtiéndose en la actividad económica con más empresas registradas, le sigue la categoría de Actividades de restaurantes y de servicio móvil de comidas con 9.744 establecimientos. (INEC, 2017)

De acuerdo con la CEPAL, el sector artesanal del Ecuador se ha fortalecido en los últimos años lo que ha traído una mayor producción local, además de

los incentivos gubernamentales para tener la tendencia de “Primero Ecuador” con campañas y publicidad, generando una sociedad más competitiva. Sin embargo, el consumo nacional de artesanías es bajo a pesar de dichas campañas que no ha logrado aumentar el consumo nacional hacia productos autóctonos como se esperaba. (CEPAL, 2017)

Análisis: El crecimiento poblacional y una mejor distribución de la riqueza son oportunidades para el proyecto además que es beneficioso tener una tendencia creciente de producción local artesanal.

- **Tecnológico**

El gasto en investigación y desarrollo del sector Artesanías y Joyas indica que el 1,4% de establecimientos destinan recursos para dicho rubro. De igual manera, el gasto en investigación y desarrollo es más alto en Guayas (39,4%) y Pichincha (27,3%). Sin embargo, es muy bajo el número de empresas que destinan recursos para investigación y desarrollo, 33 de 2.287 empresas de la rama de artesanías y joyas. (FLACSO, 2012)

De acuerdo a la página oficial del Aeropuerto Internacional de Quito, este ofrece todas las facilidades tecnológicas para el transporte tanto de pasajeros como de mercancías y ha ganado premios internacionales como el Aeropuerto Líder en Sudamérica por su gran infraestructura y sus cuidados al medio ambiente; y el segundo lugar a nivel de Latinoamérica y el Caribe.

Análisis: El transporte de mercancías es una oportunidad al contar con uno de los aeropuertos más modernos de América Latina. Además, la facilidad tecnológica para la comunicación elimina las barreras de distancia y gracias a la tendencia creciente de acceso de internet es fácil acceder a comunicación vía web en cualquier parte del país lo que genera oportunidades. Sin embargo, en la industria de las artesanías y joyas existe poco gasto en inversión y desarrollo, lo que se traduce en una amenaza al ser más difícil estar a la vanguardia y a la par con los competidores internacionales.

Análisis PEST de Estados Unidos

- **Político**

El 8 de noviembre del 2016, Donald Trump, ganó las elecciones el actual presidente de EE. UU., en campaña ofreció políticas nacionalistas que incluían quitar toda relación comercial que mantenga Estados Unidos. Además, la construcción de un muro en la frontera con México, lo cual pone en dudas las relaciones comerciales que mantengan estos países y la duración del Tratado de Libre Comercio para América del Norte. (BBC,2017)

Estados Unidos posee la tarifa más baja a las importaciones en el mundo, con una tasa arancelaria del 3% en promedio, pero sin contar los productos agrícolas. Además, posee varios tratados de libre comercio en América del Sur, con Colombia, Perú y Chile. (BBC,2017)

Análisis: Si Estados Unidos disminuye sus relaciones comerciales con México que es un país de América Latina, entonces buscará nuevos proveedores por lo que representa una oportunidad para Ecuador para aumentar su intercambio comercial con este país. Además, las bajas tasas arancelarias representan una oportunidad para la exportación a este mercado, a pesar de no tener un acuerdo de libre comercio con Ecuador.

- **Económico**

El Producto Interno Bruto (PIB) del país creció a una tasa anual de 1,2 por ciento en el 2016 con respecto al año pasado, esto se debe a que aumentó el consumo. Además, no ha crecido por encima del 3% anual desde el 2005, lo que genera dudas sobre la solidez de recuperación tras la crisis 2008-2010.

Estados Unidos es considerada la mayor economía a nivel mundial. Este país es el importador más grande del mundo y el tercero que más exporta. Su economía es mixta, de carácter capitalista orientada hacia el mercado, en la cual el sector privado tiene alta relevancia en las decisiones macroeconómicas y el Estado desempeña un rol secundario. (ProEcuador, 2016)

El gasto per cápita anual de los consumidores en el 2016 es de USD 38.159 (aprox. USD 105 diarios). Esa cifra, un 2.5% mayor a la del 2015 en términos reales, y se espera se mantendrá creciente hasta el año 2030. En el período

2015-2030, el crecimiento real promedio anual de dicho gasto se estima en 2.3% (Euromonitor, 2016).

El salario medio por hora, que en 2016 se incrementó un 2,9 % hasta los 26 dólares, tuvo la mayor alza desde 2009. Además, la tasa de desempleo de Estados Unidos cayó al mínimo en 10 años cerrando el 2016 con una tasa del 4,7%. (Banco Mundial, 2017)

Estados Unidos importa la partida 9602.00, "*Materias vegetales o minerales para tallar, trabajadas, y manufacturas de estas materias; manufacturas moldeadas o talladas de cera, parafina, estearina, gomas o resinas naturales o pasta para modelar y demás manufacturas moldeadas o talladas no expresadas ni comprendidas en otra parte; gelatina sin endurecer trabajada (excepto la de la partida 3503), y manufacturas de gelatina sin endurecer*", principalmente desde México y China, siendo Ecuador ubicado en el 22° puesto con un total de exportaciones de \$78 mil para el 2016, mayor cantidad que el 2015. (TradeMap, 2017)

Análisis: Los factores económicos de Estados Unidos muestran varias oportunidades ya que las principales variables económicas como el desempleo, el gasto y el PIB, denotan una economía sólida, por lo que las personas gozan de mayores salarios lo que aumenta su poder adquisitivo al tener bajas inflaciones. Asimismo, la tendencia creciente de las importaciones de la partida 920200 muestra una demanda creciente de este rubro.

- **Social**

El índice de desarrollo humano IDH que analiza la salud, educación y los ingresos, en el 2014 fue 0,915 lo que indica que esta economía tiene personas preparadas, estudiadas, y que tienen un estilo de vida favorecedor. Con este índice USA es 8vo de los 196 países más estudiados. (datosmacro, 2016).

La encuesta de tendencias de Mintel, muestra que el consumidor americano busca productos de empresas con las que comparta creencias o valores acorde a su moral. Por lo que la confianza que se le muestra como empresa es fundamental. Las marcas tienen que mostrar transparencia, honestidad y hechos, ya que tres de cada cinco americanos cambian de marca cuando ven

lo opuesto. El 84% de la población americana se preocupa por el futuro de su economía y su país por lo que prefieren ya sea productos tecnológicos o bienes que no dañen el medio ambiente. (Intel, 2017)

Análisis: El aspecto social muestra oportunidades que son: Tener personas más preparadas que aprecian más los objetos artesanales que en su elaboración no afecten al ambiente, y las tendencias de consumo donde prefieren bienes artesanales que se conecten con sus valores y moral.

- **Tecnológico**

Según el Logistics Performance Index (LPI), en el año 2016 Estados Unidos se encuentra en el puesto 10 con un rendimiento 92,75% de eficiencia y eficacia. Para la calidad del transporte y el servicio logístico está el en 8vo puesto, y para el tracking de la carga se ubica en el 5to puesto. Además, la distribución dentro de Estados Unidos es sencilla y poco costosa ya que existen diversas empresas que ofertan el servicio, una de las más conocidas es Fedex que se puede transportar mercancía a todo lado del país con bajos costos. (Banco Mundial, 2017)

El marketing digital más usado por las empresas americanas es el de páginas web con un 84% de aceptación, seguido de las redes sociales con un 78%. Lo que demuestra la manera más eficaz de llegar al consumidor. (The Statistics Portal, 2016).

Análisis: Estados Unidos al ser una de las economías más globalizadas muestra una oportunidad en cuanto a facilidades de logística al tener los mejores índices a nivel mundial en este ámbito, y la preferencia del marketing digital también da oportunidades a la industria.

2.1.2 Análisis de la industria (PORTER)

La actividad principal del proyecto está dentro de la industria del comercio que corresponde al CIIU: G4649.97 Venta al por mayor de relojes, joyas y bisutería.

- **Poder de negociación de los clientes**

Según una encuesta de la consultora Intel, 8 de cada 10 consumidores estadounidenses compran productos que son saludables o que son

ambientalmente responsables. Los productos adquiridos con mayor frecuencia son los orgánicos, completamente naturales o producidos localmente. (ProEcuador, 2016)

Durante el periodo 2003- 2010, Estados Unidos es el mayor importador de las joyas ecuatorianas. De hecho, para el año 2010. Estados Unidos se constituye en el mercado principal de las joyas ecuatorianas al destinarse el 81% del producto, seguido de España con el 19%. (FLACSO, 2012)

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

- **Poder de negociación de los proveedores**

Es importante mencionar que, en el año 2005, según un estudio de Franco José y Luis Játiva de la universidad de FLACSO (2006), en el país existían los siguientes clústeres: para la Tagua y afines en las provincias de Guayas, Manabí y Esmeraldas existían 348 talleres. Estos sectores poseen los mejores productos en cuanto a bisutería del país. Manabí posee la mayor producción de tagua del país, representa el 50% de la producción total, estimada en 100 mil toneladas, seguido de Esmeraldas con el 30% y finalmente 20% de la región andina. (Arteaga, G., 2013)

Análisis: El poder de negociación de los proveedores es bajo ya que existe 348 talleres de artesanos que ofrecen el producto requerido de la industria lo cual es una oportunidad al tener varias opciones para la obtención del mismo.

- **Amenaza de entrada de nuevos competidores**

La obtención de la materia prima es una ventaja para el país al tener un clima tropical y una geografía adecuada para el cultivo de la palma que se puede dar

únicamente en países como Panamá, Perú, Colombia y Ecuador puesto que crece en selvas tropicales, inclusive se necesitan artesanos especializados que tengan conocimiento de la obtención de la tagua y de cómo tallar este marfil vegetal. (NayáNayón, 2017)

La inversión inicial no es alta al ser un producto artesanal que no requiere de alta tecnología o maquinaria. Como requerimiento, el empaque para la bisutería de tagua, el juego de collar y aretes, debe ser una caja de cartón de 19 cm de largo por 13 cm de ancho y 6 cm de profundidad y en la parte trasera debe estar el logotipo con la información de la empresa. (Aduana del Ecuador, 2017)

Análisis: Existen pocas barreras de entrada para la industria puesto que no se requiere de un alto capital además de poseer pocos requisitos, por lo que la competencia puede incrementar fácilmente reflejando una amenaza **alta**; a pesar de que la producción de dicha materia prima sea limitada hacia ciertos países con selvas tropicales.

- **Amenaza de sustitutos**

Los sustitutos de la bisutería artesanal son aquellos productos que de igual manera sustentarán la necesidad de portar accesorios que mejoren la imagen personal, es decir, bisutería de diferentes materiales como metales preciosos, acero inoxidable, diamantes, entre otros. Además, el principal abastecedor de bisutería para Estados Unidos es México, seguido de China del cual importa productos principalmente de piedra y metales preciosos. (TradeMap, 2017)

Análisis: La amenaza de sustitutos es **alta**, al tener una gran diversidad de opciones en cuanto a la bisutería, y varias opciones de proveedores los cuales son fuertes economías lo que le hace una amenaza considerable.

- **Rivalidad de los competidores**

De los establecimientos dedicados a la producción de artesanías y joyas, las empresas dedicadas a la elaboración de joyas representan el 41.67%, las empresas dedicadas a la elaboración de artesanías el 33.33%, además se tiene maquiladora de joyas, ventas al por mayor de joyas y comercialización de productos derivados de tagua, que cada uno representan el 8.33%. (Hernández, K. & Celi, K. 2015)

En cuanto a la competencia internacional, los principales países exportadores de la partida 9602.00 a Estados Unidos, son México, China e India con una participación de 60,46% de las importaciones totales de este rubro; mientras que Ecuador posee el 0,04% de participación obteniendo una alta rivalidad contra fuertes economías. (TradeMap, 2016)

Análisis: La rivalidad de los competidores es **alta**, ya que la competencia internacional es fuerte al ser México, China e India la principal competencia con un alto grado de participación, y siendo economías fuertes, grandes y sólidas.

CONCLUSIONES:

Se determinan las conclusiones de acuerdo con análisis PEST y PORTER y en base a la matriz EFE (Ver Anexo 1)

- El entorno político del Ecuador posee más amenazas que oportunidades entre las cuales están tener pocos impuestos y un beneficio arancelario del 0% para productos artesanales con bajas regulaciones para la industria. Pero la inestabilidad política y la poca apertura para hacer negocios dificulta la creación de nuevos proyectos.
- En el entorno económico Ecuador cuenta con varias amenazas por la recesión que está viviendo el país, sin embargo, existen oportunidades de exportación en la partida arancelaria 9202.00, puesto que Estados Unidos

tiene una tendencia creciente de importaciones de este rubro y con un arancel del 0%.

- En el Ecuador existen 58 empresas que se dedican a la exportación de bisutería, sin embargo, apenas el 8,3 % se dedica específicamente a la tagua, por lo que es una gran oportunidad de mercado al tener tendencias de demanda creciente por parte de Estados Unidos, pero se debe competir con grandes mercados internacionales como México y China que poseen alta participación en abastecer la partida 92.0200.
- Las ferias internacionales son una oportunidad ya que se tiene contacto directo con los clientes para abaratar costos al recurrir a los clientes directamente incluyendo que la ventaja de que la demanda internacional es mucho más alta que la local gracias las tendencias de consumo. Los clientes americanos prefieren productos artesanales, naturales y que respeten el medio ambiente.
- La tecnología ofrece oportunidades para la industria, primero Estados Unidos uno de los países de mejores índices para facilidades logísticas. Luego, para el transporte de mercancías locales se cuenta con uno de los aeropuertos más modernos de América Latina y finalmente, las disposiciones tecnológicas para la comunicación eliminan barreras de distancia.
- Al ser las artesanías producidas en todo el país, se tiene una oportunidad donde los proveedores manejan bajo poder de negociación, pero la palma de la que se extrae las semillas de tagua se da principalmente en la provincia de Manabí por lo que la mejor opción de proveedores se ubica en la Costa ecuatoriana.
- Las pocas barreras de entrada para la industria hacen que la amenaza de nuevos competidores sea alta además de requerir un bajo capital para entrar en ella y como único obstáculo para la competencia internacional es la obtención de materia prima para elaborar el insumo. Y es alta también la amenaza de productos sustitutos como es la bisutería de metales preciosos, de diamantes, o de otros productos naturales siendo esto una amenaza alta para la industria.

3. CAPÍTULO III: Análisis del cliente

3.1. Investigación cualitativa y cuantitativa

3.1.1. Investigación cualitativa

En la investigación cualitativa se realizaron dos entrevistas a expertos para determinar información relevante de personas que conocen el mercado, así como la industria, y dos entrevistas a clientes que compran la bisutería de tagua como mayoristas.

Entrevistas a expertos

La entrevista a experto se realizó el 06 de junio de 2017 a la Ing. María Eugenia Freire, Gerente General de la empresa End Ecuador, y es considerada una experta puesto que su empresa se dedica a ser intermediaria para la comercialización de bisutería de tagua a los Estados Unidos. Se extrajo como conclusiones y puntos clave de la entrevista lo siguiente:

A nivel internacional es bien reconocida la tagua tanto en mercado norteamericano como europeo, sin embargo, tiene mayor acogida la bisutería de tagua en Estados Unidos dentro del cual, los principales Estados que demandan este producto son Nueva York y California dentro de la cual las ciudades que más buscan artesanías son San Francisco y Los Ángeles. Además, como un factor clave para la bisutería son los diseños los cuales deben ir acorde a las estaciones, es decir, modelos exclusivos para verano, invierno, otoño o primavera. Por ejemplo, colores oscuros y collares largos se usa para el invierno mientras que para el verano y primavera son colores claros y collares cortos. Por lo que el negocio es rentable siempre y cuando esté enfocado a estados que sí tienen demanda de productos naturales además de mantener diseños en constante cambio, así como a la vanguardia de la moda y la temporada.

La principal competencia es desde China principalmente productos de piedra y no se puede competir con los precios, otra competencia es India, pero posee un porcentaje mucho menor de mercado e igual ofertan productos baratos. Se mitiga a la competencia mediante la promoción y publicidad, al mostrar que son productos naturales y amazónicos lo cual llama la atención a los compradores, y además de la tagua se complementa a la bisutería con el cuero o el coco. Con lo que se utiliza el comercio justo, así como el cuidado al medio ambiente.

La inversión para entrar al mercado no es tan alta además se tiene la guía de Pro Ecuador, quien da ruta y capacitación para ser exportador de los productos artesanales y en un principio se necesita solo el muestrario por lo que no hay dificultad en entrar a la industria. El cor está en tener un catálogo online con fotografías claras, además de un inventario pequeño y trabajar solo bajo pedido. Además, se puede comercializar con tiendas, el beneficio está en un precio alto puesto que los volúmenes son bajos; o a través de grandes distribuidores donde los volúmenes son muy altos pero los precios deben bajar, sin embargo en dicho mercado se entra a competir contra los chinos lo cual es perjudicial y en la lucha de precios se puede mermar la calidad del producto disminuyendo la ventaja de la empresa.

También se promociona el producto en las ferias internacionales como “New York Now”, una de las más grandes de Estados Unidos; son ferias de negocios que van dirigidas a empresarios, tiendas y boutiques, pero no se vende al consumidor final, se concretan negocios para pedidos al por mayor. Existen impedimentos para ciertas ferias como la nacionalidad, por lo que una opción es afiliarse con asociaciones para poder vender al consumidor final. Por otro lado, existen compradores que piden el sello verde o el sello de comercio justo como requisito para negociar. Los pagos se realizan generalmente el 50% con el pedido y el otro 50% después de entregar el producto. No existen barreras legales ni impedimentos dentro de este mercado más que el pago de impuestos. También, se sugiere un precio entre \$35-\$50 solamente el collar. Los clientes permanentes compran cada mes y medio y más que cantidad, buscan variedad,

es decir diferentes diseños y modelos. La principal sugerencia es afiliarse con ProEcuador que tienes toda la información y una desventaja son los costos de los viajes para la entrega del producto personalmente.

La segunda entrevista a experto se realizó el día lunes 12 de junio a la Sra. Olga Echeverría quien es propietaria y administradora de la empresa Yurac Muyo la cual lleva 18 años en el mercado y exporta a mercados de Europa y Estados Unidos. La calidad y el cumplimiento son su diferenciador para acceder a dichos mercados. Además, trabajan bajo pedido, por lo que los clientes les mandan los prototipos o muestras de los modelos que requieren y se les envía la cantidad solicitada con dicho modelo. Respetan los diseños de cada cliente puesto que se debe mantener la exclusividad lo cual es su ventaja competitiva. Complementan la tagua con otro tipo de productos naturales como el cuerno de vaca, cabuya, cuero, entre otros para hacer productos que no contaminen el medio ambiente.

La competencia es alta en cuanto a talleres artesanales, pero pocos llegan al mercado internacional debido a la alta calidad y a la capacidad productiva que se requiere para exportar. En cuanto a la demanda del mercado, a Europa se exporta más las diferentes piezas de tagua mientras que a Estados Unidos se exporta lo que es la bisutería y el precio oscila entre \$6 a \$20 únicamente el collar con pedidos de grandes volúmenes. Uno de los principales mercados de compra es California por tener un clima cálido y por el alto turismo que posee. Las ventas se realizan solamente al por mayor a tiendas que distribuyen al cliente final. Se ingresa al mercado por medio de redes sociales y ferias internacionales, además se maneja únicamente catálogos online con lo que se mantiene un bajo inventario o stock.

Entrevistas a clientes

La entrevista se realizó al Sr. Danilo Freire el 17 de junio de 2017. Es cliente porque posee una pequeña boutique en el estado de California y compra al por

mayor mediante la importación de diversos tipos de artesanías entre las cuales está la bisutería de tagua. En esta entrevista detalló los principales mercados de los cuales importa las artesanías que son: Colombia, Perú y México, pero entre las artesanías no solo es bisutería sino también más tipo de accesorios como adornos, decoraciones para el hogar, souvenirs, entre otros.

Por otro lado, afirmó que compra bisutería de tagua cada cambio de estación donde las personas buscan productos diferentes y una de las temporadas de mayores ventas es el verano donde aumenta el turismo. Los precios que mantiene están entre \$100-\$150 por el juego de collar y aretes de tagua. La demanda paga dichos valores debido a los llamativos colores que se le puede dar a la tagua y a los exclusivos modelos que encuentran con este material, además que no perjudica al medio ambiente lo que da una percepción de ser un producto natural y costoso.

La siguiente entrevista fue a la Sra. Karina Amaluisa quien es propietaria de una tienda de bisutería en Nueva York que se dedica a la importación y venta al consumidor final de todo tipo de joyería. El local oferta todo tipo de bisutería exótica, ya sea de cachos de toro, de piedras raras, así como piezas tanto de oro como de plata. La entrevistada afirmó que compra bisutería de una a dos veces cada dos meses, y que la demanda se focaliza en productos naturales como es la tagua que es bastante llamativos para los consumidores finales quienes buscan productos novedosos y diferentes con colores llamativos generalmente. Existen dos tipos de nichos para su negocio, el alto que demandan más las joyas de oro y el que considera que tiene más potencial es el nicho que demanda productos naturales, puesto que por ciertos atributos específicos como el comercio justo o el sello verde pueden estar dispuestos a pagar precios mucho más altos que oscilan entre los \$125-\$200 dólares únicamente por un collar dependiendo del largo de este, así como del modelo.

3.1.2. Investigación cuantitativa

Se realizó dos tipos de encuestas (Ver Anexo 2 y 4), la primera se dirige a una muestra de 10 distribuidores que son los clientes, obtenidos en Pro Ecuador y la segunda se enfoca en el consumidor final; se obtuvo los siguientes resultados:

Tablas cruzadas de las encuestas:

Para determinar las variables de cruce de las tablas se determinó la correlación de las mismas, para lo cual se toma en cuenta las de mayor correlación; mediante la tabla de correlaciones (Ver Anexo 3).

Tabla 1. Relación de la Promoción de su preferencia con el precio que consideran justo.

Promoción-Precio	Precio			
	Promoción	Entre \$26-\$36	Entre \$37-\$47	Más de \$47
Indiferente	66,67%	25,00%	0,00%	30,00%
Me agrada	0,00%	25,00%	66,67%	30,00%
Me agrada mucho	0,00%	50,00%	33,33%	30,00%
Me agrada poco	33,33%	0,00%	0,00%	10,00%
Total	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%

Para las personas de mayor agrado a la promoción 2x1, se inclinaron a un precio justo de \$47. Por otro lado, esta promoción les es indiferente para las personas que consideran que el precio justo para el producto es de \$26 a \$36.

Tabla 2. Relación de las ventas de los intermediarios con el atributo de los collares que consideran más importante.

Ventas-Atributos	Atributos			
	Ventas de los collares	Calidad	Diseño	Precio
Más vendido	28,57%	0,00%	100,00%	30,00%
4to en ventas	28,57%	0,00%	0,00%	20,00%
3ro en ventas	28,57%	50,00%	0,00%	30,00%

2do en ventas	14,29%	50,00%	0,00%	20,00%
Total	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%

El atributo más importante para que collares sean el artículo más vendido es el precio, es decir que los clientes sí son sensibles al mismo. El atributo que le sigue en importancia es el diseño, que depende de la época del año; y finalmente la calidad la cual no marca una importante diferencia.

Tabla 3. Relación de los precios que están dispuestos a pagar y la frecuencia de compra de bisutería de tagua.

Frecuencia de Compra	Frecuencia de compra-precio Precio				Total
	De 25-\$35	De 36-\$46	Más de \$47	Menos \$25	
1 vez o más al mes	50,00%	0,00%	0,00%	0,00%	30,0%
1 vez cada tres meses	16,67%	0,00%	0,00%	50,00%	20,0%
1 vez cada medio año o menos	0,00%	0,00%	0,00%	50,00%	10,0%
1 vez cada dos meses	33,33%	100,00%	100,00%	0,00%	40,0%
Total	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,0%

La mayoría de encuestados compran entre una a dos veces de manera bimensual. Para los que compran una vez al mes su precio de preferencia es en un rango de \$25-\$35, y para las personas que compran bimensualmente su rango de precios puede oscilar ente \$36-\$47, que según la tabla es de sus mayores preferencias.

Tabla 4. Relación de los precios que están dispuestos a pagar con el conocimiento que tienen del producto

Precio	Conocimiento		Total
	No	Sí	
De \$25-\$35	25,00%	83,33%	60,00%
De \$36-\$46	25,00%	0,00%	10,00%
Más de \$47	25,00%	0,00%	10,00%

Menos de \$25	25,00%	16,67%	20,00%
Total	100,00%	100,00%	100,00%

Los clientes ya sea que conozcan o no la bisutería de tagua prefieren precios que oscilen en un rango de \$25 a \$35. Por lo que se deduce que ese deberá ser el precio del producto para satisfacer al mercado objetivo. Una de las ventajas es que la mayoría de los encuestados sí tienen conocimiento del producto por lo que se podrá ofrecer mayor calidad del mismo.

Tabla 5. Relación de los medios que prefieren los clientes para comprar el producto con el tipo de empaque que más les gustaría.

Medios de compra-Empaque	Empaque			Total
	Cajas de cartón	Cajas de plástico transparente	Fundas de plástico trasparente	
Catálogos online	25,00%	0,00%	25,00%	20,0%
Catálogos online, Ferias Int.	0,00%	50,00%	25,00%	20,0%
Ferias Internacionales	25,00%	50,00%	0,00%	20,0%
Redes Sociales, Catálogos online	50,00%	0,00%	25,00%	30,0%
Redes Sociales, Ferias Int.	0,00%	0,00%	25,00%	10,0%
Total	100,00%	100,00%	100,00%	100%

Los encuestados demostraron que sí buscan medios digitales para adquirir este tipo de productos. Las mayores preferencias son las ferias internacionales donde pueden negociar “Face to Face” y otro medio vía web ya sean los catálogos online o las redes sociales. La mayor preferencia para que los juegos de aretes con collar sean empaquetados son las cajas de cartón. De esta manera los clientes quieren adquirir el producto en una caja de cartón dentro de las ferias internacionales principalmente.

La segunda encuesta se realizó a los consumidores finales (Anexo 3) y se demuestra que los mismos están dispuestos a pagar por un juego de aretes y collar un valor de \$100, por lo que el porcentaje de utilidad de los intermediarios es alto. Además, el consumidor busca que los diseños sean de acuerdo con las estaciones del año. Sin embargo, de los encuestados ninguno ha comprado bisutería de tagua, pero sí quisieran adquirirla lo que refleja que es un producto nuevo y novedoso, pero se necesita mayor publicidad para dar a conocerlo.

4. CAPÍTULO IV: Oportunidad de negocio

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

La tagua es una semilla de la palma *Phithephas Aequatorialis* presente en la Amazonía ecuatoriana y en las costas de provincias como Esmeraldas y principalmente Manabí. A nivel mundial esta materia prima es conocida como “marfil vegetal” debido a su dureza y a su color. Para la obtención del insumo no se necesita talar árboles o dañar el ecosistema, sino todo lo opuesto, se debe fomentar la siembra de más bosques de palma para obtener dichas semillas para su uso en distintas artesanías. Con lo que la tagua se abre paso al mercado internacionales de diversas formas y presentaciones al ser un material duradero que no se decolora. (Pro Ecuador, 2012)

El Ecuador es un gran productor de la palma de la cual se obtiene la tagua, es un producto totalmente natural, que fomenta la productividad del país y se tiene asegurada la obtención de esta materia prima a lo largo de todo el año al no tener una producción con estacionalidad. Con esto se contribuye también a preferir este marfil vegetal en vez del marfil animal lo que disminuirá la caza de animales como es el caso de los elefantes cuyos colmillos se usan para artesanías y adornos, pero perjudican el ecosistema. (Pro Ecuador, 2012)

Ecuador incentiva la producción de diversas artesanías otorgando préstamos dados por la Corporación Financiera Nacional (CFN) o brindando ayuda, respaldo y soporte con entidades del Estados, de hecho, en el caso de la tagua específicamente, entidades como ProEcuador fomentan el desarrollo de artesanías de dicha semilla al ser productos cotizados por el mercado internacional especialmente el de Estados Unidos, seguido de Europa y la Comunidad Andina. Adicionalmente, la tagua adquirió en el presente año una denominación de origen ocupando el tercer lugar en productos ecuatorianos con esta denominación siendo el cacao el primero y el sombrero de paja toquilla el segundo. (ProEcuador, 2016)

En el presente plan de negocios se ha evidenciado una oportunidad favorable de negocio para la exportación de collares y aretes de tagua que se logró definir tanto con un análisis externo como con una investigación cualitativa y cuantitativa. Primero, en cuanto al análisis externo se tienen mayores oportunidades antes que amenazas; conclusión a la que se llegó con la matriz EFE que arroja un promedio mayor en las oportunidades (Ver Anexo 1). En cuanto a políticas, ambos países favorecen la exportación de bisutería de tagua a Estados Unidos desde el Ecuador al presentar pocas regulaciones gubernamentales a los exportadores para insumos artesanales.

En cuanto al mercado estadounidense, el principal beneficio con el que se goza como exportadores ecuatorianos es el pago de cero por ciento en aranceles. Inclusive, la economía americana es estable, las personas gozan de un alto poder adquisitivo lo cual promueve un mayor consumo; esto se complementa con sus tendencias de compra hacia productos naturales y que tengan un llamativo distinto a lo que encuentran de manera cotidiana, es decir modelos y diseños diferentes orientados a una bisutería artesanal.

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

Se identificaron a las joyas hechas a base de otros insumos como: oro, plata, cobre, piedra, acero inoxidable, entre otros; como los principales productos sustitutos. Sin embargo, estos materiales no poseen las ventajas de la tagua de ser productos naturales que fomentan el cuidado del medio ambiente, que buscan el desarrollo artesanal del país con un comercio justo, ni pueden adquirir cualquier tipo de color como es el caso de la tagua, además de la durabilidad que esta posee al ser un material no perecible.

El análisis cualitativo demostró que la bisutería de tagua puede ser vendida a precios más altos que la competencia debido a las preferencias del mercado por este exclusivo producto, el cual es llamativo y natural. Además, el empaquetado se lo puede realizar de manera sencilla en cajas de cartón lo cual disminuye los costos. Como intermediario, se compra los productos de tagua a bajos costos a los artesanos, los precios de la bisutería oscilan entre \$6-\$15 para los collares y entre \$2-\$6 para los aretes dependiendo del modelo y el tipo de pulido que tengan. Posteriormente se realiza la venta al mercado internacional que según la encuesta será en precios entre \$26-\$46 el conjunto de collar con aretes; con lo que se observa que se pueden obtener ganancias en este negocio.

En cuanto al análisis cuantitativo, las encuestas arrojaron datos así mismo-positivos, donde se demostró que el mercado norteamericano tiene buena acogida del producto, pero principalmente en Estados del este de Estados Unidos sobre todo Nueva York. Se evidenció que este mercado compra estos insumos en un promedio de dos veces por mes, lo cual demuestra que habrá ventas durante todo el año. Los clientes a los cuales se va a dirigir la empresa son distribuidores y personas propietarias de negocios que vendan la bisutería al consumidor final. Para esto Pro Ecuador proporciona una lista de posibles clientes junto con el contacto para poder realizar contactarse con dichas tiendas. Además, la mejor manera de vender la bisutería es por medio de catálogos online y también se puede hacer publicidad y dar a conocer los modelos mediante las ferias internacionales que realiza Nueva York anualmente para negociar directamente con los empresarios dueños de tiendas, boutiques, entre otros; es decir, los clientes potenciales que dan un total de 16.187 personas.

Por otro lado, se determina que las características más importantes para estos productos de tagua son la calidad y el diseño. Por lo que los aretes y collares mantendrán modelos únicos, que se actualizarán cada cierto periodo de tiempo y se utilizará tagua de mayor calidad para la fabricación de estos insumos. Existe una gran diversidad de artesanos que elaboran la bisutería de tagua por lo que se tiene gran cantidad de opciones para los proveedores, por lo que hay la opción de cumplir con pedidos de gran magnitud en el caso de ser necesario.

Finalmente, se puede observar la oportunidad de negocio que posee el ser intermediario para la exportación de collares y aretes de tagua al mercado estadounidense en la Ciudad de Nueva York, donde inclusive el turismo fomenta la venta de productos artesanales. Además, según la institución oficial coordinadora del turismo en Nueva York, NYC & Company se pronostica que de acuerdo con datos de años anteriores que, en el 2017, el número de turistas internacionales será de 11,7 millones de personas y junto con el turismo interno, el número de visitantes normalmente llega a 61,7 millones de turistas. Entonces,

gracias a factores como el amplio potencial de mercado y a la demanda de productos naturales por parte del mercado internacional, entre otros. Se concluye que este negocio dará réditos positivos. (NYC & Company, 2017)

5. CAPÍTULO V: Plan de marketing

5.1 Estrategia general de marketing

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

Estrategia de diferenciación:

Debido a los atributos del producto, la mejor opción es la estrategia de diferenciación. Los collares y aretes de tagua contarán con certificación de comercio justo y el sello verde. Además, los modelos serán diseñados en base a las tendencias de la moda y en base a las estaciones de clima en Estados Unidos, los colores se basan en estos mismos factores. Es un producto novedoso, ecológico, artesanal y duradero que no se decolora, elaborado por artesanos que cuidan los detalles del labrado de la tagua.

Estrategia de internacionalización:

Para el mercado de Estados Unidos se busca satisfacer los gustos y preferencias de ese mercado de acuerdo con su cultura y tradiciones por medio de una encuesta acerca de sus hábitos de consumo, por lo que se opta por una estrategia de localización, donde se modifiquen los diseños de los collares y aretes de acuerdo con la moda americana y sus exigencias de colores.

5.1.1 Mercado objetivo

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

Tabla 6. Segmentación de mercado

Variables	Cantidad
<i>Variables Geográficas:</i>	
País: Estados Unidos	325,457,716
Estado: Nueva York	19,75 millones
Ciudad: New York City	8,491 millones de personas
<i>Variables demográficas:</i>	
Sexo: Hombres y mujeres	5,629,533
Edad: Entre 18 a 65 años (66,3%)	
<i>Variables psicográficas:</i>	
Poblacionales: Población económicamente activa (63,6%)	3,580,383
Propietarios de pequeñas empresas (15,07%)	539,447
Empresas dedicadas a la venta de joyería (3%)	16,187
TOTAL, SEGMENTO OBJETIVO	16,187

Adaptado de: United States Census Bureau

El mercado objetivo está delimitado para la ciudad de Nueva York ya que las encuestas arrojaron que ahí radican el mayor número de posibles clientes, siendo así una población de 8,491 millones de personas; de las cuales el 66,3% son hombres y mujeres de entre 18-65 años de edad, De dicha población, el

63,6% pertenece a la población económicamente activa y el 15,07% son propietarios de empresas, de entre las cuales el 3% están en la industria de tiendas de joyería dando así un resultado de 16,187 personas como segmento objetivo. De esas 16.187 personas, según las encuestas el 100% estarían dispuestas a comprar el producto y el 70% busca como principal característica, la calidad. Asimismo, la misma proporción (70%) demostró que es importante que sea un producto natural que no contamine el ambiente. Finalmente, al tomar en cuenta la capacidad instalada de la empresa, se llegará al 0,8% del mercado objetivo al tener una comercialización anual de 1320 juegos de aretes con collar.

5.1.2 Propuesta de valor

La propuesta de valor “es el factor que hace que un cliente se incline por una u otra empresa y lo que busca es solucionar un problema o satisfacer una necesidad del cliente de manera innovadora”. (Osterwalder, 2010, p.32)

Con dicho preámbulo, como propuesta de valor se tiene en primera instancia la obtención de los insumos los cuales serán hechos con la tagua de mayor calidad que es más resistente a caídas o golpes, además se utilizará productores artesanos para fomentar la industria y la productividad del Ecuador con la certificación de “Fair Commerce” para mostrarlo al cliente. Luego se ofrece un producto de calidad al consumidor, es decir un producto duradero que no peca ni cambia de color con el tiempo, sino que se mantiene permanentemente. Inclusive es una materia prima 100% natural, ya que usa la tagua y como insumos complementarios usa hilos de fibra vegetal y amarres de cuero.

Para la diferenciación, se ofrece un producto novedoso, lo que se busca es que mantenga modelos únicos que no se repitan para que el consumidor sienta la exclusividad de estos insumos al usarlos y pueda pagar precios más altos por un bien que le dará dicha satisfacción. Inclusive se tomará en cuenta el detalle del labrado para procurar mantener la calidad. Para una mejor comprensión a continuación se detalla el modelo Canvas de la empresa.

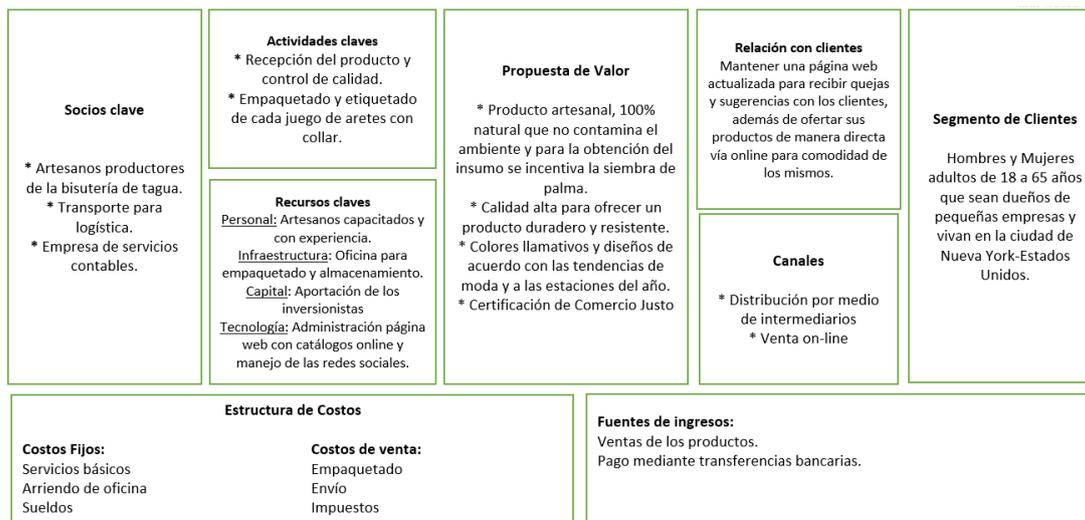


Figura No 1. Modelo Canvas de Ecoarts

• Posicionamiento

Se utilizará la estrategia de ‘más por lo mismo’, al ofrecer al cliente un producto orgánico que no se deteriora el color, además de la Certificación de Comercio Justo, diseños únicos e irrepetibles de acuerdo con las tendencias de moda. El precio que se entregará al intermediario-distribuidor, es el que está dispuesto a pagar; el cual según las encuestas oscila en un rango de entre \$25 hasta \$46. El fin es dar la idea de calidad al cliente, pero con el precio que le parece justo.

5.2 Mezcla de Marketing

Se utiliza información basada en las encuestas las cuales reflejaron que las mejores estrategias en las cuatro P's de marketing son:

Producto

Atributos: Cada caja tendrá un collar con un juego de aretes. Los colores de dichos juegos varían de acuerdo con el diseño el cual irá cambiando conforme las estaciones del año y las tendencias de la moda. Se utilizará tagua de alta

calidad, fabricados por artesanos ecuatorianos. El largo de los collares será entre 60cm-80cm y el de los aretes será en promedio de 4cm.



Figura No 2. Juego de collar con aretes de tagua

Empaque: Se ofrece al cliente un juego de collar con un par de aretes que combinen. Cada juego de collar y aretes será empaquetado en pequeñas cajas de cartón, color negro, de 19cm de largo x 13 cm de ancho y 6cm de profundidad, según establece la ley para exportar este producto.



Figura No 3. Empaque de los juegos de aretes con collar

Marca y Slogan: La marca de la bisutería se llamará Ecoarts, que proviene de palabras clave como el ecosistema y la ecología que busca reflejar el producto y el arte, ya que la creación de este producto artesanal es el arte de labrar y diseñar modelos en el marfil vegetal. El Slogan es “Be fashion and feel the nature” lo que significa “Estate a la moda y siente la naturaleza”; con el fin de dar la idea de lo natural y de estar a la moda al mismo tiempo, ya que se ofrecen ambos beneficios.

Isologo: Toma este nombre ya que el texto y el ícono se encuentran juntos y se complementan. El logo muestra el producto base de la empresa para demostrar a qué se dedica la misma; y con el fin de reflejar que es un producto natural hecho con tagua que sale del árbol de la palma se incorporó un collar al lado izquierdo del nombre con las piedras de tagua color crema y café, se utilizó dichos colores porque el café refleja la armonía y relaciona la vida con la naturaleza al representar a la tierra y el color crema significa elegancia. (Grope, 2015). Además, lo que se busca con la caja color negro y la marca creada es dar al cliente una percepción de calidad con cierto toque de distinción y originalidad junto con lo natural.



Figura No 4. Isologo de Ecoarts

Etiquetado: En la parte posterior de la caja irá una etiqueta que muestra el sello de comercio justo que maneja la empresa y las características del producto, así como una breve explicación de su proveniencia que conectará al cliente con la flora del Ecuador y le permitirá explorar las selvas tropicales del mismo. Finalmente, el modelo de la caja queda para la venta a los clientes de la siguiente manera.

Soporte: Para dar una mejor atención al cliente se receptorá vía online sugerencias o quejas por parte de los compradores del producto lo cual se hará mediante la página web de la empresa y las redes sociales que se va a manejar con una empresa ecuatoriana de publicidad llamada “Above & Beyond Advertising”. La recepción de las quejas servirá para reponer productos dañados si fuese el caso y así poder mantener un buen prestigio en la marca.



Figura No 5. Muestra del producto empaquetado y etiquetado

Precio

Estrategia de precios basada en el valor agregado: “Aumentar características y servicios de valor agregado para diferenciar las ofertas de la empresa y apoyar así un precio más alto que la competencia.” (Kotler, 2013, p. 260)

Se utilizará esta estrategia para poder fijar precios un poco más altos que la competencia, con la información de las encuestas en la pregunta 13 (Anexo 2) determinaron que el precio justo rige en un rango de \$26-\$36; por otro lado que les parece costoso, pero sí comprarían a un precio de \$37. Como valor agregado se ofrece un producto natural, sin contaminación y duradero, es decir de alta calidad. Se entrará al mercado con un precio de \$36, lo que permitirá a los intermediarios (clientes) obtener altas ganancias al venderlo al consumidor final quienes según las encuestas están dispuestos a pagar \$100,00 por cada juego, valor que consideran precio justo.

El juego de aretes con collar tendrá un costo de \$16,30. Entonces, al ser una empresa pequeña catalogada como PYME, se determinará el precio del producto en términos FOB, Free on Board, para evitar costos altos de envío ya que se tendrán ventas proyectadas mensuales de 128 juegos de aretes con collar para el inicio del proyecto las cuales irán en aumento.

- **Estrategia de ajuste:**

Según Kotler existen siete estrategias de ajuste de precios. Entre ellas está la estrategia de fijación de precios de descuento y de bonificación. La cual se basa en ofrecer recompensas a los clientes por ciertas respuestas positivas. (Kotler, 2013). Se ofrecerá un descuento por volumen para los clientes que adquieran altos cantidades, que sea superior a 200 juegos de aretes con collar, mensual.

Plaza

La distribución será directa hacia mercado objetivo, se hará contacto directo con los clientes vía web, además que ellos pueden adquirir el producto mediante los catálogos online por lo que no se requiere de más intermediarios.



Figura No 6. Diagrama de distribución

Se utilizará una estrategia de distribución selectiva, para llegar a un número limitado de intermediarios con el fin de que exista cierta exclusividad en el producto, pero los consumidores finales puedan acceder al mismo en diversos lugares. La empresa se dirige a intermediarios mas no al consumidor final. Cabe recalcar que en las encuestas al consumidor final se evidencia que una

oportunidad a futuro es poner un propio punto de venta para dirigirse al mismo directamente. A continuación, se muestra el diagrama de distribución evidenciando una distribución indirecta para el cliente final.

Se asistirá a ferias internacionales en las cuales se podrá dar a conocer el producto y negociar para aplicar la estrategia selectiva y determinar quiénes serán los intermediarios que distribuirán el producto al consumidor final. Se aplica un canal indirecto hacia el consumidor final.

Se mantendrá una oficina en la ciudad de Quito, en la Av. Amazonas y Av. Colón esquina, para el manejo de las operaciones internas de la empresa, con el fin de tener una ubicación donde los clientes puedan contactarse con la empresa, además que será el lugar donde se almacene el inventario. Es un lugar céntrico, para estar al alcance de toda institución bancaria, pública o privada; con servicio de guardianía las 24 horas y cámaras de video incluidas.

Promoción

Se aplicará la estrategia de empuje: “El oferente promueve su producto con los miembros del canal quienes a su vez lo promueven a los consumidores finales” (Kotler, 2013, pg. 364). Por lo que, el producto se va a publicitar vía web mediante catálogos online donde se mostrará los diferentes diseños que se ofertan en donde el cliente podrá hacer su pedido de acuerdo con sus preferencias, vía Internet.

Es muy importante el uso de marketing digital por lo que además de la página web de la empresa con los respectivos catálogos, se contratará a la empresa “Above and Beyond” que se encargue del seguimiento y actualización de las redes sociales en Facebook e Instagram; y serán encargados también de la actualización constante de la página web de la empresa. El marketing directo que se utilizará es la página web que ofrece los catálogos online y las redes

sociales, estos mecanismos según Kotler (2013) son los más eficientes para llegar a un mayor número de clientes y forma rápida y con bajos costos.

Se llegará al cliente mediante el uso principalmente de promociones de ventas como los descuentos dependiendo de la cantidad y frecuencia de compra, pero con un techo límite para no perjudicar el porcentaje de utilidad. Finalmente, en Nueva York, se realiza dos veces al año la feria New York Now, a la cual acuden más de 35,000 oferentes de todo el mundo. Esto permite un contacto directo entre los clientes para dar a conocer más el producto y poder mostrar sus atributos y beneficios. También, el New York Gift Show que se enfoca principalmente en bisutería y regalos. (Hernández, K. & Celi, K, 2015)

Para las relaciones públicas se maneja el sello de comercio justo, que muestra el compromiso de la compañía con la sociedad y con el justo desarrollo de la productividad del país. Esto ayudará a ganar la confianza de los proveedores y de los compradores quienes podrán verificar los valores corporativos que se maneja.

5.2.1 Presupuesto para el marketing mix

A continuación, se muestra una tabla con el presupuesto de marketing para los cinco años del proyecto donde se calcula los costos de la publicidad, la página web y las redes sociales con una empresa publicitaria ecuatoriana llamada "Above and Beyond", de acuerdo con la cotización otorgada por dicha empresa y a las inflaciones promedio de Estados Unidos y Ecuador.

Tabla No 7. Presupuesto anual de marketing para el proyecto

TABLA DE PRESUPUESTO DE MARKETING						
	ACTIVIDADES	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Ferias Internacionales	Registro	\$ 65,00	\$ 35,00	\$ 35,00	\$ 35,00	\$ 35,00
	Cuota del stand	\$ 395,00	\$ 401,02	\$ 407,14	\$ 413,35	\$ 419,65
	Hospedaje	\$ 294,00	\$ 298,48	\$ 303,04	\$ 307,66	\$ 312,35
	Boletos aéreos	\$ 531,81	\$ 539,92	\$ 548,15	\$ 556,51	\$ 565,00
	Gastos básicos	\$ 160,00	\$ 162,44	\$ 164,92	\$ 167,43	\$ 169,99
	TOTAL	\$1.445,81	\$1.436,87	\$1.458,25	\$1.479,95	\$1.501,99
Publicidad Institucional de inicio	Rediseño del Logo	\$ 100,00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
	Diseño Institucional	\$ 120,00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
	Diseño Página Web	\$ 500,00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
	Diseño Etiquetas	\$ 65,00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
	TOTAL	\$ 785,00				
Gastos de Publicidad	Asesoramiento de redes	\$ 4.800,00	\$ 4.964,21	\$ 5.134,03	\$ 5.309,67	\$ 5.491,31
	TOTAL	\$ 5.650,00	\$ 4.964,21	\$ 5.134,03	\$ 5.309,67	\$ 5.491,31
TOTAL GASTOS MARKETING		\$7.880,81	\$6.401,08	\$6.592,28	\$6.789,62	\$6.993,30
Inflación USA		1,525%		Inflación Ecuador		3,421%
*Para ajustar los valores de ferias se tomó el promedio de la inflación anual de USA de 2012-2016						
*Para ajustar los valores de publicidad se tomó el promedio de la inflación anual de Ecuador de 2012-2016						

6. CAPÍTULO VI: Propuesta de filosofía y estructura organizacional

6.1 Misión, visión y objetivos de la organización

Misión

Tabla No 8. Componentes de la misión

COMPONENTE	DESCRIPCIÓN
1. Clientes	Mercado americano
2. Productos y servicios	Bisutería de tagua de calidad, natural y ancestral.
3. Mercados	Mercado americano
4. Tecnología	Uso tecnológico de canales logísticos
5. Preocupación por la supervivencia	Fomentar la sostenibilidad

6. Filosofía	- Ofrecer un producto de calidad - La sostenibilidad y la responsabilidad social
7. Concepto de sí misma	Fomenta la sostenibilidad y la responsabilidad social
8. Preocupación por su imagen pública	Fomentar la responsabilidad social
9. Preocupación por los empleados	Personal Calificado

Somos una empresa dedicada a la exportación de bisutería de tagua al mercado americano mediante el uso tecnológico de canales logísticos y un personal capacitado, con el fin de ofrecer a los clientes un producto de calidad, natural y ancestral que fomenta la sostenibilidad y la responsabilidad social.

Visión

Para el 2022, ser una empresa exitosa en el mercado americano y comprometida con el cuidado del medio ambiente mediante la venta de productos de alta calidad los cuales se adaptan a las necesidades y a las nuevas tendencias de moda en bisutería ofreciendo una mezcla de ecológico con lo moderno.

Objetivos de mediano plazo:

- Desarrollar 10 modelos nuevos de juegos de aretes con collar cada 3 meses de acuerdo con las épocas del año.
- Incrementar las ventas de los juegos de aretes con collares en un 15% de manera anual durante los primeros cinco años.
- Incrementar la cartera de clientes en un 2% cada año para incrementar las ventas el producto.

Objetivos de largo plazo:

- Obtener una participación de mercado de 4% para el final del quinto año mediante estrategias de marketing.
- Aumentar la productividad de la empresa en un 15% para el mes de diciembre de 2022.

6.2 Plan de Operaciones

Para el plan de operaciones se determinó las etapas que le generan valor agregado a la empresa y las actividades que realizará la misma; por lo que a continuación, se detallan la cadena de valor junto con el mapa y el flujograma de procesos de la empresa:

Cadena de Valor de la empresa

Actividades de apoyo	Infraestructura: Planificación de exportaciones y negociación directa con proveedores y clientes. Supervisión de la calidad del producto junto con el empaquetado y etiquetado del mismo.				
	Administración de Recursos Humanos: Se recluta a poco personal que esté capacitado. Análisis de los problemas encontrados en las sugerencias de los clientes.				
	Desarrollo tecnológico: Uso de la web con los catálogos online, las redes sociales y los medios de comunicación para contactarse con los compradores.				
	Abastecimiento: Compra del menaje de oficina, de las etiquetas y de las cajas en donde se empaquetará el producto.				
Actividades primarias	Logística de Entrada: Evaluación y selección de los proveedores. Compra de los aretes y collares de tagua a los artesanos seleccionados de la provincia de Manabí. Requerir utilizar la tagua de más alta calidad a pesar de que sea un poco más costosa.	Operaciones: Entrega de diseños a los artesanos proveedores para la fabricación de la bisutería. Evaluación de la calidad de los productos al momento de adquirirlo de los artesanos. Empaquetado de los juegos de aretes con collar, en cajas. Etiquetado de las cajas con la etiqueta técnica y el logo de la empresa.	Logística de salida: Contratar y manejar una empresa logística experta en el campo para llevar la mercancía al puerto de Guayaquil.	Marketing y ventas: Manejar un catálogo web actualizado el cual va a variar cada estación del año con el cambio de modelos. Ofrecer descuentos a los compradores de acuerdo con la cantidad de compra. Realizar negociaciones directas con el cliente en las ferias internacionales. Contar con una empresa encargada de las redes sociales que actualice la información de la empresa y saque anuncios periódicamente.	Servicio: Ofrecer servicio posventa mediante la comunicación por la página web o las redes sociales. Brindar la opción de reposicionamiento de producto en el caso que llegue dañado o no cumpla con las especificaciones del cliente.

Figura No 7. Cadena de Valor de EcoArts

En la cadena de valor se tiene actores como a los proveedores con los cuales se realiza un convenio para entregarles los diseños requeridos mientras se les paga de manera justa conforme lo establecido en el sello de Comercio Justo que

maneja la empresa, dichos proveedores se les pedirá como requisito utilizar la tagua de mayor calidad para que sea más duradero el producto y se les entregará un catálogo de diseños propios de la empresa. Se utilizará como proveedor a Naya Nayón que es una empresa ecuatoriana dedicada a la fabricación de productos de tagua de calidad, quienes poseen trayectoria y experiencia en dicho mercado al tener 15 años de funcionamiento. Esto asegura y garantiza que el producto que ofrecerá EcoArts tendrá acabados detallados y utilizará la mejor materia prima.

Posteriormente se realizará el control de calidad previo al empaquetado en las cajas negras. Se etiquetará el producto con el logo de la empresa y el sello de “Fair Commerce” además de la etiqueta técnica la cual llevará una breve descripción de los beneficios que ofrece un producto artesanal de tagua y el sello de Comercio Justo que muestra que la empresa está comprometida con el fomento de la productividad nacional y la sostenibilidad del ecosistema. Finalmente, se empaquetará las cajas en una caja más grande la cuales serán enviadas mediante la empresa de logística llamada Contecon Guayaquil.

Después el siguiente actor de la cadena son los compradores, es decir los propietarios de tiendas o boutiques que vendan bisutería en el mercado estadounidense. Con ellos se ofrece una negociación directa gracias a las ferias internacionales en las cuales se va a participar y una comunicación constante con el uso de la tecnología para no descuidar sus sugerencias las cuales serán analizadas para mejoramiento de la empresa.

Además, se les otorga descuentos dependiendo de la cantidad de compra la cual la pueden realizar fácil y rápidamente en línea por medio de la página web que ofrece los catálogos online los cuales son actualizados con los nuevos modelos de cada estación del año. Para complementar el proceso se ofrece el servicio posventa al darles la opción de tener una reposición del producto en caso de daño o de que el producto no cumpla con las especificaciones requeridas.

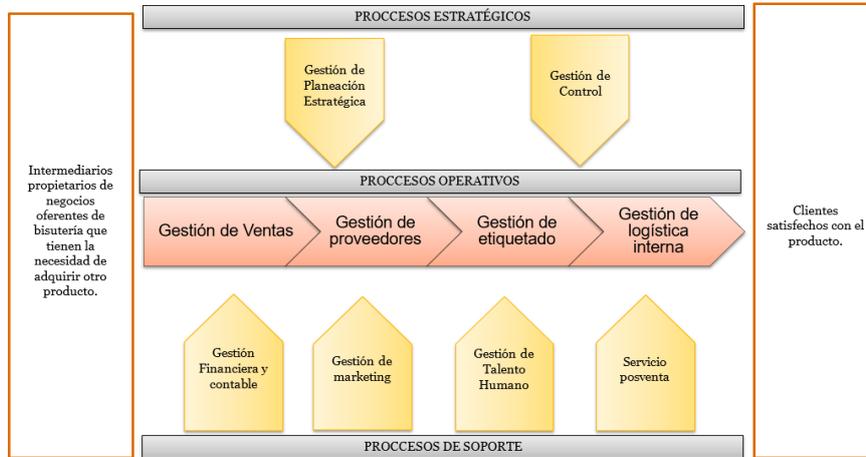


Figura No 8. Mapa de procesos de EcoArts

Flujograma de procesos

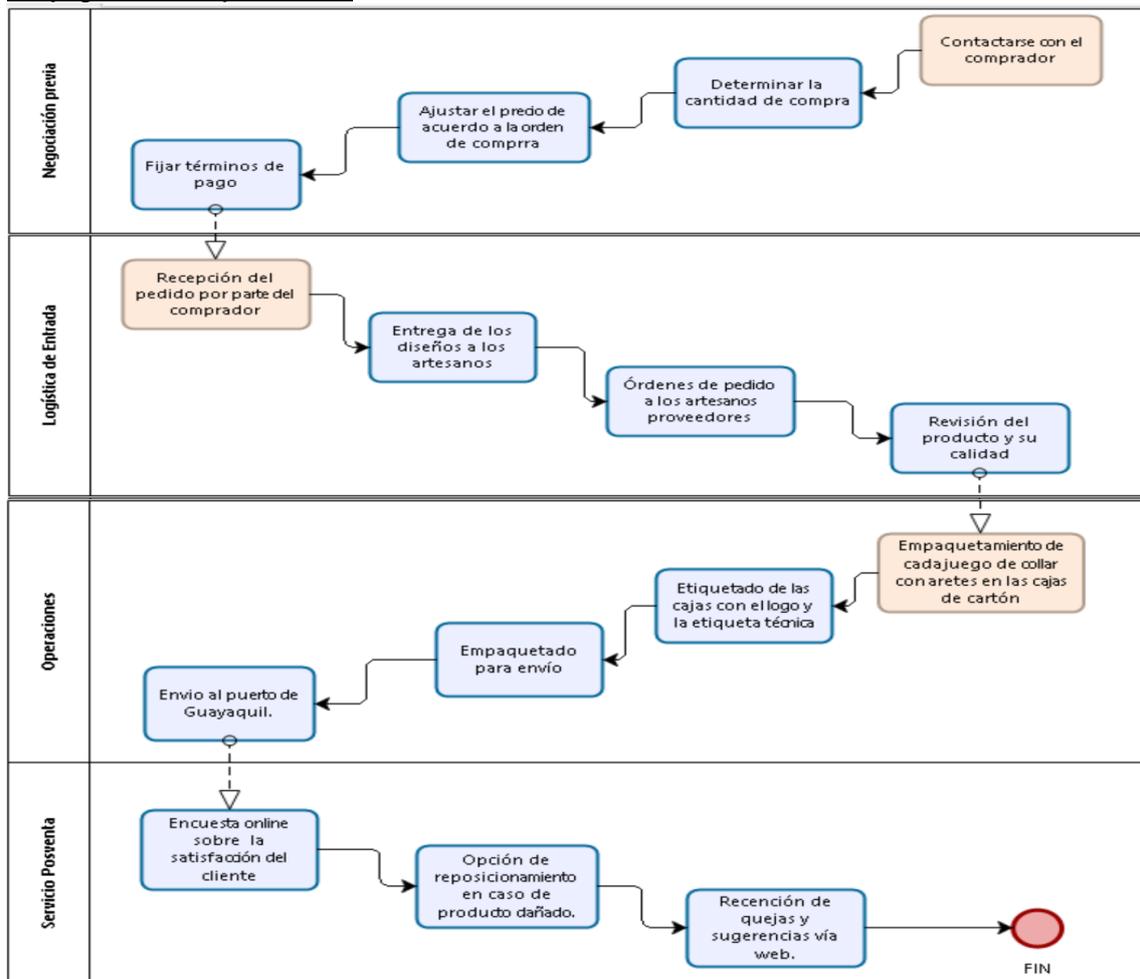


Figura No 9. Flujograma de procesos de EcoArts

El flujograma describe las actividades principales que realiza la empresa para la exportación de los juegos de collar con aretes, este proceso empieza con el contacto con el comprador que se dará gracias a las ferias internacionales en las cuales se va a participar y mediante medios web con la ayuda de ProEcuador quien otorga facilidades para poder comunicarse con los clientes al tener una base de datos de estos. Posteriormente, se fijará el precio FOB (Libre al costado del buque) y las formas de pago serán 50 por ciento al momento del pedido y 50% al momento de la entrega de acuerdo con la industria.

Una vez hecho el pedido por parte de los compradores, se emite la orden de elaboración del producto a los artesanos, dándoles los modelos y diseños preestablecidos; al momento de recibir los collares y aretes del proveedor, se inspecciona la calidad, si cumple con lo requerido se procede a empaquetar el producto en cajas negras, esta labor la realiza el empleado quien además pone la etiqueta con el logo de la empresa en la parte frontal de la caja y la etiqueta técnica con la información del producto en la parte posterior. Se procede a empaquetar las 128 cajas en una caja de cartón más grandes de 48 cm x 104 cm x 152 cm para que la empresa transportista, es decir, Contecon Guayaquil (quien cobrará un valor de \$192,50 por sus servicios), la lleve al puerto de Guayaquil, en donde el comprador recibirá la carga.



Figura No 10. Caja de cartón para el embalaje

Finalmente, para mejorar la satisfacción del cliente se hará una encuesta online sobre la calidad del producto y en caso de haber algún juego dañado, se le dará una reposición del mismo el cual será enviado en el siguiente pedido. Se tomará en cuenta igualmente las quejas o sugerencias del cliente. Todo el manejo de redes sociales y página web se encargará la empresa de publicidad “Above and Beyond” con un costo mensual de contratación de \$400. Para las actividades de soporte, es decir los servicios contables, se recurrirá a un contador de experiencia y confianza la Ing. Rita Albán quien cobrará por sus servicios un mensual de \$190 por ser EcoArts una empresa pequeña.

6.3 Estructura Organizacional

Se mantiene una estructura organizacional con pocos empleados al ser una empresa pequeña, lo que ofrece a la compañía una ventaja para el manejo de personal y pago de nóminas. Al ser una estructura pequeña se prefiere tercerizar los procesos contables y logísticos.

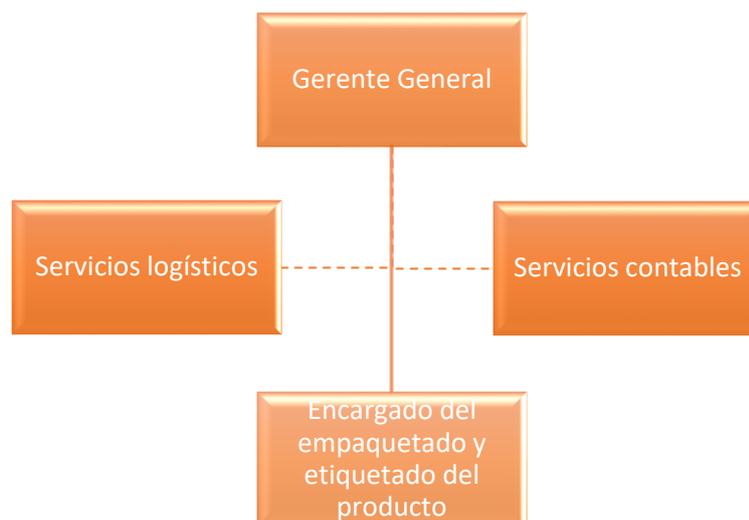


Figura No 11. Organigrama de la estructura organizacional de EcoArts

Dentro de la industria, las compañías poseen estructuras organizacionales horizontales al ser negocios que dependen de los proveedores artesanales y generalmente no se encuentran formalmente legalizadas dentro de la Superintendencia de Compañías. Sin embargo, de acuerdo con la información

otorgada por las expertas, sus empresas manejan poco personal y cada persona se encarga de funciones diferentes y específicas como son: una persona el proceso de calidad, otra persona el proceso de marketing y publicidad, otro se encarga de las ventas y el contacto con proveedores y finalmente un cuarto integrante se encarga del proceso de exportación. Es decir que basan sus organigramas en una estructura por procesos. Una de las exportadoras más conocida de bisutería de tagua es Nayá Nayón la cual posee cinco personas dentro de su estructura organizacional y alrededor de 50 proveedores, pero al tener bajo su cargo a poco personal, su estructura es débil y horizontal. (Nayá Nayón, 2017)

- **Constitución de la empresa y marco legal**

La compañía limitada es: “Una sociedad mercantil con denominación o razón social, de capital fundacional, dividido en participaciones no representables por títulos negociables, en la que los socios sólo responden con sus aportaciones, salvo los casos de aportaciones suplementarias y accesorias permitidas por la ley.” (Rodríguez, Tratado de Sociedades Mercantiles, pg. 358)

Y según la Ley de Compañías del Ecuador: Art. 92.- “La compañía de responsabilidad limitada es la que se contrae entre dos o más personas, que solamente responden por las obligaciones sociales hasta el monto de sus aportaciones individuales y hacen el comercio bajo una razón social o denominación objetiva...”

Por lo que, la empresa será una compañía limitada, será una PYME, por lo que la persona jurídica tendrá una responsabilidad limitada. Además, para iniciar actividades se necesita el Registro Único de Contribuyentes (RUC) otorgado por el Servicio de Rentas Internas (SRI), para el negocio es indispensable el registro de patente de marca que tiene un costo de \$208, según el Instituto Ecuatoriano de la Propiedad Intelectual (IEPI), 2017.

Su centro de operaciones será una oficina de 100 m², ubicada en la Av. América y Av. Colón, tercer piso; con el fin de estar en un lugar estratégico y central, es decir cerca de instituciones financieras, y demás empresas; inclusive existe facilidad de transporte para llegar a dicha localización. Dentro de la oficina se mantendrá una mesa de trabajo de acero inoxidable para poder empaquetar y etiquetar el producto, además de almacenar el inventario. El costo de arriendo de la oficina es de \$300. A continuación, se detalla los perfiles necesarios para los trabajadores de la organización.

Tabla No 9. Perfil del Gerente General

Gerente General	Educación Superior
Hombre o Mujer	Título de tercer nivel en carreras de administración de empresas, ingeniería comercial o afines.
Entre 25 años a 50 años	<i>Idiomas:</i> Manejo del inglés al 100%.
Nivel salarial: \$1.100,00	Experiencia mínima de 3 años en empresas exportadoras <i>Habilidades:</i> Liderazgo, toma de decisiones, trabajo en equipo, capacidad de negociación.

Las funciones del gerente incluyen el contactarse con los proveedores y clientes, verificar la calidad del producto, supervisar el trabajo del obrero, elaborar estrategias para cumplir con los objetivos de la empresa.

Tabla No 10. Perfil del empleado

Empleado	Educación media
Hombre o Mujer	Título de bachiller.
Entre 20 - 45 años	<i>Idiomas:</i> inglés nivel intermedio
Nivel salarial: \$400,00	Experiencia mínima de 1 año en trabajos previos. <i>Habilidades:</i> Pensamiento crítico, saber aceptar responsabilidades, eficiencia.

Las funciones del empleado son el empaquetar el producto en cajas y etiquetar dichas cajas para su posterior embalaje en la caja de cartón más grande, manejar y supervisar los inventarios.

7. CAPÍTULO VII: Evaluación financiera

7.1 Proyección de ingresos, costos y gastos

Los ingresos se proyectan de acuerdo con la investigación cualitativa y cuantitativa que arrojó un estimado de ventas mensuales de 100 a 200 juegos de aretes con collar, por lo que para iniciar el proyecto como empresa nueva se estima vender en el primer año 1.536 juegos. Por otro lado, se calculó el crecimiento mensual de la industria de comercio en Estados Unidos que según un promedio desde el año 2012 al 2016, dicho crecimiento es de 1,92% y además se toma en cuenta un promedio de la inflación anual de los últimos cinco años de Estados Unidos que es 1,53%, para ajustar el precio conforme pasan los años. También, se maneja la política de cuentas por cobrar de 50% por anticipado y 50% para 30 días después, basándose en las empresas de la industria.

El costo de cada juego representa el 42,11% del precio por lo que sí se pueden obtener ganancias. En el primer año el costo de los bienes vendidos es de \$15,16 para ajustarlo se toma en cuenta un promedio de la inflación anual del Ecuador en los últimos cinco años que da como resultado 3,421%, ya que la producción y la obtención de los insumos se hará localmente. Se utiliza una estructura de inventarios del 8% para productos terminados y el 100% de la materia prima de la producción del próximo mes. Con una política de pago del 40% al contado al hacer el pedido y 60% a 30 días después. (Ver Anexo 10)

Los gastos de publicidad representan el 10,46% de los ingresos por ventas ya que la empresa al ser comercializadora necesita grandes esfuerzos de marketing. Por lo que, además, como gasto de publicidad inicial institucional se tiene un valor de \$695. Otro gasto representativo es el de la Certificación de “Fair Commerce”, sin embargo, debido al tipo de negocio, esto es indispensable para tener una diferenciación. (Ver Anexo 11)

7.2 Inversión inicial, capital de trabajo y estructura de capital

La Inversión inicial del proyecto es de \$9.578,35 al tener un capital de trabajo de \$6.990,04 el cual se estimó de acuerdo con flujo de efectivo. Se tomó en cuenta el mes de flujo más bajo antes de insertar capital, por ser dicha cantidad la de mayor necesidad del proyecto, y se le agregó un respaldo financiero para los gastos efectivos del 15%. Con aquel valor se establece a la estructura de capital de acuerdo con las generalidades de la industria siendo 80% propio y 20% de deuda, la cual al ser un monto bajo se ha decidido que sea a corto plazo, en un periodo de 12 meses para evitar un alto monto de intereses. Según datos del Banco Central (2017), para préstamos de esta naturaleza se debe usar una tasa de interés activa de 11,83%, dejando una cuota fija de \$170,05. Por otro lado, dentro de los intangibles está la patente de marca que tiene un costo de \$208 y según el IEPI (2017), y se amortiza a 10 años.

Tabla 11. Inversión y estructura de capital

INVERSIÓN INICIAL		ESTRUCTURA DE CAPITAL	
Inversiones PPE	\$ 1.255,00	Propio	Deuda CP
Inversiones intangibles	\$ 208,00	80%	20%
Inventarios	\$ 76,80	\$ 7.662,68	\$ 1.915,67
Gastos efectivos	\$8.038,55		
TOTAL INVERSIÓN INICIAL	\$9.578,35		

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

El estado de resultados anual muestra la proyección de ventas con todos los costos y gastos dejando como resultado una pérdida para el primer año del proyecto, una muy baja utilidad en el segundo, pero a partir del tercero ya se obtienen ganancias las cuales van en incremento hasta el final del proyecto. La depreciación es baja, ya que para comercializar no se necesita de fuertes inversiones en activos al no necesitar maquinaria. Todo esto arroja utilidad neta positiva desde el segundo año del proyecto.

Tabla No 12. Estado de resultados anual de EcoArts

ESTADO DE RESULTADOS ANUAL					
	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Ventas	\$ 55.296,00	\$ 63.663,19	\$ 81.314,55	\$ 103.971,29	\$ 132.940,90
Costo de los productos vendidos	\$ 22.897,93	\$ 25.676,23	\$ 29.980,36	\$ 35.352,53	\$ 42.371,19
UTILIDAD BRUTA	\$ 32.398,07	\$ 37.986,96	\$ 51.334,19	\$ 68.618,76	\$ 90.569,71
Gastos sueldos	\$ 16.278,80	\$ 17.960,50	\$ 18.562,10	\$ 19.184,28	\$ 19.827,75
Gastos generales	\$ 19.305,95	\$ 17.797,22	\$ 18.278,49	\$ 18.776,22	\$ 19.290,98
Gastos de depreciación	\$ 311,33	\$ 313,00	\$ 313,00	\$ 316,33	\$ 316,33
Gastos de amortización	\$ 20,80	\$ 20,80	\$ 20,80	\$ 20,80	\$ 20,80
UTILIDAD ANTES DE INTERESES E IMPUESTOS Y PARTICIPACIONES	\$ -3.518,81	\$ 1.895,44	\$ 14.159,80	\$ 30.321,12	\$ 51.113,85
Gastos de intereses	\$ 124,96	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS Y PARTICIPACION	\$ -3.643,78	\$ 1.895,44	\$ 14.159,80	\$ 30.321,12	\$ 51.113,85
15% PARTICIPACION TRABAJADORES	\$ -	\$ 284,32	\$ 2.123,97	\$ 4.548,17	\$ 7.667,08
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	\$ -3.643,78	\$ 1.611,12	\$ 12.035,83	\$ 25.772,95	\$ 43.446,77
22% IMPUESTO A LA RENTA	\$ -	\$ 354,45	\$ 2.647,88	\$ 5.670,05	\$ 9.558,29
UTILIDAD NETA	\$ -3.643,78	\$ 1.256,68	\$ 9.387,94	\$ 20.102,90	\$ 33.888,48

Dentro del Estado de Situación Financiera, los activos aumentan más que los pasivos con un crecimiento promedio de 47,72% debido a la baja cantidad de deuda que se requiere, es más, al tener una deuda de corto plazo no se tienen pasivos corrientes, por lo que la principal fuente de incremento es la cuenta de Caja. Asimismo, al no requerir maquinaria los activos no corrientes son bajos ya que las inversiones en propiedad, planta y equipo son mínimas.

Tabla No 13. Estado de situación financiera anual de EcoArts

ESTADO DE RESULTADOS ANUAL						
	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
ACTIVOS	\$ 9.578,35	\$ 6.010,49	\$ 7.561,94	\$ 17.444,18	\$ 38.183,32	\$ 72.780,40
Corrientes	\$ 8.115,35	\$ 4.879,62	\$ 6.764,88	\$ 16.980,91	\$ 37.357,18	\$ 72.291,40
Caja	\$ 6.835,35	\$ 1.105,88	\$ 1.988,14	\$ 10.933,93	\$ 29.691,22	\$ 66.148,07
Cuentas por Cobrar	\$ -	\$ 2.304,00	\$ 2.938,79	\$ 3.757,63	\$ 4.804,62	\$ 6.143,33
Inventarios Prod. Terminados	\$ -	\$ 165,17	\$ 198,60	\$ 224,72	\$ 261,10	\$ -
Inventarios Materia Prima	\$ 512,00	\$ 521,83	\$ 655,74	\$ 825,85	\$ 1.040,10	\$ -
Inventarios Suministros Fabricación	\$ 768,00	\$ 782,75	\$ 983,61	\$ 1.238,78	\$ 1.560,15	\$ -
No Corrientes	\$ 1.463,00	\$ 1.130,87	\$ 797,07	\$ 463,27	\$ 826,13	\$ 489,00
Propiedad, Planta y Equipo	\$ 1.255,00	\$ 1.255,00	\$ 1.255,00	\$ 1.255,00	\$ 1.955,00	\$ 1.955,00
Depreciación acumulada	\$ -	\$ 311,33	\$ 624,33	\$ 937,33	\$ 1.253,67	\$ 1.570,00
Intangibles	\$ 208,00	\$ 208,00	\$ 208,00	\$ 208,00	\$ 208,00	\$ 208,00
Amortización acumulada	\$ -	\$ 20,80	\$ 41,60	\$ 62,40	\$ 83,20	\$ 104,00
PASIVOS	\$ 1.915,67	\$ 1.991,58	\$ 2.286,36	\$ 2.780,66	\$ 3.416,89	\$ 4.125,49
Corrientes	\$ 1.915,67	\$ 1.991,58	\$ 2.286,36	\$ 2.780,66	\$ 3.416,89	\$ 4.125,49
Cuentas por pagar proveedores	\$ -	\$ 191,58	\$ 234,60	\$ 295,36	\$ 371,99	\$ 468,49
Sueldos por pagar	\$ -	\$ 1.800,00	\$ 1.848,61	\$ 1.898,88	\$ 1.950,87	\$ 2.004,63
Impuestos por pagar	\$ -	\$ -	\$ 203,16	\$ 586,42	\$ 1.094,04	\$ 1.652,37
Deuda a corto plazo	\$ 1.915,67	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
PATRIMONIO	\$ 7.662,68	\$ 4.018,90	\$ 5.275,58	\$ 14.663,52	\$ 34.766,43	\$ 68.654,91
Capital	\$ 7.662,68	\$ 7.662,68	\$ 7.662,68	\$ 7.662,68	\$ 7.662,68	\$ 7.662,68
Utilidades retenidas	\$ -	\$ -3.643,78	\$ -3.831,62	\$ 7.000,85	\$ 27.103,75	\$ 60.992,23
Comprobación	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -

Tabla No 14. Estado de flujo de efectivo anual de EcoArts

ESTADO DE FLUJO DE EFECTIVO						
	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Actividades Operacionales	\$ -1.250,00	\$ -4.762,30	\$ 123,80	\$ 8.011,82	\$ 18.250,74	\$ 34.825,60
Utilidad Neta	\$ -	\$ -4.640,77	\$ 502,12	\$ 8.441,23	\$ 18.874,14	\$ 32.308,58
Depreciaciones y amortización	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
+ Depreciación	\$ -	\$ 311,33	\$ 313,00	\$ 313,00	\$ 316,33	\$ 316,33
+ Amortización	\$ -	\$ 20,80	\$ 20,80	\$ 20,80	\$ 20,80	\$ 20,80
- Δ CxC	\$ -	\$ -2.250,00	\$ -619,91	\$ -799,65	\$ -1.022,45	\$ -1.307,34
- Δ Inventario Productos terminados	\$ -	\$ -166,75	\$ -19,28	\$ -40,41	\$ -36,38	\$ 262,83
- Δ Inventario Materia prima	\$ -500,00	\$ -9,60	\$ -130,77	\$ -166,13	\$ -209,23	\$ 1.015,72
- Δ Inventario Suministros fabricación	\$ -750,00	\$ -14,40	\$ -196,15	\$ -249,19	\$ -313,84	\$ 1.523,58
+ Δ CxP PROVEEDORES	\$ -	\$ 187,09	\$ 42,01	\$ 59,34	\$ 74,83	\$ 94,24
+ Δ Sueldos por pagar	\$ -	\$ 1.800,00	\$ 48,61	\$ 50,27	\$ 51,99	\$ 53,77
+ Δ Impuestos	\$ -	\$ -	\$ 163,38	\$ 382,56	\$ 494,54	\$ 537,08
Actividades de Inversión	\$ -1.463,00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -700,00	\$ -
- Adquisición PPE y intangibles	\$ -1.463,00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -700,00	\$ -
Actividades de Financiamiento	\$ 11.615,89	\$ -2.323,18	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
+ Δ Deuda Corto Plazo	\$ 2.323,18	\$ -2.323,18	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
+ Δ Capital	\$ 9.292,71	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
INCREMENTO NETO EN EFECTIVO	\$ 8.902,89	\$ -7.085,48	\$ 123,80	\$ 8.011,82	\$ 17.550,74	\$ 34.825,60
EFFECTIVO PRINCIPIOS DE PERIODO	0	\$ 8.902,89	\$ 1.817,41	\$ 1.941,21	\$ 9.953,04	\$ 27.503,78
TOTAL EFECTIVO FINAL DE PERÍODO	\$ 8.902,89	\$ 1.817,41	\$ 1.941,21	\$ 9.953,04	\$ 27.503,78	\$ 62.329,38

El Estado de Flujo de Efectivo muestra flujos positivos a lo largo de todo el proyecto con un crecimiento promedio de 51,64% anual debido al aumento de utilidad y la eliminación de la deuda. En el cuarto año se reinvierte en propiedad, planta y equipo debido a las necesidades de la empresa.

Tabla No 15. Flujo de Caja del Proyecto

FLUJO DE CAJA DEL PROYECTO					
0	1	2	3	4	5
\$ -9.578,35	\$ 82,85	\$ -0,00	\$ -0,00	\$ 0,00	\$ 70.579,16
\$ -9.578,35	\$ -9.495,50	\$ -9.495,50	\$ -9.495,50	\$ -9.495,50	\$ 61.083,66

El flujo de caja del proyecto muestra que el proyecto no tiene flujo para los años 2, 3 y 4 ya que el capital de trabajo cubre el flujo de efectivo del proyecto mas no ofrece ni ganancias ni pérdidas en dicho periodo. Como tasa de descuento se utilizó el WACC de 13,29% y una tasa de impuesto de 33,7%, las cuales se obtuvo con datos de la industria y la empresa.

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

Tabla No 16. Flujo de Caja del Inversionista

FLUJO DE CAJA DEL INVERSIONISTA					
0	1	2	3	4	5
\$ -9.292,71	\$ -2.323,18	\$ -0,00	\$ -0,00	\$ -0,00	\$ 67.109,78
\$ -9.292,71	\$ -11.615,89	\$ -11.615,89	\$ -11.615,89	\$ -11.615,89	\$ 55.493,89

El flujo de caja del inversionista muestra que el inversionista no obtiene ganancias hasta el final del periodo 5, donde recupera la inversión; sin embargo, un punto positivo es que no es necesaria más inyección de capital durante la duración del proyecto.

Tabla No 17. Tabla de datos para obtener las tasas de descuento

Tasa libre de riesgo	2,19%
Rendimiento del Mercado	11,42%
Beta	0,84
Riesgo País	4,68%
Tasa de impuestos	33,70%
CAPM	14,65%
WACC	13,29%

Como tasa de descuento se utilizó el CAPM de 14,65% se obtuvo una beta apalancada de la empresa de 0,84 que es menor a la de la industria que es 1,02. Se des apalancó dicha beta para volver a apalancarla con la Razón deuda/capital de la empresa. (Ver Anexo 13). Los datos que se utilizaron fueron obtenidos de Damodaran y del Banco Mundial.

Tabla No 18. Tabla de criterios de inversión

Criterios de Inversión			
Criterios de Inversión Proyecto		Criterios Inversión Inversionista	
VAN	\$15.414,18	VAN	\$15.269,82
IR	\$2,61	IR	2,99
TIR	49,27%	TIR	51,21%
Periodo Rec.	4,13	Periodo Rec.	4,14

Con una TIR positiva del proyecto de 49,17% se muestra que la inversión inicial rendirá dicha tasa de interés, por lo que se ve un alto porcentaje de ganancia. Sin embargo, el criterio más adecuado de análisis es VAN, el cual es positivo tanto para el inversionista como para el proyecto lo que muestra que el valor de mercado de la inversión es mayor que sus costos de adquisición, además al analizar el índice de rentabilidad se tiene que por cada dólar de inversión se llega a obtener \$1,61 ctvs. de ganancia. Finalmente, se recupera la inversión para el cuarto año, por lo que sí se puede invertir en este proyecto.

7.5 Índices financieros

Tabla No 19. Tabla de los indicadores financieros de EcoArts

		INDICADORES					
		AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	INDUSTRIA 2016
LIQUIDEZ	Razón Circulante	2,45	2,96	6,11	10,93	17,52	1,2286
	Prueba Ácida	2,37	2,87	6,03	10,86	17,52	0,7935
ACTIVIDAD	Periodo de Cuentas por cobrar	15,21	16,85	16,87	16,87	16,87	39,6741
	Periodo de Cuentas por pagar	13,15	13,11	12,48	12,00	11,33	33,5197
	Periodo de Inventario	20,40	20,89	22,38	23,64	24,65	31,673
	Ciclo de Efectivo	22,47	24,63	26,76	28,51	30,19	37,8274
	Ciclo Operativo	35,61	37,74	39,24	40,50	41,52	71,3471
RENTABILIDAD	Margen de Utilidad Bruto	0,59	0,60	0,63	0,66	0,68	0,2682
	Margen de Utilidad Neto	-0,07	0,02	0,12	0,19	0,25	0,0093
	Rentabilidad del Activo (ROA)	-0,38	0,21	1,24	1,15	0,89	0,0102
	Rentabilidad del Patrimonio (ROE)	-0,48	0,31	1,78	1,37	0,97	0,0799

Para el desarrollo y análisis de los índices financieros se tomó como fuente principal al libro de *Fundamentos de Finanzas Corporativas* de Ross, Westerfels y Jordan, (2013).

La razón circulante al ser una medida de liquidez a corto plazo muestra que la empresa tiene para el primer año \$2,45 de activo circulante para cada dólar de pasivo circulante. Sin embargo, a partir del año 3, este índice crece considerablemente lo que puede demostrar que la empresa tiene una utilización insuficiente de efectivo. La prueba ácida es muy similar a la razón circulante por lo que se deduce que la empresa no tiene dependencia de sus inventarios dentro de sus activos corrientes. Sin embargo, los índices de la industria están por debajo de los de la empresa, se debería reconsiderar el uso del efectivo como

reinversión para aumentar la capacidad instalada de la empresa y dirigirse a un mayor número de clientes. (Ross, 2013)

Para las medidas de eficiencia o actividad, se observa que los periodos de cuentas por cobrar en promedio es de 16,53 días y el de cuentas por pagar es de 12,51 días, los cuales son menores que los de la industria, esto se da principalmente porque a pesar de estar en la industria de la bisutería, el proyecto se desarrolla en la rama artesanal, que requiere diferentes políticas de pago y cobro ya que los proveedores son artesanos y los precios de las artesanías está muy por debajo de la joyería fina. El periodo de inventarios va más acorde a la industria con un promedio de 22,24 días ya que las ventas de estos bienes se deben hacer periódicamente debido a las cambiantes tendencias de la moda. Entonces, el ciclo efectivo se da en 26,26 días en promedio que es el tiempo que se financia el inventario, es decir que la empresa se demora 26,26 días entre que recibe el dinero de las ventas y paga por el inventario; y el ciclo operativo tiene periodo promedio de 38,77 días, que es el tiempo entre la compra del inventario y la recolección del dinero de la venta de este. (Ross, 2013)

Finalmente, para los índices de rentabilidad neto es negativo el primer año porque no se tiene utilidad, pero tiene una tendencia creciente para los siguientes años siendo en promedio 0,09 lo que significa que por cada dólar de venta la empresa genera en utilidad bruta \$0,09 ctvs. lo cual está por sobre el índice de la industria. Es importante recalcar que el margen de utilidad bruto es superior con un promedio de 0,63 que es casi el triple de lo de la industria; esto se debe a que el precio de venta de EcoArts está muy por encima de sus costos y que los gastos reducen la utilidad considerablemente, esto se debe a que es una empresa comercializadora y no productora por lo que sus costos no son altos. En cuanto al ROA, la utilidad por dólar de activos es en promedio el 72% mientras que el ROE que mide el beneficio de los accionistas es en promedio de 79% que está muy por encima de la industria lo cual muestra las ganancias que podrá generar la empresa. (Ross, 2013)

8. CONCLUSIONES GENERALES

Al haber realizado el análisis externo, cualitativo, cuantitativo y financiero del proyecto se concluye que es un modelo de negocio rentable ya que se tiene un alto grado de opción de expansión; al ser una empresa comercializadora no requiere de maquinaria por lo que la inversión inicial apenas de \$9.578,35, además que se necesitan de pocos trabajadores para sus operaciones. Todo esto reduce los gastos, entonces al dirigirse a un mercado tan grande como es el de Nueva York-Estados Unidos, se tiene una gran oportunidad de aumento de mercado para obtener altos réditos.

Primero, el análisis del entorno externo que es un factor incontrolable arroja un mayor número de oportunidades que amenazas que se demostró con la matriz EFE (Ver Anexo 1), siendo entre las mayores ventajas una tendencia creciente de importaciones de la partida 9602.00 por parte de Estados Unidos que además ofrece un 0% de arancel para este rubro y el Ecuador localmente exonera de impuestos a las artesanías. Esto representa ventajas para el desarrollo del proyecto en dicha industria.

Existe una gran aceptación por parte del mercado internacional, la demanda de bienes naturales ha aumentado y según el análisis cuantitativo y cualitativo se puede vender mensualmente inicialmente 128 juegos de aretes con collar a cada intermediario de manera mensual por lo que si se incrementa la productividad se podrá incrementar también la participación de mercado para obtener mayores ingresos, ya que el precio de venta a los intermediarios es casi el doble que su costo. Con dicho preámbulo se recomienda ver una nueva oportunidad de negocio a futuro, para abrir un punto de venta propio ya que según el análisis cuantitativo los consumidores finales están dispuestos a pagar como precio justo \$100 por el producto lo cual ofrecería mayores beneficios para la empresa y los inversionistas además que evitaría a los intermediarios.

Con lo mencionado anteriormente, el análisis financiero muestra resultados favorables los cuales arroja un VAN positivo tanto con el flujo de caja como para el inversionista. Posee un índice de rentabilidad favorable de 2,99 para el inversionista, es decir que por cada dólar de inversión obtendrá \$1,99. de ganancia. Además, según los balances financieros de la empresa, se obtiene utilidades a partir del año 2 las cuales van en aumento y no se requiere de una deuda a largo plazo por la baja inversión inicial necesaria. Por el lado de los índices financieros, los índices de liquidez muestran una gran solvencia de la empresa y se recomienda utilizar mejor los activos corrientes para no tenerlos improductivos sino utilizarlos para incrementar el número de clientes a los cuales se dirige la empresa junto con la capacidad instalada de la misma. Además, los índices de rentabilidad son favorables y más altos que la industria puesto que el producto es diferente a la bisutería ordinaria y ofrece múltiples beneficios como son el cuidado medio ambiental, el comercio justo, y es un bien duradero que no se decolora, todo esto sí valora el consumidor por lo que según el análisis previo están dispuestos a pagar un precio superior que el regular.

REFERENCIAS:

- Aduana del Ecuador. (2017). *Servicios para OCE's*. Recuperado de:
<https://www.aduana.gob.ec/index.action>
- Aeropuerto Internacional de Quito. (2017). *Premios obtenidos*. Recuperado de:
<http://aeropuertoquito.aero/index.php/es/premios>
- Agencia pública de noticias del Ecuador. (2015). *Ecuador uno de los países de América Latina en que más creció el acceso al internet en los últimos tres años*. Recuperado de: <http://www.andes.info.ec/es/noticias/ecuador-uno-paises-america-latina-mas-crecio-acceso-internet-ultimos-tres-anos.html>
- Arteaga, G. (2013). *Análisis de las Políticas del Gobierno Ecuatoriano para incentivar la producción y exportación de artesanías ecuatorianas en el periodo 2000-2010*. Recuperado de:
<http://dspace.udla.edu.ec/bitstream/33000/3050/1/UDLA-EC-TLNI-2013-02%28S%29.pdf>
- Banco Mundial. (2017). *Desempleo Ecuador*. Recuperado de:
<http://datos.bancomundial.org/indicador/SL.UEM.TOTL.ZS?locations=EC>
- Banco Mundial. (2016). *Ecuador: Panorama General*. Recuperado de:
<http://www.bancomundial.org/es/country/ecuador/overview>
- Banco Mundial. (2017). *GINI Index*. Recuperado de:
<http://data.worldbank.org/indicador/SI.POV.GINI?locations=US>
- Banco Mundial. (2017). *International LPI Global Ranking*. Recuperado de:
<https://lpi.worldbank.org/international/global?sort=asc&order=LPI%20Score#datatable>
- Cámara de Comercio de Guayaquil. (2017). *Informe de Posición Estratégica 168*. Recuperado:
<http://www.lacamara.org/website/Estadisticas/IPE%20168%20Comercio%202016%20y%20Perspectivas%202017-%20Rev.05.pdf>
- Contecon Guayaquil. (2017). *Tarifas Generales*. Recuperado el 04 de enero de:
<http://www.cgsa.com.ec/Files/ZonaDescarga/ServiciosTarifas/TarifasGenerales2017Mayo.pdf>

- Damodaran. (2017). *Betas by Sector (US)*. Recuperado de: <http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/>
- FLACSO. (2012). *Boletín Mensual de Análisis Sectorial de MIPYMES No. 23: Artesanías y joyas para exportación*. Recuperado de: http://www.industrias.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2012/08/23_2012_Boletin_Artesanias_y_Joyas_de_exportacion.pdf
- Flocernet. (2017). *Fair Trade*. Recuperado de: <https://www.flocert.net/>
- Freedom House. (2016). *Ecuador*. Recuperado de: <https://freedomhouse.org/report/freedom-world/2015/ecuador>
- Grope. (2015). *Colores Marrón, Beige y Crema*. Recuperado de: <http://groppeimprenta.com/noticias/39-informacion-tecnica/135-psicologia-color-cafe.html>
- Heritage Foundation. (2017). *Index Ecuador*. Recuperado de: <http://www.heritage.org/index/country/ecuador>
- Hernández, K. & Celi, K. (2015). *Plan de Exportación de bisuterías a base de tagua*. Recuperado de: <http://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/9919/1/UPS-GT000934.pdf>
- IDE Business School. (2017). Recuperado de: <http://investiga.ide.edu.ec/index.php/revista-agosto-2004/836-el-consumo-en-ecuador-indicadores->
- INEC. (2017), *Tras las Cifras de Quito*. Recuperado de: <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/tras-las-cifras-de-quito/>
- Instituto Ecuatoriano de la Propiedad Intelectual. (2017). *Tasas justas para un comercio justo*. Recuperado de: <https://www.propiedadintelectual.gob.ec/tasas/>
- Kotler, P & Armstrong, G. (2013). *Fundamentos de marketing*. (Ed. 11va). México D. F.-México: Pearson Educación de México.
- Ministerio de Comercio Exterior. (2017). *Empezó nueva etapa de desmantelamiento de las salvaguardias*. Recuperado de: <http://www.comercioexterior.gob.ec/ejecucion-primertmodelcronograma-de-desmantelamiento-de-la-medida-desalvanguardia-porbalanza-de-pagos-para-el-2017/>

- Mintel Group Ltd. (2017). *Consumer Trends 2018: Revista Online*. Recuperado de: <http://www.mintel.com/north-american-consumer-trends/thank-you.php>
- NayáNayón. (2017). *The Company*. Recuperado de: <https://nayanayon.com/en/info/nayanayon.htm>
- NYC & Company. (2017). *NYC Visitation Statistics*. Recuperado de: <http://www.nycandcompany.org/research/nyc-statistics-page>
- Osterwalder. (2010). *Innovación en modelo de negocios*. John Willie and Sons. New Jersey: Estados Unidos.
- ProEcuador. (2016). *Guía Comercial*. Recuperado de: <http://www.proecuador.gob.ec/pubs/guia-comercial-de-estados-unidos-2016/>
- ProEcuador. (2012). *Ficha Producto/Mercado*. Recuperado de: <http://www.proecuador.gob.ec/pubs/bisuteria-de-tagua-estados-unidos/>
- Registro oficial. (2004). Recuperado de: <https://www.registroficial.gob.ec/index.php/registro-oficial-web/publicaciones/registro-oficial/item/6183-registro-oficial-no-446.html>
- Rodríguez, J. (1947). *Tratado de Sociedades Mercantiles*. Editorial Porrúa. México D. C.: México.
- Ross, A., Westfield R., Jordarn B. (2013). *Fundamentos de Finanzas Corporativas*. (Décima Edición). México: McGraw-Hill
- S&P Dow Jones Indices. *S&P 500 TOP 50*. Recuperado de: <http://us.spindices.com/indices/equity/sp-500-top-50>
- The Statistics Portal. (2016). *Popularity of marketing channels among companies in the United States*. Recuperado de: <https://www.statista.com/statistics/624949/marketing-channel-use-usa/>
- TradeMap. (2017). *Lista de Mercados Importadores para un producto exportado por Ecuador*. Recuperado de: http://www.trademap.org/Country_SelProductCountry_TS.aspx?nvpm=3|218|||960200||6|1|1|2|2|1|2|1|1
- TradeMap. (2017). *Lista de Mercados Importadores para un producto exportado por Ecuador*. Recuperado de:

http://www.trademap.org/Country_SelProductCountry_TS.aspx?nvpm=3|218|||960200||6|1|1|2|2|1|2|1|1

United States Census Bureau. (2012). Statistics of New York City. Recuperado de: <https://www.census.gov/quickfacts/fact/table/newyorkcitynewyork/SBO030212#viewtop>

United States Census Bureau. (2017). *2015 SUSB Annual Data Tables by Establishment Industry*. Recuperado de: <https://www.census.gov/data/tables/2015/econ/susb/2015-susb-annual.html>

United States Census Bureau. (2017). *Business and Industry: Time Series*. Recuperado de: <https://www.census.gov/econ/currentdata/dbsearch?program=MARTS&startYear=2012&endYear=2017&categories%5B%5D=448&dataType=SM&geoLevel=US&adjusted=1¬Adjusted=1&submit=GET+DATA&releaseScheduleId=>

ANEXOS

ANEXO 1. Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE)

Factores Clave		Ponderación	Calificación	Puntuación Ponderada
Oportunidades				
1.	La ley de Fomento Artesanal contribuye a una exoneración total de impuestos y derechos que gravan la exportación de artículos y productos artesanales.	0,11	4	0,44
2.	Arancel de 0% por parte de Estados Unidos para la partida 96.0200.	0,07	3	0,21
3.	Ferias Internacionales realizadas por Estados Unidos que se tiene apoyo de ProEcuador, como New York Now y New York Gift Show.	0,09	2	0,18
4.	Ecuador se ubica en el 22° puesto de las importaciones de Estados Unidos con un valor de \$78 mil para el 2016, mayor cantidad que el 2015.	0,08	3	0,24
5.	En Ecuador existen 58 empresas que se dedican a la bisutería y artesanías, siendo un 8,33% enfocado en la producción de los derivados de tagua.	0,1	3	0,3
6.	El salario medio por hora de Estados Unidos en 2016 se incrementó un 2,9% hasta los 26 dólares, es decir que tienen poder adquisitivo al comparar con una inflación de 0,1%.	0,05	3	0,15
7.	El Aeropuerto de Quito ofrece facilidades tecnológicas para el transporte tanto de pasajeros como de mercancías.	0,04	2	0,08
	Total			1,60
Amenazas				
1.	Recesión del Ecuador con un decremento del PIB del 1,7% para finales del 2016.	0,11	4	0,44
2.	Existen sustitutos en la bisutería de tagua ya que puede ser de diferentes materiales como metales preciosos, acero inoxidable, diamantes, entre otros.	0,09	2	0,18
3.	33 de 2.287 empresas del Ecuador de la rama de artesanías y joyas destinan recursos a investigación y desarrollo	0,04	2	0,08
4.	Alta competencia internacional, principalmente por grandes economías como China, México e India.	0,07	3	0,21
5.	Para el 2016, el Ecuador mostró una inflación del 4% además de la apreciación del dólar americano, lo que hace al país menos competitivo internacionalmente.	0,06	3	0,18
6.	Ecuador se encuentra en el puesto 167 de 189 economías dentro de este ranking, para la facilidad de hacer negocios, lo que dificulta el desenvolvimiento industrial.	0,04	2	0,08
7.	El tiempo para exportar son de 96 horas y con un costo promedio de 140 USD mientras que para el resto de América Latina son 63h. con un costo de 111 USD.	0,05	3	0,15
1.	Total	1		1,32
	Total, Ponderado	1		3,06

Análisis: El total ponderado es 3,06 es decir sobre el promedio, siendo las oportunidades más fuertes de las amenazas. La principal oportunidad es la ley del Ecuador seguido de la tendencia creciente para importar la partida 9602.00 por parte de Estados Unidos. Por otro lado, la amenaza más grande es la recesión económica actual del Ecuador que afecta a toda industria seguido de la alta y fuerte competencia internacional.

ANEXO 2. Encuesta a los clientes

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

1. Indique su género

- a) Femenino b) Masculino

2. ¿Cuál es su edad?

- a) 18-25 b) 26-36 c) 37-47 d) Más de 48

3. ¿En qué Estado radica su negocio?

4. ¿Conoce a la 'tagua' y sus múltiples ventajas de uso? * (Si su respuesta es Si, continúe con la siguiente pregunta, si es No, por favor lea la descripción antes de contestar la siguiente pregunta.)

- a) Sí b) No

Ventajas de la Tagua

Es una semilla proveniente del fruto de la palma, que se produce naturalmente en zonas cálidas tropicales, se obtiene el insumo de la tagua mediante la pulida de dicha semilla lo que no daña el medio ambiente además es altamente amoldable por lo que se le utiliza para diversas cosas como es la bisutería o las artesanías. Inclusive se fomenta la siembra de palma en las regiones que se utiliza este producto natural conocido como "marfil vegetal".

5. ¿Qué material de bisutería tiene mayores ventas en su negocio?

ANEXO 5. Principales destinos de importación por parte del Estados Unidos para la partida 9602.00

Lista de mercados proveedores del producto importado por los Estados Unidos de América en 2016 ⁱ

Producto: 960200 Materias vegetales o minerales para tallar, trabajadas, y manufacturas de estos materiales, ncoip; artículos de cera moldeados o tallados, de parafina, de estearina, de gomas naturales o resinas naturales o de pastas para modelar, y otros artículos moldeados o tallados, nep; gelatina sin endurecer trabajada, y artículos de gelatina sin endurecer, nep ⁱⁱ

Las importaciones de los Estados Unidos de América representan el 24% de las importaciones mundiales de este producto, su clasificación en las importaciones mundiales es 1

Mesa Gráfico Mapa Compañías Licitaciones públicas Datos de IED Datos arancelarios Normas

Descargar Filas por página Predeterminado (25 por página)

Comercio bilateral a 8 dígitos	Exportadores	Seleccione sus indicadores														
		Valor importado en 2016 (miles de USD) ⁱⁱⁱ	Balanza comercial 2016 (miles de USD) ^{iv}	Participación en las importaciones de los Estados Unidos de América (%) ^v	Cantidad importada en 2016	Unidad cuantitativa	Valor unitario (USD/ unidad) ^{vi}	Crecimiento en el valor importado entre 2012-2016 (%_pa) ^{vii}	Crecimiento en la cantidad importada entre 2012-2016 (%_pa) ^{viii}	Crecimiento en el valor importado entre 2015-2016 (%_pa) ^{ix}	Ranking de países socios en exportaciones mundiales ^x	Proporción de países socios en las exportaciones mundiales (%) ^{xi}	Crecimiento de las exportaciones totales en valor de los países socios entre 2012-2016 (%_pa) ^{xii}	Distancia media entre países socios y todos sus mercados importadores (km) ^{xiii}	Concentración de todos los países importadores de los países socios ^{xiv}	Tarifa promedio (estimada) aplicada por los Estados Unidos de América (%) ^{xv}
	Mundo	198,460	-96,086	100	5,656	Montones	35,076	12	9	3		100	0			
	México	41,149	-20,882	20.7	1,173	Montones	35,080	1	-2	7	7	4.8	-1	1,695	0.95	0
	China	39,796	-39,371	20.1	1,135	Montones	35,063	34	31	1	4	6.8	dieciséis	6,265	0.09	2.5
	India	39,012	-34,916	19.7	1,112	Montones	35,083	33	29	7	3	10.7	9	8,782	0.17	0
	Corea, república de	17,090	-16,676	8.6	487	Montones	35,092	8	5	-3	6	5.4	7	9,038	0.23	0
	Colombia	16,876	-16,655	8.5	481	Montones	35,085	-8	-10	-26	12	2.3	-19	4,993	0.16	0
	Canadá	14,309	14,538	7.2	408	Montones	35,071	23	20	dieciséis	13	2.2	28	1,214	0.98	0
	Viet Nam	10,718	-10,631	5.4	306	Montones	35,026	11	8	23	10	2.6	10	9,076	0.24	2.5
	Taipei, chino	9,239	-8,681	4.7	263	Montones	35,129	11	7	39	20	1.1	49	11,489	0.81	2.5
	Japón	2,122	-1,350	1.1	61	Montones	34,787	1	-2	231	21	1.1	-3	8,546	0.32	2.5

Tomado de: TradeMap, 2017

ANEXO 6. Principales destinos de exportación del Ecuador para la partida 9602.00

Lista de los mercados importadores para un producto exportado por Ecuador ⁱ

Producto: 9602 Materias vegetales o minerales para tallar, trabajadas, y sus manufacturas, n.c.o.p.; manufacturas moldeadas o talladas de cera, parafina, estearina, gomas o resinas naturales o pasta para modelar y demás manufacturas moldeadas o talladas, n.c.o.p.; gelatina sin endurecer trabajada y sus manufacturas, n.c.o.p. ⁱⁱ

Unidad : miles Dólar Americano

Tabla Gráfico Mapa Empresas

Descargar Período (número de columnas) : 5 por página líneas por página : Por defecto (25 por página)

Bilateral a 4 dígitos	Importadores	Valor exportada en 2012	Valor exportada en 2013	Valor exportada en 2014	Valor exportada en 2015	Valor exportada en 2016 ⁱⁱⁱ
	Mundo	1,005	812	666	625	552
	Estados Unidos de América	298	289	312	265	294
	Francia	98	151	133	133	109
	Países Bajos	46	83	46	42	45
	Bélgica	73	13	17	12	19
	Alemania	16	34	9	26	18
	Curacao	4	5	5	4	8
	Austria	12	33	26	29	8
	Canadá	18	22	17	28	6
	Australia	12	1	0	10	5
	Costa Rica	5	4	5	5	4

Tomado de: TradeMap, 2017

ANEXO 7. Tiendas de bisutería en Estados Unidos según el Censo

Number of Firms, Number of Establishments, Employment, and Annual Payroll by Enterprise Employment Size for the United States, All Industries: 2015

SOURCE: 2015 County Business Patterns. For information on confidentiality protection, sampling error, and nonsampling error, see <http://www.census.gov/programs-surveys/susb/technical-documentation/methodology.html>

For definitions, see <http://www.census.gov/programs-surveys/susb/about/glossary.html>

NAICS CODE	NAICS DESCRIPTION	ENTERPRISE EMPLOYMENT SIZE	NUMBER OF FIRMS	NUMBER OF ESTABLISHMENTS	EMPLOYMENT
4483	Jewelry, Luggage, and Leather Goods Stores	01: Total	16,187	23,182	129,005
4483	Jewelry, Luggage, and Leather Goods Stores	02: 0-4	11,293	11,322	21,523
4483	Jewelry, Luggage, and Leather Goods Stores	03: 5-9	3,265	3,326	21,170
4483	Jewelry, Luggage, and Leather Goods Stores	04: 10-19	1,133	1,301	14,706
4483	Jewelry, Luggage, and Leather Goods Stores	05: <20	15,691	15,949	57,399
4483	Jewelry, Luggage, and Leather Goods Stores	06: 20-99	381	827	11,754
4483	Jewelry, Luggage, and Leather Goods Stores	07: 100-499	76	789	9,200
4483	Jewelry, Luggage, and Leather Goods Stores	08: <500	16,148	17,565	78,353
4483	Jewelry, Luggage, and Leather Goods Stores	09: 500+	39	5,617	50,652
44831	Jewelry Stores	01: Total	15,727	22,160	122,728
44831	Jewelry Stores	02: 0-4	10,992	11,020	21,008
44831	Jewelry Stores	03: 5-9	3,178	3,234	20,646
44831	Jewelry Stores	04: 10-19	1,094	1,254	14,278
44831	Jewelry Stores	05: <20	15,264	15,508	55,932
44831	Jewelry Stores	06: 20-99	363	769	11,209
44831	Jewelry Stores	07: 100-499	65	672	8,257
44831	Jewelry Stores	08: <500	15,692	16,949	75,398

Tomado de: United States Census

ANEXO 8. Cálculo estimado del Certificado de Comercio Justo

CALCULATE YOUR ESTIMATED COST

100%

Your Fairtrade Certification estimated cost for the 1st year: approx. €3,700.00

- Covers the Cost of Initial Customer Certification including some surplus one-time costs and a fee for processing your application (550€).
- The Initial Certification Cost covers the first 12 months of your Fairtrade certification.

 [FloCERT Initial Estimated Certification Cost](#)

Your Fairtrade Certification estimated cost for the 2nd year (and following): approx. €2,600.00

Tomado de: FloCERT

ANEXO 9. Cotización de publicidad de la empresa “Above and Beyond Advertising”

ANEXO 11. Gastos generales anuales de EcoArts

GASTOS GENERALES	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Incremento Gastos		3,421%	3,421%	3,421%	3,421%
Gastos Suministros de Oficina	\$ 360,00	\$ 372,32	\$ 385,05	\$ 398,23	\$ 411,85
Servicios básicos	\$ 1.020,00	\$ 1.054,89	\$ 1.090,98	\$ 1.128,30	\$ 1.166,90
Gasto arriendo	\$ 3.600,00	\$ 3.723,16	\$ 3.850,53	\$ 3.982,25	\$ 4.118,48
Publicidad	\$ 5.649,96	\$ 5.843,25	\$ 6.043,14	\$ 6.249,88	\$ 6.463,69
Publicidad inicial institucional	\$ 695,00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Certificación	\$ 4.375,18	\$ 3.074,45	\$ 3.179,62	\$ 3.288,40	\$ 3.400,90
Ferias internacionales	\$ 1.445,81	\$ 1.495,27	\$ 1.495,27	\$ 1.495,27	\$ 1.495,27
Servicios logísticos	\$ 2.358,00	\$ 2.438,67	\$ 2.438,67	\$ 2.438,67	\$ 2.438,67
Servicios contables	\$ 2.160,00	\$ 2.233,89	\$ 2.233,89	\$ 2.233,89	\$ 2.233,89
GASTOS TOTALES	\$21.663,95	\$20.235,89	\$20.717,16	\$21.214,89	\$21.729,65

ANEXO 12. Cálculo de la beta de EcoArts

CÁLCULO DE LA BETA DE LA EMPRESA			
Beta Apalancada Industria:	1,02	R Deuda/Capital Industria:	52,13%
Beta Desapalancada	0,72	R Deuda/Capital Empresa:	25,00%
Betea Apalancada Empresa:	0,84	Tasa Impuestos Ind.	21,29%

