



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA FABRICACIÓN Y EXPORTACIÓN DE
BOTONES DE TAGUA A TURQUÍA

AUTOR

EIDER NICOLE BARRIGA TORRES

AÑO

2018



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA FABRICACIÓN Y EXPORTACIÓN DE
BOTONES DE TAGUA A TURQUÍA

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

Profesor Guía:

Gualberto Renato Mármol Jaramillo

Autora:

Eider Nicole Barriga Torres

Año

2018

DECLARACIÓN DEL PROFESOR GUÍA

"Declaro haber dirigido el trabajo, Plan de negocios para la fabricación y exportación de botones de tagua a Turquía, a través de reuniones periódicas con la estudiante Eider Nicole Barriga Torres, en el semestre 2018, 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".

Gualberto Renato Mármol Jaramillo
C.I. 1707001549

DECLARACIÓN DEL PROFESOR CORRECTOR

"Declaro haber revisado este trabajo, Plan de negocios para la fabricación y exportación de botones de tagua a Turquía, de Eider Nicole Barriga Torres, en el semestre 2018, dando cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que regulan los Trabajos de Titulación".

Walter Réne Vásquez Mejía

C.I. 1708253081

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.”

Eider Nicole Barriga Torres

C.I. 1803028396

AGRADECIMIENTOS

A mis padres por aconsejarme para lograr mis metas y transmitirme sus conocimientos para ser una mejor persona.

A mis hermanos por brindarme motivación diaria y por ser un gran ejemplo para mí de dedicación y esfuerzo.

DEDICATORIA

A Maruja Lalama que me enseñó que todo lo que aprendas en la vida, es un baúl de recuerdos, que te impulsan a buscar la verdad de las historias y a aprender cada vez más.

A Fanny Muñoz que me mostró que cuando las cosas se hacen con amor, dejas tu esencia para ser recordada.

A Txomin Iradi que cada verano me mostro que todos las relaciones basadas en el respeto y solidaridad son perdurables en el tiempo.

RESUMEN

La tagua es un producto renovable que contribuye al desarrollo sostenible, y sobre todo al fomento de una economía social y solidaria en el Ecuador. De esta manera se busca potenciar los productos no petroleros en el actual proyecto, que tiene como objetivo fabricar y exportar botones de tagua al mercado turco, bajo el nombre de Botones de la Mitad del Mundo. A continuación, se detallarán los aspectos claves para respaldar la viabilidad del proyecto.

Por medio del análisis de macroentornos se identificó que el ambiente de negocios es favorable para la exportación. El sector textil de Turquía es clave para el crecimiento del PIB y los botones de tagua brindan un valor agregado a sus prendas de vestir; mediante la Matriz EFE se puede evidenciar las oportunidades y amenazas a que la empresa está expuesta.

Para el diseño del Plan de Negocios se utilizó herramientas cualitativas (entrevistas a expertos y clientes) y cuantitativas (encuestas a clientes), y se obtuvo datos de gran relevancia para la elaboración del marketing mix de la empresa. Como resultados se determinó que el envío del producto está direccionado a los mayoristas y que los botones de tagua deben tener diseños que se ajusten a las temporadas de moda. Un elemento fundamental del proyecto es cumplir con el tiempo de entrega del producto y la cantidad establecida en los contratos hacia un servicio eficiente y de calidad. Con esta información se alinearon los procesos de fabricación y exportación.

Por último, con el análisis financiero, se proyectó a cinco años y se consideró que el envío de botones debe ser trimestral, debido a las temporadas de moda. Se concluye que el negocio es rentable según lo evidencia los indicadores financieros.

ABSTRACT

Tagua is a renewable product that contributes to sustainable development, and above all to the promotion of a social and solidary economy in Ecuador. In this way it seeks to promote non-oil products in the current project, which aims to manufacture and export tagua buttons to the Turkish market, under the name of Middle of the World Buttons. Next, the key aspects to support the viability of the project will be detailed.

Through the analysis of macroenvironments, it was identified that the business environment is favorable for export. Turkey's textile sector is key to GDP growth and tagua buttons provide added value to their clothing; Through the EFE Matrix, the opportunities and threats to which the company is exposed can be evidenced.

For the design of the Business Plan, qualitative tools (interviews with experts and clients) and quantitative tools (customer surveys) were used, and data of great relevance was obtained for the preparation of the company's marketing mix. As results it was determined that the target product is addressed to the wholesalers and that the tagua buttons must have designs that conform to the fashionable seasons. A fundamental element of the project is to comply with the delivery time of the product and the amount established in the contracts towards an efficient and quality service. With this information, the manufacturing and export processes were aligned.

Finally, with the financial analysis, it was projected to five years and it was considered that the target buttons should be quarterly, due to the fashionable seasons. It is concluded that the business is profitable as evidenced by the financial indicators.

ÍNDICE

1 INTRODUCCIÓN	1
1.1 Justificación del trabajo	1
1.1.1 Objetivo General del trabajo	2
1.1.2 Objetivos Especificos del trabajo	2
2 ANÁLISIS ENTORNOS	3
2.1 Análisis del entorno externo.....	3
2.1.1 Entorno externo Ecuador	3
2.1.2 Entorno externo Turquía	6
2.1.3 Análisis de la industria (Porter)	9
3 ANALISIS DEL CLIENTE	14
3.1 Metodología de la Investigación	14
3.1.1 Investigación cualitativa	14
3.1.2. Investigación cuantitativa.....	19
4 OPORTUNIDAD DE NEGOCIO	21
4.1 Descripción de la oportunidad de negocio encontrada, sustentada por el análisis externo y del cliente	21
5 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 Producto	28
5.2.2 Precio.....	33

5.2.3 Plaza.....	34
5.2.4 Promoción.....	36
6 PROPUESTA DE FILOSOFÍA Y ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.....	38
6.1 Misión, visión y objetivos de la organización	38
6.1.1 Misión	38
6.1.2 Visión	38
6.1.3 Objetivos.....	39
6.2 Plan de Operaciones	40
6.2.1 Cadena de valor	40
6.2.2 Mapa de Procesos.....	41
6.2.3 Flujo de Operaciones.....	42
6.2.4 Flujo de Exportación	43
6.3 Estructura Organizacional	45
7 EVALUACIÓN FINANCIERA.....	47
7.1 Proyección de ingresos, costos y gastos.....	47
7.2 Inversión inicial, capital de trabajo y estructura de capital.....	48
7.3 Proyección de estados de resultados, situación financiera, estado de flujo de efectivo y flujo de caja	48
7.3.1 Estado de Resultados.....	48
7.3.2 Situación Financiera	49
7.3.3 Estado de flujo de efectivo	49
7.3.4 Flujo de caja	50
7.4 Proyección de flujo de caja del inversionista, proyecto y criterios de valoración	50

7.5 Índices Financieros	51
8 CONCLUSIONES GENERALES.....	53
REFERENCIAS	55
ANEXOS	59

1 INTRODUCCIÓN

1.1 Justificación del trabajo

El presente trabajo tiene como tema la “Fabricación y exportación de botones de tagua a Turquía”; se analizarán los factores claves para ingresar al mercado turco. El Ministerio de Comercio Exterior y ProEcuador impulsara la creación de la denominación de origen de la tagua y preservar los bosques de esta semilla que es única a escala mundial (Ministerio de Comercio Exterior e Inversiones , 2017). A fin de dar a conocer a la tagua como un producto de procedencia ecuatoriana y que se realicen exportaciones responsables con el medio ambiente.

Turquía es un mercado emergente que controla gran parte de las exportaciones dentro de la industria textil, se confeccionan prendas con botones de tagua que logran brindar a sus prendas de vestir un valor agregado. Además, en los últimos años, la tagua del Ecuador se cotizó por su parecido al marfil, siendo reconocida como el marfil vegetal. Pese a que el principal proveedor de Turquía en el rubro de botones China e Italia (Trademap, 2017), uno de los pocos países que produce tagua y fabrica botones es Colombia, uno de los pocos países que exporta botones. La tagua que se genera en el Ecuador tiene un elemento diferenciador, ya que el cultivo de la tagua se realiza durante todo el año.

El consumo de la tagua a nivel nacional es manejado por los artesanos; la exportación de botones de tagua podría potencia el sector artesanal y mejorar su economía. El uso de botones de tagua brinda una ventaja a Turquía creando valor agregado a sus prendas de vestir, las cuales son exportadas a diversos países y finalmente apreciadas por el consumidor.

1.1.1 Objetivo General del trabajo

Determinar la factibilidad para la fabricación y exportación de botones de tagua a Turquía en el mercado ecuatoriano, con el fin de promover el comercio internacional de productos de bajo consumo ecuatoriano.

1.1.2 Objetivos Específicos del trabajo

- Analizar el macroentorno para identificar las posibles amenazas y oportunidades por medio de un análisis PEST del mercado y de un análisis de competitividad del microentorno a través del método de las cinco fuerzas de PORTER.
- Realizar un análisis del cliente a través de técnicas cualitativas y cuantitativas.
- Determinar la oportunidad de negocio en base al análisis externo y del cliente.
- Desarrollar un plan de marketing adecuado para la exportación de botones de tagua, mediante la determinación de las estrategias correspondientes.
- Desarrollar un plan de operaciones para analizar y determinar la logística que requiere el producto, así como requerimientos para la producción y exportación del mismo, alineados a la misión y visión de la empresa.
- Justificar la viabilidad del plan de negocios por medio de una evaluación financiera, con base a la proyección de estados de resultados, situación financiera, estado de flujo de efectivo y flujo de caja.

2 ANÁLISIS ENTORNOS

2.1 Análisis del entorno externo

C329 OTRAS INDUSTRIAS MANUFACTURERAS N.C.P.

C3290 OTRAS INDUSTRIAS MANUFACTURERAS N.C.P.

C3290.2 FABRICACIÓN DE ARTÍCULOS DE USO PERSONAL Y BAZAR.

C3290.21 Fabricación de botones, broches de presión, corchetes de presión, cierres de cremallera (excepto metálicos).

2.1.1 Entorno externo Ecuador

Político

Ecuador es una república democrática y con un puntaje de 3/5 según Freedom House Index (2017), ubicado dentro de los países parcialmente libres debido a la censura en cuanto a libertad de expresión. Además, tiene una calificación de 118 dentro del Doing Business (Banco Mundial, 2018), a pesar de ser una posición desfavorable para el desarrollo de negocios en el Ecuador, hay que resaltar los avances que se han dado como la firma del Acuerdo Comercial Multi-partes con la Unión Europea en el 2017, lo cual mejoró el comercio de Ecuador al poder ingresar productos ecuatorianos con aranceles. Turquía desea ser parte de la Unión Europea por lo que es un aspecto positivo para Ecuador formar parte del comercio de esta comunidad política. Actualmente, el Ecuador ha establecido negociaciones con Turquía desde el 2016 para obtener un acuerdo comercial que se fundamenten en enriquecer el intercambio de productos agrícolas y bienes industriales para impulsar las medianas y pequeñas empresas de ambos países, el cual está ligado a los parámetros que otorga la Unión Europea (Ministerio de Comercio Exterior e Inversiones , 2017).

Cabe destacar que el gobierno ecuatoriano ofrece incentivos tributarios para la creación de nuevas empresas. A través de la aprobación de la Ley Orgánica de Optimización y Eficiencia de Trámites en el año 2017, se redujo los costos de trámites para emprendimiento y pequeñas empresas (Agencia Pública de Noticias de Ecuador y Suramérica, 2017). El Ministerio de Comercio Exterior (MCE) impulsará en conjunto con ProEcuador la creación de la denominación de origen de la tagua ecuatoriana, mediante un programa de preservación de los

bosques ecuatorianos de este producto único, dicha acción beneficiará a la industria artesanal, hacia el cuidado y la conservación de los ecosistemas y la biodiversidad que posee el Ecuador. (Ministerio de Comercio Exterior e Inversiones, 2017). En el caso de Ecuador no existe aún una legislación que distinga el uso sostenible de las semillas de tagua, por lo que muchas veces se conceden permisos de cosecha improductivas sin considerar el riesgo o afectación a poblaciones silvestres (Valencia, Montúfar, Navarrete y Balslev, 2013). De esta manera se busca regular las exportaciones de grandes empresas exportadoras de tagua bajo la Ley de Competencia, Regulación y Control de Poder de Mercado, con la ayuda del Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca (Valencia *et al.*, 2013). Las relaciones comerciales que se han dado entre Ecuador y Turquía son favorables y sobre todo a través del nuevo programa de denominación de origen de la tagua fomentando mejoras en las condiciones del producto siendo un aspecto positivo en las exportaciones, los requisitos para ingresar al mercado turco son la declaración de exportación y la factura comercial; sin embargo, dependerá del criterio del importador el solicitar el certificado de origen.

Económico

La economía ecuatoriana experimentó durante el período de 2006 a 2014 un crecimiento promedio del PIB de 4.3%, los altos precios del petróleo en esta etapa ayudaron al financiamiento del sector público. Sin embargo, las fluctuaciones de los precios del petróleo llevo al país a un estado de incertidumbre (Banco Mundial, 2017).

Dentro de ese período de análisis económico, el Ecuador enfrentó una pérdida de productividad a causa del aumento de desempleo y subempleo de 6.5% y 18.8%, respectivamente (Banco Mundial, 2017). Las actividades artesanales son el impulso de productos no petroleros, ya que forman parte de las pequeñas y medianas empresas que tienen un impacto del 40% dentro del PIB (Ministerio de Industrias y Productividad, 2013).

Cabe recalcar que la actividad artesanal involucra a un 32.7% de la población económicamente activa y que por medio de la herramienta Exporta Fácil se

incrementó la competitividad de los productos ecuatorianos en el extranjero (Ministerio de Industrias y Productividad, 2013). La tagua es uno de los principales productos de uso artesanal y los botones de tagua con partida 9606.30.10.00 han estado presente en el mercado turco desde el 2015. El comercio entre Ecuador y Turquía se mantuvo en el 2017 con una balanza comercial positiva, dentro de los principales productos se encuentran los botones de tagua con un arancel del 2.7% (ProEcuador, 2018). El mercado ecuatoriano tiene diversas oportunidades comerciales dentro del mercado turco con productos no petroleros. El principal producto dentro de esta categoría es el banano, ya que provee entre el 80 y 90% de la demanda del mercado turco (ProEcuador, 2018). Los botones de tagua son una oportunidad de negocio dentro del Ecuador por los incentivos que ofrece el gobierno con la herramienta de ExportaFácil, además se evidencia en la ficha técnica de Turquía un crecimiento en de las exportaciones con un 2.74% (ProEcuador, 2018). Cabe recalcar que durante el período de 2012 a 2016 la cantidad de botones de tagua exportada disminuyó de 20% a un 11% aunque en el año 2014 las estadísticas dentro del rubro de valor y cantidad fueron superiores que cualquier otro año (Trademap, 2016).

Social

El sector artesanal es uno de los más representativos dentro del Ecuador, generando en promedio 980 mil empleos según el Ministerio de Industrias y Productividad. La tagua es una de las materias primas más utilizadas dentro del sector artesanal, generando trabajo en Manabí a alrededor de 35 mil personas; en Esmeraldas 10 mil y 5 mil en la zona norte de Santa Elena. El cultivo de la tagua representa un ingreso complementario a los campesinos de estas provincias, debido a que las semillas no se cosechan, sino que caen del árbol cuando estas se encuentran maduras, facilitando su recolección y siendo un incentivo económico (Valencia *et al.*, 2013).

El acceso al mercado de la tagua se encuentra diferenciado en la cadena de valor, ya que normalmente está controlada por una familia ecuatoriana hasta llegar al punto de comercialización (Valencia *et al.*, 2013). Una de las formas en que se conoció internacionalmente la tagua fue por la exportación de semillas a

mediados del siglo XIX, a pesar de que el mercado experimentó varios estancamientos en el cultivo y exportación éste mejoró en el año 1969 dando un nuevo reconocimiento a la tagua, gracias a las casas de moda europeas, quienes impulsaron los botones de tagua en la alta costura (Montúfar, 2013). La producción de tagua es positiva dentro del sector artesanal y la exportación de ésta colaboraría a la expansión del sector impulsando una economía social.

Tecnológico

La agricultura en el Ecuador se ha mantenido dinámica debido a la tecnología implementada en los cultivos y los subsidios agrícolas disponibles en el país. Un dato a considerar es el PIB Agrícola de 8% según el Banco Central (Monteros, Gaethe, Lema, Salazar, Sanchez y Llive, 2016).

Los botones de tagua son uno de los productos elaborados a partir de materia prima agrícola, la tecnología es un punto clave dentro del proceso de fabricación en los últimos años. La maquinaria láser que realiza cortes precisos y milimétricos ofrece más de 500 modelos programados por computadora, se encuentra disponible en el mercado ecuatoriano gracias a que son elaboradas en Cuenca (Revista Líderes, 2016). Estos procesos facilitan la eficiencia y competitividad dentro de la creación de botones de tagua debido al diseño que puede ser implementado directamente y los costos de producción pueden ser menores ganando al mercado internacional en este rubro. Además, el sistema ECUAPASS es un software que facilita la tramitología dentro de una exportación en el Ecuador la cual ayuda a optimizar recursos y tiempo.

2.1.2 Entorno externo Turquía

Político

Turquía es una república democrática parlamentaria y de acuerdo al Freedom House Index tiene 4.5/7 puntos (Freedom House, 2017), siendo un país parcialmente libre en el aspecto político e individual. El riesgo país es de A y el clima de negocios de A4, teniendo un riesgo moderado a mediano plazo (COFACE, 2017).

Las relaciones comerciales que tienen Turquía y Ecuador, se vieron beneficiadas durante el 2016, cuando se negociaron acuerdos comerciales para incrementar la cooperación entre ambos países dentro del rubro de la agricultura, producción y desarrollo de pequeñas empresas (Ministerio de Relaciones Exteriores y Movilidad Humana, 2016). Turquía cambió su Constitución el 2017 y se espera un cambio con las elecciones del 2019, cuando se entrara en vigor la nueva Constitución (Secretaría de Estado de Comercio España, 2017).

- Barreras arancelarias: Los aranceles se calculan Ad Valorem sobre el valor CIF de la mercancía y el IVA debe ser cancelado por el importador (SantanderTrade, 2018). Los botones de tagua ecuatorianos ingresan al mercado turco con un arancel de 2.7% (ProEcuador, 2018).

Las relaciones comerciales con Ecuador son una oportunidad para incrementar la exportación de diversos productos, como se menciona en la ficha técnica de Turquía las harinas de pescado, extractos de café entre otros productos tienen potencial comercial, dentro del requisito para ingresar al mercado turco están la factura comercial y la declaración de exportación (ProEcuador, 2018).

Económico

El mercado turco tuvo un crecimiento acelerado; sin embargo, en el 2016 la economía turca empezó a decaer hasta llegar a un crecimiento del 3.3% del PIB (SantanderTrade, 2018).

La manufactura es la actividad industrial más importante del país representa más de un cuarto del PIB y emplea a casi el 28% de la población activa (SantanderTrade, 2018). Turquía adoptó un plan de desarrollo económico de \$125 mil millones para elevar su PIB de \$820 mil millones a \$1,3 billones en 2018. Los planes gubernamentales priorizan el crecimiento a través del fomento de consumo e inversión (SantanderTrade, 2018).

El comercio en Turquía creció desde el Acuerdo de Unión Aduanera con la Unión Europea, siendo un motivo para que el país genere acuerdos comerciales; a pesar de que el mercado europeo es el principal cliente de las exportaciones turcas (Oficina Económica y Comercial de España en Ankara, 2017). Turquía enfrenta un régimen de libre flotación administrada que perjudica al momento de

valorar su moneda. Sin embargo, el mercado turco presentó una recuperación económica en los últimos años gracias a la implementación de una política anticíclica por parte del gobierno (SantanderTrade, 2018). La economía turca es atractiva por rápido crecimiento y la apertura para nuevos mercados. Turquía en los últimos cinco años la cantidad importada disminuyó de 18% a 6% aunque es positivo el valor exportado aumento en un 8% (Trademap, 2016).

Social

Turquía tiene una población aproximadamente de 80 millones de habitantes, la cual está concentrada principalmente en personas de 25-54 años de edad, con un porcentaje de 43.21% (SantanderTrade, 2018). Este segmento es uno de los más importantes dentro de la compra de productos manufacturados con botones de tagua los cuales brindan un valor agregado al producto. Los consumidores turcos suelen fijarse en la publicidad que los productos brindan (SantanderTrade, 2018).

Las personas que trabajan dentro del sector textil en Turquía, tienen salarios por debajo del salario digno, por lo cual la iniciativa ACT (Acción, Colaboración y Transformación) promete fijar un medio de estabilización de salarios, en consideración que el sector textil es uno de los impulsores de la economía turca, debido a que se encuentra en unas de las industrias de mayor exportación (IndustriALL, 2018). Con la estabilización de sueldos y salarios el sector textil es cada vez más importante en el mercado turco siendo una oportunidad para proveedores de materias primas relacionadas a las confecciones de prendas de vestir.

Tecnológico

La industria textil turca incrementó sus ventas debido a la implementación de tecnología de punta dentro de sus procesos de producción para disminuir la tasa de los costes de mano de obra. Siendo un país emergente, abastece a los países desarrollados y continúa importando grandes cantidades de productos textiles a un costo competitivo. A causa de las innovaciones tecnológicas, el sector textil mejoró sus estándares de calidad y redujo el tiempo de fabricación, brindando

constantemente empleo a la sociedad turca y siendo más competitivo a escala mundial. Las maquinas circulares son unas de las más utilizadas dentro del mercado turco para el procesamiento de viscosa, fibras de algodón, poliéster entre otros suministros para la elaboración de textiles para marcas reconocidas globalmente como; Chico, H&M, Marks&Spencer, Next, Wal-Mart y Zara (Instituto Valenciano de Competitividad Empresarial, 2015). Estas son un referente a nivel internacional, reconocidas por su calidad la cual en gran parte se debe a los estándares de la producción turca y una ventaja para productos que brinden un valor agregado a las prensas de vestir de estas marcas.

Finalmente, el macroentorno es favorable para la exportación de botones de tagua, dado que el Ecuador y Turquía no solo se encuentran en negociaciones comerciales, sino que también ambos países se beneficiarían de dentro del aspecto social y económico. La producción de tagua es vital dentro de ciertas provincias y el sector textil en el mercado turco es donde más personas trabajan, en esta ocasión los dos factores impulsan la economía. La tecnología de punta incorporada en los procesos de producción en ambos países, colaboró a que sean más competitivos en el mercado, por ejemplo, Turquía puede abastecer a marcas grandes como; Zara, Dior, H&M entre otras.

2.1.3 Análisis de la industria (Porter)

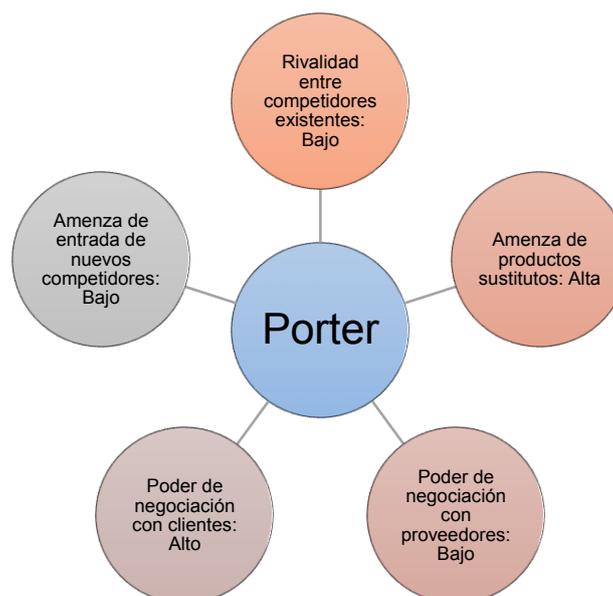


Figura N°1: Cinco Fuerzas de Porter

Rivalidad entre competidores existentes: Bajo

El mercado turco no presenta una amplia gama de competidores, ya que existen pocos países que cultivan tagua y que comercializan productos derivados del mismo. Colombia y Panamá, son uno de los países que producen botones de tagua, pero no constan dentro de los principales países de importación, aunque se debe tomar en cuenta China e Italia son los principales proveedores de botones a Turquía (Trademap, 2016).

Dentro del mercado turco no existe una amplia cantidad de empresas dedicadas a la elaboración de botones de tagua por lo que estas no tienen un posicionamiento fuerte.

Amenaza de productos sustitutos: Alto

Turquía dispone de una gran variedad de productos sustitutos indirectos que cumplen con la misma finalidad que los botones de tagua y ofrecer valor agregado a las prendas de vestir.

Existe una amplia gama de productos sustitutos indirectos los cuales son elaborados con metal, plástico o madera, provenientes de países de la Unión Europea donde mayormente los botones son fabricados de plástico estos productos son de menor costo y se utilizan para elaborar prendas de vestir de gama baja y que cuentan con distintos diseños (Flores, 2017).

La tagua es considerada el marfil vegetal y no tienen un producto sustituto directo como se mencionó anteriormente. No obstante, los botones de tagua pueden ser replicados en maderas artesanales, pero la resistencia a los cambios climáticos no son la misma que la tagua.

Poder de negociación con los proveedores: Bajo

Dentro del mercado ecuatoriano existe una gran cantidad de proveedores artesanales de tagua, que se ubican normalmente en provincias de climas subtropicales debido a la calidad que brinda al producto este tipo de clima (Montúfar, 2013).

Las principales ciudades donde se encuentran son Guayas, Manabí y Esmeraldas, que representan un 73.74% de la capacidad productiva artesanal y de talleres de tagua según Proecuador en el 2013.

No existen estadísticas actualizadas de incremento de artesanos que cultivan y producen tagua; sin embargo, la Asociación Artesanal de Elaborados de Tagua en Manabí es la principal entidad encargada de coordinar a los artesanos que abastecen de esta materia prima a las distintas empresas dedicadas a la producción de productos derivados de la tagua.

Los pequeños y medianos proveedores de tagua en el Ecuador, tienen la capacidad de abastecer al mercado nacional, pero se debe realizar una segmentación adecuada al momento de cumplir con pedidos de la demanda extranjera.

Poder de negociación con los clientes: Alto

Turquía es uno de los grandes exportadores de tejidos y prendas de vestir con una cuota de mercado de 4.6% según los datos de cierre de 2014 del Instituto de Estadística de Turquía (TÜİK). Además, representa alrededor del 10.8% del PIB turco, siendo uno de los sectores más importantes dentro de la economía turca con más de 43.000 empresas textiles (Instituto Valenciano de Competitividad Empresarial, 2015). Con los datos antes mencionados, se determina que existe una gran cantidad de clientes y distribuidores. El mercado turco es el segundo proveedor más importante para la Unión Europea según información obtenida del informe sectorial de IVACE y Trademap.

Dentro del mercado turco no existe riesgo relacionado con las negociaciones, pero se deben considerar las leyes del país que prohíben el uso de colorantes cancerígenos dentro de la materia prima para la fabricación de prendas de vestir a diferencia de algunos fabricantes de Extremo Oriente y de Asia que todavía los emplean (Instituto Valenciano de Competitividad Empresarial, 2015).

En conclusión, existen varios distribuidores y clientes que pueden delimitar los lineamientos de negociación. Es un sector con un potencial económico por lo

que el mercado turco busca brindar un valor agregado en sus prendas de vestir a las marcas extranjeras que subcontratan la producción a empresas turcas.

Amenaza de entrada de nuevos competidores: Bajo

La tagua es un producto que no es cultivable en Turquía por lo que no existen empresas que se dediquen a la fabricación de botones de tagua dentro de este mercado; no obstante, existen países como Colombia que producen botones de tagua de forma artesanal. Los nuevos competidores no están expuestos a una saturación del mercado a causa de que es un mercado emergente que se encuentra en un crecimiento paulatino, donde China e Italia también forman parte y están ubicados dentro de los cinco primeros exportadores (Trademap, 2016).

Los requisitos para ingresar al mercado turco no son impedimentos para las nuevas empresas, es importante considerar los canales de distribución y comercialización que se realizan comúnmente para poder mejorarlo, estos se realizan por medio de franquicias o un distribuidor intermediario (Instituto Valenciano de Competitividad Empresarial, 2015).

El acceso a materias primas hace que la barrera de entrada sea baja, a causa de que existe una amplia gama de proveedores en el mercado ecuatoriano, aunque podría existir una leve dificultad al acceder a economías de escala como la turca, debido a que el Ecuador no cuenta con capacidad de abastecer a toda la demanda turca existente.

Conclusiones:

- Turquía está ejerciendo políticas basadas en la Unión Europea lo ayuda al Ecuador a realizar negocios de una manera más eficiente, ya que se conoce la manera de hacer negocios con la Unión Europea.
- Las negociaciones comerciales de Ecuador con Turquía, es una parte de la búsqueda de nuevos socios comerciales con quienes se prioricen la exportación de productos no petroleros, donde se encuentran los botones de tagua, además de consolidar una cooperación entre ambos países por parte de los incentivos en pequeñas y medianas empresas.

- La matriz EFE como análisis de los factores externos es de 3,07 superior a la media de 2,5. Lo que indica que la organización tiene una respuesta hacia las oportunidades y amenazas de industria positiva (ver Anexo 1).
- Turquía es uno de los países más importantes en la elaboración y exportación de prendas de vestir dentro de Europa.
- Ecuador es uno de los principales proveedores de banano, por lo que ProEcuador desarrolla un informe sectorial, donde analiza la introducción de potenciales productos al mercado turco para impulsar las relaciones comerciales siendo la tagua un producto potencial en el mercado turco.
- El cultivo de la tagua se lleva a cabo en las ciudades de Manabí, Esmeraldas y Santa Elena, siendo una fuente de empleo complementario para los artesanos y agricultores, quienes buscan que utilicen la mayoría de los compuestos de la tagua.
- La economía turca creció en los últimos años pero se vio afectada por el terrorismo, lo que provocó inestabilidad e incertidumbre dentro de los distintos sectores que componen esta economía, a pesar de eso el sector textil es uno de los más importantes e impulsor de la economía.
- La tecnología, en este caso la maquinaria laser, ayudaría a tener una amplia gama de botones de tagua para el mercado turco además las herramientas de software implementadas por el gobierno ecuatoriano ayudan a disminuir el tiempo en la tramitación que se requiere para realizar una exportación.
- Existe una amplia gama de productos sustitutos indirectos; no obstante, los botones de tagua brindan un valor agregado a las prendas de vestir turcas.

3 ANALISIS DEL CLIENTE

3.1 Metodología de la Investigación

En cuanto a la metodología se utilizó herramientas cualitativas y cuantitativas las cuales se explican a continuación con cada uno de los resultados obtenidos y las aportaciones en la construcción y diseño del plan de negocio.

3.1.1 Investigación cualitativa

Para el desarrollo del Plan de Negocios, es necesario realizar un análisis en profundidad sobre los futuros clientes, de esta manera para poder emplear una adecuada estrategia de servicios y distribución, se ha realizado un total de cuatro entrevistas: dos centradas a expertos en materia de Comercio Exterior y Emprendimiento e Innovación y las otras dos centradas en potenciales clientes.

Objetivos sobre la investigación cualitativa

- Analizar cómo se encuentra la industria de la tagua en Ecuador.
- Determinar la medición de la rentabilidad y aceptación de la nueva propuesta de negocio hacia el mercado turco.
- Identificar y diferenciar las estrategias de servicios y distribución para establecer una exportación exitosa hacia Turquía.

3.1.1.1 Entrevista Expertos

Experto 1

Datos del entrevistado:

Nombre y Apellido: Carlos Guevara

Institución o Empresa: Ministerio de Comercio Exterior

Cargo: Coordinador de Relaciones Comerciales Extra Regionales

Resultados relevantes:

El sector de la tagua está conformado por pequeños productores que realizan productos de forma artesanal. El desarrollo del sector es marginal en la economía nacional, a pesar de eso es un sector interesante en la materia de exportación, dado que es apreciado en el exterior. Los botones de tagua

enfrentan varios retos con respecto a la competencia, como el uso de materiales de menor costo y la capacidad de producción.

El comercio es muy dinámico y para atraer a los compradores no solo se debe ajustar los productos a las necesidades del cliente, sino que se debe tener una visión diferente que capte la atención de los clientes al momento de tomar una decisión de compra. La inversión dentro del sector se basa en los objetivos que tengan los exportadores, pero es recomendable centrarse dentro de los nichos de mercado, ya que el Ecuador no cuenta con la capacidad para abastecer a grandes demandas, los puntos clave a tomar en consideración son; la capacidad instalada, capacidad de producción, canal por precio o volumen y el direccionamiento que la empresa desee tomar en cuenta al mercado meta.

El comercio entre Ecuador y Turquía tiene gran potencial, productos como la tagua ayudan a que se afiancen relaciones con el país. Además, la tagua como producto es muy cotizado, grandes marcas lo utilizan no solo dentro de la industria textil. A pesar de que los botones de tagua ecuatorianos son conocidos, existen aspectos negativos cuando los exportadores ecuatorianos despiertan el interés de compra dentro del mercado turco por medio de promociones, pero incumplen con las condiciones del producto, el tiempo de llegada, el precio establecido, lo que afecta a la reputación de los exportadores ecuatorianos.

Los botones de tagua tienen una buena oportunidad de negocio en Turquía, a pesar de que se debe investigar para no saturar al mercado. La estrategia base para atraer a los clientes turcos es la macro rueda de negocios, que a través de esta herramienta se contacta a potenciales clientes y las ferias internacionales, donde se pueden inscribir los productores ecuatorianos por medio de Pro Ecuador, quienes posteriormente seleccionan a las empresas que acudirán a las distintas ferias.

Como conclusión, los medios logísticos para acceder a Turquía tienen un costo alto dentro del proceso de exportación, pero se buscan modos más óptimos de acceso para que no afecte al precio final del producto en gran magnitud y potencie a los productos ecuatorianos. Por otro lado, el productor también debe

considerar las preferencias del consumidor y el etiquetado para Turquía, para que de esta manera el producto se ajuste al mercado de destino.

Experto 2

Datos del entrevistado:

Nombre y Apellido: Sofía Terán

Institución o Empresa: Crearte Quito

Cargo: Fundadora de la empresa Crearte Quito

Resultados relevantes:

La empresa Crearte realiza diseño de interiores con distintas maderas, vidrios, cuero, telas y discos de acetato, con una cortadora de CNC láser la cual puede ser utilizada para realizar los grabados en los botones de tagua, aunque los cortes de los botones se deben realizar de manera artesanal debido a que la maquinaria no es apta para realizar cortes con tagua.

En el Ecuador no existe una gran competencia que cree botones con madera y diseños especializados o personalizados para cada cliente, por eso Crearte Quito se dedica a la creación de botones en madera MDF lacados para una empresa que elabora ropa de bebe en lana, los botones tienen dos presentaciones de 2.5cm y 5cm de diámetro. El precio de los botones varía según su diseño, tomando en cuenta, que los botones más básicos tienen un valor de \$0.60 centavos. La máquina láser con la cual se realizan los botones acepta diseños en Illustrator, Autocat o cualquier formato que tenga el diseño vectorizado, para que posteriormente sea ingresado al programa de la máquina láser, donde solo conecta un programa del otro.

La principal estrategia para atraer a los clientes es el servicio; esto relaciona el cumplimiento de contratos, entrega de producto a tiempo y en buenas condiciones de esta manera los clientes pueden confiar en la empresa y realizar en un futuro nuevos pedidos. Con respecto a la exportación de botones de tagua, es un producto que no está presente en todos los lugares por lo cual es atractivo para las personas y además de ser un material resistente al agua, que brinda un

gran beneficio al momento de ser exportado debido a que es un producto fácil de transportar y no corre riesgos de que afecte a su calidad.

3.1.1.2 Entrevista Clientes

Cliente 1

Datos del entrevistado:

Nombre y Apellido: Rodrigo Pazmiño

Institución o Empresa: Oficina Comercial del Ecuador en Ankara-Turquía

Cargo: Técnico Especialista

Resultados relevantes:

La tagua es uno de los productos más importantes de exportación a Turquía; se encuentra entre el segundo y tercer puesto en importancia, la tagua llega a Turquía como discos de tagua denominadas anímelas, un producto semi elaborado. La industria textil turca es una de las más grandes a nivel mundial, por sus confecciones para marcas de importancia mundial como Zara y Mango. Dentro de la industria del botón, existe una gran demanda, a pesar de que los productores turcos transforman las anímelas de tagua en el producto final, dependiendo del pedido del cliente.

La idea de exportar botones de tagua hacia el mercado turco es algo muy rentable, Turquía es un potencial socio comercial de tagua, por su extensa variedad textil. Existe un problema puntual dentro de la exportación de botones de tagua, a pesar de que el Ecuador es un monopolio dentro de este sector; los compradores tienen quejas sobre la irregularidad de los precios y la creciente informalidad de parte de los exportadores ecuatorianos. Lo cual produjo que los clientes busquen nuevos proveedores, actualmente buscan botones de madera o marfil, que reemplacen a los botones de tagua.

La exportación de botones de tagua debe estar dirigida a la ciudad de Estambul, ya que es el puerto marítimo principal y donde se encuentran presentes la mayoría de las fábricas textiles. La oficina comercial cuenta con el registro de 10 a 15 importadores de botones de tagua y anímelas.

Para el desarrollo de una exportación exitosa dentro del mercado turco se debe realizar una estrategia a base de los precios y respetar el contrato establecido con el cliente turco; al importador turco no le importa el precio. En ese sentido, el exportador ecuatoriano no tendrá problemas con la competencia si se centra en los puntos anteriormente mencionados y busca ayuda en la cancillería del Ecuador presente en Turquía y Pro-Ecuador.

Cliente 2

Datos del entrevistado:

Nombre y Apellido: Tugce Odevci

Cargo: Estudiante de Diseño de Modas

Resultados relevantes:

Los botones de tagua tienen un gran valor ecológico y han creado una característica única en las prendas de vestir. Dentro de las ciudades turcas con mayor importancia textil se encuentran Izmir y Bursa; sin embargo, Estambul debería ser el principal destino de exportación, ya que la ciudad tiene uno de los puertos principales y donde arriban la mayoría de las mercancías ecuatorianas.

La influencia de las temporadas de moda en los botones de tagua tiene un gran impacto, ya que dentro del mercado turco predomina la tendencia de compra según la temporada, además que se exportan a la Unión Europea, donde también es un factor de decisión de compra y el no considerar este aspecto podría afectar directamente a la rentabilidad del producto. Sin embargo, el consumo de tagua tiene gran impacto dentro del sector manufacturero, porque las empresas en la actualidad se enfocan en el impacto medio ambiental que puedan producir sus productos, dejando de lado los botones de plástico y de otros materiales que sean ofensivos para el medio ambiente.

Un aspecto importante es la influencia de la moda dentro del consumo de los botones de tagua, por lo que sería beneficioso tener diferentes diseños que cubran cada una de las temporadas y que no aburran a los consumidores finales. Por último, se debería tener en cuenta un precio razonable que atraiga a los

consumidores turcos y que brinde confiabilidad al comprador por medio de un contrato o acuerdos específicos, que logren que las dos industrias crezcan mutuamente.

3.1.2. Investigación cuantitativa

Para el desarrollo de la investigación cuantitativa, se ha utilizado un modelo de encuesta, que se realizó un total de 15 encuestas hacia potenciales clientes y conocer en profundidad al mercado turco.

Objetivos Investigación cuantitativa

- Analizar las características principales de la demanda turca.
- Determinar la o los gustos y preferencias sobre los botones de tagua.
- Identificar el precio que los compradores estarían dispuestos a comprar los botones de tagua.
- Identificar la ciudad de destino de la exportación.

Resultados de la encuesta

En cuanto a los resultados obtenidos en base a las encuestas sobre los botones de tagua, donde se evidencio que existe un potencial mercado dentro de la ciudad de Estambul, siendo una de las ciudades con mayor presencia textil y manufacturera, a pesar de que un 33% escogió Ankara como posible ciudad (ver Anexo 2).

Por medio de la investigación se logró determinar que los consumidores turcos utilizan los botones de tagua en chaquetas y que alrededor del 73% de los encuestados está dispuesto a comprar botones de tagua provenientes de Ecuador. Otro aspecto importante es que los consumidores prefirieran adquirir el producto por medio de bazares especializados en materiales de prendas de vestir, también 7 de los encuestados que el color de los botones es importante.

Con referencia a las unidades y tiempo de compra, el 60% de los encuestados prefiere paquetes de 25 unidades y el 40% realizaría compras anuales de botones de tagua, sin embargo, el 60% está dividido entre compras mensuales, trimestrales y mensuales, con lo que se puede concluir que el tiempo de venta

adecuado sería trimestral, por la importancia que los consumidores les dan a las temporadas de moda, claro que esto dependería de la empresa y el tipo de contrato que se estipule con la misma.

El precio que los consumidores turcos están dispuestos a pagar está dentro de los intervalos de \$5.00-\$6.50 con un porcentaje de 47%, aunque el valor de compra se extiende hasta \$8.00.

Mediante la realización de tablas cruzadas en base a la correlación de las respuestas obtenidas se pudo determinar que el 83.33% del total del mercado objetivo cree que la calidad es muy importante y asegura que para ellos el diseño es indispensable (ver Anexo 3). Otro punto importante es que 64.29% está dispuesto a comprar botones de tagua dentro del intervalo de \$0.50-\$1.5 considerando al precio como extremadamente barato a pesar de que el total del mercado no conozca empresas ecuatorianas dedicadas a la elaboración de botones de tagua. Adicionalmente, el 57.14% utiliza botones de tagua en chaquetas y estaría dispuesto a pagar por los botones de tagua un valor entre el intervalo de \$2.00-\$4.00 (ver Anexo 3).

Con la información recabada se puede deducir que el mercado turco es un potencial comprador de botones de tagua ecuatorianos, siempre y cuando los diseños y la calidad del producto se relacione a las temporadas de moda turca y que la información del producto se proporcione por redes sociales, esto se ve relacionado con la edad de los posibles compradores que se encuentra dentro de las edades de 25 a 35 siendo un 80% del total de encuestados.

4 OPORTUNIDAD DE NEGOCIO

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

Ecuador es un país que tiene una amplia diversidad en productos no petroleros que tienen un futuro dentro del comercio. Sin embargo, en los bosques occidentales del Ecuador nace la tagua, una semilla blanquecina llamada el marfil vegetal blanco (Montúfar, 2013) del cual se derivan varios productos ecuatorianos que son exportados en los últimos años.

La tagua fue descubierta por botánicos extranjeros en el siglo XIX, a partir de ese momento se cosecha tradicionalmente y exportada. Además, la primera exportación que se realizó fue a Alemania con el fin de crear botones (Montúfar, 2013). Las principales provincias donde se cosecha tagua son; Manabí, Esmeraldas, Los Ríos y Bolívar, ya que la tagua crece de manera silvestre dentro del territorio ecuatoriano (ProEcuador, 2016).

En los últimos años el Ecuador fomentó la exportación de tagua, en botones y dio a conocer otros productos. Además, su origen natural ayuda a que tenga un impacto eco amigable dentro de las prendas de vestir, siendo este uno de los productos de exportación no tradicionales (Guevara, 2017).

Según los datos del 2017 de Trademap los principales compradores de botones de tagua con la partida 96.0630.10 son China e Italia. Se evidenció que Turquía consta dentro de los principales importadores de botones de tagua, con la misma base se contrarrestó los proveedores de este país y a pesar de que Colombia, Panamá y Perú producen tagua no se encuentran como principales proveedores, lo que refleja una ventaja para el Ecuador dentro de Latinoamérica.

Se está buscando obtener la denominación de origen de la tagua que ayudaría a impulsar a los productos elaborados con este material y a definir una ventaja sobre los demás países productores (Ministerio de Comercio Exterior e Inversiones , 2017). A pesar de las características especiales que tienen, los botones de tagua pueden ser sustituidos con otros materiales como; plástico, metal, madera entre otros, dentro de este rubro Italia es su principal socio comercial (Trademap, 2017).

Turquía se alineó en los últimos años a las políticas establecidas por la Unión Europea y proyecta en un futuro formar parte de este bloque comercial. Este aspecto es un punto crucial para la exportación de mercancías ecuatorianas, debido a que estos lineamientos son conocidos para los comerciantes ecuatorianos, tomando en cuenta que se tiene un Acuerdo Multipartes con la Unión Europea y los requerimientos para ingresar a este mercado son claros; en consecuencia, los requerimientos para ingresar al mercado turco se alinean a estos (Ministerio de Comercio Exterior e Inversiones, 2016).

El comercio entre Turquía y Ecuador obtuvo una balanza comercial no petrolera positiva en los últimos cinco años según datos del 2017 de ProEcuador. Dentro de los productos exportados se encuentran los botones de tagua con crecimiento del 2.74% (ProEcuador, 2018). Turquía es uno de los países más importantes dentro de la exportación de tejidos y prendas de vestir, este rubro representa un número significativo dentro del PIB turco, según la Asociación de Exportadores de Turquía. Además, cuenta con alrededor de 43.000 empresas textiles las cuales realizan confecciones para casas de moda europea como Versace, Yves Saint Laurent, Valentino, Dior, Mango, Armani entre otros.

El beneficio para el Ecuador dentro de la exportación de botones se relaciona con el cultivo y producción en el sector artesanal el impacto de esta actividad económica está ligada a los pequeños productores y comerciantes. Por otra parte, el mercado turco tendrá la posibilidad de brindar un valor agregado a sus prendas de vestir las cuales en su gran mayoría son exportadas hacia Europa y Asia.

Entre los aspectos que más sobresalen sobre los resultados obtenidos en base al análisis cuantitativo y cualitativo del cliente turco. Se destaca la aportación del experto Carlos Guevara Coordinador de Relaciones Comerciales Extra Regionales dentro del Ministerio de Comercio Exterior, menciona que las relaciones comerciales entre Ecuador y Turquía son muy dinámicas dentro del sector de la tagua, debido a que es un producto muy cotizado en el mercado turco y su impacto dentro de la industria textil es excepcional, pero se debe tener cuidado en la estrategia de precios que se desee implementar para llegar a los

consumidores de manera efectiva, porque causa informalidad en el cambio de precio a los clientes turcos, y produce una búsqueda de sustitutos para los botones de tagua.

El botón de tagua es un producto que tiene grandes oportunidades dentro del mercado turco y como menciona el entrevistado Rodrigo Pazmiño, el Ecuador es un monopolio cuando se trata del manejo de la tagua, no obstante, se debe monitorear el mercado para no saturarlo y se debe buscar un nicho de mercado al cual se pueda acceder y abastecer.

Las herramientas de promoción efectiva en la actualidad para llegar al consumidor son las ferias internacionales gestionadas y organizadas por ProEcuador, quienes son los encargados de seleccionar a las empresas con mayor potencial. Con respecto a los clientes turcos, se definió que la ciudad ideal para realizar la exportación es Estambul, a pesar de que la capital de Turquía es Ankara el centro de comercio textil se encuentra en Estambul y es el puerto principal de ingreso para las mercancías ecuatorianas, siendo una doble ventaja para la exportación de botones de tagua (Pazmiño, 2018).

Hoy en día la elaboración de botones de tagua es rentable, ya que existe una maquinaria especial para realizar el grabado del diseño en los botones de tagua, lo que implica que no se debe recurrir a invertir en varias maquinarias que tengan distintos moldes para la creación de los botones. La venta del producto se relaciona directamente con las tendencias de moda a nivel mundial, realizar distintos diseños para cada temporada implicaría un costo realmente elevado; la maquinaria solo elabora grabados con un software que replica los diseños elaborados en computadora disminuyendo el riesgo de cambio por tendencias de modas y reduciendo el costo de los mismos, a pesar de que la maquinaria realiza esta actividad el corte se debe hacer de manera manual.

La oportunidad de negocio no solo se genera por la maquinaria y las crecientes actividades comerciales entre Ecuador y Turquía, sino que además es un producto eco- friendly lo que quiere decir que amigable con el medio ambiente, ya que es biodegradable siendo es un factor de decisión de compra en los clientes turcos. También, la tagua no es perecible y cuenta con características

especiales como su resistencia al agua, ya que es un material que no se rompe con facilidad; lo cual ayuda a que el producto sea transportado con facilidad y sin ninguna complicación, a causa de que la mayoría de las exportaciones a Turquía se realizan de forma marítima.

Como resultado del análisis del entorno, el escenario para la exportación de botones de tagua a Turquía es favorable. La tagua es muy valorado y apreciada dentro del mercado turco y Ecuador tiene una primacía al ser uno de los pocos países que exporta botones de tagua a este mercado. A fin de contar con una exportación exitosa se debe tener clara la capacidad de producción para poder abastecer el nicho de mercado seleccionado y cumplir con el precio que se estableció en la negociación.

Finalmente, destacar que la información recabada por medio de la investigación cuantitativa demostró que los consumidores turcos están interesados en comprar botones de tagua en la ciudad de Estambul, siendo este un factor clave para llegar al consumidor.

5 PLAN DE MARKETING

5.1 Estrategia general de marketing

La estrategia general que se utilizará para la elaboración y exportación de botones de tagua es la del Especialista debido a que es una táctica de concentración y especialización en nichos (Lambin, 2007), con el fin de tener pocos segmentos y grandes ganancias. Como menciona Kotler, para que sea un nicho sostenible debe tener las siguientes características:

- Un beneficio suficiente
- Potencial de crecimiento
- Un nicho poco atractivo para los competidores

El criterio básico por el cual se realizará esta estrategia radica en que principalmente el mercado turco carece de tagua y adicionalmente el producto que se desea exportar tendrá diseños que se ajusten a las temporadas de moda. Con la finalidad de que los botones de tagua brinden un valor agregado y diseño especializado a las prendas de vestir turcas. Otra razón, por la cual esta estrategia está relacionada con el producto propuesto, es con la finalidad de poder abastecer a la demanda turca en determinados segmentos de mercado. A causa de que el Ecuador no cuenta con una capacidad instalada para satisfacer todas las necesidades de consumo del mercado turco.

Estrategia de Internacionalización

La Exportación Directa es la estrategia de internacionalización que se alinea con los parámetros del producto de comercialización en el mercado turco. Considerando que la exportación realizada por medio de un mayorista turco ayuda a reducir los costos dentro del mismo mercado. Este tipo de exportación es una acción donde se vende a un intermediario, distribuidor o minorista ubicado fuera del país, donde se elaboró el producto, quien posteriormente realiza la venta al consumidor final (Daniels, Radebaugh y Sullivan, 2013). De este modo el producto podrá posicionarse dentro del mercado turco en menor tiempo y los intermediarios ayudarán a que el consumidor final tenga mayor conocimiento sobre el mismo.

5.1.1 Mercado Objetivo

El mercado objetivo se define como “un conjunto de compradores que comparten necesidades o características comunes que la empresa decide atender” (Kotler y Armstrong, 2013). Por lo que, los botones de tagua cubrirán la necesidad de las manufactureras turcas para añadir valor agregado a su producto y que sea amigable con el medio ambiente.

En base a la información obtenida se presenta a continuación una figura donde se especifica el mercado objetivo, por medio de tres tipos de segmentaciones. Con el fin de demostrar el nicho de mercado escogido.

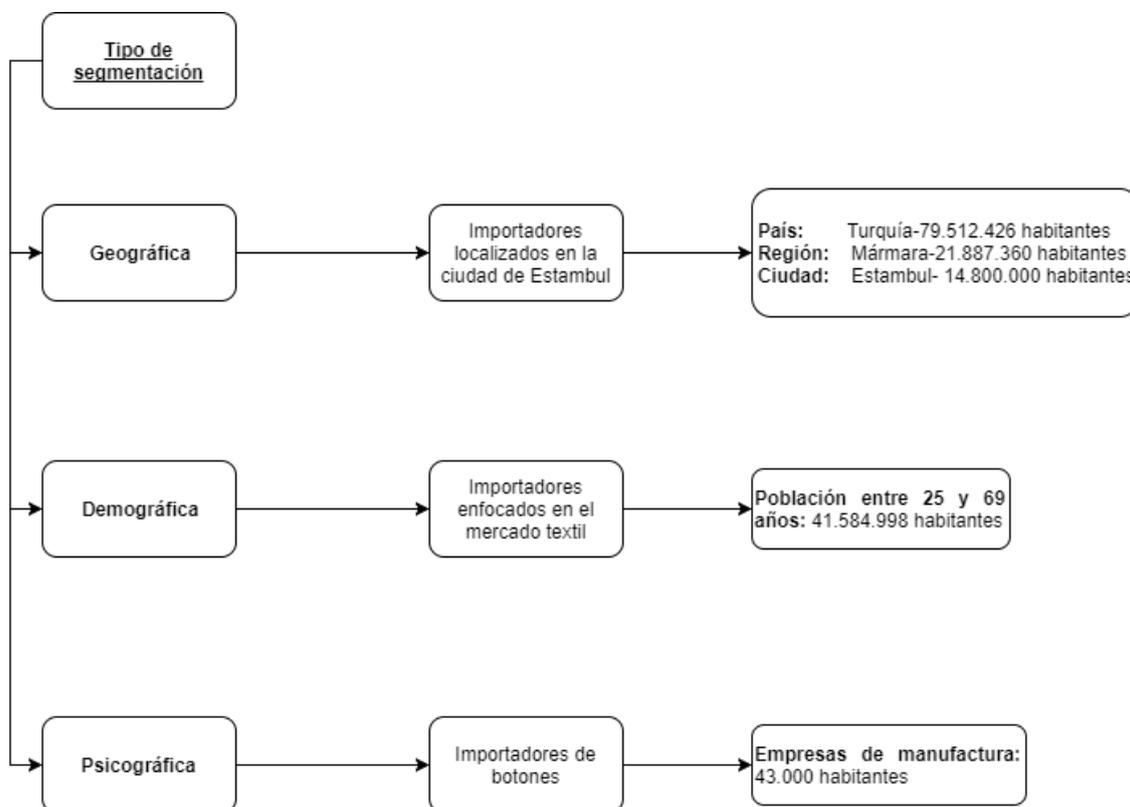


Figura N° 2: Segmentación del mercado turco

Como se evidencia el producto estaría dentro de las empresas de manufacturas. Tomando en cuenta que dentro de estas empresas, se encuentran aquellas que comercializan prendas de vestir con un precio alto de venta, para distintos segmentos de mercado. Aunque, la segmentación se realizó en base al número de habitantes, edad y empresas manufactureras, en una de las entrevistas se

obtuvo el dato que existe entre 10 y 15 potenciales clientes de botones de tagua (Pazmiño, 2018).

5.1.2 Propuesta de valor

La propuesta de valor se basa en la estrategia de posicionamiento “Más por más”, ya que el producto brinda más beneficios que el promedio de los botones ofertados dentro del mercado turco. La competencia en Turquía hace que la estrategia sea un impulsador para la buena recepción del producto en el mercado. Entre los beneficios que cuentan los botones de tagua están los siguientes:

- Brinda un valor agregado a las prendas de vestir
- Es un producto amigable con el medio ambiente.
- Tiene sustitutos indirectos, más no sustitos directos dentro del mercado turco.
- Es resistente al agua.
- Se pueden personalizar los diseños de los botones.

Debido a la carencia del producto en Turquía los consumidores se encuentran en una constante búsqueda del producto. Cabe recalcar que no existen meses de producción específica y que al fomentar el uso de los botones de tagua se contribuye a la protección del bosque húmedo tropical (ProEcuador, 2016).

Adicionalmente, el posicionamiento “Más por más” no solo hace referencia a la calidad y precio del producto, sino que da prestigio al comprador (Kotler y Armstrong, 2013).

A continuación, se presenta una figura que contiene los puntos clave y estratégicos por las cuales ha sido escogida la estrategia anteriormente mencionada.

Alianzas Empresas que venden animelas de tagua, cajas y plástico PET, que estén relacionadas con la Responsabilidad Social Empresarial. NayáNayón Ecuaplast	Procesos Negociación con proveedores e importadores. Logística de entrada y salida. Gestionar presencia en Ferias Internacionales del producto.	Propuesta de Valor Botones de tagua con diseños alineados a las temporadas de moda, con una estrategia "Más por más", debido a su valor ecológico que brinda el producto y que el mercado turco carece de tagua.	Relacionamiento Los botos de tagua llegarán a un mayorista en Turquía, quién será el encargado de llegar al consumidor final.	Segmentos de clientes A pesar de que el producto está dirigido a empresas dedicadas a la fabricación y confección de prendas de vestir dentro de Turquía. Existen de 10 a 15 mayoristas dentro de este rubro que compran botones de tagua.
Recursos Recursos Animelas de tagua. Máquina de grabado láser. Plástico PET.		Canal de Distribución Se utilizará un canal corto, donde el envío sera directo aun mayorista.		
Costos Los costos dentro del plan de negocios se centran en; materia prima, maquinaria, mano de obra, paletización y costos adicionales de la exportación.		Ingresos Dentro del mercado tuco las personas están dispuestas a pagar un precio entre \$5.00-\$6.50 y la forma de pago será con Carta de Crédito.		

Figura N° 3: Modelo Canvas

Con se evidencia la mayoría de los aspectos se relacionan con una estrategia "Más por más" debido a la cantidad de beneficios que obtendría tanto Ecuador como Turquía con sus respectivos productos finales.

5.2 Mezcla de Marketing

5.2.1 Producto

Un producto es definido por Kotler y Armstrong (2013) como cualquier cosa que se pueda ofrecer en el mercado para el consumo o uso, el cual satisface una necesidad. Los botones de tagua se encuentran dentro del Arancel del Ecuador con la partida 9606.30.10.00, los cuales serán exportados al mercado textil turco.

5.2.1.1 Niveles de Producto

- Valor esencial para el cliente: Botones de tagua que brinden un valor agregado a las prendas de vestir del mercado turco.
- Producto real:
 - Marca: la marca de botones de tagua es nueva dentro del mercado, por lo que comienza sus actividades desde cero y su nombre

Botones de la Mitad del Mundo, hace referencia a la ubicación del Ecuador.

- Características: la tagua es producida en pocos países y los botones provenientes de esta tienen beneficios específicos, como su resistencia y su parecido al marfil.
- Diseño: los botones de tagua cambian en cada temporada, ya que debe estar alineada a las necesidades de la moda turca.
- Empaque: será un empaque que cuide al medio ambiente. Más adelante se d las características y el diseño del mismo.
- Nivel de calidad: la resistencia de la tagua es una característica especial, con ayuda de la tecnología láser se desarrollará un producto de alta calidad con los mejores estándares.
- Producto aumentado:
 - Entrega y crédito: se desarrollará por medio de un operador logístico a un mayorista en Turquía y el crédito se realizará dependiendo la negociación.
 - Garantía: el producto constará con un seguro de exportación el cual se describirá de manera más extensa.

5.2.1.2 Estrategia del Producto

Los botones de tagua se encuentran en un desarrollo del producto del ciclo de vida del producto, por lo que la empresa se posicionara con botones que se acojan a las necesidades de los clientes con diseños únicos que cambien conforme las tendencias de la moda lo hacen.

5.2.1.3 Atributos

Los botones están elaborados con tagua, siendo un producto amigable con el ambiente por su periodo de descomposición. La tagua es conocida como el marfil vegetal y posee una característica en especial que es la resistencia a diversos ambientes que puedan crear humedad o deterioro de la misma. El consumidor podrá obtener varios diseños, pero se contará con botones de 30x5 mm con agujeros de 3mm los cuales son aptos para chaquetas, abrigos y camisas.

5.2.1.4 Branding

Marca: Botones de la Mitad el Mundo

La marca hace referencia a la ubicación geográfica del Ecuador, la Línea Ecuatorial es una línea imaginaria que divide a la Tierra en dos hemisferios y el Ecuador adopta su nombre ya que es parte de los países que cruza esta línea. Además, es una manera de identificar los productos del mercado ecuatoriano y apoyar a la denominación de origen que desea obtener para la tagua.



Figura N° 4: Logo

El logo de la empresa está compuesto por botones de tagua y hojas en escala de verdes, esto refleja el giro de negocio y también la importancia que la empresa y el producto dan al medio ambiente, mediante el cual se puede observar que prima la naturaleza y que se desea transmitir un consumo de la tagua responsable y un compromiso de los clientes con la naturaleza.

5.2.1.5 Empaque

Se utilizará un empaque de plástico PET que proviene de botellas recicladas con el fin de ejecutar un buen proceso de responsabilidad social. El peso de las fundas es de alrededor 150 gramos, conteniendo 100 unidades.



Figura N° 5: Modelo de fundas para botones

El producto será enviado en cajas de cartón con un peso de 25 kg, que contendrá 2500 unidades con el fin de no exceder el peso máximo de 30kg permitido por Turquía (ExportaFacil, 2018).



Figura N° 6: Modelo de caja

5.2.1.6 Etiquetado

Se utilizará dos etiquetas para identificar el producto, una dentro de cada funda con el peso y la cantidad de botones de tagua. Por otra parte, en cada caja se especificará:

- País de origen
- Nombre del fabricante
- Descripción rápida de producto



Figura N° 7: Etiqueta fundas



Figura N° 8: Etiqueta cajas

5.2.1.7 Soporte

El servicio post venta es un componente esencial para fidelizar a los clientes y poder solventar sus problemas, por lo que la empresa contara con un servicio en el portal web donde se puedan ingresar las dudas, reclamos y comentarios en general de los clientes con una vigencia de respuesta máxima de dos horas. Con la información proporcionada por los clientes se creará un base de datos la cual amplió la efectividad de la empresa en cuento al tiempo de respuesta.

5.2.2 Precio

El precio es la cantidad de dinero que se cobra para obtener o utilizar los beneficios del producto (Kotler y Armstrong, 2013). Los consumidores turcos son muy sensibles al precio, en otras palabras, es la cantidad que están dispuestos a pagar, pero en este caso se relaciona con las tendencias de moda y su interés por confeccionar textiles que alineen a la tendencia mundial (CECES, 2015).

5.2.2.1 Estrategia de fijación de precios

Fijación de precios basada en costos

Los botones de tagua, brindan un valor agregado no solo por su materia prima sino también por sus diseños diferenciados que se ofertan al mercado turco cada temporada de moda. La estrategia que se utilizará se es la fijación de precios basada en costos.

Para lo que se considerará la materia prima directa e indirecta, que se necesita para elaborar una caja de botones de tagua. Las encuestas reflejaron que el 47% está dispuesto a pagar un valor entre \$5.00-\$6.50, los costos reflejan el siguiente precio:

Tabla N°1: Costos de Materia Prima

<i>Producción de un paquete de una caja</i>					
<i>Materia prima directa</i>		<i>Costo Unitario (kg o unidades)</i>	<i>Cant. Unidades por paquete</i>	<i>Cantidad de kg x paquete</i>	<i>Costo total de insumo</i>
Animélas		\$ 5,00		25	\$ 125,00
<i>Materia prima indirecta</i>					
Caja		\$ 0,60	1		\$ 0,60
Etiqueta		\$ 0,10	26		\$ 2,60
Funda		\$ 0,12	25		\$ 3,00
					\$ 131,20

Se obtendría un precio de \$5.25 por cada funda de botones de tagua, el cual se encuentra dentro del rango que los clientes turcos están dispuestos a pagar. Por lo que el costo final de venta bajo el análisis del valor y la cantidad exportada hacia Turquía es de \$150.

5.2.2.2 Estrategia de entrada

La estrategia de entrada de precios se realizará por medio de la fijación de precios por descremado tomando en cuenta que dentro del análisis cuantitativo y cualitativo se demostró que el cliente turco está dispuesto a pagar un precio mayor al que se ofrece en el mercado.

5.2.2.3 Estrategia de ajuste de precios

Fijación psicológica de precios

El producto ofertado cuenta con características específicas dentro de su materia prima y diseño lo que ayudará a que los consumidores relacionen el precio con mayor calidad ya que el mercado carece de botones de tagua con diseños especializados en cada temporada de moda. Como menciona en el libro Fundamentos de Marketing “la fijación de precios que considera la psicología de los precios, dice algo acerca del producto” (Kotler y Armstrong, 2013).

La presente proyección del precio relaciona la inflación de 2,2% del Ecuador, la cual está dividida en 1.1% de modo semestral para obtener el precio durante los 5 años del proyecto.

Tabla N°2: Proyección Precio

Precio de Ventas	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Caja de Botones de tagua 25 kg	\$153,32	\$ 156,62	\$160,08	\$163,62	\$165,42

5.2.3 Plaza

Lugar donde se encuentra disponible el producto para ser adquirido por el consumidor, en este caso el producto estará disponible en Estambul ya que se entregará directamente a un mayorista. La ciudad fue seleccionada como resultado de las entrevistas realizadas y el porcentaje de encuestados que se encuentran dentro de Turquía.

5.2.3.1 Estrategia de Distribución

Los botones de tagua son utilizados normalmente en prendas de vestir de alto valor, por lo que se utilizará una distribución selectiva. La estrategia se basa, en “dar a un número limitado de intermediarios el derecho exclusivo de distribuir los productos” (Kotler y Armstrong, 2013). También se escogió esta estrategia debido a la capacidad productiva y a que no se pudo abastecer a toda la demanda turca.

5.2.3.2 Canal de distribución

Se utilizará un canal corto con el fin llegar al consumidor por medio de mayoristas por el manejo y conocimiento que tienen del mercado turco. Se definió este canal como el idóneo para ingresar al mercado.

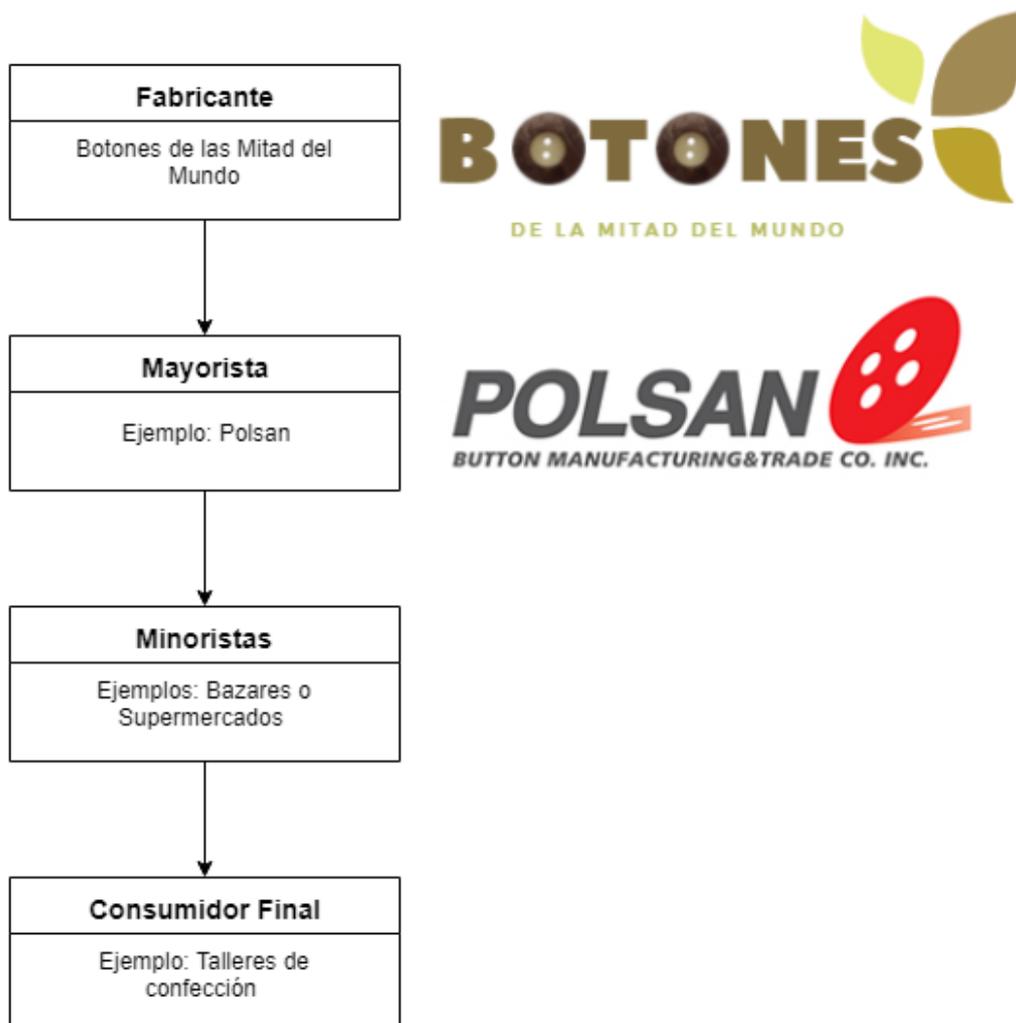


Figura N°9: Canal Corto

5.2.4 Promoción

En cuanto a la promoción, siendo uno de los recursos más importantes del marketing “se refiere a las actividades que comunican los méritos del producto y persuaden a los clientes meta a comprarlo” (Kotler y Armstrong, 2013). Como estrategia de promoción efectiva se manejará muestras de botones y algunos otros medio promocionales (demostraciones en ferias, exhibiciones, obsequios, campañas por correo, campañas por redes sociales, concursos, ofertas y descuentos) que fidelicen al consumidor turco, los cuales serán expuestos más adelante.

5.2.4.1 Estrategia Promocional

La estrategia promocional que se manejará es Push porque se desea crear una cooperación voluntaria con el mayorista con el fin de crear una alianza a largo plazo por medio de incentivos como; muestras adicionales, diseños personalizados, ser parte de las ferias, donde esté presente el producto entre otros beneficios.

5.2.4.2 Mix Promocional

- Publicidad: la comunicación se llevará a cabo, por medio de un portal web, donde el cliente podrá obtener información clave de los productos y el manejo de las empresas.
- Promoción de ventas: se utilizará material promocional durante las negociaciones, para que los consumidores turcos puedan conocer sobre la tagua con muestras del producto.
- Relaciones públicas: el producto será promocionado en el mercado turco, con ferias que auspicie ProEcuador, con el fin de dar a conocer el producto y consolidar relaciones con los futuros clientes.

5.2.4.3 Marketing Directo

El portal web contará con una herramienta que recepte las preferencias del consumidor lo que ayudará a consolidar una base de datos que ayudará a la empresa conocer los tipos de diseños con el fin de poder identificar a los clientes estrellas en producto y poder proporcionarles muestras o cupones de obsequio para su siguiente compra.

5.2.4.4 Proyección de Marketing

Tabla N°3: Gastos de Promoción y Publicidad

Gastos de Promoción y Publicidad	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Publicidad					
Página Web	\$750,00	\$ 150,00	\$150,00	\$150,00	\$150,00
Promoción					
Muestra de productos	\$ 50,00	\$ 50,00	\$ 50,00	\$ 50,00	\$ 50,00
Materiales de promoción	\$100,00	\$ 100,00	\$100,00	\$100,00	\$100,00
Relaciones Públicas					
Participación en Ferias	\$ 3.000	\$ 3.000	\$ 3.000	\$ 3.000	\$ 3.000
Presupuesto Total	\$ 3.900	\$ 3.300	\$ 3.300	\$ 3.300	\$ 3.300

La tabla refleja los gastos en los que se incurrirá dentro de promoción y publicidad. La participación en ferias es el gasto más alto debido a que es la parte esencial de la fuerza de ventas, de esta manera el cliente turco podrá conocer los atributos del producto, el cual consta con ajuste por temporada de moda y puede ser personalizado por el mismo comprador.

6 PROPUESTA DE FILOSOFÍA Y ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

En cuanto al desarrollo de la misión y la visión, son la identidad corporativa de la empresa (David, 2008) siendo dos aspectos fundamentales para el éxito del producto ofertado.

6.1 Misión, visión y objetivos de la organización

6.1.1 Misión

La misión de una empresa está compuesta por nueve componentes:

Tabla N°4: Componentes de la Misión

Clientes: empresas manufactureras de Turquía
Productos y servicios: botones de tagua con diseños especializados
Mercado: Estambul
Tecnología: maquinaria de grabado láser para la elaboración de diseños ajustados a la temporada
Preocupación por la supervivencia, crecimiento y rentabilidad: utilidades positivas con productos rentables
Filosofía: procesos responsables y transparentes con las actividades
Autoconcepto: distribución eficaz que cumplen con el tiempo requerido por nuestros clientes
Preocupación por su imagen pública: consumo y uso adecuado de la tagua
Preocupación por los empleados: crecimiento personal de nuestros empleados y normas de seguridad

Somos una empresa dedicada a la elaboración y exportación de botones de tagua para el mercado manufacturero de Estambul con diseños especializados, que busca el manejo adecuado de los recursos naturales por medio de procesos responsables y transparentes, con la ayuda de nuestro personal y normas de seguridad. Contamos con tecnología de punto que nos ayuda a cumplir oportunamente con nuestros clientes.

6.1.2 Visión

La visión está compuesta por cinco componentes:

Tabla N°5: Componentes de la Misión

Objetivo y Horizonte en el tiempo: ser una de las cinco principales empresas ecuatorianas exportadoras de botones de tagua hasta el año 2023

Factores diferenciadores y Ventaja competitiva: distribución eficaz y oportuna con diseños diferentes para cada temporada

Mezcla de productos y servicios, satisfacción de necesidades, responsabilidad social empresarial: botones de tagua con diseños acorde a las tendencias de moda

Cambios de producto/mercado/cliente/tecnología que ayudarán a la compañía a prepararse para el futuro: con tecnología que ayude a ofrecer nuevos diseños de botones con mayor eficiencia y calidad

Valores y principios que rigen las operaciones de esta empresa: con responsabilidad ambiental y transparencia

Ser una de las cinco primeras empresas ecuatorianas exportadoras de botones de tagua a países manufactureros, a través de productos de calidad con una distribución eficaz, siendo una empresa amigable con el medio ambiente y creando diseños innovadores hasta el año 2023.

6.1.3 Objetivos

Tabla N°6: Objetivos a Mediano Plazo

Mediano Plazo	Objetivo:
	Mantener la cantidad de unidades exportadas en 60.000
	Incrementar la participación de la empresa en ferias internacionales
	<u>Incrementar los diseños de botones de tagua</u>
Indicador:	
Porcentaje de unidades vendidas	
Porcentaje de nuevos clientes	
Porcentaje de diseños nuevos	
Meta:	
Al 2020 el 25%	
Al 2020 en 3	
Al 2020 a 25	

Tabla N°7: Objetivos a Largo Plazo

Largo Plazo	Objetivo: Incrementar el número de recompra de botones de tagua Expandir la línea de productos a otra ciudad
	Indicador: Porcentaje de incremento de ventas Porcentaje de nuevos locales.
	Meta: Al 2022 el 25% Al 2022 a Ankara

Los objetivos se fundamentaron en el análisis cualitativo y cuantitativo alineado al modelo financiero del proyecto. Además de la información obtenida en la Matriz MPC (ver Anexo 4), donde la empresa justifica sus oportunidades contra los competidores como Corozo Buttons y Bototagua.

6.2 Plan de Operaciones

6.2.1 Cadena de valor

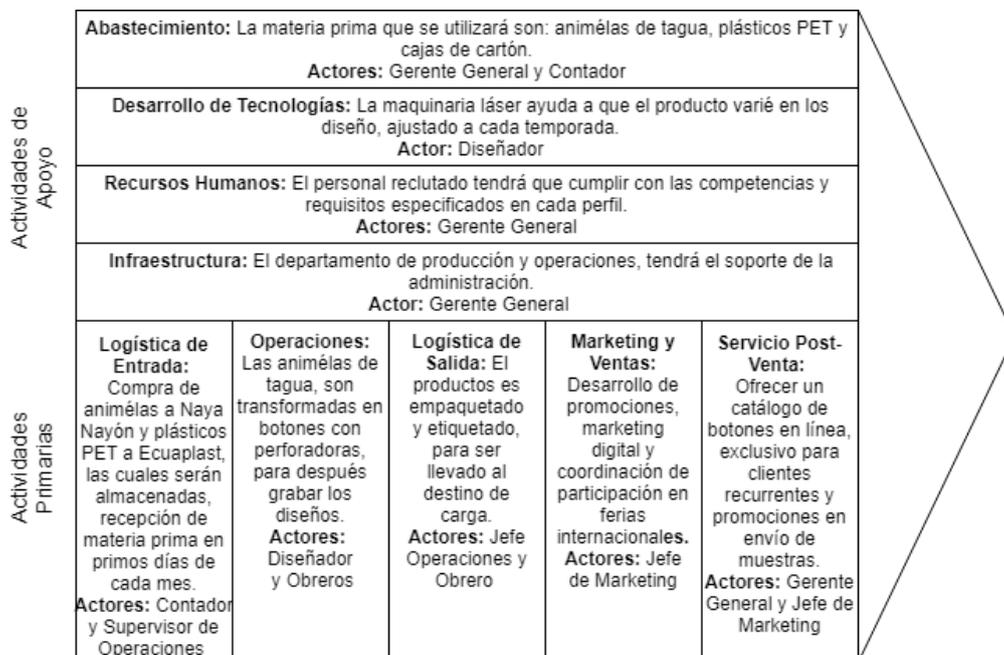


Figura N°10: Cadena de valor

Actividades Primarias

- Las actividades claves se encuentran dentro la logística de entrada y salida, donde se obtiene la materia prima, se realiza el empaquetado y etiquetado correcto para que no infrinja las restricciones turcas. La logística es esencial para la exportación de los botones de tagua, por lo que posteriormente se detalla en el Flujo de Exportación.

Actividades de Apoyo

- El eje central de las actividades de apoyo es el desarrollo de tecnologías ya que se desea crear botones que estén acorde a la moda turca y obtener un flujo de ingreso continuo.

6.2.2 Mapa de Procesos

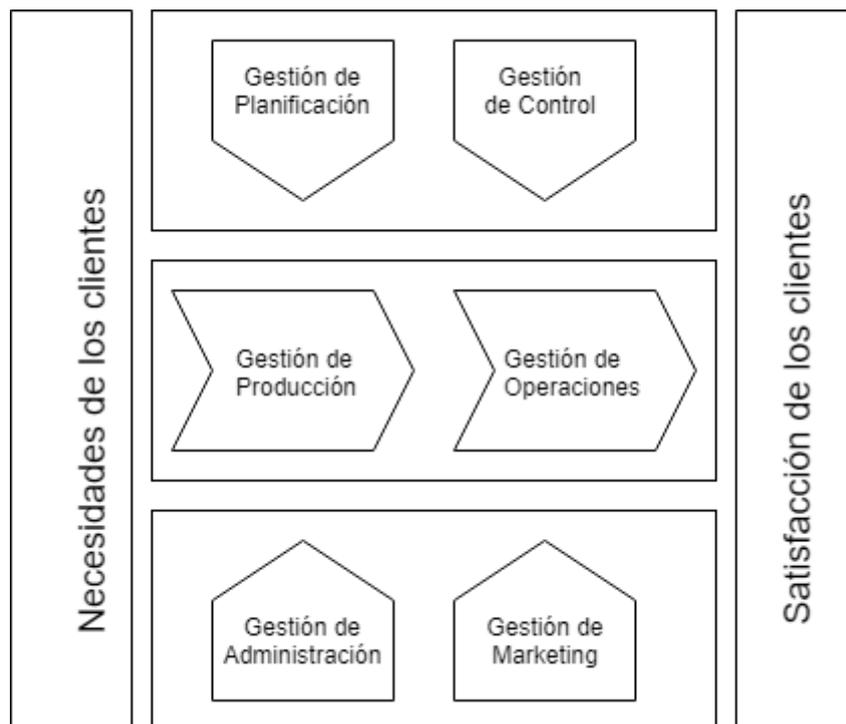


Figura N°11: Mapa de Procesos

Los procesos gobernantes, sustantivos y adjetivos, se encuentran detallados en el catálogo de procesos (ver Anexo 5).

6.2.3 Flujo de Operaciones

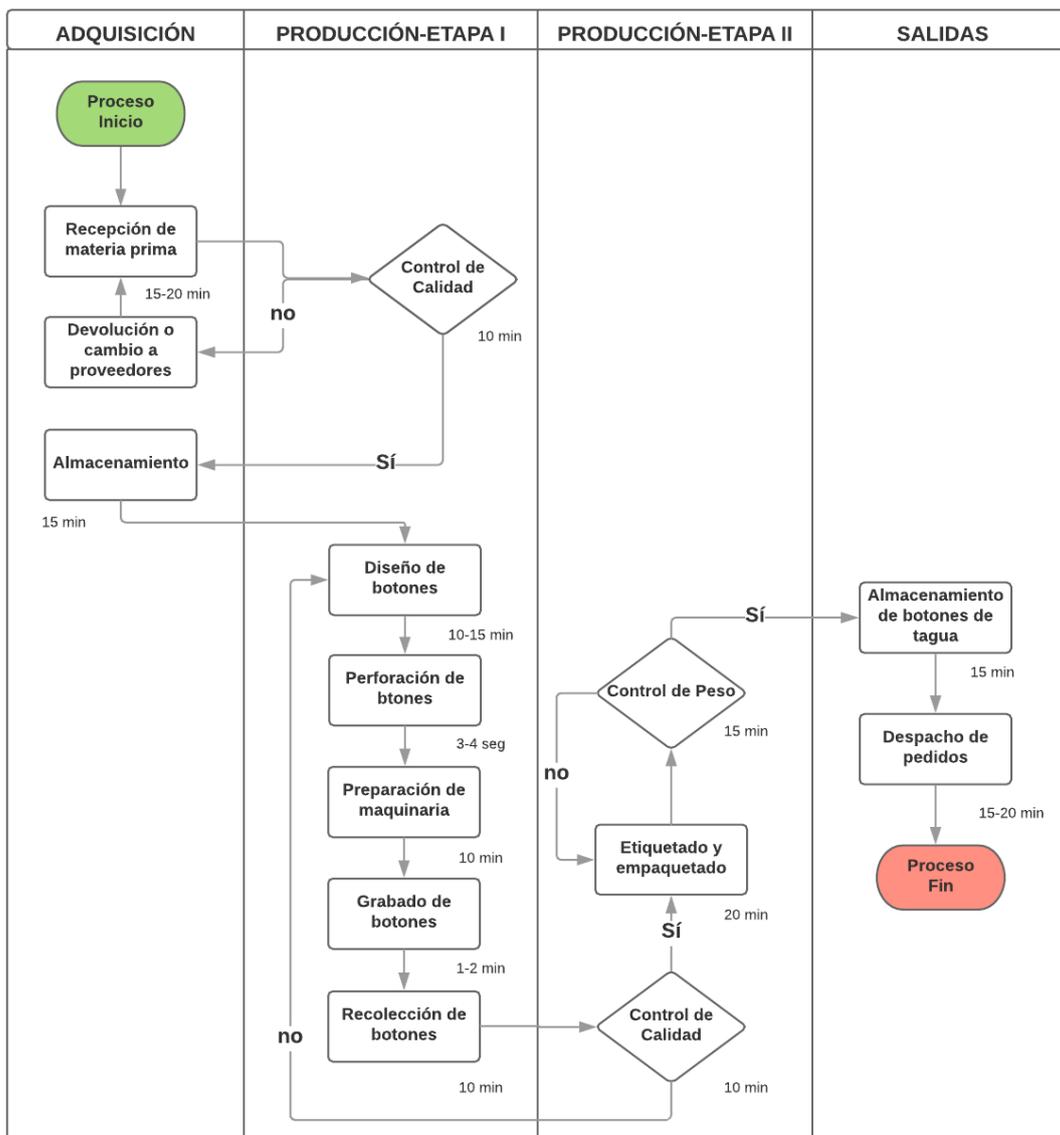


Figura N°12: Flujo de Operaciones

Dentro del flujo se puede evidenciar que existen controles de calidad y peso, esto se realiza para garantizar un producto de calidad y para no exceder el peso de exportación de las cajas de botones que es de 30kg.

Adquisición

Dentro de esta etapa la empresa recolecta los insumos necesarios para la fabricación de los botones de tagua como; anímelas de tagua, etiquetas y

empaques, en caso de que se encuentre algún defecto en la materia prima se devolverá a los proveedores Nayá Nayón o Ecuaplast. (15-20 minutos)

Producción

- Etapa I: las anímelas de tagua, deben ser perforadas (3-4 segundos por botón), posteriormente se alista los diseños y la maquinaria (10 minutos) para poder empezar el proceso de grabado (1-2 minutos), por último, se recolecta los botones (10 minutos).
- Etapa II: se realiza el control de calidad de los botones terminados, para posteriormente pasar al proceso de empaclado y etiquetado (40 minutos).

Salidas

Para finalizar el proceso los botones de tagua son almacenados en cajas de 25 fundas con un peso máximo de 25kg en las bodegas de la empresa hasta el momento de exportación (30 minutos).

6.2.4 Flujo de Exportación

Los términos de la exportación se encuentran alineados al INCONTERM FOB, que según el Banco Santander las responsabilidades del exportador están en el embalaje, aduana de exportación y pago del flete hasta el puerto de destino convenido, en este caso el puerto de Estambul (SantanderTrade, 2018). Las responsabilidades del importador se concentran en seguro de transporte, descarga de la mercancía en el puerto negociado, aduana de importación y transporte para finalizar la ruta de entrega.

Se realizará la exportación bajo el Régimen de Exportación Definitiva “que permite la salida definitiva de mercancías en libre circulación, fuera del territorio aduanero ecuatoriano o a una Zona Especial de Desarrollo Económico, con sujeción a las disposiciones establecidas en la normativa legislación vigente” (COPCI, 2012). El proceso de pre-embarque se realizará con un operador logístico que recogerá la mercancía desde la empresa y con quienes se negoció que la mercancía no pase de 7 días de almacenaje para no incurrir en mayores costos y el post-embarque dependerá en este caso del importador turco.

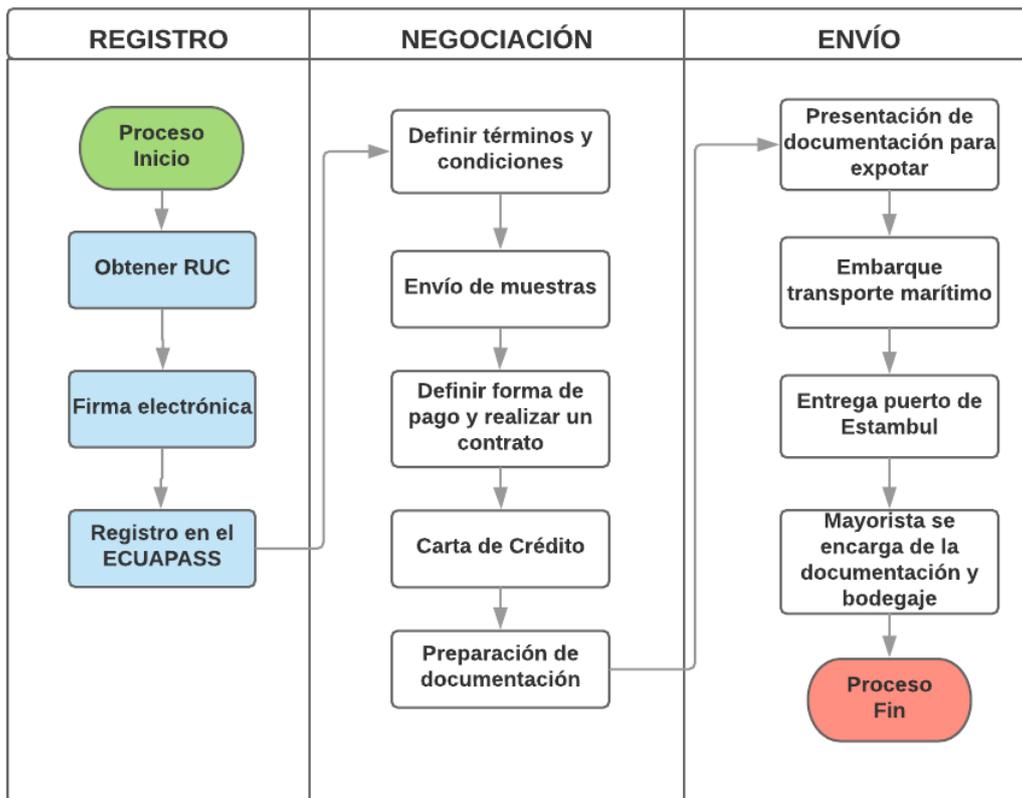


Figura N°13: Flujo de Exportación

Cabe recalcar que los procesos marcados con color celeste son aquellos que se realizan una sola vez, mientras que los demás son permanentes.

Paletización

El envío de los botones de tagua debe ser trimestralmente, ya que el consumo depende de las temporadas climáticas y la tendencia de moda. Por lo que, se exportara 60.000 botones apróximamente, para cubrir la demanda turca. Se contratará un operador logístico para el envío, manejo y control de la mercancía en este caso es Profitcargo quién se encargará de la exportación de botones de tagua.

- Cantidad de paletas standard: 1
- Cajas: 24
- Volumen: 1.68 m³
- Peso: 600 kg

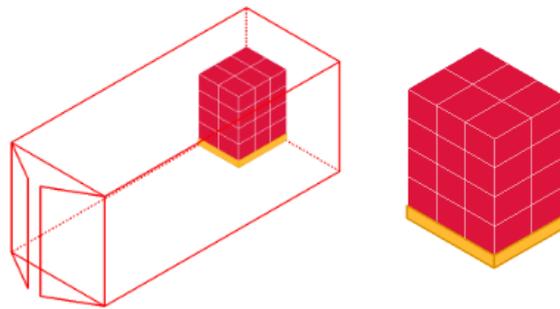


Figura N°14: Paletización
Tomado de: (Searates, 2018)

Envío

Como se muestra en la imagen el contenedor de 20' dv` tendrá el siguiente trayecto vía marítima:

- Salida: Ecuador-Puerto de Guayaquil
- Conexión: Colombia-Puerto Buenaventura
- Llegada: Turquía-Puerto Estambul

El tiempo de tránsito entre el puerto de Guayaquil y Buenaventura es de 1 a 4 días con frecuencia semanal de envíos (ProColombia, 2012), mientras que los días de tránsito entre Buenaventura y Estambul es de 28 a 42 días dependiendo de las líneas navieras (ProColombia, 2012), en esta ocasión se escogió a Hamburg Süd por su presencia en todos los países que están involucrados para la exportación de botones de tagua (ver Anexo 6).

6.3 Estructura Organizacional

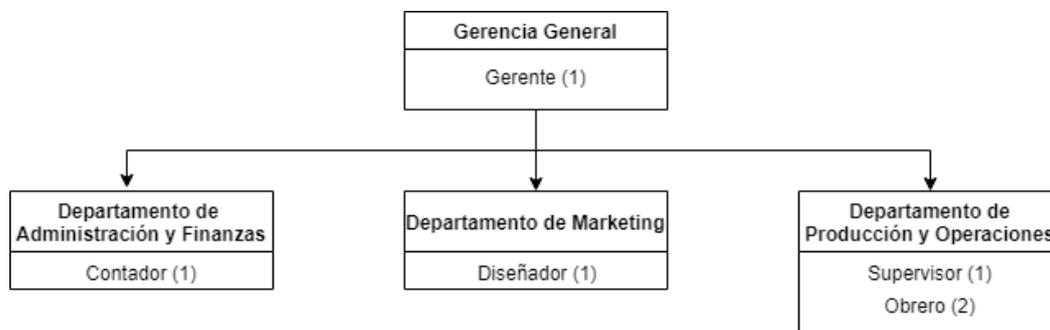


Figura N°15: Organigrama

Botones de la Mitad del Mundo es una empresa con una estructura legal de responsabilidad limitada. En la presente tabla se detalla cada uno de los requisitos, funciones, sueldo, entre otros aspectos del personal que compone la empresa.

Perfiles de Empleados

	<p>GERENTE GENERAL</p>
	<p>Requisito: Ing. Administración de Empresas, Negocios Internacionales o carreras a fines. Idiomas: Inglés Competencias: Líder, proactivo, empatía, capacidad de comunicar y trabajar en equipo. Tiempo: 8h Sueldo: \$1600</p>
	<p>CONTADOR</p>
	<p>Requisito: Ing. Administración de Empresas, Contadores, Ing. Finanzas o carreras a fines. Competencias: Responsable, capacidad de análisis, coordinador y razonamiento numérico. Idioma: Inglés Tiempo: 8h Sueldo: \$600</p>
	<p>DISEÑADOR</p>
	<p>Requisito: Ing. Marketing, Diseño Industrial o carreras afines. Competencias: Creativo, proactivo, aptitud espacial, colaboración y cooperación a tiempo. Idioma: Inglés Tiempo: 8h Sueldo: \$700</p>
	<p>SUPERVISOR</p>
	<p>Requisito: Bachiller Competencias: Comunicar, trabajo en equipo, aptitud verbal, atención centrada en los detalles y razonamiento inductivo. Tiempo: 8h Sueldo: \$400</p>
	<p>OBRERO</p>
	<p>Requisito: Bachiller Competencias: Trabajo en equipo, aptitud verbal, responsable, espíritu de integración y cooperación. Tiempo: 8h Sueldo: \$400</p>

Figura N°16: Perfiles de Empleados

7 EVALUACIÓN FINANCIERA

El modelo financiero se proyectó a 5 años para determinar la viabilidad del plan de negocios, se estudió el comportamiento y resultado de las variables financieras para analizar el desarrollo del negocio durante el tiempo establecido.

7.1 Proyección de ingresos, costos y gastos

Los ingresos se proyectaron con la cantidad de ventas que se calculó con los datos de cantidad exportada publicada en Trademap, posteriormente, se dividió esta cantidad para el número de mayoristas en el mercado turco y se alineó a la capacidad de producción de la empresa. La cantidad proyectada es de 20.250 unidades divididas para la cual se dividió el número de cajas que se exportará. La proyección de la cantidad está relacionada con el incremento de las industrias, el cual es de 17% y fue dividido para 5 años, se refleja en el modelo financiero con un crecimiento constante del 0.28% durante el período de desarrollo del proyecto.

Otro factor clave dentro de los ingresos es el precio que fue obtenido a partir de la base de datos de Trademap con los valores en dólares y cantidad exportados hacia Turquía de botones de tagua, el incremento del precio tiene como factor clave la inflación del Ecuador que está dividida por semestres, con un valor del 1.1%.

Los costos de materia prima directa son mayores a los de la materia prima indirecta, debido a que las anímelas de tagua tienen un valor de \$125.00 los 25 kilogramos y son esencial para la producción (ver Anexo 7).

Por otra parte, los gastos fueron proyectados con la tasa de inflación anual de 2.2%, los gastos considerados como operacionales son: suministros, servicios básicos, arriendo, publicidad y gastos de constitución. La empresa cuenta con un costo indirecto de fabricación en el que se incurrirá en este caso son los gastos de exportación a Turquía.

Dentro de la parte de costos y gasto se puede evidenciar que el ingreso de la empresa es superior en la proyección que se realizó a cinco años, a pesar de que los gastos de publicidad incrementen (ver Anexo 8).

7.2 Inversión inicial, capital de trabajo y estructura de capital

En las siguientes tablas se puede evidenciar como está compuesta la inversión inicial; el valor de la inversión es de \$125.708,94 y está relacionado con el envío de mercancías de modo trimestral ya que se debe cumplir con alrededor de 60.000 unidades para abordar a un comprador turco. La empresa incurrirá en un préstamo propiciado por Cooperativa de Crédito y Ahorro OSCUS, con una tasa del 8.5%.

Tabla N°8: Inversión inicial, capital de trabajo y estructura de capital

Inversiones PPE	\$	4.835,00		
Inversiones intangibles	\$	173,94		
Inventarios	\$	110.700,00		
Gastos efectivos (imprevistos)	\$	10.000,00		
Varios		-		
TOTAL DE INVERSION INICIAL	\$	125.708,94		

Capital de Trabajo Neto			
ESTRUCTURA DE CAPITAL			
Propio	70%	\$	87.996,26
Deuda L/P	30%	\$	37.712,68

Condiciones de Financiamiento			
Monto	\$	37.712,68	
Tasa de interés		8,50%	anual
		0,007083333	mensual
Plazo		5	años
		60	meses
Condiciones		Pagos mensuales fijos	

Tasas de Coperativa Oscus

CUOTA	\$	773,73
--------------	-----------	---------------

Capital de trabajo	0	1	2	3	4	5
Activo circulante - Pasivo circulante	\$ 120.700,00	\$ 173.317,13	\$ 240.259,64	\$ 334.191,44	\$ 457.551,86	\$ 601.874,77

El margen de ganancia empieza desde el primer año con un 3.74% y culmina con un 7.88% estos valores ayudan a que la empresa busque nuevas formas de reinvertir la ganancia adquirida en el proyecto.

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

7.3.1 Estado de Resultados

Dentro del Estado de Resultados de la empresa empieza con un margen bruto del 11.72% y con una utilidad neta de \$58.097,42. En el año cinco la empresa tiene un margen bruto de 17.47% y una utilidad neta de \$152.685,86 como refleja la tabla, la utilidad neta es creciente y llega a superar a la inversión inicial.

Tabla N°9: Estado de Resultados

	1	2	3	4	5
Ventas	\$ 1.553.775,81	\$ 1.641.762,61	\$ 1.734.918,05	\$ 1.833.805,12	\$ 1.936.517,87
(-) Costo de los productos vendidos	\$ 1.371.750,33	\$ 1.433.234,05	\$ 1.481.583,88	\$ 1.531.575,52	\$ 1.598.204,92
(=) UTILIDAD BRUTA	\$ 182.025,47	\$ 208.528,57	\$ 253.334,17	\$ 302.229,60	\$ 338.312,94
(-) Gastos sueldos	\$ 32.579,60	\$ 35.527,77	\$ 36.292,39	\$ 37.073,84	\$ 37.872,48
(-) Gastos generales	\$ 58.013,27	\$ 59.677,28	\$ 62.701,28	\$ 65.902,27	\$ 69.223,19
(-) Gastos de depreciación	\$ 806,67	\$ 806,67	\$ 806,67	\$ 433,89	\$ 473,33
(-) Gastos de amortización	\$ 34,79	\$ 34,79	\$ 34,79	\$ 34,79	\$ 34,79
(=) UTILIDAD ANTES DE INTERESES E IMPUESTOS Y PARTICIP.	\$ 90.591,14	\$ 112.482,07	\$ 153.499,04	\$ 198.784,81	\$ 230.709,14
(-) Gastos de intereses	\$ 2.963,06	\$ 2.404,27	\$ 1.796,10	\$ 1.134,17	\$ 413,72
(=) UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS Y PARTICIPACIÓN	\$ 87.628,09	\$ 110.077,79	\$ 151.702,95	\$ 197.650,64	\$ 230.295,42
(-) 15% Participación Trabajadores	\$ 13.144,21	\$ 16.511,67	\$ 22.755,44	\$ 29.647,60	\$ 34.544,31
(=) UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	\$ 74.483,87	\$ 93.566,12	\$ 128.947,50	\$ 168.003,05	\$ 195.751,11
(-) 22% impuestos a Ra renta	\$ 16.386,45	\$ 20.584,55	\$ 28.368,45	\$ 36.960,67	\$ 43.065,24
(=) UTILIDAD NETA	\$ 58.097,42	\$ 72.981,58	\$ 100.579,05	\$ 131.042,38	\$ 152.685,86

7.3.2 Situación Financiera

El Estado de Situación refleja el crecimiento de los activos corrientes dentro de la cuenta de activos que está compuesta por el efectivo y cuentas por cobrar. Los pasivos tienen un decrecimiento, esto se debe a las cuotas del préstamo que se pagan hasta el quinto año. Cabe recalcar que las políticas de pago y cobro, tienen un plazo de 30 días.

Tabla N°10: Estado de Situación

	0	1	2	3	4	5
Activos	\$ 236.408,94	\$ 295.629,06	\$ 366.682,84	\$ 465.006,88	\$ 594.848,69	\$ 607.890,61
Corrientes	\$ 231.400,00	\$ 291.461,58	\$ 363.356,81	\$ 462.522,31	\$ 591.412,79	\$ 604.962,83
Efectivo	\$ 120.700,00	\$ 125.135,54	\$ 190.467,07	\$ 282.770,94	\$ 404.538,41	\$ 555.580,22
Cuentas por cobrar	\$ -	\$ 40.020,84	\$ 42.276,85	\$ 44.686,55	\$ 47.233,60	\$ 49.382,61
Inventario Prod. Terminados	\$ -	\$ 11.827,86	\$ 12.229,32	\$ 12.641,73	\$ 13.040,34	\$ -
Inventarios materia Prima	\$ 105.468,75	\$ 109.067,59	\$ 112.789,22	\$ 116.637,85	\$ 120.617,80	\$ -
Inventarios Sum. Fabricación	\$ 5.231,25	\$ 5.409,75	\$ 5.594,35	\$ 5.785,24	\$ 5.982,64	\$ -
No corrientes	\$ 5.008,94	\$ 4.167,49	\$ 3.326,03	\$ 2.484,58	\$ 3.435,90	\$ 2.927,78
Propiedades, planta y equipo	\$ 4.835,00	\$ 4.835,00	\$ 4.835,00	\$ 4.835,00	\$ 6.255,00	\$ 6.255,00
Depreciación acumulada	\$ -	\$ 806,67	\$ 1.613,33	\$ 2.420,00	\$ 2.853,89	\$ 3.327,22
Intangibles	\$ 173,94	\$ 173,94	\$ 173,94	\$ 173,94	\$ 173,94	\$ 173,94
Amortización acumulada	\$ -	\$ 34,79	\$ 69,58	\$ 104,36	\$ 139,15	\$ 173,94
Pasivos	\$ 148.412,68	\$ 149.535,39	\$ 147.607,58	\$ 145.352,58	\$ 142.732,01	\$ 3.088,06
Corrientes	\$ 110.700,00	\$ 118.144,45	\$ 123.097,17	\$ 128.330,87	\$ 133.860,93	\$ 3.088,06
Cuentas por pagar proveedores	\$ 110.700,00	\$ 114.477,34	\$ 118.383,57	\$ 122.423,09	\$ 126.600,45	\$ -
Sueldos por pagar	\$ -	\$ 772,00	\$ 772,00	\$ 772,00	\$ 772,00	\$ 772,00
Impuestos por pagar	\$ -	\$ 2.895,11	\$ 3.941,60	\$ 5.135,78	\$ 6.488,49	\$ 2.316,06
No Corrientes	\$ 37.712,68	\$ 31.390,94	\$ 24.510,41	\$ 17.021,71	\$ 8.871,08	\$ -
Deuda a largo plazo	\$ 37.712,68	\$ 31.390,94	\$ 24.510,41	\$ 17.021,71	\$ 8.871,08	\$ -
Patrimonio	\$ 87.996,26	\$ 146.093,68	\$ 219.075,25	\$ 319.654,31	\$ 452.116,68	\$ 604.802,55
Capital	\$ 87.996,26	\$ 87.996,26	\$ 87.996,26	\$ 87.996,26	\$ 89.416,26	\$ 89.416,26
Utilidades	\$ -	\$ 58.097,42	\$ 131.079,00	\$ 231.658,05	\$ 362.700,43	\$ 515.386,29
Comprobación	\$ -					

7.3.3 Estado de flujo de efectivo

En la presente tabla se puede visualizar el efectivo que se generó desde el inicio de las operaciones de la empresa, hasta el quinto año que se obtiene un efectivo de \$630.297,62, lo que demuestra que la empresa tiene la capacidad de cumplir con sus obligaciones y obtener flujos efectivos positivos durante el proyecto.

Tabla N°11: Flujo de efectivo

	0	1	2	3	4	5
Actividades operacionales	\$ 115.931,25	\$ 9.915,83	\$ 71.370,60	\$ 98.951,12	\$ 129.449,43	\$ 159.404,76
Utilidad neta	\$ -	\$ 58.097,42	\$ 72.981,58	\$ 100.579,05	\$ 131.042,38	\$ 152.685,86
Depreciaciones y Amortizaciones	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
(+) Depreciación	\$ -	\$ 806,67	\$ 806,67	\$ 806,67	\$ 433,89	\$ 473,33
(+) amortización	\$ 173,94	\$ 34,79	\$ 34,79	\$ 34,79	\$ 34,79	\$ 34,79
(-) Δ CxC	\$ -	\$ -40.020,84	\$ -2.256,01	\$ -2.409,70	\$ -2.547,05	\$ -2.149,02
(-) Δ Inventario PT	\$ -	\$ -11.827,86	\$ -401,46	\$ -412,41	\$ -398,61	\$ 13.040,34
(-) Δ Inventario MP	\$ -	\$ -3.598,84	\$ -3.721,64	\$ -3.848,63	\$ -3.979,95	\$ 120.617,80
(-) Δ Inventario SF	\$ -105.468,75	\$ -178,50	\$ -184,59	\$ -190,89	\$ -197,41	\$ 5.982,64
(+) Δ CxP proveedores	\$ 110.700,00	\$ 3.777,34	\$ 3.906,23	\$ 4.039,52	\$ 4.177,36	\$ -126.600,45
(+) Δ Sueldos x pagar	\$ 110.700,00	\$ 772,00	\$ -0,00	\$ -0,00	\$ -0,00	\$ -
(+) Δ Impuestos	\$ -	\$ 2.895,11	\$ 1.046,49	\$ 1.194,18	\$ 1.352,71	\$ -4.172,43
Actividades de inversión	\$ -5.008,94	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -1.420,00	\$ -
(-) Adquisición PPE e intangibles	\$ -5.008,94	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -1.420,00	\$ -
Actividades de financiamiento	\$ 87.996,26	\$ -6.321,74	\$ -6.880,53	\$ -7.488,70	\$ -6.730,64	\$ -8.871,08
(+) Δ Deuda largo plazo	\$ 87.996,26	\$ -6.321,74	\$ -6.880,53	\$ -7.488,70	\$ -8.150,64	\$ -8.871,08
(-) Pago de dividendos	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
(+) Δ Capital	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 1.420,00	\$ -
Incremento neto en Efectivo	\$ 198.918,57	\$ 3.594,09	\$ 64.490,08	\$ 91.462,41	\$ 121.298,79	\$ 150.533,68
EFFECTIVO PRINCIPIOS DE PERIODO	\$ -	\$ 198.918,57	\$ 202.512,65	\$ 267.002,73	\$ 358.465,15	\$ 479.763,94
TOTAL EFECTIVO FINAL DE PERIODO	\$ 198.918,57	\$ 202.512,65	\$ 267.002,73	\$ 358.465,15	\$ 479.763,94	\$ 630.297,62

7.3.4 Flujo de caja

El flujo de caja muestra el tiempo de recuperación de la inversión desde el comienzo de las actividades de la empresa, dentro del flujo de caja del proyecto e inversionista el tiempo de recuperación se genera entre el tercer y cuarto año.

Tabla N°12: Flujo de caja

FLUJO DE CAJA DEL PROYECTO					
0	1	2	3	4	5
\$ -241.417,88	\$ 13.156,49	\$ 74.240,79	\$ 101.418,09	\$ 129.684,76	\$ 444.757,88
\$ -241.417,88	\$ -228.261,39	\$ -154.020,60	\$ -52.602,51	\$ 77.082,24	\$ 521.840,12

FLUJO DE CAJA DEL INVERSIONISTA					
0	1	2	3	4	5
\$ -203.705,20	\$ 4.870,24	\$ 65.766,23	\$ 92.738,57	\$ 120.782,17	\$ 435.612,50
\$ -203.705,20	\$ -198.834,96	\$ -133.068,73	\$ -40.330,16	\$ 80.452,01	\$ 516.064,52

7.4 Proyección de flujo de caja del inversionista, proyecto y criterios de valoración

Los criterios que se analizaron para la inversión del proyecto e inversionista dieron como resultado un período de recuperación se encuentra en 2.59 y 2.67. Como se puede observar en la tabla el VAN (valor actual neto) en ambos casos es positivo lo cual refleja que el proyecto es rentable.

Dado que la TIR (tasa de retorno) es de 33.27% del proyecto y es mayor que el WACC de 9.92%, se demuestra que el proyecto es viable y rentable. Otro aspecto que ratifica la viabilidad del proyecto es la TIR del inversionista que es de 36.21% siendo superior al CAPM de 11.87%.

También el valor del índice de rentabilidad (IR), indica que por cada dólar invertido la empresa en promedio gana \$2.17 según los criterios de inversión del proyecto y del inversionista, la información anteriormente mencionada es esencial para tomar la decisión de realizar el proyecto.

Tabla N°13: Criterios de Inversión

CRITERIOS DE INVERSIÓN			
CRITERIOS DE INVERSIÓN PROYECTO		CRITERIOS DE INVERSIÓN INVERSIONISTA	
VAN	\$274.434,93	VAN	\$245.158,13
IR	\$2,14	IR	\$2,20
TIR	33,27%	TIR	36,21%
Periodo Rec.	2,59	Periodo Rec.	2,67

7.5 Índices Financieros

Los siguientes índices se consideraron para investigar el desarrollo del proyecto durante los 5 años:

- **Liquidez Corriente:** es la capacidad para cubrir deudas a corto plazo y como se indica en la tabla la empresa empieza con 2.47 veces y termina con 195.90, esto se debe a que la empresa al final del período culmina el pago de la deuda contraída con la Cooperativa de Ahorro y Crédito OSCUS, dado que el valor es alto se recomienda reinvertir al finalizar el proyecto.
- **Rentabilidad Neta del Activo:** es la capacidad de generar beneficios a la empresa, el cuál alcanza un 25.12% al final del período.
- **Margen Bruto:** el beneficio sin impuestos que aumenta de un 11,72% al inicio de las actividades de la empresa a 17.47%
- **Margen Operacional:** se evidencia que el proyecto es lucrativo debido a su incremento.
- **Margen Neto:** los ingresos en este caso se aumentan, lo que ayuda a que el valor del índice sea de 7.88% al final del período.

- ROE: la capacidad de la empresa para la remuneración de accionista llega hasta un 25.25%.

La información antes proporcionada indica que la empresa tiene índices financieros estables que ayudan al desarrollo del proyecto.

Tabla N°14: índices Financieros

FACTOR	Indicadores Financieros	1	2	3	4	5
Liquidez	Liquidez Corriente	2,47	2,95	3,60	4,42	195,90
Rentabilidad	Rentabilidad Neta del Activo	19,65%	19,90%	21,63%	22,03%	25,12%
	Margen Bruto	11,72%	12,70%	14,60%	16,48%	17,47%
	Margen Operacional	5,83%	6,85%	8,85%	10,84%	11,91%
	Margen Neto	3,74%	4,45%	5,80%	7,15%	7,88%
	ROE	39,77%	33,31%	31,46%	28,98%	25,25%

8 CONCLUSIONES GENERALES

- El análisis del macroentorno y microentorno revelaron que la industria posee varias oportunidades, dentro de éstas se encuentran; la búsqueda de denominación de origen de la tagua, la carencia del producto en Turquía y la utilización de los botones de tagua en el mercado turco. Las amenazas se concentran en la variedad de productos sustitutos y la capacidad de producción de la industria. Sin embargo; la industria presentó un crecimiento de 17% después de 5 años de crisis.
- Después de realizar la investigación del cliente, se concluyó que los clientes turcos están dispuestos a pagar un precio superior a \$6.50 y los botones de tagua deben estar dirigidos a la producción de chaquetas, camisetas y abrigos. También se debe tener claro los términos de negociación para no dañar las relaciones comerciales, a causa de que los clientes turcos se quejan de la informalidad que tienen los proveedores ecuatorianos y que la venta de botones de tagua debe estar dirigida a los mayoristas.
- El Ecuador carece de competencia en el rubro de botones de tagua y una ventaja clave es que la tagua es cultivable durante todo el año, siendo un producto amigable con el medio ambiente y apreciado en el exterior por sus atributos ya que es un material resistente que puede ser enviado vía marítima a Turquía sin que afecte su estado. Además, el mercado turco es uno de los principales fabricantes de textiles para empresas como Versace y Dior.
- La capacidad de producción está alineada a las temporadas de moda y los datos recabados en la base de Trademap con respecto a la cantidad y el valor en dólares que fueron exportados a Turquía.
- La tecnología es una herramienta esencial dentro la elaboración de los botones de tagua ya que gracias a ésta se pueden personalizar, además el software empleado por gobierno ECUAPASS ayuda a disminuir el tiempo de la tramitación de una exportación a causa de esto la empresa puede ser más eficiente.

- El análisis logístico determinó que el envío en palets standard es la mejor forma para exportar y contiene la capacidad adecuada para almacenar 24 cajas de 25 kg cada que se realizará a Estambul. También se definió que el envío de la mercancía se realizará vía marítima debido a que se desea llegar al puerto de Estambul y que los botones de tagua tienen atributos excepciones en cuestión de durabilidad y resistencia.
- Las anímelas son el costo de materia prima más alto, a pesar de esto los índices financieros ratificaron la factibilidad del proyecto y la viabilidad del proyecto en el modelo financiero, donde se proyectó desde los costos de materia prima hasta los criterios de inversión. La rentabilidad que refleja el modelo es el 25.12% como parte del análisis siendo una de las razones por las cuales se concluye que el proyecto es eficaz.

REFERENCIAS

- Agencia Pública de Noticias de Ecuador y Suramérica.* (2017). Obtenido de <https://www.andes.info.ec/es/noticias/economia/1/con-nueva-ley-se-exonerara-de-impuesto-a-la-renta-a-las-pequenas-empresas>
- Banco Mundial.* (2017). Obtenido de Banco Mundial: <http://www.bancomundial.org/es/country/ecuador/overview>
- Banco Mundial.* (2018). Obtenido de Banco Mundial: <http://espanol.doingbusiness.org/data/exploreconomies/ecuador>
- CECES. (2015). *Informe Sectorial.* Obtenido de Sector Textil: <https://www.granadaempresas.es/wp-content/uploads/2017/01/a213252ff432a31a4cab331a374ecd036c88719.pdf>
- COFACE. (2017). Obtenido de <http://www.coface.com/Economic-Studies-and-Country-Risks/Turkey>
- COPCI. (2012). *Aduana del Ecuador SENA E.* Obtenido de Regímenes Aduaneros: <https://www.aduana.gob.ec/regimenes-aduaneros/>
- Daniels, J.D., Radebaugh, L.H., y Sullivan, D.P. (2013). *Negocios Internacionales.* Estado de México: Pearson Educación.
- David, F. (2008). *Administración Estratégica.* México DF: Perarson.
- ExportaFacil. (2018). *ExportaFacil.* Obtenido de Pesos Permitidos por País: http://www.exportafacil.gob.ec/index.php?option=com_wrapper&view=wrapper&Itemid=112
- Flores, E. (2017). *Propuesta de Industrielización de botones de tagua con los artesanos de la comuna de dos Mangas.* Universidad Estatal Península de Santa Elena.
- Freedom House.* (2017). Obtenido de Turkey: <https://freedomhouse.org/report/freedom-world/2017/turkey>

Guevara, C. (29 de Diciembre de 2017). Exportación de botones de tagua a Turquía. (E. Barriga, Entrevistador)

IndustriALL. (Abril de 2018). Obtenido de <http://www.industrialunion.org/es/turquia-los-sindicatos-unidos-para-reivindicar-un-salario-digno-en-el-sector-del-textil-y-el-vestido>

Instituto Valenciano de Competitividad Empresarial. (2015). Obtenido de Informe sectorial textil de Turquía: http://www.ivace.es/Internacional_Informes-Publicaciones/Pa%C3%ADses/Turqu%C3%ADa/TURQUIAIVACETEXTIL2015.pdf

Kotler, P. Armstrong, G. (2013). *Fundamentos de Marketing*. Naucalpan de Juárez, Estado de México: Pearson Educación.

Lambin, J.J. (2007). *Marketing Estratégico*. México: McGraw-Hill.

Ministerio de Comercio Exterior e Inversiones. (2016). Obtenido de <https://www.comercioexterior.gob.ec/ecuador-firma-acuerdo-comercial-con-la-union-europea/>

Ministerio de Comercio Exterior inversiones. (2017). Obtenido de <https://www.comercioexterior.gob.ec/ministro-diego-aulestia-ecuador-y-turquia-reiniciaran-negociaciones-para-un-acuerdo-comercial/>

Ministerio de Comercio Exterior e Inversiones. (2017). Obtenido de <https://www.comercioexterior.gob.ec/la-tagua-ecuatoriana-tendra-su-denominacion-de-origen/>

Ministerio de Industrias y Productividad. (2013). *País Productivo*. Obtenido de <https://www.industrias.gob.ec/wp-content/uploads/2017/01/politicalIndustrialweb-16-dic-16-baja.pdf>

Ministerio de Relaciones Exteriores y Movilidad Humana. (2016). Obtenido de <https://www.cancilleria.gob.ec/ecuador-y-turquia-suscriben-acuerdo-para-profundizar-el-comercio-y-la-cooperacion/>

Monteros A., Gaethe R., Lema V., Salazar C., Sanchez R. y Llive F. (2016). *Panorama Agroeconómico Ecuador*. Quito: Coordinación General del Sistema de Información Nacional.

Montúfar, R. (2013). La tagua: de la gloria al olvido. *Revista Nuestra Ciencia*.

Oficina Económica y Comercial de España en Ankara. (2017). *Informe Económico y Comercial*. Obtenido de <http://www.comercio.gob.es/tmpDocsCanalPais/FF5E640F8871AAF6DFBEE6F355BF9550.pdf>

Pazmiño, R. (4 de Enero de 2018). Entrevista Clientes. (E. Barriga, Entrevistador)

ProColombia. (2012). Obtenido de Perfil Logístico de Exportación de Turquía: <http://www.comercio.gob.es/tmpDocsCanalPais/04BDA15BEAAD4AEC027CF6662609EB16.pdf>

ProColombia. (2012). Obtenido de Perfil Logístico de Exportación a Ecuador: <http://www.procolombia.co/herramientas/perfiles-logisticos-de-exportacion-por-pais/perfil-logistico-de-exportacion-ecuador>

ProEcuador. (2016). *Catar Embajada*. Obtenido de Ficha Tagua: http://catar.embajada.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2017/09/18.-FI_TAGUA.pdf

ProEcuador. (2018). Obtenido de <https://www.proecuador.gob.ec/ficha-tecnica-de-turquia/>

Revista Líderes. (2016). Obtenido de <http://www.revistalideres.ec/lideres/maquinas-laser-desarrollan-cuenca.html>

SantanderTrade. (10 de Abril 2018). Recuperado de <https://es.portal.santandertrade.com/gestionar-embarques/turquia/tramites-aduaneros-importacion>

SantanderTrade. (10 de Abril de 2018). Recuperado de <https://es.portal.santandertrade.com/analizar-mercados/turquia/politica-y-economia>

SantanderTrade. (10 de Abril de 2018). Obtenido de <https://es.portal.santandertrade.com/analizar-mercados/turquia/llegar-al-consumidor>

SantanderTrade. (10 de Abril de 2018). *SantanderTrade*. Recuperado de INCOTERMS 2010: <https://es.portal.santandertrade.com/banca/incoterms-2010>

Searates. (2018). *Searates*. Obtenido de Calculadora de Carga: <https://www.searates.com/es/reference/stuffing/>

Secretaria de Estado de Comercio España. (2017). *Informe Económico y Comercial Turquía*. Obtenido de <http://www.comercio.gob.es/tmpDocsCanalPais/FF5E640F8871AAF6DFBEE6F355BF9550.pdf>

Trademap. (2017). Obtenido de https://www.trademap.org/Country_SelProductCountry_TS.aspx?nvpm=3|792|||9606||4|1|1|1|2|1|2|1|

Valencia, R., Montúfar, R., Navarrete, H., Balslev, H. (2013). *Palmas Ecuatorianas*. Quito, Ecuador: Publicaciones del Herbario QCA.

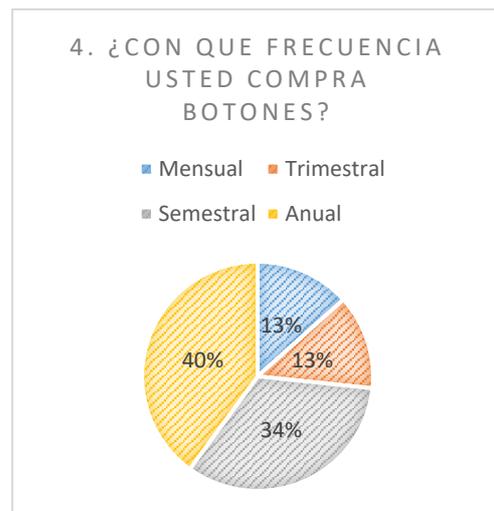
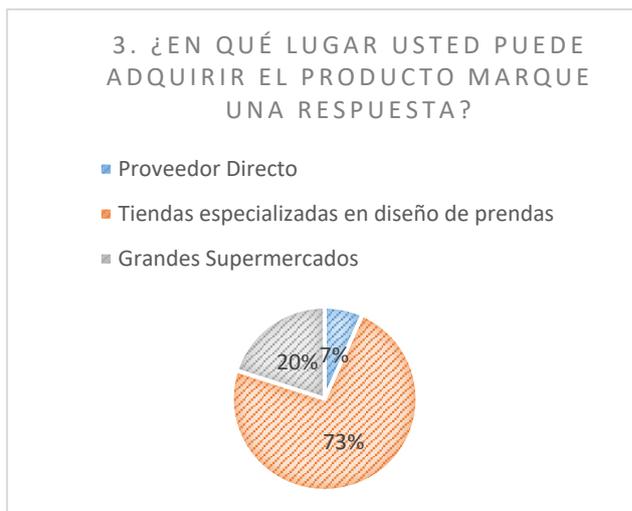
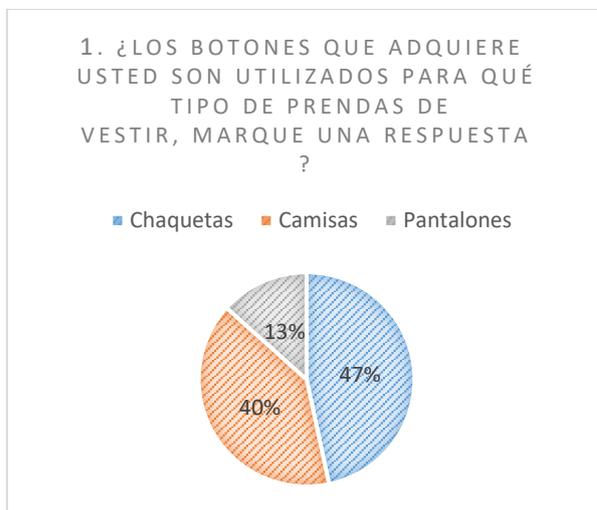
ANEXOS

Anexo 1: Matriz EFE

Factores determinantes del éxito	Peso	Calificación	Peso ponderado
Oportunidades			
1. Existen pocos competidores.	0,14	4	0,56
2. Negociaciones de acuerdos entre Ecuador y Turquía	0,12	3	0,36
3. La tagua es un producto que posee características diferenciadoras y se busca obtener la denominación de origen.	0,10	4	0,40
4. Turquía es uno de los principales exportadores de prendas de vestir.	0,09	3	0,27
5. Alta demanda turca de insumos para la elaboración de prendas de vestir.	0,11	2	0,22
			1,81
Amenazas			
1. Variedad de productos sustitutos indirectos a nivel internacional.	0,12	3	0,36
2. No existen preferencias arancelarias para productos ecuatorianos.	0,10	3	0,30
3. La producción de tagua se realiza de manera artesanal a baja escala.	0,06	2	0,12

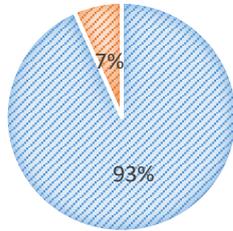
4. Pérdida de credibilidad de los proveedores ecuatorianos.	0,09	3	0,27
5. El clima de negocios tiene un riesgo moderado a mediano plazo.	0,07	3	0,21
			1,26
Total	1		3,07

Anexo 2: Gráficos de respuesta a encuestados turcos



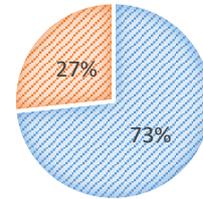
5. ¿USTED CONOCE ALGUNA EMPRESA ECUATORIANA QUE EXPORTE BOTONES DE TAGUA?

■ Si ■ No



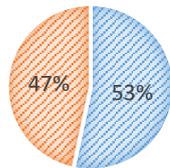
6. ¿USTED ESTARÍA INTERESADO EN ADQUIRIR BOTONES DE TAGUA?

■ Si ■ No



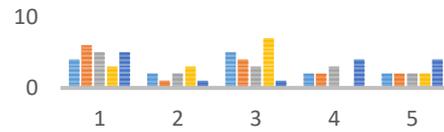
7. ¿ESTARÍA USTED INTERESADO EN ADQUIRIR NUEVOS DISEÑOS DE BOTONES DE TAGUA MARQUE CON UNA X LAS OPCIONES DESEADAS?

■ Temporadas de moda
■ Diseños personalizados de una colección



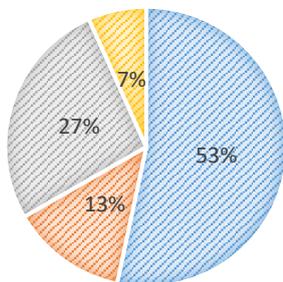
8. ¿CUÁLES SON LOS ASPECTOS MÁS IMPORTANTES PARA UN CLIENTE AL MOMENTO DE COMPRAR BOTONES DE TAGUA?...

■ Precio ■ Tamaño ■ Forma
■ Color ■ Calidad



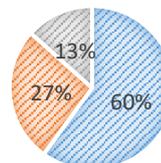
9. ¿EN QUÉ TIPO DE PRENDAS UTILIZARÍA LOS BOTONES DE TAGUA?

■ Abrigos ■ Faldas ■ Camisetas ■ Otros



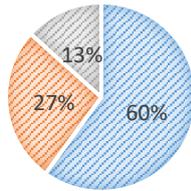
10. ¿CUÁLES SERÍAN LAS CANTIDADES ADECUADAS PARA SU NEGOCIO A LA HORA DE ADQUIRIR ESTE PRODUCTO?

■ En paquete de 25 unidades
■ En paquete de 50 unidades
■ En paquete más de 100 unidades



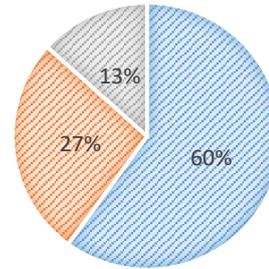
11. POR CUÁL DE LOS SIGUIENTES MEDIOS DE PROMOCIÓN DESEARÍA RECIBIR INFORMACIÓN SOBRE EL PRODUCTO?

- Redes sociales
- Catálogos (Correo postal)
- Correo electrónico



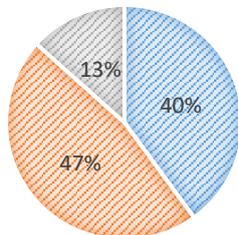
12. ¿EN LOS SIGUIENTES RANGOS DE PRECIOS (EN DÓLARES) CUALES SERÍAN LOS MÁS ADECUADOS PARA SU EMPRESA?

- 0.50-1.50\$
- 2.00-4.00\$
- 5.00 \$ en adelante



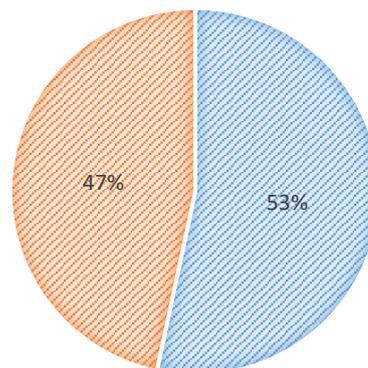
13. POR UN DISEÑO PERSONALIZADO, ¿CUÁL DE LOS SIGUIENTES RANGOS ESTARÍA DISPUESTO A PAGAR?

- 3.00-4.50 \$
- 5.00-6.50\$
- 7.00 en adelante \$



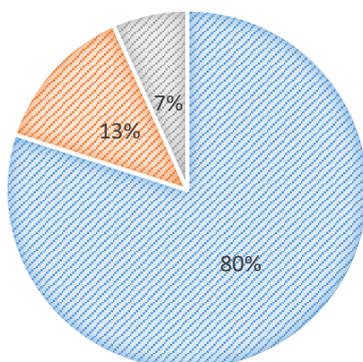
14. GÉNERO

- Femenino
- Masculino



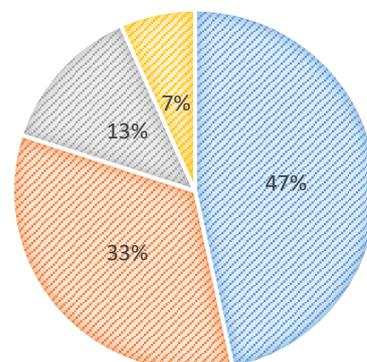
15. EDAD

- 25-35
- 35-45
- 45+



16. CUIDAD DE RESIDENCIA

- Ankara
- Estambul
- Izmir
- Bursa



Anexo 3: Tabla cruzadas a partir de correlaciones

Pregunta 1	Pregunta 2	Pregunta 3	Pregunta 4	Pregunta 5	Pregunta 6	Pregunta 7	Pregunta 8	Pregunta 9	Pregunta 10	Pregunta 11	Pregunta 12	
Pregunta 1	1											
Pregunta 2	0,297489848	1										
Pregunta 3	-0,354107116	0,403343182	1									
Pregunta 4	-0,445941293	0,237335578	0,732032029	1								
Pregunta 5	-0,316034335	-0,050004649	0,246202015	0,563155803	1							
Pregunta 6	-1,49702E-17	0,271537693	0,525225731	0,53544967	0,368307242	1						
Pregunta 7	-0,127411798	-0,179605302	0,266756771	0,553571429	0,278414105	0,188982237	1					
Pregunta 8	0,179674867	0,133875321	-0,286944912	-0,141019019	0,121354296	-0,373101254	0,312256399	1				
Pregunta 9	0,254823596	0,397697454	0,359811459	0,285714286	0,278414105	0,377964473	0,464285714	0,463348204	1			
Pregunta 10	0,071969947	0,079601542	-0,181965066	0,060436722	-0,199877663	0	0,463348204	0,147727273	0,161164593	1		
Pregunta 11	0,127411798	0,42976903	-0,136480208	0,196428571	0,404965911	-0,094491118	0,017857143	0,412984269	0,285714286	0,261892463	1	
Pregunta 12	0,047436537	0,869292307	0,579727696	0,445440916	0,065962927	0,457338404	-0,152912553	-0,161258063	0,345715338	0,007500375	0,2127479	1
Pregunta 13	-0,349615089	0,510434057	0,846877521	0,832993128	0,399343773	0,388922234	0,373621918	-0,01381975	0,281747676	-0,117467873	0,159248686	0,551850204
Pregunta 14	-0,241889723	0,143919474	0,599584106	0,770490114	0,666167561	0,521862458	0,585672486	0,086923008	0,308196045	-0,069538406	0,154098023	0,195064983
Pregunta 15	-0,293150985	0,254919907	0,532010105	0,784368775	0,629404437	0,51387012	0,709666987	0,105343729	0,37350894	0,421374914	0,298807152	0,27812135
Pregunta 16	-0,327068258	0,404871527	0,844954583	0,873643651	0,502578764	0,656339667	0,334359364	-0,252486157	0,334359364	-0,115596072	0,037750251	0,680260456
Pregunta 17	0,108422719	0,240173146	0,506790981	0,131696646	-0,226150991	0,428845014	-0,121566135	-0,497150974	0,182349202	0,102858822	-0,273523803	0,362081159
Pregunta 18	0,359808003	0,16563644	0,36543879	0,158507365	-0,158286924	0,457495711	0,158507365	-0,235717832	0,374653772	0,130051218	-0,201736646	0,198500596
Pregunta 19	0,514072576	0,476204765	-0,010012022	-0,273785448	-0,00510603	0,15249857	-0,489931855	0,008128201	0,374653772	0,113794816	0,446702574	0,278973811
Pregunta 20	-0,628694613	-0,458943496	0,076527425	0,220283555	-0,03122257	0,04662524	0,176226844	-0,397621386	-0,616793955	0,198810693	-0,308396977	-0,360859451
Pregunta 21	-0,201007563	-0,050598062	0,269142601	0,422577127	0,18301334	0,28157893	0,493006649	0,013242536	-0,093906028	0,026485072	-0,187812057	-0,069924086
Pregunta 22	0,254823596	0,147532927	0,136480208	-0,017857143	-0,59479377	-0,094491118	0,25	0,191382954	0,25	0,040291148	-0,196428571	-0,013296744
Pregunta 23	-0,373978796	-0,301244024	-0,254924964	-0,026207121	0,427172935	-0,138675049	0,104828484	0,206959339	0,104828484	0,206959339	0,366899693	-0,361014269
Pregunta 24	0,479182371	0,479037013	-0,063327704	0,163100031	0,044195195	-0,203069233	0,067158836	0,41670962	0,211070628	0,010823626	0,594835406	0,210746545

Pregunta 12	Pregunta 13	Pregunta 14	Pregunta 15	Pregunta 16	Pregunta 17	Pregunta 18	Pregunta 19	Pregunta 20	Pregunta 21	Pregunta 22	Pregunta 23	Pregunta 24	
Pregunta 12	1												
Pregunta 13	0,551850204	1											
Pregunta 14	0,195064983	0,750543638	1										
Pregunta 15	0,27812135	0,717430054	0,7864587	1									
Pregunta 16	0,580260456	0,873680597	0,707376263	0,654242606	1								
Pregunta 17	0,362081159	0,114666311	-0,052452683	-4,94026E-17	0,339597253	1							
Pregunta 18	0,198500596	0,079080113	0,174088422	0,030140176	0,335086795	0,760254674	1						
Pregunta 19	0,278973811	-0,143332705	-0,273567521	-0,241121411	-0,056573095	0,392389509	0,302325581	1					
Pregunta 20	-0,360859451	0,120890618	0,197697196	0,294883912	0,093136506	2,21989E-17	-0,177757063	-0,604374013	1				
Pregunta 21	-0,069924086	0,48314253	0,648288851	0,549971941	0,375767468	-0,1598211	-0,075777149	-0,566328616	0,556038437	1			
Pregunta 22	-0,013296744	0,11637404	-0,154098023	-0,074701788	-0,037750251	0,121566135	0,201736646	-0,014409376	-0,088113422	0,187812057	1		
Pregunta 23	-0,361014269	-0,143823493	-0,045230914	0,109632252	-0,015829206	-0,267615465	-0,232625214	0,084590987	0,12931515	-0,137816372	-0,366899693	1	
Pregunta 24	0,210746545	0,253388198	0,132467761	0,040135081	0,141974723	-0,130627842	0,170322722	0,286451851	-0,449737211	-0,025226478	0,268635345	-0,098562225	1

Column Labels	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
16. Count of What are the most important aspects that the client considers when buying taguabuttons?(1 being the most importance and or 5 less important) [Quality]	83,33%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	100,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	33,33%	100,00%	0,00%	0,00%	0,00%
1	16,67%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	100,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	6,67%	100,00%	0,00%	0,00%	0,00%
2	0,00%	0,00%	33,33%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	100,00%	0,00%	0,00%	6,67%	100,00%	0,00%	0,00%	0,00%
3	0,00%	0,00%	66,67%	66,67%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	50,00%	50,00%	26,67%	100,00%	0,00%	0,00%	0,00%
4	0,00%	100,00%	0,00%	33,33%	100,00%	0,00%	0,00%	25,00%	0,00%	25,00%	50,00%	100,00%	0,00%	0,00%	0,00%
Grand Total	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	40,00%	6,67%	20,00%	20,00%	13,33%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%

El 83,33 por ciento del total del mercado objetivo que cree que la calidad es muy importante, aseguran que para ellos el diseño es indispensable

Etiquetas de columna	1	2	3	1	2	3	1	2	3
Etiquetas de fila	14,29%	100,00%	100,00%	11,11%	66,67%	22,22%	60,00%	100,00%	100,00%
2	57,14%	0,00%	0,00%	100,00%	0,00%	0,00%	26,67%	100,00%	100,00%
3	28,57%	0,00%	0,00%	100,00%	0,00%	0,00%	13,33%	100,00%	100,00%
Total general	100,00%	100,00%	100,00%	46,67%	40,00%	13,33%	100,00%	100,00%	100,00%

El 57,14 por ciento del total del mercado objetivo utiliza los botones de tagua en chaquetas y estaría dispuesto a pagar por ellos un valor de \$2.00-\$4.00.

Anexo 4: Matriz MPC

Factores Importantes para el éxito	Botones Mitad del Mundo			NavaNayón		Bototaqua	
	Valor	Clasificación	Puntaje	Clasificación	Puntaje	Clasificación	Puntaje
Cantidad del producto	0,15	4	0,60	3	0,45	2	0,30
Tiempo de entrega	0,20	4	0,80	3	0,60	2	0,40
Diseños de botones por temporada	0,15	4	0,60	1	0,15	1	0,15
Capital Financiero	0,10	2	0,20	3	0,30	3	0,30
Lealtad de los clientes	0,15	3	0,45	1	0,15	1	0,15
Competitividad de precios	0,10	3	0,30	3	0,30	3	0,30
Tecnología	0,05	4	0,20	2	0,10	2	0,10
Canales de distribución	0,10	2	0,20	3	0,30	3	0,30
Total	1		3,35		2,35		2,00

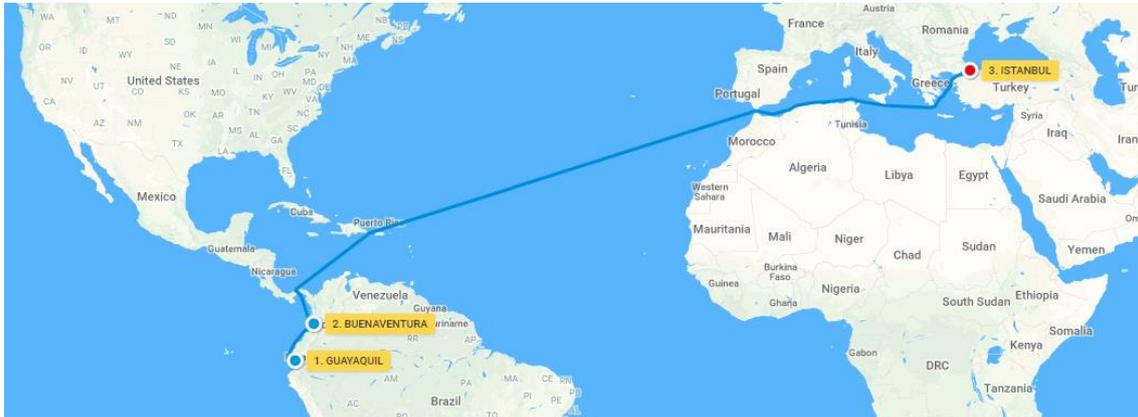
Anexo 5: Catálogo de Procesos

Procesos Gobernantes
1. Gestión de Planificación
2. Gestión de Control
Procesos Sustantivos
3. Gestión de Producción
3.1. Selección de materia prima
3.2. Preparación de maquinaria láser
3.3. Grabado de botones de tagua
3.4. Recolección de botones
3.5. Inspección de calidad
3.6. Empaque y etiquetado
4. Gestión de Operación
4.1. Revisión de inventario
4.2. Coordinación de procesos logísticos
Procesos Adjetivos
5. Gestión de Administración
5.1. Pago proveedores
5.2. Cobro clientes
5.3. Manejo de Estados Financiero y Nómina
5.4. Reclutamiento de personal y capacitación
6. Gestión de Marketing
6.1. Canales de distribución

6.2. Promociones

6.3. Manejo de redes

Anexo 6: Ruta de envío



Anexo 7: Costo de Materia Prima

Producción de una caja de botones de tagua					
Materia prima directa		Costo Unitario (kg o unidades)	Cant. Unidades por paquete	Cantidad de kg x paquete	Costo total de insumo
Animélas		\$ 5,00		25	\$ 125,00
Materia prima indirecta					
Caja		\$ 0,60	1		\$ 0,60
Etiqueta		\$ 0,10	26		\$ 2,60
Funda		\$ 0,12	25		\$ 3,00
					\$ 131,20

Anexo 8: Proyección de ingresos, costos y gastos

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
	12	24	36	48	60
Total Ingresos Ventas	\$ 133.402,80	\$ 140.922,82	\$ 148.955,16	\$ 157.445,32	\$ 164.608,71
Incremento Gastos					
Gastos suministros de oficina	\$ 50,00	\$ 51,10	\$ 52,22	\$ 53,37	\$ 54,55
Seguros de maquinaria	\$ 336,80	\$ 336,80	\$ 336,80	\$ 336,80	\$ 336,80
Servicios básicos	\$ 150,00	\$ 153,30	\$ 156,67	\$ 160,12	\$ 163,64
Gasto arriendo	\$ 650,00	\$ 664,30	\$ 678,91	\$ 693,85	\$ 709,12
Publicidad	\$ 6.670,14	\$ 7.046,14	\$ 7.447,76	\$ 7.872,27	\$ 8.230,44
Gastos de Constitución	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Gastos Totales	\$ 7.856,94	\$ 8.251,64	\$ 8.672,37	\$ 9.116,41	\$ 9.494,54
Gastos operacionales	\$ 7.520,14	\$ 7.914,84	\$ 8.335,57	\$ 8.779,61	\$ 9.157,74
Costos Indirectos de fabricación	\$ 336,80				

