

# UNIVERSIDAD LAICA ELOY ALFARO DE MANABÍ



## FACULTAD DE ECONOMÍA

### CARRERA DE COMERCIO EXTERIOR Y NEGOCIOS INTERNACIONALES

#### **TEMA:**

**“PLAN DE NEGOCIOS PARA LA EXPORTACIÓN DE COJINES  
DECORATIVOS ELABORADOS CON LINO ECUATORIANO HACIA EL  
MERCADO DE BUENOS AIRES – ARGENTINA”**

Plan de negocios previo a la obtención del Título de Ingeniero en Comercio Exterior y Negocios  
Internacionales

#### **AUTORA:**


**Iris Mayling Pincay Meza.**

#### **DIRECTOR:**

**Ab. Boris Tubay Cedeño.**

**Abril, 2015**

## IDENTIFICACIÓN DE LA EGRESADA

NOMBRES:	Iris Mayling	
APELLIDOS:	Pincay Meza	
NACIONALIDAD:	Ecuatoriana	
LUGAR DE NACIMIENTO:	Macará, Loja	
FECHA DE NACIMIENTO:	17/07/1991	
CEDULA DE IDENTIDAD:	110412583-4	
ESTADO CIVIL:	Casada	
TELEFONOS:	0987810992/ 0993533574	
CORREO ELECTRONICO	irismayling.17@hotmail.com	
RESIDENCIA:	Manabí/Manta/Manta	
DIRECCION DOCIMICILIO:	Barrio Santa Clara, Calle 317 y Av. 202	
TITULOS ACEDEMICOS	Contador Bachiller en Ciencias de Comercio y Administración, especialidad Contabilidad (2009). Auditor Interno ISO 27001: 2005 Sistema de Gestión de Seguridad de la Información (2011).	
ESTUDIOS ACTUALES:	Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí Facultad de Ciencias Económicas Egresada de la Carrera de Comercio Exterior y Negocios Internacionales	
EXPERIENCIA LABORAL:	<p><b>Jun/2014 – Actualidad</b> <b><u>Agencia Asesora Productora de Seguros “EL SOL S.A.”</u></b> Asistente de Producción. Departamento de Siniestros.</p> <p><b>Feb/2014 – Abr/2014</b> <b><u>Banco del Austro</u></b> Oficial de Negocios.</p> <p><b>Jul/2012 – Ago/2013</b> <b><u>Taller Automotriz “BORIS”</u></b> Auxiliar Contable.</p> <p><b>Jul/2011 – Sep/2011</b> <b><u>NÍTIDO Marketing &amp; Business</u></b> Asistente Personal</p>	
INTENCIONALIDAD DEL PROYECTO	Realizar el estudio de mercado para comprobar la viabilidad y demás factores económicos que permitan llevar a cabo la exportación de cojines decorativos a base de lino ecuatoriano hacia el mercado de Buenos Aires, Argentina.	

## IDENTIFICACIÓN DEL DIRECTOR DEL PROYECTO DE GRADO

NOMBRES:	Boris Ricardo	
APELLIDOS:	Tubay Cedeño	
NACIONALIDAD:	Ecuatoriana	
LUGAR DE NACIMIENTO:	Provincia de Manabí	
FECHA DE NACIMIENTO:	06/01/1983	
CEDULA DE IDENTIDAD:	131042943-4	
ESTADO CIVIL:	Casado	
TELEFONOS:	0989762385	
CORREO ELECTRONICO	perversonboga@hotmail.es	
RESIDENCIA:	Portoviejo	
DIRECCION DOCIMICILIO:	Calle Paján, Cdla. California	
TITULOS ACEDEMICOS	Abogado De Los Juzgados Y Tribunales De La República. Magister En Gerencia Educativa.	
EXPERIENCIA LABORAL:	<p><b>UNIVERSIDAD LAICA “ELOY ALFARO” DE MANABI.</b>                      Proveedor y Administrador de las Granjas Experimentales de la Facultad de Ciencias Agropecuarias.                      Desde el año 2002.</p> <p>Docente de la Carrera de Comercio Exterior y Negocios Internacionales.</p> <p><b>MINISTERIO PÚBLICO DE MANABÍ</b>                      Pasante de la Brigada de Delitos contra la propiedad</p> <p><b>OFICINA JURÍDICA ABG. RAÚL ANTONIO CEDEÑO INTRIAGO</b>                      Desde el 1 de Enero del 2004 al 31 de diciembre del 2010</p>	
CURSOS REALIZADOS:	<ul style="list-style-type: none"> <li>• CURSO TALLER SOBRE: “DISEÑO DE PLANES CURRICULARES – SÍLABOS”. Del 1 al 4 de Abril del 2012. ULEAM-MANTA</li> <li>• PRIMER CONGRESO INTERNACIONAL DE DERECHO PENAL, PROCESAL CONSTITUCIONAL, PROCESAL PENAL Y CRIMINOLOGÍA. Del 7 al 9 de Septiembre del 2012. Universidad de Guayaquil.</li> <li>• CURSO INTERNACIONAL DE DERECHO PENAL ECONÓMICO “LAVADO DE ACTIVOS, LA LEY Y LA DROGA”. Del 23 al 26 de Enero del 2007. Guayaquil –Ecuador.</li> <li>• PRIMER CONGRESO INTERNACIONAL DE MEDICINA LEGAL, CIENCIAS FORENSES Y CRIMINALÍSTICA. Desde el 15 de marzo al 18 de marzo del 2007. Portoviejo-Manabí-Ecuador. Lima – Perú</li> <li>• CONTRATACIÓN PÚBLICA, ALCANCE, APLICACIÓN Y SU RESPONSABILIDAD CIVIL Y PENAL. Del 30 de mayo al 9 de Junio del 2007. (Bi-Provincial) Manta- Quevedo.</li> </ul>	

## NOTA DEL PROYECTO DE GRADO

En la ciudad de Manta, en las instalaciones de la Carrera de Comercio Exterior y Negocios Internacionales de la ULEAM, a los \_\_\_ días del mes de \_\_\_\_\_ del año \_\_\_\_\_, a las \_\_\_h\_\_\_, previo el cumplimiento de los requisitos establecidos en el Reglamento de Grado, se presentó a defender su Proyecto de Grado: **“PLAN DE NEGOCIOS PARA LA EXPORTACIÓN DE COJINES DECORATIVOS ELABORADOS CON LINO ECUATORIANO HACIA EL MERCADO DE BUENOS AIRES – ARGENTINA”**, para obtener el título de Tercer Nivel de **INGENIERA EN COMERCIO EXTERIOR Y NEGOCIOS INTERNACIONALES** la estudiante IRIS MAYLING PINCAY MEZA con C.I. #110412583-4.

Una vez examinado sobre el tema se hacen acreedores a las siguientes notas:

Nota del Trabajo escrito de Proyecto de Grado: \_\_\_/10 (\_\_\_\_\_ sobre diez)

Nota de Defensa del Proyecto de Grado: \_\_\_/10 (\_\_\_\_\_ sobre diez)

Nota Final Promedio del Proyecto de Grado: \_\_\_/10 (\_\_\_\_\_ sobre diez)

Para constancia de lo actuado firman:

---

PROFESOR MIEMBRO TRIBUNAL 1

---

**Ec. Wilfrido Figueroa**  
DECANO DE LA FACULTAD  
PRESIDENTE TRIBUNAL DE GRADO

---

---

PROFESOR MIEMBRO TRIBUNAL 2

---

---

**Ab. Boris Tubay Cedeño**  
DIRECTOR DEL PROYECTO DE GRADO

---

---

PROFESOR MIEMBRO TRIBUNAL 3

---

---

**Lcda. Cecilia Moreira**  
SINDICO(SECRETARIA) DE LA  
FACULTAD  
SECRETARIO GENERAL DEL TRIBUNAL

## **ORDEN DE ENCUADERNADO**

Una vez comprobado que se han realizado las correcciones, modificaciones y más sugerencias realizadas por los miembros del Tribunal Examinador para el proyecto escrito presentado por: PINCAY MEZA IRIS MAYLING

Se emite la presente orden de encuadernación con fecha:

\_\_\_\_\_

Para constancia firman los Profesores miembros del Tribunal Examinador y el Director del proyecto de Grado:

<b>NOMBRE</b>	<b>FUNCION</b>	<b>FIRMA</b>
Ab. Boris Tubay Cedeño	Director	
	Profesor-Miembro 1	
	Profesor-Miembro 2	
	Profesor-Miembro 3	

\_\_\_\_\_  
Eco. Wilfrido Figueroa  
**DECANO DE LA FACULTAD**

## **DECLARACIÓN**

Yo, PINCAY MEZA IRIS MAYLING, declaro bajo juramento que el trabajo aquí descrito es de mi autoría; que no ha sido previamente presentada para ningún grado o calificación profesional; y, que he consultado las referencias bibliográficas que se incluyen en este documento.

A través de la presente declaración cedo mis derechos de propiedad intelectual correspondientes a este trabajo, a la Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí, según lo establecido por la Ley de Propiedad Intelectual, por su Reglamento y por la normatividad institucional vigente.

---

Edgo. Pincay Meza Iris Mayling.

## CERTIFICACIÓN

Certifico que el presente trabajo de grado titulado **“Plan De Negocios Para La Exportación De Cojines Decorativos Elaborados Con Lino Ecuatoriano Hacia El Mercado De Buenos Aires – Argentina”** ha sido desarrollado por la egresada, PINCAY MEZA IRIS MAYLING, bajo mi supervisión y tutoría según designación realizada por el Consejo de Facultad.

De igual manera, certifico que dicho trabajo ha sido concluido satisfactoriamente, cumple con todas las disposiciones legales establecidas por la normatividad institucional vigente, se encuentra listo para su defensa y cuenta con el aval de los profesores lectores del Proyecto de Grado, motivo por el cual dichos profesores también suscriben el presente documento.

---

**Ab. Boris Tubay Cedeño**

DIRECTOR DEL PROYECTO

## **DEDICATORIA.**

El presente proyecto lo dedico a quien ha sido mi inspiración desde hace 16 años, a aquel quien con su venida llenó de bendiciones a mi familia.

Quien me enseñó el verdadero significado de la confianza, la bondad y la complicidad.

Con quien he llorado con el sentimiento más profundo y con quien he reído hasta quedarme sin aire.

Quien a su corta edad me ha llenado de conocimientos que no se aprenden en una institución educativa, sino en la inocencia que sólo él tiene.

Alejandro, ñañito esto es por y para ti, por tu amor y por toda la alegría que me has dado desde el preciso momento en que supe que venías en camino y que nuestra familia iba a crecer; por lo vivido cada día y por lo vivir el resto de nuestra vida.

Mami y papi, esta también es por ustedes por ser el motor principal y centro de mi vida.



## **AGRADECIMIENTO.**

A Dios, por la vida y por su protección constante en mí caminar.

A mis padres, Iris y Guillermo por su amor, apoyo y motivación constante.

A mi abuela Hilda y a mis tíos Ider, Hernán y Any por toda la ayuda brindada desde el primer día que ingresé a esta institución educativa.

A los catedráticos que durante estos años han impartido sus conocimientos para contribuir a mi formación profesional.

A mis amigos que aportaron para llevar a cabo este proyecto.

A mi director de tesis Ab. Boris Tubay, quien supo guiarme en el proceso de elaboración de este proyecto y al mismo tiempo a mi lectora la Ec. Mayra Párraga, quien con paciencia y profesionalismo me brindo consejos de gran aporte para la culminación de este meta y aplicables a mi vida laboral.

# ÍNDICE DE CONTENIDO

<b>RESUMEN EJECUTIVO</b>	<b>5</b>
<b>CAPÍTULO I</b>	<b>6</b>
<b>1. Generalidades</b>	<b>6</b>
1.1. Introducción	10
1.2. Plan de Proyecto de Grado.	11
1.2.1 Tema.	11
1.2.2 Planteamiento del problema.	11
1.2.3 Objetivos.	11
1.2.3.1 Objetivo General.	11
1.2.3.2 Objetivos Específicos.	11
1.2.4 Justificación e Importancia.	12
1.2.5 Beneficiarios potenciales.	13
1.2.6 Diseño metodológico.	13
<b>CAPÍTULO II</b>	<b>15</b>
<b>2. Plan Estratégico</b>	<b>15</b>
2.1. Objetivos del Capitulo	15
2.2. Análisis Estratégico	15
2.2.1. Análisis del macroentorno (País – Mercado)	15
2.2.1.1. Macroambiente del negocio.	15
2.2.1.1.1. Factores sociales y culturales	16
2.2.1.1.1.2. Factores demográficos.	17
2.2.1.1.1.3. Condiciones económicas	20
2.2.1.1.1.4. Auditoria de la competencia.	21
2.2.1.1.1.5. Factores políticos y legales.	22
2.2.1.1.1.6. Tecnología imperante	23
2.2.1.1.2. Microambiente interno (Ecuador)	25
2.2.2. Análisis De La Industria	27
2.2.2.1 Antecedentes Generales y Evolución	27
2.2.2.2 Análisis estructural del sector industrial, 5 fuerzas de Porter	28
2.2.2.3 Identificación y caracterización de la competencia incluidas sus estrategias.	29
2.2.2.4 Identificación y caracterización de la demanda.	30
2.2.3 Análisis Foda	30
2.2.4 Viabilidad estratégica de invertir: Matriz Atractividad (oportunidades)/competitividad (fortalezas)	32
2.3. Planteamiento Estratégico	33

2.3.1	Visión y Misión	33
2.3.1.1.	Visión	33
2.3.1.2.	Misión	33
2.3.2.	Objetivos Estratégicos	33
2.3.2.1.	Financieros: volumen, estabilidad, rentabilidad	34
2.3.3.	Estrategias	34
2.3.3.1.	Cartera de Productos	34
2.3.3.2.	Estrategias Genéricas de desarrollo: liderazgo en costo, diferenciación, enfoque o segmentación en costo, enfoque o segmentación en valor.	37
2.3.3.3.	Estrategias de crecimiento	38
2.3.3.4.	Estrategias Competitivas: líder, retador, seguidor, especialista (nichos de mercado)	38
2.3.3.5.	Estrategias de Desarrollo Internacional: ampliar la demanda potencial, diversificar el riesgo comercial, alargar el ciclo de vida del producto/industria, protegerse de la competencia, reducir sus costes de aprovisionamiento y de producción	38
2.3.4.	Sistema De Valores	38
2.3.4.1.	Valores finales	39
<b>CAPÍTULO III</b>		<b>40</b>
<b>3. Plan Comercial.</b>		<b>40</b>
3.1.	Objetivos del Capitulo	40
3.2.	Análisis del mercado de referencia.	40
3.2.1.	Tipo y estructura del mercado	40
3.2.2.	Análisis de Identificación y análisis de segmentos de mercado objetivos.	41
3.2.3	Identificación y análisis de la competencia directa	41
3.2.4	Factores Críticos de Éxito y Ventajas Competitivas a Desarrollar	42
3.3	Plan Comercial.	43
3.3.1.	Objetivos del Plan Comercial	43
3.3.2	Mix De Marketing	43
3.3.2.1.	Estrategia de Producto	43
3.3.2.1.1.	Adaptación o modificación requerida.	43
3.3.2.1.2.	Atributos y Beneficios del Producto	44
3.3.2.1.3.	Componentes Centrales del Producto.	45
3.3.2.1.4.	Componentes del Envase.	45
3.3.2.1.5.	Estrategia de Marca	45
3.3.2.2.	Auditoria y Estrategia de precio	45
3.3.2.2.1.	Términos de Venta.	46
3.3.2.2.2.	Partida Arancelaria.	46
3.3.2.2.3.	Comparativo de Precios con la Competencia.	46

3.3.2.2.4. Impacto del Tipo de Cambio en la Fijación del Precio	47
3.3.2.2.5. Fijación del precio de venta unitario (De exportación).	48
3.3.2.2.6. Costo Total Unitario	48
3.3.2.2.8. Métodos de Cobro Internacional	50
3.3.2.3. Estrategia de Distribución	50
3.3.2.3.1. Modo de Transporte.	50
3.3.2.3.2. Puerto de origen y destino.	50
3.3.2.3.3. Tipos de regulaciones de marcas y etiquetas.	50
3.3.2.3.4. Tipo de embalaje requerido	52
3.3.2.3.5. Tipo de contenedor o medio de Transporte.	52
3.3.2.3.6. Documentación Requerida	53
3.3.2.3.7. Exigencias de seguro.	55
3.3.2.3.8. Tipos de Requisitos Sanitarios y Fitosanitarios.	55
3.3.2.3.9. Proveedores de servicios al comercio exterior requeridos	56
3.3.2.4. Estrategia de Promoción.	56
3.3.2.4.1. Concepto de Posicionamiento.	56
3.3.2.4.2. Concepto de eslogan.	56
3.3.2.4.3. Estrategia de Mix de Publicidad	57
3.3.2.4.4. Estrategia de promociones de venta.	57
3.3.2.4.5. Participación en ferias comerciales internacionales.	57

## **CAPÍTULO IV** \_\_\_\_\_ **59**

### **4. Plan Técnico-Organizacional.** \_\_\_\_\_ **59**

4.1. Objetivo del Capitulo	59
4.2. Plan Técnico	59
4.2.1. Capacidad de Producción a instalarse.	59
4.2.2. Plan de Producción.	59
4.2.3. Localización	60
4.2.4. Proceso Productivo/Operacional	60
4.2.5. Distribución instalaciones (layout)	62
4.2.6. Plan de abastecimiento de materias primas	62
4.2.7. Plan de Abastecimiento de Insumos	62
4.2.8. Plan de Abastecimiento de Mano de Obra	62
4.2.9. Plan de Abastecimiento de Tecnología de Producción	63
4.3. Plan Organizacional	63
4.3.1. Datos Generales de la Empresa	63
4.3.2. Proceso de toma de decisiones	63
4.3.3. Arquitectura Organizacional	64
4.3.4. Distribución de Funciones y Responsabilidades.	64
4.3.5. Requerimientos de activos fijos para áreas administrativas	67
4.3.5. Requerimiento de personal para áreas administrativas	67
4.3.6. Marco Legal relacionado a la operación de la empresa.	68

4.3.8. Plan de implementación.	69
4.3.10. Puesta en marcha	71
4.3.1.1. Plan de Salida.	72
<b>CAPÍTULO V</b>	<b>73</b>
<b>5. Plan Financiero</b>	<b>73</b>
5.1. Objetivo del Capítulo	73
5.2. Horizonte de tiempo del Plan financiero	73
5.3. Plan de inversión	73
5.3.1 Inversiones en activos fijos	73
5.3.2. Inversiones en activos diferidos e intangibles.	74
5.3.3. Inversiones en capital de operación.	75
5.3.4. Flujo de depreciaciones de activos fijos.	75
5.4. Plan de Financiamiento.	75
5.4.1. Estrategia de financiamiento.	76
5.4.2. Tabla de amortización (de parte financiada con crédito).	76
5.5. Proyecciones de Ingresos Operacionales.	78
5.5.1. Proyección de las ventas (unidades)	78
5.5.2. Proyección de los precios.	79
5.6. Proyecciones de costos y gastos operacionales.	79
5.6.1. Proyección de costos operacionales.	79
5.6.1.1. Materia Prima Directa.	80
5.6.1.2. Materia Prima Indirecta.	80
5.6.1.3. Mano de obra directa.	81
5.6.1.4. Mano de obra Indirecta.	81
5.6.1.5. Gastos indirectos de fabricación.	82
5.6.2. Proyección de gastos operacionales.	83
5.7. Estado de Pérdidas y Ganancias Proyectados.	83
5.8. Flujos de Fondos del Proyecto	84
5.9 Evaluación Financiera del proyecto.	85
5.9.1 Costo de oportunidad	86
5.9.2. VAN (VALOR ACTUAL NETO)	87
5.9.3 TIR (TASA INTERNA DE RETORNO).	88
5.9.4. Punto de equilibrio.	88
5.9.5. Ratios Financieros.	90
5.9. Análisis e Interpretación de los resultados de la evaluación Financiera	92
<b>CONCLUSIONES</b>	<b>93</b>
<b>RECOMENDACIONES</b>	<b>94</b>
<b>LISTA DE REFERENCIAS.</b>	<b>95</b>
<b>Referencias linkográficas.</b>	<b>95</b>

## **RESUMEN EJECUTIVO**

El presente proyecto tiene la finalidad de establecer las bases para la creación de una empresa dedicada a la exportación de cojines decorativos elaborados con lino ecuatoriano hacia el mercado de Buenos Aires,

El análisis se desarrolló en el marco de cinco capítulos, de los cuales se obtuvieron los siguientes resultados:

El capítulo I, brinda los conceptos generales acerca del producto; las características, el proceso, el uso y demás aspectos que sirven como punto de partida para el desenvolvimiento correcto de la investigación de mercado.

Además se puede identificar el contenido correspondiente al anteproyecto

En el capítulo II, se detalla de manera más exhaustiva las características esenciales del país meta y su relación directa con el Ecuador, tanto el entorno macro como en el micro; en él se indaga, consigue y evalúa datos que se constituyan en las bases primordiales para introducirse en el mercado argentino.

En el capítulo III se desarrolla el plan comercial en el cual se plantean las estrategias del mix de marketing a seguir para introducirse con éxito en el nicho de mercado escogido; para esto se realiza el análisis de la estructura del mercado y se definen los aspectos relacionados con el precio y la logística de exportación tales como el medio de transporte, la ruta, el embalaje, etiquetado, forma de presentación e incoterms.

El capítulo IV está encaminado a establecer la estructura organizacional, los recursos y el plan técnico bajo el cual se manejará la empresa en su objetivo por exportar cojines decorativos hacia el mercado escogido.

En el capítulo V mediante el planteamiento de indicadores contables se efectúa el análisis financiero de la empresa, en el cual se determina la viabilidad de la ejecución del proyecto.

# CAPÍTULO I

## 1. Generalidades

Las tela de lino es una fibra 100% natural que se obtiene de los vástagos de la planta *Linum usitatissimum*, la misma que puede llegar a medir una longitud de hasta 90 cm y de un promedio de 12 a 16 micras de diámetro. Es un polímero de celulosa más cristalina que la fibra de algodón, lo cual permite que ésta sea más fuerte, rígida y rizada, siendo las latitudes templadas del norte las mejores condiciones climáticas para el crecimiento y desarrollo de los más finos, resistentes y sedosos linos.

“La historia escrita más antigua acerca del lino se establece en las tablas griegas de 4,000 años de antigüedad, donde se registró la existencia de una gran industria textil”<sup>1</sup>, es por esto que se considera como la fibra más antigua, siendo utilizada por los egipcios para envolver las momias, por los fenicios para las velas de sus barcos e incluso se cree que el sudario en el que fue envuelto Cristo era de tela de lino.

En América el momento cúspide de la siembra y uso de esta fibra se dio durante la Segunda Guerra Mundial, sin embargo, poco tiempo después fue desplazada por el algodón y el cáñamo y, posteriormente por la aparición en el siglo XX de las fibras sintéticas.

Actualmente su uso va desde la elaboración de artículos para el hogar por su resistencia como lo son: cortinas, base para pinturas en óleo, tapices, manteles, cojines, entre otros; hasta la confección de vestimenta para hombre y mujer tales como: vestidos, blusas y camisas de lujo, por su calidad, suavidad y frescura.

### CLASIFICACIÓN CIENTÍFICA<sup>2</sup>

**Reino:** Plantae

---

<sup>1</sup>[http://www.ehowenespanol.com/caracteristicas-tela-lino-lista\\_55957/](http://www.ehowenespanol.com/caracteristicas-tela-lino-lista_55957/)

<sup>2</sup> [http://es.wikipedia.org/wiki/Linum\\_usitatissimum](http://es.wikipedia.org/wiki/Linum_usitatissimum)

**Subreino:** Tracheobionta

**División:** Magnoliophyta

**Clase:** Magnoliopsida

**Orden:** Malpighiales

**Familia:** Linaceae

**Género:** Linum

**Especie:** L. usitatissimum

### **TIPOS**

Se puede distinguir principalmente dos especies de lino:

- **Lino común (*linum usitatissimum*):** del cual se obtienen las fibras para elaborar productos trenzados como las redes cuerdas y sogas, así como también fibras más finas, alargadas y delicadas que se utilizan en encajas o sábanas.
- **Lino perenne (*linum perenne*):** Crece en el norte de Europa y origina fibras fuertes y poco delicadas.

### **PROPIEDADES**

La tela de lino se caracteriza por poseer las siguientes particularidades:

- Durabilidad y resistencia a la abrasión.
- Afinidad a los colorantes, lo que permite que se adapte a los diversos textiles.
- Suavidad y ligereza.
- Acabado liso, puesto que la superficie de la fibra es muy lisa
- En su estado natural, su color va desde blanco hasta marrón.



→ Sus tejidos producen sensación de frescura, por su grado de absorción de agua.

→ Gran gama de usos, tanto en el hogar como en las vestimentas.

## **USOS DEL LINO**

Según datos de la página web, especializada en fibras naturales ([www.naturalfibres2009.org](http://www.naturalfibres2009.org)) Más del 70% del lino va a la manufactura de ropa, por su frescura y durabilidad, además esta fibra mantiene un nicho tradicional fuerte entre los textiles de alta calidad para el hogar como lo son: ropa de cama, tapicería, y accesorios para decoración interior, y finalmente también es empleada en sustratos interiores de automóviles, muebles y otros productos de consumo.

## **PROCESO DE OBTENCIÓN**

Para obtener la fibra de lino se realizan procesos:

1. **Recolección:** este proceso se realiza al cabo de 3 a 3 meses y medio, cuando las flores ya han producido frutos y los tallos comienzan a presentar un color amarillo.
2. **Secado y separación de los frutos:** Se corta, se deja secar y se separan las semillas
3. **Enriado:** se introduce en el agua para que al producirse el proceso de putrefacción se deteriore la lignina y pueda ser eliminada del tallo de la planta.
4. **Triturado:** en este proceso se separa la madera de la fibra, mediante cortes en pequeños fragmentos.
5. **Espadillado:** se separa con mayor profundidad la fibra de la paja.
6. **Rastrillado:** se termina de separar la fibra de la madera, mediante el empleo de una serie de rastrillos

## **CONSERVACIÓN DE LA TELA DE LINO**

Las prendas de lino necesitan un cuidado especial para que puedan conservar sus propiedades, para esto se debe tener en consideración los siguientes puntos.

- El lavado: preferiblemente debe ser a mano, y si se usa máquina es recomendable colocar la prenda en una bolsa para prendas delicadas, además no se deben quedar restos de jabón ni usar agua caliente porque la tela tiende a encogerse.
- El planchado: se recomienda plancharla cuando se encuentre húmedo, y tomando en consideración que si la tela es bordada se plancha al revés.
- El guardado: lo más aconsejable es que sean guardadas dentro de bolsas de algodón o en papel seda.

## 1.1. Introducción

El Ecuador es un país con políticas de comercio exterior y negocios internacionales que fomentan el crecimiento de la economía y una balanza comercial positiva a través de su matriz productiva, logrando así el incentivo a las exportaciones de productos tradicionales como el petróleo, banano, camarón, cacao, pescado y café; y de productos no tradicionales: flores, químicos, vehículos, harinas, frutas, entre otros.

Inmerso dentro de los productos de exportaciones no tradicionales del Ecuador, se encuentra la industrial textil, la misma que se constituye en una de las más antiguas actividades artesanales, puesto que sus orígenes se remontan a la cultura Inca. Si bien es cierto, la diversificación textil en el Ecuador ha convertido a los hilados y tejidos en el principal eje de exportación;

Dicho preámbulo presenta este trabajo investigativo donde se pretende incorporar otras fibras elaboradas en Ecuador a los mercados internacionales, como lo es el lino, dándole un valor agregado al utilizarlo en la elaboración de cojines decorativos en técnicas de: drapeado, capitonne y smock canadiense hacia Buenos Aires- Argentina.

De esta manera se hace hincapié en el cuarto eje que se plantea para la transformación de la matriz productiva ecuatoriana, en el cual se señala el “Fomento a las exportaciones de productos nuevos, provenientes de actores nuevos -particularmente de la economía popular y solidaria-, o que incluyan mayor valor agregado -alimentos frescos y procesados, confecciones y calzado, turismo-. Con el fomento a las exportaciones buscamos también diversificar y ampliar los destinos internacionales de nuestros productos”<sup>3</sup>

---

<sup>3</sup> SECRETARIA NACIONAL DE PLANIFICACIÓN Y DESARROLLO, *Transformación de la Matriz Productiva*  
[http://www.planificacion.gob.ec/wpcontent/uploads/downloads/2013/01/matriz\\_productiva\\_WEBtodo.pdf](http://www.planificacion.gob.ec/wpcontent/uploads/downloads/2013/01/matriz_productiva_WEBtodo.pdf)

El mercado seleccionado es Buenos Aires- Argentina, dado que resulta atractivo desde varios puntos de vista: la cercanía geográfica, el nivel de ingresos, los gustos y preferencias, pero sobretodo las buenas relaciones bilaterales que actualmente mantiene el Ecuador con el país del Cono Sur.

## **1.2. Plan de Proyecto de Grado.**

### **1.2.1 Tema.**

“Plan de negocios para la exportación de cojines decorativos elaborados con lino ecuatoriano hacia el mercado de Buenos Aires - Argentina”

### **1.2.2 Planteamiento del problema.**

El problema del proyecto se basa en la inexistencia de un plan de negocios que permita la exportación de cojines decorativos elaborados con lino ecuatoriano hacia el mercado de Buenos Aires – Argentina.

### **1.2.3 Objetivos.**

#### **1.2.3.1 Objetivo General.**

Elaborar un Plan de Negocios que analice la viabilidad y factibilidad de la exportación de cojines decorativos elaborados con lino ecuatoriano hacia el mercado de Buenos Aires – Argentina.

#### **1.2.3.2 Objetivos Específicos.**

- Determinar la situación actual de la relación comercial bilateral Ecuador-Argentina.
- Realizar el estudio de mercado donde se muestre la demanda potencial de manufacturas ecuatorianas en el mercado argentino.
- Identificar los parámetros y aspectos relativos a costos, logística, comercialización, tramitología legal y arancelaria que sean necesarios para llevar a cabo el proyecto.
- Establecer las estrategias que permitan promover el posicionamiento del producto en el mercado meta.

#### **1.2.4 Justificación e Importancia.**

Ecuador es un país con expectativas positivas de crecimiento en los mercados internacionales, a pesar de que, por tradición ha sido un país mono exportador y de manera concreta de productos sin valor agregado. Dado esto, surge la necesidad de analizar uno de los sectores también importantes de la economía ecuatoriana como lo es la producción textil, la cual en principio centró su desarrollo en el procesamiento de lana; posteriormente a inicios del siglo XX se incorporó a este sector el algodón, y en la actualidad se han desarrollado fibras como el poliéster, nylon, lino y seda, con los cuales la industria de confecciones elabora todo tipo de productos.

Lo anteriormente expuesto se conjuga con transformar la matriz productiva del Ecuador, de un modelo basado en recursos naturales, a un modelo fundamentado en el conocimiento y las capacidades de los ecuatorianos; pues como dato referencial de la Asociación de Industriales Textiles del Ecuador (AITE) se conoce que la industrial textil genera empleo a más de 46,240 artesanos del país, ocupando el segundo lugar en el sector manufacturero seguido de los alimentos, bebidas y trabajo en generación de empleo directo.

Estos antecedentes establecen que la importancia de exportar textiles ecuatorianos con valor agregado, en este caso Cojines decorativos elaborados a base de lino ecuatoriano, trae consigo el auge de la imagen comercial del país; de la misma manera genera empleo para la sociedad ecuatoriana, y a su vez, permitirá que la balanza comercial de Ecuador con Argentina, presente superávit lo cual beneficia a la economía y permite que las relaciones entre ambos países se fortalezcan.

Por tanto, se justifica el presente trabajo investigativo, como una oportunidad para brindar un novedoso producto ecuatoriano que se considere exportable hacia al comercio mundial, empezando por la zona Sudamérica, específicamente el mercado de Buenos Aires- Argentina, con lo cual se contribuirá al desarrollo artesanal, social y económico del Ecuador, y permitirá que el sector textil del Ecuador tenga una presencia más significativa en los negocios internacionales.

### **1.2.5. Beneficiarios potenciales.**

En el Ecuador, aun no se desarrolla la elaboración de este artículo a gran escala, esto debido a que no se cuenta con la maquinaria suficiente y adecuada para desarrollar esta actividad.

Por tal razón, hace que el presente proyecto considere a las personas dedicadas a la producción de lino dentro del Ecuador, como los beneficiarios potenciales, puesto que son aquellos quienes desarrollaran técnicas para aumentar la elaboración de esta materia prima.

De igual manera se considera como beneficiaria a la autora del proyecto, puesto que el desarrollo de este trabajo investigativo es considerado un requisito en la obtención del título de Ingeniera en Comercio Exterior y Negocios Internacionales.

### **1.2.6 Diseño metodológico.**

El método empleado para la investigación será el Deductivo, el mismo que servirá para establecer el razonamiento que parte de un marco general de referencia hacia algo en particular, es decir, se analizaran los aspectos generales de la relación comercial bilateral Argentina- Ecuador para luego llegar a los puntos específicos que permitirán establecer las directrices para llevar a cabo el presente trabajo.

Además se aplicará el método descriptivo mediante el cual, se hará uso de la estadística, la misma que permitirá obtener datos más exactos acerca del tema investigado y de esta manera se obtendrá información más clara y precisa.

## **TÉCNICAS**

Para llevar a cabo con éxito el estudio planteado se harán uso de las siguientes técnicas:

→ **La entrevista.-** Es la recopilación verbal acerca del tema propuesto a los expertos o personas involucradas directamente con él, para que su opinión contribuya como un aporte fundamental para lograr los objetivos planteados.

- **La encuesta.-** Además se recopilarán las diversas opiniones acerca del tema por medio de cuestionarios, con el propósito de aclarar ciertos aspectos de la investigación de manera ágil y sencilla.
- **La observación participativa.-** se involucrará en las empresas y entes relacionados directamente con el sector textil ecuatoriano para conocer más de cerca sus características, conductas y desenvolvimientos en su medio habitual.

# CAPÍTULO II

## 2. Plan Estratégico

### 2.1. Objetivos del Capítulo

Elaborar un plan estratégico que permita conocer, indagar, conseguir y evaluar los datos que se constituyan en las bases primordiales para introducirse en el mercado argentino.

### 2.2. Análisis Estratégico

La empresa proyecta definir sus estrategias a través del estudio de mercado donde se pretende incursionar al mercado de Buenos Aires – Argentina.

#### 2.2.1. Análisis del macroentorno (País – Mercado)

A continuación se presenta el estudio de Argentina, en donde se ha tomado en consideración los aspectos más relevantes:

##### 2.2.1.1. Macroambiente del negocio.

La República Argentina es un país de Sudamérica que cuenta con una extensión de 2'780,400 de km<sup>2</sup> de superficie continental, además de sus 966 mil km<sup>2</sup> en el continente antártico; logrando así ocupar el octavo lugar como el país más grande del mundo y el segundo de América Latina, después de Brasil. Limita al este con Uruguay y el Océano Atlántico, al sur y oeste con Chile, al nordeste con Brasil y al norte con Bolivia y Paraguay.

La posición geográfica que ocupa le da acceso directo a un mercado regional amplio y además cabe indicar que el territorio argentino cuenta con salida al Océano Atlántico Sur y al Pacífico Sur a través del Estrecho de Magallanes.

Su capital y sede del gobierno federal es Buenos Aires, y su territorio se encuentra dividido en cinco regiones que son: Noroeste, Noreste, Centro, Cuyo y



Patagonia. En términos de división política, la Argentina cuenta con 23 provincias y una ciudad autónoma.



#### 2.2.1.1.1. Factores sociales y culturales<sup>4</sup>

La cultura de Argentina es diversa, debido a que es un país multicultural, como consecuencia de la variedad geográfica y la presencia y combinación de las muchas identidades étnicas de los grupos que fueron contribuyendo a su población, principalmente de Europa.

---

<sup>4</sup> Fuente: [http://es.wikipedia.org/wiki/Cultura\\_de\\_Argentina](http://es.wikipedia.org/wiki/Cultura_de_Argentina)

Sin embargo sobre esta multiculturalidad el conjunto del pueblo argentino ha sabido realizar espontáneamente un conjunto de rasgos culturales que permiten hablar legítimamente de una Argentinidad es decir: un importante conjunto de rasgos culturales tipifican al ser nacional argentino en todo su País e incluso en la Diáspora Argentina.

De este modo la Cultura Argentina se encuentra enriquecida por el fuerte sincretismo de sus formas de expresión, y una positiva valoración del progreso y la modernidad, en la que se conjugan, no sin conflictos, un sentido de pertenencia a las culturas europeas y latinoamericanas, con importantes aportes asiáticos y africanos.

#### 2.1.1.1.2. Factores demográficos.

A continuación se describen los aspectos más relevantes respecto a la demografía de Argentina:

**Tabla N° 2.1**

<b>POBLACIÓN</b>	41.446.246 (censo 2013), de los cuales el 92% se encuentra en el área urbana y 8% en el área rural. 48.7% varones 51.3% mujeres
<b>POBLACIÓN POR EDADES</b>	Menores a 14 años representan el 25.5% de la población total. Entre 15 y 64 años representan el 64.3% de la población total. De 65 años en adelante representan el 10.2% de la población total.
<b>EXPECTATIVA DE VIDA</b>	76 años
<b>IDIOMA OFICIAL</b>	Español
<b>ETNIAS</b>	La Argentina es considerada como "país de inmigración" debido a las masivas corrientes migratorias que recibió a lo largo del tiempo, principalmente desde el continente europeo, destacando primordialmente a italianos, españoles, alemanes y polacos. En la actualidad, recibe inmigrantes asiáticos (China y Corea del Sur), una gran cantidad de países sudamericanos cercanos, en especial provenientes de Paraguay, Bolivia, Perú y en menor medida Colombia, Chile y Uruguay. <sup>5</sup>

**Elaborado por:** La autora

<sup>5</sup> Fuentes: [http://es.wikipedia.org/wiki/Demograf%C3%ADa\\_de\\_Argentina](http://es.wikipedia.org/wiki/Demograf%C3%ADa_de_Argentina)

## **Principales ciudades y población urbana.**

El principal centro urbano del país y al mismo tiempo la ciudad más poblada del territorio argentino, es Buenos Aires o “El Gran Buenos Aires – GBA”, en cuya área metropolitana habitan más de 13 millones de habitantes.

Luego se encuentra uno de los principales centros industriales del país, la Gran Córdoba, en dónde se produce aproximadamente el 25% de la producción nacional de autos. En tercer lugar la Gran Rosario, caracterizado por ser el principal puerto fluvial del país.

El cuarto y quinto lugar en esta lista lo ocupan la Gran Mendoza con relevantes actividades agroindustriales y frutales, seguido de San Miguel de Tucumán, siendo esta la ciudad más antigua y se identifica especialmente por la industrialización desarrollada sobretodo en torno a la industrialización y cultivo de la caña de azúcar.

En la Provincia de Buenos Aires, además de la GBA, se encuentran otros dos importantes centros urbanos, cada uno con más de 600 mil habitantes. La capital de la provincia, La Plata (741 mil hab.) y Mar del Plata (610 mil hab.), ubicada al sur de la provincia sobre la costa atlántica. Otros dos centros urbanos con más 500 mil habitantes son Salta (536 mil hab.), capital de la provincia homónima al norte del país, y Santa Fe (505 mil hab.), también conocida como la “Cuna de la Constitución” y capital de la provincia homónima. El décimo aglomerado urbano de la Argentina es la Gran San Juan con cerca de 468 mil habitantes. Además, existen tres ciudades que superan las 300.000 personas, cinco con más de 200.000 habitantes y once con más de 100.000 residentes.<sup>6</sup>

A continuación se detallan las 23 provincias del territorio argentino con sus respectivas capitales:

---

<sup>6</sup> Fuente: Guía comercial Proecuador Argentina 2013.

**Tabla N° 2.2**

<b>N°</b>	<b>PROVINCIA</b>	<b>CAPITAL</b>
1	Buenos Aires	La Plata
2	Catamarca	San Fernando del Valle de Catamarca
3	Chaco	Resistencia
4	Chubut	Rawson
5	Córdoba	Córdoba
6	Corrientes	Corrientes
7	Entre Ríos	Paraná
8	Formosa	Formosa
9	Jujuy	San Salvador de Jujuy
10	La Pampa	Santa Rosa
11	La Rioja	La Rioja
12	Mendoza	Mendoza
13	Misiones	Posadas
14	Neuquén	Neuquén
15	Río Negro	Viedma
16	Salta	Salta
17	San Juan	San Juan
18	San Luis	San Luis
19	Santa Cruz	Rio Gallegos
20	Santa Fe	Santa Fe
21	Santiago del Estero	Santiago del Estero
22	Tierra del Fuego, Antártida e Islas del Atlántico Sur	Ushuaia
23	Tucumán	San Miguel de Tucumán

**Elaborado por:** La autora

### 2.1.1.1.3. Condiciones económicas

**Tabla N° 2.3**

<b>PRINCIPALES ASPECTOS DE LA ECONOMÍA ARGENTINA</b>	
<b>MONEDA:</b>	Peso Argentino (ARS)
<b>PIB:</b>	US\$ 611.803 (2014)
<b>PIB PER CÁPITA:</b>	US\$ 19.189 (2014)
<b>PIB POR SECTORES:</b>	Agricultura (9.3 %) Industria (29.7 %) Servicios (61 %) (Valores estimados 2013)
<b>INFLACIÓN:</b>	18.2% (Acumulado Ago/2014)
<b>IDH:</b>	0.809 Muy alto
<b>POBL. BAJO LA LÍNEA DE LA POBREZA:</b>	7.5% (2014)
<b>FUERZA LABORAL:</b>	21.6 millones de personas (2014)
<b>DESEMPLEO:</b>	6.6% (1er Trimestre 2014)
<b>PRINCIPALES INDUSTRIAS:</b>	Alimenticia, automotor, bienes de uso, textil, química, petroquímica, editorial, metalurgia, siderurgia, minería, electrónica y aeroespacial.
<b>PRINCIPALES PROVEEDORES</b>	Brasil, China, Estados Unidos, Alemania, México, Francia, Italia, Japón, España.
<b>PRINCIPALES PRODUCTOS EXPORTADOS</b>	Habas y aceite de soja, maíces, petróleo, oro, vehículos, automóviles, cobre, alcohol de aviación
<b>PRINCIPALES PRODUCTOS IMPORTADOS</b>	Automóviles, petróleo, vehículos aéreos, accesorios de carrocería, teléfonos, cajas de cambio, hierro, medicamentos preparados

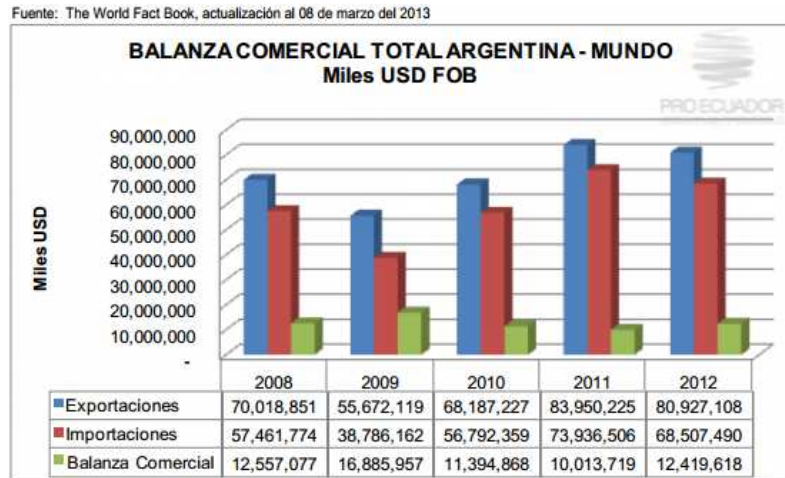
**Fuente:** sitio web

[http://es.wikipedia.org/wiki/Econom%C3%ADa\\_de\\_Argentina#cite\\_note-8](http://es.wikipedia.org/wiki/Econom%C3%ADa_de_Argentina#cite_note-8) -

“Economía de Argentina”

**Elaborado por:** La autora

## Relación comercial Argentina – Mundo.



### Principales sectores productivos

La Argentina dentro de sus principales sectores productivos se destaca los productos agrícolas, la industria de procesamiento de alimentos, vehículos automotores, bienes de consumo duraderos, semillas de girasol, limones, porotos de soja, uvas, maíz, tabaco, maní, té, trigo, ganado, textiles, productos químicos y petroquímicos, imprenta, metalurgia, acero.

#### 2.2.1.1.4. Auditoria de la competencia.

La naturaleza de este proyecto determina para la competencia aquellas empresas dedicadas a la exportación de cojines decorativos, específicamente a Argentina, sin embargo, dentro de la indagación realizada, no se ha encontrado alguna empresa u organización dedicada directamente a esta actividad, por tal razón se tomara referencia a las empresas que exporten alguna variedad de cojín. Bajo este contexto la competencia encontrada es la siguiente:

**Tabla N° 2.4**

### **Empresas ecuatorianas exportadoras de cojines<sup>7</sup>**

<sup>7</sup> Información obtenida del directorio de exportadores de Proecuador : <http://www.proecuador.gob.ec/compradores/directorio-de-exportadores-de-ecuador/>

EMPRESA	DIRECCIÓN	TELEFONO	CIUDAD	PRODUCTO
<b>DELLTEX INDUSTRIAL S.A.</b>	JUAN MONTALVO S/N Y FRANCISCO DE ORELLANA www.grupodelltex.com	+593-2-2891313	Quito	TELAS, COBIJAS, HILOS
<b>TEXTILES TEXSA S.A</b>	TEODORO GÓMEZ DE LA TORRE 1057 Y PUJILI www.textilestexsa.com	+593-2-2611138	Quito	ELABORACIÓN DE HILOS ACRILICOS, LINO Y TELAS DE LINO
<b>TEJIDOS PINTEX S.A.</b>	AV. DE LA PRENSA 0E528 Y PASAJE MANUEL HERRERA www.pintex.com.ec	+593-2-2448334	Quito	TELA, COBERTORES, SABANAS, COJINES, ALMOHADA Y PLUMÓN
<b>SINTOFIL C.A.</b>	CUMBAYÁ-CALLE DEL ESTABLO LOTE 50 Y CALLE DEL CHARRO, STA. LUCÍA ALTA, EDIFICIO SITE CENTER TORRE II OFICINA 109. www.sintofil.com	+593-2-3815471	Cumbayá	TELA DE PUNTO, HILOS

**Elaborado por:** La autora.

#### **2.1.1.1.5. Factores políticos y legales.<sup>8</sup>**

La Constitución argentina, modificada por última vez en 1994 durante el primer mandato del Presidente Carlos Menem, determina la división de poderes. Argentina está organizada institucionalmente como una República representativa

<sup>8</sup> Información obtenida de la Guía Comercial Proecuador Argentina.

y federal. Se divide en 23 provincias, cada una con su propio gobierno, Asamblea legislativa y Constitución; se suma la Capital Federal que se constituye como Ciudad Autónoma, con un Jefe de Gobierno.

La presidenta actual de la Argentina es Cristina Fernández de Kirchner.

Argentina es miembro del MERCOSUR y de ALADI. De igual manera, Argentina tiene suscritos innumerables acuerdos bilaterales con la casi totalidad de los países del mundo. La dirección de Tratados de la Cancillería argentina tiene en su página web la relación completa de los mismos. ([www.cancilleria.gov.ar](http://www.cancilleria.gov.ar)).

En julio de 2004, MERCOSUR aceptó a Venezuela como miembro asociado. Mientras que México fue aceptado como un “país observador” hacia una futura inclusión como miembro asociado.

La relación que mantiene Ecuador con Argentina es recíproca y de gran apertura, en la ciudad de Buenos Aires se realizó este martes 15 de octubre del 2013 la VII Comisión Permanente de Coordinación Política y de Promoción de la Integración Ecuador-Argentina en la cual se analizaron temas de la relación bilateral, poniendo énfasis en los aspectos comerciales, de cooperación, presencia en organismos multilaterales, fortalecimiento del Sistema Interamericano de Derechos Humanos y cooperación en materia de defensa.

#### **2.1.1.1.6. Tecnología imperante**

La ciencia y la tecnología en Argentina constituye un conjunto de políticas, planes y programas llevados a cabo por el Estado, las universidades e institutos nacionales, las empresas, y otros organismos y asociaciones nacionales e internacionales orientadas hacia la investigación, el desarrollo y la innovación (I+D+i) en Argentina, así como las infraestructuras e instalaciones científicas y tecnológicas.<sup>9</sup>

---

<sup>9</sup> Del sitio web: [http://es.wikipedia.org/wiki/Ciencia\\_y\\_tecnolog%C3%ADa\\_en\\_Argentina](http://es.wikipedia.org/wiki/Ciencia_y_tecnolog%C3%ADa_en_Argentina)



Existen organismos dedicados a cubrir estos rubros, dentro de los cuales se resalta:

**FONTAR:** Fondo Tecnológico Argentino, administra recursos de distinto origen, tanto públicos como privados. Financia proyectos de innovación por medio de distintos instrumentos que se implementan por medio del proceso de Convocatorias Públicas o Ventanillas Permanente.

**FONCyT:** Fondo para la Investigación científica y tecnológica: Apoya proyectos y actividades cuya finalidad sea la generación de nuevos conocimientos científicos y tecnológicos desarrollados por investigadores pertenecientes a instituciones públicas y privadas sin fines de lucro en el país.

Ambos fondos dependen de la Agencia Nacional de Promoción Científica y Tecnológica, organismo que depende del Ministerio de Educación, Ciencia y Tecnología, dedicado a la promoción de actividades relacionadas a la ciencia, la tecnología y la innovación productiva.

Los 9,8 millones de líneas fijas, los 72.500 teléfonos públicos, las 62,5 millones de líneas en servicio de móviles y los 12,6 millones de accesos residenciales a internet de banda ancha revelan el impacto en la vida de los argentinos de las herramientas tecnológicas. Según estadísticas del Banco Mundial, Argentina lidera la región en cantidad de usuarios de servicios de internet y telecomunicaciones con 75,1 por ciento (sumando fijos y móviles). Los usuarios llegan al 55,8 por ciento de la población según la entidad internacional y un 47,5 por ciento de los hogares tienen internet, según el mismo informe.<sup>10</sup>

Esta información le sirve a la empresa para promocionar el producto a través del uso del internet, al conocer según los datos que los argentinos usan herramientas tecnológicas para conocer productos procedentes del exterior.

---

<sup>10</sup> Del sitio web: <http://archivo.losandes.com.ar/notas/2014/5/17/argentina-usuarios-internet-telecomunicaciones-786066.asp>

### 2.1.1.2. Microambiente interno (Ecuador)



#### Factores Sociales, Culturales, Económicos

Según el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, la población del Ecuador alcanzará los 15, 774,749 habitantes en el 2013, y se calcula que la densidad demográfica es de 55.6 habitantes por kilómetro cuadrado.<sup>11</sup>

El PIB del Ecuador ha presentado una tendencia creciente, es así como, la tasa de crecimiento promedio anual en el periodo 2007-2012 es del 4.20%. En el 2013, el PIB fue de USD 89,834 millones y el PIB per cápita alcanzó los USD 5,428.

La inflación en el Ecuador registrada en el 2012 fue de 4.27%, manteniéndose más baja que países latinoamericanos como Argentina, Uruguay y Brasil.

La construcción es el principal sector que compone el PIB, representando en el 2011 el 9.90% de participación. Otros sectores importantes incluyen Servicios, comercio al por mayor y menor e Industria Manufacturera.

#### Relación bilateral Ecuador – Argentina.

---

<sup>11</sup> Del sitio web: [www.inec.gob.ec](http://www.inec.gob.ec)

Dentro de los principales productos que se exportan hacia Argentina desde Ecuador tenemos atún y conservas de pescado particularmente estas dos partidas han presentado un crecimiento bastante interesante en el período analizado, seguido de banano, palmito, bombones, caramelos, chocolates, flores entre otros. Los principales productos que Ecuador compra a Argentina son: maíz, aceite de soja, propano, butanos, tubos, medicamentos entre otros<sup>12</sup>

### **Balanza Comercial (Petrolera y No Petrolera) y porcentaje de variación**

En los últimos doce años (2000-2012), Ecuador ha acumulado en sus transacciones comerciales con la Argentina un déficit superior a los US\$ 3,2 mil millones, o sea, un déficit promedio anual de US\$ 266 millones.

<b>BALANZA COMERCIAL ECUADOR - ARGENTINA</b>			
<b>Miles USD FOB</b>			
<b>AÑO</b>	<b>EXPORTACIONES</b>	<b>IMPORTACIONES</b>	<b>BALANZA COMERCIAL</b>
2007	76,418.75	382,973.72	-306,554.97
2008	94,519.17	529,538.51	-435,019.34
2009	99,705.65	461,765.73	-362,060.08
2010	114,297.35	529,177.88	-414,880.53
2011	89,111.27	503,131.44	-414,020.17
2012	105,339.78	442,340.93	-337,001.15
2013*	38,424.19	106,643.70	-68,219.51

\*Datos a febrero de 2013.

Fuente: Banco Central del Ecuador, BCE

Elaboración: Dirección de Inteligencia Comercial e Inversiones, PRO ECUADOR

Entre 2002 y 2012, Ecuador ha aumentado gradualmente su déficit comercial pasando de los US\$ 137 millones en 2002 a US\$ 337 millones en 2012, habiendo alcanzado los US\$ 435 millones deficitarios en 2008. Entre 2002 y 2012, el déficit ecuatoriano frente a la Argentina creció a un promedio anual de 12%.

Tal como lo demuestra el gráfico, Argentina no es uno de los principales mercados de Ecuador, por lo que una vez más se resalta la importancia de este proyecto, al aprovechar la innovación en este nuevo producto, para cambiar esta

<sup>12</sup> De la guía comercial Argentina 2013 de Proecuador.

tendencia y a su vez servir de ejemplo comercial para futuras negociaciones con este país del sur.

## **2.2.2. Análisis De La Industria**

### **2.2.2.1 Antecedentes Generales y Evolución**

Los cojines además de ser un complemento muy cómodo para utilizarlos en el sofá o en las sillas de una casa, son un pequeño-gran detalle a tener en cuenta para decorar el hogar.

La historia de este elemento, tan común en los hogares, se remonta a un antiguo origen en donde incluso tiene que ver con la tradición espiritual del budismo. Según esta tradición el cojín era utilizado por Buda hace 2.500 años.<sup>13</sup>

Originalmente era un cojín relleno de hojas secas. Existen variedades de este cojín ritual: cojín Zazen para los alumnos del Zen, el Zafuton que es una especie de esfera o cojín plano. Tenían un diseño ergonómico que facilitaba la meditación. En oriente los musulmanes lo utilizan recurrentemente como elemento decorativo, se sientan alrededor de una mesa a fumar la shisha (pipa de agua). Los árabes heredaron al idioma español la palabra almohada, sinónimo de cojín o almohadín.<sup>14</sup>

Un almohadón o cojín es una especie de almohada cuadrada y ornamentada rellena con lana, pelo, pluma, fibra de poliéster, tejido sin tejer, o incluso papel rasgado en fragmentos. Puede ser utilizado para sentarse o arrodillarse sobre él o amortiguar la dureza o la oblicuidad de una silla o de un sofá. Los almohadones y las mantas se pueden utilizar de forma temporal en el exterior, para evitar la dureza del suelo. Pueden ser colocados en tumbonas y ser utilizados para prevenir las molestias de la hierba húmeda y de los insectos.

El almohadón es un artículo muy antiguo de mobiliario; los inventarios del contenido de palacios y de grandes casas en la temprana Edad Media hicieron constante mención a ellos. Los almohadones eran entonces a menudo de gran

---

<sup>13</sup> De la noticia presentado en: <http://www.telegrafo.com.ec/tele-mix/item/los-cojines-son-una-alternativa-para-decorar-los-rincones-de-su-casa.html>

<sup>14</sup> Del blog: <http://decojines.blogspot.com/2013/01/historia-y-evolucion.html>

tamaño, con la funda de cuero, y suficientemente firmes como para servir de asiento. Sin embargo, la tendencia de todos los muebles ha sido el empequeñecerse con el tiempo.

A través los siglos la historia del cojín es rica. Su función primera era puramente funcional proporcionando comodidad y suavidad. Posteriormente, el cojín se convirtió en un elemento fundamental de decoración.

En la Edad Media, el cojín ocupaba un lugar importante en los palacios y casas lujosas. En esta época podía servir de asiento, era muy alto y estaba fabricado a partir de piezas de cuero para asegurar una cierta rigidez.

En Francia, el cojín fue también utilizado como asiento para acontecimientos especiales. En Egipto, cuando tenían lugar grandes fiestas, los invitados se sentaban sobre taburetes cubiertos de cojines. Curiosamente, el cojín era también utilizado en el exterior para protegerse de la humedad y de los insectos. En algunos países del norte de África y Oriente Medio, que perpetúan la tradición, el cojín todavía se utiliza como asiento.

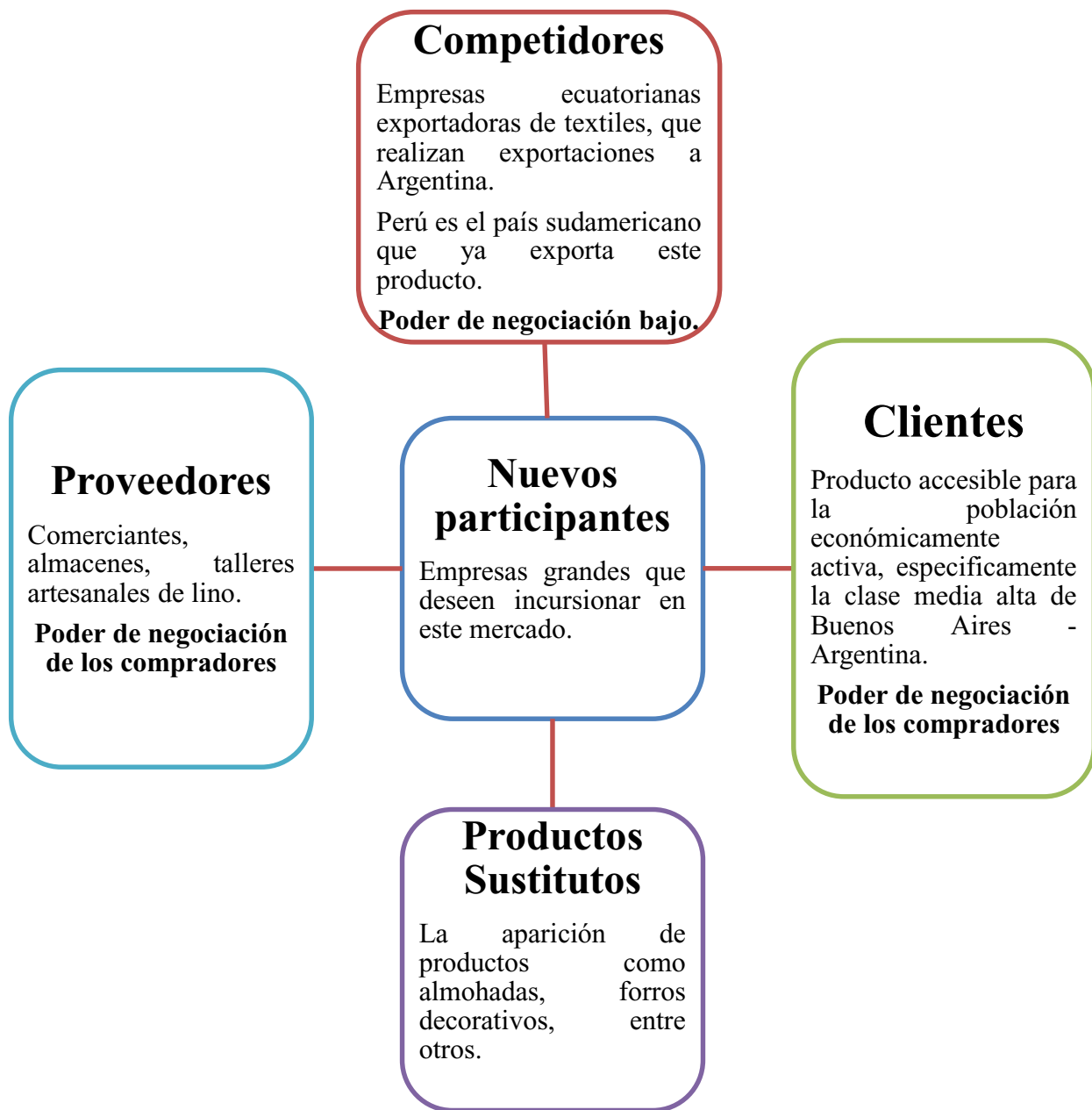
A partir del momento en el que el cojín perdió su función única de asiento, se redujo su tamaño, tal como lo conocemos hoy en día. Conservando no obstante su función de confort, el cojín se ha convertido en un elemento clave de la decoración interior.<sup>15</sup>

#### **2.2.2.2 Análisis estructural del sector industrial, 5 fuerzas de Porter**

La siguiente tabla representa de manera resumida, como se encuentra la industria del cojín decorativo a través del cuadro propuesto por Porter.

---

<sup>15</sup> Del blog: <http://berthahogar.blogspot.com/2013/02/historia-del-cojin.html>



**Elaborado por:** La autora

### 2.2.2.3 Identificación y caracterización de la competencia incluidas sus estrategias.

Al identificar la competencia, se pudo conocer que dentro de las empresas ecuatorianas, no se exporta este producto como tal, esto se debe a que la elaboración de los cojines decorativos aún se da de manera artesanal.

Pese a ello, la principal competencia estaría dentro del mercado peruano, puesto que en este país es el principal producto de exportación en el rubro de

artículos de decoración. Los envíos a diferentes países del mundo aumentaron en 15% durante el primer semestre del año 2014. Según cifras de Aduanas del Perú, el valor de las exportaciones de cojines bordea el millón de dólares al año. Durante el primer semestre de 2014, los envíos sumaron US\$471,886, un 15% más respecto de similar periodo del año pasado. Actualmente existen cerca de 30 compañías que se dedican a la exportación de cojines artesanales.<sup>16</sup>

#### **2.2.2.4 Identificación y caracterización de la demanda.**

**Tabla N° 2.5**

<b>Buenos Aires (Ciudad Autónoma de Buenos Aires)</b>
<b>Población total:</b> 2,890,151 hab
<b>Superficie:</b> 202 km <sup>2</sup>
<b>Densidad:</b> 14307.68 hab/km <sup>2</sup>
<b>Zona Horaria:</b> CET (UTC-3)
<b>Coordenadas:</b> 34°35'59"S 58°22'55"O

**Elaborado por:** La autora

La demanda está dada por la población de Buenos Aires, que es el mercado escogido para los cojines decorativos, del cual se considera a la población económicamente activa y de clase media alta de este sector.

Según el último censo celebrado en Argentina en el año 2010, muestra que la clase media alta está compuesta por el 16% de los habitantes, lo que conformaría el nicho de mercado para el producto a exportar.<sup>17</sup>

#### **2.2.3 Análisis Foda**

<sup>16</sup> Del sitio web: <http://peru21.pe/emprendedores/attractivo-y-confort-cojines-artesanales-2046397>

<sup>17</sup> Del sitio web: [http://www.censo2010.indec.gov.ar/resultadosdefinitivos\\_totalpais.asp](http://www.censo2010.indec.gov.ar/resultadosdefinitivos_totalpais.asp)

**Tabla N° 2.6**

<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mercado con posibilidades económicas de adquirir un producto de estas características.</li> <li>• Canales informáticos de comercialización (Internet).</li> <li>• Buenas relaciones comerciales entre Ecuador – Argentina.</li> <li>• Buena demanda del mercado escogido, en cuanto a decoración de hogar se refiere.</li> <li>• Ser la empresa pionera al realizar la exportación directa de cojines decorativos hacia Argentina.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ingresos de productos sustitutos a bajos costos.</li> <li>• Cargas fiscales pesadas por el alto valor agregado del producto.</li> <li>• Cambio en las políticas impositivas</li> <li>• Escasez de mano de obra calificada</li> <li>• Ingreso de productos terminados no formalizados.</li> </ul>

**Elaborado por:** La autora

**Tabla N° 2.7**

**Análisis frente interno (fortalezas y debilidades)**

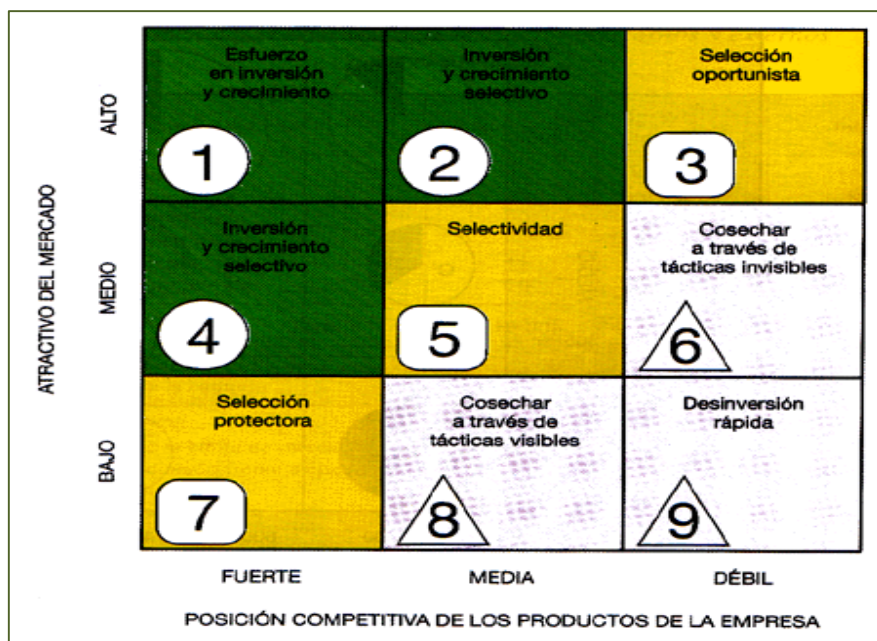
<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diseños exclusivos que permiten tener una ventaja competitiva y así diferenciarse en el mercado.</li> <li>• Gran capacidad de desarrollo del producto.</li> <li>• Capacitación interna del personal.</li> <li>• Capacidad de influir e interpretar tendencias en la moda.</li> <li>• Buena gestión logística de abastecimiento y embalaje.</li> <li>• Celeridad en la exportación.</li> <li>• Perfeccionamiento en el nicho de mercado en el cual se va a trabajar.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Acotado volumen de producción para satisfacer grandes demandas internacionales.</li> <li>• Dificultades económicas para incorporar tecnología de punta.</li> <li>• Elevados costos unitarios de producción.</li> <li>• Personal reducido.</li> </ul>

**Elaborado por:** La autora



## 2.2.4 Viabilidad estratégica de invertir: Matriz Atractividad (oportunidades)/competitividad (fortalezas)

La exportación de los cojines decorativos de lino es una actividad con visión de grandes posibilidades de desarrollo, puesto que Ecuador posee gran capacidad de obtención de la materia prima y su producción interna se da en menor escala y aun de manera artesanal, lo cual es visto como beneficioso para lograr darle el valor agregado a este producto y poder internacionalizarlo y con ello satisfacer la demanda internacional casi en su totalidad.



**Selección oportunista.** El producto podría llegar a ser el futuro líder en el mercado argentino dado el nivel de atractivo del mercado, se trata de catalogar adecuadamente el producto según un conjunto de criterios a fin de establecer prioridades, en la distribución de los recursos entre los elementos que forman la cartera, una de las principales funciones de la dirección es determinar cuánto dinero, materiales, etc. deben ser asignados y distribuidos para asegurar la supervivencia y el aumento del crecimiento de la empresa.

## **2.3. Planteamiento Estratégico**

### **2.3.1 Visión y Misión**

Creaciones ALEMAY S.A. cuenta con una misión y visión basada en la sostenibilidad de los recursos naturales, la calidad y capacidad para poner en práctica los principios éticos y de responsabilidad social.

#### **2.3.1.1. Visión**

“Para el 2019 ser la empresa pionera y líder en la elaboración y exportación de cojines decorativos, con procesos artesanales que se conjuguen con la utilización de tecnología que permita ofrecer un producto reconocido a nivel internacional por la calidad y diseño”

#### **2.3.1.2. Misión**

“Somos una empresa que contribuye al desarrollo económico y social de nuestro país, a través de la elaboración y exportación de cojines decorativos, cuya comercialización es precisa y a tiempo, presentando un producto caracterizado por su calidad, diseño y precios justos, y siendo reconocidos por nuestro liderazgo e innovación a nivel internacional, cumpliendo así con las expectativas de nuestros clientes”

### **2.3.2. Objetivos Estratégicos**

- Lograr que la empresa sea sólida, competente y comprometida con la implementación de sistemas certificados y normas adecuadas para la elaboración de cojines decorativos.
- Preservar y proteger el medio ambiente a través del desarrollo sostenible en todas las etapas involucradas en el proceso productivo.
- Cumplir con los diferentes requisitos sanitarios, fitosanitarios y de calidad que demande el país al cual se pretenda ingresar.
- Garantizar un producto con altos índices de calidad capaz de satisfacer las exigencias de los diferentes mercados.

→ Desarrollar y capacitar al personal de cada una de las áreas de la empresa, potenciando los valores de profesionalismo, calidad y servicio.

### **2.3.2.1. Financieros: volumen, estabilidad, rentabilidad**

Los objetivos financieros están basados en el plan financiero que se realizara en el capítulo cinco de este proyecto.

### **2.3.3. Estrategias**

#### **2.3.3.1. Cartera de Productos**

Creaciones “ALEMAY” presenta a sus clientes una amplia cartera de productos, en cuanto a diseños, colores, tamaños y técnicas de elaboración y presentación de cojines decorativos a base de lino.

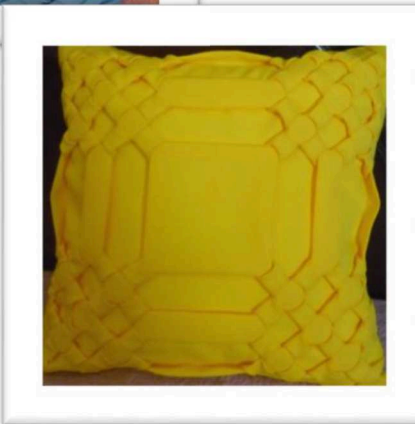
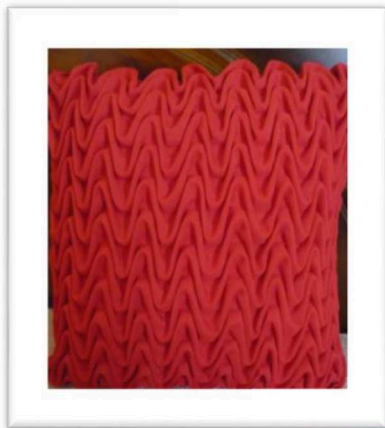
El producto esencialmente va dirigido para la sección sala de los hogares, no obstante, también se incursiona en diseños que pueden ser incluidos en los dormitorios y a la vez, considerarse como una nueva opción de regalo diferente a lo tradicional, así tenemos:



**Cojines para las cunas de los bebés, en técnicas de drapeado, capitoné, y smock canadiense**

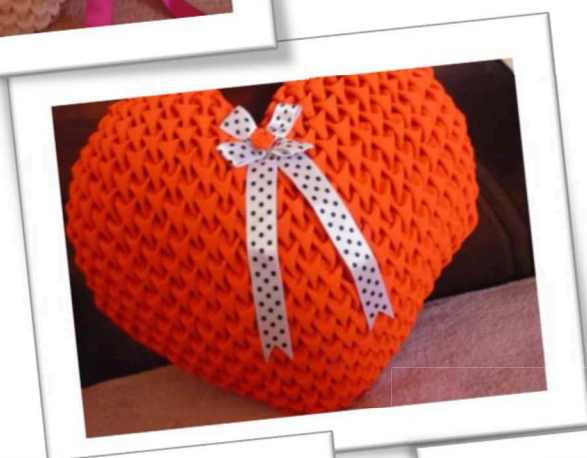
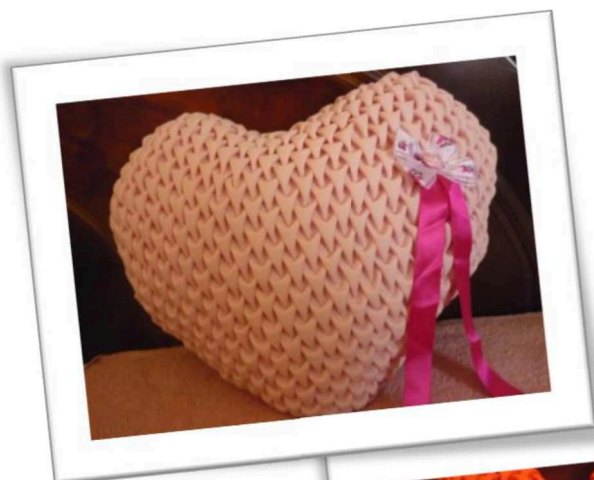


**Cojines para el dormitorio de las señoritas**



**Diversidad de colores y diseños para muebles de sala**

**Detalles que enamoran**







### 2.3.3.2 Matriz BCG.

Los cojines decorativos de lino son catalogados como un producto interrogante puesto que es nuevo internacionalmente y no tiene participación aun en el mercado argentino, pese a ello, las diversas estrategias que se aplicaran es este proyecto tienen como objetivo convertirlo en un producto estrella.

#### 2.3.3.2. Estrategias Genéricas de desarrollo: liderazgo en costo, diferenciación, enfoque o segmentación en costo, enfoque o segmentación en valor.

La estrategia más idónea al ser este un producto interrogante es el enfoque o alta segmentación, enfocándose sobre un grupo de compradores en particular, esto se refiere al nicho de mercado seleccionado con anterioridad, por lo que una vez segmentado el mismo, se buscara estrategias adicionales y en tal caso se puede aplicar liderazgo en costos, logrando una fuerte atención administrativa al control de costos para alcanzar los fines propuestos.

### **2.3.3.3. Estrategias de crecimiento**

Debido a las características específicas de la empresa, y luego de analizar las estrategias posibles a poner en práctica se considerará las estrategias de penetración de mercado actual. La elección de estas estrategias de crecimiento intensivo se fundamenta en que la empresa por estar en proceso de creación no está en capacidad de invertir recursos económicos para crear nuevos mercados, ni introducir nuevos productos en él, por lo tanto la mejor alternativa es aprovechar al máximo su mercado meta que a futuro se prevé atacar.

### **2.3.3.4. Estrategias Competitivas: líder, retador, seguidor, especialista (nichos de mercado)**

Para efectos de lo que la empresa requiere, se optara por seguir la estrategia competitiva denominada especialista (nichos de mercados), la empresa se interesara por uno o varios segmentos y no por la totalidad del mercado, con estas características y estrategias a seguir, se asegurara que la empresa, entre al mercado argentino sin tener temor a la competencia, pues el fin que la misma busca es asentar su producto, por ende, cualquier intento de ir contra los objetivos de la empresa, se debe de resolver aplicando esta estrategia.

### **2.2.3.5. Estrategias de Desarrollo Internacional: ampliar la demanda potencial, diversificar el riesgo comercial, alargar el ciclo de vida del producto/industria, protegerse de la competencia, reducir sus costes de aprovisionamiento y de producción**

Al ser la empresa nueva en el mercado local, y por lo tanto es su primer proceso de internacionalización, el alargar el ciclo de vida del producto, es la estrategia de desarrollo internacional escogida, con ello se busca aprovechar las condiciones que el mercado presente para subsistir en él, permitiéndose de esta manera, controlar el tiempo y cumplir los objetivos planteados dentro de este proyecto.

### **2.3.4. Sistema De Valores**

#### **2.3.4.1. Valores finales**

Dentro de los valores que promociona la empresa se detalla:

- Liderazgo
- Agregar valor
- Calidad
- Respeto

#### **Valores operacionales**

- Legalidad
- Integridad
- Innovación
- Integración
- Eficiencia
- Dinamismo
- Servicio



# CAPÍTULO III

## **3. Plan Comercial.**

### **3.1. Objetivos del Capitulo**

Elaborar un plan comercial que determine las estrategias del marketing mix para ingresar con éxito al mercado argentino.

### **3.2. Análisis del mercado de referencia.**

Rentabilidad, diversificación productiva, dinamismo e innovación se combinan en Argentina para ofrecer una amplia gama de posibilidades de INVERSIÓN en sectores con gran potencial de crecimiento global. Acceso privilegiado a un amplio mercado y alta integración a las cadenas globales de valor. Trabajadores altamente calificados, recursos naturales abundantes y diversos, tradición tecnológica e industrial y una moderna infraestructura configuran una plataforma productiva fuertemente competitiva.<sup>18</sup>

Argentina es un mercado altamente competitivo, donde sus habitantes, degustan de productos que logren brindar aspectos positivos dentro de su diario vivir, es así, como es notorio, a través de los indicadores económicos de este país, la importación de textiles de diversas partes del mundo hacia el territorio argentino, si bien la cultura de los cojines decorativos, es relativamente nueva y poco comercializada en este país, la tendencia por los artículos decorativos para el hogar, es alta, por lo que se prevé un excelente mercado para exportar el producto.

#### **3.2.1. Tipo y estructura del mercado**

El tipo de mercado que existe en Argentina, es de competencia perfecta y específicamente la ciudad de Buenos Aires, es cuna de grandes supermercados donde se comercializa tanto productos nacionales como importados, aunque la cultura argentina es muy competitiva, los mercados de barrios no son común

---

<sup>18</sup> Del sitio web: <http://www.inversiones.gov.ar/es/por-que-argentina>

dentro de este país, por lo que sus habitantes se han acostumbrado a encontrar sus productos en las cadenas de supermercados que se encuentran a nivel nacional.

### 3.2.2. Análisis de Identificación y análisis de segmentos de mercado objetivos.

El mercado meta es la ciudad de Buenos Aires en la Argentina, y este se encuentra segmentado de acorde a la población económicamente activa que oscila entre los 20 a 60 años de edad.

Según la Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INDEC), la ciudad de Buenos Aires cuenta según el censo realizado en el 2010, con 2'890.151 habitantes, dato que sirve para segmentar el mercado de la siguiente manera.

**Tabla N° 3.1**

#### Segmentación del mercado objetivo

Sociodemográficos	Socioeconómicos
Edad = <b>20 – 60 años (P.E.A)</b> <b>1'011.552 (Buenos Aires)</b>	<b>Nivel Clase social =</b> Media 7000 ARS (€830) – alta 15000 ARS (€2000) <sup>19</sup>
Sexo = <b>Masculino y Femenino</b>	<b>Nivel de consumo=</b> Medio - Alto

**Elaborado por:** La autora

En la tabla se toma como mercado objetivo, aquella población perteneciente a la P.E.A argentina que está entre los 20 a 60 años y que pertenece a la clase media y alta, que se categoriza de acuerdo al nivel de salario, sin restricción de género, y que dan como resultado 1'011.552 habitantes en la ciudad de Buenos Aires.

### 3.2.3 Identificación y análisis de la competencia directa

Tal como se lo describió en el capítulo dos, de este plan de negocios, el país no registra rubros por exportación de cojines decorativos de lino hacia territorio argentino, considerándose este producto totalmente nuevo en Argentina, aunque de igual manera Perú, es el principal exportador de textiles decorativos, en gran parte este es realizado con tela distinta al lino.

<sup>19</sup> Información obtenida de la web: [www.datosmacro.com/smi/argentina](http://www.datosmacro.com/smi/argentina)

Bajo este contexto, se hizo necesario indagar sobre el volumen de exportación de productos textiles hacia territorio argentino, y según los datos presentados por la Asociación de Industriales textiles del Ecuador, Argentina representa el 1,1 % del total de exportaciones pertenecientes al sector textil ecuatoriano, siendo un mercado poco comercializado, y teniendo como la mayoría de productos, aquellos relativos a la seda y al algodón.

De esta manera, es poco asertivo describir la competencia directa de Ecuador, para los cojines decorativos de lino, quedando asentado el producto como nuevo para efectos del presente plan de negocio.

### **3.2.4 Factores Críticos de Éxito y Ventajas Competitivas a Desarrollar**

Ratificar la existencia de una necesidad insatisfecha en el mercado o la posibilidad de brindar un mejor servicio que el que ofrecen los competidores existentes en el mercado, es la principal ventaja competitiva que la empresa debe desarrollar.

El liderazgo y coordinación de la empresa será importante dentro del mercado argentino, para obtener éxito se debe tener la capacidad para negociar y mantener un conjunto básico de relaciones que proporción un beneficio mutuo. De acorde a esto son indispensables los siguientes factores críticos de éxito:

- Identificar las mejores formas de acercar el producto al cliente como cuando, porque, donde, precio, producto, promoción, plaza postventa, y actitudes frente al producto y frente a la competencia.
- Identificar el suministro de los insumos en el sector específico como productos, condiciones de venta, volúmenes, calidad, ubicación, clientes, medios de distribución, tiempos de entrega.
- Garantizar una correcta cadena de valor que asegure la calidad del producto, desde su recepción como materia prima hasta el producto terminado.

- Asegurar la calidad y durabilidad de los cojines decorativos durante el proceso de embalaje.
- Generar contratos de distribución del producto en base a largos períodos.

### **3.3 Plan Comercial.**

#### **3.3.1. Objetivos del Plan Comercial**

Diseñar e implementar las estrategias del marketing mix, para ingresar al mercado argentino, específicamente a la ciudad de Buenos Aires.

#### **3.3.2 Mix De Marketing**

Para logra posicionar los cojines decorativos de lino en la ciudad de Buenos Aires, en necesario detallar y aplicar las estrategias del marketing mix, compuesta por el producto, precio, playa y promoción, conjuntamente a este análisis se identifica las necesidades y posibles soluciones para cada uno de los componentes mencionados.

##### **3.3.2.1. Estrategia de Producto**

El producto a exportar son cojines decorativos de lino, detallando en los siguientes puntos los pasos para llegar al producto ya terminado.

###### **3.3.2.1.1. Adaptación o modificación requerida.**

El lino es una fibra natural de origen vegetal como el algodón, es la fibra textil más antigua que se conoce y la primera en ser utilizada en la industria textil. En el presente plan de negocio se utiliza el lino para elaborar los cojines.

La fibra preparada para hilar tiene un color blanquecino, rubio, tostado o gris claro acerado según su procedencia y calidad. Al igual que el algodón, el lino tiene una gran capacidad para absorber los colores. Se puede encontrar en el

mercado una enorme variedad de hilados de lino en un abanico de colores y texturas.

Al tener el lino, se procede a fabricar las diversas fundas para los cojines decorativos, según las especificaciones de la empresa o si existiese algún pedido especial de diseño por parte de algún cliente.

#### **3.3.2.1.2. Atributos y Beneficios del Producto.**

El lino presenta una serie de atributos y beneficios para catalogar a los cojines como un producto de excelente calidad, donde se resalta lo siguiente:

- El lino, al igual que el algodón, se compone principalmente de celulosa. Es capaz de absorber hasta un 20% de agua sin que por ello llegue a adquirir un tacto húmedo.
- Los tejidos de lino no amarillean con el tiempo y con cada lavado se vuelven más suaves y blancos.
- Los tejidos de lino son higiénicos por la capacidad de sus fibras de eliminar la actividad de la microflora patógena. O sea, anula la proliferación de las bacterias de nuestra piel, como por ejemplo las bacterias que hacen que nuestro sudor huelva a cualquier cosa menos a flores.
- Al igual que el algodón el lino es un excelente conductor del calor, lo que lo hace especialmente apto para prendas veraniegas o para zonas donde el clima es especialmente cálido. Este tejido tiene la particularidad de ser higroscópico, es decir, absorbe la humedad sin adherirse al cuerpo. Por lo que se seca rápidamente y transmite una sensación de frescor y confort.
- El lino es una fibra de gran resistencia, es casi tres veces más fuerte que el algodón, rígido y fresco al tacto, altamente resistente a las manchas y de lavado fácil, aunque tiene tendencia a arrugarse ya que sus fibras carecen de elasticidad.

Como se expresa en los párrafos precedentes, el lino posee características idóneas para convertirse en un artículo decorativo del hogar de excelente calidad.

### **3.3.2.1.3. Componentes Centrales del Producto.**

El componente central del producto, es el lino, esto debido a que la cobertura que forma el cojín decorativo es en base a este textil. De igual manera para el relleno se utiliza plumón que es parecido al algodón, lo cual le da la textura y forma al producto, adicional para el proceso de costura se utiliza hilos ecuatorianos de acuerdo al color que presente el cojín.

### **3.3.2.1.4. Componentes del Envase.**

Los cojines decorativos de lino, para efectos de exportación se encuentran envasados en bolsas de pvc transparente especiales proporcionadas por la empresa Alibaba S.A., ubicada en la ciudad de Guayaquil, la cual proporciona anti humedad lo que permite que el cojín llegue en perfectas condiciones.



### **3.3.2.1.5. Estrategia de Marca**

La marca del producto, es relativo al nombre de la empresa, es decir, los cojines decorativos de lino se llamaran ALEMAY.

### **3. 3.2.2. Auditoria y Estrategia de precio**

ALEMAY, al ser una empresa nueva en el mercado tomara como referencia los siguientes puntos para determinar el precio de exportación.

### **3.3.2.2.1. Términos de Venta.**

Para efectos del presente plan de negocios, es necesario considerar que la empresa ALEMAY, es nueva en el mercado y esta será su primera experiencia internacional, por lo que según la indagación realizada por parte de la autora, se comprobó que el termino de venta idóneo para la exportación de los cojines decorativos de lino hacia tierras argentinas es el incoterm FOB, el cual indica que el vendedor entrega todas las obligaciones al comprador cuando las mercancías sobrepasan la borda del buque en el puerto convenido.

### **3.3.2.2.2. Partida Arancelaria.**

Para la partida arancelaria se toma como referencia lo expreso en:

#### **Sección XX**

**Capítulo 94:** Muebles; mobiliario medicoquirúrgico; artículos de cama y similares; aparatos de alumbrado no expresados ni comprendidos en otra parte; anuncios, letreros y placas.

**94.04** Somieres; artículos de cama y artículos similares (por ejemplo: colchones, cubrepiés, edredones, **cojines**, pufes, almohadas), bien con muelles (resortes), bien rellenos o guarnecidos interiormente con cualquier material incluido el caucho.

**94.04.90.10** Rellenos de plumas o plumón.

### **3.3.2.2.3. Comparativo de Precios con la Competencia.**

A lo largo del plan de negocios se ha detallado que los cojines decorativos de lino es un producto nuevo dentro de las exportaciones ecuatorianas, por lo que no se ha encontrado información alguna de empresa que comercialice este producto en Argentina, sin embargo para tener referencia, se optó por investigar precios de la competencia de empresas extranjeras que negocien en Buenos Aires.

Quedando la siguiente tabla comparativa de precios:

**Tabla N° 3.2**

**Comparativo de precios con la competencia.<sup>20</sup>**

<b>Razón Social y contacto</b>	<b>Descripción del producto</b>	<b>Precio FOB unitario</b>
SUMA Q QARA E.I.R.L <a href="http://www.sumaqqara.com">www.sumaqqara.com</a> Ayacucho, Perú	Accesorios decorativos y del hogar en cuero y textil	\$ 22.50
ROYAL KNIT <a href="http://www.rkperu.com">www.rkperu.com</a> Lima, Perú	Textil del hogar, textil plano (accesorios)	\$21.35
WAYRA ANDES TEXTILES PERÚ SAC <a href="http://www.wayraperu.com">www.wayraperu.com</a> Miraflores, Lima, Perú	Accesorios textiles para el hogar, carteras y correas.	\$23.15

**Elaborado por:** La autora.

**3.3.2.2.4. Impacto del Tipo de Cambio en la Fijación del Precio**

La moneda oficial de Argentina es el peso argentino (ARS), que tiene un valor actual en relación a dólar estadounidense vigente en territorio ecuatoriano (USD) de 1 USD = 8,51 ARS.

El dólar en Argentina muestra desde hace unos días una fuerte tendencia al alza. El dólar oficial cotizó ayer a 8,51 pesos, subiendo 13% en un solo día. Dada esta situación y la continua devaluación del peso argentino la autora opto que para

<sup>20</sup> Información obtenida de la página web de la aduana peruana:  
[http://www.siicex.gob.pe/siicex/resources/sectoresproductivos/\\_\\_\\_Informe%20de%20Valor%20Heim%20Textil%202013.pdf](http://www.siicex.gob.pe/siicex/resources/sectoresproductivos/___Informe%20de%20Valor%20Heim%20Textil%202013.pdf)



la negociación en este país, se las realizara a través del dólar estadounidense, que es la moneda común para este tipo de transacciones internacionales.

### 3.3.2.2.5. Fijación del precio de venta unitario (De exportación).

Para la fijación de precios de venta unitario se considerara de acuerdo al término de venta ya planteado, en este caso es el incoterm FOB, pero considerando los costos fijos y variables unitarios y el margen de utilidades para la empresa ALEMAY, de igual manera los costos referenciales de las compañías dedicadas a esta actividad detalladas en los puntos anteriores de este plan de negocios.

### 3.3.2.2.6. Costo Total Unitario

Considerando los parámetros expresados en el punto anterior, se detallan los rubros considerados para el cálculo del costo total unitario, y que se expresan en la siguiente tabla:

<b>Costo de Exportación</b>	<b>U(Por cojín)</b>
MATERIA PRIMA	\$ 2,00
COSTO DE PRODUCCION	\$ 6,00
GASTOS INDIRECTOS	\$ 10,00
Costo Certificado de Origen	\$ 0,03
Costo Certificado fitosanitario u otros	\$ 0,03
Costo del Marketing del producto	
Marcas, Rótulos Especiales	\$ 0,38
Sunchos, Pallets	\$ 0,55
COSTO PRODUCTO	\$ 18,99
Transporte Interno	\$ 2,03
Gastos Afianzado de Aduanas	\$ 0,41
Gastos Varios	\$ 0,41
UTILIDAD EMPRESARIAL	\$ 0,57
SEGUROS	\$ 0,38

COSTO FINANCIERO	\$ 0,19
GASTOS MANIP. DESTINO	\$ 0,16
COSTOS ADUANA DESTINO	\$ 1,62
TRANSP. INTERNO DESTINO	\$ 0,24
<b>COSTO UNITARIO TOTAL EXPORTACION</b>	<b>\$ 25,00</b>

**Elaborado por:** La autora.

### 3.3.2.2.7. Costos Logísticos.

Los diversos costos logísticos para realizar la exportación hacia Buenos Aires – Argentina, se detallan en la siguiente tabla, considerando que el término de venta utilizado es el FOB, por ende, los costos son relativos a ese incoterm.

**Tabla N° 3.3**  
**Costos logísticos.**

EMPRESA	DETALLE DEL SERVICIO REQUERIDO	COSTO
<b>Transpoint.</b>	Transporte interno de la carga desde la ciudad de Manta, hasta el puerto de Guayaquil.	\$350.00
<b>Contecon</b>	Dentro del puerto de Guayaquil, esta empresa realiza la recepción del contenedor y lo ubica dentro del buque	\$90.00
<b>Certificado de origen</b>		\$10.00
<b>Certificado sanitario</b>		\$25.00
<b>Antinarcóticos</b>		\$202.00
<b>Agente de aduanas</b>		\$67.20
<b>Envió DHL</b>		\$45.90
<b>TOTAL</b>		<b>\$890,10</b>

**Elaborado por:** La autora

### **3.3.2.2.8. Métodos de Cobro Internacional**

De todos los métodos de cobro internacional existente, se consideró utilizar para la negociación, las cartas de crédito con plazos de hasta 30 días, esto aprovechando la característica que a través de este método se utiliza a los bancos de cada país como intermediarios para efectuar el cobro.

### **3.3.2.3. Estrategia de Distribución**

ALEMAY, ha considerado realizar la comercialización de los cojines decorativos de lino, a través de uno de los supermercados más grande de Buenos Aires, conocido como JUMBO.

#### **3.3.2.3.1. Modo de Transporte.**

ALEMAY, opta por utilizar el modo de transporte marítimo, debido a los precios diferenciales que existen en comparación con el transporte aéreo, al realizar la investigación, la autora considera el uso de un transporte terrestre, para llevar la mercancía desde la ciudad de Manta, hacia el puerto de Guayaquil para su posterior estiba en el buque seleccionado con destino a Buenos Aires.

#### **3.3.2.3.2. Puerto de origen y destino.**

El puerto de origen se encuentra en territorio ecuatoriano, específicamente la ciudad de Guayaquil, considerado como el principal puerto del país, manejando el 90 % de la carga contenedora del Ecuador.

El destino es el puerto de Buenos Aires es el principal puerto de la Argentina, operado por la Administración General de Puertos Sociedad del Estado. Es uno de los principales puertos marítimos para las cargas procedentes del interior del país. Es considerado el cuarto mejor puerto de América Latina y el Caribe, debido a su moderna infraestructura y capacidad de carga.

#### **3.3.2.3.3. Tipos de regulaciones de marcas y etiquetas.**

La siguiente información es tomada del REGLAMENTO TÉCNICO MERCOSUR SOBRE ETIQUETADO DE PRODUCTOS TEXTILES

Los productos textiles de procedencia nacional o extranjera destinados a la comercialización deberán presentar obligatoriamente las siguientes informaciones:

→ Nombre o razón social o marca registrada en el organismo competente del país de consumo e identificación fiscal del fabricante nacional o del importador, o de quien impone su marca exclusiva o razón social, o de quien posea licencia de uso de una marca, según el caso.

Se entiende como “identificación fiscal” los registros tributarios de personas jurídicas o físicas, de acuerdo con las legislaciones vigentes de los Estados Partes.

País de origen. No serán aceptadas solamente designaciones a través de bloques económicos ni indicaciones por banderas de países.

- Nombre de las fibras textiles o filamentos textiles y su contenido expresado en porcentaje en masa.
- Tratamiento de cuidado para la conservación del producto textil.
- Una indicación del talle o dimensión, según corresponda.

Todos los alimentos empacados deben indicar la siguiente información en la etiqueta, la cual debe estar de manera visible en el conjunto del envase: nombre (descripción del producto); país de origen; pureza o descripción de las materias primas mezcladas en el producto; así como su peso neto el que se deberá indicar usando unidades del sistema métrico.

Las etiquetas de todos los productos comercializados en la Argentina deben estar en español a excepción de palabras que no tengan equivalencia en el idioma castellano. Los productos importados podrán conservar la etiqueta original del país en su idioma, pero deberán tener una etiqueta pegada en español con la información indicada en párrafos anteriores.

Algunos productos que deben cumplir requisitos especiales de etiquetado, incluyen frutas, **textiles y confecciones**, sombreros, guantes, calzado, muebles, artículos de limpieza, juguetes, productos de papel y fertilizantes.

Las etiquetas de confecciones deben indicar los porcentajes de los materiales utilizados en la elaboración, el país de origen, y el nombre del importador. Para la maquinaria, el etiquetado requerido se debe mostrar en un lugar visible preferiblemente con una placa de metal atornillada o soldada.


#### **3.3.2.3.4. Tipo de embalaje requerido**

El embalaje requerido para los cojines decorativos de lino, consta de una funda de plástico pvc para el producto, el cual se embalará en cajas de cartón corrugado de 6 unidades cada uno.



#### **3.3.2.3.5. Tipo de contenedor o medio de Transporte.**

El contenedor a emplear para la exportación de los cojines decorativos de lino es el Dry Van Seco de 40 pies.

<b>Contenedor Dry-Van 40' High Cube</b> VACIO 3.880 Kg MÁX 32.500 Kg				
	LONGITUD L	ANCHURA W	ALTURA H	VOLUMEN
Interno	12.032 mm	2.350 mm	2.697 mm	76 m <sup>3</sup>
Puertas abiertas	-	2.340 mm	2.577 mm	

### 3.3.2.3.6. Documentación Requerida

La siguiente información fue proporcionada por Proecuador, en su guía comercial Argentina 2014, y detalla los documentos requeridos para realizar una exportación hacia Buenos Aires – Argentina.

Algunas de las formalidades previas a la presentación de la declaración de mercancías ante la Aduana desarrolladas por el importador de bienes son:

Obtención de autorización para importar (En Argentina sólo se exige cuando se trata de mercancías cuya importación está sometida a ciertas restricciones);

Inscripción en un registro de importadores (En Argentina, se requiere que el importador se encuentre previamente inscripto en un registro de importadores)

Cumplimiento de los demás requisitos exigidos por cada legislación o para cada producto. Dependiendo de su naturaleza, la importación de algunos productos puede estar prohibida en el país, verse sujeta a cupos, o pudiendo quedarse sometida al cumplimiento de autorización expresa, inscripción ante alguna entidad, registro sanitario entre otros.

El transportista o su agente deben desarrollar:

- Introducción de las mercancías en el territorio aduanero.
- Presentación de las mercancías en la Aduana.
- Descarga e ingreso en depósito temporal.

Los documentos más usuales utilizados en la práctica del comercio exterior son:

**Oferta cotización** Generalmente presentada por el exportador al importador con descripción de las características del producto acompañado de muestras, folletos con fotos.

**Orden de Compra** En base a la información de la Oferta-Cotización, el Importador ejecuta su Orden de Compra solicitando la Factura pro-forma.

**Factura Proforma** Documento enviado por el exportador al importador donde se da a conocer, con antelación a la facturación, las siguientes características de la mercadería:

- Cantidad y descripción;
- Precio unitario y precio total;
- Tipo de cotización (Incoterm);
- Forma e instrumento de pago;
- Forma de envío y fecha de entrega;
- Validez de sus términos;

También se incluyen datos como:

- Nombre, dirección y teléfono del exportador
- Número de factura proforma
- Datos del importador
- Fecha y lugar de emisión
- Firma del exportador

**Carta de Crédito** Emitida por el Banco Emisor (banco del importador) que es responsable por enviar las condiciones al Banco Corresponsal (banco del

exportador) quien repasa la condiciones de compra al exportador. Generalmente la Carta de Crédito contiene:

- Condiciones de compra
- Fechas
- Disposición de bodega
- Documentos exigidos

**Factura comercial** Documento que se toma como base para el valor de la transacción. La factura comercial debe estar en idioma español, siendo un original acompañado de tres copias, declarando "Factura Original" y firmada a mano por la autoridad responsable de la empresa, aclarando su nombre y cargo.

**El Certificado de Origen** Requerido por el gobierno argentino en el caso de ciertos productos como textiles y calzados, independientemente de su origen. Las resoluciones MEOSP 763/1996 y MEOSP 381/1966 regulan la metodología de certificación de origen de las importaciones. También presentado ante la Aduana argentina en determinadas circunstancias.

#### **3.3.2.3.7. Exigencias de seguro.**

ALEMAY, no cubre las exigencias de seguro, puesto que como se ha descrito el incoterm a utilizar es el FOB, dejando esta responsabilidad al comprador.

#### **3.3.2.3.8. Tipos de Requisitos Sanitarios y Fitosanitarios.**

El Acuerdo sobre obstáculos técnicos al comercio, incluido en la legislación argentina por la Ley 24.425 tiene como objeto asegurar que los reglamentos técnicos y las normas, incluidos los requisitos de envase y embalaje, marcado y etiquetado no constituyan un medio de discriminación arbitrario.

Para la exportación de cojines decorativos de lino, no se detalla algún tipo de requisito sanitario y fitosanitario, por lo que solo se hará referencia sobre las condicionantes para el etiquetado expresado en los puntos anteriores.



### **3.3.2.3.9. Proveedores de servicios al comercio exterior requeridos**

Para el servicio de transporte interno de la carga pesada desde la ciudad de Manta, hasta el puerto de Guayaquil, se requerirá de la empresa TRANSPORT, una vez se ha dado la negociación con el supermercado JUMBO en la ciudad de Buenos Aires, se optará por enviar el contenedor vía marítima a través de la línea naviera MSC ECUADOR, cuyo tiempo de tránsito es de 18 A 21 días. De igual manera otro proveedor de servicios al comercio exterior en un agente de aduana del cual se lo contratara de acuerdo a la negociación que se realice.

### **3.3.2.4. Estrategia de Promoción.**

#### **3.3.2.4.1. Concepto de Posicionamiento.**

El Posicionamiento, se puede definir como la imagen percibida por los consumidores de la compañía en relación con la competencia. En tal caso se pretende posicionar a la empresa ALEMAY, en la ciudad de Buenos Aires – Argentina, por medio de una estrategia de atributos, dando a conocer los beneficios que presentan los cojines decorativos de lino y porque estos ayudaran de manera significativa al ornato del hogar.

#### **3.3.2.4.2. Concepto de eslogan.**

La frase que identifica los cojines decorativos de lino, de la empresa ALEMAY, es:

**“Creaciones ALEMAY, cojines decorativos para tu lugar especial”**



#### **3.3.2.4.3. Estrategia de Mix de Publicidad**

ALEMAY, hará uso de las herramientas tecnológicas de la actualidad, con la creación de una página web, que permita interactuar por medio de blogs, con los consumidores argentinos, se realizara encuestas de satisfacción mensuales para medir el grado de aceptación del producto en la ciudad de Buenos Aires, de igual manera, se usara las redes sociales y se promocionara por videos alusivos a la decoración de hogar con los cojines decorativos de lino.

#### **3.3.2.4.4. Estrategia de promociones de venta.**

ALEMAY, optara por promociones de ventas de acuerdo al volumen de ventas solicitadas. De esta manera se buscara dar un mayor beneficio a aquellos clientes (supermercados) que muestran una tendencia fiel a la empresa, se premiara con descuentos y demás estrategias que brinden el posicionarse en el mercado meta.

#### **3.3.2.4.5. Participación en ferias comerciales internacionales.**

ALEMAY, puede considerar la participación de la siguiente feria comercial realizada en Argentina:

##### **Feria de proveedores de la confección Argentina, artículos para el hogar.**

Localización: Buenos Aires, Argentina.

Hoteles para ferias y congresos en: Buenos Aires, Argentina.

Sector: Textil y complementos

Tags: Ropa, Vestidos, Cojines, almohadas, cubre camas, etc.

Recinto: Centro Costa Salguero

Página web: [www.emitex.com.ar/nuevoemitex/emitex/](http://www.emitex.com.ar/nuevoemitex/emitex/)

En EMITEX Buenos aires, será una feria en la cual se darán cita, los productores argentinos y latinoamericanos de hilados, telas, avíos y proveedores de servicios. Así como los fabricantes de artículos para el hogar en base a textiles. En esta feria se nos mostrarán las últimas novedades relacionadas con el sector.

## CAPÍTULO IV

### 4. Plan Técnico-Organizacional.

#### 4.1. Objetivo del Capítulo

Establecer el empleo adecuado de la tecnología y los recursos necesarios para el adecuado proceso de exportación.

#### 4.2. Plan Técnico

Se determinara un análisis del proceso de producción de los cojines decorativos de lino, y en ello se incluyen aspectos relativos a la materia prima, mano de obra, maquinaria necesaria, plan de manufactura, inversión requerida, tamaño y localización de las instalaciones, forma en que se organizará la empresa, y costos de inversión y operación.

##### 4.2.1. Capacidad de Producción a instalarse.

Al tratarse de un producto artesanal, elaborado en menor escala, en una primera instancia se considerara seguir con este proceso manual, por lo que se prevé una producción diaria de un cojín, por tal razón y en base al personal que se requerirá se estima la elaboración de 3 cojines al día.

##### 4.2.2. Plan de Producción.

En el punto anterior se estimó la capacidad de producción, en base a ello se detalla en la siguiente tabla el plan a seguir en cuanto a la elaboración de los cojines decorativos de lino:

Tabla N° 4.1

	Diaria	Semanal	Mensual	anual
<b>Capacidad de producción</b>	3 UNI	21 UNI	84 UNI	1008 UNI

En total la capacidad de producción de los cojines decorativos de lino ya elaborado es de 84 unidades aproximadamente mensuales.

Aunque se resalta en este punto, que la producción se ve limitada al no existir una maquinaria que logre trazar la tela en cuadros de 3 cm x 3 cm, puesto que con esta herramienta se pudiera duplicar la producción.

#### **4.2.3. Localización**

Manta, denominada oficialmente como San Pablo de Manta, es una de las ciudades más importantes del Ecuador, localizada en la provincia de Manabí, está asentada en una espléndida bahía, que le ha dado la característica de puerto internacional en la costa del Océano Pacífico.

Manta limita, al norte, sur, al oeste con el océano pacífico, al sur con el Cantón Montecristi, y al este los Cantones Montecristi y Jaramijó; su ubicación es estratégica para el ingreso de todo tipo de embarcaciones, ya que se encuentra en el centro del litoral ecuatoriano, 306 kilómetros cuadrados.

Creaciones ALEMAY S.A., tiene sus instalaciones en esta ciudad, específicamente en el Barrio “4 de Noviembre”, calle 9 de Octubre y Luis Teodoro Cantos.



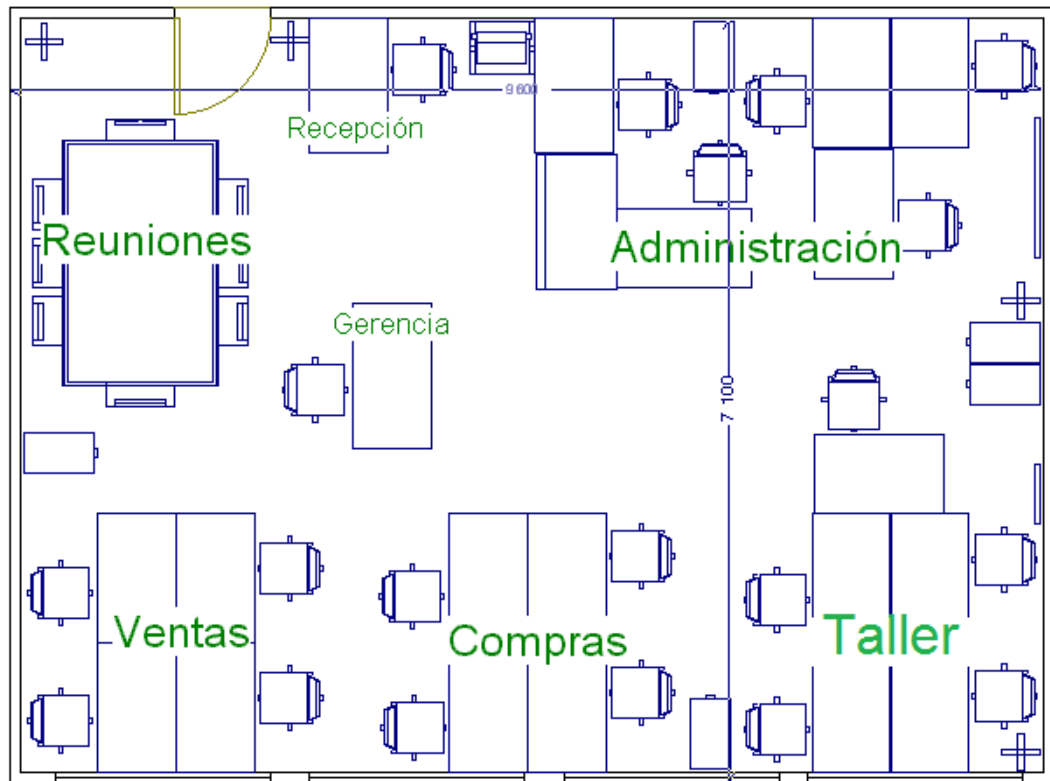
#### **4.2.4. Proceso Productivo/Operacional**

El proceso operacional de la empresa inicia de la siguiente manera:

Una vez se ha obtenido la tela de lino se procede a:

1. Cortar la tela en tamaño estándar de 1 metro, para realizar cojines de 35x35.
2. Lavar la materia prima, suavizarla (con suavizante de ropa para que además adquiera un aroma sutil), secarla y plancharla.
3. Trazar toda la tela en cuadros de 3cmx3cm
4. Unir los puntos de cada cuadro que se ha trazado, dependiendo del modelo seleccionado. Previo a esto se tienen los diferentes esquemas o moldes que permitan visualizar el lugar en donde se deben realizar las puntadas con el hilo y aguja de forma manual y de esta manera se obtiene el diseño escogido.
5. Dar forma al contorno de la tela, en algunos casos es necesario entablonarla.
6. Colocar una entretela en la parte posterior del tejido realizado, la cual permite que el cojín luzca de manera estética.
7. Separar un cuadro de tela del mismo tamaño de la parte frontal del cojín.
8. Coser ambos lados, utilizando la máquina de coser. Cabe indicar que la parte posterior del cojín puede tener cierre o tela entrecruzada.
9. Realiza una almohada del tamaño del cojín y se la rellena con plumón, esponja o el relleno de la elección del cliente. Aquí también se utiliza la máquina de coser.
10. Introducir la almohada en el cojín, empacarla y se encuentra lista para ser comercializada.

#### 4.2.5. Distribución instalaciones (layout)



#### 4.2.6. Plan de abastecimiento de materias primas

La materia prima será obtenida en “Casa Linda” (local de telas) ubicado en la ciudad de Guayaquil, cuya dirección es Circunvalación Sur 306 entre Diagonal y Todos los Santos, Urdesa, Telf.: 288 8150<sup>21</sup>

#### 4.2.7. Plan de Abastecimiento de Insumos

DELLTEX INDUSTRIAL S.A. ubicada en Quito, proveerá las agujas e hilos requeridos como insumos para el proceso de confección de los cojines.

#### 4.2.8. Plan de Abastecimiento de Mano de Obra

La Mano de Obra se seleccionara de acuerdo a la función que se necesite desempeñar, se procurara que sea originaria del cantón Manta y se necesitaran 3

---

<sup>21</sup> [http://www.textilecuador.com/descripcion\\_procesos.html](http://www.textilecuador.com/descripcion_procesos.html)

obreras, un contador, un vendedor y el propietario siendo esta la autora del proyecto.

#### 4.2.9. Plan de Abastecimiento de Tecnología de Producción

La tecnología a utilizar por parte de Creaciones ALEMAY, están dadas por la producción que se realizara, tal situación conlleva a contar con 3 máquinas de coser, las cuales serán usadas por las operarias en la elaboración de los cojines decorativos de lino.

### 4.3. Plan Organizacional

#### 4.3.1. Datos Generales de la Empresa

**Razón Social:** ALEMAY S.A.

**RUC:** 1312733056001

Creaciones ALEMAY S.A. es una empresa dedicada a la elaboración de cojines decorativos a base de lino ecuatoriano.

**Ubicación:** Barrio “4 de Noviembre”, calle 9 de Octubre y Luis Teodoro Cantos

**Teléfono:** 0993533574

**Página Web:** <http://alemay.com.ec>

**Correo:** [crealemay@gmail.com](mailto:crealemay@gmail.com)



#### 4.3.2. Proceso de toma de decisiones

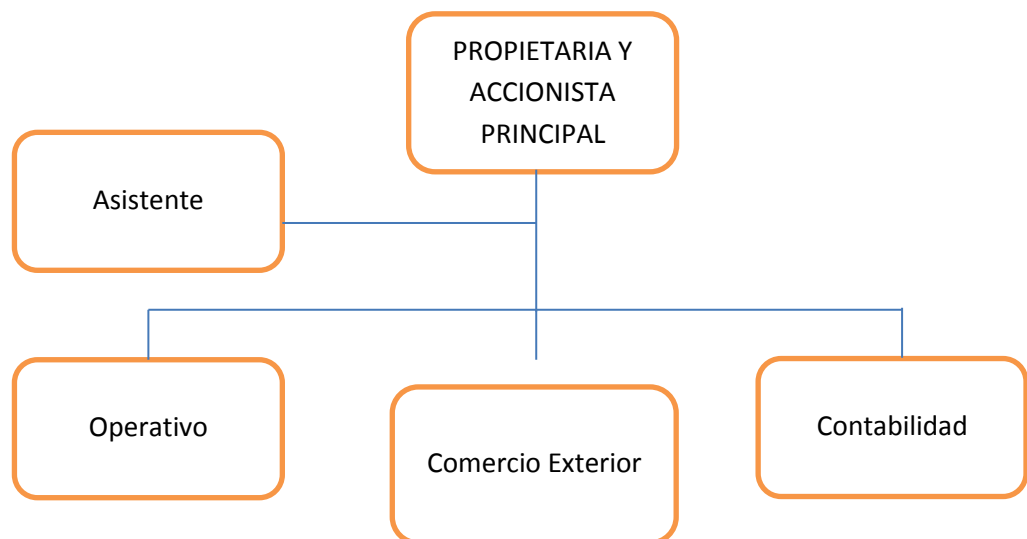


La responsable de la toma de decisiones en la empresa será la accionista y propietaria, quien a través del análisis de la situación procederá a realizar una evaluación dependiendo del grado de inconveniente que se ha presentado, y con ello determinar la decisión correcta a optar.

### 4.3.3. Arquitectura Organizacional

La organización de la empresa no es un factor condicionante para el tamaño, puesto que al contar con personal calificado para su administración y operación, estará dada su contratación de acuerdo a la estimación realizada por la organización.

El organigrama que se utilizará para la empresa **ALEMAY S.A** se denomina organigrama específico en el cuál se muestra la estructura de la unidad administrativa o área de la organización.



### 4.3.4. Distribución de Funciones y Responsabilidades.

#### **PROPIETARIA Y ACCIONISTA PRINCIPAL**

Es el Representante Legal de la Sociedad y tendrá a su cargo la dirección y la administración de los negocios sociales.

Al ser la propietaria entre sus funciones constan:

- Designar todas las posiciones gerenciales.
- Realizar evaluaciones periódicas acerca del cumplimiento de las funciones de los diferentes departamentos.
- Planear y desarrollar metas a corto y largo plazo junto con objetivos anuales y entregar las proyecciones de dichas metas para la aprobación de los gerentes corporativos.
- Coordinar con las oficinas administrativas para asegurar que los registros y sus análisis se están ejecutando correctamente.
- Crear y mantener buenas relaciones con los clientes, gerentes corporativos y proveedores para mantener el buen funcionamiento de la empresa.

#### **ASISTENTE:**

Se encarga de mantener las actividades de la organización a cabalidad de las decisiones ya tomadas, colaborando con su superior en cada movimiento vital para la organización, preparada para organizar y establecer viajes y contactos de buenos negocios, manteniendo siempre la información adecuada para ser presentada a cada visita.

Sus funciones:

- Conocer cada paso que da la empresa junto con las decisiones finales a tomar.
- Poseer amplio conocimiento en el área de trabajo
- Preparar informes profesionales

#### **CONTABILIDAD:**

Se encargara de cada proceso de la gestión de contabilidad de la empresa, de los costos, presupuestos, de los controles presupuestales de crédito, de la financiación de proyectos. Cobranzas entre otros.

### **Funciones**

- Planeación.
- Organización.
- Integración de personal.
- Dirección.
- Control.

### **COMERCIO EXTERIOR**

Un departamento de exportación es una estructura humana con unos fines muy concretos: llevar a cabo todas las tareas que generen operaciones en el exterior entre las cuales podemos mencionar:

- Definir e implantar la política y estrategia global de exportación en coordinación con la dirección comercial y marketing de acuerdo con los objetivos de la empresa.
- Coordinación de la red internacional de ventas de la empresa, decidiendo los canales de distribución más adecuados (venta directa, concesiones, distribuidores y precios).
- Supervisión y control de los riesgos de exportación, la financiación, los seguros y la administración de las exportaciones.
- Análisis de las condiciones específicas de los mercados exteriores.
- Investigación y apertura de nuevos mercados.
- Coordinación del departamento de exportación con el resto de la empresa.

### **OPERATIVO:**

Se encarga de manejar las actividades diarias de la organización, con el propósito de hacer a la empresa más productiva y previendo métodos efectivos que ayuden a la misma, departamento ligado directamente con la propietaria.

Sus funciones:

- Preparar presupuestos de programas
- Facilita programas a toda la organización
- Controla el inventario
- Maneja la logística
- Entrevista y supervisa a los empleados
- Elabora los cojines decorativos en base a lino.

#### **4.3.5. Requerimientos de activos fijos para áreas administrativas**

Son recursos a favor de la entidad, representados por todos aquellos bienes y derechos adquiridos con el propósito de utilizarlos, para la realización de sus operaciones y no como objeto de su comercialización.

Los activos fijos para Creaciones ALEMAY S.A., son:

- Muebles y Enseres
- Maquinaria y Equipo
- Equipo de oficina
- Equipo de Computación

#### **4.3.5. Requerimiento de personal para áreas administrativas**

La eficiente dirección de Creaciones ALEMAY S.A, depende de las habilidades que tengan las personas que están a su cargo, ello conlleva escoger un excelente personal para las diferentes áreas de la empresa, pues de ello depende el manejo de todos los recursos empresariales y en corto plazo brindará las herramientas para la toma de decisiones de la gerencia.

La selección del personal para las diferentes áreas administrativas de la empresa estará a cargo de la propietaria, con el fin de involucrar personal altamente calificado en el desempeño de cada una de las funciones asignadas.

#### **4.3.6. Marco Legal relacionado a la operación de la empresa.**

Por Sociedad Anónima debemos entender aquella sociedad de tipo capitalista, especialmente diseñada para la participación de un gran número de socios, y de carácter mercantil cuyo capital está dividido en acciones que pueden ser transmitidas libremente, integradas por las aportaciones de los/as socios/as, los cuales no responderán personalmente de las deudas sociales contraídas frente a terceros, sino que lo harán con el capital aportado por cada uno de ellos para constituir la Sociedad, ésta se constituye mediante escritura pública, que contendrá los Estatutos de la Sociedad, y que deberá ser inscrita en el Registro Mercantil. Con la inscripción adquirirá la Sociedad Anónima su personalidad jurídica.

#### **Del capital y de las acciones**

La compañía podrá establecerse con el capital autorizado que determine la escritura de constitución. La compañía podrá aceptar suscripciones y emitir acciones hasta el monto de ese capital. Al momento de constituirse la compañía, el capital suscrito y pagado mínimos serán los establecidos por la resolución de carácter general que expida la Superintendencia de Compañías.

#### **De la junta general:**

La junta general formada por los accionistas legalmente convocados y reunidos, es el órgano supremo de la compañía. La junta general tiene poderes para resolver todos los asuntos relativos a los negocios sociales y para tomar las decisiones que juzgue convenientes en defensa de la compañía.

Es de competencia de la junta general:

- Nombrar y remover a los miembros de los organismos administrativos de la compañía

- Conocer anualmente las cuentas, el balance, los informes que le presentaren los administradores o directores
- Determina la correcta distribución de los beneficios sociales
- Decretar adecuadamente la amortización de las acciones
- Realizar cambios sobre la fusión, transformación, o disolución de la compañía

### **Administración de la Sociedad**

La administración de la Sociedad se podrá desempeñar por un administrador único, por varios administradores que actúen mancomunadamente, o por un Consejo de Administración.

### **Responsabilidad**

En cuanto a la responsabilidad, en la sociedad anónima, al igual que en la de responsabilidad limitada, los socios no responderán personalmente y con sus propios bienes de las deudas sociales, ya que la responsabilidad de los socios se circunscribe exclusivamente al capital aportado por cada uno para constituir la Sociedad; es decir, a los bienes y patrimonio de la Sociedad.<sup>31</sup>

Como se está desarrollando un plan de negocios, se considera que la idea del negocio no es pequeña sino que tiene un gran tamaño, por ello se debe tener en cuenta todas las normas legales y vigentes en el mercado donde se ubique el negocio.

#### **4.3.8. Plan de implementación.**

Para la implementación del Plan de negocios, se considera necesario determinar y pronosticar las tareas necesarias para encaminar la idea inicial del plan de negocios hacia su ejecución real.

**Tabla N° 4.2**

<b>Componente</b>	<u>Responsabilidades</u>		
	<b>Ventas</b>	<b>Administrativo</b>	<b>Operaciones</b>
<b>Actividades</b>	X	X	X
<b>Elaboración de plan de negocios</b>		X	X
<b>Adquisición de materia prima</b>			X
<b>Proceso de elaboración</b>			
<b>Comercialización y exportación</b>	X	X	

La empresa tendrá como preferencia establecer los cojines decorativos en base a lino ecuatoriano, en el mercado de Buenos Aires - Argentina, para lo cual se basará en la operación oportuna de los diferentes departamentos, a través de las siguientes estrategias.

<b>DEPARTAMENTOS</b>	<b>ACCIONES</b>
<b>Propietaria</b>	Conseguir los accionistas necesarios para lograr la inversión requerida en la ejecución del plan de negocios.
<b>Contabilidad</b>	Adquirir software actualizados para poder conocer los diversos estados financieros de la empresa asertivamente.
<b>Operativo</b>	Abastecer a la empresa de la cantidad de materia prima necesaria para cubrir la demanda exigida por los clientes
<b>Comercio Exterior</b>	Por medio de la página web de la empresa y de diversas modalidades de publicidad, promocionar la calidad y aspectos característicos del producto. Gestionar los diversos aspectos relativos al comercio exterior de la empresa.

#### **4.3.10. Puesta en marcha**

Un Plan de Empresa es un documento de trabajo en el que se desarrolla la idea del negocio que se pretende poner en marcha. Es un esquema de trabajo abierto y dinámico que debe completarse a medida que avanza la idea. Debe ser sintético y claro y, aunque no se ajusta a ningún modelo estándar, debe recoger los siguientes aspectos:

- Descripción de la empresa, negocio o iniciativa empresarial
- Definición del producto o servicio a suministrar
- Plan de producción

#### **Planificación de los aspectos comerciales**

- Análisis de mercado
- Plan de marketing
- Establecimiento de las redes de distribución
- Proveedores

#### **Estudio económico-financiero**

- Determinación de los recursos necesarios
- Fuentes de financiación
- Presupuesto de tesorería
- Estructura financiera de la empresa
- Análisis de rentabilidad

Una vez tomada la determinación y analizados todos los puntos, el siguiente paso a seguir es tener en cuenta una serie de factores claves y concretos para la constitución de la empresa

- Número de socios
- Cuantía del capital social
- Obligaciones fiscales



→ Responsabilidad frente a terceros



#### 4.3.1.1. Plan de Salida.

ALEMAY S.A. en el caso de algún inconveniente en la exportación de cojines decorativos en base a lino ecuatoriano al mercado argentino, determina dentro de su plan de salida diferentes mercados sudamericanos con fuerte potencial de consumo de este producto, situación por la cual, desde ya se está empezando a realizar estudios de mercados en países tales como Uruguay, Chile, entre otros.

# CAPÍTULO V

## 5. Plan Financiero

### 5.1. Objetivo del Capítulo

Determinar mediante la elaboración de los diferentes estados contables y financieros, la factibilidad de la empresa.

### 5.2. Horizonte de tiempo del Plan financiero

El horizonte del proyecto estimado por Creaciones ALEMAY S.A. es de cinco años, los cuales están divididos en tres ciclos, siendo estos:

- La etapa inicial o de instalación de la empresa, en la cual se realiza mayoritariamente las inversiones.
- La etapa de operación de la empresa, en donde se originan los costos de producción para posteriormente lograr la obtención de ingresos y utilidades, producto de las ventas de los cojines decorativos a base de lino.
- La etapa de recuperación de la inversión y proseguimiento de la actividad financiera.

### 5.3. Plan de inversión

Para el plan de inversión la empresa se abastece de cada uno de los recursos necesarios para la ejecución del proyecto, detallando cada rubro de la siguiente manera:

#### 5.3.1 Inversiones en activos fijos

Se ha determinado que para el inicio de actividades de la empresa, se requerirá de los siguientes activos fijos.

Tabla N° 5.1

CANT.	ACTIVOS FIJOS	COSTO UNIT.	COST. TOTAL	TOTALES
	<b>ACTIVOS FIJOS DE PRODUCCIÓN</b>			
	<b>MAQUINARIAS</b>			\$ 1.050,00
3	Máquinas de coser	\$ 350,00	\$ 1.050,00	
	<b>EQUIPOS DE OFICINA</b>			\$ 800,00
1	Aire acondicionado	\$ 800,00	\$ 800,00	
	<b>MUEBLES Y ENSERES</b>			\$ 600,00
1	Muebles de oficina	\$ 600,00	\$ 600,00	
	<b>EQUIPOS DE COMPUTACIÓN</b>			\$ 700,00
1	Computadora de escritorio	\$ 600,00	\$ 600,00	
1	Impresora	\$ 100,00	\$ 100,00	
	<b>TOTAL ACTIVOS FIJOS DE PRODUCCIÓN</b>			\$ 3.150,00
	<b>ACTIVOS FIJOS DE ADMINISTRACIÓN</b>			
	<b>MUEBLES Y ENSERES</b>			\$ 750,00
1	Muebles de oficina	\$ 600,00	\$ 600,00	
1	Archivador	\$ 150,00	\$ 150,00	
	<b>EQUIPOS DE COMPUTACIÓN</b>			\$ 700,00
1	Computadora de escritorio	\$ 600,00	\$ 600,00	
1	Impresora	\$ 100,00	\$ 100,00	
	<b>TOTAL ACTIVOS FIJOS DE ADMINISTRACIÓN</b>			\$ 1.450,00
	<b>TOTAL ACTIVOS FIJOS</b>			\$ 4.600,00

Elaborado por: La autora.

### 5.3.2. Inversiones en activos diferidos e intangibles.

Para el inicio de la empresa se detallan los siguientes activos diferidos:

**Tabla N° 5.2**

<b>ACTIVOS INTANGIBLES</b>		
<b>Gastos de constitución</b>	\$ 500,00	\$ 500,00
<b>Patentes y permisos</b>	\$ 200,00	\$ 200,00
<b>TOTAL ACTIVOS INTANGIBLES</b>		<b>\$ 700,00</b>

**Elaborado por:** La autora.

**5.3.3. Inversiones en capital de operación.**

El capital de operación está dado de la siguiente manera:

**Tabla N° 5.3**

<b>TOTAL ACTIVOS FIJOS</b>	<b>\$ 4.600,00</b>
<b>TOTAL ACTIVOS INTANGIBLES</b>	<b>\$ 700,00</b>
<b>CAPITAL DE TRABAJO</b>	\$ 23.633,71
<b>TOTAL DE INVERSIÓN</b>	<b>\$ 28.933,71</b>

**Elaborado por:** La autora.

**5.3.4. Flujo de depreciaciones de activos fijos.**

**Tabla N° 5.4**

<b>DEPRECIACION DE ACTIVOS FIJOS</b>			<b>AÑOS</b>					<b>TOTAL DEPRECIADO</b>
<b>DESCRIPCION</b>	<b>VALOR</b>	<b>AÑOS DE DEPRECIACION</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	
Maquinarias	\$ 1.050,00	10	\$ 105,00	\$ 105,00	\$ 105,00	\$ 105,00	\$ 105,00	\$ 525,00
Equipos de Oficina	\$ 800,00	5	\$ 160,00	\$ 160,00	\$ 160,00	\$ 160,00	\$ 160,00	\$ 800,00
Muebles y Enseres	\$ 600,00	5	\$ 120,00	\$ 120,00	\$ 120,00	\$ 120,00	\$ 120,00	\$ 600,00
Equipos de Computación	\$ 700,00	3	\$ 233,33	\$ 233,33	\$ 233,33	\$ -	\$ -	\$ 700,00
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 3.150,00</b>		<b>\$ 618,33</b>	<b>\$ 618,33</b>	<b>\$ 618,33</b>	<b>\$ 385,00</b>	<b>\$ 385,00</b>	<b>2625,00</b>

**Elaborado por:** La autora.

**5.4. Plan de Financiamiento.**

El Plan de financiamiento está distribuido:

**Tabla N° 5.5**

<b>ESTRUCTURA DE CAPITAL</b>		
<b>CAPITAL PROPIO</b>	<b>(%)</b>	<b>MONTO</b>
<b>ACCIONISTA Y PROPIETARIA</b>	40,00%	11.573,49
<b>PRESTAMO BANCARIO</b>	60,00%	17.360,23
<b>TOTAL</b>		<b>28.933,71</b>

**Elaborado por:** La autora.

#### **5.4.1. Estrategia de financiamiento.**

Tal como se presenta en la tabla anterior, para la constitución de la empresa el financiamiento será realizado en un 40% por la accionista y propietaria y el 60% será mediante la obtención de un préstamo en la Corporación Financiera Nacional la cual establece como tasa de interés un 9,35%.

#### **5.4.2. Tabla de amortización (de parte financiada con crédito).**

Los datos para el cálculo de la tabla de amortización es el siguiente:

<b>MONTO</b>	<b>17.360,23</b>
<b>PLAZO</b>	<b>60</b>
<b>MENSUAL</b>	
<b>INTERES</b>	<b>0,94%</b>
<b>MENSUAL</b>	

**Tabla N° 5.6**

<b>NÚMERO DE CUOTA</b>	<b>VALOR DE CUOTA</b>	<b>VALOR DE INTERES</b>	<b>VALOR DE CAPITAL</b>	<b>SALDO DE CAPITAL</b>
<b>0</b>				<b>17.360,23</b>
<b>1</b>	379,62	162,75	216,87	17.143,36
<b>2</b>	379,62	160,72	218,90	16.924,46
<b>3</b>	379,62	158,67	220,95	16.703,50
<b>4</b>	379,62	156,60	223,03	16.480,48
<b>5</b>	379,62	154,50	225,12	16.255,36
<b>6</b>	379,62	152,39	227,23	16.028,13
<b>7</b>	379,62	150,26	229,36	15.798,77
<b>8</b>	379,62	148,11	231,51	15.567,27
<b>9</b>	379,62	145,94	233,68	15.333,59
<b>10</b>	379,62	143,75	235,87	15.097,72
<b>11</b>	379,62	141,54	238,08	14.859,64
<b>12</b>	379,62	139,31	240,31	14.619,32
<b>13</b>	379,62	137,06	242,57	14.376,76
<b>14</b>	379,62	134,78	244,84	14.131,92
<b>15</b>	379,62	132,49	247,13	13.884,79
<b>16</b>	379,62	130,17	249,45	13.635,33
<b>17</b>	379,62	127,83	251,79	13.383,54
<b>18</b>	379,62	125,47	254,15	13.129,39
<b>19</b>	379,62	123,09	256,53	12.872,86
<b>20</b>	379,62	120,68	258,94	12.613,92
<b>21</b>	379,62	118,26	261,37	12.352,56
<b>22</b>	379,62	115,81	263,82	12.088,74
<b>23</b>	379,62	113,33	266,29	11.822,45
<b>24</b>	379,62	110,84	268,79	11.553,66
<b>25</b>	379,62	108,32	271,31	11.282,36
<b>26</b>	379,62	105,77	273,85	11.008,51
<b>27</b>	379,62	103,20	276,42	10.732,09
<b>28</b>	379,62	100,61	279,01	10.453,08
<b>29</b>	379,62	98,00	281,62	10.171,46
<b>30</b>	379,62	95,36	284,26	9.887,20
<b>31</b>	379,62	92,69	286,93	9.600,27
<b>32</b>	379,62	90,00	289,62	9.310,65
<b>33</b>	379,62	87,29	292,33	9.018,31
<b>34</b>	379,62	84,55	295,07	8.723,24
<b>35</b>	379,62	81,78	297,84	8.425,40
<b>36</b>	379,62	78,99	300,63	8.124,76
<b>37</b>	379,62	76,17	303,45	7.821,31
<b>38</b>	379,62	73,32	306,30	7.515,02
<b>39</b>	379,62	70,45	309,17	7.205,85

40	379,62	67,55	312,07	6.893,78
41	379,62	64,63	314,99	6.578,79
42	379,62	61,68	317,95	6.260,84
43	379,62	58,70	320,93	5.939,92
44	379,62	55,69	323,93	5.615,98
45	379,62	52,65	326,97	5.289,01
46	379,62	49,58	330,04	4.958,97
47	379,62	46,49	333,13	4.625,84
48	379,62	43,37	336,25	4.289,59
49	379,62	40,21	339,41	3.950,18
50	379,62	37,03	342,59	3.607,59
51	379,62	33,82	345,80	3.261,79
52	379,62	30,58	349,04	2.912,75
53	379,62	27,31	352,31	2.560,44
54	379,62	24,00	355,62	2.204,82
55	379,62	20,67	358,95	1.845,87
56	379,62	17,31	362,32	1.483,55
57	379,62	13,91	365,71	1.117,84
58	379,62	10,48	369,14	748,70
59	379,62	7,02	372,60	376,10
60	379,62	3,53	376,10	- 0,00

**Elaborado por:** La autora.

A manera de resumen, la tabla de amortización, está estructurada de la siguiente manera:

DESCRIPCION	2014	2015	2016	2017	2018
<b>PAGO DE INTERES (GASTO FINANCIERO)</b>	\$ 1.814,55	1.489,80	1.126,56	720,28	265,87
<b>PAGO DE CAPITAL</b>	2.740,90	3.065,66	3.428,90	3.835,18	4.289,59
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 4.555,46</b>	<b>\$ 4.555,46</b>	<b>\$ 4.555,46</b>	<b>\$ 4.555,46</b>	<b>\$ 4.555,46</b>

**Elaborado por:** La autora.

## **5.5. Proyecciones de Ingresos Operacionales.**

La proyección de ingresos operacionales, se resume de la siguiente manera.

### **5.5.1. Proyección de las ventas (unidades)**

Se proyecta la exportación por unidades de la siguiente manera:

**Tabla N° 5.7**

PROYECCION DE VENTAS \$				
2014	2015	2016	2017	2018
\$ 64.859,69	\$ 9.345,41	\$ 73.099,14	\$ 77.584,85	\$ 82.071,30

**Elaborado por:** La autora.

**Tabla N° 5.8**

PROYECCION DE VENTAS CANTIDAD				
2014	2015	2016	2017	2018
2.094,00	2.164,00	2.215,00	2.271,00	2.333,00

**Elaborado por:** La autora.

### 5.5.2. Proyección de los precios.

El precio está proyectado de acuerdo a la inflación proyectada del país, quedando de la siguiente manera:

**Tabla N° 5.9**

COSTO Y GASTO UNITARIO CADA AÑO		2014	2015	2016	2017	2018
		\$ 27,09	\$ 28,62	\$ 28,92	\$ 29,23	\$ 29,47
PRECIO	\$30 x UNI	\$ 30,96	\$ 32,04	\$ 33,00	\$ 34,16	\$ 35,17

**Elaborado por:** La autora.

## 5.6. Proyecciones de costos y gastos operacionales.

### 5.6.1. Proyección de costos operacionales.

Los costos operacionales están conformados por los costos en materia prima directa e indirecta, mano de obra directa e indirecta y gastos indirectos de fabricación.



### 5.6.1.1. Materia Prima Directa.

**Tabla N° 5.10**

MATERIA PRIMA DIRECTA					AÑO 2014		AÑO 2015		AÑO 2016		AÑO 2017		AÑO 2018	
RECURSO	USO	MEDIDA	COSTO UNIT.	COSTO X PAQ.	COSTO X PAQ.	COSTO ANUAL	COSTO X PAQ.	COSTO ANUAL	COSTO X PAQ.	COSTO ANUAL	COSTO X PAQ.	COSTO ANUAL	COSTO X PAQ.	COSTO ANUAL
TELA LINO	1	METRO 2	\$ 5,00	\$ 5,00	\$ 5,16	\$ 10.805,04	\$ 5,34	\$ 11.557,51	\$ 5,50	\$ 12.182,42	\$ 5,69	\$ 12.928,08	\$ 5,86	\$ 13.676,80
HILOS	1	litros	\$ 0,10	\$ 0,10	\$ 0,10	\$ 216,10	\$ 0,11	\$ 231,15	\$ 0,11	\$ 243,65	\$ 0,11	\$ 258,56	\$ 0,12	\$ 273,54
<b>TOTAL</b>				<b>\$ 5,10</b>	<b>\$ 5,26</b>	<b>\$ 11.021,14</b>	<b>\$ 5,45</b>	<b>\$ 11.788,66</b>	<b>\$ 5,61</b>	<b>\$ 12.426,07</b>	<b>\$ 5,81</b>	<b>\$ 13.186,64</b>	<b>\$ 5,98</b>	<b>\$ 13.950,34</b>

Elaborado por: La autora.

### 5.6.1.2. Materia Prima Indirecta.

**Tabla N° 5.11**

MATERIA PRIMA INDIRECTA					Año 2014		Año 2015		Año 2016		Año 2017		Año 2018	
RECURSO	USO	MEDIDA	COSTO UNIT.	COSTO X PAQ.	COSTO X PAQ.	COSTO ANUAL	COSTO X PAQ.	COSTO ANUAL	COSTO X PAQ.	COSTO ANUAL	COSTO X PAQ.	COSTO ANUAL	COSTO X PAQ.	COSTO ANUAL
PLUMÓN	1	UNIDAD	\$ 0,05	\$ 0,05	\$ 0,05	\$ 108,05	\$ 0,05	\$ 115,58	\$ 0,05	\$ 121,82	\$ 0,06	\$ 129,28	\$ 0,06	\$ 136,77
<b>TOTAL</b>				<b>\$ 0,05</b>	<b>\$ 0,05</b>	<b>\$ 108,05</b>	<b>\$ 0,05</b>	<b>\$ 115,58</b>	<b>\$ 0,05</b>	<b>\$ 21,82</b>	<b>\$ 0,06</b>	<b>\$ 129,28</b>	<b>\$ 0,06</b>	<b>\$ 136,77</b>

### 5.6.1.3. Mano de obra directa.

**Tabla N° 5.12**

CANT.	NOMINA DE PRODUCCION	SUELDO	12,15%	SMV	292	SUELDO * 8,33%	TOTAL MENSUAL	3,20% 2014	3,50% 2015	2,98% 2016	3,50% 2017	2,98% 2018
	DESCRIPCION O CARGO			APORTE PAT	SUELDO /12							
3	Operarios	\$ 1.050,00	\$ 127,58	\$ 87,50	\$ 24,33	\$ 87,47	\$ 1.376,87	\$ 15.472,90	\$ 17.101,43	\$ 17.611,05	\$ 18.228,14	\$ 18.771,34
	<b>TOTAL</b>	<b>\$ 1.050,00</b>	<b>\$ 127,58</b>	<b>\$ 87,50</b>	<b>\$ 24,33</b>	<b>\$ 87,47</b>	<b>\$ 1.376,87</b>	<b>\$ 15.472,90</b>	<b>\$ 17.101,43</b>	<b>\$ 17.611,05</b>	<b>\$ 18.228,14</b>	<b>\$ 18.771,34</b>

Elaborado por: La autora.

### 5.6.1.4. Mano de obra Indirecta.

**Tabla N° 5.13**

CANT.	NOMINA DE PRODUCCION	SUELDO	12,15%	SMV	292	SUELDO * 8,33%	TOTAL MENSUAL	3,20% 2014	3,50% 2015	2,98% 2016	3,50% 2017	2,98% 2018
	DESCRIPCION O CARGO			APORTE PAT	SUELDO /12							
1	Propietaria	\$ 500,00	\$ 60,75	\$ 41,67	\$ 24,33	\$ 41,65	\$ 668,40	\$ 7.521,00	\$ 8.301,85	\$ 8.549,24	\$ 8.848,81	\$ 9.112,50
1	Vendedor	\$ 350,00	\$ 42,53	\$ 29,17	\$ 24,33	\$ 29,16	\$ 475,18	\$ 5.352,30	\$ 5.901,96	\$ 6.077,84	\$ 6.290,81	\$ 6.478,28
1	<b>TOTAL</b>	<b>\$ 850,00</b>	<b>\$ 103,28</b>	<b>\$ 70,83</b>	<b>\$ 48,67</b>	<b>\$ 70,81</b>	<b>\$ 1.143,58</b>	<b>\$12.873,30</b>	<b>\$14.203,81</b>	<b>\$14.627,09</b>	<b>\$15.139,62</b>	<b>\$15.590,78</b>

Elaborado por: La autora.

**5.6.1.5. Gastos indirectos de fabricación.**

**Tabla N° 5.14**

<b>CIF</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>
LUZ	376,72	393,72	410,96	428,42	446,05
DEPRECIACION	618,33	618,33	618,33	385,00	385,00
AMORTIZACION	140,00	140,00	140,00	140,00	140,00
AGUA	125,57	131,24	136,99	142,81	148,68
TELEFONO	125,57	131,24	136,99	142,81	148,68
INTERNET	376,72	393,72	410,96	428,42	446,05
<b>TOTAL</b>	<b>1.762,92</b>	<b>1.808,24</b>	<b>1.854,23</b>	<b>1.667,45</b>	<b>1.714,47</b>

**Elaborado por:** La autora.

A manera de resumen, los costos operacionales son:

**Tabla N° 5.15**

<b>COSTOS</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>
MOD FIJA	\$15.472,90	\$17.101,43	\$17.611,05	\$18.228,14	\$18.771,34
MOI FIJA	\$12.873,30	\$14.203,81	\$14.627,09	\$15.139,62	\$15.590,78
MPD					
VARIABLE	\$11.021,14	\$11.788,66	\$12.426,07	\$13.186,64	\$13.950,34
MPI					
VARIABLE	\$108,05	\$115,58	\$121,82	\$129,28	\$136,77
CIF FIJO	\$1.762,92	\$1.808,24	\$1.854,23	\$1.667,45	\$1.714,47
<b>TOTAL</b>	<b>\$41.238,31</b>	<b>\$45.017,71</b>	<b>\$46.640,25</b>	<b>\$48.351,13</b>	<b>\$50.163,70</b>

**Elaborado por:** La autora.

### 5.6.2. Proyección de gastos operacionales.

**Tabla N° 5.16**

<b>DESCRIPCIO N</b>	<b>VALOR MENSU AL</b>	<b>VALOR ANUAL</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>
DEPRECIACION			\$ 513,33	\$ 513,33	\$ 513,33	\$ 280,00	\$ 280,00
AMORTIZACION			\$ 140,00	\$ 140,00	\$ 140,00	\$ 140,00	\$ 140,00
LUZ	\$ 30,00	\$ 360,00	\$ 371,52	\$ 384,54	\$ 396,00	\$ 409,87	\$ 422,09
AGUA	\$ 10,00	\$ 120,00	\$ 125,57	\$ 131,24	\$ 136,99	\$ 142,81	\$ 148,68
TELEFONO	\$ 10,00	\$ 120,00	\$ 125,57	\$ 131,24	\$ 136,99	\$ 142,81	\$ 148,68
INTERNET	\$ 30,00	\$ 360,00	\$ 376,72	\$ 393,72	\$ 410,96	\$ 428,42	\$ 446,05
NOMINA ADMINISTRATIVA	\$ 1.143,58	\$ 13.722,96	\$12.873,30	\$ 14.203,81	\$ 14.627,09	\$15.139,62	\$15.590,78
PRESUPUESTO DE PROMOCION Y PUBLICIDAD	\$ 130,00	\$ 1.560,00	\$ 1.609,92	\$ 1.666,33	\$ 1.715,99	\$ 1.776,12	\$ 1.829,04
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 1.353,58</b>	<b>\$16.242,96</b>	<b>\$15.482,60</b>	<b>\$16.910,88</b>	<b>\$ 17.424,01</b>	<b>\$18.039,64</b>	<b>\$18.585,33</b>

**Elaborado por:** La autora.

### 5.7. Estado de Pérdidas y Ganancias Proyectados.

**Tabla N° 5.17**

<b>ESTADO DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS</b> <b>Creaciones ALEMAY S.A.</b> <b>PROYECCIÓN 5 AÑOS</b>					
<b>DESCRIPCION</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>
<b>Ingresos por ventas</b>	<b>\$64.859,69</b>	<b>\$ 69.345,41</b>	<b>\$ 73.099,14</b>	<b>\$ 77.584,85</b>	<b>\$ 82.071,30</b>
<b>COSTOS</b>	<b>\$41.238,31</b>	<b>\$ 45.017,71</b>	<b>\$ 46.640,25</b>	<b>\$ 48.351,13</b>	<b>\$ 50.163,70</b>
Materia Prima	\$11.129,19	\$ 11.904,23	\$ 12.547,89	\$ 13.315,92	\$ 14.087,10
Mano de Obra	\$28.346,20	\$ 31.305,24	\$ 32.238,14	\$ 33.367,76	\$ 34.362,12
Costos Indirectos de Fabricación	\$ 1.762,92	\$ 1.808,24	\$ 1.854,23	\$ 1.667,45	\$ 1.714,47
<b>UTILIDAD OPERATIVA</b>	<b>\$23.621,39</b>	<b>\$ 24.327,70</b>	<b>\$ 26.458,88</b>	<b>\$ 29.233,72</b>	<b>\$ 31.907,61</b>
<b>GASTOS FIJOS Y VARIABLES</b>	<b>\$15.482,60</b>	<b>\$ 16.910,88</b>	<b>\$ 17.424,01</b>	<b>\$ 18.039,64</b>	<b>\$ 18.585,33</b>
<b>GASTOS FINANCIEROS</b>	<b>\$ 1.814,55</b>	<b>\$ 1.489,80</b>	<b>\$ 1.126,56</b>	<b>\$ 720,28</b>	<b>\$ 265,87</b>
<b>UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS</b>	<b>\$ 6.324,23</b>	<b>\$ 5.927,03</b>	<b>\$ 7.908,32</b>	<b>\$ 10.473,80</b>	<b>\$ 13.056,41</b>
15% PT	\$ 948,63	\$ 889,05	\$ 1.186,25	\$ 1.571,07	\$ 1.958,46
<b>UTILIDAD ANTES I R</b>	<b>\$ 5.375,59</b>	<b>\$ 5.037,97</b>	<b>\$ 6.722,07</b>	<b>\$ 8.902,73</b>	<b>\$ 11.097,95</b>
25% IR	\$ 1.343,90	\$ 1.259,49	\$ 1.680,52	\$ 2.225,68	\$ 2.774,49
<b>UTILIDAD NETA</b>	<b>\$ 4.031,70</b>	<b>\$ 3.778,48</b>	<b>\$ 5.041,55</b>	<b>\$ 6.677,05</b>	<b>\$ 8.323,46</b>

**Elaborado por:** La autora.

## **5.8. Flujos de Fondos del Proyecto.**

Tabla N° 5.18

<b>FLUJO DE EFECTIVO</b> <b>Creaciones ALEMAY S.A.</b> <b>PROYECCIÓN CINCO AÑOS</b>						
<b>CUENTAS</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
	<b>INICIO</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>
<b>UTILIDAD NETA</b>		\$ 4.031,70	\$ 3.778,48	\$ 5.041,55	\$ 6.677,05	\$ 8.323,46
<b>ACTIVIDADES DE OPERACIÓN</b>						
Depreciación		\$ 1.131,67	\$ 1.131,67	\$ 1.131,67	\$ 665,00	\$ 665,00
Amortización		\$ 140,00	\$ 140,00	\$ 140,00	\$ 140,00	\$ 140,00
PT Ingreso de efectivo		\$ 948,63	\$ 889,05	\$ 1.186,25	\$ 1.571,07	\$ 1.958,46
PT Egreso de efectivo			\$ (948,63)	\$ (889,05)	\$ (1.186,25)	\$ (1.571,07)
IR Ingreso		\$ 1.343,90	\$ 1.259,49	\$ 1.680,52	\$ 2.225,68	\$ 2.774,49
IR Egreso			\$ (1.343,90)	\$ (1.259,49)	\$ (1.680,52)	\$ (2.225,68)
<b>TOTAL ACTIVIDADES DE OP</b>		<b>\$ 3.564,20</b>	<b>\$ 1.127,68</b>	<b>\$ 1.989,89</b>	<b>\$ 1.734,99</b>	<b>\$ 1.741,19</b>
<b>ACTIVIDADES DE INVERSION</b>						
Inversión en Activos Fijos	\$(5.300,00)					
Inversión en Capital de Trabajo	\$(23.633,71)					
<b>TOTAL ACTIVIDADES DE INVERSION</b>	<b>\$(28.933,71)</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ -</b>
<b>ACTIVIDADES DE FINANCIAMIENTO</b>						
Préstamo Bancario	\$ 17.360,23	\$ (2.740,90)	\$ (3.065,66)	\$ (3.428,90)	\$ (3.835,18)	\$ (4.289,59)
<b>TOTAL ACTIVIDADES DE FINANCIAMIENTO</b>	<b>\$ 17.360,23</b>	<b>\$(2.740,90)</b>	<b>\$ (3.065,66)</b>	<b>\$ (3.428,90)</b>	<b>\$ (3.835,18)</b>	<b>\$ (4.289,59)</b>
	<b>\$ (11.573,49)</b>	<b>\$ 4.854,99</b>	<b>\$ 1.840,50</b>	<b>\$ 3.602,54</b>	<b>\$ 4.576,86</b>	<b>\$ 5.775,06</b>

Elaborado por: La autora.

## 5.9 Evaluación Financiera del proyecto.

La Evaluación Financiera de Proyectos es el proceso mediante el cual, una vez definida la inversión inicial, los beneficios futuros y los costos durante la etapa de operación, se determina la rentabilidad de un proyecto. El propósito

principal es determinar la conveniencia de emprender o no un proyecto de inversión.

### 5.9.1 Costo de oportunidad

Los datos que se necesitan para calcular el costo de oportunidad se presentan en la siguiente tabla:

#### DATOS:

DATOS			
<b>Rf1</b>	=	1,93%	: Tasa libre de riesgo*
<b>Rf2</b>	=	5,65%	: Premio por invertir en acciones*
<b>Rm</b>	=	11,06%	: Rendimiento promedio del mercado*
<b>Bapalan ARGENTINA</b>	=	0,77	: Beta dapalancado (promedio betas ARG.)
<b>Bdesap ARGENTINA</b>	=	0,60	: Beta de los activos (desapalancado ARG)
<b>Bapalan.</b>	=	0,85	: Beta apalancado
<b>Bdesap.</b>	=	0,60	: Beta desapalancado
<b>t ECUADOR</b>	=	36,25%	: Tasa de impuestos-Ecuador
<b>t ARGENTINA</b>	=	19,60%	: Tasa de impuestos-ARGENTINA
<b>Razon (D/P) ARG</b>	=	0,22	: Relación de endudamiento de la Industria
<b>Razon (D/P)</b>	=	0,43	:Relación de endudamiento para la empresa
<b>Rp Ec</b>	=	12,99%	:Riesgo país del Ecuador

**Elaborado por:** La autora.

Una vez realizado el cálculo, de acuerdo con los datos que anteceden, el costo de oportunidad de la empresa ALEMAY S.A., queda comprendido de la siguiente manera:

Nombre de la Empresa	Beta	Eff Tax Rate	Market D/E
ALEMAY S.A.	0,63	19,60%	22,39%
<b>Promedio</b>	<b>0,63</b>	<b>0,1960</b>	<b>0,2239</b>
B apalanc.= $(B \text{ desap} * (1 + ((D/E) * (1-t))))$			
B apalanc.=	<b>0,679757963</b>		

<b><math>E(r) = Rf1 + Bapalan.(Rm - Rf2)</math></b>	
<b>E(r)</b>	<b>5,61%</b>
<b>COSTO DE OPORTUNIDAD</b>	<b>18,60%</b>

### 5.9.2. VAN (VALOR ACTUAL NETO)

El valor presente neto representa la suma de los flujos de efectivo descontados en el presente, menos la inversión inicial; dado esto, si el resultado de esta operación es igual o superior a cero el proyecto es factible de ejecutarse.

En base a este concepto, el procedimiento para calcular VAN, dentro de este proyecto queda de la siguiente manera.

La fórmula para calcular VAN, es la siguiente:

$$VAN = \sum_{t=1}^n \frac{FNF}{(1+i)^t} - II$$

Donde:

FNF: Es el flujo total

i= tasa de descuento

t= periodo

II= inversión inicial



**Tabla N° 5.19**

<b>FLUJO TOTAL</b>	<b>INVERSION INICIAL</b>					
	\$ (11.573,49)	\$ 4.854,99	\$1.840,50	\$3.602,54	\$4.576,86	\$5.775,06

Elaborado por: La autora.

<b>VAN</b>	<b>\$ 763,23</b>
------------	------------------

Como resultado se obtiene un VAN mayor a cero, que significa que el proyecto es factible, ya que al invertir 11.573,49 dólares en cinco años se estará obteniendo 763,23 dólares más que la inversión realizada.

### 5.9.3 TIR (TASA INTERNA DE RETORNO).

Para el cálculo del TIR se procede a calcular el valor actual neto con una tasa superior e inferior para luego interpolar los resultados.

La TIR fue calculada aplicando las funciones financieras del programa Excel de Microsoft Office.

<b>TIR</b>	<b>21,34%</b>
------------	---------------

### 5.9.4. Punto de equilibrio.

Es una herramienta financiera que permite determinar el momento en el cual las ventas cubrirán exactamente los costos, expresándose en valores, porcentaje y unidades, éste muestra la magnitud de las utilidades o perdidas de la empresa cuando las ventas aumentan o disminuyen por debajo de este punto, de tal forma que viene a ser un punto de referencia que permite observar como un incremento en los volúmenes de venta genera utilidades y un decremento ocasiona perdidas

Para realizar el respectivo calculo, es necesario tener una serie de datos que se presentan a continuación:

**Tabla N° 5.20**

**DATOS PARA EL PUNTO DE EQUILIBRIO**

CUENTAS	CANT. UNI	VALOR \$
INGRESOS	0,00	0,00
	2.094,00	\$ 64.859,69
C. F.	0,00	\$ 45.591,72
	2.094,00	\$ 45.591,72
C.V.	0,00	0,00
	2.094,00	\$ 11.129,19
C. T.	0,00	\$ 45.591,72
	2.094,00	\$ 56.720,91
P. E.	0,00	0,00
	1.776,81	\$ 55.035,13

**Elaborado por:** La autora.

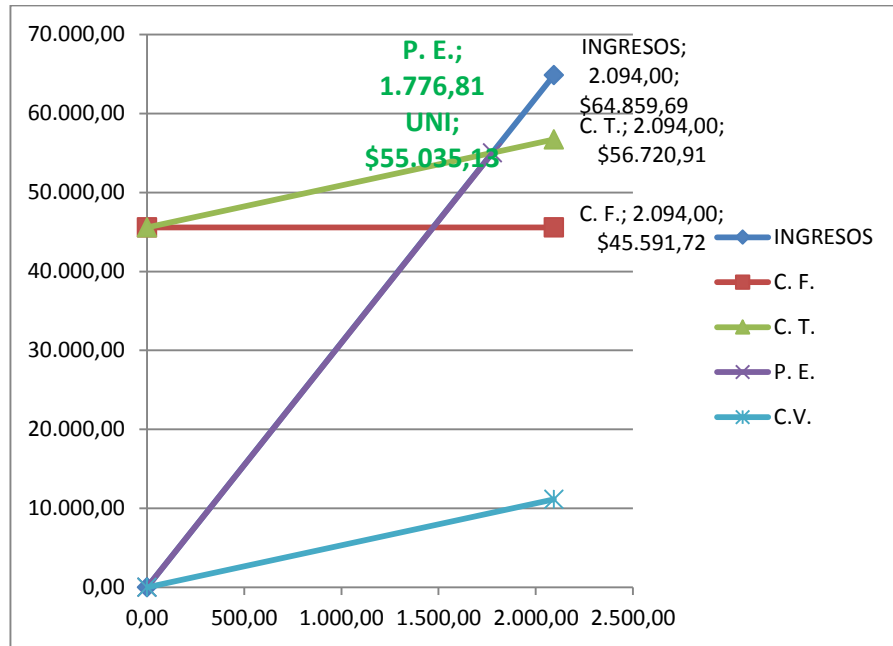
Donde:

CMARGINAL = PRECIO - CVARIABLE UNITARIO	
PEQ=CF/CMGNAL	
<b>EN DÓLARES</b>	$PE = CF / (1 - (CVUNITARIO/PRECIO))$
<b>EN CANTIDAD</b>	$PE=CF/(PRECIO - CVAR UNITARIO)$

AÑOS	2014	2015	2016	2017	2018
<b>PE \$</b>	\$55.035,13	\$286.525,89	\$292.420,50	\$297.435,73	\$301.418,04
<b>PE Q</b>	1.776,81	16.941,12	16.945,98	16.981,22	17.041,57

**Elaborado por:** La autora.

Gráficamente se expresa:



La interpretación del punto de equilibrio como se visualiza en el gráfico, demuestra a través del respectivo cálculo, que para el primer año es necesario vender 1776 UNIDADES de cojines decorativos de lino ecuatoriano equivalentes a \$55.035,13.

### 5.9.5. Ratios Financieros. Razón de endeudamiento.

**Tabla N° 5.21**

**RAZÓN DE ENDEUDAMIENTO**

<b>AÑOS</b>					
<b>0</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
\$ 17.360,23	\$ 16.911,86	\$ 13.702,21	\$ 10.991,53	\$ 8.086,34	\$ 4.732,95
\$ 28.933,71	\$ 32.517,04	\$ 33.085,87	\$ 35.416,74	\$ 39.188,61	\$ 44.158,67
<b>60,00%</b>	<b>52,01%</b>	<b>41,41%</b>	<b>31,03%</b>	<b>20,63%</b>	<b>10,72%</b>

**Elaborado por:** La autora.

**Tabla N° 5322**

**RAZÓN DE RENTABILIDAD**

<b>AÑOS</b>				
<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
\$ 4.031,70	\$ 3.778,48	\$ 5.041,55	\$ 6.677,05	\$ 8.323,46
\$ 5.605,18	\$ 19.383,66	\$ 24.425,21	\$ 31.102,26	\$ 39.425,72
<b>25,84%</b>	<b>19,49%</b>	<b>20,64%</b>	<b>21,47%</b>	<b>21,11%</b>

**Elaborado por:** La autora.

**Tabla N° 5.23**

**RAZÓN DE LIQUIDEZ**

<b>AÑOS</b>					
<b>0</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
\$ 23.633,71	\$ 28.488,71	\$ 30.329,20	\$ 33.931,74	\$ 38.508,61	\$44.283,67
\$ -	\$ 5.358,19	\$ 5.577,45	\$ 6.701,94	\$ 8.086,34	\$ 4.732,95
<b>\$ 23.633,71</b>	<b>\$ 23.130,51</b>	<b>\$ 24.751,76</b>	<b>\$ 27.229,80</b>	<b>\$ 30.422,26</b>	<b>\$ 39.550,72</b>

**Elaborado por:** La autora.

## **5.9. Análisis e Interpretación de los resultados de la evaluación Financiera**

Mediante la ejecución del Plan Financiero del proyecto se ha podido determinar lo siguiente:

- Inicialmente la empresa se financiará con el 40% de capital propio y el 60 % mediante préstamo a la CFN, bajo una tasa de interés del 9,35%.
- A sí mismo mediante este análisis se determinó la viabilidad de la empresa de acuerdo a los resultados obtenidos bajo los indicadores del VAN , TIR, en los cuales delimitamos lo siguiente:

A través del cálculo de la TIR se proyecta que en el proceso de operatividad, la empresa puede llegar a recuperar el 21,34% de la inversión lo cual le significa una oportunidad para reinvertir en la actividad actual, puesto que es muy notoria la viabilidad de este tipo de negocios y de acuerdo al desarrollo del mercado sus niveles de demanda están en constante crecimiento.

La razón de rentabilidad proyectada es positiva, por lo que la empresa asegura tener rentabilidad sobre activo y demás ratios financieros, expresados en las tablas anteriores.

Los balances contables demuestran utilidad desde el primer año de operación, lo que permite situar como positivo la factibilidad financiera del proyecto, así mismo se observa un incremento del 64% de los ingresos en relación a los costos, por lo que se puede determinar que el proyecto tiene rentabilidad.

Para finalizar, la inversión que se hará para constituir la empresa, es positiva desde cualquier punto de vista, esto debido al gran mercado al cual se pretende exportar como lo es Buenos Aires – Argentina.

## CONCLUSIONES

Del proyecto elaborado se concluye lo siguiente:

- La elaboración de cojines decorativos con lino, contribuye a transformar la matriz productiva del Ecuador, mediante la generación de empleo para los ecuatorianos y a su vez promueve el consumo interno.
- En el Ecuador existen 4 empresas exportadoras de textiles hacia el mercado argentino, sin embargo ninguna se especializa en cojines decorativos elaborados con lino, lo cual se constituye en una ventaja para llevar a cabo el proyecto; no obstante la principal competencia se encuentra en el mercado peruano el mismo actualmente cuenta con 30 empresas que se dedican a esta actividad.
- En lo que respecta a la logística y transporte la mercadería se trasladará vía terrestre desde la ciudad de Manta hasta el Puerto de Guayaquil y luego vía marítima, con destino al Puerto de Buenos Aires Argentina estimando que el tiempo de llegada será entre 18 y 21 días; y el incoterm a aplicar es FOB; el centro de distribución final del producto será el Supermercado JUMBO, ubicado en Capital (Buenos Aires)
- Se estableció que el adecuado uso de los instrumentos físicos, recursos humanos y planificación, permitirá que la empresa se consolide en el mercado Argentino, cumpliendo de esta manera su objetivo comercial; y a la vez formando las bases para continuar con la expansión sudamericana.
- En el área de inversión, el proyecto será financiado en crédito por la CFN en un 60% y el 40% restante lo cubrirá la accionista mayoritaria.
- Finalmente y luego del análisis de los diversos indicadores financieros se concluye que el proyecto es factible, viable y sostenible, y por ende resulta muy atractivo llevarlo a cabo por parte de los emprendedores ecuatorianos, contribuyendo de esta manera al comercio regional.

## **RECOMENDACIONES**

- Garantizar la calidad de los recursos y procesos para llevar al mercado meta un producto que cumpla los estándares internacionales, y que permita en el medio plazo la expansión del proyecto hacia nuevos mercados de la región.
  
- Buscar alianzas estratégicas con nuevos compradores en el territorio argentino.
  
- Establecer metas reales, medibles y mejorables al inicio de cada periodo, que permitan cumplir los objetivos que se han planteado y realizar el seguimiento respectivo, para poder tomar los correctivos necesarios.
  
- Tomar decisiones basadas en las evaluaciones financieras que se realicen en la empresa.
  
- Se recomienda llevar a cabo el proyecto desarrollado, tomando en consideración las recomendaciones antes mencionadas.

## LISTA DE REFERENCIAS.

Aite, Plus Pojects. 10 de marzo 2009 Asociación de Industriales textiles del Ecuador, consultado en Octubre del 2014.

COSTALES, Gavilanes, Bolívar. (2003) “Diseño y Elaboración de proyectos”, tercera edición, Quito, Ecuador.

CHIRIBOGA, Alberto, editorial. Yokama, “Diccionario Técnico Financiero Ecuatoriano”

KAPLAN, R., & NORTON, D. (2002). Cuadro de Mando Integral: The Balanced Scorecard. Segunda edición. Madrid, España: Gestión 2000, pp. 76 - 85.

MC GRAW HILT (2001). Metodología de la investigación, guía para desarrollar investigación en Ciencias Contables, Económicas y Administrativas, Bogotá.

MALHOTRA Naresh (2004), Investigación de Mercados un Enfoque Aplicado, 4ta edición, México, Pearson Educación

MARTIN, A. 2008. Especialidad Administración General. Editorial Madrid S. L. Tercera Edición. Página 96.

PAZ, R. 2008. Atención al cliente: Guía práctica de técnicas y estrategias. España. Primera Edición. Editorial Vigo. Página 20.

ZAPATA SÁNCHEZ Pedro C.P.A. Contabilidad General. Editorial McGraw-Hill, Quinta Edición 2005.

### **Referencias linkográficas.**

<http://www.slideshare.net/llumiguanof/bienes-y-servicios-1706607>

<http://www.scribd.com/doc/2671794/Sapag-Chain-PREPARACION-YEVALUACIONDE-PROYECTOS>.

<http://www.slideshare.net/llumiguanof/bienes-y-servicios-1706607>.



<http://www.confortsuizo.com/preguntas/sobrepluma.html>

<http://textileshogar.suite101.net/article.cfm/ropa-de-cama>

<http://www.monografias.com/trabajos12/elproduc/elproduc.shtml>

<http://www.prismahogar.com/>

<http://www.grupodelltex.com/>

[http://www.planificacion.gob.ec/wpcontent/uploads/downloads/2013/01/matriz\\_productiva\\_WEBtodo.pdf](http://www.planificacion.gob.ec/wpcontent/uploads/downloads/2013/01/matriz_productiva_WEBtodo.pdf)

<http://www.proecuador.gob.ec/pubs/guia-comercial-de-argentina-2013-2/>

<http://www.fruncesybordados.com.mx/distribuidores.htm>

<http://www.crecenegocios.com/valor-agregado/>

<http://www.portobellostreet.es/blog/articulo/55/La-tecnica-del-capitone>

[http://www.textilecuador.com/linea\\_produccion.html](http://www.textilecuador.com/linea_produccion.html)

[http://repositorio.ute.edu.ec/bitstream/123456789/5220/2/18332\\_2.pdf](http://repositorio.ute.edu.ec/bitstream/123456789/5220/2/18332_2.pdf)