

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR  
FACULTAD DE COMUNICACIÓN LINGÜÍSTICA Y LITERATURA  
ESCUELA MULTILINGÜE DE NEGOCIOS Y RELACIONES INTERNACIONALES**

**TRABAJO DE TITULACIÓN PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE  
LICENCIADO MULTILINGÜE EN NEGOCIOS Y  
RELACIONES INTERNACIONALES**

**ESTUDIO DE PREFACTIBILIDAD PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA  
EXPORTADORA DE ARTESANÍAS A BASE DE TAGUA DE ECUADOR A  
ALEMANIA EN EL PERÍODO 2019 – 2028.**

**DANIELA ISABEL RUIZ BERNAL**

**DIRECTOR: MTR. JORGE MORA VARELA**

**AGOSTO - 2021  
QUITO – ECUADOR**

*Dedicatoria*

*A mis padres: Miguel Ángel Ruiz y María Isabel Bernal*

***Agradecimientos:***

*Agradezco a mi familia por su cariño, apoyo incondicional, enseñanzas y guía, que me han motivado constantemente en cada ámbito de mi vida.*

*A mi querido Zain, cuyo apoyo y palabras de aliento me dan fuerzas cada día para dar lo mejor de mí, gracias por toda tu paciencia y cariño.*

*También quiero agradecer a mi querida amiga Karla Palacios, por las maravillosas experiencias que vivimos juntas en el transcurso de la carrera y por su apoyo a lo largo del desarrollo de esta tesis.*

*Expreso mi agradecimiento a mi director de tesis Jorge Mora, por compartir su conocimiento y experiencia para que este proyecto fuera posible.*

## ÍNDICE

<b>I.</b>	<b>TEMA .....</b>	<b>1</b>
<b>II.</b>	<b>RESUMEN.....</b>	<b>1</b>
<b>III.</b>	<b>ABSTRACT .....</b>	<b>2</b>
<b>IV.</b>	<b>ZUSAMMENFASSUNG .....</b>	<b>3</b>
<b>V.</b>	<b>INTRODUCCIÓN .....</b>	<b>4</b>
<b>1.</b>	<b>CAPÍTULO I: Descripción del Sector Artesanal Ecuatoriano .....</b>	<b>11</b>
1.1.	Perfil del Sector Artesanal en Ecuador .....	11
1.1.1.	Generalidades del Sector Artesanal .....	11
1.1.2.	Datos y Cifras del Sector.....	13
1.1.3.	Distribución de la Producción Artesanal.....	15
1.2.	La Tagua Dentro de la Oferta Exportable Ecuatoriana .....	17
1.2.1.	Descripción de la Oferta Exportable en Ecuador .....	17
1.2.2.	Datos Económicos Sobre la Oferta Exportable en Ecuador.....	18
1.2.3.	Oferta Exportable Artesanal de Tagua.....	21
<b>2.</b>	<b>CAPÍTULO II: Estudio de Mercado .....</b>	<b>26</b>
2.1.	Diagnóstico del Mercado de Destino .....	26
2.1.1.	Generalidades y Tamaño del Mercado.....	26
2.1.2.	Aspectos Económicos de Alemania.....	28
2.1.3.	Infraestructura y Logística.....	29
2.1.4.	Acceso al mercado alemán .....	30
2.2.	Estudio de mercado.....	32
2.2.1.	Marketing Mix .....	32
2.2.2.	Análisis de la oferta.....	40
2.2.3.	Análisis de la demanda.....	45

2.2.4.	Determinación de la oportunidad de mercado .....	47
2.3.	Relación comercial bilateral entre Ecuador y Alemania .....	48
2.3.1.	Acuerdo Comercial Multipartes Ecuador-Unión Europea .....	50
<b>3.</b>	<b>CAPÍTULO III: Estudio Técnico, Financiero y Proceso De Exportación.....</b>	<b>53</b>
3.1.	Estudio Técnico .....	53
3.1.1.	Tamaño del Proyecto .....	54
3.1.2.	Localización del proyecto .....	58
3.1.3.	Ingeniería del proyecto.....	61
3.2.	Proceso de exportación.....	63
3.2.1.	Requisitos para ser exportador.....	63
3.2.2.	Especificaciones de la exportación .....	65
3.2.3.	Embarque y entrega .....	67
3.2.4.	Regímenes aduaneros de exportación .....	69
3.2.5.	Forma de pago .....	70
3.2.6.	Cotización de la exportación .....	72
3.2.7.	Financiamiento de la exportación .....	73
3.2.8.	Internacionalización del Proyecto.....	74
3.3.	Estudio Financiero .....	76
3.3.1.	Inversión Inicial .....	76
3.3.2.	Financiamiento del Proyecto .....	83
3.3.3.	Costos e Ingresos del Proyecto .....	85
3.3.4.	Análisis financiero del proyecto .....	90
<b>VI.</b>	<b>ANÁLISIS.....</b>	<b>93</b>
<b>VII.</b>	<b>CONCLUSIONES .....</b>	<b>96</b>
<b>VIII.</b>	<b>RECOMENDACIONES.....</b>	<b>98</b>

<b>IX.</b>	<b>LISTA DE REFERENCIAS.....</b>	<b>99</b>
<b>X.</b>	<b>ANEXOS.....</b>	<b>117</b>

## ÍNDICE DE TABLAS

<b>Tabla 1</b> Rangos de precios de mercado para productos artesanales .....	38
<b>Tabla 2</b> Exportaciones de productos de la subpartida 9602.00.90.00 2010 - 2019.....	42
<b>Tabla 3</b> Participación de artesanías de tagua en las exportaciones .....	42
<b>Tabla 4</b> Proyección de la oferta exportable de artesanías de tagua 2019 - 2028.....	44
<b>Tabla 5</b> Importaciones alemanas de artesanías elaboradas en base a la tagua y materiales similares enmarcados en la subpartida 9602.00 por país y año .....	46
<b>Tabla 6</b> Proyección de la demanda alemana de artesanías entre 2019 - 2028.....	46
<b>Tabla 7</b> Demanda potencial de artesanías de tagua proyectada entre 2019 - 2028 .....	47
<b>Tabla 8</b> Precios de figuras de tagua de proveedores representativos del sector .....	56
<b>Tabla 9</b> Matriz de selección de la micro localización de Artestagua EC .....	59
<b>Tabla 10</b> Especificaciones de la exportación .....	67
<b>Tabla 11</b> Costos de la exportación de figuras artesanales de tagua .....	73
<b>Tabla 12</b> Cotización del uso de servicio de factoring .....	74
<b>Tabla 13</b> Inversión inicial total del proyecto.....	77
<b>Tabla 14</b> Inversión inicial en activos fijos.....	77
<b>Tabla 15</b> Maquinaria y equipo.....	78
<b>Tabla 16</b> Equipos de oficina .....	78
<b>Tabla 17</b> Muebles y Enseres .....	79
<b>Tabla 18</b> Depreciación anual .....	79
<b>Tabla 19</b> Inversión en activos diferidos .....	80
<b>Tabla 20</b> Amortización de activos diferidos .....	81
<b>Tabla 21</b> Inversión en capital de trabajo .....	81
<b>Tabla 22</b> Insumos directos .....	82
<b>Tabla 23</b> Roll de pagos mensual .....	82

<b>Tabla 24</b> <i>Gastos administrativos</i> .....	83
<b>Tabla 25</b> <i>Estructura de financiamiento</i> .....	83
<b>Tabla 26</b> <i>Tabla de amortización gradual</i> .....	84
<b>Tabla 27</b> <i>Costos variables de producción</i> .....	86
<b>Tabla 28</b> <i>Costos fijos de producción</i> .....	86
<b>Tabla 29</b> <i>Gastos administrativos anuales</i> .....	87
<b>Tabla 30</b> <i>Gastos de ventas anuales</i> .....	87
<b>Tabla 31</b> <i>Gastos financieros anuales</i> .....	88
<b>Tabla 32</b> <i>Proyección de ingresos de Artestagua EC en el período 2019 - 2028</i> .....	89
<b>Tabla 33</b> <i>Cálculo del Costo Promedio Ponderado del Capital</i> .....	91

## ÍNDICE DE FIGURAS

<b>Figura 1</b> <i>Evolución de las exportaciones no petroleras ecuatorianas</i> .....	19
<b>Figura 2</b> <i>Evolución de las exportaciones del sector artesanal</i> .....	20
<b>Figura 3</b> <i>Canal de distribución de artesanías de tagua</i> .....	37
<b>Figura 4</b> <i>Oferta de artesanías de tagua al mercado exterior en el período 2010 – 2019</i> .....	43
<b>Figura 5</b> <i>Balanza comercial no petrolera Ecuador-Alemania</i> .....	49
<b>Figura 6</b> <i>Evolución de exportaciones no petroleras de Ecuador a Alemania (2014-2018)</i> ...	50
<b>Figura 7</b> <i>Proceso operativo del proyecto</i> .....	61
<b>Figura 8</b> <i>Distribución de la infraestructura productiva de Artestagua EC</i> .....	62
<b>Figura 9</b> <i>Flujograma del proceso de exportación de Artestagua EC</i> .....	63
<b>Figura 10</b> <i>Registro del exportador en Ecuapass</i> .....	64

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

<b>Gráfico 1</b> <i>Figura de tortuga gigante de galápagos</i> .....	33
<b>Gráfico 2</b> <i>Figura de cóndor andino</i> .....	34
<b>Gráfico 3</b> <i>Figura de León Marino de Galápagos</i> .....	35
<b>Gráfico 4</b> <i>Figura artesanal de llama andina</i> .....	35
<b>Gráfico 5</b> <i>Macro localización del proyecto</i> .....	58
<b>Gráfico 6</b> <i>Localización del proyecto</i> .....	60

## ÍNDICE DE ANEXOS

<b>Anexo 1</b> <i>Exportaciones de artesanías de tagua al mercado europeo entre 2010 y 2019 ....</i>	117
<b>Anexo 2</b> <i>Top diez de exportadores de artesanías de tagua en el período 2010 - 2019 .....</i>	118
<b>Anexo 3</b> <i>Suministros e insumos indirectos .....</i>	119
<b>Anexo 4</b> <i>Lista y costos de equipos y maquinarias.....</i>	120
<b>Anexo 5</b> <i>Descripción de los cargos del personal administrativo y operativo .....</i>	121
<b>Anexo 6</b> <i>Costos totales de Artestagua EC proyectados a un período de diez años.....</i>	122
<b>Anexo 7</b> <i>Cálculo del Punto de Equilibrio del proyecto a diez años .....</i>	123
<b>Anexo 8</b> <i>Estado de Situación Financiera Inicial de Artestagua EC .....</i>	124
<b>Anexo 9</b> <i>Estado de Resultados de Artestagua EC a diez años .....</i>	125
<b>Anexo 10</b> <i>Flujo de caja de Artestagua EC a diez años .....</i>	126
<b>Anexo 11</b> <i>Entrevista a Ulrike Stieler.....</i>	127
<b>Anexo 12</b> <i>Entrevista a Onno van Voss .....</i>	130
<b>Anexo 13</b> <i>Entrevista a Liliana Intriago.....</i>	132
<b>Anexo 14</b> <i>Entrevista a Valeria Varela.....</i>	135

## **I. TEMA**

### **ESTUDIO DE PREFACTIBILIDAD PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA EXPORTADORA DE ARTESANÍAS A BASE DE TAGUA DE ECUADOR A ALEMANIA EN EL PERÍODO 2019 – 2028**

## **II. RESUMEN**

La tagua es una semilla que se da en la región costera ecuatoriana, es utilizada para la elaboración de varios tipos de artesanías como: bisutería, accesorios o figuras decorativas. Su elaboración manual, bajo impacto ambiental y representación de la cultura ecuatoriana son características que hacen que este tipo de artesanías sean llamativas, atractivas y novedosas en un mercado como el alemán, donde se aprecian productos de calidad, amigables con el medio ambiente y creativos. Es por esto por lo que, esta investigación analizó la posibilidad de explotar una oportunidad de mercado que surgió de los factores mencionados, a través del desarrollo de un estudio de prefactibilidad para la creación de una empresa exportadora de artesanías de tagua de Ecuador a Alemania. Con este fin la investigación se enfocó en describir la situación del sector artesanal ecuatoriano, realizar un estudio de mercado para definir la oferta y demanda del producto, identificar los procesos y requerimientos para realizar exportaciones desde el país y elaborar el estudio técnico y financiero que permitieran determinar la viabilidad del negocio propuesto. Tras el análisis de los datos recopilados a lo largo de este trabajo se comprobó que dicha propuesta resulta viable y sostenible a lo largo del período de estudio 2019-2028.

**Palabras clave:** artesanías de tagua, exportación, internacionalización, viabilidad, ventaja competitiva.

### **III. ABSTRACT**

Tagua is a seed that can be found in the Ecuadorian coast, used mainly to produce various types of handicrafts such as jewelry, accessories or decorative figures. Its manual elaboration, low environmental impact and representation of the Ecuadorian culture are characteristics that make this type of handicrafts striking, attractive and innovative in a market such as the German one, where quality, eco-friendly character and creativity is appreciated. Therefore, this research aims at exploring the possibility of exploiting a market opportunity that arose from the previously mentioned factors, through the development of a pre-feasibility study for a tagua handicrafts exporting company from Ecuador to Germany. To this end, the research focused on describing the Ecuadorian handicraft sector's situation, conducting the market study to define the product's offer and demand, identifying the processes and requirements for exporting, and conducting market and carrying out the technical and financial studies that allow to determine the viability of the proposed business. After analyzing the data collected throughout this work, it was proven that the proposal is indeed viable and sustainable throughout the study period 2019-2028.

**Keywords:** tagua handicrafts, exportation, internationalization, viability, competitive advantage.

#### **IV. ZUSAMMENFASSUNG**

Tagua ist ein Samen, der an der ecuadorianischen Küste vorkommt und hauptsächlich zur Herstellung verschiedener Arten von Kunsthandwerk wie Schmuck, Accessoires oder dekorativen Figuren verwendet wird. Die manuelle Ausarbeitung, die geringe Umweltbelastung und die Darstellung der ecuadorianischen Kultur sind Merkmale, die diese Art von Kunsthandwerk auffällig, attraktiv und innovativ machen, in einem Markt wie dem deutschen, in dem Qualität, Umweltfreundlichkeit und Kreativität geschätzt werden. Aus diesem Grund zielt diese Studie darauf ab, die Möglichkeit zu untersuchen, eine Marktchance zu nutzen, die sich aus den zuvor genannten Faktoren ergibt, indem eine Vor-Machbarkeitsstudie für ein Tagua-Handwerksexportunternehmen aus Ecuador nach Deutschland entwickelt wird. Zu diesem Zweck konzentrierte sich die Forschung auf die Bewertung der Situation des ecuadorianischen Handwerkssektors, die Ermittlung der Prozesse und Anforderungen für den Export sowie die Durchführung von Markt- und Finanzstudien, anhand derer die Rentabilität des vorgeschlagenen Geschäfts ermittelt werden kann. Nach Analyse der im Rahmen dieser Arbeit gesammelten Daten wurde nachgewiesen, dass der Vorschlag während des gesamten Untersuchungszeitraums 2019-2028 tatsächlich nachhaltig ist.

**Schlüsselwörter:** Tagua Handwerk, Export, Internationalisierung, Rentabilität, Wettbewerbsvorteil.

## V. INTRODUCCIÓN

“La artesanía, como casi todos los bienes enmarcados bajo el concepto de patrimonio cultural ‘constituye el eje central de nuestra identidad y de la riqueza de nuestro país’ (Carvajal et al., 2014, p. 1), además de ser participe en la economía ecuatoriana. El sector artesanal no es priorizado en la agenda estatal y a lo largo de los años sus problemáticas incrementaron. El trabajo informal es la norma en este sector, donde los trabajadores no están certificados y les falta la capacitación necesaria en temas de contabilidad y administración para establecer sus propios emprendimientos y lograr que sus productos se posicionen en el mercado. Por esta razón, la competitividad del sector se redujo y la elaboración de artesanías no es vista como una opción para generar ingresos. Esto a la larga resulta en una pérdida de las artes tradicionales, pues menos familias deciden continuar con la preservación de estas (Carvajal et al., 2014).

Los procesos requeridos para la elaboración de cualquier tipo de artesanías son complejos y toman tiempo debido a su producción manual. Es por esto por lo que, los volúmenes de producción de artesanías se mantienen bajos y poco competitivos frente a la producción en masa de otros ítems que ha sido posible gracias a procesos industriales que permiten la reducción de tiempo y costos, y por consiguiente del precio de venta. Otro factor por considerar es la falta de capacitación en temas de negocios y emprendimientos en el sector, lo que dificulta la creación de estrategias comerciales y promoción de productos para satisfacer una porción mayor del mercado (Carvajal et al., 2014). Las dificultades del sector en el mercado nacional ralentizan su crecimiento y expansión hacia mercados externos, por lo cual la participación de artesanías en la oferta exportable ecuatoriana se mantiene baja en comparación a productos tradicionales como el banano, el camarón y el cacao (Ministerio de Producción, Comercio Exterior, Inversiones y Pesca [MPCEIP], 2019).

Aun así, como consecuencia del aporte económico de los productos artesanales, el gobierno ecuatoriano creó programas de capacitación y apoyo que informen a los artesanos acerca de las políticas de exportación desde el país. Existen también proyectos dedicados a la búsqueda de oportunidades disponibles en el mercado global. El gobierno se esforzó por facilitar los procedimientos que los comerciantes deben seguir para poder participar en el mercado internacional (Ministerio de Industrias y Productividad, 2013).

Por otro lado, los procesos globales facilitaron el ingreso de artesanías a mercados restringidos por el uso de medidas proteccionistas no arancelarias como altos estándares de calidad, certificados de competencia justa y responsabilidad social, entre otros (Vieira, 2002). Este proceso de globalización permitió la apertura al comercio internacional de grandes economías y mercados atractivos como el europeo. Esta disminución de exigencias para el ingreso de productos importados conllevó a que los mercados fueran inundados por productos artesanales provenientes de Asia y Medio Oriente que, si bien ofrecían precios bajos, también menor calidad (Revista Líderes, 2013).

Dichos procesos globales también pueden ser aprovechados por el mercado ecuatoriano, cuyo campo laboral es cada vez más competitivo debido al incremento de la población que culmina sus estudios superiores (Carrasco y Ponce, 2016), puesto que dieron apertura para que éste incremente su oferta exportable (Ordoñez, 2012). Varios beneficios se derivan de esto, como la generación de empleo en los sectores involucrados en actividades de comercio exterior y el incremento de producción en un mayor número de sectores que surge de la necesidad de satisfacer la demanda internacional tanto con variedad como con calidad, lo que a su vez permite una mayor inclusión de productos que no tradicionales en la cartera de exportación ecuatoriana (Palacios y Reyes, 2016).

En este contexto Alemania destaca como un importante socio comercial para Ecuador, por ejemplo, en 2016, se destinó un 13,3% de las exportaciones hacia la Unión Europea solo a Alemania. En 2017, Ecuador firmó un acuerdo comercial con la UE, mismo que propone la reducción de barreras arancelarias para productos de origen ecuatoriano (Delegación de Unión Europea en Ecuador, 2017). Dicha información permite considerar la posible existencia de una oportunidad para participar con un producto innovador y diferenciado, como lo son las figuras artesanales de tagua, en el mercado alemán.

Teniendo esto en mente se genera una novedosa idea de negocio, que permite cubrir esta nueva demanda surgida de los procesos globales en auge. La investigación pretende llevar a cabo un estudio que verifique la factibilidad de crear una empresa localizada en la provincia de Manabí, Ecuador, dedicada a la exportación de artesanías, cuya materia prima base es la tagua, hacia a Alemania, para lo cual es necesario realizar proyecciones financieras a futuro y analizarlas en un período de diez años comprendido entre 2019 y 2028. El motivo para dicho estudio no solo recae en la generación de ingresos a través de un emprendimiento rentable y sostenible a largo plazo, sino también en los beneficios sociales y económicos que ofrece el establecimiento de dicho negocio, como el incremento de la participación de productos de tagua, artesanales y no tradicionales en el portafolio exportable ecuatoriano y su presencia en el mercado global, con lo cual se puede fomentar la producción de artesanías de tagua, generar empleos y promocionar la cultura del país en el exterior.

Con dicho fin se plantea el objetivo general de desarrollar un estudio de prefactibilidad para una empresa exportadora de artesanías a base de tagua al mercado alemán que genere rentabilidad y sostenibilidad en el período 2019-2028. Asimismo, se presenta como objetivos específicos el describir la situación del sector artesanal ecuatoriano en términos de productividad y comercialización de artesanías de tagua en el exterior; realizar el estudio de mercado que permita identificar si existe una demanda potencial de estos

productos que puede ser satisfecha a través del proyecto propuesto; identificar las regulaciones, procesos para exportar y tratados comerciales vigentes entre Ecuador y Alemania y el realizar los estudios técnico y financiero pertinentes necesarios para determinar la viabilidad de la empresa exportadora en el período establecido. Con lo cual se presenta la hipótesis de trabajo: La exportación de artesanías elaboradas a base de tagua al mercado de Alemania generaría un negocio rentable en el período 2019-2028 que respondería las expectativas de los inversionistas.

Para esto se desarrollarán tres capítulos; en el primero se describirá la situación del sector artesanal ecuatoriano, para lo cual se toma en cuenta sus características principales, su aporte a la economía y sociedad y su organización dentro de la industria productiva nacional. En este capítulo también se revisará la oferta exportable ecuatoriana y de forma específica la participación del sector artesanal en la misma. Asimismo, se entrará en detalle sobre la tagua, su producción nacional, los tipos de productos que de ella se manufacturan y el comercio de éstos en el ámbito internacional. Estos datos proporcionarán un contexto respecto a la disponibilidad de materia prima con la que contaría el proyecto para suplir la demanda del mercado destino, cuyo cálculo se determina en el siguiente capítulo.

En el segundo capítulo se realizará el estudio de mercado, en el que se analizará el mercado alemán para identificar las regulaciones comerciales que rigen el acceso al mismo a través de la obtención de datos sobre su tamaño, situación económica e infraestructura interna y tratados comerciales vigentes que facilitan el intercambio de bienes entre Ecuador y Alemania y profundizan su relación comercial bilateral, características que servirán como base para la selección de éste como destino de las exportaciones propuestas en este trabajo. También se utilizará la herramienta del Marketing Mix para el proyecto, que para dar forma a la estrategia a ser utilizada, se calculará si existe una demanda potencial para las figuras

artesanales de tagua en este país y, en caso de obtener resultados positivos, se establecerá el porcentaje de la misma que puede ser satisfecho por la empresa.

En el tercer capítulo realizarán dos estudios pertinentes que ayudarán a determinar la viabilidad de la propuesta de este trabajo: Primero, el estudio técnico, en el que se define el alcance del proyecto, su localización, infraestructura y los requerimientos de personal de la empresa. También se estructura el proceso de internacionalización, donde se identificarán los requisitos para exportar desde Ecuador y las características de este. Segundo, el estudio financiero, en el cual se calculará el monto de la inversión inicial y el método de financiamiento del negocio, sus costos totales de operación, los ingresos que generará y finalmente se realizará la evaluación de los datos recopilados para verificar la viabilidad del proyecto.

El proyecto se desarrollará usando como base tres teorías: la teoría de ventaja comparativa, que fue desarrollada por David Ricardo en el siglo XIX (García, 1996). De acuerdo con la cual, siendo partícipes del libre comercio, las naciones deben destinar sus recursos a la producción de aquello que les resulta más rentable, es decir, dedicarse a los bienes que pueden producir de forma más eficiente y a un menor costo que otros países, lo cual le otorga una ventaja comparativa (Ricardo, 1817). Esta teoría explica los motivos por los cuales un país debería abrirse al comercio internacional: la especialización de los diferentes sectores productivos y el incremento de variedad y calidad de bienes que se encuentran disponibles para el consumidor (Anchorena, 2009).

El Modelo Uppsala plantea que la internacionalización es un proceso donde las empresas expanden sus actividades en el exterior de forma gradual a lo largo de una cadena de establecimiento que consta de cuatro etapas: “1) Actividades esporádicas o no regulares de exportación; 2) Exportaciones a través de representantes independientes; 3) Establecimiento

de una sucursal comercial en el país extranjero; 4) Establecimiento de unidades productivas en el país extranjero” (Cardozo et al., 2007, p. 10). Melin (1992) por su parte afirma que este proceso debe enfocarse en la adquisición de experiencia y conocimiento sobre el mercado en el que se entra a competir, lo que conlleva al planteamiento de estrategias que permitan aprovechar las oportunidades de mercado. También sugiere que toda empresa debe ser adaptable y cambiante, acomodándose a tendencias de mercado nuevas y a una realidad comercial diferente, esto debido a que la experiencia que se tiene del mercado nacional no es aplicable a el resto de los mercados, por lo cual las empresas se encuentran en un estado de incertidumbre.

La teoría de la ventaja competitiva fue desarrollada por Michael Porter (1987), y establece que la rentabilidad de un negocio a largo plazo se construye en base a estrategias que permitan al negocio desarrollar una ventaja frente a la competencia, esto aprovechando las oportunidades del sector, entorno y producto (Benitez, 2012). Se plantean cinco fuerzas competitivas del mercado: “amenaza de entrada de nuevos competidores, rivalidad entre competidores, poder de negociación de proveedores, poder de negociación de compradores, amenaza de ingreso de productos sustitutos” (Porter, 1980, citado en Cifuentes, 2006, p. 10). Porter propone tres estrategias genéricas para posicionar al producto ofertado en el mercado seleccionado: liderazgo en costos, diferenciación y enfoque. La obtención de una ventaja competitiva es fundamental para que el negocio se posicione en el mercado y pueda llegar al mayor número de consumidores posibles (Aragón et al., 2003)

El método que se utilizará en este trabajo es, por un lado, descriptivo, pues resulta útil para conocer la situación del sector artesanal, su capacidad productiva, la disponibilidad de materia prima, los procesos para la exportación y las tendencias del mercado de destino. Por otro lado, se hará uso de un método de investigación exploratorio que permita la recopilación de información necesaria para realizar el análisis pertinente de las variables del estudio, que a

su vez serán fundamentales para determinar la estrategia que el proyecto debe seguir para lograr ser competitivo en el mercado exterior y por consiguiente rentable.

En cuanto a la metodología, el levantamiento de información consistirá tanto en el uso de fuentes secundarias como de un trabajo de campo. Las fuentes secundarias para utilizar son libros y artículos académicos que brindan las bases conceptuales y teóricas para el desarrollo del trabajo, informes y publicaciones de instituciones públicas y privadas, documentos legales y gubernamentales y tesis de grado y posgrado relacionadas con la investigación. El trabajo de campo por su parte consistirá en entrevistas a representantes de instituciones como el Servicio Nacional de Aduana del Ecuador (SNAE), para conocer sobre los procesos y costos de aduana en Ecuador, y otros a informantes clave como artesanos y empresarios que brinden información respecto a los procesos de producción, costos de artesanías de tagua en el mercado y procesos logísticos de exportación.

Esta investigación requiere de la recopilación y análisis de información en el marco del comercio exterior y los negocios internacionales, por lo cual se encuentra relacionada con la escuela de Multilingüe en Negocios y Relaciones Internacionales. Gracias a esto, los conocimientos adquiridos en asignaturas como Integración Económica, Gestión de Comercio Exterior, Strategic Planning, Proyectos de Inversión, Comercio Exterior y Políticas Comerciales y Marketing serán de utilidad para el procesamiento de la información, el desarrollo de los objetivos planteados y el análisis de la hipótesis planteada.

## **1. CAPÍTULO I: Descripción del Sector Artesanal Ecuatoriano**

En este capítulo se describe la situación del sector artesanal ecuatoriano en el período de investigación y el rol de la producción y comercialización en el exterior de artesanías hechas a base de tagua. Para esto, primero se examina el perfil de sector artesanal en Ecuador, sus características, aporte a la economía y sociedad y su organización dentro de la industria productiva nacional, lo que da a conocer sus beneficios, que hacen que los productos artesanales sean competitivos en el mercado internacional. En segundo lugar, este diagnóstico incluye la oferta exportable ecuatoriana, desde lo general, que son los productos con mayor participación en el valor de las exportaciones y sus destinos más comunes, hasta lo particular y de interés para el proyecto, es decir la oferta exportable artesanal. En tercer lugar, se entra más en detalle sobre la tagua, su producción nacional, los tipos de productos que de ella se manufacturan y el comercio de éstos en el ámbito internacional. Estas secciones serán útiles para medir el grado de aceptación y competitividad que tienen tanto productos como artesanías de tagua ecuatorianas comercializadas en el mercado global.

### **1.1. Perfil del Sector Artesanal en Ecuador**

#### ***1.1.1. Generalidades del Sector Artesanal***

La actividad artesanal se encarga de la producción de bienes y servicios por parte de artesanos que realizan este proceso de forma manual, con escaso aporte de máquinas, cuyo producto final permite la transmisión de una herencia ancestral y la expresión de tradiciones, culturas e identidades (Ministerio de industrias y productividad, 2018). A diferencia de un comerciante, los artesanos se encargan de vender productos elaborados por sí mismos y no a la reventa. Para la producción utilizan materia prima proveniente de su entorno, es decir que el producto final puede estar condicionado por cuestiones climáticas y sociales (Saumett, 2012). Por esta razón, sus productos tienen características únicas que los diferencian en el

mercado y los hacen competitivos aún con ciertas imperfecciones que puedan surgir de sus procesos de producción manuales (Aragón et al., 2003).

En Ecuador la actividad artesanal se encuentra supervisada y regulada por la Junta Nacional de Defensa del Artesano, misma que se encarga de promover programas de capacitación, formación y titulación artesanal para que los artesanos puedan tener las calificaciones y certificaciones necesarias para obtener su Registro Artesanal, que les permite comercializar sus productos de forma legal y gozar de derechos de propiedad intelectual (Junta Nacional de Defensa del Artesano [JNDA], s.f.).

A través de ésta y del Ministerio de Producción, Comercio Exterior, Inversiones y Pesca se implementaron varios proyectos enfocados en mejorar el desarrollo del sector artesanal, con el fin de incrementar la producción artesanal, facilitar su participación en el comercio exterior y el acceso créditos, puesto que se lo considera como un sector productivo que permite mantener la identidad ecuatoriana y manifestar la diversidad cultural del país. (MPCEIP, 2019). Dichas mejorías hacen al sector capaz de suplir una mayor demanda exterior a menores costos, lo cual posibilita el diseño de una estrategia de liderazgo en costos para su comercialización en el exterior (Aragón et al, 2003).

En cuanto a la población artesanal total en Ecuador, resulta difícil presentar cifras concretas sobre la población de artesanos en el país, en vista de que aún prevalece el trabajo informal en el sector con artesanos rurales, campesinos o subcontratados que producen en condiciones precarias, no se encuentran certificados ni pertenecen a ningún gremio (Cuvi, s.f.). De acuerdo con la definición estipulada por la Ley de Defensa del Artesano del Ecuador, el artesano es:

el trabajador manual, maestro de taller o artesano autónomo que, debidamente calificado por la Junta Nacional de Defensa del Artesano y registrado en el Ministerio

del Trabajo, desarrolle su actividad y trabajo personalmente y hubiere invertido en su taller, en implementos de trabajo, maquinarias y materias primas, una cantidad no superior al 25% del capital fijado para la pequeña industria. (JNDA, 2008, p. 1)

Dada esta definición, todo aquel que carezca de la certificación necesaria ni cuente con el Registro Único Artesanal no es contabilizado en los censos, lo que permite suponer que el número real de la población que depende de forma directa o indirecta de la actividad artesanal en Ecuador supera las cifras presentadas por organismos oficiales como el MPCEIP y la misma JNDA. Esto quiere decir que para este proyecto se dispone de un mayor número de proveedores de los cuales se podría obtener el producto a ofertar, lo que incrementa el poder de negociación de la empresa para lograr menores costos y condiciones de compraventa (Dess y Lumpkin, 2003).

### ***1.1.2. Datos y Cifras del Sector***

En el período de investigación, el gobierno ecuatoriano junto a la JNDA trabajó para incrementar la producción artesanal y facilitar los procesos legales para que los artesanos puedan ejercer su labor en el campo formal de trabajo. Para esto se incrementó el número de talleres artesanales que otorgan una certificación de carácter profesional a sus participantes, que en 2018 fue de 22.350 talleres. En el mismo año se registraron 13.812 artesanos que recibieron su título artesanal a través de Centros de Formación Artesanal, prácticas profesionales y revalidación de títulos previos.

Asimismo, se capacitó a 9.372 artesanos en cursos internos y convenio que se manejan a través de un proceso de aprendiz-operario-maestro (JNDA, 2018). La institucionalización del sector mejora la eficiencia del trabajo realizado y por consiguiente de las artesanías producidas, lo que las hace más competitivas en mercados exteriores como el alemán, donde el consumidor promedio busca productos con características que estén a la

altura del precio que pagan por los mismos (Ministerio de Comercio Exterior y Turismo, 2007).

También debe tomarse en cuenta la contribución del sector artesanal a la generación de empleo en el país, pues de acuerdo con viceministro de Producción e Industrias Torres:

En Ecuador existen alrededor de 120 mil talleres artesanales que agrupan alrededor de 480 mil artesanos aproximadamente de manera directa, y si consideramos a todos los encadenamientos productivos; prestadores de servicios, proveedores, estamos hablando de una población total de 2 millones 400 mil personas, que depende directamente de la actividad artesanal en general. (citado en MPCEIP, 2019, p. 1)

Es necesario recalcar que estas cifras no consideran el trabajo artesanal informal como se mencionó en la sección 1.1.1. De esta forma el sector artesanal tiene un impacto en aspectos culturales, económicos y sociales en el país, además de su aporte al aprovechamiento de materias primas e insumos autóctonos de cada región (Estévez, 2014). Estos factores son el incentivo que tiene el gobierno para esforzarse en fortalecer al sector y su productividad, puesto que el mismo representa una oportunidad de mercado capaz de generar ingresos a la economía del país al disponer de recursos, ya sea términos de mano de obra como de materia prima, lo que permite incrementar la oferta artesanal en el mercado a través de productos con características únicas. Por lo tanto, este sector posee una potencial ventaja competitiva de diferenciación (Jiménez et al., 2009).

Por otra parte, las nuevas leyes y acciones tanto del gobierno como de las instituciones en materia artesanal aún tienen varios problemas que resolver antes de poder aprovechar al máximo las oportunidades ofrecidas por este sector. Un estudio realizado por la Cámara Artesanal de Pichincha (2009) revela que: el 81,16% de artesanos trabaja para subsistir, sus ingresos se mantienen debajo de la canasta básica familiar; 82% no registró una marca, por lo

cual no tienen acceso a derechos de propiedad intelectual; 54% no posee capital necesario para mejorar sus condiciones laborales o herramientas de trabajo; 77% se niega a pertenecer a asociaciones, pues perciben a sus compañeros como la competencia, 36% labora sin tener los permisos necesarios. Estos son algunos datos que demuestran las dificultades que aún deben ser superadas en un trabajo conjunto entre gobierno, instituciones públicas, privadas y artesanos para fomentar el desarrollo y lograr una mayor competitividad del sector, tanto en el ámbito local como internacional (Toala et al., 2012).

### ***1.1.3. Distribución de la Producción Artesanal***

De acuerdo con Reglamento de Calificaciones y Ramas de Trabajo (1996) existen 12 divisiones principales subdivididas en grupos dedicados a determinadas actividades y a su vez dedicados a trabajar con materia prima específica o a la elaboración de un producto final específico. En total se estima que existen 164 ramas artesanales entre producción y servicios. Las 12 divisiones principales se dedican a la pesca, provisión de servicios, explotación de minas y a la producción de: alimentos, artículos textiles, prendas de vestir, curtiduría, artículos de madera, papel, artículos de minerales, artículos metálicos, entre otros (Ministerio de Trabajo y Recursos Humanos, 2005).

De acuerdo con Estévez (2014), parte de la producción de artesanías ecuatorianas se distribuye para la venta a turistas y visitantes. Su popularidad sugiere una aceptación de estos productos en un mercado externo, tanto por su carácter único como por su representación de la cultura ecuatoriana. Los principales productos destinados a este mercado son:

- Artículos elaborados de cerámica, como esculturas, muñecos, ornamentos e instrumentos musicales;
- Sombreros de paja toquilla, así como carteras y llaveros pequeños;
- Joyas hechas de minerales como el oro junto con conchas, tagua y cristales;

- Adornos, botones y bisutería de tagua;
- Textiles hechos con telar awana;
- Chaquetas, mochilas, cinturones, brazaletes y carteras de cuero.

La riqueza cultural y diversidad en Ecuador proporciona fuentes de creatividad y distintas manifestaciones tradicionales, lo que permite que exista variedad en la producción artesanal, dado que cada producto difiere entre sí por su elaboración manual, con distintos diseños que dependen de la creatividad del artesano, artículos hechos de un mismo material que depende de cada comunidad y diferente materia prima disponible de acuerdo con la región donde se produzca (Cuvi, 1994). Cabe recalcar que Ecuador se encuentra dividido en cuatro regiones, cada una con su propia forma de expresión cultural en forma de artesanías, esto hace que las mismas se diferencien unas de otras dentro del país y aún más frente a artesanías extranjeras con las cuales compiten en el mercado exterior (Ministerio de industrias y productividad, 2018).

En la región costa predomina una producción artesanal de madera, barro, loza, joyería, porcelana, tagua y fibras vegetales. En la sierra la elaboración de productos textiles y de cuero, aunque también se ve artesanías hechas de madera, barro y fibras vegetales (Estévez, 2014). La región amazónica por su parte se especializa en el trabajo de la madera y la elaboración de balsas. En cuanto a la región insular, existen pocos datos respecto a su producción artesanal, los souvenirs y artesanías comercializados en esta región son en su mayoría importados de otras regiones (Fundación Sinchi Sacha, 2016). Esto denota la variedad de productos que ofrece este sector, que de ser comercializados en el exterior no solo permitirían la expansión de la oferta exportable del país sino también incrementarían su apertura al mercado exterior al verse en la necesidad de profundizar relaciones comerciales e incluso políticas con las naciones escogidas como destino las exportaciones de dichos productos.

## **1.2. La Tagua Dentro de la Oferta Exportable Ecuatoriana**

### ***1.2.1. Descripción de la Oferta Exportable en Ecuador***

La oferta exportable de productos no petroleros está enmarcada en los sectores: bananero, pesquero, acuicultura, de cacao, florícola, agroindustrial, metalmecánico, procesador de alimentos, forestal, café, plásticos, frutas no tradicionales, farmacéutico y químico, confecciones y textil, automotriz, cuero y calzado, cuidado personal y del hogar, artesanías, sombreros y botones de tagua (Banco Central del Ecuador [BCE], 2020). Los cinco productos más exportados son: el banano (63%), el camarón (6%), los enlatados de pescado (3%), el cacao (2%) y las flores naturales (2%). Éstos son destinados en mayor parte a la Unión Europea, Estados Unidos, China y Rusia (MPCEIP, 2019).

Por otra parte, los cinco socios comerciales con el mayor porcentaje de exportaciones para el Ecuador son Estados Unidos (21,72%), Vietnam (11,49%), Rusia (6,86%), Colombia (6,19%) y España (5,07%) (BCE, 2020). Esto demuestra la creciente presencia de productos ecuatorianos en el mercado internacional, lo que de acuerdo con Anchorena (2009), permitirá la especialización de cada sector para mejorar sus procesos productivos y competitividad en dicho mercado.

El Reporte Global de Competitividad (2019) estipula que Ecuador se posiciona en el puesto 90 de 141 países analizados, 4 puestos por debajo en comparación al 2018. Entre los factores destacables que distancian a Ecuador de ser un socio comercial atractivo en el mercado internacional son los altos índices de corrupción, la baja protección de derechos de propiedad intelectual, inestabilidad política, barreras al libre comercio como impuestos y aranceles y su baja capacidad de innovación (World Economic Forum, 2019). Aun así, en mercados como el estadounidense, tanto productos tradicionales como no tradicionales se mantienen competitivos, con un índice de Balassa de 1.74 (Navarrete, 2014). Si se toma en cuenta lo explicado por Anchorena (2009), Ecuador debe especializarse en producir y

exportar bienes cuyos procesos pueda llevar a cabo con mayor eficiencia, de acuerdo con los estándares que pide el comercio internacional y eliminar barreras que limiten su apertura al mercado, con lo cual logrará mejorar sus relaciones comerciales y garantizar la disponibilidad de un mercado internacional donde sus productos puedan participar de forma competitiva.

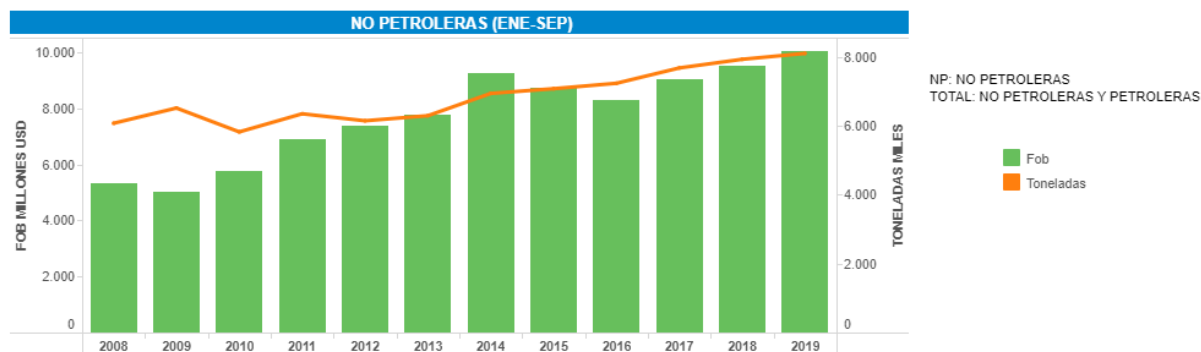
### ***1.2.2. Datos Económicos Sobre la Oferta Exportable en Ecuador***

En 2019 Ecuador exportó un total de \$13,65 miles de millones (MM) en productos no petroleros, lo que denota un crecimiento de 5,74% frente a los \$12,83 MM en exportaciones respecto al año 2018. De esta cantidad más del 50% se concentra en productos dos sectores tradicionales: camarón (\$3,90 MM), banano y plátano (\$3,30 MM) (BCE, 2020). En términos de precios, entre 2018 y 2019 el total de exportaciones ecuatorianas exponen un crecimiento del 3,7% (MPCEIP, 2019). El crecimiento del sector exportador es beneficioso para este proyecto, pues al tornarse en una prioridad dentro de la agenda del gobierno, se destinarán recursos a mejorar su infraestructura y logística para agilizar y facilitar los procesos de exportación que deberá seguir la empresa propuesta (Pro Ecuador, 2019).

Informes revelan que las cantidades exportadas incrementaron en el período, en el que se destacan el caso del camarón (29,6%) y de extractos y aceites vegetales (41,3%). En materia del valor de exportaciones a los principales socios comerciales también se ve un incremento: Estados Unidos con un 2,5%, China con un 141,7% y Rusia con un 2,2% (MPCEIP, 2019). La figura 1 muestra una curva de exportaciones no petroleras con una tendencia al alza con su punto más alto en 2019, donde el valor de estas ascendió a \$10 MM. En el período 2018-2019 las exportaciones por tonelada incrementaron en un 2,16% con una Tasa de Crecimiento Promedio Anual de 2,66% (BCE, 2020). Estos datos sugieren que la acogida de productos ecuatorianos en el mercado internacional va en aumento, por lo cual el negocio de exportación de estos representa una oportunidad atractiva de generar rentabilidad.

**Figura 1**

*Evolución de las exportaciones no petroleras ecuatorianas*



*Nota:* Figura recuperada de Pro Ecuador, 2020, Evolución de las exportaciones ecuatorianas.

Con un enfoque en la exportación artesanal, existen factores condicionantes que afectan la oferta disponible en Ecuador: la mano de obra, la constituyen alrededor de 2 millones de personas dedicadas a este sector, por lo tanto, existe suficiente disponibilidad de este recurso para la producción; el medio ambiente, pues para elaboración de artesanías se requiere de materia prima que por lo general ha pasado por ningún o casi ningún procesamiento previo (Guallichico, 2013); la competencia, aunque el tipo de artesanías disponibles en el mercado global depende de la materia prima que tiene cada país, el carácter artesanal que tanto llama la atención del mercado es compartido.

En este ámbito, los países que compiten con Ecuador en la exportación de artesanías son: México, Colombia y Perú (Estévez, 2014). Es así como el proyecto posee con una ventaja en estos factores, en vista de que las condiciones climáticas permiten que se tenga una reserva de materia prima constante durante todo el año, cuya procedencia se concentra en Ecuador, por lo cual se compite con un producto diferenciado.

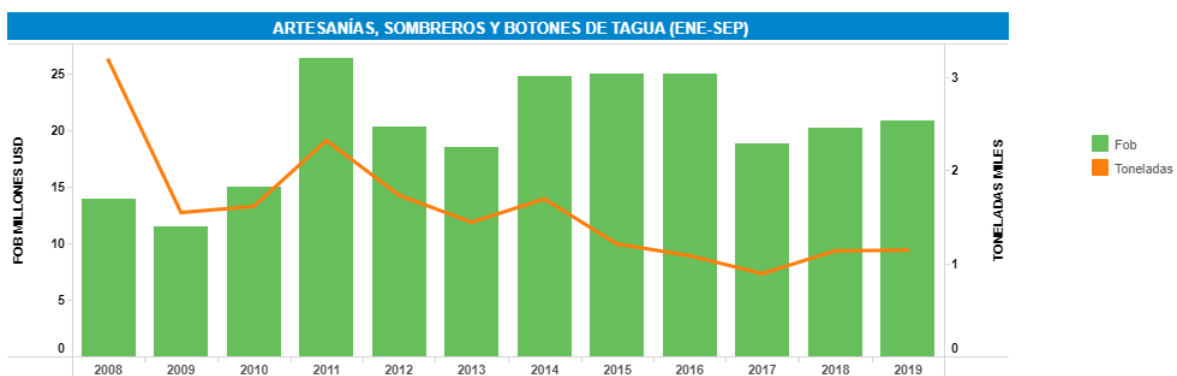
En 2019 el sector tuvo exportaciones de un valor de \$20,85 millones (M) y un incremento del 8% respecto al 2017, año en el cual el valor de estas fue de \$18,78 M (BCE, 2020). Los mayores consumidores de artesanías ecuatorianas fueron Estados Unidos (\$3,42

M), Italia (\$2,80 M), Alemania (\$2,01 M), España (\$1,597 M), México (\$1,15 M), Reino Unido (\$1,10 M), Francia (\$1,04 M) y Hong Kong (\$997 mil) en 2019, donde se engloba más del 50% de sus exportaciones (Pro Ecuador, 2020), lo que sugiere que la internacionalización de artesanías de tagua podría iniciarse en países europeos donde existe aceptación por productos provenientes de este sector.

En cuanto a la evolución en términos de exportaciones, la figura 2 muestra la inestabilidad del sector entre 2008 y 2019, donde el pico de exportaciones fue en 2011 con \$26 M, posterior al cual hubo un decremento en 2012 y 2013. Las exportaciones se estabilizaron durante el período 2014-2016, donde se exportó un equivalente a \$25 M. El año 2019 representa una recuperación en comparación al 2018, pero se mantiene un déficit de alrededor de \$4 millones en comparación con 2016 (Pro Ecuador, 2020). De acuerdo con Murillo (2015), una curva irregular en la cantidad de exportaciones que realiza un país se debe a variaciones en los factores clave que afectan determinada producción, en el caso del sector artesanal pueden ser cuestiones climáticas, poca demanda o producción insuficiente para suplir la misma.

## Figura 2

### *Evolución de las exportaciones del sector artesanal*



*Nota:* Figura recuperada de Pro Ecuador, 2020, Evolución de las exportaciones no petroleras por sector.

### ***1.2.3. Oferta Exportable Artesanal de Tagua***

La tagua es una semilla proveniente de un tipo de palma llamado *Phytelephas aequatorialis*. Esta semilla es blanda y comestible al principio, pero al madurar se endurece y obtiene una consistencia óptima para la elaboración de artesanías, botones, juguetes y bisutería (Montúfar, 2013). La palma crece en la región costera de la zona andina, en mayor abundancia en las provincias Esmeraldas y Manabí. Cada fruto de esta palma contiene alrededor de 8 semillas de tagua y necesita alrededor de 15 años para florecer. Su ciclo de vida puede llegar a los cien años, con un período de florecimiento constante permite tres cosechas anuales de tagua, aprovechadas para la producción artesanal (Guamán y Martínez, 2011).

El proceso de cultivo y cosecha de la tagua no es intrusivo ni se maneja de forma planificada por la industria, sino que la palma crece de manera natural en las zonas húmedas andinas. Tras su maduración, las semillas caen al suelo y son recogidas por los campesinos, quienes se encargan de secarla y procesarla hasta que esta obtiene la consistencia requerida para diseñar las artesanías y otros productos hechos en base a la misma (Alemán, 2012). Este es un factor de peso para el proyecto, pues como se explica en el Capítulo II, el mercado alemán se caracteriza por su creciente demanda de productos “eco-friendly”, por lo cual ofertar productos elaborados en base a la tagua permite darle a los mismos dicha denominación para incrementar su competitividad en este mercado (Jácome, 2015).

Además de su semilla, otras partes de la palma de tagua pueden ser aprovechadas para diferentes usos, lo cual incentiva a su siembra y cuidado, por ejemplo: se puede dar uso medicinal a sus raíces; su tallo puede ser usado como madera para la construcción de muebles; el cogollo es comestible; sus hojas se usan para cubrir techos; con parte de sus flores se puede diseñar escobas; su semilla es usada como alimento de ganado al estar tierna (Guamán y Martínez, 2011). La producción total tagüera en Ecuador es de alrededor de 100

mil toneladas y las principales zonas productivas son: Manabí, cuyo cultivo de tagua supera el 50% de la producción total en el país, Pichincha, Esmeraldas, Guayas y El Oro; las empresas procesadoras de tagua con mayor capacidad de producción y/o comercialización se encuentran en Manta y Portoviejo. La industria con mayor demanda para esta materia prima es la botonera, cuyas empresas requieren hasta 800 quintales de tagua al mes (Montúfar, 2013).

Su importancia para el sector radica en cuestiones económicas y sociales, a razón de que desde su cosecha hasta la elaboración del producto final pasa por un largo proceso que genera la necesidad de mano de obra y a su vez crea empleos en distintas áreas (Pro Ecuador, 2018). Luego de ser cosechada la tagua pasa por el siguiente procedimiento: secado, selección, adquisición (donde es comprada por artesanos), pelado, verificación de buen estado del producto, corte, transformación en discos u otras formas necesarias para la producción de artesanías, tinturado, pulido y brillado, evaluación del producto final, embalaje, distribución y comercialización (Aleman, 2012). Establecer una empresa exportadora de productos de tagua permite que un incremento en la producción de este sector y la mano de obra requerida para suplir una demanda internacional. De esta forma se impulsa la industria artesanal y su especialización, lo que hará del país más competitivo frente al mercado global.

En el ámbito artesanal existen tres formas de producción para la tagua:

- Elaboración de bisutería: la idea de la bisutería es imitar a la joyería común, pues se elaboran figuras similares de materiales diferentes a metales preciosos. Los productos principales son anillos, pulseras, collares, gargantillas, aretes, y otros accesorios pequeños como llaveros, adornos para el teléfono y rosarios (Nayá Nayón, 2020).
- Elaboración de figuras decorativas: el diseño de estos productos depende de la región en la que serán vendidos, pues con estos se busca mostrar al comprador sobre figuras

representativas o simbólicas del lugar, sea a ésta un edificio histórico de la ciudad o un animal típico de la región (Ramos y Santos, 2019).

- Complemento para la elaboración de vestimentas típicas: en este caso la tagua es vendida en forma de cuentas que pueden ser usadas para decoración de ropa y bordados. Las formas son variadas, se encuentran perlas, rectángulos, nueces, botones finos y gruesos, corazones, e incluso pueden venir con inscripciones y grabados de diferentes figuras (Nayá Nayón, 2020).

Durante la producción de artesanías de tagua existen varios puntos de control que permiten al producto cumplir con los estándares y requerimientos exigidos por otros gobiernos para el ingreso de éstos a sus mercados. Tanto la tagua ecuatoriana como sus productos derivados deben obtener la certificación de Comercio Justo otorgado por la Organización Mundial del Comercio, dado que mercados como el estadounidense o europeo son exigentes respecto a este tipo de productos y sus formas de producción (Pro Ecuador, 2018). Esto representa una ventaja que otorga competitividad a las artesanías de tagua frente a otro tipo de artesanías, pues este tipo de certificaciones son exigidas para que el producto ofertado pueda ser comercializado dentro de la zona de la Unión Europea (European Commission, 2020).

La tagua ecuatoriana y los productos derivados de este material ganaron popularidad en el mercado exterior. Las exportaciones de tagua incrementaron en un 91% del 2016 con un valor de \$233.000 al año 2019 cuyo valor fue de \$444.000 (BCE, 2020). Asimismo, los productos derivados, como bisuterías y otras artesanías también tuvieron un incremento en el valor de sus exportaciones de \$1,41 M en 2016 a \$1,87 M en 2019, lo que denota que existe un mercado que demanda estos productos y hace factible la internacionalización de estos (Cobus, 2020). La demanda de botones de tagua predomina en el mercado con una amplia diferencia de su participación en las exportaciones ecuatorianas en relación con los productos

antes mencionados. Por otro lado, hubo un decremento del 28% en tales exportaciones de \$6'386.000 en 2016 a \$4'575.000 en 2019 (Pro Ecuador, 2020).

El 80% de las exportaciones de tagua se concentra en cuatro países: España (32%), Estados Unidos (29%), Hong Kong (16%) y China (12%). Los mayores importadores de bisuterías y otros productos hechos en base a la tagua son Estados Unidos (\$1.054 mil), España (\$158 mil), Países Bajos (\$104 mil), Francia (\$65 mil), y Panamá (\$55 mil) (Cobus, 2020), por lo cual se considera al mercado europeo como una opción atractiva para destinar las artesanías que el proyecto pretende ofertar, en vista de que existe aceptación de este tipo de productos. En cuanto a los botones de tagua, sus mayores destinatarios son Hong Kong (\$962.000), Turquía (\$771.000), España (\$747.000), China (\$653.000) e Italia (\$647.000) (Pro Ecuador, 2020).

Existen pocos productores de tagua en el mundo, por causa de que ésta solo se da en los bosques húmedos tropicales de Sudamérica. Ecuador es el principal exportador de productos de tagua. Existen dos países que compiten de forma directa con el Ecuador en este mercado: Colombia y Panamá (Sánchez, 2018). Por otro lado, se debe tomar en cuenta a los competidores indirectos, aquellos que ofrecen un producto similar que puede servir como sustituto de la tagua. En este aspecto existen tres competidores: India, Vietnam e Indonesia. Estos países compiten a través de un tipo de semilla diferente llamado Betel Nut que también es usada para la elaboración de bisuterías y joyas. Este producto no es tan resistente en comparación a la tagua, pero es vendido a un menor costo, por lo cual podría ser preferido por algunos consumidores (Pro Ecuador, 2018).

En conclusión se describió la situación del sector artesanal, cuyo perfil se caracteriza por contar con una amplia población de trabajo informal, por lo cual es objeto de diversos proyectos y programas gubernamentales que buscan mejorar las condiciones laborales dentro

del mismo e incrementar su desarrollo y competitividad, puesto que contribuye a la generación de empleo e ingresos al país, con lo cual se tornó en un sector atractivo para la inversión, cuya amplia gama de productos permiten incrementar la oferta exportable ecuatoriana, que fue el segundo punto tratado en este capítulo. Ecuador se centra en la exportación de determinadas industrias donde la artesanal no tiene una participación mayoritaria, aun así, se evidenció que tanto productos de industrias principales como artículos artesanales tienen aceptación en el mercado global con curvas de exportación que tienden al crecimiento.

Por último, el país tiene una producción de tagua y derivados que permitirán suplir la demanda de empresas dedicadas a su comercialización, como efecto de las condiciones de cosecha y siembra de la materia prima y a la disponibilidad de talleres dedicados al trabajo de esta. Además, es posible obtener certificaciones para las artesanías de tagua que faciliten su proceso de internacionalización y características que las diferencian e incrementan su competitividad, y por consiguiente su aceptación en el mercado global.

## **2. CAPÍTULO II: Estudio de Mercado**

En este capítulo se realizará el estudio del mercado para determinar si Alemania resulta conveniente como destino de las artesanías que el proyecto pretende exportar. La importancia de este estudio recae sobre la toma de decisiones estratégica que debe hacerse durante el desarrollo de este para incrementar la competitividad del producto ofertado y realizar un proceso de internacionalización de artesanías exitoso. Para lo cual se requiere identificar: 1) las cualidades y ventajas que ofrece Alemania y que sirvieron como base para su selección: tamaño del mercado, situación económica, infraestructura interna y regulaciones comerciales que rigen el acceso al mismo; 2) el Marketing Mix y las estrategias que la empresa debe emplear para ingresar a competir en el país seleccionado; 3) la oferta histórica y demanda potencial existente para las artesanías de tagua, así como el porcentaje de la misma que puede ser satisfecho por el emprendimiento propuesto; 4) los tratados comerciales vigentes que facilitan el intercambio de bienes entre Ecuador y Alemania y profundizan su relación comercial bilateral, mientras fomenta su apertura al comercio internacional.

### **2.1. Diagnóstico del Mercado de Destino**

Para establecer un emprendimiento dedicado a la exportación de determinado producto es necesario tomar en cuenta los datos micro y macroeconómicos del país al que se desea destinar las exportaciones para definir las oportunidades y riesgos que operar en el mismo puede suponer, todo como parte del proceso de internacionalización que permite adquirir conocimiento sobre el mercado destino (Melin, 1992). A continuación, se describen los aspectos macroeconómicos considerados relevantes para sustentar la selección del mercado alemán como destino de las exportaciones de este proyecto.

#### **2.1.1. Generalidades y Tamaño del Mercado**

Para iniciar una actividad comercial relacionada con exportaciones primero es necesario hacer envíos de menor cantidad para asegurarse de que el producto tendrá

aceptación en el mercado extranjero (Cardozo et al., 2007). Desde esta primera etapa es necesario tener conocimiento tanto de aspectos geográficos como del tamaño de este, lo que permite tener una idea de áreas de distribución relevantes donde se concentra la población, así como el tamaño de ésta, para determinar las cantidades a ser enviadas y las ciudades donde se puede empezar a vender el producto, en este caso artesanías a base de tagua (Estrada et al., 2010).

La República Federal de Alemania se localiza en el Centro de Europa, es un país democrático cuyo territorio nacional tiene 357.376 kilómetros cuadrados y está compuesto por 16 estados federales (Stickler, 2019). Es el país con mayor población en Europa (83'149.300 habitantes) (Statistisches Bundesamt, 2020) distribuida de forma uniforme en la mayor parte del país (Oratlas, 2017), aunque en las zonas urbanas y ciudades industrializadas se concentra una mayor parte de la población, como es el caso de Berlín, ciudad más poblada del país y de la Unión Europea (3'656.517 habitantes) (Statistik Berlin-Brandenburg, 2020). Por otra parte, el historial migratorio del país en la que el 12,4% de su población no es nativa, por lo que es un mercado diverso con distintos intereses y tendencias al consumo (Statistisches Bundesamt, 2020), lo cual es conveniente para los propósitos de este proyecto, pues tal característica hace de éste un mercado atractivo con oportunidades y apertura para productos nuevos, lo que facilita la primera etapa de un proceso de internacionalización (Melin, 1992).

Las características demográficas y geográficas de Alemania también representan una oportunidad al largo plazo, pues en las etapas finales del proceso de internacionalización, cuando se requiere el establecimiento de sucursales en el país seleccionado, es de utilidad que éstas se localicen de forma estratégica y centralizada para facilitar la distribución de los productos hacia nuevos mercados cercanos (Melin, 1992), lo que es posible desde Alemania,

pues limita con otros nueve países: Francia, Polonia, República Checa, Suiza, Bélgica, Luxemburgo, Países Bajos, Austria y Dinamarca (Stickler, 2019).

### ***2.1.2. Aspectos Económicos de Alemania***

En el ámbito económico Alemania tuvo un desempeño positivo entre 2009 y 2018, con balances públicos y privados estables y una tasa de desempleo mínima del 3,4% a finales de 2018, año en el que a su vez tuvo un crecimiento de 1.4% en su PIB real (International Monetary Fund, 2019), mismo que fue de 3'947.620,16 M de dólares americanos, lo que se traduce a un PIB per cápita anual de \$47.603 (Banco Mundial, 2019). La estabilidad económica de Alemania es fundamental para un emprendimiento nuevo como el que propone el proyecto, pues por lo general éstos se encuentran en un estado de incertidumbre al ingresar a competir en un mercado internacional al encontrarse con condiciones sociales, económicas y políticas distintas a las del propio país (Melin, 1992).

La participación de Alemania en el mercado internacional tiene tendencia a exportar, su balanza comercial es positiva, sus importaciones representan un 31,6% del valor total del PIB, mientras que las exportaciones un 38,2% (International Monetary Fund, 2019). Los productos alemanes que abarcan la mayor parte de las exportaciones son carros, partes de vehículos, medicina, aviones, helicópteros, vacunas y sangre animal y humana. Estos productos son vendidos en mayoría a EE.UU, Francia, China, Gran Bretaña y Países Bajos. Los cinco vendedores con mayor participación son China, Países Bajos, Francia, EE.UU e Italia, con los siguientes productos: vehículos, partes de vehículos, petróleo crudo y medicamentos. Por otro lado, en 2017 Alemania importó un valor de \$540 M de USD desde Ecuador, cuyo Pareto se desglosa de la siguiente forma: Banano (48%), pescado y derivados (13%), extractos de café y té (11%), granos de cacao (5,7%) y flores (2,1%) (Observatory of Economic Complexity, 2017).

Además, la exportación de productos artesanales por parte de compañías ecuatorianas no representa el 1% de las exportaciones totales a dicho país, sin mencionar que las importaciones de éstos tampoco representan una suma significativa para Alemania (Observatory of Economic Complexity, 2017). Por lo tanto, se puede afirmar que existe un mercado en Alemania que aún no ha sido explotado, el de las artesanías y de forma más específica, las elaboradas en base a la tagua, con lo cual se origina una oportunidad de mercado cuya demanda puede ser satisfecha a través de la venta de dichas artesanías, mismas que al ser novedosas y únicas en un nuevo mercado equipan al emprendimiento con una ventaja competitiva a ser aprovechada (Dess y Lumpkin, 2003).

### **2.1.3. *Infraestructura y Logística***

Alemania dispone de una infraestructura de transporte compleja y eficiente que facilita la entrada de productos extranjeros y agiliza la distribución de estos a lo largo del país. De acuerdo con el Logistics Performance Index ocupa el primer lugar en términos de desempeño logístico (World Bank, 2018), lo que reduce los costos de transporte e incrementa su competitividad a nivel global, al tiempo que lo torna en una opción atractiva como destino de exportaciones, puesto que no solo facilita el acceso al mercado, sino que además permite perseguir una estrategia de liderazgo en costes, que es fundamental cuando se quiere crear una ventaja competitiva para determinado emprendimiento (Porter, 1985).

No solo la eficiencia de sus canales sino la variedad de estos influye en la toma de decisiones sobre el país al que se planea exportar las artesanías de tagua. Por la vía aérea Alemania posee dos aeropuertos de interés para los propósitos del proyecto: El Aeropuerto Internacional de Frankfurt, 8vo en el mundo en cuanto a carga internacional y el 10mo en carga total; el Aeropuerto de Hamburgo, es el segundo en términos de carga ecuatoriana que ingresa a Alemania. El canal de mayor uso para exportadores ecuatorianos es el fluvial, pues ofrece servicios especializados para todo tipo de bienes. El Puerto de Hamburgo es el más

grande del país, maneja un estimado de 138,2 millones de toneladas de carga anual y 9.000 escalas de buques por año. Además de esto, las redes ferroviarias cubren una extensión de alrededor de 33.000 km, cuya extensión llega tanto a ciudades grandes como a zonas industrializadas, con lo cual se agiliza la distribución local de los productos (Pro Ecuador, 2017).

De esta forma, Alemania emerge como el país más competitivo a nivel regional y el tercero a nivel global, medido por el Global Competitiveness Report, de acuerdo con el cual tiene un puntaje de 90,2 en términos de infraestructura (con un máximo puntaje de 100) (World Economic Forum, 2018). Entre los aspectos más destacables del desempeño logístico de Alemania están: eficiencia aduanera, servicios logísticos especializados competitivos, trazabilidad de envíos y puntualidad de arribo de carga (Pro Ecuador, 2017). Canales de distribución y un sistema logístico que permiten el funcionamiento del mercado, la reducción de costos y la maximización de márgenes de ganancia de los exportadores se suma a las razones por las cuales el mercado alemán fue seleccionado para el proyecto (Lecraw, 1993).

#### ***2.1.4. Acceso al mercado alemán***

El mercado alemán se rige bajo las leyes estipuladas en el Código Aduanero de la Unión Europea (UE), que determina las restricciones y requerimientos para que mercancía proveniente de países no pertenecientes a la UE puedan ingresar a la zona. Por su parte Alemania desarrolló una ley complementaria, la *Aussenwirtschaftsgesetz*, que con la cual regula el ingreso de los productos destinados para usos militares, como armamentos y municiones (Foreign Trade and Payments Act, 2017). De acuerdo con Air University (1980), el proceso de exportación resulta de un trabajo en equipo, por lo tanto, si bien el proceso de importación de las artesanías de tagua a Alemania pasa a ser responsabilidad del comprador una vez embarcadas, durante todo el proceso tanto vendedor como comprador deben trabajar juntos para evitar cualquier inconveniente y que la operación finalice de forma eficiente.

Para la importación de los productos el comprador debe preparar el Documento Único Administrativo (DUA) para el ingreso a la UE, y el Zollanmeldung, para el ingreso a Alemania (Pro Ecuador, 2019). Conocer las regulaciones del mercado externo seleccionado resulta útil para sacar el máximo provecho de las leyes y acuerdos existentes (Melin, 1992). Por ejemplo, el exportador debe adjuntar todos los certificados expedidos por autoridades ecuatorianas que evidencian la procedencia de la mercadería y le den acceso preferencias arancelarias al entrar en la zona europea por su participación en un Acuerdo Comercial con la UE (Pro Ecuador, 2019).

Para que este proceso pueda ser finalizado con éxito, tanto exportador como importador deben investigar sobre las políticas arancelarias, impuesto y tasas aplicadas por el ingreso de los productos (Melin, 1992). Esto implica que la investigación no solo se realice en base a las leyes del gobierno alemán sino también de la reglamentación establecida por la Unión Europea, pues el total a pagar en dichos tributos será definido por las leyes de ambas entidades. Por un lado, el acuerdo comercial que se tiene con la U.E. definirá el valor de los aranceles y, por otro lado, el importador deberá pagar el valor del IVA vigente en Alemania, cuya tasa para productos agrícolas es de 7% (Pro Ecuador, 2019).

Otro aspecto de este mercado sobre el que es necesario obtener conocimiento previo es que, si bien, la mayoría de los productos tienen entrada libre sin restricciones, las leyes alemanas exigen una gran variedad de certificados y requerimientos de sanidad para la protección de sus consumidores (Pro Ecuador, 2019). Durante el proceso aduanero de ingreso de las mercancías se llevan a cabo inspecciones que verifiquen que se cumple con todos los estándares de calidad y seguridad exigidos por las autoridades alemanas (European Commission, 2020). La mercancía debe contar además con documentos que certifiquen la responsabilidad social y compromiso ambiental de su manufactura, puesto que éstos no solo son requerimientos legales, sino que incrementan el atractivo del producto a los ojos del

consumidor e incrementan su competitividad, esto como consecuencia de la creciente preocupación de la población alemana por el cuidado del medio ambiente (Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos, 2019).

## **2.2. Estudio de mercado**

### **2.2.1. Marketing Mix**

Para dar inicio al estudio de mercado es necesario definir 4 elementos esenciales del proyecto: producto, precio, plaza y promoción. Éstos componen el análisis del marketing mix, que es una herramienta utilizada para el análisis del proceso de penetración a un mercado específico, puesto que para entrar a competir en el mismo se requiere de un producto con características diferenciadas, vendido a un precio aceptable para los compradores potenciales que se encuentran en determinada plaza y una estrategia publicitaria que no solo informe al cliente sobre el producto, sino que también incentive la compra de este. El marketing mix está relacionado con decisiones que influyen a la competitividad del producto y el grado de aceptación que este tendrá (Armstrong y Kotler, 2010).

**Producto.** El producto ofertado son figuras decorativas artesanales cuya materia prima es la tagua. Su elaboración es propia de la región costa ecuatoriana, donde se elaboran figuras decorativas, de ajedrez, bisuterías y masajeadores. Puesto que se busca que el producto transmita una imagen de la cultura ecuatoriana de forma estética que resulte llamativas y atractiva ante el mercado de destino que es Alemania, se decidió ofrecer figuras de cuatro tipos animales representativos del país, como son: el cóndor, la llama, el león marino y la tortuga gigante de Galápagos (Nayá Nayón, 2020). Con el fin de impulsar el proceso de internacionalización y el impacto del producto una vez comercializado en Alemania, su empaque lleva impresos datos sobre los animales escogidos y las características únicas de la tagua. El tamaño de dicho empaque es de 8 cm de alto por 6 de ancho y el peso de cada figura de 90 gramos.

La primera figura representa al género de tortugas terrestres gigantes de Galápagos (gráfico 1), cuyo tamaño y longevidad tienen el primer lugar en el mundo, su largo puede alcanzar hasta 1,5 metros y un tiempo estimado de vida que supera los 150 años (Zoo Bioparque Amaru, 2019). Este animal se escogió para el proyecto por ser endémico de las Islas Galápagos, el flujo de personas que visitan el lugar (182.501 turistas extranjeros al año), tienen conocimiento sobre el país de procedencia de estas tortugas y sus características únicas, lo que permite que se le agregue un valor cultural y de recuerdo a estas figuras (Dirección del Parque Nacional Galápagos, 2020).

### **Gráfico 1**

*Figura de tortuga gigante de galápagos*



*Nota:* Fuente, Nayá Nayón, 2020.

La segunda figura que se planea exportar es del cóndor andino (gráfico 2), “es un símbolo de espiritualidad y poder para las culturas andinas, además ha poblado históricamente los territorios de Sudamérica” (Ministerio del Ambiente, s.f.). Este animal es representativo de Ecuador, figura en el Escudo Nacional e incluso se lo homenajea una vez al año en el Día Nacional del Cóndor Andino, que se celebra cada 7 de julio (Ministerio del Ambiente, s.f.).

El cóndor es además el animal volador más grande del mundo, con una longitud de hasta 1,30 m y una envergadura de hasta 3 metros. Además de su significancia cultural, se

escogió este animal por su estado de peligro crítico a la extinción, con lo cual se espera dar a conocer la necesidad de protegerlo, a la vez que se crea una imagen de responsabilidad y preocupación que la empresa tiene frente a la problemática de la naturaleza (Zoo Bioparque Amaru, 2019).

## **Gráfico 2**

*Figura de cóndor andino*



*Nota:* Nayá Nayón, 2020.

El león marino es una especie de mamífero carnívoro de tamaño mediano, entre 1,50 y 2,50 metros, que sólo habita en las Islas Galápagos. Nadar en playas junto a leones marinos es una atracción turística popular en las islas, su personalidad amigable y falta de miedo y timidez hacia los humanos hace que la experiencia de los turistas sea más disfrutable y memorable, razones por las cuales fueron elegidos para este proyecto (gráfico 3). Este animal también se encuentra en peligro de extinción debido a factores climáticos y varios tipos de depredadores tanto marinos como terrestres, lo que sirve al mismo propósito de mejorar la imagen de la empresa como se mencionó con anterioridad (Bio-Expedition, 2014).

La llama es un animal proveniente de la región andina que habita lugares de clima frío o templado en sierras y páramos. Este animal domesticado que puede encontrarse en países como Ecuador, Perú, Bolivia, Chile y Argentina. La razón por la que fue escogido es debido a

la variedad de artesanías que lo representan tanto en Ecuador como en otros países donde habita, desde peluches, llaveros y aretes hasta cobijas, mantas, chaquetas, y camisetas estampadas de este animal (gráfico 4). Se podría decir que es básico para cualquier negocio de artesanías de esta región ofrecer un producto que represente la cultura andina a través de este animal tan característico de la región (Zoo Bioparque Amaru, 2014).

### **Gráfico 3**

*Figura de León Marino de Galápagos*



*Nota:* Nayá Nayón, 2020.

### **Gráfico 4**

*Figura artesanal de llama andina*



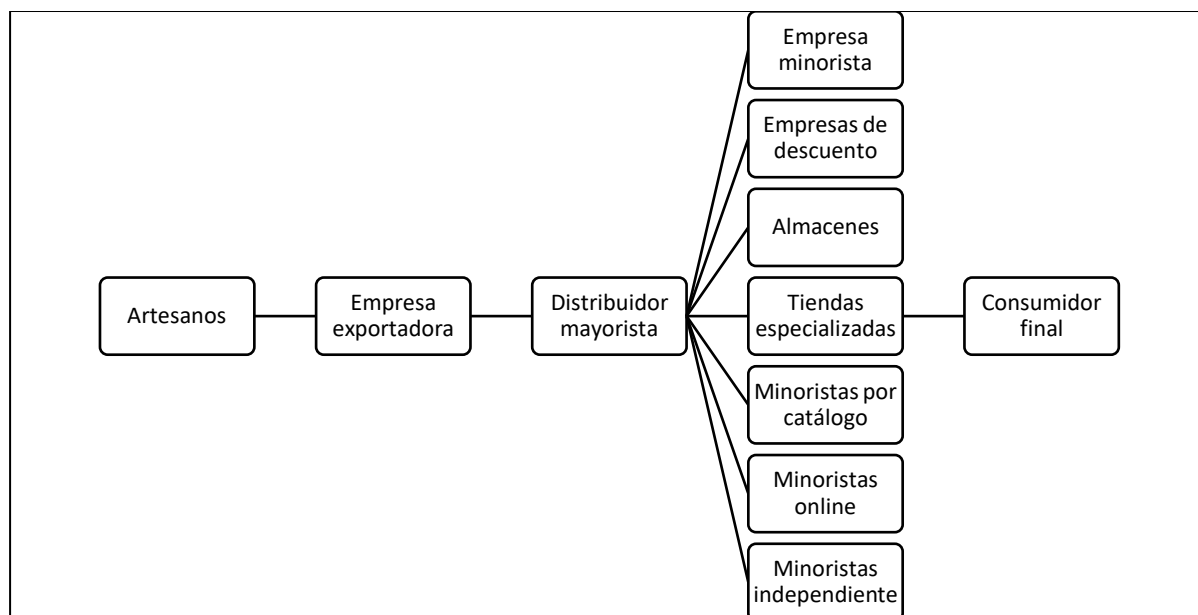
*Nota:* Nayá Nayón, 2020..

**Plaza.** El mercado al que van dirigidas las artesanías de tagua es Alemania, que fue escogido tras considerar las ventajas que ofrece para el proceso de internacionalización del producto, cuyo análisis se realizó en la sección 2.1. Ahora bien, para llegar al consumidor es necesario escoger el método adecuado de comercialización en determinada plaza, escogiendo un canal de distribución que facilite la venta de productos que aún son desconocidos en el mercado (Baca, 2001). La elección de canales de distribución en Alemania es libre, se puede escoger vender de primera mano al consumidor o hacer uso de intermediarios como empresas mayoristas o minoristas (Corporación de Promoción de Exportaciones e Inversiones [CORPEI], 2003).

Las importadoras mayoristas son proveedores de empresas que se dedican a la reventa de productos de consumo masivo o semielaborados (Godás, 2007). Los comerciantes minoristas venden al consumidor final y por lo general tienen sucursales alrededor de toda Europa, esto les demanda una mayor cantidad de compra para que su abastecimiento cubra las demandas del mercado local y exterior. La comercialización de las artesanías de tagua se hará por medio de una distribuidora directa de este tipo de productos, lo que facilitará su ingreso al mercado (figura 3). Además, hacer uso de intermediarios mayoristas para el proceso de internacionalización permite encargar la venta del producto a empresas que conocen las tendencias sociales, económicas y de consumo en Alemania, lo que puede ser aprovechado como una asesoría para que la empresa propuesta cree sus propias estrategias de promoción y distribución a largo plazo con el fin de incrementar la demanda del producto exportado (CORPEI, 2003).

**Figura 3**

*Canal de distribución de artesanías de tagua*



*Nota:* Elaboración propia. Fuente: USAID, 2006

**Precio.** “Es la cantidad de dinero que se cobra por un producto o un servicio” (Armstrong y Kotler, 2010, p. 132). Para determinar el precio de las artesanías de tagua se tomó en cuenta el precio de mercado, el perfil del consumidor final y el costo unitario total del producto, puesto que el primer factor sirve para determinar el precio de artesanías considerado por la competencia, el segundo determina el precio aceptado por los consumidores, y el tercer factor constituye un límite del valor mínimo que podría establecerse como precio, pues de ser menor a tal límite no se cubriría el costo del producto y se tendría pérdidas (Armstrong y Kotler, 2010).

De acuerdo con Morris y Turok (1996), existen cuatro segmentos de mercado dentro de la industria artesanal: artículos funcionales, producidos en talleres de forma masiva como cerámica, baldosa y muebles; arte tradicional, artesanías étnicas de alta calidad comercializadas para generar interés en la cultura; artículos de diseño, rediseños de artesanías locales que se adaptan a la moda en el mercado de exportación; suvenires, artesanías

tradicionales simplificadas comercializadas a través de tiendas minoristas. Resulta útil identificar el segmento de mercado en el cual participa el producto a ser ofertado, puesto que de esto dependerá el rango de precios con los que entra a competir.

Tabla 1

*Rangos de precios de mercado para productos artesanales*

<b>Segmento</b>	<b>Rango de precios</b>	<b>Características</b>	<b>Prioridad de compra</b>
Gama alta	\$200 - \$1,000	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Alta calidad</li> <li>• Diseño artístico e innovador</li> <li>• Empaque de alta calidad y lujoso</li> </ul>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Diseño</li> <li>2. Calidad</li> </ol>
Gama media	\$75 - \$200	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Valor cultural</li> <li>• Precio asequible</li> </ul>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Diseño</li> <li>2. Precio</li> <li>3. Calidad</li> </ol>
Gama baja	Menor a \$75	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Barato</li> <li>• Fácil acceso</li> <li>• Buena apariencia, baja calidad</li> <li>• Materia prima barata</li> </ul>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Precio</li> <li>2. Diseño</li> </ol>

*Nota:* Elaboración propia. Fuente: USAID, 2006.

La tabla 1 muestra los rangos de precios ofertados en el mercado artesanal mundial. Los artículos de gama alta o de lujo son los de mayor precio puesto que se trata de productos con diseños a la moda para los cuales se usan métodos tradicionales minuciosos y que requieren un largo periodo de tiempo para su producción. Por otro lado, los artículos de gama media se enfocan más en la transmisión de la cultura a través del arte, por lo cual se mantiene los métodos de producción ancestrales, el precio varía entre los \$75 y \$200 USD y debe establecerse acorde a la calidad del producto. Los artículos de gama baja son de diseño más simple y producidos en masa para reducir costos y facilitar el acceso a los consumidores (USAID, 2006).

Estudios demuestran que los mercados de artículos de alta y baja gama están en crecimiento, mientras que los de gama media se encuentran en un estancamiento económico. En el caso de los artículos de gama baja se debe a que los costos de transporte y las nuevas tecnologías utilizadas por artesanos facilitan la producción de artesanías, con lo cual los consumidores esperan encontrar productos de menor precio, pero con mejor calidad (USAID, 2006). Esto resulta conveniente, pues es posible vender las artesanías de tagua a un menor precio, dentro del rango de gama baja, mientras se promociona un artículo de mejor calidad y materia prima duradera que atraiga más compradores.

En cuanto al perfil del consumidor, se ha demostrado que, el comprador alemán da prioridad la decoración de su hogar, con un gasto promedio de \$434 anuales en el consumo de artículos y accesorios artesanales, lo que resulta en un gasto de alrededor de \$36,16 mensuales para dicho fin. Este mercado se caracteriza por dar preferencia a productos auténticos, naturales, con un valor cultural, diseño único y de calidad, pues en éste se encuentra una sobre oferta de productos chinos de poca calidad y autenticidad pero que se venden a precios bajos (Ministerio de Comercio Exterior y Turismo, 2007).

Ahora bien, el rango de precios de mercado es amplio (\$0 - \$75), por lo cual el costo total de exportar cada figura de tagua será fundamental en esta decisión. Como se observa en el anexo 1, el costo que el proveedor oferta por cada unidad enviada es de \$3,20, por lo tanto, el precio no debe ser menor a este valor. En principio se consideró ofertar el producto a un precio de \$5,00 que aportaría un margen de beneficio del 36%, pero si se toma en cuenta que el precio de productos chinos ronda esta cifra y que el consumidor alemán prefiere obtener un producto de mejor calidad aunque su precio sea más alto, se optó por vender cada figura a un valor de \$7,50.

**Promoción.** La promoción se hace con el fin de conseguir consumidores dispuestos a pagar un monto determinado por el bien o servicio que se ofrece (Armstrong y Kotler, 2010). Una vez establecido el contacto con los compradores se realizará visitas comerciales y se ofrecerá muestras del producto, con fichas informativas adjuntas que den a conocer las propiedades de la tagua con el fin de demostrar su carácter artesanal y amigable con el medio ambiente para generar una imagen corporativa que los motive a establecer relaciones comerciales con la empresa. Esto también le permitirá al distribuidor recopilar la información necesaria para trabajar en una estrategia publicitaria que dé a conocer el producto en el mercado objetivo para que éste resulte llamativo para los siguientes compradores en la cadena distributiva.

### **2.2.2. *Análisis de la oferta***

El cálculo de la oferta permite conocer la competencia directa existente a nivel nacional de emprendimientos dedicados a la exportación de artesanías de tagua. Esta información puede ser obtenida al revisar la exportación histórica de estos productos desde Ecuador al resto del mundo, mismos que se encuentran clasificados en la subpartida 9602.00.90.00 (Ministerio de Comercio Exterior, 2017). Esta clasificación se realiza como parte del llamado Harmonized System, un sistema internacional de categorización de productos a través de una estructura de seis códigos respaldados por bases legales y reconocidos alrededor del sistema comercial mundial (World Customs Organizations, s.f.). En el mercado internacional la partida arancelaria 9602.00 incluye los siguientes productos:

Materias vegetales o minerales para tallar, trabajadas, y manufacturas de estas materias; manufacturas moldeadas o talladas de cera, parafina, estearina, gomas o resinas naturales o pasta para modelar y demás manufacturas moldeadas o talladas no expresadas ni comprendidas en otra parte; gelatina sin endurecer trabajada, excepto la

de la partida 35.03, y manufacturas de gelatina sin endurecer (Ministerio de Comercio Exterior, 2017, p. 372).

En el ámbito nacional, cada país puede agregar 4 dígitos más a este código para clasificar de forma más específica, dependiendo de sus necesidades comerciales (World Customs Organizations, s.f.). En Ecuador existen dos subcategorías adicionales dentro de la 9602.00: la terminada en 10.00, que engloba las manufacturas de gelatina; y la 90.00, que incluye las demás manufacturas provenientes de materiales vegetales de la categoría general (Ministerio de Comercio Exterior, 2017). Puesto que la tagua no es un producto que se da en Europa, a los artículos elaborados de la misma no se les da esta categorización específica, sino que son incluidos junto con el resto de las manufacturas provenientes de materiales vegetales como la categoría arancelaria lo indica (U. Stieler, comunicación personal, 19 de enero de 2021).

De acuerdo con Porter (1985), es necesario estudiar la competencia existente en el mercado cuando se crea una estrategia de negocios, puesto que se puede obtener información que ayude a determinar el precio adecuado para un producto, las tendencias del consumidor y la fuerza de rivalidad entre competidores, pues no se debe olvidar que entre más competencia existe, cada empresa debe esforzarse por ofrecer algo novedoso que destaque entre las demás, de lo contrario se pasaría a depender de una estrategia de precios competitivos resultante del creciente poder de negociación que el consumidor obtiene a medida que sus opciones incrementan.

La tabla 2 muestra las exportaciones totales de artesanías enmarcadas en la subpartida mencionada en el período 2010 - 2019, mismas que pueden ser elaboradas tanto de tagua como de otros materiales vegetales como el palo santo, el coco y la calabaza. El valor acumulado de exportaciones en este período fue de \$19,78 M de dólares, con un promedio

anual de \$1,98 M. Estos valores representan el tamaño de la competencia total existente del sector al que se entraría a participar.

Tabla 2

*Exportaciones de productos de la subpartida 9602.00.90.00 2010 - 2019*

<b>Año</b>	<b>Valor exportado</b>
2010	\$1,51
2011	\$1,81
2012	\$1,97
2013	\$2,85
2014	\$0,62
2015	\$2,54
2016	\$1,77
2017	\$1,97
2018	\$2,31
2019	\$2,43
<b>Total</b>	<b>\$19,78</b>
<b>Promedio anual</b>	<b>\$1,98</b>

*Nota:* Valores expresados en millones de USD. Elaboración propia. Fuente: Cobus, 2020.

La participación de productos de tagua en la oferta exterior artesanal abarcada por la subpartida mencionada fue de 83% en este período y de 77% en el año 2019 (ver tabla 3).

Tabla 3

*Participación de artesanías de tagua en las exportaciones*

<b>Detalle de exportación</b>	<b>2019</b>	<b>2010-2019</b>
Subpartida 9602.00.90.00	\$2,43	\$19,78
Artesanías de tagua	\$1,87	\$16,33
<b>Participación</b>	<b>77%</b>	<b>83%</b>

*Nota:* Valores expresados en millones de USD. Elaboración propia. Fuente: Cobus, 2020.

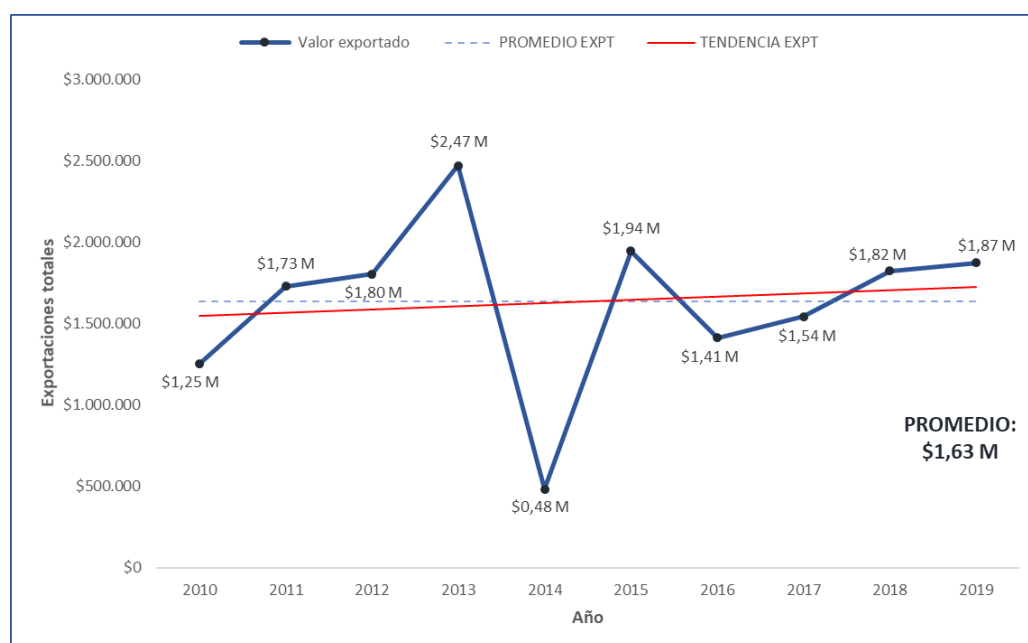
En cuanto a la oferta histórica al mercado objetivo, el anexo 1 muestra las exportaciones en el período 2010-2019 a Europa, donde se destinó \$4,95 M de USD a lo largo del período, con 2011 como el año con mayor movimiento (\$1,16 millones). En este

anexo se aprecia además los cinco países principales de destino en Europa: Países Bajos (27%), Francia (24%), Alemania (10%), Italia (10%) y España (7%). Estos datos confirman que Alemania es un mercado destino factible para el proyecto, pues se encuentra en tercer lugar como importador de artesanías elaboradas en base a la tagua.

Otro factor que destaca en este mercado es la cantidad de vendedores que en él participan. Si se toman como referencia los datos del anexo 2, se evidencia que las ventas se encuentran concentradas en una menor porción de la población, pues el 52% del total ofertado se concentró en el 3% de ofertantes durante dicho período, mientras que en 2019 el 80% de las exportaciones se concentraron en el 14% de empresas dedicadas a esta labor. Estas características sugieren que no sólo es necesario adoptar una estrategia de diferenciación que tenga impacto en los consumidores, sino que además se debe considerar la posibilidad de hacer uso de un broker o intermediario que ya sea conocido por los clientes y distribuidores para acelerar el proceso de penetración del mercado y de internacionalización.

#### Figura 4

*Oferta de artesanías de tagua al mercado exterior en el período 2010 – 2019*



Nota: Elaboración propia. Fuente: Cobus, 2020.

La figura 4 muestra la oferta histórica de artesanías elaboradas en base a la tagua, que representa la competencia directa dentro del mercado objetivo. Se observa una curva positiva de oferta a lo largo del período 2010 – 2019, con exportaciones promedio de \$1,63 millones de USD.

Destaca que a partir del año 2016 la oferta de artesanías de tagua se mantuvo en aumento constante. lo que representa un prospecto positivo para el proyecto, pues significa que existe un incremento en el tamaño del mercado de 43,94%, valor calculado a una Tasa de Crecimiento Anual Geométrica (TCAG) de 4,13%. Con este valor se calculó las proyecciones de la oferta para el período 2019-2028, que pueden ser vistas en la tabla 4. De acuerdo con estas, si se mantiene el resto de las variables constantes, la oferta exportable de tagua incrementará de \$1,83 a \$2,70 M de USD en el período de estudio.

$$\text{TCAG de la oferta} = \left( \left( \sqrt[10]{\frac{1'873,165.74}{1'249,737.89}} \right) - 1 \right) * 100$$

$$\text{TCAG} = 4.13\%$$

Tabla 4

*Proyección de la oferta exportable de artesanías de tagua 2019 – 2028*

<b>Año</b>	<b>Valor por exportar</b>
2019	\$1,87
2020	\$1,95
2021	\$2,03
2022	\$2,11
2023	\$2,20
2024	\$2,29
2025	\$2,39
2026	\$2,49
2027	\$2,59
2028	\$2,70
<b>Incremento total</b>	<b>43,94%</b>

*Nota:* Valores expresados en millones de USD. Elaboración propia. Fuente: Cobus, 2020.

### **2.2.3. Análisis de la demanda**

La demanda se refiere a la cantidad de un bien que los consumidores están dispuestos a adquirir a un precio determinado (Mankiw, 2012). La demanda de productos artesanales en Alemania prioriza la unicidad, autenticidad, durabilidad y sostenibilidad de los mismo, los diseños deben ser llamativos y característicos de su cultura. Junto con estas características, la venta de productos artesanales debe ir acompañada de una estrategia de venta que apele a la emoción y cuente una historia, pues esta es la forma más adecuada de obtener la atención del consumidor alemán (U. Stieler, comunicación personal, 19 de enero de 2021).

Para determinar la demanda de artesanías en Alemania se considera sus importaciones dentro de la subpartida 9602.00, aunque es necesario filtrar esta información, pues dicha categoría incluye otro tipo de manufacturas de materiales vegetales provenientes de diferentes países como se mencionó antes. Es por esto por lo que se tomará en cuenta las importaciones de los países que compiten con Ecuador en el mercado de este tipo de artesanías, para que la categorización sea lo más precisa posible, dichos competidores son: Colombia, Panamá, India, Vietnam e Indonesia (ver sección 1.2.3).

Para esto se tomó como partida el año 2016, en el cual el valor de las importaciones de la partida mencionada fue de \$5,23 millones de dólares. En tabla 5 se puede observar el ranking de los países que exportan artesanías de este tipo a Alemania, siendo Colombia el principal socio, cuyas ventas acumuladas en el período 2016-2019 fueron de \$18,47 millones. Ecuador se encuentra en el tercer lugar dentro de este ranking, con un valor exportado de \$572.138 dólares. En promedio, la demanda alemana de estos productos es de \$5,14 millones de dólares.

Tabla 5

*Importaciones alemanas de artesanías elaboradas en base a la tagua y materiales similares enmarcados en la subpartida 9602.00 por país y año*

País	Año				Total por País
	2016	2017	2018	2019	
Colombia	\$4.811,76	\$5.151,08	\$4.583,98	\$3.923,23	\$18.470,06
India	\$109,88	\$126,56	\$326,28	\$414,50	\$977,22
Ecuador	\$185,07	\$8,65	\$120,71	\$257,71	\$572,14
Vietnam	\$73,64	\$72,68	\$112,93	\$157,09	\$416,34
Indonesia	\$48,20	\$31,89	\$19,54	\$21,07	\$120,70
<b>Imp. Anual</b>	<b>\$5.228,55</b>	<b>\$5.390,85</b>	<b>\$5.163,44</b>	<b>\$4.773,61</b>	<b>\$20.556,45</b>
<b>Promedio de importación anual</b>					<b>\$5.139,11</b>

*Nota:* Valores expresados en miles de USD. Elaboración propia. Fuente: Cobus, 2020.

$$\text{TCAG de la demanda} = \left( \sqrt[4]{\frac{4'773.611,304}{5'228.553,26}} - 1 \right) * 100$$

$$\text{TCAP} = -2,25\%$$

Tabla 6

*Proyección de la demanda alemana de artesanías entre 2019 – 2028*

Año	Valor por importar
2019	\$4,77
2020	\$4,67
2021	\$4,56
2022	\$4,46
2023	\$4,36
2024	\$4,26
2025	\$4,16
2026	\$4,07
2027	\$3,98
2028	\$3,89
<b>Decremento total</b>	<b>-18,52%</b>

*Nota:* Valores expresados en millones de USD. Elaboración propia. Fuente: Cobus, 2020.

Se observa un decremento de las importaciones de 8,70% entre 2016 y 2019 y la TCAG calculada es de -2,25%. Con estos datos se realizó la proyección de la demanda,

misma que puede verse en la tabla 6 donde se prevé una contracción del mercado de 20,35% en el período de estudio

#### **2.2.4. Determinación de la oportunidad de mercado**

El cálculo de la demanda insatisfecha o potencial se hace a través de una resta entre la cantidad demandada de un producto y la cantidad que los proveedores ofertan de este en el mercado y representa la oportunidad bajo la cual el proyecto puede operar. La demanda insatisfecha está compuesta por la porción del mercado que la oferta no alcanza a cubrir por las limitaciones de producción existente (Sapag et al., 2014). La demanda de artesanías dentro de la categoría seleccionada en Alemania supera a la cantidad ofertada por Ecuador, por lo tanto, existe una oportunidad de mercado de \$2,72 millones para el año 2020 y \$2,53 millones para 2021 (tabla 7).

Tabla 7

*Demanda potencial de artesanías de tagua proyectada entre 2019 – 2028*

<b>Año</b>	<b>Valor por importar</b>	<b>Valor por exportar</b>	<b>Demanda potencial</b>
2019	\$4,77	\$1,87	\$2,90
2020	\$4,67	\$1,95	\$2,72
2021	\$4,56	\$2,03	\$2,53
2022	\$4,46	\$2,11	\$2,34
2023	\$4,36	\$2,20	\$2,16
2024	\$4,26	\$2,29	\$1,97
2025	\$4,16	\$2,39	\$1,78
2026	\$4,07	\$2,49	\$1,58
2027	\$3,98	\$2,59	\$1,39
2028	\$3,89	\$2,70	\$1,19

*Nota:* Valores expresados en millones de USD. Elaboración propia. Fuente: Cobus, 2020.

Si bien esto demuestra que aún existe un porcentaje de la población cuya demanda no ha sido satisfecha, a lo largo del período se deberá considerar cambios e innovaciones en las estrategias planteadas, pues de acuerdo con las proyecciones realizadas se verá una contracción del mercado, lo que significa, que la empresa se encontrará compitiendo en un

ambiente de mayor complejidad que el de las condiciones presentadas en el período 2010 – 2019.

### **2.3. Relación comercial bilateral entre Ecuador y Alemania**

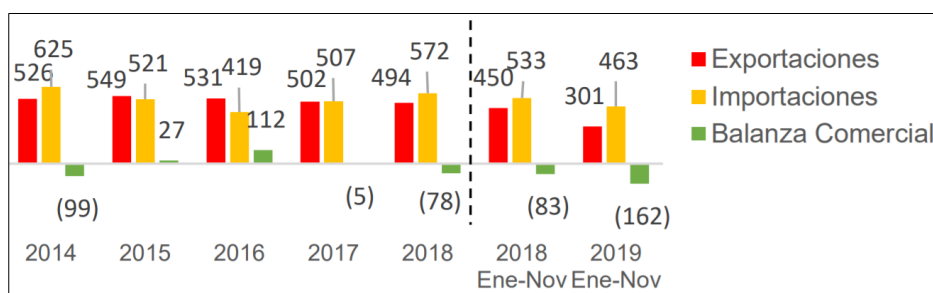
La oficina de Comercio Exterior e Integración Económica del Ecuador profundizó los lazos comerciales con Alemania de forma bilateral para que traspasaran las fronteras del acuerdo comercial existente con la UE, puesto que éste es un socio con alta participación en el sector económico ecuatoriano que aporta un flujo de inversión extranjera directa total de \$22.600 miles de dólares (Pro Ecuador, 2020). Esta oficina junto con el Instituto de Promoción de Exportaciones e Inversiones, Pro Ecuador se han encargado de organizar eventos y ferias en Alemania para promocionar el catálogo de oferta exportable ecuatoriana y enfatizar la calidad de los bienes que ingresan a la zona europea (Ministerio de Relaciones Exteriores y Movilidad Humana [MREMH], s.f.). Este tipo de eventos no solo aportan a que Ecuador estreche sus lazos comerciales con Alemania, sino que facilita a las empresas exportadoras entrar en contacto directo con posibles clientes y/o empresas alemanas dedicadas a actividades de importación y distribución de productos, lo que permite presentar la autenticidad, innovación y carácter diferenciador del producto ofertado, con lo cual dichos eventos se tornan en una herramienta de promoción efectiva.

Alemania ocupa el tercer lugar como destino para las exportaciones desde Ecuador dentro de la UE. La balanza comercial con este país tiende a ser negativa, las importaciones desde Alemania superaron las exportaciones a este país de forma consecutiva desde el año 2014 a excepción del período 2015-2016 (Pro Ecuador, 2020), como se puede observar en la figura 5. Estos datos sugieren que Ecuador está en una etapa de apertura al mercado internacional, bajo la cual importa aquellos bienes cuyos costos de producción son altos, para poder enfocar sus recursos a la especialización de sectores dedicados a la producción de mercancías que tienen una ventaja comparativa, como lo son: el banano, cacao, café, aceite de

palma, alimentos procesados, productos de mar y artesanales (MREMH, s.f.). Esto ofrece a los productos de dichas industrias una oportunidad de entrada en el mercado alemán debido a que aún existe demanda que no ha sido cubierta, lo que aplica tanto para productos exportados como para los que son nuevos en el mercado.

**Figura 5**

*Balanza comercial no petrolera Ecuador-Alemania*

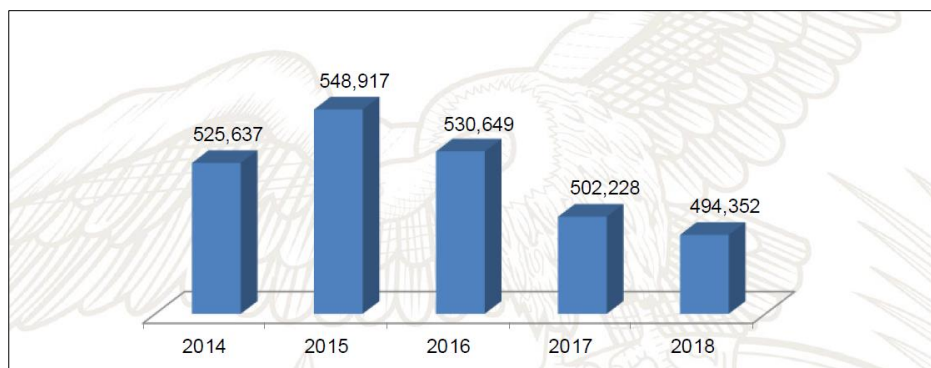


Nota: Valores expresados en millones de USD. Fuente: Pro Ecuador, 2019.

En 2018 el valor total de las exportaciones no petroleras hacia Alemania fue de \$494.352 millones, 1,57% menos respecto al año 2017 en el que fueron de \$205.228 (Pro Ecuador, 2019). Además, al analizar la evolución de las exportaciones desde Ecuador hacia Alemania en el período 2014-2018 se puede observar que la curva tiende a la baja, durante el cual las exportaciones vieron un decrecimiento de 1,52%, a excepción del año 2015 donde el valor de exportaciones total fue de \$548.917, el más alto dentro del período (ver figura 6). Los datos de ambas figuras sugieren que Ecuador no posee la capacidad productiva suficiente para generar una balanza comercial positiva, lo que podría ser resultado de que los recursos se concentran en sectores de carácter agrícola cuya producción no es exclusiva para el mercado alemán, sino que es distribuida también para el consumo local y para exportaciones a otros destinos. Como se mencionó, hay un porcentaje de la demanda en el mercado alemán que no ha sido satisfecho, lo que significa que existe una oportunidad de mercado para pequeñas empresas exportadoras como la que se está proponiendo.

**Figura 6**

*Evolución de exportaciones no petroleras de Ecuador a Alemania (2014-2018)*



*Nota:* Valores expresados en miles de USD. Fuente: Pro Ecuador, 2019.

### **2.3.1. Acuerdo Comercial Multipartes Ecuador-Unión Europea**

Éste es un tratado que la UE firmó inicialmente con Colombia y Perú. Ecuador pasó a formar parte de este acuerdo a partir del año 2016 con el fin de profundizar su relación comercial con las naciones de la zona europea (Vicepresidencia de la República del Ecuador, 2016). Para facilitar las exportaciones e importaciones de bienes entre las partes, el acuerdo estipula la necesidad de disminuir los obstáculos al comercio. Como consecuencia el valor a ser pagado por cuestiones de aranceles se redujo un 100% para los bienes que ingresen a cualquier país de la UE (Andrade y Meza, 2017). De acuerdo con Mesías (2019), la firma de este tipo de tratados representa un paso más a la apertura al mercado y un avance en términos comerciales que permitirá la especialización de la producción, incrementará la calidad de la oferta exportable y por consiguiente la competitividad de la industria, pues no se debe olvidar que a lo largo de su historia Ecuador ha demostrado tendencias proteccionistas (Jácome, 2014).

Al mismo tiempo el acuerdo aboga por la eliminación de barreras no arancelarias como subvenciones a exportaciones, requisitos sanitarios y demás, lo que solo se logró de forma parcial, pues con el fin de proteger a sus consumidores y debido a la fuerte cultura de

protección ambiental en Europa no fue posible eliminar la exigencia de certificados fitosanitarios y ambientales para bienes importados a la zona de la U.E., pero otro tipo de barreras como la de fijar precios determinados para bienes importados o exportados sí fueron abolidas (Andrade y Meza, 2017). Mejorar los servicios aduaneros y facilitar el intercambio comercial es fundamental para la competitividad de los países, pues éstos son percibidos como portadores de regulaciones transparentes y estables lo que transmite seguridad y confianza para que otros países se sientan motivados a realizar transacciones comerciales con éstos (Benítez, 2012).

En conclusión, se realizó el estudio de mercado del proyecto mediante el cual se identificó las características y ventajas que Alemania como país de destino presenta para el proyecto, así como las regulaciones comerciales existentes que permiten y legalizan el ingreso de mercaderías a este. Entre dichas características están: una economía estable que contrarresta la situación de incertidumbre enfrentada por nuevos emprendimientos, infraestructura y sistemas logísticos complejos y eficientes que permiten la reducción de costos para lograr una ventaja competitiva y una población amplia con tendencias diversas cuyo nicho en el sector de artesanías de tagua no ha sido explotado y brinda al proyecto una oportunidad de mercado.

Este estudio también permitió definir las características de las artesanías que se espera vender de forma que éstas sean competitivas en el mercado internacional, como su apariencia llamativa, valor agregado y un precio de venta de \$7.50. Además, por medio de este estudio se evidenció que existe una demanda para este tipo de productos que aún no ha sido satisfecha y que genera una oportunidad de negocio atractiva dentro del período 2019 - 2028. Por último, en temas de tratados comerciales, Ecuador optó por incrementar su apertura al mercado internacional al firmar el Acuerdo Comercial Multipartes con la Unión Europea que facilita y regula su relación comercial con varios países europeos, entre ellos Alemania, lo

que resulta en una mayor competencia dentro del país y por consiguiente en una producción eficiente que oferte productos de calidad al exterior y que hace de la industria ecuatoriana más competitiva.

### **3. CAPÍTULO III: Estudio Técnico, Financiero y Proceso De Exportación**

En este capítulo se realizarán los estudios pertinentes para determinar la viabilidad de crear una empresa dedicada a la exportación de artesanías de tagua hacia Alemania. Primero, el estudio técnico, en el que se definirá el tamaño total del proyecto, su localización, infraestructura y los requerimientos tanto físicos como de personal que permitirán el funcionamiento de la empresa. Segundo, se estructura y cotiza el proceso de exportación, desde los requisitos que la compañía necesita para constituirse como una empresa exportadora, hasta la obtención de insumos, su embalaje, despacho y envío al destino final.

Estos estudios proveen los datos necesarios para el desarrollo del estudio el financiero, en el cual se define el monto de la inversión inicial para poner en marcha el negocio y el método de financiamiento este, se estructura también los costos totales en los que se incurrirá para llevar a cabo las actividades de la empresa y los ingresos que proporcionarán las transacciones llevadas a cabo a lo largo del desarrollo del proyecto. También se analizan los datos recopilados para determinar si el proceso de internacionalización de las artesanías de tagua generará un negocio sostenible a lo largo del período 2020-2029.

#### **3.1. Estudio Técnico**

“El estudio técnico tiene por objetivo proveer información para cuantifica el monto de las inversiones y de los costos de operación pertinentes a esta área” (Sapag et al., 2014, p. 32). Este estudio permite definir la magnitud y el alcance del proyecto, la porción de la demanda que se pretende cubrir, los instrumentos, materiales y personal necesario para llevar a cabo la exportación y comercialización de las artesanías de tagua. Estos datos son necesarios para realizar el posterior estudio financiero en el que se definirá el costo total del proyecto que permitirá determinar su viabilidad.

### **3.1.1. Tamaño del Proyecto**

El tamaño del proyecto depende de factores que permiten delimitar la cantidad de inversiones necesarias que aseguren y maximicen la rentabilidad, productividad y competitividad del negocio. Los resultados obtenidos en este proceso permiten establecer las necesidades técnicas del negocio y determinar qué activos fijos son requeridos. De esta forma se puede obtener un panorama sobre el valor que se debe invertir para iniciar las operaciones y que las mismas se lleven a cabo a través del máximo aprovechamiento de los activos que la empresa posee, para maximizar su rentabilidad (Sapag et al., 2014). De acuerdo con Baca (2001), los factores involucrados en las decisiones respecto al tamaño del proyecto son: el tipo de empresa, el mercado, suministros e insumos, tecnología y equipos, mano de obra y financiamiento.

**Constitución de la Empresa.** Se constituirá una empresa unipersonal, en la cual el gerente es también el propietario único de la misma. El propietario debe ser una persona natural que obtiene todos los permisos necesarios para realizar sus actividades comerciales y cuya responsabilidad civil se limita al monto del capital que aportó para llevar a cabo las mismas (Gaviria, 1996). El proceso de constitución inicia con una solicitud a la Superintendencia de Compañías para aprobar la razón social que se escoja para la empresa, nombre que debe estar disponible y no repetirse con otros negocios dentro del país. Una vez aprobado, se procede a la elaboración y notarización de la escritura de constitución de la empresa, que luego deberá ser inscrita en el Registro Mercantil (Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros [SUPERCIAS], 2020).

Posterior a esto se debe redactar el acta de la junta general de accionistas, en la que se nombra al representante legal y gerente general de la empresa, tras lo cual se procede a obtener el Registro Único del Contribuyente (RUC) ante el Servicio de Rentas Internas (SRI). Este documento es la base para el funcionamiento de la compañía y en él se especifica su

actividad económica y todos los datos referentes a la misma (SUPERCIAS, 2020), que para el proyecto se define como una empresa dedicada a la exportación de artesanías elaboradas en base a la tagua. Como representación de esta actividad se optó por la razón social ARTESTAGUA EC.

**Mercado.** El proyecto solo puede arrancar en caso de que existan personas dispuestas a comprar el producto ofertado. Como se demuestra en el apartado 2.2.4, existe una demanda potencial de \$2,72 millones que resulta ser un valor mayor al que representa factible cubrir para un nuevo emprendimiento, por ello se proyecta cubrir el 1,10% de esta oportunidad de mercado con el envío de 2.500 unidades mensuales al inicio de las operaciones e incrementar la cantidad a lo largo del período para que la empresa se posicione en el mercado. El incremento gradual en la cantidad exportada permite que se aprovechen las economías de escala, lo que resulta en una optimización del proceso de exportación y una reducción en los costos de las operaciones (Lecraw, 1993).

**Suministros e Insumos Directos.** La cantidad de artesanías que el proyecto puede ofertar depende de la disponibilidad suficiente de materia prima y de la capacidad productiva con que cuentan los artesanos ecuatorianos (Jácome, 2015), que como se observa en la tabla 2 de la oferta histórica de artesanías de tagua, resulta suficiente para cubrir los requerimientos del proyecto. Cabe recalcar que existen diferentes proveedores de dichos insumos cuyos precios y durabilidad varían. Al ser un emprendimiento que competirá en un mercado desconocido bajo una estrategia de liderazgo en costos, se consideró una lista de proveedores representativos del sector para comparar los precios que ofertan con lo cual se optó por trabajar con la Asociación Tropitagua, en vista de que ofrecen el menor precio que es de \$3,20 USD como se presenta en la tabla 8.

Este proveedor se localiza en la zona de Sosote, a las afueras del cantón Rocafuerte en la Provincia de Manabí. Esta asociación está conformada por 59 talleres para la producción en masa de artesanías de tagua e involucra el trabajo de alrededor de 250 personas. El proveedor se responsabiliza por el envío del producto a las instalaciones de ARTESTAGUA EC, pero el despacho sólo es autorizado una vez se haya realizado un anticipo por el valor total de la factura comercial (Cedeño, 2012).

Tabla 8

*Precios de figuras de tagua de proveedores representativos del sector*

<b>Proveedor</b>	<b>Precio de figuras de tagua</b>
Tropitagua	\$3,20
Artes Saquil S.A.	\$3,50
Fireflt Eventos	\$3,30
Ecumex	\$3,80
Nataly	\$3,50

*Nota:* Elaboración propia.

**Suministros e Insumos Indirectos.** Estos son materiales adicionales complementarios para el funcionamiento de la empresa y dependen del tamaño de las operaciones (Jácome, 2015). En este caso se maneja una empresa exportadora pequeña cuyas actividades consisten en la compra y reventa de mercaderías, por lo tanto los insumos indirectos consisten en: arriendo de un local con un área de 120 metros cuadrados que servirá como oficina y bodega para almacenar los productos hasta realizar el despacho; servicio de internet; plan de servicio telefónico para llamadas locales e internacionales tanto en telefonía fija como en celulares corporativos; consumo de energía eléctrica para alumbrado de la empresa y funcionamiento de equipos de oficina; consumo de agua de la oficina; otros insumos requeridos para el empaquetado y embalaje del producto final; materiales de oficina y limpieza necesarios para las operaciones y el mantenimiento de la oficina (ver anexo 3).

**Tecnología y Equipos.** Se debe contar con todos los equipos y tecnología necesarios que permitan mantener una red digital de información con bases de datos sobre clientes, proveedores e inventario, así como para llevar un control adecuado de los pedidos y envíos realizados e ingresos y salidas de dinero. Además, los equipos y maquinaria simplifican las tareas a realizarse, permiten un mejor manejo de datos y una optimización de tiempos y costos de envío, de forma que el proceso de inventariado y comercialización pueda desarrollarse de forma semiautomatizada, parte del proceso se hará a través de maquinarias para embalaje y pesaje mientras que otras partes del proceso se harán de forma manual (Jácome, 2015). En el anexo 4 se puede observar la lista y costos de los equipos y maquinarias que requiere el negocio.

**Organización.** Para definir la organización se toma en cuenta las características y las demandas técnicas del proyecto, los equipos a utilizarse y las diferentes tareas que deben ser realizadas para estructurar la función de cada miembro de la empresa y que pueda existir un control sobre el rendimiento de las actividades realizadas y asimismo sobre el cumplimiento de los objetivos empresariales. Es en este apartado donde se definen las responsabilidades de los trabajadores dependiendo de sus capacidades y de los requerimientos de cada área del negocio (Jácome, 2015).

En vista de que las operaciones del proyecto se centran en el área de exportación, el emprendimiento es de poca complejidad administrativa, cuyas tareas involucradas con el proceso de exportación son: contacto con proveedores, compra de insumos, recepción e inventario de la mercadería, pesaje y embalaje, contacto con clientes, venta, contabilidad, papeleo de exportación y envío. Estas tareas pueden ser divididas en dos áreas, administrativas y operativas. El personal requerido por la empresa es de cuatro en total que cuenten con calificaciones específicas en cada área. El detalle de las actividades que cada persona deberá llevar a cabo se encuentra descrito en el anexo 5.

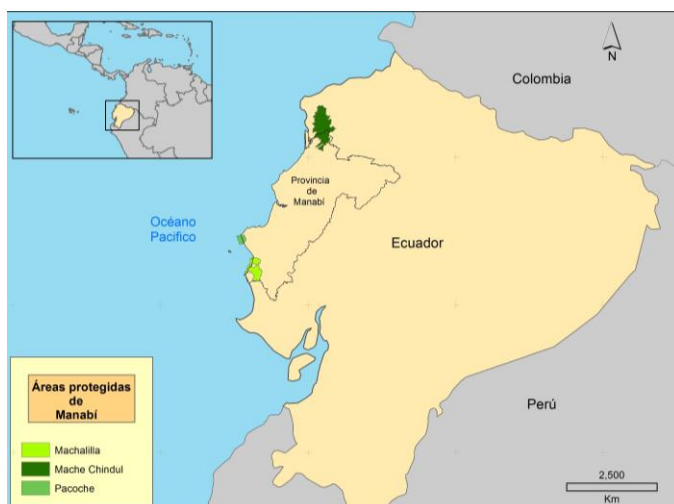
### 3.1.2. Localización del proyecto

La ubicación de las instalaciones es un punto determinante para el éxito o fracaso de cualquier empresa puesto que, de ser óptima, permite obtener a la máxima tasa de rentabilidad sobre el capital. De la localización de las oficinas depende si el proyecto incurre en costos innecesarios o, por el contrario, reduce los costos al mínimo, dado que de este factor se desprenden una variedad de gastos administrativos y operativos. Por lo tanto, se debe analizar las variables y factores de la localidad que se pretende escoger, tanto a nivel macro como micro, para que la estrategia planteada se fundamente en criterios no solo institucionales sino también económicos (Baca, 2001).

**Macro Localización.** En este estudio se define la región donde estará ubicada la empresa en base a criterios que influyan y reduzcan los costos totales del proyecto, para lo cual se toma en cuenta la disponibilidad de insumos, proveedores y las particularidades del transporte (Sapag et al., 2014). Para este proyecto, el país es Ecuador, la región será la costa y la provincia Manabí, donde se concentra la elaboración de artesanías de tagua (gráfico 5).

#### Gráfico 5

*Macro localización del proyecto*



*Nota:* Recuperado de Cedeño et al., 2018.

Esta ubicación agilizará la compra de materia prima y reducirá los costos de transporte para reuniones con proveedores que se encuentren en diferentes cantones de la región. Esto resulta fundamental para incrementar opciones de compra y reducir el poder de negociación de los proveedores, lo que otorga una ventaja al proyecto en cuanto al establecimiento de precios del producto (Sapag et al., 2014).

**Micro Localización.** La ubicación específica del proyecto se decide a través de un análisis que ofrezca un panorama definido por los actores sobre las características que cada opción de localización ofrece, para lo cual se toma en cuenta factores como la disponibilidad de transporte, personal, proveedores, servicios y la seguridad que ofrece el lugar (Sapag et al., 2014). En este análisis se comparó las características de tres cantones de interés a través de una matriz que califica los factores mencionados con un valor de 1 a 4, donde 4 es la calificación favorable máxima para la empresa (tabla 9). Estos cantones son: Montecristi, Manta y Portoviejo.

Tabla 9

*Matriz de selección de la micro localización de Artestagua EC*

Variable	Peso	Manta		Portoviejo		Montecristi	
		P	R	P	R	P	R
Servicios básicos	15%	4	0,60	4	0,60	2	0,30
RRHH	8%	3	0,24	3	0,24	1	0,08
Cercanía de insumos	18%	2	0,36	3	0,54	3	0,54
Transporte	15%	3	0,45	3	0,45	1	0,15
Vías principales	20%	2	0,40	4	0,80	4	0,80
Arriendo	12%	1	0,12	4	0,48	1	0,12
Seguridad	12%	3	0,36	3	0,36	3	0,36
	<b>100%</b>		<b>2,53</b>		<b>3,47</b>		<b>2,35</b>

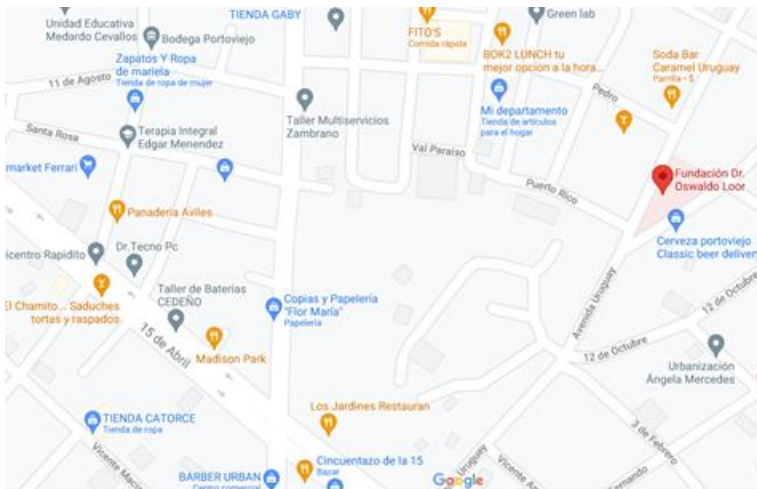
*Nota:* P = Ponderación; R = Resultado. Elaboración propia.

Los resultados obtenidos sugieren que el proyecto se ubique en el cantón de Portoviejo, pues su puntaje es el más alto (3,47 puntos). La oficina se encontrará en la Avenida Uruguay y Calle Puerto Rico diagonal a la Fundación Dr. Oswaldo Loor, es una

zona central y cercana a vías principales (gráfico 6). Los criterios para la selección de esta ubicación son los siguientes:

## Gráfico 6

### Localización del proyecto



Nota: Imagen tomada de Google Maps, 2020.

Criterio 1: Se encuentra en cercanía con los proveedores de las figuras de tagua, a 15 minutos de distancia de la fábrica de Tropitagua si se recorre en auto. Además, por ser la capital de la provincia de Manabí se encuentra en cercanía con proveedores de otros insumos para la producción.

Criterio 2: Está en una zona central donde se encuentran varias conexiones de transporte público y privado que facilitan la movilización del personal, así como el acceso a servicios básicos.

Criterio 3: Su localización queda a tres cuadras de la vía principal que conecta con la ruta de salida hacia Guayaquil, lo que permite evitar problemas de congestión vehicular y reducir los tiempos de entrega.

Criterio 4: Se ubica en una zona comercial segura y ofrece un precio de arriendo que se acomoda al presupuesto del proyecto.

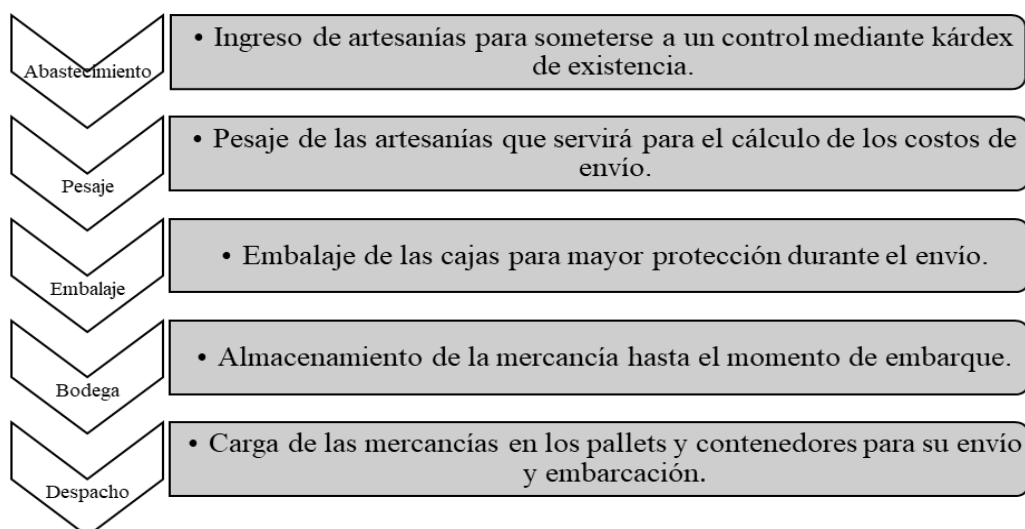
### 3.1.3. Ingeniería del proyecto

Este estudio provee información de carácter técnico para estructurar el proceso de producción del negocio, de forma que se aproveche al máximo el uso de los recursos que se destinen a la fabricación de una unidad de producto, se enfoca en la parte operativa del negocio y no en la administrativa. Se debe tomar en cuenta los equipos, maquinarias y tecnologías requeridos por el proyecto para seleccionar el tipo y tamaño del establecimiento donde será implementado (Sapag et al., 2014).

El proyecto no maneja un proceso de producción de artesanías, a consecuencia de que estas serán adquiridas de proveedores artesanos, además, a lo largo del período de estudio las cantidades exportadas son manejables para una empresa pequeña, por lo cual el proceso operativo consta de cinco etapas como muestra la figura 7. Se debe tener en cuenta que este período representa solo la primera etapa del proceso de internacionalización, en cuyas etapas siguientes debe proyectarse la expansión del negocio a través del establecimiento de sucursales la exploración de nuevos mercados de destino (Cardozo et al., 2007).

**Figura 7**

*Proceso operativo del proyecto*

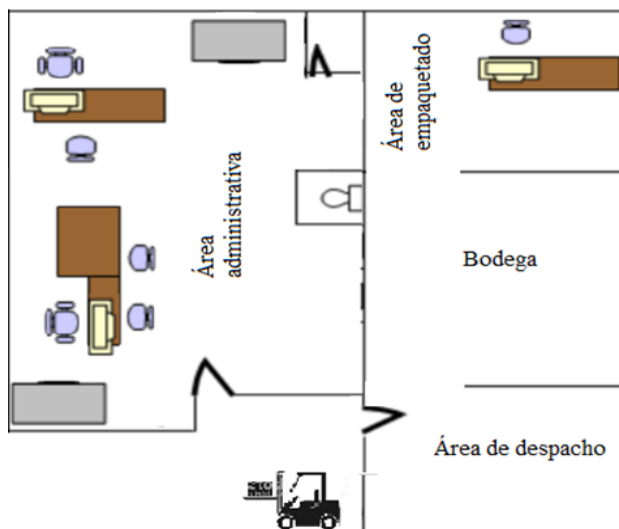


*Nota:* Elaboración propia.

**Infraestructura Productiva.** El proceso de exportación que realizará la empresa requiere de un local cuyo tamaño y espacio sea suficiente para llevar a cabo los procesos administrativos y para el almacenamiento de las mercaderías, para lo cual se debe tener en cuenta el tamaño del proyecto tanto actual como a futuro. Además, para aprovechar al máximo el uso de materiales, equipos, recursos humanos y servicios auxiliares, es necesario realizar la distribución de la planta previo a la implementación del proyecto (Jácome, 2015). Dicha distribución puede ser observada en la figura 8, donde se detallan las divisiones de la planta: el área administrativa, donde trabajarán tanto el gerente general como el asistente auxiliar; el área de empaquetado la bodega y el área de despacho, que es donde el personal operativo llevará a cabo sus actividades diarias.

**Figura 8**

*Distribución de la infraestructura productiva de Artestagua EC*



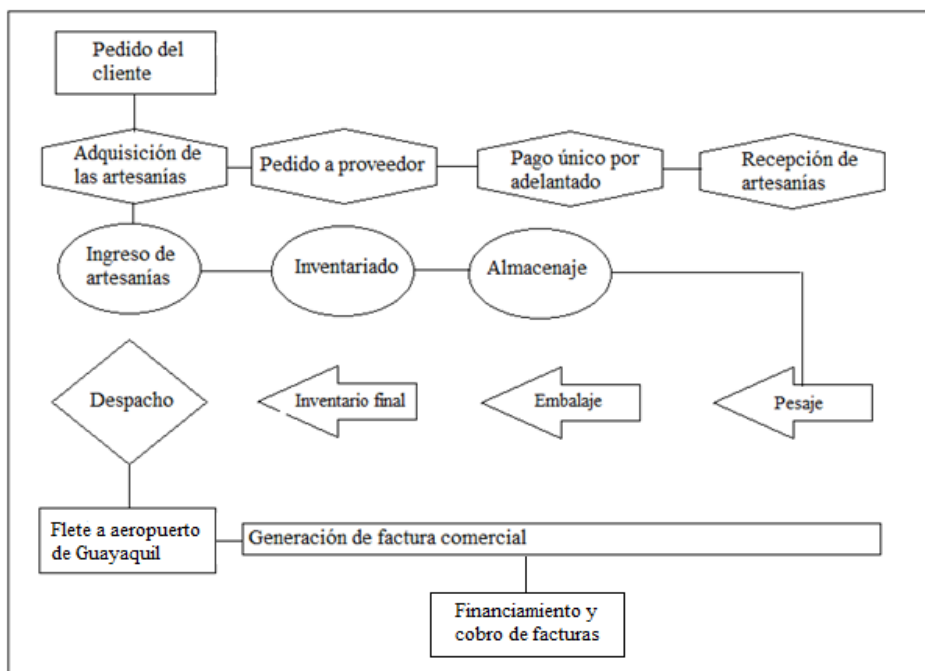
*Nota:* Elaboración propia.

**Flujograma del Proceso para la Exportación.** El diagrama de flujo es una herramienta que sirve para representar el proceso ordenado de las actividades del proyecto con el fin de mantener una organización consistente e incrementar la productividad del personal, pues proporciona un panorama más completo del funcionamiento del proceso, de

forma que permite visualizarlo y entender cuál es el orden apropiado que debe seguir cada actividad para mayor fluidez y efectividad del resultado final (Martins, 2018). Las actividades de este proyecto se enfocan en la exportación de artesanías y el proceso que siguen puede ser apreciadas en la figura 9.

**Figura 9**

*Flujograma del proceso de exportación de Artestagua EC*



Nota: Elaboración propia.

### 3.2. Proceso de exportación

#### 3.2.1. Requisitos para ser exportador

La internacionalización requiere de estudios previos para adquirir conocimiento que puede influir en el desarrollo de las actividades comerciales a ser llevadas a cabo, dado que cada país tiene sus propias leyes y requerimientos para regular la participación de sus ciudadanos en el mercado exterior (Melin, 1992). En Ecuador pueden ser exportadores tanto ecuatorianos como extranjeros residentes, como personas jurídicas o naturales. Se debe tomar en cuenta que en todo proceso de exportación desde el país intervienen otros actores, como lo

son: proveedor, importador, banco, aseguradora, agencia de transporte de carga, SNAE, agente aduanero y empresa de certificación (Pro Ecuador, 2017).

Existen tres requisitos de acuerdo con la ley ecuatoriana para que un comerciante pueda exportar productos al extranjero, mismos que, como muestra la figura 10, deben ser llevados a cabo en el siguiente orden: primero, se debe obtener el RUC a través del SRI; segundo, los exportadores deben contar con un TOKEN emitido por el Registro Civil o por otra agencia avalada; tercero, se procede al registro como exportador en la plataforma Ecuapass. Cabe recalcar que en cada parte del proceso de comercialización puede existir la posibilidad de aportar a la creación de una ventaja competitiva que diferencie al producto ofertado (Benítez, 2012), por este motivo es necesario sopesar las opciones disponibles y tomar decisiones que más convengan a la empresa.

**Figura 10**

*Registro del exportador en Ecuapass*



*Nota:* Pro Ecuador, 2017

La primera decisión por tomar antes de proceder con el registro es el modo en el que se manejarán las operaciones y el tipo de negocio que se pretende establecer, con lo cual se delimita, además, el alcance y tamaño del proyecto. Rialp (1999) plantea la necesidad de un

mayor enfoque en las Pequeñas y Medianas Empresas (PYMES), puesto que en la etapa inicial de internacionalización ésta es la modalidad dominante para operar y la que más precisa de información sobre cómo dirigir su actividad de forma exitosa en un mercado externo desconocido, por lo cual éste es el modo de negocio escogido para el presente proyecto.

Una vez registrado como exportador se debe generar en el mismo portal una Declaración Juramentada de Origen (DJO), documento que asegura que los bienes a ser exportados fueron producidos dentro del país, con materia prima nacional y que por lo tanto cumplen con la normativa que les permite ejercer sus derechos y beneficios originados por los acuerdos comerciales suscritos por Ecuador, como preferencias arancelarias y demás (Ministerio de Comercio Exterior, 2019). La DJO tiene una validez de dos años y debe ser presentada por cada producto o subpartida arancelaria, con lo cual se obtiene el Certificado de Origen que será un requisito al iniciar el proceso de exportación, este proceso tiene un costo de \$10 USD (MPCEIP, 2019).

### **3.2.2. Especificaciones de la exportación**

El producto seleccionado fueron las figuras decorativas, a razón de que se presentan como una representación llamativa de la cultura ecuatoriana, además de no depender de tendencias de moda ni estilo, sino de la capacidad adquisitiva de los consumidores y sus gustos o curiosidad y apreciación por una cultura diferente a la de los consumidores alemanes (ONiAd, 2019, p. 1). Las figuras son variadas como se puede ver en la descripción del portafolio (Capítulo II) con un peso bruto de 90 gramos y serán entregadas por el proveedor en cajas individuales de 10x10 cm. El diseño de las cajas se hará en conjunto con una agencia publicitaria para que las mismas sean llamativas y contengan datos informativos en alemán sobre la tagua y los animales representados en cada figura (Díaz, 2019).

Acorde con las tendencias del consumidor alemán, la estrategia escogida es la de vender no solo un artículo decorativo sino una historia, misma que involucra varios elementos típicos del país, tanto por los animales seleccionados como por la materia prima utilizada. Además, se debe vender la imagen de un producto que es amigable con el medio ambiente, resistente y único en cuanto a su representación cultural. Para conseguir una venta efectiva en el mercado objetivo, tanto en el empaque como el vendedor asignado deben dar a entender el apoyo que esta actividad comercial representa para el desarrollo económico del sector artesanal ecuatoriano y su incentivo para continuar mejorando las condiciones laborales en el mismo (U. Stieler, comunicación personal, 19 de enero de 2021).

El contacto de la empresa con los consumidores no es directo, sino que se hace a través de un distribuidor local, por lo tanto, la imagen de esta depende de su capacidad para garantizar que el producto llegue a manos de éste en buenas condiciones. Este factor influye en la adquisición de nuevos compradores y la seguridad de futuras compras, lo que hace de esta estrategia de ventas e internacionalización un punto clave para la empresa (Capriotti, 2008).

El uso de tagua como materia prima representa una ventaja en este ámbito, pues su resistencia reduce el riesgo de quebraduras u otros daños, por ende, no requiere de un embalaje especial por cada figura (Celi y Hernández, 2015). Una vez en sus cajas individuales, las figuras serán embaladas en cajas de cartón de 50x50x50 cm. El envío de 2.500 unidades requiere un total de veinte cajas que serán embaladas de diez en diez sobre 2 pallets de madera de 100x120 cm con plástico fil resistente, lo que impedirá que se caigan ante movimientos bruscos del transporte (L. Intriago, comunicación personal, 28 de abril del 2021) (para mayor detalle ver tabla 10).

Tabla 10

*Especificaciones de la exportación*

<b>Ítem</b>	<b>Descripción</b>
Producto	Figuras de animales decorativas
Material	Tagua
Caja unitaria	10x10x10 centímetros
Peso	90 gramos
Unidades	2.500 figuras
Peso neto	225 kilos
Caja máster (CM)	50x50x50 centímetros
Unidades por CM	125 unidades
Peso CM	545 gramos
CM total	20 cajas
Peso total CM	10,90 kilos
Pallets	100x120 centímetros
Cajas por pallet	10 cajas
Pallets totales	2 unidades
Peso Pallet	20 kilos
Peso total Pallets	40 kilos
Peso bruto	275,90 kilos

*Nota:* Elaboración propia.

### **3.2.3. Embarque y entrega**

Previo a iniciar el proceso de embarque de las artesanías de tagua hacia Alemania, es necesario asegurarse de tener ciertos documentos que serán exigidos por la SNAE en regla, que son: la factura original y póliza de seguro, el Certificado de Origen electrónico y la lista de empaque. El embarque comienza a través de la transmisión electrónica de una Declaración Aduanera de Exportación (DAE) en el portal Ecuapass con todos los datos referentes al exportador, la mercancía, el destino de la carga, entre otros, a lo que se debe adjuntar los documentos antes mencionados (SNAE, 2017).

Llevar a cabo este proceso es fundamental para legitimar las operaciones de la empresa, puesto que, de acuerdo con Pro Ecuador (2017), el objetivo de la DAE no consiste en anunciar el embarque de determinada mercancía, sino que representa un vínculo legal entre

la SNAE y la persona natural o jurídica que vaya a exportar. No se considera necesario contratar un agente de aduanas durante este proceso, a causa de que se trabajará como una empresa pequeña donde el encadenamiento productivo no es extenso, lo que permite reducir costos para seguir en línea con la estrategia de “liderazgo en costos” (Porter, 1985).

Una vez generada y aprobada la DAE, la carga entra a la Zona Primaria o “parte del territorio aduanero en la que se habilitan recintos para la práctica de los procedimientos aduaneros” (Ley Orgánica de Aduanas, 2003, p. 2). Es aquí donde se lleva a cabo el aforo físico de la carga, lo que consiste en la revisión de la mercadería a ser enviada y de la documentación que la acompaña, con lo cual los detalles de la transacción son registrados y verificados para calcular el valor del pago que debe hacerse en términos de tributos arancelarios. Al finalizar este proceso se emite la autorización de pago, tras la cual el exportador debe pagar el valor de los impuestos correspondientes para que la carga pueda ser embarcada, este proceso es llamado autoliquidación, y debe hacerse dentro de los siguientes dos días hábiles de realizado el aforo (Ley Orgánica de Aduanas, 2003, p. 6).

Los productos clasificados en la subpartida arancelaria 9602.00.90.00 deben pagar los siguientes tributos aduaneros: AD VALOREM, arancel establecido por la SNAE y calculado sobre el valor total del producto, seguro y flete (30%); FODINFA, impuesto que se calcula sobre el mismo valor que el Ad Valorem y está destinado a un fondo de desarrollo infantil (0.50%); Y el impuesto al valor agregado o IVA (12%) (E-Comex 360, 2017).

En lo que respecta a la entrega del producto, se debe acatar las condiciones estipuladas por los Términos de Comercio Internacional (INCOTERMS), que estipulan normas aplicadas en el ámbito global desarrolladas por la Cámara de Comercio Internacional y regulan el contrato de compraventa internacional de mercaderías, a través de las cuales se establecen las

obligaciones y responsabilidades de cada actor en la transacción, así como la distribución de gastos, trámites a realizarse y riesgos de la operación (ProExport, 2012).

Para la exportación de las artesanías el INCOTERM denominado Free Carrier (FCA) es el que mejor se acopla a la estrategia de liderazgo en costos que se busca para el proyecto, pues se reducen los costos de seguro y transporte internacional, así como los riesgos de daño de la mercadería a razón de que el exportador solo es responsable de supervisar el bienestar de la misma hasta que ésta sea despachada de aduana, momento en el cual el comprador pasa a ser el responsable de todos los costos y riesgos que se generen hasta su arribo al destino final (Estrada et al, 2010).

La ruta del transporte desde la ciudad de Portoviejo hasta aduana debe ser escogida de forma que el proceso logístico sea rápido y seguro, se debe analizar el estado de las carreteras, el tiempo de recorrido y la disponibilidad de transporte hasta el destino. En Ecuador existen dos aeropuertos que brindan sus servicios de forma regular para vuelos internacionales desde donde el comprador puede transportar su mercadería a Alemania: Aeropuerto Internacional José Joaquín de Olmedo (GYE) y Aeropuerto Internacional Mariscal Sucre (UIO) (Air Broker Center International, 2009). En este caso el envío se hará a Guayaquil, a razón de que el recorrido es 5 horas más rápido que a Quito, de modo que hay más unidades de transporte disponible que recorren esta ruta y se reducen los riesgos y tiempos de entrega (L. Intriago, comunicación personal, 28 de abril de 2021).

#### ***3.2.4. Regímenes aduaneros de exportación***

Todo exportador debe tener conocimiento de los regímenes aduaneros que aplican para el producto que ofertan, dado que es bajo estos términos que se lleva a cabo su declaración en aduana y establece las pautas del tratamiento que recibirá la mercancía dentro de la zona aduanera. En el caso de las figuras de tagua artesanales se aplica los siguientes

regímenes estipulados en el Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones (COPCI, 2018):

Art. 129, cruce de la frontera aduanera: Las mercancías que pasen por la zona aduanera ecuatoriana se someterán a los controles pertinentes realizados por la Autoridad Aduanera.

Art. 131, carga y descarga: La salida de toda mercadería destinada a la exportación por la vía aérea debe ser autorizada por la autoridad correspondiente una vez sometida al respectivo control aduanero.

Art. 134, depósito temporal: El servicio aduanero ecuatoriano establece el uso de bodegas como depósitos temporales para cargas durante el tiempo requerido para su respectivo control.

Art. 138, declaración aduanera: Este documento es un requerimiento aduanero que debe ser presentado de forma física o digital que permite dar inicio al proceso de aduana bajo el cual deben ser sometidas las mercancías.

Art. 154, exportación definitiva: Bajo este régimen se autoriza la salida definitiva de cualquier artículo o mercadería sometidos a control fuera del territorio aduanero ecuatoriano una vez aceptada Declaración Aduanera de Exportación y pagados los respectivos tributos.

### **3.2.5. Forma de pago**

La forma de pago que se ofrece es parte de la estrategia que se utiliza para incrementar el interés de los compradores potenciales, pues es uno de los factores tomados en cuenta cuando se compara a dos proveedores, pues la liquidez de las compañías depende, no solo de sus ventas, sino también de los créditos que manejen con estos (Varela, 2021). Artestagua EC ofrecerá un crédito de 30 días a sus clientes, siempre y cuando estos accedan al uso de métodos de financiamiento de facturas y estén dispuestos a hacer uso de instrumentos

financieros que aseguren el pago de la mercancía que están adquiriendo. Al seleccionar la modalidad de cobro no solo debe tomar en cuenta los costos que ésta pueda suponer, sino también la seguridad que ofrece al vendedor y la garantía que le otorgue respecto al cobro de su dinero (Pro Ecuador, 2017, p. 17). Entre las formas de pago más destacables se encuentran:

Cartas de crédito: “Promesa condicional de pago que efectúa un banco (emisor), por cuenta de una persona física o moral (solicitante), ante una persona (beneficiario); [...] por conducto de otro banco (notificador)” (Pro Ecuador, 2017, p. 17). Las cartas de crédito garantizan al exportador el pago del valor de sus facturas (a la vista o a plazo) al momento en que se presentan los documentos de embarque de las mercancías solicitados por el cliente. Resulta una forma de pago rápida y segura cuando se negocia con nuevos compradores de quien no se tiene conocimiento, esta minimiza el riesgo financiero e incrementa el poder de negociación (Banco Internacional, 2010). Este servicio tiene un costo de comisión de 0,25% sobre el valor de la factura y requiere un monto mínimo de \$200 USD (Produbanco, s.f.).

Cuenta abierta: Bajo esta modalidad los documentos de embarque son enviados al importador de forma independiente. Una vez éstos lleguen al comprador, éste debe realizar el pago del valor de la factura de acuerdo cómo se haya acordado. No es recomendable para exportadores nuevos en el negocio a menos que se tenga previo conocimiento del cliente y la confianza de que el pago será efectuado de forma segura y efectiva (Pro Ecuador, 2017). Los costos en este caso dependen del recargo que cada banco cobre por la transferencia bancaria, los tipos de cambio y la modalidad elegida, sea esta SHA (gastos compartidos), OUR (costos asumidos por el comprador) o BEN (gastos asumidos por el vendedor) (Recio, 2018).

Cobranza bancaria internacional: En este caso el banco de preferencia del vendedor emite una orden de pago al comprador por el valor de las facturas emitidas, el banco actúa como un agente de cobro que retiene los documentos de embarque que el cliente necesita para

retirar la mercancía de aduana hasta que el pago sea efectuado (Banco Internacional, 2010). Al negociar un pago a crédito con el cliente, éste podrá retirar los documentos de embarque una vez firmado un compromiso de pago con el banco que garantiza al proveedor el pago de las facturas emitidas (V. Varela, comunicación personal, 12 de enero de 2021).

Para el período de estudio que cubre este proyecto se optó por la modalidad de cobranza bancaria, puesto que, como un emprendimiento nuevo en el mercado no se tiene el grado de confianza necesario con los compradores que garantice el pago de las facturas. El banco actúa como intermediario para el cobro de la deuda y se asegura que el cliente cumpla con los pagos en los plazos establecidos. Este método incurre en menores trámites de papeleo y es el preferido por clientes europeos, además de que permite ahorrar el costo del seguro exigido por entidades de financiamiento de facturas cuando el cobro es a través de una cuenta abierta (V. Varela, comunicación personal, 12 de enero de 2021). Se realizó la cotización de dicho crédito con Banco Bolivariano (2020), que ofrece una tasa nominal anual de 8,83% por este servicio.

### **3.2.6. Cotización de la exportación**

Se realizó la cotización de la exportación en la que se determinó el costo unitario FCA, para esto se toma tanto el valor del insumo y del embalaje requerido, flete y seguro de la mercadería hasta el aeropuerto de Guayaquil, tributos aduaneros, documentos solicitados en aduana y la tasa que cobra el banco por el servicio de cobranza bancaria. El detalle de esta cotización puede ser apreciado en la tabla 11.

Tabla 11

*Costos de la exportación de figuras artesanales de tagua*

<b>Item</b>	<b>Detalle</b>	<b>Costo Total</b>
Figuras de tagua	2.500 unidades a \$3,20 c/u	\$ 8.000,00
Cajas	20 cajas a \$1,3 c/u	\$ 26,00
Pallets	2 unidades a \$8 c/u	\$ 16,00
Plástico de embalaje	8 metros/caja \$1,60	\$ 3,33
Etiquetas	20 unidades a \$0,40	\$ 8,00
<b>Costo unitarización</b>		<b>\$ 8.053,33</b>
Flete	Ruta Portoviejo-Guayaquil	\$ 150,00
Seguro	1% sobre el valor de la mercancía	\$ 80,00
<b>Total en aduana</b>		<b>\$ 8.283,33</b>
Ad Valorem	30%	\$ 2.485,00
Fodinfra	0,5%	\$ 41,42
Iva	12%	\$ 1.297,17
<b>Total aranceles</b>		<b>\$ 3.823,59</b>
Certificado de origen		\$ 10,00
Servicios bancarios	0,74% del valor de la factura	\$ 138,75
<b>Total costo de exportación</b>		<b>\$ 12.255,67</b>
<b>Nuevo valor unitario</b>		<b>\$ 4,90</b>

*Nota:* Elaboración propia.

**3.2.7. Financiamiento de la exportación**

El proveedor exige el pago del valor de las facturas por anticipado mientras que al cliente se le ofrece un crédito de 30 días, de forma que la empresa precisa hacer uso de una entidad de financiamiento para mantener su liquidez y continuar con su operatividad. Para el proyecto se optó por la opción del factoring, método a través del cual la empresa cede sus cuentas por cobrar, en este caso las facturas comerciales, a una entidad financiera que ofrezca dicho servicio. Este método garantiza el cobro anticipado del valor de las facturas emitidas y el pago de los costos por el uso de este puede hacerse tras el vencimiento de dichas facturas cuando el cliente ha terminado de realizar el pago (Banco Guayaquil, 2020).

La entidad factoradora ofrece un desembolso del 90% del valor total de la factura y cobra una tasa de interés de 0,021% por día, además de un monto de \$38,00 por la comisión bancaria que se cobra por realizar la transferencia (RTS Financial Service, 2021). En la tabla 12 se observa el valor de la factura que se financiaría en el primer mes y el costo que representa hacer uso de este método.

Tabla 12

*Cotización del uso de servicio de factoring*

<b>Especificaciones del servicio</b>	<b>Oferta</b>
Desembolso	90%
Tasa descuento diaria	0,021%
Tasa descuento por atraso	0,021%
Costo servicio bancario	\$38,00
<b>Facturación</b>	<b>Valores</b>
Cantidad	2.500
Precio	\$7,50
Valor total	\$18.750,00
Avance de efectivo	\$16.875,00
Días de crédito	30
Interés	0,63%
Comisión	\$118,13
Costo servicio bancario	\$38,00
Costo factoring	\$156,13
<b>Saldo por recibir</b>	<b>\$1.718,88</b>

*Nota:* Elaboración propia.

### **3.2.8. Internacionalización del Proyecto**

Para la comercialización del producto se contactó a una empresa distribuidora europea, Nayá Nayón, cuya matriz se encuentra en Países Bajos. Esta empresa está dedicada a la importación y distribución de artesanías ecuatorianas como: bisuterías, hamacas, figuras decorativas, de tagua y otros materiales típicos de Ecuador. El 43% de sus ventas son dirigidas a Alemania, por lo que tiene conocimiento sobre las tendencias del mercado y los puntos estratégicos de venta para el producto que se pretende exportar, además de contar con

una cadena de logística y distribución que permitirán la expansión del negocio a otros mercados en el futuro, lo que lo hace el socio comercial ideal para este proyecto (O. van Voss, comunicación personal, 9 de febrero de 2021).

Se entrevistó al Gerente General de la empresa, Onno van Voss (comunicación personal, 9 de febrero de 2021), quién manifestó que, de llevarse a cabo el proyecto, habría la posibilidad de llevar la firma de un contrato que formalice la sociedad entre ambas empresas y dé seguridad de las transacciones a realizarse. Dicho contrato tendría validez de un año, lo que asegura la cantidad de ventas de la empresa hasta que ésta empiece a capitalizarse y mientras adquiere la experiencia y conocimiento necesarios sobre el mercado alemán para poder vender a comerciantes locales y minoristas. En dicho contrato se estipularía el compromiso de Nayá Nayón de promocionar el producto y distribuirlo bajo las especificaciones mencionadas en el apartado 3.2.2, con lo cual una vez terminado el mismo, las artesanías habrán ganado una posición en el mercado sobre la cual Artestagua EC puede continuar expandiéndose de forma independiente (L. Intriago, comunicación personal, 28 de abril de 2021).

El contrato deberá estipular que la venta será mensual con cantidades y precios preestablecidos fijos. Cada exportación será precedida por una carta de compraventa firmada por ambas partes en las que se detallan las especificaciones de la venta, cantidades, precios, incoterms y formas de pago. Además, Nayá Nayón se comprometería a proveer todos los documentos exigidos por la entidad de factoring para el financiamiento de las facturas comerciales emitidas a su nombre. El contrato exigiría que los plazos de entrega de la mercadería sean de máximo 10 días tras realizada la orden de compra y que el pago total se efectúe hasta 30 días después de emitida la factura, mismo que se hará a través de una cobranza bancaria para seguridad del proveedor.

Entre otras obligaciones del comprador está que se responsabilice de todos los trámites logísticos necesarios para que las artesanías lleguen a manos del consumidor alemán, razón por la cual tendrá la libertad de escoger la estrategia que mejor convenga para este fin. Si bien las cantidades y precios no varían durante el primer año, Nayá Nayón podrá exigir las modificaciones en el producto o su empaque que considere necesarias para su aceptación en el mercado. Si sus ventas se vieran afectadas por una negación a realizar dichos cambios puede dar por terminado el contrato. A través de este contrato, Artestagua EC se comprometería a su vez a trabajar con una agencia publicitaria que se encargue de cumplir con las exigencias de mercado explyadas por el comprador. El contrato solo podrá darse por terminado por mutuo acuerdo o en caso de que una de las partes incumpla cualquiera de las obligaciones estipuladas en este.

### **3.3. Estudio Financiero**

#### **3.3.1. *Inversión Inicial***

La inversión inicial está definida por los requerimientos de la empresa identificados en los estudios realizados que representan el monto de dinero inicial necesarios para dar inicio con las actividades del negocio. En este apartado se analiza los datos recopilados en los estudios previos para calcular el valor de las inversiones del proyecto, mismas que pueden ser realizadas en dos instancias: antes de su implementación o durante la operación. Por lo general las inversiones realizadas una vez en marcha las actividades de la empresa se enfocan en el reemplazo de activos obsoletos o en la expansión de las capacidades productivas. Existen tres rubros que conforman este monto: activos fijos, activos diferidos y capital de trabajo (Sapag et al., 2014) (ver tabla 13).

Tabla 13

*Inversión inicial total del proyecto*

<b>Detalle</b>		<b>Valor</b>	<b>Porcentaje</b>
Inversión en activos fijos	\$	6.404,23	25%
Inversión en activos diferidos	\$	2.060,00	8%
Inversión en capital de trabajo	\$	17.193,15	67%
<b>Total</b>	<b>\$</b>	<b>25.657,38</b>	<b>100%</b>

*Nota:* Elaboración propia.

**Activos Fijos.** “Son todos aquellos que se realizan en los bienes tangibles que se utilizarán en el proceso de transformación de los insumos o que sirvan de apoyo a la operación normal del proyecto” (Sapag et al., 2014, p. 199). Estos bienes pueden ser depreciados a lo largo de un período determinado para incrementar el rubro de gastos y de esa forma disminuir los impuestos a pagar. En la tabla 14 se puede observar la inversión total en activos fijos, cuyo desglose se hace en los siguientes apartados.

Tabla 14

*Inversión inicial en activos fijos*

<b>Detalle</b>		<b>Total</b>
Maquinaria y equipo	\$	2.840,73
Equipos de oficina	\$	2.308,50
Muebles y enseres	\$	1.255,00
<b>Total</b>	<b>\$</b>	<b>6.404,23</b>

*Nota:* Elaboración propia.

**Maquinaria y Equipo.** El valor de este rubro es de \$2.840,73 (tabla 15) y contempla las maquinas del área operativa que facilitarán las tareas de pesaje, embalaje y despacho de las artesanías de tagua.

Tabla 15

*Maquinaria y equipo*

Detalle	Cantidad	Costo	
		Costo unitario	Costo total
Báscula Gram Xbengal 1500 - 3000 Kg.	1	\$ 450,75	\$ 450,75
Embaladora semiautomática E.M.M.A	1	\$ 1.189,98	\$ 1.189,98
Montacargas hidráulico manual (2 TN)	1	\$ 1.200,00	\$ 1.200,00
<b>Total</b>		<b>\$ 2.840,73</b>	<b>\$ 2.840,73</b>

*Nota:* Elaboración propia.

**Equipos de Oficina.** En la tabla 16 se muestra la lista de equipos requeridos para las operaciones administrativas de la empresa, sus cantidades y costos.

Tabla 16

*Equipos de oficina*

Detalle	Cantidad	Costo	
		Costo unitario	Costo total
Laptop Lenovo IP3-14IGL	3	\$ 365,03	\$ 1.095,09
Teléfono inalámbrico KX-TGC213			
Panasonic (3 equipos)	1	\$ 58,49	\$ 58,49
Impresora Multifunción Canon G2101 P89655	1	\$ 314,25	\$ 314,25
Aire Acondicionado de Ventana SMC SMCAV081C2	1	\$ 281,20	\$ 281,20
Celular Alcatel 3C 2019 P43383	3	\$ 136,49	\$ 409,47
Dispensador de agua	1	\$ 150,00	\$ 150,00
<b>Total</b>		<b>\$ 1.305,46</b>	<b>\$ 2.308,50</b>

*Nota:* Elaboración propia.

**Muebles y Enseres.** Este rubro tiene un valor de \$1.255,00 (tabla 17) e incluye las sillas, escritorios y demás muebles que adecúan las oficinas para mayor comodidad durante el desarrollo de las actividades diarias del personal

Tabla 17

*Muebles y Enseres*

Detalle	Cantidad	Costo	
		Costo unitario	Costo total
Estanterías	6	\$ 98,00	\$ 588,00
Escritorios	3	\$ 69,00	\$ 207,00
Sillas	6	\$ 30,00	\$ 180,00
Archivadores de madera	2	\$ 140,00	\$ 280,00
<b>Total</b>		<b>\$ 337,00</b>	<b>\$ 1.255,00</b>

*Nota:* Elaboración propia.

**Depreciación.** La depreciación de activos fijos es una herramienta mediante la cual se calcula el gasto que se tiene por la desvalorización de un bien y se lo distribuye a lo largo de la vida depreciable de dicho objeto. Este cálculo se realiza con el fin de amortiguar el valor del monto que se pagó por cada activo a través de cargos en balances financieros que reducen el pago de impuestos (Sapag et al., 2014). Los porcentajes anuales de la vida depreciable de un bien son establecidos por el SRI (2014) y se encuentran divididos por el tipo de bien del que se hable: bien inmueble (5%), bienes muebles, maquinaria y equipo (10%), vehículos (20%) y computadoras (33.33%). El cálculo de la depreciación puede ser apreciado en la tabla 18.

Tabla 18

*Depreciación anual*

Activo fijo	Maquinaria y equipo	Equipos de oficina	Bienes muebles	Total depreciación anual
Depreciación Anual	10%	33%	10%	
Valor inicial	\$2.840,73	\$2.308,50	\$1.255,00	
Año 1	\$284,07	\$769,42	\$125,50	\$1.179,00
Año 2	\$284,07	\$769,42	\$125,50	\$1.179,00
Año 3	\$284,07	\$769,42	\$125,50	\$1.179,00
Año 4	\$284,07		\$125,50	\$409,57
Año 5	\$284,07		\$125,50	\$409,57

Año 6	\$284,07	\$125,50	\$409,57
Año 7	\$284,07	\$125,50	\$409,57
Año 8	\$284,07	\$125,50	\$409,57
Año 9	\$284,07	\$125,50	\$409,57
Año 10	\$284,07	\$125,50	\$409,57

*Nota:* Elaboración propia.

**Activos Diferidos.** Son aquellos permisos, marcas de propiedad y otros derechos que se adquieren para la puesta en marcha del proyecto, como los gastos de constitución, procesos de tramitación de documentaciones legales, licencias, certificados y permisos de funcionamiento (Barreno 2002) (tabla 19).

Tabla 19

*Inversión en activos diferidos*

<b>Detalle</b>	<b>Costo</b>
Gastos de constitución	\$ 800,00
Gastos preoperativos	\$ 500,00
Gastos publicitarios	\$ 760,00
<b>Total</b>	<b>\$ 2.060,00</b>

*Nota:* Elaboración propia.

Los activos diferidos también se devalúan y deben ser sujetos a una amortización, similar a la depreciación, cuyos montos deben ser incluidos en los balances financieros de manera que se aproveche los efectos tributarios que generan, con la diferencia de que los activos diferidos no tienen una vida útil preestablecida, por lo que es trabajo de la empresa definir la duración de esta (Jácome, 2015). Se considera que los gastos de constitución de la empresa tienen una tasa de amortización de 20% y serán útiles por un período de cinco años. Por otro lado, los gastos de licencias, permisos y patentes de funcionamiento caducan en un período de tres años, por consiguiente, se considera un porcentaje de amortización anual de 30% (tabla 20).

Tabla 20

*Amortización de activos diferidos*

<b>Activo diferido</b>	<b>Gastos de constitución</b>	<b>Gastos preoperativos</b>	<b>Total depreciación anual</b>
Amortización anual	20%	30%	
Valor inicial	\$800,00	\$500,00	
Año 1	\$160,00	\$150,00	\$310,00
Año 2	\$160,00	\$150,00	\$310,00
Año 3	\$160,00	\$150,00	\$310,00
Año 4	\$160,00	-	\$160,00
Año 5	\$160,00	-	\$160,00

*Nota:* Elaboración propia.

**Capital de Trabajo.** Se trata de los recursos monetarios que deben estar disponibles para cubrir los costos y gastos de las actividades del proyecto a corto plazo, hasta que el negocio genere ingresos y pueda cubrir sus propios gastos de operación (Sapag et al, 2014). El capital de trabajo debe cubrir todos los desembolsos de dinero efectuados para la compra de insumos, gastos administrativos y de venta. El total de este rubro puede ser apreciado en la tabla 21.

Tabla 21

*Inversión en capital de trabajo*

<b>Descripción</b>	<b>Valor</b>
Insumos directos	\$ 8.000,00
Gastos administrativos	\$ 4.947,48
Gastos de exportación	\$ 4.245,67
<b>Total</b>	<b>\$ 17.193,15</b>

*Nota:* Elaboración propia.

**Insumos Directos.** En este caso la empresa solo se enfoca en la venta de un tipo de producto, las figuras de tagua, por lo cual éstas son su único insumo directo. El costo total de los insumos directos para el primer envío es de \$8.000 (tabla 22).

Tabla 22

*Insumos directos*

<b>Insumos</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Costo unitario</b>	<b>Costo total</b>
Figuras de tagua	2.500	\$ 3,20	\$ 8.000,00
<b>Total</b>			<b>\$ 8.000,00</b>

*Nota:* Elaboración propia.

**Gastos Administrativos.** Para el cálculo de éstos se consideran los salarios de los trabajadores incluidos los beneficios que deben ser proveídos de acuerdo con la ley (tabla 23), los servicios básicos, el arriendo del local cuya garantía a pagar es de tres meses, utensilios de oficina y el material de limpieza requerido para el primer mes de funcionamiento de la empresa. De acuerdo con la tabla 24, los gastos administrativos totales que forman parte del capital de trabajo son de \$4.245,67 en el primer mes de operaciones.

Tabla 23

*Roll de pagos mensual*

<b>Cargo</b>	<b>Cant.</b>	<b>Salario</b>	<b>Décimo tercero</b>	<b>Décimo cuarto</b>	<b>IESS</b>	<b>Vacación</b>	<b>Total mensual</b>
<b>Mano de obra directa</b>							
Personal de bodega	2	\$600	\$50,00	\$33,33	\$66,90	\$25,00	\$775,23
<b>Mano de obra indirecta</b>							
Gerente	1	\$1.000	\$83,33	\$33,33	\$111,50	\$41,67	\$1.269,83
Asistente	1	\$500	\$41,67	\$33,33	\$55,75	\$20,83	\$651,58
<b>Total de salarios</b>							<b>\$2.696,65</b>

*Nota:* Elaboración propia.

Tabla 24

*Gastos administrativos*

<b>Descripción</b>	<b>Valor mensual</b>	<b>Valor anual</b>
Salarios de personal	\$ 2.696,65	\$ 32.359,80
Servicios básicos	\$ 194,50	\$ 2.334,00
Suministros	\$ 106,33	\$ 773,97
Arriendo	\$ 450,00	\$ 5.400,00
Garantía del local (3 meses)	\$ 1.500,00	\$ 1.500,00
<b>Total</b>	<b>\$ 4.947,48</b>	<b>\$ 42.367,77</b>

*Nota:* Elaboración propia.

**3.3.2. Financiamiento del Proyecto**

En este apartado se determina la forma de financiamiento que la empresa utilizará para obtener los recursos monetarios que se necesitan para cubrir la inversión. Se consideraron dos fuentes de financiación: recursos propios, el aporte que realizan los dueños del negocio de acuerdo con sus capacidades monetarias; crédito con terceros, es un método al que se recurre en caso de que los promotores del negocio no cuenten con fondos suficientes para cubrir la inversión inicial, por lo cual existe la necesidad de recurrir a instituciones financieras para completar dicho monto (Jácome, 2015). Para este proyecto se dividirá el financiamiento entre fondos propios (55%) y un crédito bancario (45%) puesto que de esta forma parte del capital disponible de los socios puede ser usado para dar liquidez a la empresa o depositado en un fondo para cubrir imprevistos (tabla 25).

Tabla 25

*Estructura de financiamiento*

<b>Origen de los fondos</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Monto</b>
Capital propio	55%	\$ 14.111,56
Préstamo bancario	45%	\$ 11.545,82
<b>Inversión inicial</b>	<b>100%</b>	<b>\$ 25.657,38</b>

*Nota:* Elaboración propia.

El crédito se solicitará a BanEcuador, cuya tasa de interés anual para PYMES es preferencial (8.21%) y ofrece un plazo de pago de hasta 15 años por el financiamiento de activos fijos (BanEcuador, 2020). Se estima que la deuda podrá ser pagada en 12 cuotas a lo largo de tres años a una tasa de interés trimestral de 2.05%. A continuación, se presenta el cálculo del valor de las cuotas a pagar y la tabla de amortización del crédito bancario (tabla 26), según la cual el pago total del mismo es de \$13.141,48.

$$C = \text{Valor del crédito} = \$11.545,82$$

$$i = \text{tasa de interés trimestral} = 2.05\%$$

$$n = \text{número de pagos} = 12$$

$$\text{Dividendo} = \frac{i(1+i)^n}{(1+i)^n - 1} * C$$

$$\text{Dividendo} = \$1.095,12$$

Tabla 26

*Tabla de amortización gradual*

Trimestre	Cuota financiera	Interés trimensual	Amortización	Saldo
0	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$11.545,82
1	\$1.095,12	\$236,69	\$858,43	\$10.687,39
2	\$1.095,12	\$219,09	\$876,03	\$9.811,36
3	\$1.095,12	\$201,13	\$893,99	\$8.917,37
4	\$1.095,12	\$182,81	\$912,32	\$8.005,05
5	\$1.095,12	\$164,10	\$931,02	\$7.074,03
6	\$1.095,12	\$145,02	\$950,11	\$6.123,92
7	\$1.095,12	\$125,54	\$969,58	\$5.154,34
8	\$1.095,12	\$105,66	\$989,46	\$4.164,88
9	\$1.095,12	\$85,38	\$1.009,74	\$3.155,14
10	\$1.095,12	\$64,68	\$1.030,44	\$2.124,69
11	\$1.095,12	\$43,56	\$1.051,57	\$1.073,12
12	\$1.095,12	\$22,00	\$1.073,12	\$0,00
<b>Total a pagar</b>				<b>\$13.141,48</b>

*Nota:* Elaboración propia.

### **3.3.3. Costos e Ingresos del Proyecto**

El costo total del proyecto permite conocer la cantidad de desembolsos monetarios que se tendrá que realizar cada año a lo largo del período de operaciones de este. El cálculo de este valor permitirá definir si los ingresos que genere el proyecto cubrirán dichos costos y el margen de ganancia esperado, con el cual se recupere la inversión y sea posible sostener el negocio. Los costos del proyecto se dividen en cuatro rubros contables: costos de producción, gastos administrativos, gastos de ventas y gastos financieros (Sapag et al., 2014).

Los costos de producción son aquellos involucrados con el manejo de la materia prima de forma directa o indirecta y son: variables, el costo fluctuará a medida que el volumen comercializado de artesanías incremente o disminuya; y fijos, cuyo valor permanece constante, aunque el volumen de mercaderías exportado cambie (Sapag et al., 2014). Para este proyecto dichos costos se reducen al manejo directo de la mercancía desde su adquisición hasta su despacho.

En este caso los costos variables directos son las mercancías que se exportarán, puesto que el monto pagado incrementa por cada figura de tagua adquirida, asimismo pasa con los costos variables indirectos, que no forman parte las figuras de tagua en sí, pero son usados para la presentación final de envío (tabla 27). Los costos fijos directos por su parte están constituidos por el salario del personal de bodega cuyas actividades se relacionan con la manipulación directa de las artesanías (tabla 28).

Tabla 27

*Costos variables de producción*

<b>Detalle</b>	<b>Cantidad anual</b>	<b>Costo Unitario</b>	<b>Costo total</b>
<b>Costos variables directos</b>			
Figuras de tagua	30.000 u.	\$3,20	\$96.000,00
<b>Total costos directos</b>			<b>\$96.000,00</b>
<b>Costos variables indirectos</b>			
Cajas 50x50x50	240 u.	\$1,30	\$312,00
Plástico de embalaje (50cmX400m)	5 u.	\$8,00	\$40,00
Etiqueta adhesiva T11	240 u.	\$0,40	\$96,00
Pallet de madera (100x120 cm)	24 u.	\$8,00	\$192,00
<b>Total costos indirectos</b>			<b>\$640,00</b>
<b>Total costos variables</b>			<b>\$96.640,00</b>

*Nota:* u = unidades. Elaboración propia.

Tabla 28

*Costos fijos de producción*

<b>Detalle</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Salario mensual</b>	<b>Salario total</b>	<b>Valor anual</b>
Personal de bodega	2	\$ 775,23	\$ 1.550,47	\$ 18.605,60
<b>Total costos fijos</b>				<b>\$ 18.605,60</b>

*Nota:* Elaboración propia.

Los gastos administrativos componen los servicios y utensilios necesarios para gestionar las actividades empresariales de forma eficiente y productiva. Estos gastos no dependen del aumento o la disminución del nivel de exportación ya que sirven al propósito de mantener la empresa en funcionamiento por medio de la manutención de las instalaciones y actividades relacionadas con proveedores, clientes y documentaciones (Sapag et al., 2014). En total, la empresa incurre en un monto de \$33.567 en gastos administrativos por año (tabla 29).

Tabla 29

*Gastos administrativos anuales*

<b>Detalle</b>	<b>Valor mensual</b>	<b>Valor anual</b>
Salarios de personal	\$ 1.921,42	\$ 23.057,00
Servicios básicos	\$ 194,50	\$ 2.334,00
Suministros	\$ 106,33	\$ 1.276,00
Arriendo	\$ 450,00	\$ 5.400,00
Garantía del local (3 meses)	\$ 1.500,00	\$ 1.500,00
<b>Total gastos administrativos</b>		<b>\$ 33.567,00</b>

*Nota:* Elaboración propia.

Los gastos de venta se relacionan de manera exclusiva con el proceso de promoción, negociación y exportación de las artesanías de tagua (Sapag et al., 2014). Como se puede observar en la tabla 30, se incluye gastos de para conseguir nuevos clientes, costos de trámites aduaneros, seguros y de transportación de la mercadería. Se estima un total de gastos de ventas anuales de \$57.701,54

Tabla 30

*Gastos de ventas anuales*

<b>Descripción</b>	<b>Valor por embarque</b>	<b>Valor anual</b>
Certificado de origen	\$ 10,00	\$ 120,00
Aranceles	\$ 3.823,59	\$ 45.883,04
Servicios bancarios	\$ 138,75	\$ 1.665,00
Factoring	\$ 156,13	\$ 1.873,50
Flete	\$ 150,00	\$ 1.800,00
Seguro	\$ 80,00	\$ 960,00
Publicidad	\$ 200,00	\$ 2.400,00
Presupuesto de viajes	-	\$ 3.000,00
<b>Total gastos de ventas</b>		<b>\$ 57.701,54</b>

*Nota:* Elaboración propia.

Los gastos financieros lo conforman los intereses generados por los créditos solicitados para financiar el proyecto (Sapag et al., 2014). Como muestra la tabla 31, el pago

de dichos intereses será trimestral y se completará en un plazo de tres años. Para el primer año se hará cuatro pagos cuyo valor total es de \$839,72.

Tabla 31

*Gastos financieros anuales*

<b>Trimestre</b>	<b>Interés pagado</b>
1	\$ 236,69
2	\$ 219,09
3	\$ 201,13
4	\$ 182,81
<b>Pago primer año</b>	<b>\$ 839,72</b>
1	\$ 164,10
2	\$ 145,02
3	\$ 125,54
4	\$ 105,66
<b>Pago segundo año</b>	<b>\$ 540,33</b>
1	\$ 85,38
2	\$ 64,68
3	\$ 43,56
4	\$ 22,00
<b>Pago tercer año</b>	<b>\$ 215,62</b>

*Nota:* Elaboración propia.

Los costos calculados deben ser proyectados para determinar si habrá un incremento o decremento de estos durante el período de evaluación 2020-2029 y el porcentaje en el que varían. Para esto se tomó la tasa de inflación anual promedio en Ecuador presentada en enero de 2020, misma que fue de 2.32% (Instituto Nacional de Estadística y Censo, 2020). Esta tasa permite determinar el incremento de algunos costos del proyecto, a excepción de rubros como gastos financieros, que son valores preestablecidos y no se ven afectados por la inflación. Asimismo, los costos de las artesanías fueron proyectados con un cálculo de incremento gradual del 10% anual en la cantidad exportada a lo largo del período más la tasa de inflación. La tabla de costos totales del proyecto con sus respectivas proyecciones se encuentra en el

anexo 6, de acuerdo con la cual, los costos totales del primer año son de \$207.353,86, que divididos a la cantidad de figuras de tagua exportadas resulta en un costo unitario de \$6,91.

El siguiente paso consiste en calcular el punto de equilibrio para tener una idea sobre el número de unidades que la empresa debe producir para que sus costos sean iguales a sus ingresos, en este caso es la cantidad mínima que se debe exportar para que Artestagua EC no genere pérdidas ni ganancias (Ramírez, 2008). De acuerdo con el anexo 7 la cantidad de equilibrio es de 22.754 unidades anuales que generarían un monto de ingresos de \$170.654,72.

Tabla 32

*Proyección de ingresos de Artestagua EC en el período 2019 - 2028*

<b>Año</b>	<b>Venta de artesanías</b>	<b>Precio</b>	<b>Ingresos totales</b>
Año 1	30.000	\$ 7,50	\$ 225.000,00
Año 2	33.000	\$ 7,62	\$ 251.311,50
Año 3	36.300	\$ 7,73	\$ 280.699,87
Año 4	39.930	\$ 7,85	\$ 313.524,91
Año 5	43.923	\$ 7,97	\$ 350.188,51
Año 6	48.315	\$ 8,10	\$ 391.139,56
Año 7	53.147	\$ 8,22	\$ 436.879,42
Año 8	58.462	\$ 8,35	\$ 487.968,10
Año 9	64.308	\$ 8,48	\$ 545.031,08
Año 10	70.738	\$ 8,61	\$ 608.767,02

*Nota:* Elaboración propia.

Se continúa con la estimación de los ingresos del proyecto (tabla 32). Esto se realizó multiplicando el nivel de adquisición de artesanías de cada año por el precio al que serán vendidas al distribuidor para obtener las ventas anuales. Estos ingresos también deben ser proyectados, para lo cual se considera que el precio incrementará de acuerdo con la tasa de inflación de Alemania, que es de 1.54% (InflationEU, 2020).

### **3.3.4. Análisis financiero del proyecto**

Este análisis se hace con el objetivo de determinar si tiene mérito o no invertir recursos en determinada inversión al calcular si el margen de ganancia es suficiente para compensar los riesgos que representa invertir en el proyecto y cubrir las expectativas de ganancia de los inversionistas. Para esto es necesario hacer calcular la Tasa Interna de Retorno (TIR), que determinará la rentabilidad que ofrece el proyecto. Este cálculo requiere de la presentación del Estado de Situación Inicial de la empresa (ver anexo 8), que da un panorama sobre la situación financiera inicial de esta, donde se detalla todos los recursos que posee al iniciar sus operaciones. Dicho informe está conformado por los siguientes rubros: Activos, bienes y recursos tangibles e intangibles que la empresa tiene; Pasivos, obligaciones que la empresa tiene frente a terceros, tanto deudas a largo como a corto plazo; y Patrimonio, el capital social del negocio (Sapag et al., 2014).

A continuación, se debe estructurar el Estado de Resultados en el cual se sintetizan los valores de ingresos y costos totales del proyecto (anexo 9) para calcular la utilidad neta proyectada al período de estudio y los flujos netos de efectivo que genere la empresa. Estos datos resultarán primordiales para la obtención de todas las cifras que servirán para el cálculo de la TIR (Sapag et al., 2014). De acuerdo con el Estado de Resultados el proyecto generará una utilidad neta de \$10.300,18 en su primer año de operaciones.

Se procede con el cálculo tasa de descuento o Costo Promedio Ponderado de Capital (CPPC) que muestra el porcentaje mínimo de ganancia que se exige al emprendimiento en base al riesgo que toman los inversionistas al proporcionar su capital al financiamiento de cualquier negocio. Las utilidades deberán ser iguales o mayores al porcentaje de la tasa de descuento para poder cubrir los siguientes rubros: inversión inicial total, gastos y costos de la operación, intereses bancarios y margen de ganancia exigido por los inversionistas, que esperan utilidades en un plazo de cinco años. Para este cálculo se consideran los montos de la

inversión, tanto el aporte propio como del préstamo solicitado, los costos financieros de invertir tales montos en el proyecto y la carga impositiva de la empresa (Sapag et al., 2014). La tabla 33 muestra el desglose de dichos valores y como resultado una tasa de descuento de 10,33%:

Tabla 33

*Cálculo del Costo Promedio Ponderado del Capital*

<b>Origen de los fondos</b>	<b>Montos</b>	<b>Participación</b>	<b>Costos</b>	<b>Efecto tributario</b>	<b>CPPC</b>
Aporte propio	\$ 14.111,56	55%	15%		8,25%
Préstamo	\$ 11.545,82	45%	6,15%	75,00%	2,08%
<b>Total</b>	<b>\$ 25.657,38</b>				<b>10,33%</b>

*Nota:* Elaboración propia.

El siguiente elemento es el flujo de caja, que presenta los ingresos de Artestagua EC en el período de estudio, con lo cual se puede anticipar un incremento o decremento en liquidez de esta y de ese modo adaptar sus actividades para enfrentar cada situación anual según sea requerido (Sapag et al., 2014). Para este cálculo se considera las utilidades presentadas en el Estado de Resultados, la inversión de los socios, puesto que interesa conocer la rentabilidad sobre este valor, y la depreciación y amortización de los activos, cargos contables que aportan a reducir el monto de tributos a pagar por la empresa. Como se observa en el anexo 10, la empresa tendrá liquidez a partir de su primer año de operaciones y un período de recuperación de capital de tres años.

Con estos datos se calcula los indicadores de evaluación:

a) El Valor Actual Neto (VAN), mismo que indica si la inversión realizada puede recuperarse a través de las operaciones de la empresa. Este valor no establece la rentabilidad del negocio, pero representa el monto que el inversionista acumulará una vez recuperada su inversión inicial (Sapag et al., 2014). De acuerdo con el anexo 10, el VAN es positivo y da un

total de \$226.107,92, lo que refleja que el porcentaje de rendimiento es mayor al costo de oportunidad y por lo tanto cubre los requerimientos mínimos establecidos para que se invierta en este proyecto.

b) La TIR, que es el porcentaje de ganancias o pérdidas generados por la inversión. Esto tiene la finalidad de determinar si al hacer uso de los recursos proporcionados por el inversionista el proyecto generará la mayor rentabilidad que de estos se puede conseguir en comparación a otras alternativas de inversión como cuentas de ahorro bancarias (Sapag et al., 2014). En este caso la TIR es del 25,58%, una tasa aceptable en vista de que es mayor a la tasa de descuento, por lo tanto, los inversionistas obtendrían mayores beneficios al invertir su capital en este proyecto que en otra alternativa de inversión (Anexo 10).

En conclusión, el estudio técnico permitió determinar la cantidad de artesanías que se espera exportar, que es de 2.500 unidades mensuales en el primer año de operaciones, las herramientas que serán necesarias para lograr dicho objetivo, las funciones del personal contratado, que en este caso es de cuatro personas y, que el lugar más adecuado para establecer las oficinas de Artestagua EC es el cantón de Portoviejo en Manabí. En este capítulo se estructuró el proceso que debe seguir el emprendimiento propuesto para exportar las figuras artesanales de tagua de forma exitosa, los requisitos con los que deberá cumplir y las características y costos de dicho procedimiento para lograr que el producto comercializado sea competitivo al llegar al mercado meta. Por último, en el estudio financiero se calculó un total requerido de inversión inicial de \$25.657,38 que de acuerdo con las proyecciones será recuperado al tercer año de operaciones. Además, los resultados del análisis financiero realizado permiten concluir que el proyecto será viable a lo largo del período de estudio, pues tendrá un flujo de caja positivo, utilidad durante su primer año (\$10.300,18) y una TIR mayor a la tasa exigida por los inversionistas.

## VI. ANÁLISIS

La investigación desarrollada demuestra la existencia de un producto ecuatoriano cuyas características lo dotan de una ventaja comparativa en el sector artesanal global, no sólo por la disponibilidad de materia prima y mano de obra que hay para su elaboración, sino porque ésta es exclusiva de la región costera ecuatoriana, lo que reduce la competencia directa de este producto en el mercado exterior. El uso de la tagua para la elaboración de artesanías es propio no solo del sector productivo ecuatoriano sino también de sus raíces culturales, lo que le da valor agregado a este tipo de productos y los torna en objetos con potencial para participar en el portafolio exportable del país.

Comercializar artesanías ecuatorianas en el mercado global permite que se acelere el desarrollo del sector, pues no sólo incrementa su demanda, lo que impulsa la producción nacional, sino que se pasa a competir en un ámbito donde la constante innovación, tanto en variedad como en tecnologías, es necesaria para generar rentabilidad. Esto se ha podido visibilizar en el país, pues los usos que se le da a la tagua se diversificaron, así como los productos que de esta se derivan, y su participación en la cartera exportable ha visto una curva con tendencia al incremento dentro del período estudiado.

Además del desarrollo interno, las características del mercado de destino también son factores que influyen la factibilidad de exportar un producto o no. La investigación presentó a Alemania como un destino atractivo, por su relación comercial con Ecuador, la existencia de un acuerdo con la Unión Europea, su economía estable e infraestructura y logística eficientes, que son factores que facilitan el ingreso de diversos productos ecuatorianos a este mercado, entre estos las artesanías de tagua.

Otro factor por considerar son las tendencias de consumo alemanas, que demuestran que los productos artesanales y con valor histórico o cultural tienen aceptación en su

mercado, en especial si se trata de productos novedosos, duraderos y amigables con el medio ambiente. Los precios que se manejan en este mercado resultan ser más altos que los ofertados en Ecuador, aunque el rango de precios en el que se compita depende de si se cumple con las características mencionadas y de la estrategia que se utilice para promocionar los productos.

Por otro lado, las ventajas de destinar las exportaciones ecuatorianas a Alemania no descartan que exista riesgos al momento de llevar a cabo cualquier transacción con empresas de este país, sobre todo si se trata de emprendimientos nuevos que no tienen conocimiento sobre las tendencias de cambio del mercado, puntos estratégicos de venta, manejos logísticos y trato con compradores. Entrar a competir en un mercado nuevo conlleva enfrentar un estado de incertidumbre que debe ser manejado a través de una investigación a detalle sobre el mismo que permita sopesar las diferentes estrategias que la empresa debe tomar para reducir el riesgo al mínimo y maximizar su ganancia.

Con este fin se desarrolló la propuesta de negocio presentada, acorde a una estrategia de diferenciación y liderazgo en costos, que permiten cumplir con las demandas del mercado alemán y minimizar los gastos en los que se incurre en cada ámbito del emprendimiento, desde su constitución hasta su proceso de exportación. De esta forma se obtuvo el monto total de la inversión requerido para implementar el proyecto, así como también costo total unitario del producto a ofertar, con el cual se obtiene un margen de utilidad positivo que generará ganancias a lo largo del período 2019 - 2028.

Todas las variables consideradas y seleccionadas para dar forma a la propuesta no solo permitirán que el inversionista recupere el total de su capital puesto en el proyecto, sino que además dan como resultado una empresa cuyas actividades, por el lado socio-económico, generarán empleo, impulsarán el desarrollo del sector artesanal ecuatoriano, incrementarán la

participación de la tagua en la oferta exportable ecuatoriana, diversificarán el portafolio que hay entre Ecuador y Alemania, promocionarán la cultura ecuatoriana a través de un producto típico del país, y por el lado comercial, generarán liquidez y utilidades a largo plazo, haciendo de este un emprendimiento rentable y sostenible en el período de estudio.

## VII. CONCLUSIONES

Después de haber realizado el análisis de trabajo de titulación, se procede a presentar la conclusión de este, en el cual se puede resaltar que la hipótesis planteada inicialmente, la cual dice: La exportación de artesanías elaboradas a base de tagua al mercado de Alemania generaría un negocio rentable en el período 2020-2029 que respondería las expectativas de los inversionistas, se cumple en su totalidad porque existe una demanda que puede ser satisfecha con este tipo de productos en el mercado propuesto a un precio que genera el margen necesario para que el proyecto sea sostenible. A continuación, las conclusiones resultantes de la investigación que sustentan lo mencionado:

- Las artesanías de tagua son un producto competitivo en el mercado global y su exportación puede generar emprendimientos rentables que aporten a la economía del país, al desarrollo de su sector y a la ampliación del portafolio exportable ecuatoriano.
- Existe una creciente variedad de proveedores y productos elaborados en base a la tagua que pueden ser exportados para cubrir las demandas del mercado global y de esta forma incrementar la producción nacional y fomentar el desarrollo continuo del sector artesanal ecuatoriano.
- Se concluye que Alemania es el destino de exportaciones idóneo para el proyecto propuesto por sus características económicas y de infraestructura que permiten minimizar los riesgos de las actividades de la empresa y por las facilidades de acceso que acuerdos comerciales existentes ofrecen.
- Se evidenció que hay una oportunidad de mercado en Alemania de \$2,9 millones, cuyas tendencias de mercado sugieren que el producto seleccionado puede ser vendido de forma efectiva a un precio de \$7,50, a \$4,30 más en comparación a su precio de venta nacional.
- La primera fase del proyecto debe enfocarse en la adquisición de conocimiento y experiencia del mercado alemán por lo cual las cantidades exportadas deben ser fijas y

limitadas. Para el caso del emprendimiento propuesto se estableció una cantidad de 2.500 figuras de tagua.

- Para implementar el negocio propuesto se requiere de una inversión inicial de \$25.675,38 cuyo financiamiento se hará a través de un préstamo bancario (45%) y fondos propios del inversionista (55%). En base a las estrategias planteadas se determinó los costos, gastos e ingresos de la operación cuyo margen de contribución es de 32,47%.
- La evaluación financiera permite concluir que el negocio será rentable, con un VAN positivo y una TIR de 25,58%, que es mayor a la tasa de descuento exigida. Además, las utilidades generadas permitirán la recuperación total de la inversión en un período de tres años.

## VIII. RECOMENDACIONES

En base al proyecto planteado y la investigación realizada se recomienda lo siguiente.

- Contactar a varios proveedores de artesanías de tagua para incrementar las fuentes de insumos y el poder de negociación de Artestagua EC como cliente, de esta forma se asegura el stock necesario para llevar a cabo sus actividades y el acceso a precios más bajos.
- Instar a las autoridades gubernamentales a incrementar los proyectos y programas dirigidos a mejorar la competitividad del sector artesanal y su situación laboral para que este pueda desarrollarse y tornarse parte fundamental de la oferta exportable ecuatoriana.
- Dirigir las exportaciones iniciales de la empresa a Alemania, no sólo por su estabilidad económica y efectividad logística, sino también porque provee un primer vistazo al mercado europeo al que la empresa podría expandirse a futuro.
- Realizar estrategias de promoción que hagan énfasis en vender la historia del producto, como su comercialización aporta al sector artesanal ecuatoriano, su carácter eco-friendly, los datos sobre las figuras que representan, su durabilidad y autenticidad como artesanía.
- Formalizar un contrato con un socio intermediario que tenga conocimiento sobre el mercado alemán y que durante el primer año de operaciones se encargue de la distribución y aporte al posicionamiento del producto ofertado.
- Trabajar con entidades financieras confiables, estables y que ofrezcan tarifas de interés preferenciales para Pequeñas y Medianas Empresas, así como plazos de pago que se acomoden a los flujos de ingresos del emprendimiento.
- Implementar el proyecto propuesto a razón de que es viable y sostenible en el período de estudio.

## IX. LISTA DE REFERENCIAS

- Academy of International Business. (2019, septiembre 25). *AIB Fellows: Jan Johanson*. Recuperado de <https://www.aib.world/about/aib-fellows/jan-johanson/>
- Air Broker Center International. (2009). *Airports in Ecuador*. Recuperado de <http://www.aircraft-charter-world.com/airports/southamerica/ecuador.htm>
- Air University. (1980). *Air University Review*. Recuperado de [https://books.google.com.ec/books?id=bJdQI3tpAeAC&dq=importers+and+exporters+must+cooperate+for+their+mutual+benefit&source=gbs\\_navlinks\\_s](https://books.google.com.ec/books?id=bJdQI3tpAeAC&dq=importers+and+exporters+must+cooperate+for+their+mutual+benefit&source=gbs_navlinks_s)
- Alemán, A. (2012). *Proyecto de factibilidad para la exportación de bisutería tipo tagua a España, período 2012-2021* [Tesis de pregrado, Universidad Tecnológica Equinoccial]. Repositorio Digital Universidad UTE.
- Anchorena, S. (2009). Comercio Internacional: ventajas comparativas, desventajas distributivas. *Entrelíneas de la Política Económica*, 3(23), 25-37. Recuperado de <http://nulan.mdp.edu.ar/1262/1/01169.pdf>
- Andrade, P. y Meza, A. (2017). Acuerdo comercial entre Ecuador y la Unión Europea: El caso del sector bananero ecuatoriano. *Espacios*, 38(58), 26-30. Recuperado de <https://www.revistaespacios.com/a17v38n58/a17v38n58p26.pdf>
- Ayob, B. y Senik, Z. (2015). The role of competitive strategies on export market selection by SMEs in an emerging economy. *International Journal of Business and Globalization*, 14(2), 208-225. Recuperado de [https://www.researchgate.net/publication/272092208\\_The\\_role\\_of\\_competitive\\_strategies\\_on\\_export\\_market\\_selection\\_by\\_SMEs\\_in\\_an\\_emerging\\_economy](https://www.researchgate.net/publication/272092208_The_role_of_competitive_strategies_on_export_market_selection_by_SMEs_in_an_emerging_economy)

Baca, G. (2001). *Evaluación de proyectos*. McGraw-Hill.

Banco Bolivariano. (2020). *Cobranzas de exportación*. Recuperado

de <https://www.bolivariano.com/empresas/comercio-exterior/cobranzas-de-exportaci%C3%B3n>

Banco Central del Ecuador. (2020). *Estadísticas de comercio exterior*. Recuperado de

<https://www.bce.fin.ec/index.php/c-exterior>

Banco Central del Ecuador. (2020). *Información estadística mensual No. 2016*

– *Febrero 2020*. Recuperado de

<https://contenido.bce.fin.ec/home1/estadisticas/bolmensual/IEMensual.jsp>

Banco Guayaquil. (2020). *Factoring*. Recuperado de [https://www.bancoguayaquil.com/para-](https://www.bancoguayaquil.com/para-empresas/financiamiento/factoring/)

[empresas/financiamiento/factoring/](https://www.bancoguayaquil.com/para-empresas/financiamiento/factoring/)

Banco Internacional. (2010). *Carta de Crédito Documentaria*. Recuperado de

<https://www.bancointernacional.com.ec/comercioExtServicios.html>

Banco Mundial. (2019). *PIB (US\$ a precios actuales) – Germany*. Recuperado de

<https://datos.bancomundial.org/indicador/NY.GDP.MKTP.CD?locations=DE>

BanEcuador. (2020). *Créditos a pequeñas y medianas empresas*. Recuperado de

<https://www.banecuador.fin.ec/a-quien-financiara/credito-a-pequenas-y-medianas-empresas-pymes/>

Barreno, L. (2002). *Compendio de proyectos y presupuestos*. Universidad Tecnológica

Equinoccial.

- Benítez, M. (2012). Evolución del concepto de competitividad. *Ingeniería Industrial. Actualidad y Nuevas Tendencias*, 3(8), 75-82. Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/2150/215025114007.pdf>
- Bio-Expedition. (2014). *León Marino de las Galápagos*. Sealion-World. Recuperado de <https://www.sealion-world.com/es/leon-marino-de-las-galapagos/>
- Buendía, E. A. (2013). El papel de la ventaja competitiva en el desarrollo económico de los países. *Análisis Económico*, 28(69), 55-78. Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/413/41331033004.pdf>
- Capriotti, P. (2013). *Planificación estratégica de la imagen corporativa*. Instituto de Investigación en Relaciones Públicas.
- Cardozo, P., Chavarro, A. y Ramírez, C. (2007). Teorías de internacionalización. *Panorama*, (3), 4-23. <https://doi.org/10.15765/pnrm.v1i3.264>
- Cedeño, R., Mendoza, A., Mendoza, N., Prado, A., Torrescano N. y Trueba S. (2018). Percepción comunitaria de las áreas protegidas, a más de 30 años de su creación en Ecuador. *Trace*, 74, 60-91. Recuperado de <https://journals.openedition.org/trace/3227#quotation>
- Cifuentes, A. R. (2006). *Reestructuración del sistema operativo en la empresa Servilux*. [Tesis de pregrado, Universidad Politécnica Salesiana]. Repositorio Institucional Universidad Politécnica Salesiana.
- CobusGroup. (2020). *Infoaduana*. Recuperado de <https://www.cobusecuador.ec/ecu>

Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversión, Ley Pública No. 351 (2018).

Recuperado de <https://www.correosdelecuador.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2018/11/COPCI.pdf>

Corporación de Promoción de Exportaciones e Inversiones. (2003). *Guía comercial para exportar a Alemania*. Universidad de las Américas.

Coviello, N. (2017). Adapting the Uppsala model to a modern world: Macro-context and microfoundations. *Journal of International Business Studies*, 48, 1151-1164. <https://doi.org/10.1057/s41267-017-0120-x>

Cuvi, M. (s.f.). *Políticas de fomento artesanal en el Ecuador*. Instituto Latinoamericano de Investigaciones Sociales.

Cuvi, P. (1994). *Artesanías del Ecuador*. Dinediciones.

Delegación de la Unión Europea en Ecuador. (2017). *Acuerdo Comercial. Ecuador-Unión Europea*. Recuperado de

[https://eeas.europa.eu/sites/eeas/files/cartilla\\_acuerdo\\_comercial\\_ue-ecuador\\_0.pdf](https://eeas.europa.eu/sites/eeas/files/cartilla_acuerdo_comercial_ue-ecuador_0.pdf)

Dess, G. y Lumpkin, T. (2003). *Dirección estratégica*. McGraw- Hill Interamericana.

Dirección del Parque Nacional Galápagos. (2020). *Informe anual 2019. Visitantes a las áreas protegidas de Galápagos*. Recuperado de <http://www.galapagos.gob.ec/wp-content/uploads/2020/01/INFORME-ANUAL-DE-VISITANTES-2019.pdf>

E-Comex 360. (2017). *Información de sub-partida para estatuillas diminutas de tagua*.

Recuperado de [https://arancelecuador.com/resultados-](https://arancelecuador.com/resultados-item.html?search=tagua&q=10451&resultado=Estatuillas%20diminutas%20de%20tagua)

[item.html?search=tagua&q=10451&resultado=Estatuillas%20diminutas%20de%20tagua](https://arancelecuador.com/resultados-item.html?search=tagua&q=10451&resultado=Estatuillas%20diminutas%20de%20tagua)

- Estévez, A. (2014). *Impacto financiero por la implementación de Estrategias gerenciales en talleres de arte en la Ciudad de Quito. Caso: “Catta tienda y taller de arte”* [Tesis de pregrado, Pontificia Universidad Católica del Ecuador]. Repositorio de Tesis de Grado y Posgrado de la PUCE.
- Estrada, L., Fonnegra, C. y Martínez, J. (2010). *Plan de exportación de piña deshidratada con destino a Alemania* [Tesis de pregrado, Universidad del Rosario]. Repositorio Institucional EDocUR.
- European Commission. (2020). *General product safety*. Recuperado de <https://trade.ec.europa.eu/tradehelp/es/myexport#?product=9602000000&partner=-&reporter=-&tab=all>
- Exporta Pymes. (s.f.). *Artesanías, artículos de regalo y decoración: condiciones de acceso al mercado estadounidense*. Recuperado de [http://www.exportapymes.com/documentos/productos/Cre3016\\_artesantias EEUU.pdf](http://www.exportapymes.com/documentos/productos/Cre3016_artesantias EEUU.pdf)
- Foreign Trade and Payments Act, Ley Federal Gazette No. 2789. (2017). Recuperado de [https://www.gesetze-im-internet.de/englisch\\_awg/englisch\\_awg.pdf](https://www.gesetze-im-internet.de/englisch_awg/englisch_awg.pdf)
- Forsgren, M. (2016). A note on the revisited Uppsala internationalization process model – the implications of business networks and entrepreneurship. *Journal of International Business Studies*, 47, 1135-1144. <https://doi.org/10.1057/s41267-016-0014-3>
- Fundación Sinchi Sacha. (2016). *Mapa artesanal del Ecuador*. Recuperado de <https://proyecto.mindalae.com.ec/index.php/sostenibilidad>
- García, A. (1996). De la ventaja comparativa a la ventaja competitiva: una explicación al comercio internacional. *Instituto Colombiano de Estudios Superiores de Incolda*, (60),

47-52. Recuperado de

[https://repository.icesi.edu.co/biblioteca\\_digital/bitstream/item/2558/1/Ventaja\\_comparativa\\_ventaja.pdf](https://repository.icesi.edu.co/biblioteca_digital/bitstream/item/2558/1/Ventaja_comparativa_ventaja.pdf)

Gaviria, E. (1996). Sociedad unipersonal o empresa unipersonal. *Revista de la Facultad de Derecho y Ciencias Políticas*, (97), 220-243. Recuperado de <https://revistas.upb.edu.co/index.php/derecho/article/view/4317>

Godás, L. (2007). La distribución: comercio mayorista y minorista. *Offarm*, 26(3), 110-114. <https://www.elsevier.es/es-revista-offarm-4-articulo-la-distribucion-comercio-mayorista-minorista-13101022>

Aragón, E., Espilco, L. y Gonzáles, M. (2003). Análisis de estrategias competitivas en sectores industriales del Perú. *Revista de Investigación Industrial Data*, 6(2), 88-93. <https://doi.org/10.15381/idata.v6i2.6090>

Google Maps. (2020). Recuperado de <https://www.google.com/maps>

GoRaymi. (2020). *Artesanías de tagua*. Recuperado de <https://www.goraymi.com/es-ec/manabi/rocafuerte/rocafuerte/artesanal/artesantias-tagua-a7ihb9wlu>

Guallichico, D. (2013). *Proyecto de factibilidad para la elaboración y exportación de muñecas adornadas con trajes típicos ecuatorianos a base de maíz a New Jersey-USA* [Tesis de pregrado, Universidad Tecnológica Equinoccial]. DSpace Repository.

Guamán, W. y Martínez, G. (2011). *Plan de comercio exterior y negociación internacional para la exportación de artesanías en tagua desde el D.M. de Quito al mercado español – Barcelona con la creación de la empresa “Distribución Arte & Tagua S.A.”* [Tesis de pregrado, Escuela Politécnica del Ejército]. DSpace Repository.

Hakanson, L. (2017). The ‘Casino Model’ of internationalization: An alternative Uppsala paradigm. *Journal of International Business Studies*, 48, 1103-1113. <https://doi.org/10.1057/s41267-017-0113-9>

Celi, K. y Hernández, K. (2015). *Plan de exportación de bisuterías a base de tagua, producidas en el Cantón Rocafuerte para el mercado de New York de los Estados Unidos de América* [Tesis de pregrado, Universidad Politécnica Salesiana]. DSpace Repository

InflationEU. (2020). *Inflación histórica Alemania – inflación IPC*. Recuperado de <https://es.inflation.eu/tasas-de-inflacion/alemania/inflacion-historica/ipc-inflacion-alemania.aspx>

Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. (2020). *Resultados. Índice de precios al consumidor (IPC)*. Recuperado de [https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Inflacion/2020/Enero-2020/01%20ipc%20Presentacion\\_IPC\\_ene2020.pdf](https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Inflacion/2020/Enero-2020/01%20ipc%20Presentacion_IPC_ene2020.pdf)

International Monetary Fund. (2019). *Germany. 2019 article IV consultation—press release; staff report; and statement by the Executive Director for Germany*. Recuperado de <https://www.imf.org/en/Publications/CR/Issues/2019/07/09/Germany-2019-Article-IV-Consultation-Press-Release-Staff-Report-and-Statement-by-the-47093>

Jácome, C. (2014). *Proteccionismo en el Ecuador*. Recuperado de <http://puceae.puce.edu.ec/efi/index.php/economia-internacional/14-competitividad/201-proteccionismo-en-el-ecuador>

Jácome, M. (2015). *Proyecto de factibilidad para la exportación de artesanías de barro de la provincia de Cotopaxi al mercado de Alemania (Hamburgo), periodo 2012-*

2021 [Tesis de pregrado, Universidad Tecnológica Equinoccial]. Repositorio de la UTE.

Jiménez, J. C., Domínguez, M. L., y Martínez, C. J. (2009). Estrategias y competitividad de los negocios de artesanías en México. *Pensamiento & Gestión*, (26), 165-190. Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/646/64612291008.pdf>

Johanson, J. y Wiedersheim-Paul, F. (1975). The internationalization of the firm. Four Swedish cases. *Journal of management studies*, 12(3), 305-323. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.1975.tb00514.x>

Junta Nacional de Defensa del Artesano. (2018). *Rendición de cuentas enero-diciembre 2018*. Recuperado de [http://www.artesanos.gob.ec/institutos/wp-content/uploads/downloads/2019/03/INFORME-DE-RENDICI%C3%93N-DE-CUENTAS-A%C3%91O-2018\\_compressed.pdf](http://www.artesanos.gob.ec/institutos/wp-content/uploads/downloads/2019/03/INFORME-DE-RENDICI%C3%93N-DE-CUENTAS-A%C3%91O-2018_compressed.pdf)

Junta Nacional de Defensa del Artesano. (s.f.). *Formulario de Registro de Artesanos*. Recuperado de <http://registro.artesanos.gob.ec/registro>

Junta Nacional de Defensa del Artesano. (2008). *Ley de Defensa del Artesano*. Recuperado de <http://extwprlegs1.fao.org/docs/pdf/ecu168907.pdf>

Armstrong, G. y Kotler, P. (2010). *Principles of marketing*. Prentice Hall.

Lecraw, D. J. (1993). Outward direct investment by Indonesian firms: motivation and effects. *Journal of International Business Studies*, 24(3), 589–600. Recuperado de <https://www.jstor.org/stable/154780?seq=1>

Ley Orgánica de Aduanas, Ley Pública No. 219. (2003). Recuperado de [http://www.oas.org/juridico/spanish/mesicic2\\_ecu\\_anexo30.pdf](http://www.oas.org/juridico/spanish/mesicic2_ecu_anexo30.pdf)

- Mankiw, N. G. (2012). *Principios de economía*. Cengage Learning.
- Martins, R. (2018). *Diagrama de Flujo (Flujograma) de Proceso*. Recuperado de <https://blogdelocalidad.com/diagrama-de-flujo-flujograma-de-proceso/>
- Melin, L. (1992). Internationalization as a strategy process. *Strategic Management Journal*, 13(2), 99-118. <https://doi.org/10.1002/smj.4250130908>
- Mesías, R. (2019). *El acuerdo comercial de Ecuador con la Unión Europea y el comportamiento de las exportaciones ecuatorianas* [Tesis de pregrado, Universidad Andina Simón Bolívar]. Repositorio Institucional del Organismo de la Comunidad Andina.
- Ministerio de Comercio Exterior. (2017). *Nomenclatura de designación y codificación de mercancías del Ecuador*. Recuperado de <http://www.pudeleco.com/files/a17026a.pdf>
- Ministerio de Comercio Exterior y Turismo. (2007). *Plan de desarrollo de los mercados de Alemania, Francia y España – POM UE1*. Recuperado de [http://dirceturcusco.gob.pe/wp-content/uploads/2018/08/POM\\_UE1ALE-FRAN-ESP.pdf](http://dirceturcusco.gob.pe/wp-content/uploads/2018/08/POM_UE1ALE-FRAN-ESP.pdf)
- Ministerio de Comercio Exterior. (2019). *Instructivo para la certificación de origen no preferencial para el exportador*. Recuperado de [https://www.produccion.gob.ec/wp-content/uploads/2019/06/instructivo\\_para\\_la\\_certificaci%C3%93n\\_de\\_origen\\_no\\_preferencial\\_para\\_el\\_exportador1.pdf](https://www.produccion.gob.ec/wp-content/uploads/2019/06/instructivo_para_la_certificaci%C3%93n_de_origen_no_preferencial_para_el_exportador1.pdf)
- Ministerio de Industrias y Productividad. (2013). *Proyecto: Fomento de las MIPYMES ecuatorianas (2)*. Recuperado de <https://www.industrias.gob.ec/wp-content/uploads/2015/09/FOMENTO-DE-LA-MIPYMES-ECUATORIANAS.pdf>

Ministerio de Producción, Comercio Exterior, Inversiones y Pesca. (2019, noviembre 6).

*Gobierno ratifica su compromiso con el artesano ecuatoriano.* Recuperado de <https://www.produccion.gob.ec/gobierno-ratifica-su-compromiso-con-el-artesano-ecuatoriano/>

Ministerio de Producción, Comercio Exterior, Inversiones y Pesca. (2019). *Análisis*

*exportaciones no petroleras ecuatorianas: julio 2019.* Recuperado de <https://www.proecuador.gob.ec/informe-mensual-de-comercio-julio-2019/>

Ministerio de Producción, Comercio Exterior, Inversiones y Pesca. (2019, noviembre 16).

*Noticias.* Recuperado de <https://www.produccion.gob.ec/noticias/#>

Ministerio de Producción, Comercio Exterior, Inversiones y Pesca. (2019). *Emisión de*

*Certificados de Origen de productos originarios de Ecuador para exportación.* Recuperado de <https://www.gob.ec/mpceip/tramites/emision-certificados-origen-productos-originarios-ecuador-exportacion>

Ministerio de Relaciones Exteriores y Movilidad Humana. (s.f.). *Ecuador y Alemania*

*estrechan lazos comerciales.* Recuperado de <https://www.cancilleria.gob.ec/empresarios-ecuatorianos-y-alemanes-impulsan-nuevos-negocios/>

Ministerio de Trabajo y Recursos Humanos. (2005). *Reglamento de Calificaciones y Ramas*

*de Trabajo.* Recuperado de <http://www.artesanos.gob.ec/institutos/wp-content/uploads/downloads/2018/01/REGLAMENTO-DE-CALIFICACIONES-Y-RAMAS-DE-TRABAJO.pdf>

- Ministerio del Ambiente. (s.f.). *El cóndor andino, un emblema que vuela libre por cielo ecuatoriano*. Recuperado de <https://www.ambiente.gob.ec/el-condor-andino-un-emblema-que-vuela-libre-por-cielo-ecuatoriano/>
- Carvajal, L., Montenegro, B. y Realpe, I. (2014). Estudio de la problemática socio-económica del sector artesanal en el Carchi. *Sathiri*, (6), 138-160. <https://doi.org/10.32645/13906925.284>
- Montúfar, R. (2013). La Tagua: de la gloria al olvido. *Nuestra Ciencia*, (15), 77-81. Recuperado de [https://www.researchgate.net/publication/312192199\\_La\\_Tagua\\_de\\_la\\_gloria\\_al\\_olvido](https://www.researchgate.net/publication/312192199_La_Tagua_de_la_gloria_al_olvido)
- Morris, W. y Turok, A. (1996). *Handmade Money: Latin American Artisans in the Marketplace*. Organization of American States.
- Murillo, L. (2015). *Plan de exportación de bisutería de tagua desde Esmeraldas hacia el mercado Georgia (EEUU)* [Tesis de pregrado, Pontificia Universidad Católica del Ecuador]. Repositorio Digital Pucese.
- Navarrete, D. (2014). *La Competitividad de los Productos Ecuatorianos en el Mercado Internacional. Años 2008-2013* [Tesis de pregrado, Universidad Casa Grande]. Repositorio Digital Universidad Casa Grande.
- Nayá Nayón. (2020). *Tagua*. Recuperado de <https://nayanayon.com/es/pages/tagua-bisuteria.htm>
- Observatory of Economic Complexity. (2017). *Germany*. Recuperado de <https://oec.world/en/profile/country/deu/>

- Oña, F. M. (2017). *Estudio del efecto de la incorporación de partículas provenientes de los residuos de tagua (Phytelephas aequatorialis macrocarpa) a una matriz de poliestireno* [Tesis de pregrado, Escuela Politécnica Nacional]. Repositorio Digital Institucional de la Escuela Politécnica Nacional.
- ONiAd. (2019). *Marketing para tiendas de muebles y decoración*. Recuperado de <https://oniad.com/marketing-para/tiendas-de-muebles-y-decoracion/>
- Oratlas. (2017). *Alemania*. Recuperado de <http://www.oratlas.com/libro-mundial/alemania/geografia>
- Ordoñez, D. (2012). El comercio exterior del Ecuador: análisis del intercambio de bienes desde la colonia hasta la actualidad. *Observatorio de la Economía Latinoamericana*, (173), 1-11. Recuperado de <https://www.eumed.net/cursecon/ecolat/ec/2012/ddoi.html>
- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos. (2019). *Germany*. Recuperado de <https://www.oecd.org/env/country-reviews/2448059.pdf>
- Palacios, D. L. y Reyes, P. E. (2016). Cambio de la matriz productiva del Ecuador y su efecto en el comercio exterior. *Dominio de las Ciencias*, 2(2), 418-431. <http://dx.doi.org/10.23857/dc.v2i2.183>
- Pérez, M. (2006). La presentación de las ventajas comparativas: una nota pedagógica. *Revista de Economía Institucional*, 8(14), 263-275. Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/419/41901413.pdf>
- Ponce, J. (2005). *Comercio exterior: alternativas para Ecuador*. Ediciones Abya-Yala.

- Carrasco, F. y Ponce, J. (2016). Acceso y equidad a la educación superior y posgrado en el Ecuador, un enfoque descriptivo. *Revista Latinoamericana de Políticas y Acción Pública*, 3(2), 9-22. <https://doi.org/10.17141/mundosplurales.2.2016.2841>
- Porter, M. (1987). *Ventaja Competitiva: creación y sostenimiento de un desempeño superior*. Grupo Editorial Patria.
- Porter, M. E. (1985). *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. Free Press.
- Pro Ecuador. (2017). *Guía del exportador*. Recuperado de <https://www.produbanco.com.ec/media/354712/t%C3%A9rminos-y-condiciones-bancos-corresponsales.pdf><https://www.proecuador.gob.ec/guia-del-exportador/>
- Pro Ecuador. (2017). *Perfil logístico de Alemania – 2017*. Recuperado de <https://www.proecuador.gob.ec/perfil-logistico-de-alemania-2017/>
- Pro Ecuador. (2018). *Estudio de mercado: Tagua en China 2018*. Recuperado de <https://www.proecuador.gob.ec/estudio-de-tagua-en-china/>
- Pro Ecuador. (2018). *Perfil logístico de Países Bajos*. Recuperado de <https://www.proecuador.gob.ec/perfil-logistico-de-paises-bajos-2018/>
- Pro Ecuador. (2019). *Guía comercial Alemania 2019*. Recuperado de <https://www.proecuador.gob.ec/guia-comercial-alemania/>
- Pro Ecuador. (2020). *Ficha técnica de Alemania - 2020*. Recuperado de <https://www.proecuador.gob.ec/ficha-tecnica-de-alemania/>

- Pro Ecuador. (2020). *Monitoreo de exportaciones*. Recuperado de <https://www.proecuador.gob.ec/monitoreo-de-exportaciones/>
- Produbanco. (s.f.). *Términos y condiciones para bancos corresponsales*. Recuperado de <https://www.produbanco.com.ec/media/354712/t%C3%A9rminos-y-condiciones-bancos-corresponsales.pdf>
- ProExport. (2012). *Términos de Comercio Internacional "INCOTERMS"*. Recuperado de [http://www.cccucuta.org.co/uploads\\_descarga/desc\\_5b19f8a63abb8f3c6185ba3045d30b85.pdf](http://www.cccucuta.org.co/uploads_descarga/desc_5b19f8a63abb8f3c6185ba3045d30b85.pdf)
- Quiminet. (2020). *Proveedores de Artesanías de tagua*. Recuperado de <https://www.quiminet.com/productos/artesantias-de-tagua-101155136755.htm>
- Ramírez, D. (2008). *Contabilidad Administrativa*. McGraw Hill.
- Recio, J. (2018 marzo). *¿Quién paga tus transferencias bancarias: OUR, BEN O SHA? Consumer*. Recuperado de <https://www.consumer.es/economia-domestica/finanzas/quien-paga-tus-transferencias-bancarias-our-ben-o-sha.html>
- Revista Líderes. (2013, 13 de mayo). *Una sociedad que se forjó solo con Tagua*. Recuperado de <https://www.revistalideres.ec/lideres/sociedad-forjo-tagua.html>
- Rialp, A. (1999). Los enfoques micro-organizacionales de la internacionalización de la empresa: una revisión y síntesis de la literatura. *Información Comercial Española*, 781, 117-128. Recuperado de [https://www.researchgate.net/publication/277272099\\_Los\\_enfoques\\_micro-organizacionales\\_de\\_la\\_internacionalizacion\\_de\\_la\\_empresa\\_una\\_revision\\_y\\_sintesis\\_de\\_la\\_literatura](https://www.researchgate.net/publication/277272099_Los_enfoques_micro-organizacionales_de_la_internacionalizacion_de_la_empresa_una_revision_y_sintesis_de_la_literatura)

Ricardo, D. (1817). *On the Principles of Political Economy and Taxation*. Batoche Books.

RTS Financial Services. (2021). *Trucking Factoring*. Recuperado de

<https://www.rtsinc.com/product/factoring-services>

Sánchez, R. (2018, abril 29). *La tagua, un material atractivo para el mundo*. Todo Comercio Exterior. Recuperado de

<http://comunidad.todocomercioexterior.com.ec/profiles/blogs/la-tagua-un-material-atractivo-para-el-mundo>

Ramos, P. y Santos, L. (2019, abril 18). *Manabí aprovecha la palma de tagua*. El

Telégrafo. Recuperado de <https://www.eltelegrafo.com.ec/noticias/sociedad/6/manabi-manta-lamococha>

Sapag, N., Sapag, R. y Sapag, J. (2014). *Preparación y evaluación de proyectos*. McGraw Hill.

Saumett, H. (2012). Introducción. En Universidad Simón Bolívar (Ed.), *Estado del arte del sector artesanal en Latinoamérica* (pp. 9-24). Ediciones Universidad Simón Bolívar.

Servicio de Rentas Internas. (2014). *Reglamento para la aplicación de la ley de régimen tributario interno*. Recuperado de [www.sri.gob.ec](http://www.sri.gob.ec)

Servicio Nacional de Aduana del Ecuador. (2017). *Para exportar*. Recuperado de

<https://www.aduana.gob.ec/para-exportar/>

Statistik Berlin-Brandenburg. (2020). *Statistischer Bericht*. Recuperado de

[https://www.statistik-berlin-brandenburg.de/publikationen/stat\\_berichte/2020/SB\\_A01-01-00\\_2019q03\\_BE.pdf](https://www.statistik-berlin-brandenburg.de/publikationen/stat_berichte/2020/SB_A01-01-00_2019q03_BE.pdf)



- Vieira, C. (2002). Globalización, comercio internacional y equidad en materia de salud. *Revista Panam Salud Pública*, 11(6), 425-429. Recuperado de <https://www.scielosp.org/article/rpsp/2002.v11n5-6/425-429/>
- World Bank. (2018). *Connecting to compete 2018. Trade logistics in the global economy. The logistics performance index and its indicators*. Recuperado de <https://openknowledge.worldbank.org/bitstream/handle/10986/29971/LPI2018.pdf>
- World Customs Organization. (s.f.). *What is the Harmonized System (HS)?* Recuperado de <http://www.wcoomd.org/en/topics/nomenclature/overview/what-is-the-harmonized-system.aspx>
- World Economic Forum. (2018). *The Global Competitiveness Report 2018*. Recuperado de <http://www3.weforum.org/docs/GCR2018/05FullReport/TheGlobalCompetitivenessReport2018.pdf>
- World Economic Forum. (2019). *The Global Competitiveness Report 2019*. Recuperado de [http://www3.weforum.org/docs/WEF\\_TheGlobalCompetitivenessReport2019.pdf](http://www3.weforum.org/docs/WEF_TheGlobalCompetitivenessReport2019.pdf)
- Yip, G. (1996). *Globalización: estrategias para obtener una ventaja competitiva internacional*. Grupo Editorial Norma.
- Zoo Bioparque Amaru. (2019). *Cóndor Andino*. Recuperado de [http://www.zoobioparqueamaru.com/nuestros-animales/animal.php?Id\\_Animal=18-condor-andino&Grupo=aves](http://www.zoobioparqueamaru.com/nuestros-animales/animal.php?Id_Animal=18-condor-andino&Grupo=aves)

Zoo Bioparque Amaru. (2019). *Llama*. Recuperado de

[http://www.zoobioparqueamaru.com/nuestros-animales/animal.php?Id\\_Animal=62-llama&Grupo=mamiferos](http://www.zoobioparqueamaru.com/nuestros-animales/animal.php?Id_Animal=62-llama&Grupo=mamiferos)

Zoo Bioparque Amaru. (2019). *Tortuga Gigante de Galápagos*. Recuperado de

[http://www.zoobioparqueamaru.com/nuestros-animales/animal.php?Id\\_Animal=130-tortuga-gigante-de-galapagos&Grupo=reptiles](http://www.zoobioparqueamaru.com/nuestros-animales/animal.php?Id_Animal=130-tortuga-gigante-de-galapagos&Grupo=reptiles)

## X. ANEXOS

### Anexo 1

*Exportaciones de artesanías de tagua al mercado europeo entre 2010 y 2019*

País	Año										Total por País	Participación
	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019		
Países Bajos	\$ 51,06	\$ 477,35	\$ 120,08	\$ 186,91	\$ 53,18	\$ 168,30	\$ 68,80	\$ 63,97	\$ 55,58	\$ 104,94	\$ 1.350,17	27%
Francia	\$ 168,78	\$ 63,45	\$ 86,45	\$ 184,15	\$ 46,90	\$ 172,15	\$ 128,81	\$ 136,75	\$ 112,24	\$ 65,92	\$ 1.165,60	24%
Alemania	\$ 8,35	\$ 290,37	\$ 22,07	\$ 68,23	\$ 13,90	\$ 50,22	\$ 37,35	\$ 21,12	\$ 0,69	\$ 2,66	\$ 514,97	10%
Italia	\$ 109,53	\$ 95,67	\$ 23,30	\$ 185,98	\$ 3,67	\$ 42,18	\$ 8,52	\$ 17,09	\$ 14,12	\$ 9,39	\$ 509,44	10%
España	\$ 14,72	\$ 74,04	\$ 12,59	\$ 9,68	\$ 6,04	\$ 5,65	\$ 13,09	\$ 19,86	\$ 12,65	\$ 158,75	\$ 327,07	7%
Reino Unido	\$ 5,04	\$ 13,47	\$ 53,11	\$ 68,71	\$ 8,81	\$ 28,09	\$ 50,80	\$ 27,03	\$ 5,88	\$ 2,74	\$ 263,67	5%
Bélgica	\$ 26,45	\$ 83,22	\$ 51,12	\$ 16,17	\$ -	\$ 11,87	\$ 20,72	\$ 3,40	\$ -	\$ 23,08	\$ 236,03	5%
Suiza	\$ 0,30	\$ 15,05	\$ 146,53	\$ 5,82	\$ 1,27	\$ 0,62	\$ 0,30	\$ -	\$ 10,71	\$ 1,50	\$ 182,10	4%
Austria	\$ 22,84	\$ 32,30	\$ 3,29	\$ 19,79	\$ -	\$ 10,21	\$ 12,79	\$ 16,41	\$ 0,00	\$ 23,29	\$ 140,94	3%
Portugal	\$ 5,40	\$ 2,14	\$ 1,63	\$ 1,57	\$ 46,16	\$ 6,47	\$ 6,97	\$ 5,66	\$ 6,08	\$ 0,21	\$ 82,28	2%
Secia	\$ 12,16	\$ 12,24	\$ 7,26	\$ 15,71	\$ -	\$ 13,30	\$ 3,08	\$ 3,78	\$ 5,31	\$ -	\$ 72,84	1%
República Checa	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 3,28	\$ 4,46	\$ 2,07	\$ 2,80	\$ 12,48	\$ 25,08	1%
Otros	\$ 3,37	\$ 0,62	\$ 4,45	\$ 30,28	\$ 0,09	\$ 11,02	\$ 5,47	\$ 5,85	\$ 5,56	\$ 9,76	\$ 76,48	2%
<b>Expt. Anual a Europa</b>	<b>\$ 428,00</b>	<b>\$ 1.159,93</b>	<b>\$ 531,89</b>	<b>\$ 793,01</b>	<b>\$ 180,00</b>	<b>\$ 523,36</b>	<b>\$ 361,16</b>	<b>\$ 322,99</b>	<b>\$ 231,62</b>	<b>\$ 414,72</b>	<b>\$ 4.946,68</b>	

*Nota:* Valores expresados en miles de USD. Elaboración propia. Fuente: Cobus, 2020.

## Anexo 2

Top diez de exportadores de artesanías de tagua en el período 2010 - 2019

Exportadores totales	Top 10 Vendedores 2010-2019	Total vendido	Participación
345	F.V - Area Andina S.A.	\$ 1.257.405,45	7,7%
	Fondo Ecuatoriano Populorum Progressio	\$ 1.183.703,22	7,3%
	Artes Saquil S. A.	\$ 1.089.096,42	6,7%
	Fundacion Pro Pueblo	\$ 910.641,44	5,6%
	Keefe Christopher George	\$ 904.022,02	5,5%
	Fundacion Maquita Cushunchic Comercializando Como Hermanos Mcch	\$ 831.385,99	5,1%
	Fichamba Vasquez Carlos Alberto	\$ 614.434,91	3,8%
	Sorayadiseno Organic Tagua Jewelry Cia. Ltda.	\$ 600.185,39	3,7%
	Tapia Quinteros Christian Ivan	\$ 589.028,48	3,6%
	Corectagua S.A.	\$ 538.005,21	3,3%
<b>Participación Total</b>			<b>52%</b>
	Top 10 Vendedores 2019		
71	Sorayadiseno Organic Tagua Jewelry Cia. Ltda.	\$ 508.046,61	27%
	Keefe Christopher George	\$ 208.835,95	11%
	Artes Saquil S. A.	\$ 148.971,37	8%
	Trafino S.A.	\$ 135.318,00	7%
	Fichamba Vasquez Carlos Alberto	\$ 134.331,15	7%
	F.V - Area Andina S.A.	\$ 128.120,65	7%
	Fondo Ecuatoriano Populorum Progressio	\$ 106.142,07	6%
	Fundacion Maquita Cushunchic Comercializando Como Hermanos Mcch	\$ 45.930,10	2%
	Tapia Quinteros Christian Ivan	\$ 42.958,33	2%
	Espin Lopez Ricardo Albert	\$ 34.949,52	2%
<b>Participación Total</b>			<b>80%</b>

Nota: Elaboración propia. Fuente: Cobus, 2020.

## Anexo 3

### Suministros e insumos indirectos

Detalle	Cantidad	Unidad de medida	Costo	
			Costo unitario	Costo total
<b>Arriendo</b>	12	Meses	\$ 450,00	\$ 5.400,00
<b>Servicios Básicos</b>				
Servicio de Internet Netlife 50mbps	12	Meses	\$ 40,00	\$ 480,00
Plan telefónico empresarial Claro	12	Meses	\$ 59,50	\$ 714,00
Energía eléctrica	12	Meses	\$ 80,00	\$ 960,00
Agua	12	Meses	\$ 15,00	\$ 180,00
<b>Total servicios básicos</b>			\$ 194,50	\$ 2.334,00
<b>Insumos</b>				
Cajas 50X50X50	240	Unidades	\$ 1,30	\$ 312,00
Rollo plástico de embalaje (50CMX400M)	5	Unidades	\$ 8,00	\$ 40,00
ETIQUETA ADHESIVA T11	240	Unidades	\$ 0,40	\$ 96,00
Pallet de madera (100x120 cm)	24	Unidades	\$ 8,00	\$ 192,00
<b>Total Insumos</b>			\$ 17,70	\$ 640,00
<b>Suministros</b>				
CUADERNO JUNIOR CUADRO	4	Unidades	\$ 0,79	\$ 3,15
RESMA PAPEL BOND A4 (500 unid)	3	Unidades	\$ 2,85	\$ 8,55
PLUMA AZUL FABER CASTELL	24	Unidades	\$ 0,22	\$ 5,28
ARCHIVADOR OFICIO NEGRO IDEAL	10	Unidades	\$ 2,39	\$ 23,90
TONER BX3 CANNON	8	Unidades	\$ 34,37	\$ 274,96
PERFORADORA M-81 ARTESCO	3	Unidad	\$ 6,13	\$ 18,39
GRAPADORA DE ESCRITORIO	3	Unidad	\$ 3,08	\$ 9,23
CALCULADORA DE BOLSILLO CASIO	3	Unidad	\$ 4,11	\$ 12,33
Facturas comerciales (100 unid)	1	Unidad	\$ 6,00	\$ 6,00
LAPIZ MONGOL ORIGINAL	24	Unidades	\$ 0,12	\$ 2,88
BORRADOR BLANCO	10	Unidades	\$ 0,17	\$ 1,70
MARCADOR TIZA LIQUIDA AZUL PELIKAN	4	Unidades	\$ 0,45	\$ 1,79
SELLO ESCRITORIO	1	Unidades	\$ 15,00	\$ 15,00
TIJERAS	3	Unidades	\$ 1,20	\$ 3,60
CARPETA MANILA C/BOLSILLO	24	Unidades	\$ 0,50	\$ 12,00
TINTA PARA SELLOS NEGRA	1	Unidades	\$ 1,20	\$ 1,20
BIDONES DE AGUA PUREWATER	48	Unidades	\$ 1,50	\$ 72,00
SOBRE MANILA F4 25X35CM IDEAL	200	Unidades	\$ 0,09	\$ 17,80
<b>Suministros de limpieza</b>				
ESCOBA C/FINA TUBO PLASTICO	2	Unidades	\$ 3,18	\$ 6,36
Trapeador	2	Unidades	\$ 3,00	\$ 6,00
Tachos de basura	5	Unidades	\$ 4,00	\$ 20,00
FUNDA BASURA 30X36 BLINDADA NEGRA	100	Unidades	\$ 1,30	\$ 130,00
PALA RECOGER BASURA PVC TUBO PLASTICO	1	Unidad	\$ 3,29	\$ 3,29
Balde	1	Unidad	\$ 2,70	\$ 2,70
Franelas	50	Unidades	\$ 0,30	\$ 15,00
DETERGENTE CLORADO	12	Unidades	\$ 3,57	\$ 42,84
PAPEL HIGIENICO DE 250 MTR JUMBO	12	Unidades	\$ 2,50	\$ 30,00
JABON ANTIBACTERIAL	12	Unidades	\$ 2,34	\$ 28,03
<b>Total suministros</b>			\$ 106,33	\$ 773,97
<b>Total</b>			\$ 768,53	\$ 9.147,97

Nota: Elaboración propia.

## Anexo 4

### Lista y costos de equipos y maquinarias

Descripción	Cantidad	Costo		
		Costo unitario	Costo total	
<b>Maquinas y equipos</b>				
Laptop Lenovo IP3-14IGL	3	\$ 365,03	\$ 1.095,09	
Bascula suelo Gram Xbengal de 1500 a 3000 Kg.	1	\$ 450,75	\$ 450,75	
Embaladora semi-automática E.M.M.A	1	\$ 1.189,98	\$ 1.189,98	
Estanterías	6	\$ 98,00	\$ 588,00	
Montacargas hidraulico manual (2 TN)	1	\$ 1.200,00	\$ 1.200,00	
Total equipo básico			<b>\$ 4.523,82</b>	
<b>Equipo auxiliar</b>				
Teléfono inalámbrico KX-TGC213 Panasonic (3 equipos)	1	\$ 58,49	\$ 58,49	
Celular Alcatel 3C 2019 P43383	1	\$ 136,49	\$ 136,49	
Impresora Multifunción Canon G2101 P89655	1	\$ 314,25	\$ 314,25	
Aire Acondicionado de Ventana SMC SMCAV081C2	1	\$ 281,20	\$ 281,20	
Dispensador de agua	1	\$ 150,00	\$ 150,00	
Total equipo auxiliar			<b>\$ 940,43</b>	
<b>Muebles y otros</b>				
Escritorios	3	\$ 69,00	\$ 207,00	
Sillas	6	\$ 30,00	\$ 180,00	
Archivadores de madera	2	\$ 140,00	\$ 280,00	
Total muebles y otros			<b>\$ 667,00</b>	
<b>Valor total de equipos</b>			<b>\$ 6.131,25</b>	

Nota: Elaboración propia.

## Anexo 5

### Descripción de los cargos del personal administrativo y operativo

Cant.	Cargo	Funciones	Herramientas	Requisitos
1	Gerente General	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Planificar, coordinar, controlar y supervisar el funcionamiento de la empresa.</li> <li>2. Llevar a cabo los procesos contables requeridos para el negocio.</li> <li>3. Analizar la información del mercado meta.</li> <li>4. Realizar contactos con los clientes extranjeros.</li> <li>5. Realizar los trámites requeridos para la exportación.</li> <li>6. Manejo de proveedores.</li> </ol>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Computadora</li> <li>• Teléfono</li> <li>• Celular</li> <li>• Internet</li> <li>• Impresora</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Título de Multilingüe en Negocios y Relaciones Internacionales, Comercio Exterior, Administración de Empresas, o afines</li> <li>• Experiencia mínima de cuatro años</li> <li>• Dominio de inglés</li> <li>• Dominio de alemán</li> <li>• Hasta 35 años</li> </ul>
2	Personal de bodega	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Recepción de las artesanías.</li> <li>2. Verificación del producto.</li> <li>3. Manejo de inventarios.</li> <li>4. Manejo de máquina de embalaje.</li> <li>5. Control de salida y entrada de artesanías</li> <li>6. Despacho de mercancía</li> </ol>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Computadora</li> <li>• Estanterías</li> <li>• Maquinaria de embalaje</li> <li>• Montacargas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estudios superiores en administración de procesos</li> <li>• Manejo de Kardex</li> <li>• Experiencia en manejo de bodegas</li> <li>• Manejo de montacargas</li> <li>• De 20 a 30 años</li> </ul>
1	Asistente auxiliar	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Organización, mantenimiento y limpieza de la oficina.</li> <li>2. Colaborar con los requerimientos del personal administrativo y técnico.</li> <li>3. Contratar lo fletes terrestres.</li> <li>4. Guías de envío y facturación</li> </ol>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Computadora</li> <li>• Impresora</li> <li>• Teléfono</li> <li>• Utensilios de mantenimiento</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bachiller</li> <li>• De 20 a 25 años</li> </ul>

*Nota:* Elaboración propia.

## Anexo 6

### Costos totales de Artestagua EC proyectados a un período de diez años

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
<b>COSTOS OPERATIVOS</b>										
Costos variables directos	\$ 96.000,00	\$ 108.049,92	\$ 121.612,35	\$ 136.877,13	\$ 154.057,94	\$ 173.395,30	\$ 195.159,88	\$ 219.656,34	\$ 247.227,61	\$ 278.259,62
Costos variables indirectos	\$ 640,00	\$ 720,33	\$ 810,75	\$ 912,51	\$ 1.027,05	\$ 1.155,97	\$ 1.301,07	\$ 1.464,38	\$ 1.648,18	\$ 1.855,06
Costos fijos directos	\$ 18.605,60	\$ 18.605,60	\$ 18.605,60	\$ 18.605,60	\$ 18.605,60	\$ 18.605,60	\$ 18.605,60	\$ 18.605,60	\$ 18.605,60	\$ 18.605,60
<b>Total Costos de Producción</b>	<b>\$ 115.245,60</b>	<b>\$ 127.375,85</b>	<b>\$ 141.028,69</b>	<b>\$ 156.395,24</b>	<b>\$ 173.690,60</b>	<b>\$ 193.156,87</b>	<b>\$ 215.066,54</b>	<b>\$ 239.726,32</b>	<b>\$ 267.481,39</b>	<b>\$ 298.720,28</b>
<b>GASTOS ADMINISTRATIVOS</b>										
Salarios de personal	\$ 23.057,00	\$ 23.057,00	\$ 23.057,00	\$ 23.057,00	\$ 23.057,00	\$ 23.057,00	\$ 23.057,00	\$ 23.057,00	\$ 23.057,00	\$ 23.057,00
Servicios básicos	\$ 2.334,00	\$ 2.388,15	\$ 2.443,55	\$ 2.500,24	\$ 2.558,25	\$ 2.617,60	\$ 2.678,33	\$ 2.740,47	\$ 2.804,05	\$ 2.869,10
Suministros	\$ 1.276,00	\$ 1.305,60	\$ 1.335,89	\$ 1.366,88	\$ 1.398,59	\$ 1.431,04	\$ 1.464,24	\$ 1.498,21	\$ 1.532,97	\$ 1.568,53
Arriendo	\$ 5.400,00	\$ 5.400,00	\$ 5.400,00	\$ 5.400,00	\$ 5.400,00	\$ 5.400,00	\$ 5.400,00	\$ 5.400,00	\$ 5.400,00	\$ 5.400,00
Garantía del local (3 meses)	\$ 1.500,00									
<b>Total Gastos Administrativos</b>	<b>\$ 33.567,00</b>	<b>\$ 32.150,75</b>	<b>\$ 32.236,44</b>	<b>\$ 32.324,13</b>	<b>\$ 32.413,84</b>	<b>\$ 32.505,64</b>	<b>\$ 32.599,57</b>	<b>\$ 32.695,68</b>	<b>\$ 32.794,02</b>	<b>\$ 32.894,63</b>
<b>GASTOS DE VENTAS</b>										
Aranceles	\$ 45.883,04	\$ 51.557,26	\$ 57.941,74	\$ 65.125,58	\$ 73.209,08	\$ 82.305,10	\$ 92.540,69	\$ 104.058,84	\$ 117.020,48	\$ 131.606,75
Servicios bancarios	\$ 1.665,00	\$ 628,28	\$ 701,75	\$ 783,81	\$ 875,47	\$ 977,85	\$ 1.092,20	\$ 1.219,92	\$ 1.362,58	\$ 1.521,92
Flete	\$ 1.800,00	\$ 1.841,76	\$ 1.884,49	\$ 1.928,21	\$ 1.972,94	\$ 2.018,72	\$ 2.065,55	\$ 2.113,47	\$ 2.162,50	\$ 2.212,67
Seguro	\$ 960,00	\$ 1.080,50	\$ 1.216,12	\$ 1.368,77	\$ 1.540,58	\$ 1.733,95	\$ 1.951,60	\$ 2.196,56	\$ 2.472,28	\$ 2.782,60
Certificado de origen	\$ 120,00	\$ 120,00	\$ 120,00	\$ 120,00	\$ 120,00	\$ 120,00	\$ 120,00	\$ 120,00	\$ 120,00	\$ 120,00
Factoring	\$ 1.873,50	\$ 2.039,26	\$ 2.224,41	\$ 2.431,21	\$ 2.662,19	\$ 2.920,18	\$ 3.208,34	\$ 3.530,20	\$ 3.889,70	\$ 4.291,23
Publicidad	\$ 2.400,00	\$ 2.455,68	\$ 2.512,65	\$ 2.570,95	\$ 2.630,59	\$ 2.691,62	\$ 2.754,07	\$ 2.817,96	\$ 2.883,34	\$ 2.950,23
Presupuesto de viajes	\$ 3.000,00	\$ 3.000,00	\$ 3.000,00	\$ 6.000,00	\$ 6.000,00	\$ 6.000,00	\$ 9.000,00	\$ 9.000,00	\$ 9.000,00	\$ 9.000,00
<b>Total Gastos de Ventas</b>	<b>\$ 57.701,54</b>	<b>\$ 62.722,74</b>	<b>\$ 69.601,17</b>	<b>\$ 80.328,53</b>	<b>\$ 89.010,85</b>	<b>\$ 98.767,41</b>	<b>\$ 112.732,44</b>	<b>\$ 125.056,95</b>	<b>\$ 138.910,87</b>	<b>\$ 154.485,40</b>
<b>GASTOS FINANCIEROS</b>										
Interés de crédito	\$ 839,72	\$ 540,33	\$ 215,62	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
<b>Total Gastos Financieros</b>	<b>\$ 839,72</b>	<b>\$ 540,33</b>	<b>\$ 215,62</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ -</b>
<b>COSTOS TOTALES</b>	<b>\$ 207.353,86</b>	<b>\$ 222.789,67</b>	<b>\$ 243.081,92</b>	<b>\$ 269.047,90</b>	<b>\$ 295.115,29</b>	<b>\$ 324.429,92</b>	<b>\$ 360.398,55</b>	<b>\$ 397.478,95</b>	<b>\$ 439.186,28</b>	<b>\$ 486.100,32</b>
Unidades vendidas	30.000	33.000	36.300	39.930	43.923	48.315	53.147	58.462	64.308	70.738
<b>Costo Total Unitario</b>	<b>\$ 6,91</b>	<b>\$ 6,75</b>	<b>\$ 6,70</b>	<b>\$ 6,74</b>	<b>\$ 6,72</b>	<b>\$ 6,71</b>	<b>\$ 6,78</b>	<b>\$ 6,80</b>	<b>\$ 6,83</b>	<b>\$ 6,87</b>

Nota: Elaboración propia.

## Anexo 7

### *Cálculo del Punto de Equilibrio del proyecto a diez años*

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
<b>COSTOS FIJOS</b>										
Directos	\$ 18.605,60	\$ 18.605,60	\$ 18.605,60	\$ 18.605,60	\$ 18.605,60	\$ 18.605,60	\$ 18.605,60	\$ 18.605,60	\$ 18.605,60	\$ 18.605,60
Indirectos	\$ 36.806,72	\$ 35.146,75	\$ 34.964,71	\$ 34.895,07	\$ 35.044,43	\$ 35.197,26	\$ 35.353,64	\$ 35.513,64	\$ 35.677,35	\$ 35.844,87
Costos fijos totales	\$ 55.412,32	\$ 53.752,35	\$ 53.570,31	\$ 53.500,67	\$ 53.650,03	\$ 53.802,86	\$ 53.959,24	\$ 54.119,24	\$ 54.282,95	\$ 54.450,47
<b>COSTOS VARIABLES</b>										
Directos	\$ 96.000,00	\$ 108.049,92	\$ 121.612,35	\$ 136.877,13	\$ 154.057,94	\$ 173.395,30	\$ 195.159,88	\$ 219.656,34	\$ 247.227,61	\$ 278.259,62
Indirectos	\$ 55.941,54	\$ 60.987,40	\$ 67.899,26	\$ 78.670,10	\$ 87.407,31	\$ 97.231,76	\$ 111.279,44	\$ 123.703,36	\$ 137.675,72	\$ 153.390,24
Costos variables totales	\$ 151.941,54	\$ 169.037,32	\$ 189.511,61	\$ 215.547,23	\$ 241.465,26	\$ 270.627,06	\$ 306.439,32	\$ 343.359,71	\$ 384.903,32	\$ 431.649,85
<b>COSTOS TOTALES</b>	<b>\$ 207.353,86</b>	<b>\$ 222.789,67</b>	<b>\$ 243.081,92</b>	<b>\$ 269.047,90</b>	<b>\$ 295.115,29</b>	<b>\$ 324.429,92</b>	<b>\$ 360.398,55</b>	<b>\$ 397.478,95</b>	<b>\$ 439.186,28</b>	<b>\$ 486.100,32</b>
Unidades vendidas	30.000	33.000	36.300	39.930	43.923	48.315	53.147	58.462	64.308	70.738
Costo variable unitario	\$ 5,06	\$ 5,12	\$ 5,22	\$ 5,40	\$ 5,50	\$ 5,60	\$ 5,77	\$ 5,87	\$ 5,99	\$ 6,10
Precio de venta unitario	\$ 7,50	\$ 7,62	\$ 7,73	\$ 7,85	\$ 7,97	\$ 8,10	\$ 8,22	\$ 8,35	\$ 8,48	\$ 8,61
<b>P.E. UNIDADES</b>	<b>22.754</b>	<b>21.560</b>	<b>21.325</b>	<b>21.804</b>	<b>21.674</b>	<b>21.570</b>	<b>21.985</b>	<b>21.879</b>	<b>21.800</b>	<b>21.747</b>
<b>P.E. \$</b>	<b>\$ 170.654,72</b>	<b>\$ 164.189,83</b>	<b>\$ 164.902,58</b>	<b>\$ 171.200,14</b>	<b>\$ 172.802,27</b>	<b>\$ 174.624,45</b>	<b>\$ 180.724,18</b>	<b>\$ 182.620,54</b>	<b>\$ 184.764,32</b>	<b>\$ 187.150,96</b>

*Nota:* Elaboración propia.

**Anexo 8**

*Estado de Situación Financiera Inicial de Artestagua EC*

<b>ACTIVOS</b>		<b>PASIVOS</b>	
<b>ACTIVO CORRIENTE</b>		<b>PASIVO CORRIENTE</b>	<b>\$ -</b>
Bancos	\$ 9.193,15		
Inventario	\$ 8.000,00		
<b>ACTIVO NO CORRIENTE</b>		<b>PASIVO NO CORRIENTE</b>	<b>\$ 11.545,82</b>
<b>Propiedad, planta y equipo</b>		<b>Cuentas por pagar</b>	
Maquinaria y equipo	\$ 2.840,73	Obligaciones con	\$ 11.545,82
Equipos de oficina	\$ 2.308,50	instituciones financieras	
Muebles y enseres	\$ 1.255,00		
<b>Intangibles</b>		<b>PATRIMONIO</b>	
Constitución	\$ 800,00	<b>Capital social</b>	<b>\$ 14.111,56</b>
Marcas, patentes, etc	\$ 500,00	Aportes de socios para	\$ 14.111,56
Publicidad	\$ 760,00	futura capitalización	
<b>TOTAL ACTIVOS</b>		<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	<b>\$ 14.111,56</b>
	<b>\$ 25.657,38</b>	<b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO</b>	<b>\$ 25.657,38</b>

*Nota:* Elaboración propia.

## Anexo 9

### Estado de Resultados de Artestagua EC a diez años

Detalle	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
<b>INGRESOS</b>	\$ 225.000,00	\$ 251.311,50	\$ 280.699,87	\$ 313.524,91	\$ 350.188,51	\$ 391.139,56	\$ 436.879,42	\$ 487.968,10	\$ 545.031,08	\$ 608.767,02
(-) Costos operativos	\$ 115.245,60	\$ 127.375,85	\$ 141.028,69	\$ 156.395,24	\$ 173.690,60	\$ 193.156,87	\$ 215.066,54	\$ 239.726,32	\$ 267.481,39	\$ 298.720,28
<b>UTILIDAD BRUTA</b>	\$ 109.754,40	\$ 123.935,65	\$ 139.671,17	\$ 157.129,67	\$ 176.497,91	\$ 197.982,69	\$ 221.812,87	\$ 248.241,78	\$ 277.549,69	\$ 310.046,74
(-) Gastos administrativos	\$ 33.567,00	\$ 32.150,75	\$ 32.236,44	\$ 32.324,13	\$ 32.413,84	\$ 32.505,64	\$ 32.599,57	\$ 32.695,68	\$ 32.794,02	\$ 32.894,63
(-) Gastos de ventas	\$ 57.701,54	\$ 62.722,74	\$ 69.601,17	\$ 80.328,53	\$ 89.010,85	\$ 98.767,41	\$ 112.732,44	\$ 125.056,95	\$ 138.910,87	\$ 154.485,40
<b>UTILIDAD DE OPERACIÓN</b>	\$ 18.485,86	\$ 29.062,16	\$ 37.833,56	\$ 44.477,01	\$ 55.073,22	\$ 66.709,63	\$ 76.480,86	\$ 90.489,15	\$ 105.844,81	\$ 122.666,70
Depreciación	\$ 1.179,00	\$ 1.179,00	\$ 1.179,00	\$ 409,57	\$ 409,57	\$ 409,57	\$ 409,57	\$ 409,57	\$ 409,57	\$ 409,57
Amortización de intangibles	\$ 310,00	\$ 310,00	\$ 310,00	\$ 160,00	\$ 160,00	\$ 160,00	\$ 160,00	\$ 160,00	\$ 160,00	\$ 160,00
(-) Gastos financieros	\$ 839,72	\$ 540,33	\$ 215,62	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
<b>UTILIDAD ANTES DE PARTICIPACIÓN</b>	\$ 16.157,15	\$ 27.032,83	\$ 36.128,95	\$ 43.907,44	\$ 54.503,65	\$ 66.140,06	\$ 75.911,29	\$ 89.919,58	\$ 105.275,23	\$ 122.097,13
(-) Participación laboral 15%	\$ 2.423,57	\$ 4.054,93	\$ 5.419,34	\$ 6.586,12	\$ 8.175,55	\$ 9.921,01	\$ 11.386,69	\$ 13.487,94	\$ 15.791,29	\$ 18.314,57
<b>UTILIDAD ANTES DE IMPUESTO</b>	\$ 13.733,58	\$ 22.977,91	\$ 30.709,61	\$ 37.321,32	\$ 46.328,10	\$ 56.219,05	\$ 64.524,60	\$ 76.431,64	\$ 89.483,95	\$ 103.782,56
(-) Impuesto a la renta 25%	\$ 3.433,39	\$ 5.744,48	\$ 7.677,40	\$ 9.330,33	\$ 11.582,03	\$ 14.054,76	\$ 16.131,15	\$ 19.107,91	\$ 22.370,99	\$ 25.945,64
<b>UTILIDAD NETA</b>	\$ 10.300,18	\$ 17.233,43	\$ 23.032,21	\$ 27.990,99	\$ 34.746,08	\$ 42.164,29	\$ 48.393,45	\$ 57.323,73	\$ 67.112,96	\$ 77.836,92

Nota: Elaboración propia.

## Anexo 10

### Flujo de caja de Artestagua EC a diez años

Detalle	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
<b>INGRESOS</b>											
Ventas totales		\$ 225.000,00	\$ 251.311,50	\$ 280.699,87	\$ 313.524,91	\$ 350.188,51	\$ 391.139,56	\$ 436.879,42	\$ 487.968,10	\$ 545.031,08	\$ 608.767,02
<b>Total ingresos</b>		<b>\$ 225.000,00</b>	<b>\$ 251.311,50</b>	<b>\$ 280.699,87</b>	<b>\$ 313.524,91</b>	<b>\$ 350.188,51</b>	<b>\$ 391.139,56</b>	<b>\$ 436.879,42</b>	<b>\$ 487.968,10</b>	<b>\$ 545.031,08</b>	<b>\$ 608.767,02</b>
<b>EGRESOS</b>											
Costos operativos		\$ 115.245,60	\$ 127.375,85	\$ 141.028,69	\$ 156.395,24	\$ 173.690,60	\$ 193.156,87	\$ 215.066,54	\$ 239.726,32	\$ 267.481,39	\$ 298.720,28
Gastos de operación		\$ 91.268,54	\$ 94.873,49	\$ 101.837,61	\$ 112.652,66	\$ 121.424,69	\$ 131.273,06	\$ 145.332,01	\$ 157.752,63	\$ 171.704,89	\$ 187.380,04
Depreciaciones		\$ 1.489,00	\$ 1.489,00	\$ 1.489,00	\$ 569,57	\$ 569,57	\$ 569,57	\$ 569,57	\$ 569,57	\$ 569,57	\$ 569,57
Intereses		\$ 839,72	\$ 540,33	\$ 215,62							
Amortización del préstamo		\$ 3.540,77	\$ 3.840,17	\$ 4.164,88							
Impuestos		\$ 3.433,39	\$ 5.744,48	\$ 7.677,40	\$ 9.330,33	\$ 11.582,03	\$ 14.054,76	\$ 16.131,15	\$ 19.107,91	\$ 22.370,99	\$ 25.945,64
Inversión	-\$ 25.657,38										
<b>Total egresos</b>	<b>-\$ 25.657,38</b>	\$ 215.817,02	\$ 233.863,31	\$ 256.413,20	\$ 278.947,80	\$ 307.266,89	\$ 339.054,26	\$ 377.099,27	\$ 417.156,43	\$ 462.126,84	\$ 512.615,53
<b>FLUJO DE CAJA NETO</b>	<b>-\$ 25.657,38</b>	\$ 9.182,98	\$ 17.448,19	\$ 24.286,67	\$ 34.577,11	\$ 42.921,62	\$ 52.085,30	\$ 59.780,14	\$ 70.811,67	\$ 82.904,25	\$ 96.151,49
<b>Saldo período de recuperación</b>	\$ -25.657,38	\$ -16.474,40	\$ -8.209,20	\$ -1.370,71	\$ 8.919,73	\$ 17.264,24	\$ 26.427,91	\$ 34.122,76	\$ 45.154,28	\$ 57.246,86	\$ 70.494,11
										<b>VAN</b>	<b>\$226.107,92</b>
										<b>TIR</b>	<b>25,58%</b>

Nota: Elaboración propia.

## **Anexo 11**

*Entrevista a Ulrike Stieler*

**Entrevista a:** Ulrike Stieler, coordinadora de relaciones internacionales en la Cámara de Industrias y Comercio Ecuatoriano-Alemana.

**Fecha:** 19 de enero de 2021.

### **Preguntas**

- **¿Cuál es la percepción alemana sobre las artesanías?**

Por lo general, en Alemania se considera artesanías a los productos que han sido elaborados de forma manual, y que de alguna forma transmiten un valor cultural de su origen, ya sea por su material o por sus diseños. En Alemania se reúnen una variedad grande de artesanías de muchos otros países, pues la novedad del artículo a comprar es lo que llama la atención. Si es un material que no existe en el país o si el método de elaboración es muy complejo o rústico, son características que llaman la atención del comprador alemán.

- **¿Considera usted que Alemania es un mercado factible para la venta de artesanías?**

Así es, Europa es en sí un excelente mercado para este tipo de productos, pero no se puede dejar pasar que Alemania es de los mayores consumidores, de hecho, se realizan varias ferias al año donde extranjeros pueden presentar sus artesanías y contar un poco más de su historia para obtener clientes o promocionar sus negocios.

- **¿Qué tipo de artesanías son más populares en este mercado?**

Se podría decir que la popularidad depende de dos factores, de los usos del producto y de su historia. Las tendencias de compra se van por bisuterías o implementos para el hogar,

decoraciones y ropa. Sin embargo, todos estos son productos que se puede conseguir a precios más cómodos si son elaborados en masa por otras industrias. Es por esto que para este mercado es muy importante apelar a las emociones del comprador. Las ferias son buenas oportunidades para los artesanos porque aquí pueden informar sobre las características del producto, pueden contar su historia, de donde vienen, la autenticidad de su material, su carácter tradicional, etc. Las artesanías siempre deben ser vendidas de la mano de una historia.

- **¿Qué estrategia sería la más apropiada para dar a conocer el producto en el mercado alemán?**

Como te decía, crear una historia en torno al producto que se ofrece es una estrategia muy útil para llamar la atención del consumidor alemán. Ahora mismo están de moda las tendencias como el medio ambiente, el trabajo justo, la responsabilidad social, la preservación de la naturaleza. Todos estos son temas que apelan a la emoción del comprador, y siempre hay un deseo de apoyar a estas causas. Vender artesanías con un valor tradicional y ancestral que data de hace muchos años es en sí llamativo, pero si se le agrega que tu producto no tiene un impacto negativo en el medio ambiente y que aportará al desarrollo de la comunidad artesana ecuatoriana le da un plus que incentiva efectivamente la compra del mismo.

- **¿Qué tanto sobre la tagua se conoce en Alemania?**

La tagua no es un producto de exportación masiva, para un mercado tan grande la participación de la tagua en el mismo es mínima, incluso si Ecuador exporta miles de dólares en botones y bisuterías de tagua cada año, puede que no se esté promocionando de forma que la población sepa qué tipo de material es este ni de donde viene. Desde este punto de vista la tagua y sus derivados tienen mucho campo que recorrer en este mercado.

- **En Ecuador los productos elaborados de tagua se enmarcan en una subpartida arancelaria específica del país ¿Cómo funciona esta clasificación en Alemania?**

Puesto que no es un material que se dé en la región ni que tenga una participación impactante, si se quiere decir, en las importaciones del país, no se ha creado ninguna subpartida específica para este tipo de productos. Las artesanías en general se encuentran categorizadas por el tipo de material del que están elaboradas dentro de las partidas arancelarias del Harmonized System, es decir que entran en una clasificación internacional bastante amplia, esto dificulta llevar un control adecuado de la cantidad importada de las mismas.

## **Anexo 12**

*Entrevista a Onno van Voss*

**Entrevista a:** Onno van Voss, Gerente General de Nayá Nayón.

**Fecha:** 9 de febrero de 2021.

### **Preguntas**

- **Coménteme un poco sobre la empresa**

Naya Nayón es una empresa que se encarga de importar artesanías de tagua y distribuirlas en diferentes países, vendemos tanto a Europa como a Estados Unidos, aunque nuestra matriz se encuentra en Países Bajos. Nos enfocamos en la venta de figuras y bisuterías de tagua, collares, pulseras, aretes, y animalitos para la decoración en distintos tamaños y diseños. Exportamos un aproximado de \$250.000 alrededor del mundo, de los cuales \$150.000 son dirigidos a Europa. De esto un 43% se dirige a Alemania.

- **¿Cómo diría usted que funciona el mercado europeo en cuanto a la venta de artesanías? ¿cuáles son las tendencias que se manejan?**

En Europa hay mucha oportunidad, es un mercado variado con una población muy amplia que hace posible la venta de casi cualquier producto, siempre hay una parte interesada en comprar lo que se oferta. En el tema de las artesanías de tagua nuestra estrategia siempre ha sido la de impulsar el fair trade, tenemos una campaña a través de la cual informamos sobre las condiciones laborales tanto de nuestra empresa como de nuestros proveedores. La responsabilidad social es una parte importante en este mercado, por lo cual este tipo de estrategias funcionan para promocionar los productos artesanales.

- **¿Estaría dispuesto a crear una sociedad con una empresa ecuatoriana que se encargue de la exportación de figuras de tagua?**

Sí, en realidad es algo que ya hemos hecho con otros proveedores, siempre y cuando dicha empresa cumpla con los estándares del fair trade se puede negociar un contrato para que ambas empresas se apoyen en las funciones que cada una desarrolle.

- **¿Qué temas le interesaría que se mencionen en dicho contrato?**

Por lo general el enfoque del contrato se da a la compraventa de artesanías, nosotros como compradores y la contraparte como proveedores. Temas puntuales que deban ser tratados son las cantidades por manejar, el precio de los productos, los plazos de entrega de las mercaderías, los plazos y formas de pago, las obligaciones de cada parte, en nuestro caso los temas logísticos en Alemania y en su caso los temas logísticos en Ecuador y, finalmente los términos de finiquito del contrato. Nosotros manejamos contratos a largo plazo, pero abiertos, de forma que puede darse por terminado en cualquier momentos, si es que alguna de las partes así lo desea. El propósito siempre es trabajar en conjunto de forma que la llegada del producto al usuario final se realice de forma exitosa, para lo cual se necesita el compromiso de ambas partes.

- **¿Qué estrategia le interesaría desarrollar en caso de cerrar un contrato con la empresa propuesta?**

Sería importante trabajar para darle reconocimiento al producto dentro de Alemania. Un método diferenciador sería que el producto contenga datos que informen de forma novedosa y creativa sobre las propiedades de la tagua, por ejemplo. Sería novedoso que el producto venga en empaques más modernos con imágenes y colores que sean llamativos, al igual que cualquier otro tipo de producto. Por su puesto, para esto sería necesario contratar a una agencia de publicidad que asesore sobre las tendencias de marketing que funcionan en Alemania. Pero valdría la pena para medir el impacto que la imagen puede tener sobre la venta de este tipo de artesanías.

## **Anexo 13**

### *Entrevista a Liliana Intriago*

**Entrevista a:** Liliana Intriago, Gerente del área de Logística y Comercio Exterior de Marbelize S.A.

**Fecha:** 28 de abril de 2021.

### **Preguntas**

- **¿Qué se necesita para realizar el embalaje adecuado de mercancías por exportar, de forma que no se dañen durante el envío?**

Los insumos que se usen para el embalaje dependen mucho del material del que estén hechos los productos y también del tipo de transporte escogido. Si vas a enviar por vía marítima debes tomar en cuenta que el tiempo de viaje será mucho mayor y eso hace que el riesgo incremente. También depende de la cantidad que envíes. Si la cantidad es pequeña y necesitas compartir un contenedor, puede que tus mercancías sean ubicadas debajo de otras cargas más pesadas, uno no puede asegurar que van a tratar tu producto con delicadeza. Con todo esto en mente lo recomendado para la carga enviada por mar es embalar la caja unitaria con esponjillas y bolsas de espuma que amortigüen cualquier movimiento brusco e impidan que tu producto se rompa. Esas cajas además deberías sellarlas fuertemente con plástico de embalaje, como para crear una sola caja grande, así es más difícil que se caigan y estropeen las cajas, e incluso que se pierdan.

Ahora, la carga enviada por vía aérea no estará en tránsito mucho tiempo, pero aun así hay que embalar bien porque se la llevará por transporte terrestre hasta el aeropuerto y de ser manipulada varias veces antes de llegar al cliente. Aunque el trato siempre es más cuidadoso si se manda por avión, justamente por el valor que te están cobrando. En estos casos no es

necesario poner relleno en las cajas, pero el plástico de embalaje sí debería ir para envolver todo adecuadamente por las mismas razones que te había comentado.

- **¿Qué criterios considera usted que se debe considerar para seleccionar el método de transporte y ruta de envío de determinada mercadería?**

Aquí también debes tomar en cuenta el material del producto que estás enviando.

Como te mencioné, entre más delicado tu producto, lo mejor es usar una ruta aérea, porque es más rápida y el trato a la carga es más delicado también. Pero hay otros temas que debes considerar. La ruta depende del método de transporte que elijas, en especial porque en Ecuador tienes limitadas opciones para el envío internacional aéreo y marítimo.

Ahora bien, si tu planta queda en Portoviejo y vas a enviar a Alemania, debes considerar un envío hasta los aeropuertos internacionales, ya sea Quito o Guayaquil. Como Portoviejo no tiene aeropuerto me parece que solo podrías enviar de forma terrestre, la ruta la seleccionas tomando en cuenta el tiempo de envío, el estado de las carreteras, el costo y demás. En tu caso es sencillo porque hay una gran diferencia de tiempo entre enviar a Guayaquil o a Quito, además de que la carretera hasta Guayaquil es más segura porque no debes pasar por la cordillera, esta es la que yo te recomendaría.

- **Una vez en su destino ¿cuál considera que es la mejor estrategia para distribuir el producto ofertado en el mercado meta?**

Si eres una empresa nueva en un mercado que no conoces entonces podrías incurrir en gastos innecesarios simplemente por no conocer los procesos de distribución que se adecúan a ese país. Por ejemplo, Ecuador es relativamente pequeño, podemos manejarnos tranquilamente con fletes terrestres a lo largo de todo el país. Si lo comparamos con Alemania no podemos esperar que lo mismo aplique, porque es un territorio más amplio, con regulaciones distintas, y además que ofrece otros medios de transporte que podrían ser más

económicos o bien más rápidos. Quizá allá resultaría más conveniente enviar por avión a otras ciudades dentro del país, o por tren.

Ahora, tú puedes investigar y ver tus opciones y armar una estrategia de distribución, pero yo entiendo que la intención es iniciar con una empresa pequeña, de actividades reducidas para mantener los costos bajos hasta que se capitalice y pueda expandirse. En este caso yo recomendaría conseguir un socio que se encargue de toda la parte logística en el país de destino, puede ser un bróker, puede ser un agente de importación, o se puede optar por un Incoterm que delegue estas responsabilidades al cliente directamente. Entonces tu target pasaría a ser empresas distribuidoras y no los consumidores finales. El socio es la mejor opción porque ya conoce el mercado, los clientes, la logística y te ayudará a posicionar el producto en el mercado con estrategias que sabe que funcionan, además esta relación puede ayudarte a obtener la experiencia y el conocimiento que tú necesitarás cuando empieces a expandir tus actividades.

## **Anexo 14**

*Entrevista a Valeria Varela*

**Entrevista a:** Valeria Varela, jefe del área de tesorería de Marbelize S.A.

**Fecha:** 12 de enero de 2021.

### **Preguntas**

- **¿Qué tan recomendable es dar créditos a clientes cuando se es una empresa nueva?**

El crédito es una estrategia que todas las empresas deben aprender a usar para incrementar el poder de negociación que se tiene con un cliente. Tú le puedes ofrecer un precio determinado al cliente siempre y cuando te pague al contado, ahora bien, si le ofreces un crédito dicho precio puede incrementar. También es una herramienta que ayuda a controlar tu liquidez, por eso no es un tema que deba ser tomado a la ligera, tanto para manejo de proveedores como de clientes. Si tu proveedor de pide pagos a contado, pero tú ofreces crédito a 30 días por ejemplo, debes revisar tu estrategia y crear planes para financiamiento de facturas, de lo contrario no podrás mantener los gastos de la empresa hasta que el cliente pague.

Como empresa pequeña sí es importante el manejo de crédito, porque te ayudará a conseguir clientes, solo que debes hacerlo manteniendo un control sobre los mismos y en un inicio manejando períodos cortos, máximo hasta 30 días de plazo.

- **¿De qué forma puedo garantizar el cobro de mis facturas a crédito?**

Como empresa siempre debes tener un mínimo de desconfianza con el cliente, nunca dejar que el crédito se cierre con promesas de pago que pueden ser fácilmente incumplidas. Desde un inicio es importante que se maneje un sistema de cobro formal, respaldado por

entidades bancarias y documentos oficiales que comprueben que existe una deuda a ser saldada y que se puedan usar para garantizar el cobro de la misma. Existen varias formas, la cobranza internacional, las cartas de crédito, pagarés, etcétera

- **¿Cuál es la forma de pago más adecuada para empresas dedicadas a la exportación?**

Si tu empresa vende a clientes extranjeros lo mejor es usar un método que involucre al banco, ya sea que este actúe como intermediario del cobro de la deuda, o que se encargue directamente de realizarlo. Para clientes europeos yo siempre recomiendo cobranza bancaria porque el banco no permite que el cliente retire los documentos de desembarque hasta no haber completado el pago total de las facturas. Es un método popular en Europa porque los bancos son entidades muy bien posicionadas que realizan una revisión muy detallada de sus clientes.

- **¿Cómo funciona la cobranza bancaria cuando se vende a crédito?**

En estos casos el cliente sí puede retirar los documentos de embarque, pero solo después de haber firmado un compromiso de pago con su banco, ya sea letras de cambio o pagarés, con los cuales el banco garantiza que la deuda será cancelada en los plazos estipulados.