



ESPE
UNIVERSIDAD DE LAS FUERZAS ARMADAS
INNOVACIÓN PARA LA EXCELENCIA

**DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS ADMINISTRATIVAS Y
DE COMERCIO**

**CARRERA DE INGENIERÍA EN COMERCIO EXTERIOR Y NEGOCIACIÓN
INTERNACIONAL**

**TESIS PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE INGENIERO EN
COMERCIO EXTERIOR Y NEGOCIACIÓN INTERNACIONAL**

AUTOR: CHAVEZ RIERA, JORGE ALBERTO

**TEMA: PLAN DE NEGOCIOS PARA LA EXPORTACIÓN DE BOLSOS Y
CARTERAS DE CUERO HACIA EL MERCADO DE ESTADOS UNIDOS**

DIRECTORA: ING. MONTERO, ALICIA

CODIRECTORA: ING. VITERI, MARCELA

2015

UNIVERSIDAD DE LAS FUERZAS ARMADAS – ESPE

INGENIERÍA EN COMERCIO EXTERIOR Y NEGOCIACIÓN
INTERNACIONAL

ING. MONTERO ALICIA

ING. VITERI MARCELA

CERTIFICAN

Que el trabajo titulado “**Plan de negocios para la exportación de bolsos y carteras de cuero hacia el mercado de Estados Unidos**” realizado por el señor CHAVEZ RIERA JORGE ALBERTO, ha sido guiado y revisado de manera periódica, por lo que cumple con todas las normas que la ESPE como universidad exige mediante el Reglamento de Estudiantes de la Universidad de las Fuerzas Armadas-ESPE. Cabe mencionar que en vista de que el proyecto es factible y viable, se recomienda su aplicación y publicación.

El trabajo consta de un documento empastado y un disco compacto el cual contiene los archivos. Autorizan al señor CHAVEZ RIERA JORGE ALBERTO que lo entregue al Ingeniero Fabián Guayasamín en su calidad de Director de la carrera de Comercio Exterior y Negociación Internacional de la ESPE.

Ing. Alicia Montero

Ing. Marcela Viteri

Directora

Co directora

UNIVERSIDAD DE LAS FUERZAS ARMADAS – ESPE
INGENIERÍA EN COMERCIO EXTERIOR Y NEGOCIACIÓN
INTERNACIONAL

DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD

CHAVEZ RIERA JORGE ALBERTO

DECLARO QUE:

El presente proyecto considerado como tesis de grado denominado como **“Plan de negocios para la exportación de bolsos y carteras de cuero hacia el mercado de Estados Unidos”** fue producto de una exhaustiva y detallada investigación; y a la vez respetando todos los derechos intelectuales de terceras personas conforme las citas bibliográficas que se indican y que están detalladas en la bibliografía, razón por la cual este trabajo es de mi completa autoría.

Cabe indicar que en base a la declaración realizada anteriormente, me hago responsable del contenido, veracidad y alcance científico del proyecto de grado antes mencionado.

Atentamente

CHAVEZ RIERA JORGE ALBERTO

UNIVERSIDAD DE LAS FUERZAS ARMADAS – ESPE

INGENIERÍA EN COMERCIO EXTERIOR Y NEGOCIACIÓN
INTERNACIONAL

AUTORIZACIÓN

Yo, CHAVEZ RIERA JORGE ALBERTO

Autorizo a la Universidad de las Fuerzas Armadas – ESPE, la publicación en el Repositorio Digital de la institución, del presente trabajo titulado “**Plan de negocios para la exportación de bolsos y carteras de cuero hacia el mercado de Estados Unidos**”, el mismo que contiene ideas, conceptos y criterios de mi entera responsabilidad y autoría.

Atentamente

CHAVEZ RIERA JORGE ALBERTO

DEDICATORIA

Mi tesis está dedicada a Dios, quien con su sabiduría ha guiado todos mis pasos a través de mis años de vida.

A mi mamá Yolanda Riera quien fue, es y será mi apoyo incondicional, la persona a quien le debo todo lo que soy.

A mi papá Jorge W. Chávez quien ha sabido ser un amigo infaltable y que con sus ejemplos de honestidad ha sido mi modelo de persona a seguir.

A mi hermana Gissela, quien con su cariño hacia mí, ha demostrado lo que significa realmente tener una hermana.

Y a mi sobrino Francesco, quien llegó a nuestras vidas para traernos alegría, que este logro sirva como un ejemplo para ti, de que los sueños son posibles alcanzarlos con sacrificio, constancia y mucho valor.

AGRADECIMIENTO

El presente proyecto es fruto del apoyo de muchas personas a quienes no podría dejar a un lado sin mencionarlas, empezando por mis padres que han sido mis guías en el camino recorrido durante estos años, a mi hermana y sobrino que me han brindado muchos momentos de alegría y felicidad, a mis grandes amigos, Carlos y Fernando, que juntos hemos compartido muchas alegrías y locuras, y han estado presentes en todo momento, a Alexandra y Hitler que me han acompañado a lo largo de mi vida universitaria y fueron parte de este logro, al Eco. Pablo Robayo y al Ing. Jorge Ojeda, dos amigos que conocí en la Universidad y que supieron brindarme enseñanzas necesarias para la vida y para no rendirme nunca.

A mi querida Universidad, mi segundo hogar por varios años, por brindarme la oportunidad de formarme profesionalmente y poder servir a mi patria.

A mis queridas tutoras Ing. Alicia Montero e Ing. Marcela Viteri, por su paciencia y dedicación para sacar adelante este proyecto, les quedare agradecido toda la vida.

Y finalmente a Dios, porque ha sido él, quien logro esto y quien creyó en mi para alcanzarlo.

Gracias a la vida por aquellos momentos inolvidables.

INDICE GENERAL

CAPÍTULO I:	1
1. ANTECEDENTES	1
1.1. Análisis histórico del producto	7
1.2. Descripción del producto de cuero	9
CAPÍTULO II	12
2. ESTUDIO DE MERCADO	12
2.1. Análisis producción nacional.....	12
2.2. Exportaciones de bolsos y carteras de cuero de producción nacional	13
2.3. Proveedores del proyecto	24
2.4. Acuerdos Comerciales.....	24
2.5. Mercado a exportar.....	32
2.6. Mercado seleccionado	42
CAPÍTULO III:	55
3. PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS DE EXPORTACION	55
3.1. Acceso al mercado de exportación	55
3.2. Negociación	58
3.3. Términos de negociación internacional, incoterms	60
3.4. Documentos necesarios para una negociación internacional	65
3.5. Consideraciones previas para exportar	70
3.6. Partida arancelaria.....	77
3.7. Procesos y procedimientos de exportación	77
3.8. Logística, Transporte y Distribución.....	84
CAPÍTULO IV:	86
4. PLAN DE MARKETING	86
4.1. Segmentación de mercado	86
4.2. Proceso de segmentación de mercados.....	88

4.3.	Criterios de segmentación de mercados.....	88
4.4.	Método de segmentación de mercados	90
4.5.	Selección del mercado objetivo	92
4.6.	Producto	94
4.7.	Precios.....	101
4.8.	Mix de comunicación	103
4.9.	Canales de comercialización	106
CAPÍTULO V:.....		108
5. PLAN ORGANIZACIONAL.....		108
5.1.	Aspectos legales.....	108
5.2.	Estructura organizacional	111
5.3.	Estructura operacional	118
5.4.	Flujograma de operaciones	133
CAPÍTULO VI.....		137
6. ESTUDIO FINANCIERO		137
6.1.	Presupuesto de inversión	137
6.2.	Presupuesto de operación	140
6.3.	Estructura de financiamiento	151
6.4.	Estados Financieros	158
6.5.	Flujo de Caja.....	161
6.6.	Evaluación Financiera.....	163
7. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES		170
7.1.	Conclusiones	170
7.2.	Recomendaciones	170
BIBLIOGRAFÍA		174

INDICE DE TABLAS

Tabla 1. FODA - Análisis Interno y Externo.....	6
Tabla 2. Estadísticas Exportaciones e Importaciones sub partida 4202.21.00.00.....	14
Tabla 3. Tasas de crecimiento de Exportaciones e Importaciones sub partida 4202.21.00.00.....	15
Tabla 4. Exportaciones sub partida 4202.21.00.00 Período 2007 – 2013.....	16
Tabla 5. Precio Promedio x tonelada sub partida 4202.21.00.00.....	20
Tabla 6. Exportaciones Mundiales capítulo 42.....	23
Tabla 7. Matriz PESTEL para toma de decisiones.....	33
Tabla 7a. Matriz PESTEL para toma de decisiones.....	34
Tabla 7b. Matriz PESTEL para toma de decisiones.....	35
Tabla 7c. Matriz PESTEL para toma de decisiones.....	36
Tabla 8. Datos de interés de los Estados Unidos.....	37
Tabla 9. Ciudades Estados Unidos.....	38
Tabla 10. Población por edades y sexo.....	39
Tabla 11. Producción, importación y exportación de la sub partida 4202.21.00.00 en el mercado estadounidense.....	48
Tabla 12. Proyección de valores de producción de la sub partida 4202.21.00.00.....	49
Tabla 13. Proyección de valores de importación de la sub partida 4202.21.00.00.....	50
Tabla14. Proyección de valores de exportación de la sub partida 4202.21.00.00.....	51

Tabla 15. Proyección de valores de consumo aparente de la sub partida 4202.21.00.00.....	52
Tabla 16. Cálculo del consumo per cápita.....	52
Tabla 17. Déficit consumo de carteras de cuero en el mercado de Estados Unidos.....	53
Tabla 18. Demanda insatisfecha en la ciudad de Nueva York.....	54
Tabla 19. Ferias y Eventos en Estados Unidos.....	104
Tabla 20. Canales de Comercialización.....	107
Tabla 21. Recursos Humanos.....	118
Tabla 22. Activos Fijos.....	138
Tabla 23. Capital de Trabajo.....	139
Tabla 24. Proyección de Ingresos.....	140
Tabla 25. Proyección de Ingresos en unidades de carteras vendidas.....	141
Tabla 26. Montos de venta de carteras y bolsos de cueros.....	143
Tabla 27. Precios Unitarios.....	144
Tabla 28. Monto y número de unidades vendidas.....	145
Tabla 29. Detalle Costos Exportación.....	146
Tabla 30. Costo de Ventas.....	147
Tabla 31. Gastos de personal.....	148
Tabla 32. Cuadro Resumen Gastos de Personal.....	148
Tabla 33. Gastos de administración.....	149
Tabla 34. Gastos pre operativos.....	151
Tabla 35. Estructura de financiamiento.....	156
Tabla 36. Financiamiento inversión inicial.....	156
Tabla 37. Pago capital e interés.....	158

Tabla 38. Balance General Proyectado.....	159
Tabla 39. Flujo Caja Proyectado.....	160
Tabla 40. Flujo de caja proyectado.....	162
Tabla 41. Cálculo de tasa de descuento.....	164
Tabla 42. Cálculo del Valor Actual Neto.....	165
Tabla 43. Cálculo Tasa Interna de Retorno.....	166
Tabla 44. Cálculo del valor actual neto de ingresos y Egresos.....	167
Tabla 45. Período Recuperación Inversión.....	169

INDICE DE GRAFICOS

Gráfico 1. Producción de artículos de cuero.....	9
Gráfico 2. Producción nacional de cuero.....	12
Gráfico 3. Balanza Comercial sub partida 4202.21.00.00.....	18
Gráfico 4. Exportaciones sub partida 4202.21.00.00.....	19
Gráfico 5. Precio Promedio x TM sub partida 4202.21.00.00.....	20
Gráfico 6. Importaciones de EE.UU. capítulo 42.....	24
Gráfico 7. Distribución de la ciudad de New York.....	46
Gráfico 8. Clasificación de las Incoterms 2010.....	63
Gráfico 9. Caracterización Término DAT.....	65
Gráfico 10. Elementos que debe tener una cotización de exportación.....	66
Gráfico 11. Intervinientes en una Operación de Exportación.....	71
Gráfico 12. Registro de Exportador en el Ecuapass.....	76
Gráfico 13. Componentes Segmentación del Mercado.....	87
Gráfico 14. Etapas de la segmentación.....	88
Gráfico 15. Perfiles de Segmento.....	92
Gráfico 16. Modelo 1.....	95
Gráfico 17. Modelo 2.....	95
Gráfico 18. Modelo 3.....	95
Gráfico 19. Modelo 4.....	95
Gráfico 20. Modelo 5.....	96
Gráfico 21. Modelo 6.....	96
Gráfico 22. Modelo 7.....	96
Gráfico 23. Modelo 8.....	96

Gráfico 24. Envoltura de las carteras.....	99
Gráfico 25. Precios Promedio Mercado Estadounidense.....	102
Gráfico 26. Organigrama Empresarial Estructural.....	116
Gráfico 27. Proceso de Adquisiciones.....	135
Gráfico 28. Diagrama del Proceso de Exportaciones.....	136
Gráfico 29. Proceso de comercialización y porcentaje de ganancia del mercado exportador de bolsos y carteras de cuero hacia la ciudad de Nueva York.....	142

RESUMEN

Para el presente proyecto fue necesario realizar varios análisis de todas las características que deben cumplir tanto los bolsos como las carteras de cuero para que puedan ser exportadas a un mercado tan exigente como el de Estados Unidos, y que no tengan inconvenientes al momento de ingresar al mencionado mercado. Este proyecto está complementado con un detallado estudio de mercado que ayudara a establecer importantes variables como precio, oferta, demanda, y de esta manera poder determinar la viabilidad del proyecto. Se debe considerar como una característica importante la negociación, amparándonos en los Incoterms para plantear beneficios tanto al vendedor como al comprador. También como complemento para que la negociación se de en las mejores condiciones, se establecerá un proceso logístico principalmente para coordinar, planificar y ejecutar actividades como transporte, documentación, entre otras consiguiendo optimizar recursos. Se detalla la normativa en el medio local y en el mercado de los Estados Unidos para las operaciones de comercio exterior dentro de las mismas se enlistan procesos a seguir para la confección, conservación transporte y comercialización del producto terminado. Finalmente este proyecto contiene un estudio y una evaluación financiera que nos permitirán concluir si es factible o no su puesta en marcha, se indicaran términos financieros como flujo de caja, TIR, VAN, los cuales ayudaran a establecer la viabilidad del proyecto.

PALABRAS CLAVES

1. NEGOCIOS
2. EXPORTACIÓN
3. BOLSOS
4. CARTERAS
5. CUERO

ABSTRACT

For this project it was necessary to perform various analyzes of all the features that have to comply bags such as leather wallets so they can be exported to a demanding as the US market, and have no problems when entering the said market. This project is complemented by a detailed market survey to help establish important variables such as price, supply, demand, and thus to determine the feasibility of the project. Should be considered as an important feature negotiation, protecting us in Incoterms to raise benefits for both the seller and the buyer. Also in addition to the negotiation of the best conditions, a logistics process is established primarily to coordinate, plan and execute activities such as transportation, documentation, including managing to optimize resources. Regulations in the local environment and market in the United States for foreign trade operations within the same detailed processes are listed to follow for making, preservation transport and marketing of the finished product. Finally, this project contains a study and a financial assessment will allow us to conclude whether it is feasible or not its implementation, financially and cash flow, IRR, NPV, which helped to establish the feasibility of the project will be indicated.

KEY WORDS

1. BUSINESS
2. EXPORTATION
3. HANDBAG
4. PURSES
5. LEATHER

CAPÍTULO I

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA EXPORTACIÓN DE BOLSOS Y CARTERAS DE CUERO HACIA EL MERCADO DE ESTADOS UNIDOS

1. Antecedentes

El uso de los productos derivados del cuero por parte de los seres humanos, tiene una historia milenaria, se puede afirmar, que el uso del cuero animal acompaña a la evolución del ser humano desde sus inicios como sociedad. El material de cuero fue usado para protegerse de las inclemencias del clima y como sistema de protección ante los ataques de la naturaleza. Posteriormente, su uso fue evolucionando de la mano de las mejoras en las herramientas de producción, y sus usos se derivaron, en cuerdas, utensilios de cocina, amarres e instrumentos de caza.

Por su origen milenario se desconoce la persona o comunidad que aprendió a utilizar el cuero con los fines mencionados, vestigios del proceso de curtiembre y secado de las pieles animales se ha encontrado en diversos lugares como el antiguo Egipto o en las ruinas de Mesopotamia, “en las tumbas del antiguo Egipto se han encontrado testimonios del tratamiento de pieles con aceite, el empleo del humo se conocía en tiempos prehistóricos en China, América del Sur y en el extremo norte del continente europeo; también lo practicaron los Indios Norteamericanos.” (Frankel, 2004)

En el caso del Ecuador, existe información que las etnias indígenas de la serranía, utilizaban el cuero en forma poco tecnificada y empírica, para uso de actividades agrícolas y vestimenta, en éste último aspecto, era más común el uso de la lana procedente de animales como vicuñas y llamingos. Con la llegada de los españoles en el siglo XVI, se utilizó procesos de mayor tecnificación para el trabajo con curtiembres.

Como menciona Torres Proaño (2008) en su investigación:

“En el Ecuador, durante la época la Colonia, la industria del cuero era muy próspera, especialmente la del calzado, además de la fabricación de artículos para la caballería y baúles. Entre los principales productos que se producían están: botas, baúles, monturas, riendas, fustas e incluso sillas y asientos para viajes. En la época Republicana, las costumbres respecto al gusto y uso del cuero continuaron siendo iguales a los de la época de la Colonia. A principios del siglo XIX, cuando hace su aparición el vehículo automotor que desplaza al caballo como medio de transporte, se reduce sustancialmente la demanda de artículos de cuero. Es entonces cuando toma impulso la industria del calzado y accesorios de cuero.” (p. 2)

Con la industrialización del uso de productos de cuero, los sectores involucrados, encaminan su producción en la elaboración de calzado mayoritariamente, en los últimos años, con las medidas arancelarias

impuestas por las autoridades estatales, el sector de producción de calzado de cuero ha tenido un significativo crecimiento.

Según información del Instituto de Promoción de Exportaciones e Inversiones (PROECUADOR), *“Ecuador produce alrededor de 350 mil cueros y pieles al año. Una buena parte de la demanda se orienta al mercado interno del calzado, marroquinería y confecciones. La cifra de las exportaciones de cuero y sus confecciones, ascienden a un valor FOB de \$ 26 millones de dólares en el año 2012; siendo los principales destinos los países de Colombia, Perú y Estados Unidos” (Instituto de Promoción de Exportaciones e Inversiones, 2013)*

La Balanza Comercial del sector del cuero en el Ecuador tiene un superávit en los últimos años, esto indica que la producción abastece al consumo nacional y existe la posibilidad de exportar los productos a los mercados internacionales. Según cifras del Banco Central del Ecuador, el 76% de las empresas dedicadas a la curtiembre y producción de artículos de cuero, se ubica en la provincia de Tungurahua y el 24% restante, se distribuye entre las provincias de Imbabura, Azuay y Cotopaxi. En el caso específico de la producción de carteras, la producción está concentrada en la provincia de Imbabura, Tungurahua y Azuay.

A criterio de la investigación desarrollada por Julio Oleas (2011), *“la fabricación de cuero y sus derivados es un sector productivo con perspectivas sobresalientes, presenta excelentes opciones para emprender mecanismos de comercialización a mercados internacionales.*

Las dotaciones de capital, tecnología y mano de obra, convierten al sector en una importante opción para promover el desarrollo endógeno del Ecuador”.

El ente que agrupa a los productores de cuero en el país, es la Asociación Nacional de Curtidores del Ecuador (ANCE), *“la ANCE es una entidad sin fines de lucro que busca desarrollar la industria del cuero, mediante procesos sostenidos y armónicos” (Oleas, 2011)*

En el aspecto de capacitación a los productores de cuero, en el cantón Cotacachi, está afincado el Instituto Tecnológico del Cuero, la principal función de esta unidad educativa es la capacitación técnica, donde los alumnos reciben capacitación y tecnificación en los procesos de producción de la industria del cuero. Se concentra principalmente en los aspectos de calzado, vestimenta y en los accesorios como carteras, llaveros, cinturones y billeteras.

En el aspecto de las políticas públicas fomentadas por el Gobierno Nacional con el fin de apoyar las actividades productivas, el sector de la producción de cuero y sus derivados, forma parte del subsector manufacturas y se encuentra dentro del Programa de Estrategias Productivas del Ministerio Coordinador de la Producción, el mencionado programa, *“busca promover, estimular y cofinanciar la innovación tecnológica para acelerar los procesos de generación de nuevos productos y redistribuir los ingresos en las cadenas de producción a favor de micro y pequeños productores, a través de mejoras de productividad, innovaciones*

logísticas, apropiación de mayor valor en la comercialización y acceso directo a mercados.” (Ministerio Coordinador de la Producción, 2010)

El Ministerio Coordinador de la Producción en asociación con el Instituto de Investigaciones Socio-Económicas y Tecnológicas INSOTEC, en el año 2010, presentaron el Estudio Técnico para impulsar las exportaciones del sector del cuero en el Ecuador, realizó Análisis de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas del sector, resumiendo éste trabajo en la siguiente tabla:

Tabla1. FODA - Análisis Interno y Externo

FORTALEZAS	DEBILIDADES
Mano de obra barata para mantener precios internacionales competitivos	Falta de asociatividad del sector del cuero
Sector en crecimiento	Inexistencia economías de escala
Abastecimiento interno de cuero	Falta información estadística del sector
	Personal poco calificado
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
Alta demanda en mercados internacionales por productos de calidad	Tratados libre comercio entre países consumidores y competencia de productos ecuatorianos
Instituto Tecnológico de Cotacachi puede impulsar procesos de innovación	Bajo nivel tecnológico en los productores
Política de comercio exterior favorable al incremento de exportaciones del sector	Mejores condiciones para la producción en países competidores

Fuente: Asociación Nacional de Curtidores del Ecuador

Elaboración: Jorge Chávez

De esta información importante para el sector, se puede concluir que la producción y comercialización de los productos elaborados de cuero tiene un alto potencial para exportar a mercados internacionales, para lo cual, es necesario fortalecer las cadenas de producción interna y proveer de herramientas de gestión para que los talleres artesanales tecnifiquen su oferta, para de esta manera, competir en igualdad de condiciones que los otros países exportadores. Además es de vital importancia que el sector público, impulse la asociatividad entre los productores y provea de las políticas públicas necesarias para generar la tecnificación e innovación de los productos del cuero y sus derivados.

1.1. Análisis histórico del producto

Como se mencionó anteriormente no existe una evidencia histórica y exacta del uso de prendas de cuero por parte de los seres humanos, los primeros usos se enmarcan en herramientas para la subsistencia y el abrigo. Las primeras evidencias comprobables del uso de carteras y accesorios de cuero, están en las poblaciones de Grecia y Roma, donde surgieron como opción de utilización para salvaguardar bienes importantes para el usuario. El dios romano Mercurio, en su representación como regente del comercio en la sociedad romana, lleva una cartera de cuero colgada de su cuello.

Posteriormente en la Europa medieval, el uso de la cartera de cuero estuvo asociado a aspectos religiosos y tomaron el nombre de limosneras, ya que los monjes las usaban para guardar las monedas que repartían a los indigentes fuera de las iglesias. Con el desarrollo de la sociedad europea, el

uso de la cartera fue transferido como accesorio de moda, en la época de la Revolución Francesa, las clases aristocráticas usaban las reuniones sociales para exponer el uso de carteras.

Según los códigos sociales de la época, las mujeres eran las portadoras de las carteras, así las mujeres casadas usaban monederos y las mujeres solteras usaban tarjeteros. En la Revolución Industrial, se impone el uso de la cartera, tal cual se la conoce en la actualidad, como una alternativa al uso de los bolsillos, para trasladar objetos importantes para el usuario, siendo para las mujeres un objeto cotidiano y forma parte de sus prendas de convivencia diaria.

La actividad industrial o artesanal que se dedica a la elaboración de productos de cuero con excepción del calzado, se la conoce como marroquinería, que por definición Garrón & Campos (2014) es el arte de trabajar a partir de la curtiembre de un animal para producir objetos para el consumo humano.

1.1.1. Proceso productivo del cuero

El proceso de transformación del cuero, no ha variado sustancialmente desde el siglo XIX, lo que difiere son los productos químicos utilizados para la curtiembre del cuero y en los cuidados ambientales necesarios para minimizar la contaminación por los procesos de limpieza del cuero.

Los tres pasos básicos para la producción de artículos de cuero son los siguientes:

Gráfico 1. Producción de artículos de cuero



Fuente: Investigación Propia

Elaboración: Jorge Chávez

1.2. Descripción del producto de cuero

El cuero se divide en dos partes, la exterior llamada piel (flor), la cual se usa generalmente para la fabricación de artículos tales como zapatos, bolsos, cinturones etc.; y, la parte interior que se llama gamuza.

Por lo general se fabrica modelos de línea estándar, o modelos especiales sobre diseño y características que el cliente proporciona, previa muestra o manual de especificación.

1.2.1. Características de la materia prima

El proceso inicial para obtener la materia prima se inicia con la eliminación de todos los componentes no utilizables del cuero: pelo, grasa, etc. se deben eliminar las fibras proteicas, para luego al cuero sin sustancias indeseables se procede a curtirlo de tal manera que se asegure la calidad en el cuerpo color, suavidad y lubricación, de manera que la materia prima se torne de primera calidad.

Para el tratamiento del cuero es preciso conocer un poco de química para determinar la calidad y el estado del cuero, ya que las sustancias a las que el cuero es sometido en el proceso muchas veces lo dañan. Todo tiene una medida exacta para que sea de beneficio. Con el paso de los años se han ido desarrollando técnicas de manejo del cuero y poco a poco han ido apareciendo una serie de maquinarias que han facilitado su producción con excelencia.

La producción artesanal de artículos de cuero exige que se utilice principalmente el cuero curtido de vacuno o suela, lo cual se usa en talabartería o cuero repujado. Este tiene que ser firme, flexible y a su vez grueso, para garantizar la duración y la resistencia del artículo.

Los dos grupos en que se divide el cuero son:

Flor fina externa y Split interna

- **Flor fina externa.-** De éste grupo se obtiene productos de mejores acabados y se obtiene otros materiales como son la napa, ruso, rusela, gamuza, etc.
- **Split interno.-** Esta parte del material ofrece un acabado más tosco y da artículos de mediana calidad.

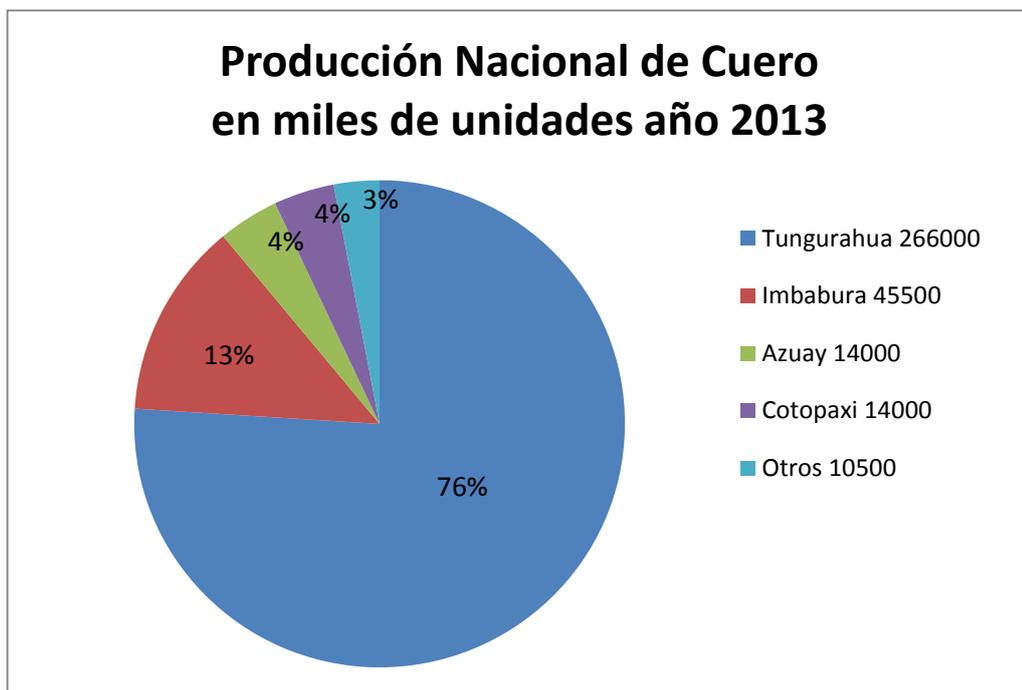
CAPÍTULO II

ESTUDIO DE MERCADO

2.1 Análisis producción nacional

En el caso de la producción, de acuerdo con cifras de PROECUADOR, en el Ecuador se produjeron alrededor de 350 mil cueros y pieles en el año 2013, los principales productores de cuero se encuentran ubicados en tres provincias particularmente, estas son, Tungurahua, Imbabura y Azuay, con los siguientes porcentajes de producción:

Gráfico 2. Producción nacional de cuero



Fuente: Asociación Nacional de Curtidores del Ecuador

Elaboración: Jorge Chávez

Según datos de la Asociación Nacional de Curtidores del Ecuador (ANCE), la Provincia de Tungurahua cuenta con 1.770 talleres artesanales dedicados a la curtiembre. La producción de esta provincia representa el 76% del total de cueros curtidos a nivel nacional, en dicha provincia, los principales cantones dedicados a la producción de curtiembre son Ambato, Baños, Cevallos y Quisapincha.

En el caso de la provincia de Imbabura, la producción de cuero se concentra en el cantón Cotacachi, para el resto de provincias como Azuay y Cotopaxi, la participación es marginal con talleres artesanales dispersos en algunos cantones de las provincias mencionadas.

Con estas cifras de participación de la producción nacional de cuero, es notorio, concluir que la provincia de Tungurahua tiene el mayor número de productores y tiene un peso importante, ya que, de cada cuatro talleres artesanales de cuero en el Ecuador tres se ubican en Tungurahua. Cabe mencionar, que en el caso, de la producción del cantón Cotacachi de la provincia de Imbabura, los artículos de cuero fabricados, como calzado, carteras y accesorios, son de alta calidad por lo que tienen un reconocimiento entre los compradores internacionales.

2.2 Exportaciones de bolsos y carteras de cuero de producción nacional

El Banco Central del Ecuador es la institución pública que administra la información referente a las estadísticas de comercio exterior en el país, específicamente el sector del cuero y sus derivados, donde se determina la

información para los bolsos y carteras de mano, entre otros productos que usan como materia prima al cuero. Esta información se encuentra contabilizada en la partida 4202.21.00.00, de acuerdo a los datos presentados en la siguiente tabla:

**Tabla 2. Estadísticas Exportaciones e Importaciones subpartida
4202.21.00.00**

Años	Exportaciones		Importaciones		Balanza
	TM	\$ (FOB-miles)	TM	\$ (FOB-miles)	Comercial
2007	4.53	\$ 170.72	25.56	\$ 791.45	\$ (-620.73)
2008	5.42	\$ 292.48	55.83	\$ 1141.71	\$ (-849.23)
2009	2.65	\$ 155.25	44.25	\$ 727.95	\$ (-572.70)
2010	5.42	\$ 230.12	229.14	\$ 1371.68	\$(-1141.56)
2011	2.24	\$ 232.04	111.66	\$ 1407.84	\$(-1175.80)
2012	3.98	\$ 163.63	40.83	\$ 1472.86	\$(-1309.23)
2013	10.15	\$ 140.77	29.73	\$ 1735.70	\$(-1594.93)

Fuente: Banco Central del Ecuador

Elaboración: Jorge Chávez

En relación a las tasas de crecimiento de las exportaciones e importaciones de productos elaborados de cuero, el mejor desempeño en toneladas en el área de las exportaciones se obtuvo entre el año 2012 - 2013, alcanzando un crecimiento del 155.03% con relación al período anterior; y en valores FOB el mejor período fue 2007 – 2008 alcanzando un crecimiento del 71.32%; en lo que respecta a las importaciones, en el período 2009 – 2010 se obtuvo la tasa de crecimiento más alta tanto en toneladas como en valores FOB. La siguiente tabla muestra los porcentajes de crecimiento en exportaciones e importaciones de la partida 4202.21.00.00:

Tabla 3. Tasas de crecimiento de Exportaciones e Importaciones subpartida 4202.21.00.00

Años	Exportaciones		Importaciones	
	Toneladas Métricas	\$(FOB-miles)	Toneladas Métricas	\$(FOB-miles)
2007-2008	19.65%	71.32%	118.43%	44.26%
2008-2009	-51.11%	-46.92%	-20.74%	-36.24%
2009-2010	104.53%	48.23%	417.83%	88.43%
2010-2011	-58.67%	0.83%	-51.27%	2.64%
2011-2012	77.68%	-29.48%	-63.43%	4.62%
2012-2013	155.03%	13.97%	-27.19%	17.85%

Fuente: Banco Central del Ecuador

Elaboración: Jorge Chávez

El destino de las exportaciones del Ecuador de la sub partida 4202.21.00.00, está concentrado en los Estados Unidos de América, que

abarca el 44.80% del monto exportado de los mencionados productos, en el período comprendido entre los años 2007 y 2013. El segundo lugar lo ocupa Venezuela con el 44.62%, seguido Panamá con 4.26% y Chile con 2.57%. El resto de las exportaciones corresponden a porcentajes que varían entre 0,01% y 3%.

Tabla 4. Exportaciones sub partida 4202.21.00.00 Período 2007 – 2013

PAIS	Toneladas Métricas	\$ (FOB- miles)	% Según Valor FOB
ESTADOS UNIDOS	16.95	610.50	44.80
VENEZUELA	3.39	590.17	42.62
PANAMA	5.89	58.95	4.26
CHILE	2.46	35.60	2.57
PERÚ	0.06	30.60	2.21
ESPAÑA	0.98	12.61	0.92
COLOMBIA	0.22	8.07	0.59
JAPÓN	0.12	7.71	0.56
COSTA RICA	0.45	6.22	0.45
ALEMANIA	0.13	3.93	0.29
PUERTO RICO	0.24	3.42	0.25
CANADA	0.33	2.81	0.21
REPÚBLICA DOMINICANA	1.19	2.51	0.19
AUSTRALIA	0.22	2.35	0.17
FRANCIA	0.28	1.82	0.14
CHINA	0.50	1.56	0.12
REPUBLICA DE COREA (SUR)	0.09	1.01	0.08
ARUBA	0.08	0.75	0.06
PORTUGAL	0.02	0.63	0.05
GRECIA	0.05	0.58	0.05
RUMANIA	0.11	0.58	0.05
ITALIA	0.13	0.52	0.04
GUATEMALA	0.08	0.44	0.04
ANTILLA HOLANDESA	0.02	0.36	0.03

Tabla 4. Exportaciones sub partida 4202.21.00.00 Período 2007 – 2013

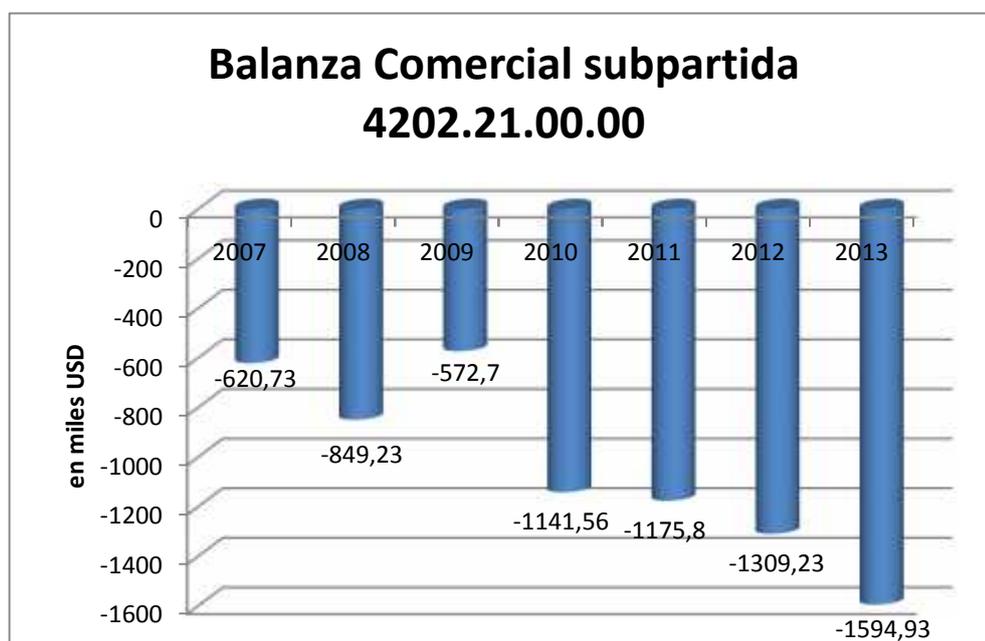
PAIS	Toneladas Métricas	\$ (FOB- miles)	% Según Valor FOB
BÉLGICA	0.03	0.34	0.03
AUSTRIA	0.02	0.27	0.02
CUBA	0.20	0.20	0.02
HOLANDA	0.16	0.18	0.02
ISLAS CAIMAN	0.04	0.14	0.01
HONDURAS	0.02	0.12	0.01
SUIZA	0.01	0.10	0.01
DINAMARCA	0.02	0.06	0.01
TOTAL	34.39	1385.01	100

Fuente: Banco Central del Ecuador

Elaboración: Jorge Chávez

En el caso del gráfico de la Balanza Comercial, muestra una clara tendencia negativa en el saldo entre las exportaciones menos las importaciones, a partir del año 2010, las importaciones crecieron en un ritmo acelerado manteniendo esos valores en el año 2011. En el año 2013 se incrementó drásticamente el saldo negativo en la balanza comercial.

Gráfico 3. Balanza Comercial subpartida 4202.21.00.00



Fuente: Banco Central del Ecuador

Elaboración: Jorge Chávez

En cuanto al valor de las exportaciones de accesorios y derivados de cuero, el comportamiento en monto vendido al exterior en toneladas métricas, ha crecido desde 4.53 TM en el año 2007 hasta 10.15 TM en el año 2013; en cuanto al valor vendido, se ha experimentado variaciones a lo largo del tiempo empezando en el año 2007 con \$ 170.72 miles de dólares, llegando a tener niveles casi iguales en los años 2010 y 2011, para luego experimentar una caída a \$ 140.77 miles de dólares en el año 2013.

Gráfico 4. Exportaciones subpartida 4202.21.00.00

Fuente: Banco Central del Ecuador

Elaboración: Jorge Chávez

En el caso del análisis de los precios promedios por tonelada métrica de los artículos elaborados con cuero, existe una marcada diferencia entre el valor de las exportaciones e importaciones. Mientras el precio por tonelada métrica de las exportaciones para el año 2013 fue de \$ 13.87 (miles de dólares), las importaciones que ingresan al país tienen un precio por tonelada métrica de \$58.38 (miles de dólares). Indicando que aun el Ecuador sigue siendo un país importador de productos que podemos elaborarlos nosotros mismos, perjudicando nuestra balanza comercial.

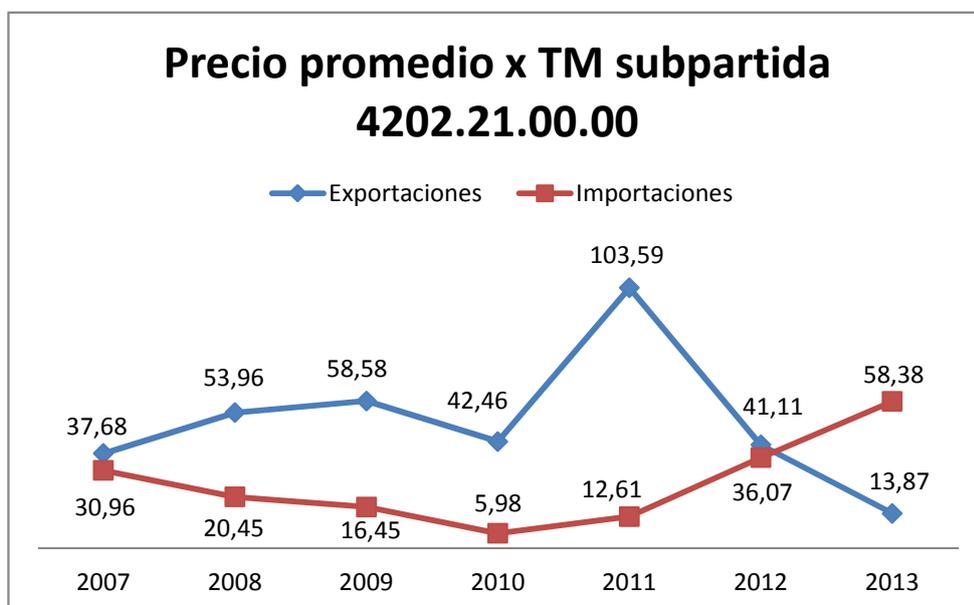
Tabla 5. Precio Promedio x tonelada subpartida 4202.21.00.00

Años	EXPORTACIONES	IMPORTACIONES
	precio promedio x Ton (miles dólares)	precio promedio x Ton (miles dólares)
2007	\$ 37.68	\$ 30.96
2008	\$ 53.96	\$ 20.45
2009	\$ 58.58	\$ 16.45
2010	\$ 42.46	\$ 5.98
2011	\$ 103.59	\$ 12.61
2012	\$ 41.11	\$ 36.07
2013	\$ 13.87	\$ 58.38

Fuente: Banco Central del Ecuador

Elaboración: Jorge Chávez

Gráfico 5. Precio Promedio x TM sub partida 4202.21.00.00



Fuente: Banco Central del Ecuador

Elaboración: Jorge Chávez

En el gráfico se puede apreciar que existió una tendencia al alza en el precio por tonelada de los productos de cuero elaborados en el Ecuador hasta el año 2011, después hubo un descenso en los precios por tonelada hasta el año 2013; por el contrario, el material importado ha tenido un comportamiento más o menos fijo en el precio en el período entre el año 2007 y 2011, después existe un incremento en los precios promedios por tonelada hasta el año 2013.

2.3 Proveedores del proyecto

Como se mencionó anteriormente los principales puntos de fabricación de artículos de cuero en el país están ubicados en las provincias de Tungurahua e Imbabura, donde se concentra el 89% de la producción. En el caso de la comercialización de los artículos de cuero se encuentran en las principales ciudades del país, estas son: Quito, Guayaquil y Cuenca.

En la producción de artículos de cuero no existe un proceso industrializado a gran escala, por el contrario, la actividad productiva se concentra en pequeños talleres artesanales quienes elaboran el producto en base a las tendencias de la moda y empleando técnicas de producción que se han mantenido inalterables a lo largo de varias generaciones.

El objetivo central del proyecto es proveerse del producto para la exportación directamente de los productores, para eliminar la cadena de intermediarios que elevan los precios, de esta manera se establecerá contacto directo con los proveedores del cantón Cotacachi, para establecer una negociación ganar – ganar que beneficie los intereses del proceso

exportador y brinde las mejores condiciones para los productores. Para la investigación del proyecto se determinaron los siguientes proveedores de los principales puntos de producción de carteras y bolsos de cuero, estos son:

- Artículos de cuero Rita Clavijo
- Centro Comercial del Cuero
- Creaciones Williamcito
- Curtiembre Pizarro
- Servicueros
- Tenería El Inca
- KAREM almacenes

Es importante para el proyecto contar con la mejor diversificación de proveedores para garantizar el flujo continuo de producción y de esta manera abastecer los puntos de venta ubicados en el mercado objetivo. Los proveedores mencionados cumplen con las debidas garantías en la producción y deben cumplir un proceso de verificación en la calidad del producto

2.3.1 Competencia Nacional

Debido a que el objetivo principal del proyecto es proveerse del producto terminado directamente de los productores para la exportación, y, que se escogieron a productores de bolsos y carteras de cuero del Cantón Cotacachi de la provincia de Imbabura, cabe indicar que la competencia nacional serán el resto de provincias del Ecuador que tengan talleres dedicados a la confección de bolsos y carteras de cuero que puedan ser

comercializados en el mercado de Estados Unidos, cumpliendo las exigencias que este demanda.

2.3.2 Competencia Internacional

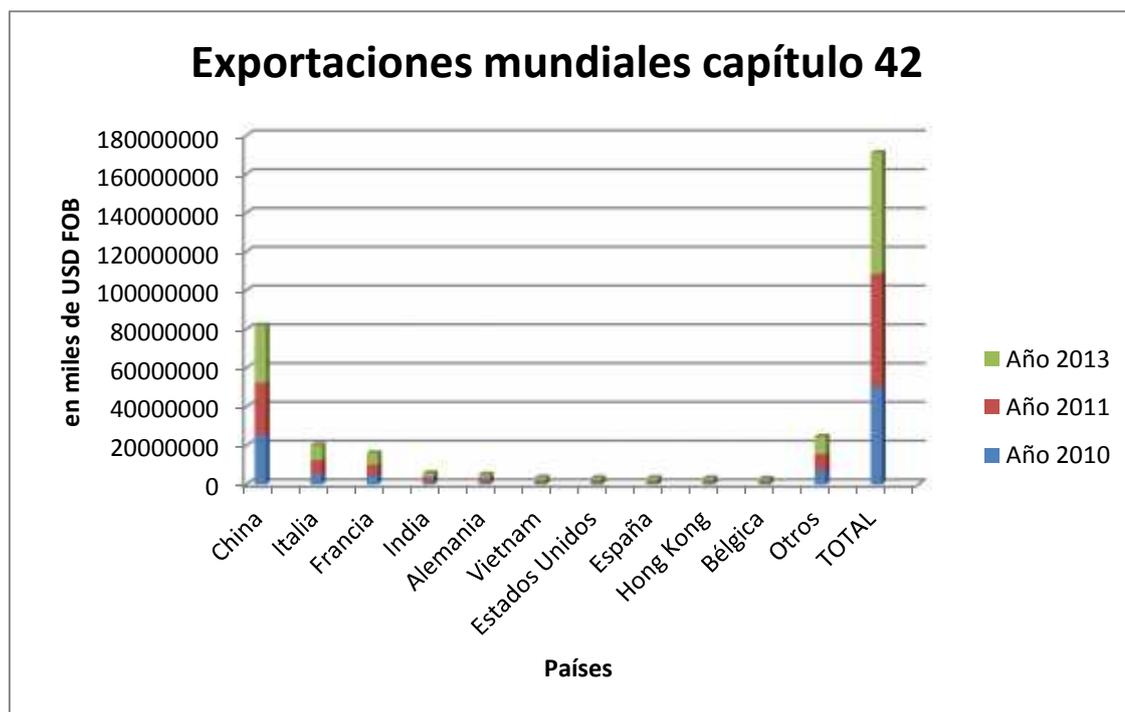
En este punto vamos a analizar los países proveedores de bolsos y carteras de cuero del mercado de Estados Unidos para poder determinar nuestra principal competencia de acuerdo a la siguiente tabla.

Tabla 6. Exportaciones Mundiales capítulo 42

PAIS EXPORTADOR	2010	2011	2012
China	25213638	27232896	29625082
Italia	5318135,4	7140868,5	7826891,9
Francia	4613645,2	5604850,1	5948960,6
India	1802204,7	2124580,6	1986740,1
Alemania	1604293,4	1790567,1	1755395,8
Vietnam	932004,61	1198790,9	1497291,1
Estados Unidos	1026511,4	1148887,6	1220249,2
España	918828,4	1186697,7	1277793,1
Hong Kong	973822,14	1158731,9	1124918,8
Bélgica	974822,14	1070073,5	1025525,1
Otros	6949779,2	8659151,2	9096066,8
TOTAL	503.276,84	583.160,95	623.849,14

Fuente: Informe de exportaciones mundiales (Trade Nosis, 2014)

Elaboración: Jorge Chávez

Gráfico 6. Importaciones de EE.UU. capítulo 42

Fuente: Informe de exportaciones mundiales (Trade Nosis, 2014)

Elaboración: Jorge Chávez

2.4 Acuerdos comerciales

El Instituto de Promoción de Exportaciones e Inversiones, PROECUADOR, señala que: “El Ecuador ha firmado un sin número de acuerdos comerciales sean estos bilaterales o multilaterales como bloque económico, los mismos que le otorgan el beneficio de preferencia arancelaria total o parcial para el ingreso de productos ecuatorianos a muchos de esos países con que constan en el acuerdo”. (Proecuador - Instituto de Promoción de Exportaciones e Inversiones, 2013)

Por esta razón la política de comercio exterior del país ha girado en torno al establecimiento de convenios y tratados comerciales, ya sea de libre comercio o de tratamiento preferencial, para eliminar o disminuir la discriminación en los aranceles aduaneros de un país contra los productos originarios de otro, o bien para reducir los trámites de que deben seguir para ingresar.

Los bloques económicos a los cuales el Ecuador pertenece son los siguientes:

- Asociación Latinoamericana de Integración (ALADI)
- Comunidad Andina (CAN)
- Sistema Global de Preferencias Comerciales entre los países en desarrollo (SGPC)

La política de comercio exterior asumida por el Ecuador en el último gobierno no permite aprovechar el acceso a mercados ampliados especialmente al de la Unión Europea y Estados Unidos, originando que todo esfuerzo por estimular las inversiones se esterilicen mientras no se defina una verdadera política de comercio exterior. No así los vecinos Perú y Colombia quienes han recibido gran apoyo y un impulso notable del Presidente Barack Obama para su TLC con Estados Unidos.(Cámara de Industrias de Guayaquil, 2011)

Según publicación del Diario El Comercio en su página editorial menciona que:

“Perú, Colombia, Chile y México, acaban de constituir el Acuerdo de Integración Comercial del Pacífico, cuyo objetivo es permitir la libre circulación de bienes, capitales y servicios, entre estos países; y constituir un bloque de negociación con MERCOSUR y otros países. Los 4 países mencionados registran más de 200 millones de habitantes, con un PIB conjunto de 1,4 billones de dólares. Lo preocupante es que Ecuador se autoexcluyó de este Acuerdo, según ha informado la prensa, alegando que no está entre las prioridades del gobierno. (DIARIO EL COMERCIO, 2011, pág. 6)

En conclusión, con estos antecedentes Ecuador está en una posición desalentadora con respecto a sus pares latinoamericanos en vista de que no se tiene acceso a los grandes mercados, lo que le provoca un efecto de aislamiento que se manifiestan en: Bajas inversiones, retraso tecnológico, desempleo, migración por falta de empleo y pérdidas de oportunidades para desarrollar producciones con mayor valor agregado nacional.

2.4.1 Relaciones internacionales - regionales (organismos adscritos, acuerdos comerciales suscritos con estados unidos)

Según el informe elaborado por la Oficina Económica y Comercial de España en Washington, D.C. Actualizado a septiembre de 2011, citado por: (Dirección de Inteligencia Comercial e Inversiones, PROECUADOR, 2013). Los Estados Unidos están presentes en prácticamente todas las organizaciones internacionales de carácter multilateral. El país es además sede de un gran número de estas organizaciones entre las que cabe destacar las Naciones Unidas (ONU), en Nueva York, el Fondo Monetario Internacional (FMI), el Banco Mundial (BM), el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) y la Organización de los Estados Americanos (OEA), cuyas sedes se encuentran en Washington, DC. Informe Económico y Comercial. Según el Informe de la Secretaría General de la Organización Mundial de Comercio, Examen de Políticas Comercial de Estados Unidos, 2010, citado por: (Dirección de Inteligencia Comercial e Inversiones, PROECUADOR, 2013), las autoridades estadounidenses indicaron que el apoyo a la OMC sigue siendo una prioridad fundamental de su política comercial. Los Estados Unidos son parte en el Acuerdo sobre Contratación Pública (ACP) de la OMC y participantes en el Acuerdo sobre Tecnología de la Información (ATI). Entre la fecha de creación de la OMC y septiembre de 2011, los Estados Unidos han intervenido como reclamantes en 98 asuntos de solución de diferencias, es decir, seis más de los indicados en el anterior informe de la Secretaría sobre los Estados Unidos. Por otro lado, han sido la parte demandada en 14 casos nuevos desde su anterior Examen, por lo que

el número total de asuntos fueron de 113. (Dirección de Inteligencia Comercial e Inversiones, PROECUADOR, 2013)

En los últimos años, Estados Unidos, ha puesto en vigor tratados de libre comercio con Costa Rica, Omán, Perú y Colombia. Además tienen acuerdos de libre comercio vigentes con Australia, Bahrein, Canadá, Chile, El Salvador, Guatemala, Honduras, Israel, Jordania, Marruecos, México, Nicaragua, la República Dominicana de Singapur. Estos acuerdos tienen en común varias características, incluso con respecto a la cobertura y el alcance de la eliminación de aranceles. La mayor parte de ellos se apoyan en normas de origen basadas en los cambios de la clasificación arancelaria.

2.4.1.1 Preferencias bilaterales y regionales

Según datos proporcionados por el Departamento de Estado de los Estados Unidos, en su sitio web: <http://www.state.gov/e> y citado por: (Dirección de Inteligencia Comercial e Inversiones, PROECUADOR, 2013) Estados Unidos tiene suscritos acuerdos comerciales en vigor con 17 países: Australia, Bahrein, Canadá, Chile, Costa Rica, El Salvador, Guatemala, Honduras, Israel, Jordania, Marruecos, México, Nicaragua, la República Dominicana, Omán, Perú y Singapur.

Recientemente fueron aprobados por el Congreso los Acuerdos Comerciales con Colombia, Panamá y Corea del Sur. Estos acuerdos tienen en común varias características, incluso con respecto a la cobertura y el alcance de la eliminación de aranceles. La mayor parte de ellos se apoyan en normas de origen basadas en los cambios de la clasificación arancelaria.

También se está negociando el Tratado Comercial Asia – Pacífico, conocido como *Trans-Pacific Partnership (TPP) Agreement*.

2.4.1.2 Sistema generalizado de preferencias (SGP)

Bajo el Sistema Generalizado de Preferencias Arancelarias o SGP los Estados Unidos no percibe aranceles por la importación de determinados productos provenientes de ciertos países en desarrollo. El programa se remonta a 1975; durante 1993 a 2001 su incertidumbre hizo que los importadores evitaran el usarlo pero en 2001 cuando fue renovado por 5 años se despuntó su aplicación y fue cuando el Congreso quiso limitar el programa para países y productos claves, renovándolo nuevamente por dos años hasta el 2009 para luego extenderse hasta diciembre del 2010 y su más reciente renovación a partir de noviembre 2011. El SGP se otorga a 122 naciones en vías de desarrollo. Sus objetivos en resumen son los siguientes:

- Crear oportunidades de empleo en los países en vías de desarrollo, ayudándoles a mejorar sus prácticas laborales, protección de los derechos intelectuales, tratar a los inversionistas extranjeros de manera justa y crear sólidas relaciones comerciales.
- Minimizar los costos en la importación de materias primas, componentes, etc., manteniendo así a las empresas estadounidenses competitivas a nivel global, pues enfrentan no sólo la competencia local sino a nivel internacional.
- Disminuir los precios para el consumidor norteamericano.

Los países de la región que se benefician del SGP son Argentina, Bolivia, Brasil, Paraguay, Surinam, Uruguay y Venezuela.

2.4.1.3 Elegibilidad para el SGP

El programa es desarrollado exclusivamente para países en desarrollo y no incluye aquellas naciones que tenga un alto ingreso de acuerdo al parámetro establecido por el Banco Mundial y aquellas que mantengan tratados libre comercio. Sin embargo, una nación en desarrollo tampoco puede ser elegible si:

- Es denominado o gobernado bajo el sistema comunista (por ejemplo China).
- Es miembro de la Unión Europea.
- Es parte de un cartel de commodities que limita la oferta internacional o control de los precios a niveles irracionales y que causan serias disputas en la economía mundial.
- Ofrece tratamiento preferencial a ciertos productos provenientes de países desarrollados produciendo un efecto adverso en los productos estadounidenses.
- Ha confiscado propiedad de ciudadanos norteamericanos sin compensación justa.
- No toma las medidas para luchar por los derechos de los trabajadores y no ha eliminado las peores prácticas de trabajo infantil.

- Ayuda o protege a individuos o grupos que hayan cometido actos de terrorismo.

Otros factores que Estados Unidos considera para la elegibilidad:

- Hasta qué punto el país asegura a los Estados Unidos el proveer un razonable y equitativo acceso a los mercados.
- Hasta qué punto el país provee y garantiza una adecuada protección a los derechos de propiedad intelectual.
- Hasta qué punto el país ha tomado medidas para reducir prácticas de inversión que distorsionan el comercio así como políticas que constituyan barreras comerciales.

Los países elegibles para el SGP también pueden serlo para el programa “Nación Menos Favorecida, LDC por sus siglas en inglés, dependiendo del rango de ingresos en el que se encuentren. A los productos bajo el SGP con el LDC se adicionan 1.450 incluyendo alimentos, acero, cerámicas, vidrio, radios, relojes, artículos para pesca, bolígrafos, etc. Al 2010 Estados Unidos consideró a 42 países como Naciones menos favorecidas mayoritariamente del continente Africano.

Ni los productos ni la designación de un país beneficiario es a perpetuidad, sino que dicho beneficio puede adjudicarse o eliminarse dependiendo del cumplimiento de las condiciones mencionadas anteriormente, incluyéndose, si fuera el caso de que un país pase a tener un ingreso calificado como alto.

El SGP otorga preferencias arancelarias para 10.500 productos de los cuales aproximadamente 3.400 productos son importados por Estados Unidos, siendo mayoritariamente clasificados como de manufactura, semi-manufactura y primarios industriales. El programa no incluye: textiles y ropa, ciertos relojes, productos electrónicos de importación sensible, productos de acero de importación sensible, productos de vidrio de importación sensible, ciertos productos bajo calzado, carteras, equipaje y de cuero en general, productos agrícolas que excedan la tarifa o la cuota.

2.5 Mercado a exportar

Para decidir el destino del mercado a exportar, se utilizó una matriz para escoger la mejor opción, en base a factores que puedan incidir en el normal desenvolvimiento del flujo de las exportaciones. Estos factores son: tamaño de la economía, estabilidad política, capacidad de compra del consumidor, relaciones comerciales, aranceles vigentes, acceso al mercado de destino y capacidad logística.

Los países preseleccionados para exportar los bolsos de cuero, fueron los tres primeros destinos de las exportaciones, estos son según la tabla anterior: Estados Unidos, Venezuela y Panamá. En estos tres países se aplicó la calificación de los factores ponderados según el orden de importancia para el proyecto.

La mayor ponderación está asociada a factores políticos y económicos, porque son los que tienen mayor incidencia para el éxito o fracaso del

emprendimiento. De esta manera, el país con mayor puntaje obtenido fue Estados Unidos.

Tabla 7. Matriz PESTEL para toma de decisiones

Matriz Toma de Decisiones

Factores	Ponderación	Estados Unidos		Venezuela		Panamá	
		Calificación	Resultado Ponderado	Calificación	Resultado Ponderado	Calificación	Resultado Ponderado
Tamaño de la Economía	20,0%	10	2,0	5	1,0	4	0,8
Estabilidad política	20,0%	10	2,0	1	0,2	5	1,0
Capacidad compra consumidor	20,0%	10	2,0	1	0,2	4	0,8
Relaciones comerciales	12,5%	5	0,6	10	1,3	5	0,6
Aranceles	12,5%	5	0,6	10	1,3	5	0,6
Acceso al mercado	10,0%	10	1,0	7	0,7	10	1,0
Logística	5,0%	10	0,5	7	0,4	10	0,5
TOTAL	100,0%		8,750		4,95		5,35

Fuente: Banco Central del Ecuador

Elaboración: Jorge Chávez

A continuación se presentan análisis hechos a los 3 primeros países a los cuales se exporta la sub partida 4202.21.00.00, en ellos se tomaron en cuenta varios indicadores para poder determinar el mercado destino de nuestro proyecto de exportación.

Tabla 7a. Matriz PESTEL para toma de decisiones

Matriz Toma de Decisiones			
Factores	Estados Unidos		
	PIB (nominal)	Inflación	Desempleo
Tamaño de la Economía	17,23 billones	1,50%	6,30%
	Elecciones		
Estabilidad política	cada 4 años		
	PIB per cápita		
Capacidad compra consumidor	US \$ 54152		
	TLC	acuerdos	integración
Relaciones comerciales	15	0	
	% ad-valorem para ingresar al país		
Aranceles	9%		
	barreras no arancelarias		
Acceso al mercado	producto debe cumplir con el etiquetado, de acuerdo a la norma internacional ISO/IEC 17067		
	aeropuertos	internacionales	aerolíneas
Logística	14951	5146	47

Fuente: Banco Mundial

Elaboración: Jorge Chávez

Tabla 7b. Matriz PESTEL para toma de decisiones

Matriz Toma de Decisiones			
Factores	Venezuela		
	PIB (nominal)	Inflación	Desempleo
Tamaño de la Economía	3,8 billones	60,90%	7,10%
	Elecciones		
Estabilidad política	cada 4 años		
	PIB per cápita		
Capacidad compra consumidor	US \$ 14556		
	TLC	acuerdos	integración
Relaciones comerciales	1	11	
	% ad-valorem para ingresar al país		
Aranceles	20%		
	barreras no arancelarias		
Acceso al mercado	producto debe cumplir con el etiquetado, de acuerdo a la norma internacional ISO/IEC 17067		
	aeropuertos	internacionales	aerolíneas
Logística	13	13	12

Fuente: Banco Mundial

Elaboración: Jorge Chávez

Tabla 7c. Matriz PESTEL para toma de decisiones

Matriz Toma de Decisiones			
Factores	Panamá		
	PIB (nominal)	Inflación	Desempleo
Tamaño de la Economía	2,5 billones	3,50%	6,50%
Elecciones			
Estabilidad política	cada 5 años		
PIB per cápita			
Capacidad compra consumidor	US \$ 13090		
TLC acuerdos integración			
Relaciones comerciales	7	3	
% ad-valorem para ingresar al país			
Aranceles	10%		
barreras no arancelarias			
Acceso al mercado	producto debe cumplir con el etiquetado, de acuerdo a la norma internacional ISO/IEC 17067		
aeropuertos internacionales aerolíneas			
Logística	5	5	2

Fuente: Banco Mundial

Elaboración: Jorge Chávez

Después de analizar los 3 primeros mercados a los que más se exporta la sub partida 4202.21.00.00, se ha tomado la decisión de definir como mercado destino a Estados Unidos de América, esta es una nación muy importante pues ocupa el cuarto lugar como país más grande del mundo en extensión, alcanza una superficie de 9.631.418 Km², limita al norte con Canadá, al sur con México, al éste con el Océano Atlántico y el Mar Caribe y al oeste con el Océano Pacífico.

Estados Unidos de América es una república constitucional, presidencial y federal, su gobierno cuenta con limitados poderes los mismos que se encuentran enumerados en la Constitución. El país está conformado por 50 estados autónomos en su régimen interno, la escena política dentro del país está dominada por los partidos políticos Republicano y Demócrata. (Antonorsi, 2012)

A continuación se detalla la información más relevante del mercado seleccionado:

Tabla 8. Datos de interés de los Estados Unidos

Capital	Washington, DC
Presidente	Barack Obama
Vicepresidente	Joe Biden
Ciudad más poblada	Nueva York
Población de Estados Unidos	316,668,567
PIB (nominal)	USD 17.23 billones (2013)
PIB per cápita	USD 54152 (2013)
Moneda	Dólar
Idioma	Inglés

Fuente: PROECUADOR: Instituto de Promoción de Exportaciones e Inversiones

Elaborado por: Jorge Chávez

2.5.1 Población urbana y las principales ciudades

Según el U.S. Census Bureau (actualizada al 2010), la población urbana corresponde al 79% de la población total. A continuación se presenta la población de las principales ciudades de ese país:

Tabla 9. Ciudades Estados Unidos

Principales Ciudades de Estados Unidos

Ciudades	Población
Nueva York	8,244,910
Los Ángeles, California	3,819,702
Chicago, Illinois	2,707,120
Houston, Texas	2,145,146
Philadelphia, Pensilvania	1,536,471
Phoenix, Arizona	1,469,471
San Antonio, Texas	1,359,758
San Diego, California	1,326,179
Dallas, Texas	1,223,229
San José, California	967,487

Fuente: PROECUADOR Instituto de Promoción de Exportaciones e Inversiones (2013)

Elaborado por: Jorge Chávez

2.5.1.1 Distribución de la población por edades y sexo

Para entender de una mejor manera la dinámica de la población y la distribución por edades y género se adjunta la siguiente tabla:

Tabla 10. Población por edades y sexo

Distribución de la Población por edades y sexo

Edades	Hombres	Mujeres	Total	Participación
Menor a 5 años	9,939,070	10,262,292	20,201,362	6,5%
5 - 17 años	26,558,212	27,421,893	53,980,105	17,5%
18 - 24 años	15,090,667	15,581,421	30,672,088	9,9%
25 – 44 años	40,410,201	41,724,353	82,134,554	26,6%
45 – 64 años	40,092,807	41,396,638	81,489,445	26,4%
65 años en adelante	19,811,848	20,456,136	40,267,984	13,0%
Total:	151.902.805	156,842,733	308,745,538	100%

Fuente: PROECUADOR Instituto de Promoción de Exportaciones e Inversiones (2013) U.S. Census Bureau

Elaborado por: Jorge Chávez

2.5.1.2 Población Activa

Según información de la Dirección de Inteligencia Comercial e Inversiones, PROECUADOR, la población activa de los Estados Unidos es:

- ❖ Fuerza laboral: 154.9 millones de habitantes
- ❖ Por sectores: Agricultura, silvicultura y pesca, 0.9%; Manufacturas, extracción, transporte y artesanía, 20.3%; Directivo, Gerencial, profesional y técnico, 37.3%; Ventas y oficina, 24.2%; Otros servicios, 17.6%;
- ❖ Tasa de desempleo: 8.3 % (2012, estimado)

2.5.1.3 Organización administrativa, económica y territorial

Estados Unidos tiene una economía mixta capitalista, que es alimentada por abundantes recursos naturales, una infraestructura desarrollada, y una alta productividad. En el 2013, de acuerdo con el Fondo Monetario Internacional, el PIB del país está alrededor de \$15 mil millones y constituye el 21.5% del Producto Mundial Bruto y cerca del 19% del mismo en términos de paridad de poder adquisitivo (PPA). Es el PIB nacional más grande en el mundo, siendo inferior al PIB combinado de la Unión Europea. Estados Unidos ocupa el doceavo lugar en la lista de países por PIB nominal per cápita y el primero en la de países por PIB a valores de PPA. Estados Unidos es el mayor importador de bienes y segundo mayor exportador. Canadá, China, México, Japón y Alemania son sus principales socios comerciales (<http://www.indexmundi.com/>) citado por: (Guía Comercial Estados Unidos)

Los Estados Unidos tienen una pujante economía y es considerada como una de las naciones con mayor nivel de avance industrial, como fruto de políticas de estabilidad apoyado por una economía capitalista que busca

nutrir su crecimiento en base a la explotación de sus recursos naturales y altos niveles de productividad. A pesar de la crisis financiera de los años 2008 y 2009, el Producto Interno Bruto (PIB) de los Estados Unidos, continúa en el primer lugar a nivel mundial con una cifra cercana a los 18 billones de dólares y un PIB per cápita de \$ 49.061. (BANCO MUNDIAL, 2014)

Estados Unidos es la federación más antigua que se conoce, es una República Constitucional Democrática y Representativa, todo es regido por la Constitución que es el documento legal supremo del país. La capital del país, Washington. D.C que está situada en el Distrito de Columbia, es la capital de una unión federal de 50 estados. De acuerdo con la Constitución de los Estados Unidos los estados delegaron gran parte de sus facultades soberanas al gobierno federal en Washington DC, pero mantuvieron muchas facultades importantes es decir que cada uno de los 50 estados conserva el derecho de dirigir su propio sistema educativo, de otorgar licencias a los médicos y a otros profesionales, de ofrecer protección policiaca a sus ciudadanos y de dar mantenimiento a sus carreteras.

El gobierno federal está dividido en tres poderes, cada uno elegido de manera distinta, estos son:

Poder ejecutivo: Su máximo representante es el Presidente quien, junto con el Vicepresidente son elegidos en elecciones nacionales cada cuatro años. El proceso de votación se lo realiza por planillas de electores presidenciales que deben ser iguales “en número a los senadores y

representantes que los estados tienen en el Congreso (un total de 535 personas).

El candidato a la presidencia de los Estados Unidos necesita de 270 votos electorales para que sea elegido, si existiera el caso que ninguno alcanzará la mayoría, la Cámara de Representantes toma la decisión. Cualquier ciudadano Americano de nacimiento, de 35 años o más puede ser elegido para el cargo de presidente.

Poder Legislativo: El poder legislativo está conformado por dos cámaras que son el Senado y la Cámara de Representantes. El senado conforman 100 representantes que son elegidos por cada estado dos miembros, su período de gestión de los senadores son de seis años. En la cámara de representantes conforman 435 escaños que se distribuyen proporcionalmente a la población.

Poder Jurídico: El poder judicial está conformado por los tribunales federales de distrito que debe haber por lo menos uno en cada estado. Los jueces que integran los tribunales federales son nombrados por el presidente de los Estados Unidos y la aprobación del senado, estos nombramientos son de por vida con el objetivo de que se minimice las influencias políticas.

2.6 Mercado Seleccionado

Después de revisar la información de las principales ciudades de los Estados Unidos se tomó la decisión de elegir a la ciudad de Nueva York como el mercado destino de nuestro proyecto de exportación.

La ciudad de Nueva York es el centro financiero global, donde confluyen las principales instituciones ligadas a los aspectos financieros, tecnológicos, inmobiliarios, medios de comunicación y entretenimiento a nivel mundial. En la ciudad confluye la actividad económica de los estados de Nueva York y Nueva Jersey, por lo que su nivel de influencia tiene repercusión en toda la costa éste de los Estados Unidos. Tiene el mayor polo de desarrollo en cuestión de bienes raíces, que es un sector que ha recuperado su dinamismo posterior a la crisis financiera internacional de los años 2008 y 2009.

El Producto Interno Bruto de la ciudad de Nueva York, según datos del Fondo Monetario Internacional, es el 8% del Producto Interno Bruto de los Estados Unidos, por lo que se constituye en la mayor economía regional del país norteamericano. Si se tratase de una economía nacional sería el décimo quinto país más grande a nivel mundial.

La ciudad de Nueva York cuenta con uno de los aeropuertos internacionales más grandes de Estados Unidos y del mundo, el Aeropuerto Internacional John F. Kennedy (JFK), ubicado en el distrito de Queens, ocupa una superficie de 20 kilómetros cuadrados, tiene 8 terminales y en el operan más de 80 compañías aéreas, dispone de líneas de autobuses gratuitos que conectan las terminales y que durante el año 2013, llegaron más de 49 millones de pasajeros y se movieron más de 1 millón de toneladas en carga.

La ciudad de Nueva York, está compuesta por cinco distritos que conjuntamente tienen una población de 9 millones de habitantes, estos distritos son:

1. **Manhattan.**- éste distrito tiene la más alta densidad Poblacional en los Estados Unidos, es el centro financiero y comercial de la ciudad de Nueva York, tiene una población de 1.5 millones de habitantes con prevalencia de población de ascendencia europea e hispana.
2. **Brooklyn.**- tiene una población de 2.5 millones de habitantes y al igual que el resto de la ciudad de Nueva York, tiene una amplia variedad étnica. En éste distrito existe una mayoría blanca de población descendiente de inmigrantes europeos; seguido de la población de origen afroamericano y comunidades de hispanos.
3. **Queens.**- es el distrito más grande de la ciudad en cuanto a tamaño y segundo en cuanto a población con 2.3 millones de habitantes. Donde la población de descendencia latina y europea son mayoría, además existe una creciente comunidad de personas provenientes de Asia.
4. **Bronx.**- tiene una superficie de 149 kilómetros cuadrados y 1.3 millones de habitantes, es un distrito donde reside la clase media y obrera de la ciudad. Entre su población tiene mayoría de personas de ascendencia latina (sobre todo de América Central y el Caribe) y población de etnia negra. Los residentes blancos son minoría en el distrito.

5. **Staten Island**.- es el distrito más pequeño de la ciudad de Nueva York por el número de habitantes, tiene un carácter más suburbano que el resto de la ciudad y una menor población, con cuatrocientos mil habitantes donde la mayoría étnica predominante son la descendencia europea.

Nueva York es una ciudad marcada por la inmigración, fue la puerta de entrada de la migración europea de los siglos XVIII Y XIX, esta característica ha permitido el carácter multiétnico y diverso de la ciudad, donde conviven personas provenientes de muchos lugares del planeta, por lo que la ciudad ha recibido el apelativo de la “Capital Mundial”, esto debido, a la presencia de la sede de las Naciones Unidas y ser el centro financiero mundial. Los habitantes de Nueva York son considerados personas de criterio abierto y liberal, que tienen una amplia tradición por recibir en sus fronteras a ciudadanos de diversos países. En cuestiones políticas son partidarios de la corriente demócrata, lo que permite tener una tendencia de apoyo a las causas laborales y a favor de la clase trabajadora e inmigrante.

Gráfico 7. Distribución de la ciudad de New York



Fuente: www.wikipedia.com

Elaboración: www.wikipedia.com

No cabe duda que los usuarios estadounidenses presentan gran variedad de gustos y preferencias en lo que respecta a compras de bolsos y carteras, ya sean estas por moda, vanidad o por uso de alguna actividad, sin embargo estas preferencias cada vez más llamativas es lo que ha permitido fortificar la oferta de los países proveedores de éste tipo de productos especialmente los elaborados en cuero natural.

Estos tipos de productos que provienen de ser elaborados a través de procesos artesanales son muy demandados en el mercado Americano, debido a su variedad, creatividad y diseño. Este es un punto positivo y estratégico a considerar ya que se presenta como una oportunidad para el negocio de venta de carteras de cuero a un mercado donde el consumo es muy frecuente y considerado de gran escala.

2.6.1 Metodología para cuantificar la demanda insatisfecha

Para realizar el cálculo de la demanda insatisfecha se utiliza la metodología de Consumo Aparente, que parte de la aplicación de la siguiente fórmula:

$$\text{Consumo Aparente} = \text{Producción Nacional} + \text{Importaciones} - \text{Exportaciones}$$

Para aplicar esta metodología se debe contar con información histórica veraz y confiable, que provenga de organizaciones de relevancia en el mercado del producto sujeto de cálculo. Para el caso de los productos de bolsos y carteras de cuero en los Estados Unidos se utilizó la información del Departamento de Comercio del mencionado país.

En la siguiente tabla se presenta la información relacionada con la producción, importación y exportación de la sub partida 4202.21.00.00 en el mercado estadounidense en el período comprendido entre los años 2003 y 2013. En la última columna se detalla el cálculo correspondiente al consumo aparente con la fórmula antes mencionada.

**Tabla 11. Producción, importación y exportación de la sub partida
4202.21.00.00 en el mercado estadounidense**

Años	Producción (p)	Importación (m)	Exportación (x)	Consumo Aparente (ca)
				ca = p + m - x
	Valores en millones de dólares			
2003	3.278	9.975	1.272	11.980
2004	3.349	10.049	1.265	12.133
2005	3.266	10.196	1.275	12.187
2006	3.295	10.446	1.303	12.437
2007	3.420	10.707	1.331	12.796
2008	3.798	10.265	1.227	12.835
2009	2.538	8.187	1.233	9.492
2010	3.778	10.495	1.221	13.052
2011	2.769	11.076	1.332	12.513
2012	3.464	11.946	1.477	13.933
2013	4.173	12.273	1.495	14.950

Fuente: Departamento de Comercio Estados Unidos

Elaboración: Jorge Chávez

En el siguiente paso para cuantificar la demanda insatisfecha se procede a proyectar los resultados del consumo aparente, para lo cual, se utiliza la metodología de proyección con la aplicación de la regresión lineal simple, para los valores de producción, importación y exportación.

Para el cálculo de la ecuación de regresión se utiliza la herramienta de ofimática Excel con la fórmula análisis de datos, la **variable independiente (x)** corresponde al número de años en la proyección y **la variable dependiente (y)** son los valores para cada rubro a proyectar (producción, importación y exportación), de esta manera se obtuvieron los siguientes valores de proyección:

**Tabla 12. Proyección de valores de producción de la sub partida
4202.21.00.00**

Proyección de la producción de la sub partida 4202.21.00.00 (millones de dólares)

Años	Variable independiente	Variable dependiente	Fuente de los datos	
	X	Y		
2003	1	3.278	Datos reales	
2004	2	3.349		
2005	3	3.266		
2006	4	3.295		
2007	5	3.420		
2008	6	3.798		
2009	7	2.538		
2010	8	3.778		
2011	9	2.769		
2012	10	3.464		
2013	11	4.173		
2014	12	4.305		Datos proyectados
2015	13	4.409		
2016	14	4.513		
2017	15	4.617		
2018	16	4.721		

Fuente: Departamento de Comercio Estados Unidos

Elaboración: Jorge Chávez

**Tabla 13. Proyección de valores de importación de la sub partida
4202.21.00.00**

Proyección de la importación de la sub partida 4202.21.00.00 (millones de dólares)

Años	Variable independiente	Variable dependiente	Fuente de los datos	
	X	Y		
2003	1	9.975	Datos reales	
2004	2	10.049		
2005	3	10.196		
2006	4	10.446		
2007	5	10.707		
2008	6	10.265		
2009	7	8.187		
2010	8	10.495		
2011	9	11.076		
2012	10	11.946		
2013	11	12.273		
2014	12	16.025		Datos proyectados
2015	13	16.650		
2016	14	17.276		
2017	15	17.902		
2018	16	18.527		

Fuente: Departamento de Comercio Estados Unidos

Elaboración: Jorge Chávez

**Tabla 14. Proyección de valores de exportación de la sub partida
4202.21.00.00**

**Proyección de la exportación de la sub partida 4202.21.00.00 (millones
de dólares)**

Años	Variable independiente	Variable dependiente	Fuente de los datos	
	X	Y		
2003	1	1.272	Datos reales	
2004	2	1.265		
2005	3	1.275		
2006	4	1.303		
2007	5	1.331		
2008	6	1.227		
2009	7	1.233		
2010	8	1.221		
2011	9	1.332		
2012	10	1.477		
2013	11	1.495		
2014	12	1.861		Datos proyectados
2015	13	1.923		
2016	14	1.986		
2017	15	2.048		
2018	16	2.111		

Fuente: Departamento de Comercio Estados Unidos

Elaboración: Jorge Chávez

**Tabla 15. Proyección de valores de consumo aparente de la sub partida
4202.21.00.00**

Años	Producción (p)	Importación (m)	Exportación (x)	consumo aparente (ca)
				$ca = p + m - x$
valores en millones de dólares				
2014	4.305	16.025	1.861	18.469
2015	4.409	16.650	1.923	19.136
2016	4.513	17.276	1.986	19.803
2017	4.617	17.902	2.048	20.471
2018	4.721	18.527	2.111	21.138

Fuente: Departamento de Comercio Estados Unidos

Elaboración: Jorge Chávez

Con los datos proyectados del consumo aparente de carteras y bolsos de cuero para el período 2014 – 2018, se calcula el consumo per cápita en base a la información de la población femenina entre 15 y 64 años (mercado objetivo) obtenida en el sitio web de la (Oficina del Censo de Estados Unidos, 2014).

Tabla 16. Cálculo del consumo per cápita

AÑOS	CONSUMO APARENTE	POBLACIÓN ESTADOS UNIDOS	POBLACIÓN FEMENINA EU 15 - 64 AÑOS	CONSUMO PER CAPITA
(cifras en millones)				
2014	\$ 18.469	318,66	106,97	\$ 173
2015	\$ 19.136	321,05	107,77	\$ 178
2016	\$ 19.803	323,44	108,58	\$ 182
2017	\$ 20.471	325,83	109,38	\$ 187
2018	\$ 21.138	328,21	110,18	\$ 192

Fuente: Investigación aplicada

Elaboración: Jorge Chávez

La información precisa que el consumo per cápita para carteras y bolsos de cuero fluctúa en un rango entre 141 y 162 dólares para el período analizado.

Para calcular el déficit en el consumo de carteras y bolsos de cuero, se utiliza los precios promedios y consumo recomendado para el mercado objetivo, obtenido de una investigación hecha visitando los diferentes sitios web especializados en venta de bolsos y carteras de cuero.

Tabla 17. Déficit consumo de carteras de cuero en el mercado de Estados Unidos

AÑO	CONSUMO PER CAPITA	PRECIO PROMEDIO CARTERA	CONSUMO PER CAPITA POR UNIDAD CARTERA	CONSUMO RECOMENDA	DÉFICIT CONSUM CARTER CUERO
				(unidades)	(dólares)
2014	\$ 173	\$ 96	\$ 173	2	\$ 18,93
2015	\$ 178	\$ 99	\$ 178	2	\$ 19,77
2016	\$ 182	\$ 102	\$ 182	2	\$ 20,86
2017	\$ 187	\$ 105	\$ 187	2	\$ 22,19
2018	\$ 192	\$ 108	\$ 192	2	\$ 23,77

Fuente: Investigación aplicada

Elaboración: Jorge Chávez

El déficit de consumo de cartera de cuero es el resultado de multiplicar el precio promedio por el consumo recomendado, ese resultado es restado del consumo per cápita.

Para el caso específico de la demanda insatisfecha de la ciudad de Nueva York, se utiliza el déficit de consumo de carteras de cuero y el número de habitantes en el mercado objetivo, que corresponde a la población femenina entre 15 y 64 años. De acuerdo a la siguiente tabla:

Tabla 18. Demanda insatisfecha en la ciudad de Nueva York

AÑOS	DÉFICIT CONSUMO CARTERA CUERO	POBLACIÓN FEMENINA NUEVA YORK 15 - 64 AÑOS	DEMANDA INSATISFECHA NUEVA YORK
	(dólares)		
2014	\$ 18,93	2.828.513	\$ 53.547.107
2015	\$ 19,77	2.849.714	\$ 56.340.931
2016	\$ 20,86	2.870.916	\$ 59.873.473
2017	\$ 22,19	2.892.118	\$ 64.170.658
2018	\$ 23,77	2.913.319	\$ 69.259.306

Fuente: Investigación aplicada

Elaboración: Jorge Chávez

El producto de la multiplicación entre el déficit de consumo y el mercado objetivo es el valor de la demanda insatisfecha medido en dólares para la ciudad de Nueva York.

CAPÍTULO III

PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS PARA EXPORTACIÓN

3.1. Acceso al mercado de exportación

La búsqueda de un nuevo mercado especialmente un mercado en el exterior exige que el exportador sea muy cuidadoso pero a la vez decidido y arriesgado, midiendo siempre los beneficios o desventajas de adentrarse a un nuevo mercado.

La exportación de carteras y bolsos de cuero requieren de planeación, dinamismo, calidad, compromiso y mucha responsabilidad de parte del productor y comercializador, por tanto es importante permanecer atentos a cualquier cambio generado en los mercados del mundo, por la aparición de productos de similares características y de menor costo.

El entorno empresarial y del mercado será la pauta inicial y necesaria para tomar las mejores decisiones y acceder al mercado externo tomando en cuenta los siguientes puntos:(Servicio de Asesoría al Exportador (SAE), Informe de Primer Nivel, 2013)

- ✓ Determinar el precio de exportación atractivo para ambas partes.
- ✓ Tener un sitio web.
- ✓ Promocionar el producto a través de folletos, catálogos, etc.
- ✓ Enviar de acuerdo a la situación, muestras del producto.
- ✓ Realizar viajes oportunos y mantener siempre contactos directos de clientes.

- ✓ Participación en ferias, misiones comerciales, citas de negocios, etc.
- ✓ En lo posible buscar y mantener representantes o distribuidores de su producto.
- ✓ Elegir el embalaje más adecuado de exportación.
- ✓ En lo posible disminuir los costos operativos sin dañar la calidad.
- ✓ Analizar el entorno nacional e internacional para la toma de decisiones oportunas y acertadas.

3.1.1. Requisitos generales de acceso al mercado

3.1.1.1. Tipo de embalaje

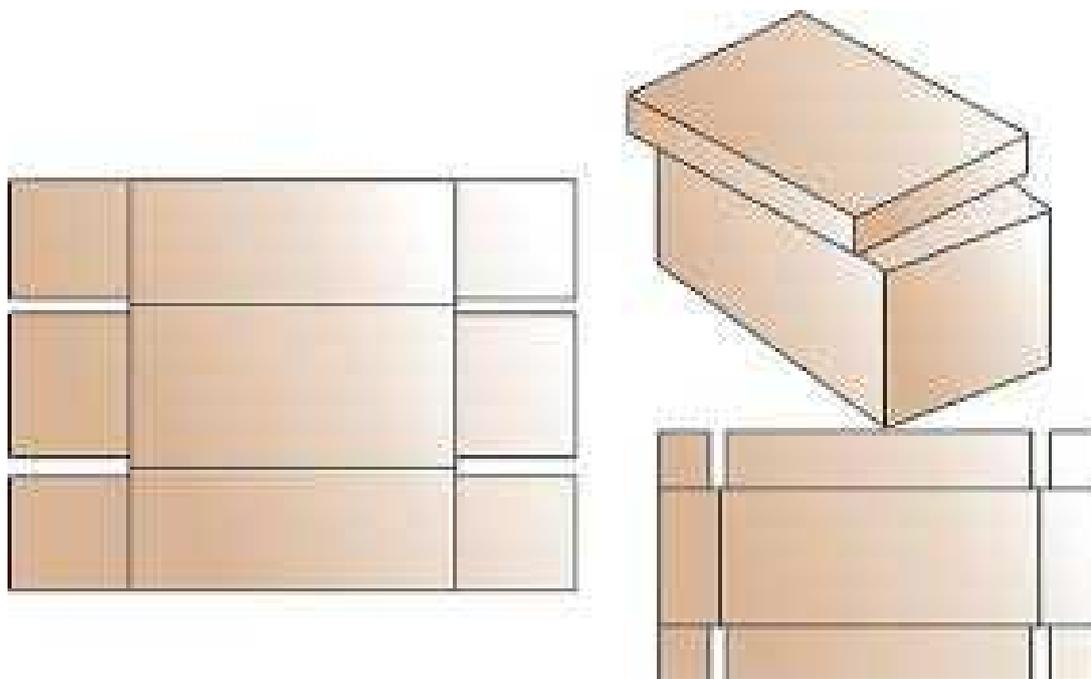
Las carteras serán ubicadas en cajas de cartón con una capacidad para 25 carteras por cartón corrugado. Las cajas tendrán una dimensión de:

Largo: 1.5 mts

Ancho: 0,30 mts

Profundidad: 0,30 mts

Figura 1 Caja de cartón corrugado para embalaje de carteras



Fuente: (Barca de México, S.A. de C.V., 2011)

Elaboración: Jorge Chávez

Las medidas del cartón serán variables de acuerdo a los requerimientos de los clientes. Su costo promedio está entre: \$1,70 y \$2,0 dependiendo del tamaño.

El peso de las carteras puede variar un poco debido a los cambios en lo que a modelos, accesorios decorativos y otros se refiere, estableciendo un peso promedio de 0.820 Kg, cuyas medidas en igual forma varían por la forma que adopte la cartera en promedio 20 centímetros de largo por 28 centímetros de ancho y 8 centímetros de espesor aproximadamente.

La cartera puede ser transportada por cualquiera de las tres vías, ya sea aéreo, terrestre o marítimo. El aéreo siempre será mucho más conveniente, ya que el tiempo de tránsito será más corto que el marítimo.

Por tal razón para la exportación de los productos la empresa exportadora de bolsos y carteras de cuero ha considerado utilizar el transporte aéreo como medio comercial por las ventajas que resaltan frente al tiempo y seguridad en las entregas de la carga.

Las Leyes Aduaneras de los Estados Unidos establecen como disposición que las cajas importadas deben contener una especificación sobre el país de origen, por lo que considerando esta disposición tendrán una etiqueta con la marca del producto así como del país de origen.

Se ha elegido a la fábrica de cartones GRUPO CARTOPEL S.A. para que sea el proveedor de los cartones para el embalaje de los bolsos y carteras de cuero, cumpliendo con todos los requerimientos previamente mencionados.

3.2. Negociación

La globalización y la eliminación de barreras comerciales han hecho posible que la negociación entre productores, comercializadores y compradores en el exterior sean más eficientes, logrando condiciones en las cuales los actores de la negociación ganen mutuamente generando confianza y fortificando una relación de negocios a largo plazo.

Es importante considerar algunos factores que intervienen en una negociación internacional como son: marco legal distinto (en el cual las partes optan por recurrir a entes internacionales) y diferencias en el entorno económico, por tanto las negociaciones deben realizarse de forma asimétrica, tomando en cuenta las diferencias entre las partes y entre el entorno comercial, estos dos puntos afectan de manera directa en tres áreas de la negociación: toma de contacto, adaptación de las propuestas y margen de negociación.

El alto nivel de competitividad de la cultura norteamericana determina que el ritmo de una negociación sea muy rápida y los negociadores tratan de ceder lo menos posible pues el punto de partida inicia no muy lejos de lo que desean conseguir, la conciencia del tiempo es muy valiosa y un recurso limitado por lo que tienden a cuidarlo y a optimizarlo de la mejor manera, los compradores norteamericanos requieren saber a ciencia cierta fechas de entrega las cuales deben respetarse y sobre todo cumplirse, para ellos el tiempo es dinero.

El estilo de los negocios en Estados Unidos: (Englishcom, 2014)

- ❖ Normalmente el ritmo de negociación es muy rápido.
- ❖ Generalmente las juntas empiezan después de una breve plática informal.
- ❖ La frase “time is money” (tiempo es dinero), se toma muy en serio en el ámbito de los negocios. Siempre vaya al punto.

- ❖ Al momento de hacer negocios, normalmente la tendencia es analítica y se llega rápidamente a los puntos principales.
- ❖ Normalmente hay reglas y políticas para todo. Existen una infinidad de leyes prácticamente para cada sector de la industria y la sociedad; Por lo mismo, hay abogados para cada rubro.
- ❖ La opinión de los expertos siempre se toma muy en cuenta.
- ❖ Siempre se sigue la política de la compañía, sin importar quién sea el negociador.
- ❖ En Estados Unidos uno de los factores de decisión más importante es el dinero. Normalmente las cuestiones financieras serán usadas para ganar la mayoría de los argumentos. Los americanos no siempre se dan cuenta que en muchas otras culturas el estatus, protocolo u honor nacional raramente se sacrifican por una ganancia financiera.
- ❖ Las fechas límite y los resultados son muy importantes, la ética profesional muy alta y en algunos casos parece que la vida gira alrededor del trabajo.
- ❖ Absténgase de discutir asuntos personales durante una negociación.
- ❖ El rol de las mujeres en el ámbito de los negocios está cambiando rápidamente, sin embargo aún siguen luchando por la igualdad de salarios y posiciones.

3.3. Términos de negociación internacional, INCOTERMS 2010

Los Incoterms fueron diseñados por la Cámara Internacional de Comercio (ICC) se utilizan con total frecuencia en los contratos

internacionales de exportaciones e importaciones, estos términos permiten determinar los elementos que lo componen, así dividen los costes de las transacciones comerciales internacionales y delimita las responsabilidades entre el comprador y el vendedor.

A través de los Incoterms se determina:

- ✓ El precio
- ✓ En dónde y cuándo se produce la transferencia de riesgos sobre la mercadería del vendedor hacia el comprador
- ✓ El lugar de entrega de la mercadería
- ✓ El responsable por contratar y pagar tanto el transporte como el seguro
- ✓ Trámites de cada parte y el costo que asume cada parte

Los últimos cambios realizados a los Incoterms señalan una reducción en el número de términos de 13 a 11 los cuales reflejan una variación en el grupo "D", así se eliminan:

- DAF (Delivered at Frontier)
- DES (Delivered ExShip)
- DEQ (Delivered ExQuay)
- DDU (Delivered Duty Unpaid)

El término del grupo "D" que aún se mantiene es el "DDP" (Delivered Duty Paid) y se crean los siguientes:

- DAP (Delivered at Place/Point)

- DAT (Delivered at Terminal)

Los Incoterms de otros grupos que se mantienen son los siguientes:

Grupo E: Entrega directa a la salida

- EXW (Ex-Works)

Grupo F: Entrega indirecta, sin pago del transporte principal

- FCA (Free Carrier)
- FAS (Free Alongside Ship)
- FOB (Free on Board)

Grupo C: Entrega indirecta, con pago del transporte principal

- CFR (Cost and Freight)
- CIF (Cost, Insurance and Freight)
- CPT (Carriage Paid To)
- CIP (Carriage and Insurance paid To)

Gráfico 8. Clasificación de las Incoterms 2010

Incoterms 2010											
	Mercaderes en el punto de partida	La carga en el momento del embarque	Transporte relativo a la carga	Forma de las aduanas de exportación	Riesgo en el momento de embarque	Transporte relativo a la carga	El seguro de la mercancía	Riesgo relativo a la carga	Formalidades aduaneras de exportación	Transporte relativo al destino	Entrega de la mercancía al comprador
LW	Polivalente										
FCA	Polivalente										
FAS	Marítimo										
FOB	Marítimo										
CPT	Polivalente										
CIP	Polivalente										
CFR	Marítimo										
CIF	Marítimo										
DAF	Polivalente										
DDP	Polivalente										

© 2010 Cámara de Comercio Internacional (CCI)

Vendedor
 Comprador
 Ambos / Compartido

Fuente: Cámara de Comercio Internacional, *Obligaciones, Costos y Riesgos*, Publicación N° 715S de ICC

Elaborado por: PROECUADOR – Instituto de Promoción de Exportaciones e Inversiones

Una vez que se ha analizado las ventajas y desventajas de cada uno de los Incoterms, la empresa exportadora de carteras y bolsos de cuero determinó que para la exportación de sus productos vía aérea se lo realizará

bajo el Incoterms DAT (Delivered at Terminal), por medio de este término de negociación el vendedor tiene la responsabilidad de realizar la entrega del producto en la terminal de carga elegida por el comprador en el lugar del destino. A continuación se presenta información a detalle acerca del Incoterm escogido para la negociación y exportación de los bolsos y carteras de cuero:

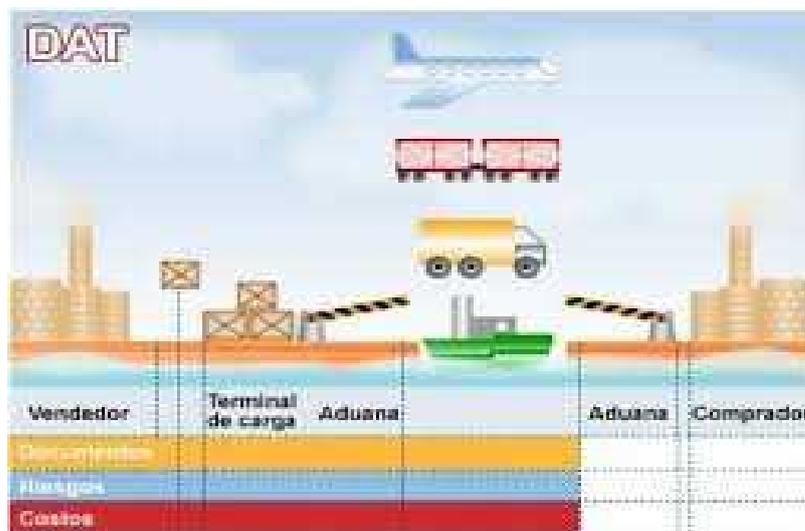
3.3.1. DAT (Delivered at Terminal)

El Incoterm DAT se utiliza para todos los tipos de transporte. Es uno de los dos nuevos Incoterms 2010 y reemplaza el Incoterm DEQ. El vendedor se hace cargo de todos los costes, incluidos el transporte principal y el seguro (que no es obligatorio), hasta que la mercancía es descargada en la terminal convenida.

También asume los riesgos hasta ese momento. El concepto terminal es bastante amplio e incluye terminales terrestres y marítimas, puertos, aeropuertos, zonas francas, etc.): por ello es importante que se especifique claramente el lugar de entrega de la mercancía y que este lugar coincida con el que se especifique en el contrato de transporte.

El vendedor debe asumir los costos del embalaje, esto incluye también en el caso de que el comprador requiera de un embalaje en específico siempre y cuando esté dentro del plazo del contrato de compraventa.

Gráfico 9. Caracterización Término DAT



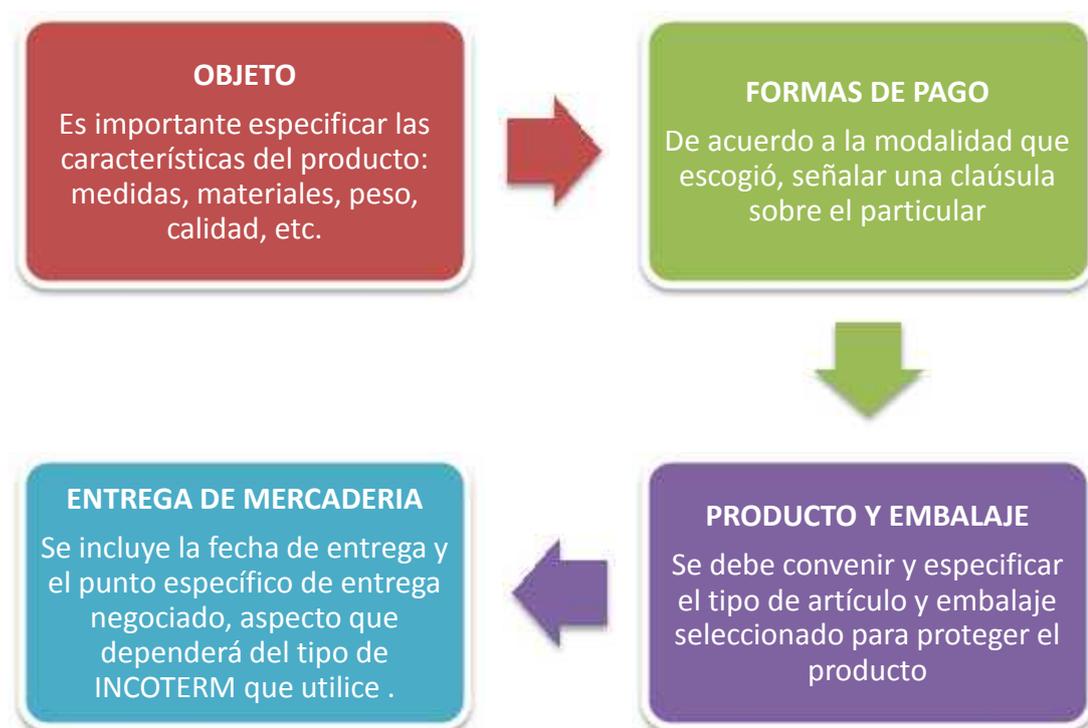
Fuente: <http://inconterm.blogspot.com/2012/09/definiciones-de-los-terminos-de-los.html>

Elaborado por: Helen Haro, Negocios Internacionales

3.4. Documentos necesarios para una negociación internacional

- * **Cotización de Exportación.**- La cotización es el documento en el cual se establecen derechos y obligaciones tanto del exportador como del importador con la finalidad de evitar riesgos en una operación comercial. La cotización debe contemplar lo siguiente:

Gráfico 10. Elementos que debe tener una cotización de exportación



Fuente: *Guía del Exportador, 2013* (Proecuador - Instituto de Promoción de Exportaciones e Inversiones, 2013)

Elaborado por: Jorge Chávez

* Orden de compra o nota de pedido

Este documento será emitido por la empresa exportadora de cueros y bolsos de cuero para recaudar datos importantes para la operación comercial como mercadería requerida, cantidad, precio, condiciones de pago, datos del cliente para la emisión de la posterior facturación. Este documento no reemplaza a la factura comercial.

* **Factura Comercial**

La denominada factura comercial, nota de venta o recibo debe contener suficiente información para que el oficial del USCBP pueda determinar si la mercancía objeto de importación son admisibles y proceder a la correcta clasificación en el Sistema Arancelario Armonizado de Estados Unidos y determinar el arancel que debe ser cancelado. No existe un formato específico de factura, pero como mínimo una factura comercial debería contener lo siguiente:

- ✓ Descripción clara del artículo
- ✓ Cantidad
- ✓ Valor (precio pagado en dólares de Estados Unidos)
- ✓ País de origen
- ✓ Lugar de compra
- ✓ Nombre de la empresa o persona que vende la mercancía
- ✓ Ubicación de la empresa o persona que vende la mercancía.

* **DAE (Declaración aduanera de exportación)**

Es el formulario mediante el cual se registrará la exportación que la empresa exportadora de cueros y bolsos de cuero realizará para su presentación en el distrito por el cual se desee enviar la misma. El distrito por el cual será embarcada la mercadería es 055 – Quito.

La exportación debe ser presentada junto con los documentos de acompañamiento y soporte que sean necesarios. El pago a través de tarjetas de crédito es usado en la mayoría de los países del mundo ya que ha demostrado ser confiable y el pago se refleja inmediatamente.

* **Certificado de Origen**

El Certificado de Origen que será presentado para la exportación de los productos es emitido por el Ministerio de Industrias y Productividad MIPRO; éste permite la exoneración de impuestos en destino y es conocido como forma "A" para el propósito del sistema generalizado SGP.

Para acogerse al beneficio de esta preferencia, las mercancías deben cumplir las siguientes condiciones:

- ✓ Que la descripción de la mercadería corresponda a uno de los productos de preferencia en el país de destino.
- ✓ Cumplir con las reglas encomendadas por el país de destino.
- ✓ La exportación debe ser realizada desde el país de origen, no a través de terceros.

Para obtener el certificado de origen, en el sitio web de Pro Ecuador, se deben seguir tres pasos básicamente:

1. **Registro en el Ecuapass.** El primer paso que debe realizar el exportador para obtener el certificado de origen es registrarse en el

Ecuapass, a través del sitio web portal.aduana.gob.ec, en la opción “Solicitud de uso”, o registrarse en los sitios web de Fedexpor o en las Cámaras autorizadas por el MIPRO para la emisión del documento.

2. **Generación de la declaración juramentada de origen DJO.** En el Ecuapass, en el menú “Ventanilla única”, opción “Elaboración de DJO”, el exportador debe generar la respectiva Declaración Juramentada de Origen del producto a exportar, requisito mínimo para la obtención de todo certificado de origen. La DJO tiene como objetivo determinar si el producto cumplió con los requisitos para gozar de origen ecuatoriano.
3. **Generación de certificado de origen.** En el Ecuapass, menú “Ventanilla única”, opción “Elaboración de CO”, el exportador debe llenar el formulario en línea, para luego retirarlo físicamente en el MIPRO, a menos que lo haya hecho a través de Fedexpor o alguna Cámara.

* **POLIZA DE SEGURO**

El seguro de transporte internacional permite la cobertura de los posibles riesgos acaecidos a las mercancías durante su transporte. Existen dos tipos de aplicación de seguro:

- ✓ **Todo Riesgo.**-cubre todos los eventos y riesgos a los que está expuesta la mercadería asegurada durante su transporte, excepto

los expresamente excluidos y determinados en las condiciones generales de toda póliza de transporte.

- ✓ **Cobertura L.A.P.-** cubre única y exclusivamente los eventos que están expresamente considerados y detallados en la póliza. Es una cobertura más restringida que se otorga para mercadería usada, sobre cubierta o de características específicas.

La empresa exportadora de bolsos y carteras de cuero contratará para sus exportaciones un seguro contra Todo Riesgo que ofrece la Aseguradora ACE SEGUROS; ya que es uno de los mayores proveedores mundiales de seguros y reaseguros en todos los países.

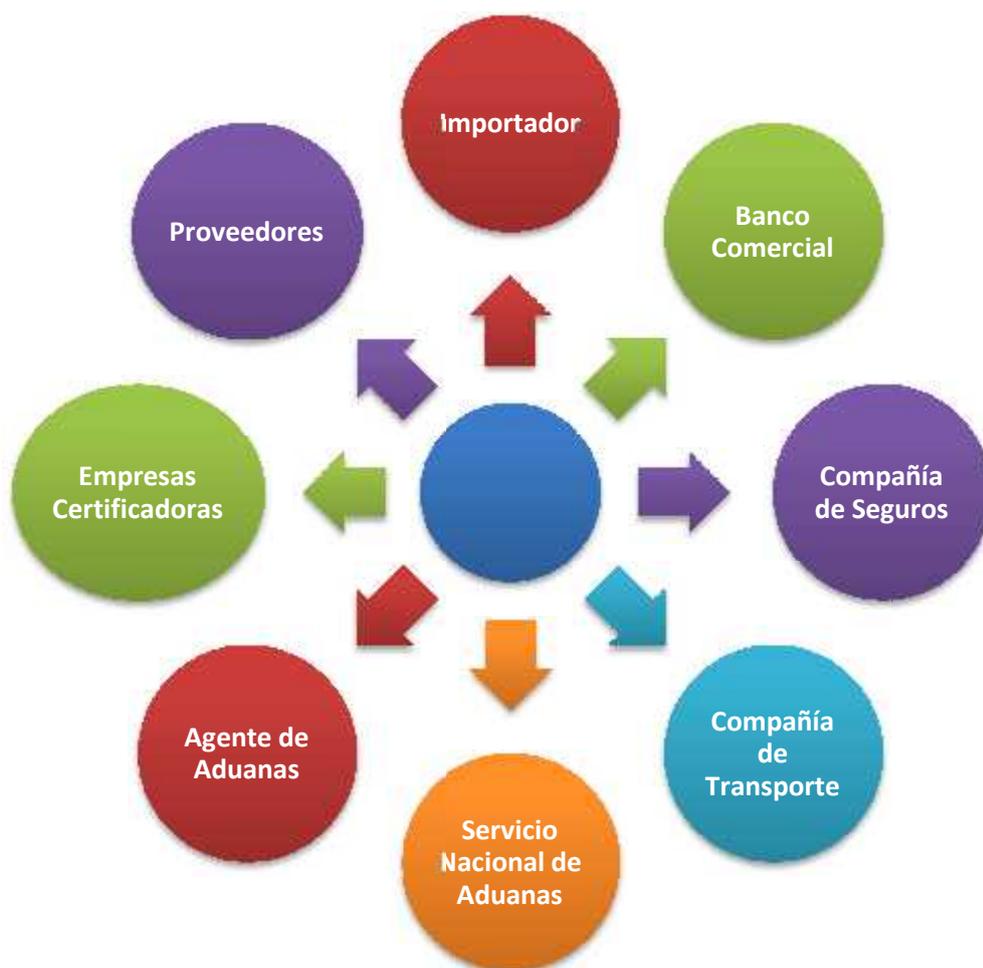
La cobertura Todo Riesgo de la póliza de seguro cubre la totalidad de la mercadería ante posibles pérdidas, robo o destrucción; además se tomará las precauciones debidas con un porcentaje de prima del 0.06% por tipo de producto.

3.5. Consideraciones previas para exportar

Es importante tener en cuenta que el mercado de Estados Unidos es muy complejo y el proceso de exportación de un producto representa un trámite que está en función de muchas variables como el tipo de producto, inspecciones necesarias, sin embargo una vez que se han cumplido con todos los requerimientos formales, la correcta asesoría y experiencia en los trámites, el proceso puede cumplir con un tiempo ideal de importación.

3.5.1. ORGANISMOS QUE INTERVIENEN EN UNA OPERACIÓN DE EXPORTACIÓN

Gráfico 11. Intervinientes en una Operación de Exportación



Fuente: Cámara de Comercio Internacional, Obligaciones, Costos y Riesgos, Publicación N° 715S de ICC

Elaborado por: Jorge Chávez

3.5.1.1. ¿Quién puede exportar?

Las exportaciones pueden ser realizadas tanto por ecuatorianos como por extranjeros residentes en el país, así como personas naturales o jurídicas.

3.5.1.2. Requisitos para ser Exportador:

1. Obtener el RUC, Registro Único del Contribuyente que otorga el Servicio de Rentas Internas (SRI), cuya función es registrar e identificar a los contribuyentes con fines impositivos y proporcionar información a la Administración Tributaria.

El RUC corresponde a un número de identificación para todas las personas naturales y sociedades que realicen alguna actividad económica en el Ecuador, en forma permanente u ocasional o que sean titulares de bienes o derechos por los cuales deban pagar impuestos. (Servicio de Rentas Internas, 2010)

2. Obtener el certificado de firma digital o TOKEN, otorgado por las siguientes entidades y seguir los siguientes pasos:

Banco Central: <http://www.eci.bce.ec/web/guest/>

Security Data: <https://www.securitydata.net.ec/>

Paso previo solo para empresas o compañías: Se debe ingresar a la página web del Banco Central del Ecuador www.bce.fin.ec; y, seleccionar el menú “Certificación Electrónica”, opción “Firma Electrónica”, dar clic en “Registro Empresa u Organización”. Completar los campos solicitados y adjuntar los archivos requeridos en formato PDF. Posteriormente el usuario recibirá dos correos electrónicos, uno de recepción de registro y otro de aprobación del mismo.(Proecuador - Instituto de Promoción de Exportaciones e Inversiones, 2013)

PASO 1:

Verificar el listado de los documentos en formato PDF que se deberán adjuntar posteriormente. Escoger la opción “Ingresar la Solicitud”, completar los datos, enviar la Solicitud de Certificado e imprimirla.

PERSONA JURÍDICA:

- Conocer el número de RUC de la empresa.
- Copia de cédula o pasaporte a color.
- Copia de papeleta de votación actualizada.
- Copia del nombramiento o certificado laboral firmado por el Representante Legal.
- Autorización firmada por el Representante Legal. (Descargar y completar modelo de oficio).

PERSONA NATURAL:

- Copia de cédula o pasaporte a color.
- Copia de papeleta de votación actualizada.
- Copia de la última factura de pago de luz, agua o teléfono.

PASO 2:

El usuario recibirá un correo electrónico de aprobación de la Solicitud de Certificado, para lo cual deberá acercarse a las oficinas del Banco Central de Ecuador (Quito, Guayaquil, Cuenca), para efectuar el pago de \$65 + IVA (\$30 Emisión del Certificado + \$35 Dispositivo portable o Token).

PASO 3:

Presentar la Solicitud de Certificado, el comprobante de pago y el oficio de autorización del Representante Legal (solo para personas jurídicas), para que el asesor del Banco Central proceda a la entrega del Token y la clave al solicitante.

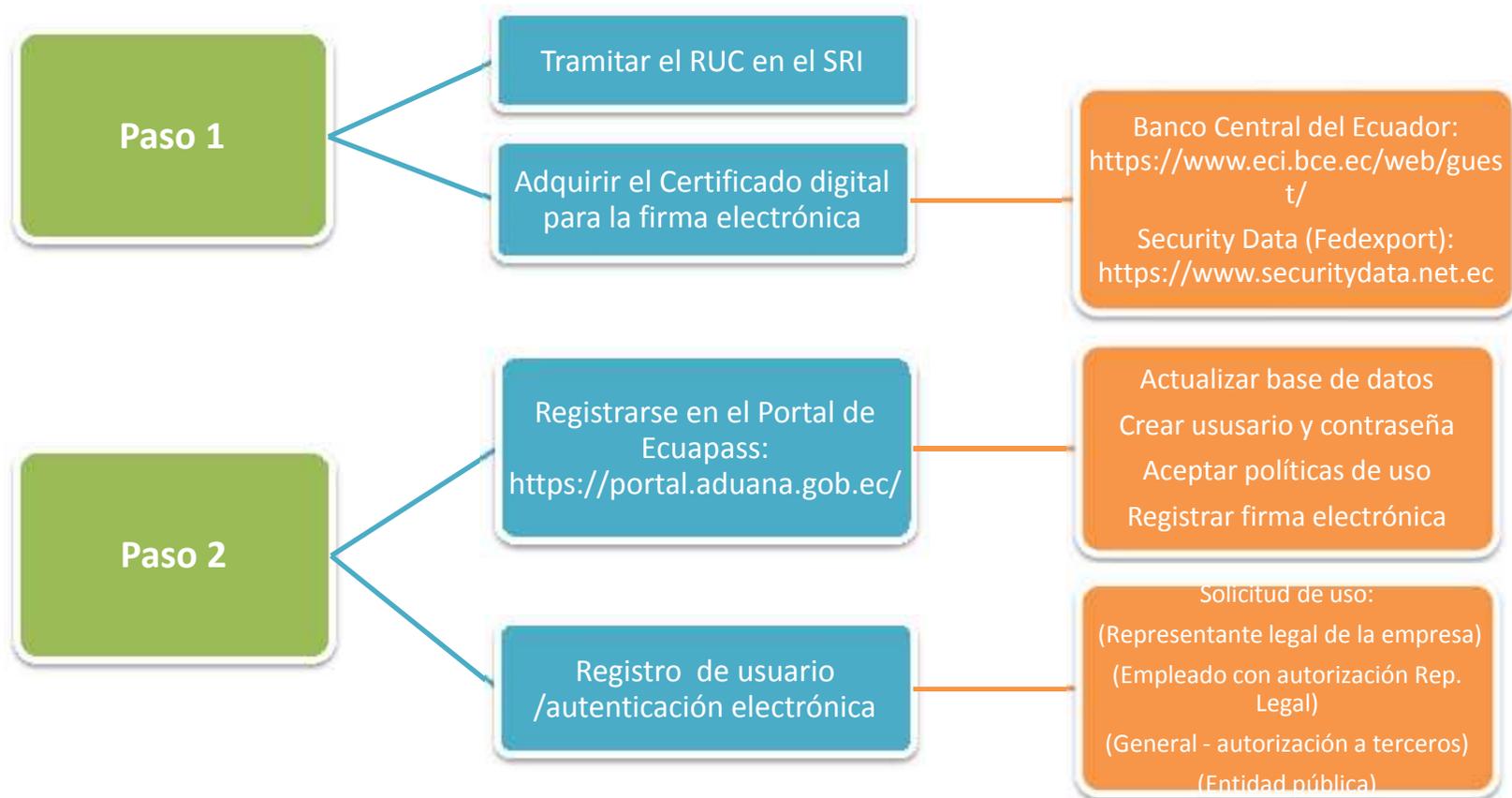
PASO 4:

Presentar la Solicitud de Certificado, el comprobante de pago y el oficio de autorización del Representante Legal (solo para personas jurídicas), para que el asesor del Banco Central proceda a la entrega del Token y la clave al solicitante.

3. Se deberán registrar como Exportador en Ecuapass (<https://portal.aduana.gob.ec/>), donde se puede:

- Actualizar base de datos
- Crear usuario y contraseña
- Aceptar las políticas de uso
- Registrar firma electrónica

Gráfico 12.Registro de Exportador en el Ecuapass



Fuente: *Guía del Exportador, Proecuador – Instituto de Promoción de Exportaciones e Inversiones*

Elaborado por: Jorge Chávez

3.6. Partida arancelaria

PARTIDA ARANCELARIA CLASIFICACION NANDINA: **42.02.21.00.00**

Sección VIII: PIELES, CUEROS, PELETERIA Y MANUFACTURAS DE ESTAS MATERIAS; ARTICULOS DE TALABARTERIA O GUARNICIONERIA; ARTICULOS DE VIAJE, BOLSOS DE MANO (CARTERAS) Y CONTINENTES SIMILARES; MANUFACTURAS DE TRIPA.

Capítulo 42: Manufacturas de cuero; artículos de talabartería o guarnicionería; artículos de viaje, bolsos de mano (carteras) y continentes similares; manufacturas de tripa

Partida Sistema Armonizado 4202: Baúles, maletas (valijas), maletines, incluidos los de aseo y los porta documentos, portafolios (carteras de mano), cartapacios, fundas y estuches para gafas (anteojos), binoculares, cámaras fotográficas o cinematográficas.

Clasificación CIU 3: carteras de mano 1912. Que se refiere a la clasificación por niveles de competitividad.

3.7. Procesos y procedimientos de exportación

De acuerdo con lo establecido por la Aduana del Ecuador en su sitio web: http://www.aduana.gob.ec/pro/to_export.action, el proceso de exportación es el siguiente:

3.7.1. Etapa de pre-embarque

Se inicia con la transmisión electrónica de una Declaración Aduanera de Exportación (DAE) en el nuevo sistema ECUAPASS, la misma que podrá ser acompañado ante una factura o proforma y documentación con la que se cuente previo al embarque, dicha declaración no es una simple intención de embarque sino una declaración que crea un vínculo legal y obligaciones a cumplir con el Servicio Nacional de Aduana del Ecuador por parte del exportador o declarante.

Los datos que se consignarán en la DAE son:

- * Del exportador o declarante
- * Descripción de mercancía por ítem de factura
- * Datos del consignante
- * Destino de la carga
- * Cantidades
- * Peso; y
- * Demás datos relativos a la mercancía.

Los documentos digitales que acompañan a la DAE a través del ECUAPASS son:

- * Factura comercial original.
- * Autorizaciones previas (cuando el caso lo amerite).
- * Certificado de Origen electrónico (cuando el caso lo amerite)

Una vez aceptada la DAE, la mercancía ingresa a Zona Primaria del distrito en donde se embarca, producto de lo cual el depósito temporal la registra y almacena previo a su exportación.

Al exportar se le notificará el canal de aforo asignado, los mismos que pueden ser:

- * Canal de Aforo Documental
- * Canal de Aforo Físico Intrusivo
- * Canal de Aforo Automático

Para el caso del Canal de Aforo Automático, la autorización de salida, entiéndase con ello la autorización para que se embarque, será automático al momento del ingreso de la carga a los depósitos temporales o zonas primarias.

En el caso del Canal de Aforo Documental se designará al funcionario a cargo del trámite, al momento del ingreso de la carga, luego de lo cual procederá a la revisión de los datos electrónicos y documentación digitalizada; y procederá al cierre si no existieren novedades. En lo cual cualquier observación será registrada mediante el esquema de notificación electrónico previsto en el nuevo sistema. Una vez cerrada la Declaración Aduanera de Exportación (DAE) cambiará su estado a salida autorizada y la carga podrá ser embarcada.

En el caso del Canal de Aforo Físico Intrusivo se procede según lo descrito anteriormente adicional al proceso la inspección física de la carga y su corroboración con la documentación electrónica y digitalizada.

Adicionalmente el Consejo Nacional de Comercio Exterior e Inversiones (COMEXI) estableció que los exportadores adicionalmente se registren con el Ministerio de Industrias y Competitividad cuando se refieran a:

Exportaciones de cueros y pieles. Resolución 402 del 13 de septiembre de 2007 y publicada en el Registro Oficial 222 del 29 de noviembre de 2007.

De tal manera que el registro en el Ministerio de Industrias y Productividad para exportar todo tipo de cueros y pieles requiere de los siguientes requisitos disponibles en el sitio web del MIPRO:

<http://aplicaciones.mipro.gob.ec/mushoq/frontEnd/expCuerosPieles.php>

Requisitos Personas Naturales

- Haberse registrado como exportador en el Sistema de Información Empresarial, en el sitio web <http://www.mipro.gov.ec> (Adjuntando impresión del Registro Electrónico);
- Copia de la Matrícula de Comerciante;
- Copia de cédula de identidad del declarante autorizado que realizará los trámites de importación;
- Copia del Registro Único de contribuyentes, vigente;

- Lista de productos a ser exportados, indicando las correspondientes sub partidas arancelarias;
- Certificado de no tener obligaciones exigibles con el Servicio de Rentas Internas.
- Remitir el reporte de las exportaciones efectuadas, con el carácter de declaración juramentada, en forma trimestral, a fin de cada mes, durante los meses de Marzo, Junio, Septiembre y Diciembre, en el formulario disponible para el efecto.

Requisitos Personas Jurídicas

- Haberse registrado como Exportador en el Sistema de Información Empresarial, en el sitio web: <http://www.mipro.gov.ec> (Adjuntando impresión del Registro Electrónico);
- Copia certificada de la Escritura Pública de Constitución de la Compañía inscrita en el Registro Mercantil, y de aumento de capital o reformas de estatuto, si los hubiere;
- Copia del nombramiento del representante legal, debidamente inscrito; de la persona jurídica solicitante, así como, la copia de cédula de identidad;
- Copias del Registro Único de Contribuyentes, vigente;
- Lista de productos a ser exportados, indicando las correspondientes sub partidas arancelarias;
- Copia de cédula de identidad del declarante autorizado que realizará los trámites de importación;

- Certificado de no tener deudas exigibles con el Servicio de Rentas Internas.
- Remitir el reporte de las exportaciones efectuadas, con el carácter de declaración juramentada, en forma trimestral, a fin de cada mes, durante los meses de Marzo, Junio, Septiembre y Diciembre, en el formulario disponible para el efecto.

3.7.2. Formas de Pago

La empresa exportadora de bolsos y carteras de cuero ofrecerá a sus clientes en el exterior como formas de pago las siguientes: transferencias directas, pagos en efectivo, giros directos y cartas de crédito.

3.7.2.1. Giro Directo

Es un mecanismo de pago en divisas mediante transferencia electrónica de fondos a favor de personas naturales o jurídicas residentes en otros países. Un importador tiene la opción de efectuar el pago a su proveedor a través de éste mecanismo, con divisas financiadas por el Banco. Entre sus principales características se cuentan:

- Sistema de pago rápido y seguro.
- Servicio con cobertura mundial, a través de bancos corresponsales.
- Se canaliza a través de SWIFT que es una red de comunicaciones interbancarias financieras, de propiedad de los bancos a nivel mundial.
- Es giro ordinario, cuando el cliente ordenante compra las divisas con sus recursos en moneda legal ecuatoriana.

- Es giro financiado, cuando el Banco le presta las divisas al ordenante.
- Puede ser financiado por el Banco para efectuar el pago de importaciones.
- Este sistema se utiliza para el pago de importaciones, endeudamiento externo, inversiones internacionales, servicios, remesas familiares.

Beneficios

- Ofrece agilidad y seguridad en los pagos efectuados a proveedores de otros países.
- Cuenta con el respaldo del Banco notificador durante la ejecución de las operaciones.
- Menores gastos bancarios, en relación con otros medios de pago. Ej.: carta de crédito.
- Asesoría y orientación cambiaria permanente.

3.7.2.2. Cartas de Crédito.

Este instrumento bancario garantiza el pago irrevocable a plazo o a la vista, generalmente se lo ejerce contra facturas y conocimientos de embarques, apegándose estrictamente a la negociación pactada.

Mediante esta modalidad el banco extranjero se compromete por cuenta de su cliente (acreditado) a pagar a través de banca afirme a un beneficiario (proveedor, Cliente de Banca Afirme) Exportador por la compra de productos y/o servicios, un determinado valor, a un determinado plazo, mediante la

presentación y entrega de determinados documentos siempre y cuando se cumplan la condiciones establecidas en la negociación.

Para el presente proyecto se escogió, como método de pago por parte del importador en Estados Unidos, Giro Directo, sin plazos de pago.

3.8. Logística, Transporte y Distribución

3.8.1. Tipos de transporte internacional

- **Transporte Marítimo.-** es considerado el modo más utilizado para el comercio internacional; soportando gran movimiento de mercancías en contenedores, gráneles o cargas liquidas.
- Además de ser utilizado en su mayoría para transportar mercadería de grandes dimensioe y peso.
- **Transporte Aéreo.-** es considerado el medio de transporte más rápido para largas distancias, más seguro de todos los medios de transporte por ser el más regulado.
- **Transporte Terrestre.-** es considerado el medio de transporte más antiguo en el comercio internacional y es utilizado generalmente entre países fronterizos.
- **Transporte Multimodal.-** éste medio de transporte utiliza dos o más tipos de transporte.

3.8.2. Infraestructura de Transporte

“Es popular que los importadores de Estados Unidos usen con regularidad a los puertos navieros como canal de ingreso a su país. Estados Unidos cuenta con alrededor de 149 puertos marítimos, ente los cuales se destacan como los más representativos los puertos de: Luisiana del Sur, Houston-Texas, Newark Elizabeth Marine Terminal-Nueva Jersey, Beaumont, Beaumont-Texas, Long Beach-California, Corpus Cristi-Texas, Nueva Orleans-Luisiana, Huntington-West Virginia, Texas City-Texas y Baton Rouge-Luisiana”. (Proecuador - Instituto de Promoción de Exportaciones e Inversiones, 2013)

El transporte por vía aérea es utilizado por los importadores americanos para artículos perecibles y cargas menores, por lo que es importante mencionar los siguientes aeropuertos: John F. Kennedy-Nueva York, La Guardia – Nueva York, Los Ángeles-California, Miami-Florida, O Hare-Chicago, Newark-Nueva Jersey, Hartsfield Jackson-Atlanta, San Francisco-California, George Bush-Houston y Dallas Forth Worth-Dallas.

Para la exportación de los productos de la empresa exportadora de bolsos y carteras de cueros se ha considerado al **transporte vía aérea** como medio comercial por el tiempo y seguridad en las entregas de la carga.

CAPÍTULO IV

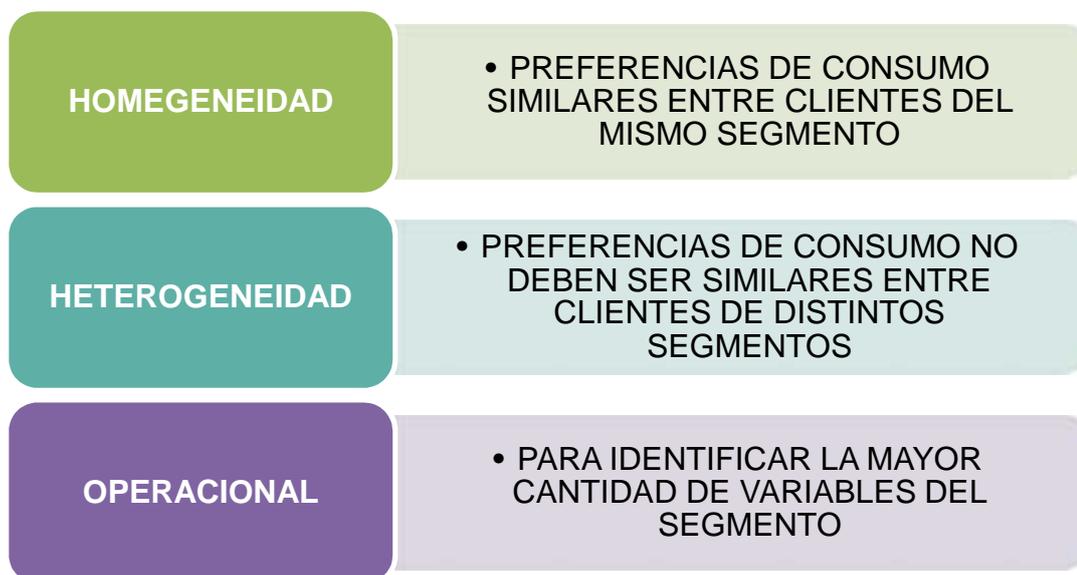
PLAN DE MARKETING

4.1. Segmentación de mercado

Se puede definir como segmentación de mercados, según Patricio Bonta y Mario Farber, como "el proceso por medio del cual se divide el mercado en porciones menores de acuerdo con una determinada características, que le sea de utilidad a la empresa para cumplir con sus planes. Al segmentar el mercado se pueden maximizar los esfuerzos de marketing en el segmento elegido y se facilita su conocimiento"(Bonta & Farber, 2006, págs. 30-31).

La segmentación de mercados es un instrumento que facilita investigación de las preferencias de los consumidores de un determinado bien o servicio, porque divide, el mercado para clasificarlo en grupos reducidos e igualitarios por características especiales y comunes. El principal objetivo de la segmentación de mercados es tener mayor información acerca de las preferencias de los clientes, por lo que es importante tener los componentes de juicio indispensables para determinar los perfiles de los escenarios de los segmentos de mercado para maximizar los resultados del área de marketing de la organización.

La segmentación de mercado tiene los siguientes componentes:

Gráfico 13. Componentes Segmentación del Mercado

Fuente: Investigación aplicada

Elaboración: Jorge Chávez

4.2. Proceso de segmentación de mercados

El proceso para la segmentación debe cumplir las siguientes etapas:

Gráfico 14 Etapas de la segmentación



Fuente: Kotler Philp, Dirección de Marketing

Elaboración: Jorge Chávez

4.3. Criterios de segmentación de mercados

4.3.1. Segmentación conductual

Es el tipo de segmentación más importante, porque el comportamiento real del consumidor o el uso del producto ayudan a determinar las

diferencias entre los segmentos del mercado. Comprende la creación de segmentos de mercado con base en los beneficios específicos que buscan los consumidores, las formas en que los clientes usan los productos o el uso del producto en ocasiones y situaciones específicas. (Ferrell, 2006)

4.3.2. Segmentación demográfica

Utiliza la división de los mercados para determinar segmentos, usan factores demográficos como género, edad, ingreso y educación. Suele ser la forma de segmentación que se emplea con mayor frecuencia porque las variables demográficas son relativamente fáciles de medir. A menudo está relacionada con necesidades específicas del consumidor. (Ferrell, 2006)

4.3.3. Segmentación psicográfica

Maneja los aspectos de la mente como motivos, actitudes, opiniones, valores, estilos de vida, intereses y personalidad. Es útil porque va más allá de las características meramente descriptivas para ayudar a explicar las razones personales del comportamiento de compra. (Ferrell, 2006)

4.3.4. Segmentación geográfica

Comprende la creación de segmentos de mercado con base en las características geográficas. A menudo es más útil cuando se combinan con otras variables de segmentación. (Ferrell, 2006)

4.3.5. Segmentación de mercados empresariales

Puede ser tan sencilla como dividir el mercado en mercados de productores, mercados de revendedores, mercados gubernamentales y mercados institucionales. Por lo general comprende la segmentación de estos cuatro mercados en otros más pequeños, con base en el tipo de organización, las características organizacionales, los beneficios buscados o los procesos de compra, las características personales o psicológicas y la intensidad de las relaciones. (Ferrell, 2006).

4.4. Método de segmentación de mercados

4.4.1. Macro segmentación

Método de dividir los mercados de negocios en segmentos con base en características generales, como la ubicación geográfica, el tipo y el tamaño del consumidor y el uso del producto.

4.4.1.1. Definición del mercado de referencia

El mercado de referencia es definido por tres macrosegmentos a los cuales se puede llegar con mayor eficiencia con el uso de las siguientes preguntas:

- ¿Cuáles son las funciones a satisfacer? - “QUE”
- ¿Quiénes son los diferentes grupos de compradores interesados potencialmente en el servicio? – “QUIÉN”

- ¿Cuáles son las alternativas existentes que pueden satisfacer estas necesidades? – “CÓMO”

4.4.1.2. Micro segmentación

Es la metodología que utiliza la división de los mercados en segmentos, con base en las características de las unidades conocidas de un macrosegmento. Obteniendo las características para definir cada uno de los segmentos de mercado, la micro segmentación tiene como objetivo detectar los aspectos comunes entre los clientes o consumidores del producto de manera mucho más específica, con el fin de obtener grupos de interés razonables desde el punto de vista comercial y económico.

Para el presente proyecto se determinó que el tipo de segmentación más adecuado es micro segmentación, porque permitirá establecer un mercado objetivo específico, de acuerdo a las características y particularidades del producto a ser exportado.

4.4.1.3. Descripción del perfil de segmento

Con el propósito de ser lo más específicos posibles en la estructura del segmento de mercado, se han tomado en cuenta los criterios demográficos para definir la segmentación del mercado para la comercialización de los bolsos y carteras de cuero en la ciudad de Nueva York, de acuerdo a la siguiente tabla:

Gráfico 15. Perfiles de Segmento

Criterios Geográficos	
Región	Costa Noreste de los Estados Unidos
Ciudad	Nueva York
Densidad	Urbana
Criterios Demográficos	
Edad	Entre los 18 y 49 años
Género	Femenino
Ciclo de Vida Familiar	Solteras, Casadas, Madres con o sin hijos
Ingresos	PIB per cápita \$ 54152
Ocupación	Funcionarias públicas o privadas. Trabajadoras autónomas o independientes. Estudiantes
Educación	Secundaria o Superior

Fuente: Oficina del Censo de Estados Unidos (United States Census Bureau, 2014)

Elaborado por: Jorge Chávez

4.5. Selección del mercado objetivo

El target, mercado meta o mercado objetivo está conformado por los segmentos de mercado que son seleccionados en forma específica y a los cuales serán destinados sus esfuerzos en marketing. Existen cuatro normas que rigen la manera de determinar si debe elegirse un segmento como mercado objetivo. (Stanton, Etzel, & Walker, 2006). Las normas son las siguientes:

- * **Primera Norma:** El mercado objetivo debe ser compatible con los objetivos de la empresa.

- * **Segunda Norma:** Coordinación entre las oportunidades comerciales del mercado y los recursos de la empresa.
- * **Tercera Norma:** Los beneficios del mercado objetivo deben ser los suficientes para cubrir la inversión inicial y los costos incurridos por la generación de la producción.
- * **Cuarta Norma:** Buscar segmentos de mercado poco saturados y con débil presencia de la competencia, si no es el caso, debe existir una ventaja competitiva para llevarse los clientes de la competencia.

4.5.1 Posicionamiento

Para que los bolsos y carteras de cuero exportados a la ciudad de Nueva York puedan posicionarse con niveles aceptables frente a la competencia, se ha creado la siguiente promesa al producto, en lugar de crear una promesa de marca, esto debido a que los productos exportados contarán cada uno con la identificación del fabricante, pero al establecer esta promesa al producto, la empresa exportadora se asegurará de que cada producto seleccionado cumpla con la promesa, esta promesa engloba en dos frases, todo lo que significará para el mercado objetivo comprar y utilizar nuestros productos, la promesa al producto es la siguiente:

“No serás la misma, serás estilo”

Esta promesa al producto indica a nuestro mercado objetivo, que al usar nuestros productos, se sentirá con estilo, con sobriedad y con elegancia, que no importa la ocasión, cada vez que use uno de nuestros productos,

marcara diferencia y que exactamente como dice la promesa, no será la misma de siempre.

4.6. Producto

Bolsos y Cartetas formales y semiformales para mujeres entre 18 y 49 años elaborados en cuero, dentro de las principales características del producto se encuentra la suavidad, resistencia al agua, diversidad de colores y terminados en mate o brillante, trabajados bajo los conceptos de elegancia, funcionalidad y calidad en el diseño.

En el mercado ecuatoriano no existe una clasificación definida respecto al tipo o clase de carteras de cuero; sin embargo, la producción se la puede clasificar considerando la calidad de los cueros, los materiales utilizados (herrajes, hebillas, adornos, broches y otros), el diseño, el tipo de confección y los acabados.

Los modelos de carteras y bolsos de cuero a exportar tendrán un realce en el cocido además se usarán hebillas y broches, las cuales son procedentes de Europa y Colombia. Los botones le dan una característica propia a cada modelo. La calidad, el terminado, la novedad harán que cada consumidor tenga un modelo de su preferencia. De esta manera se han escogido para la exportación, los siguientes modelos:

Gráfico 16. Modelo 1**Fuente:** KAREM almacenes**Elaboración:** Jorge Chávez**Gráfico 17. Modelo 2****Fuente:** KAREM almacenes**Elaboración:** Jorge Chávez**Gráfico 18. Modelo 3****Fuente:** KAREM almacenes**Elaboración:** Jorge Chávez**Gráfico 19. Modelo 4****Fuente:** KAREM almacenes**Elaboración:** Jorge Chávez

Gráfico 20. Modelo 5

Fuente: KAREM almacenes

Elaboración: Jorge Chávez

Gráfico 21. Modelo 6

Fuente: KAREM almacenes

Elaboración: Jorge Chávez

Gráfico 22. Modelo 7

Fuente: KAREM almacenes

Elaboración: Jorge Chávez

Gráfico 23. Modelo 8

Fuente: KAREM almacenes

Elaboración: Jorge Chávez

4.6.1. Marca

Como se mencionó en párrafos anteriores para el presente proyecto no se va a crear una marca en particular, como la finalidad del proyecto es acopiarse de producto de diferentes productores y exportarlo hacia Nueva York no es factible la creación de una única marca, los productores de los bolsos y carteras de cuero del cantón Cotacachi si incluyen sus marcas en los modelos que serán comprados, lo que si es necesario, es que cada producto cumpla con el etiquetado, basándose en la NTE 1875 y el RTE 157, los cuales indican la manera en que se deben elaborar las etiquetas para que estas sean aceptadas en el exterior y puedan ingresar al mercado de destino cumpliendo lo que indica la norma internacional ISO/IEC 17067, las etiquetas que serán cocidas a los bolsos y carteras de cuero serán de la siguiente manera:



4.6.2. Presentación y empaque del producto

Luego de un minucioso control de calidad de los bolsos y carteras de cuero, estas serán envueltas en un papel de seda blanco o de color, el mismo que viene cortado de acuerdo a la dimensión de la cartera con el fin de darle un toque más sofisticado. El Costo del papel seda oscila entre los 10 y 50 centavos de dólar:

Papel de seda de color: 0,57 centavos cada uno.

Papel de seda blanco: 0,13 centavos cada uno.

El paquete de papel en color blanco tiene un precio de \$15 y en color \$28 tomando en cuenta que cada paquete de papel de seda contiene 500 unidades.

Gráfico 24. Envoltura de las carteras



Fuente: (Wilson's Leather, 2014)

Elaboración: Jorge Chávez

4.6.3. Ventajas competitivas del producto

Las carteras y bolsos de cuero a exportar poseen ciertas ventajas competitivas sobre el producto americano por las cuales los clientes preferirán este producto:

Las carteras y bolsos de cuero son elaborados por artesanos ecuatorianos del sector de Cotacachi, quienes poseen una gran experiencia en el tratamiento y curtido del cuero, por lo cual sus elaborados son de alta calidad. El cuero utilizado en la fabricación de las carteras además de flexibilidad ofrece una alta durabilidad y buena contextura que mejora la apariencia.

Los diseños son exclusivos y funcionales, sus acabados otorgan a las carteras y bolsos de cuero el toque de distinción y realce además de estar a la par de la moda.

Se ofrece garantía del producto de 6 meses al consumidor final.

Existirá un canal de retroalimentación constante mediante un seguimiento post-venta vía telefónica y se utilizarán etiquetas dentro de las carteras y bolsos que permitan a los clientes hacer sugerencias y ser enviadas sin ningún costo a la empresa que le vendió el producto.

El producto es fabricado en cuero genuino y no se utiliza ningún tipo de cuero sintético.

4.6.4. Productos sustitutos y complementarios

En general en el mercado del cuero específicamente carteras y bolsos se pueden encontrar productos sustitutos elaborados en distintos materiales como la fibra natural, aleaciones en metal con fibra natural, cuero sintético, que sin duda con este material los costos son más bajos pero no ofrecen la misma calidad y durabilidad que el cuero genuino ofrece al producto.

Adicionalmente existen en el mercado productos complementarios al de las carteras y bolsos como son las billeteras, maletines, cosmetiqueras, portafolios, chequeras, etc.

El segmento de exportación de carteras y bolsos de cuero con los que Ecuador compite en los Estados Unidos, específicamente se enfoca a los estratos medios de la población a los cuales países como España, Turquía, Brasil y Costa Rica exportan sus productos con similares características al ofrecido por la empresa exportadora ecuatoriana, estos productos son introducidos al mercado americano a través de cadenas de comercialización que permiten llegar al usuario final a un precio aparente entre \$90 y \$130, según datos obtenidos de la Guía Comercial Estados Unidos, 2013, elaborado por el Instituto de Promoción de Exportaciones e Inversiones (PROECUADOR, 2013).

4.7. Precios

Para determinar el precio de las carteras y bolsos de cuero a ser comercializadas en los Estados Unidos, se han considerado como valores

referenciales los precios de las carteras en las principales tiendas al retail de los Estados Unidos que comercializan sus productos al estrato medio de la población. A continuación se detallan los precios promedio de venta de carteras al consumidor tomando en cuenta carteras con similares características y calidad a las carteras que van a ser exportadas, en las siguientes tiendas:

Gráfico. 25. Precios Promedio Mercado Estadounidense



Fuente: Investigación Propia

Elaborado por: Jorge Chávez

En el cuadro anterior se observa que los precios de las carteras oscilan entre \$89,99 y \$168,99, el precio promedio de la cartera en las tres tiendas es de \$137,71; con este precio referencial se puede establecer un precio razonable con el cual se pueda comercializar las carteras en el mercado norteamericano.

En consecuencia para que la empresa exportadora de carteras y bolsos de cuero comercialice el producto ecuatoriano se utilizará la estrategia de fijación de precios orientada a la competencia ya que es la que más se ajusta a las características del producto final, se ha establecido en un valor de **\$95,79** que incluye el costo del producto más los porcentajes de ganancias de los niveles de comercialización que forman parte del proyecto (observar la tabla 16 para el detalle del precio).

4.8. Mix de comunicación

Los mercados internacionales y en especial el mercado estadounidense exige en sus importaciones diferentes condiciones y varios requisitos que requieren ser tomados en consideración a la hora de tomar una decisión de si es o no factible vender las carteras de cuero y si la calidad de las carteras es la requerida en el mercado, por tal razón es importante considerar algunas estrategias que permitan difundir el producto y que éste alcance una aceptación razonable en el mercado internacional.

4.8.1. Relaciones Públicas

Se utilizará para mantener contactos con posibles clientes en los Estados Unidos, se la realizara a través de la participación en Ferias Internacionales.

A continuación se detallan las principales ferias y eventos que se realizan en Estados Unidos a los cuales se asistirá con el fin de dar a conocer el producto, estas son:

Tabla 19. Ferias y Eventos en Estados Unidos

Actividad	Fechas	Sector	Lugar
New York Now International Gift Show	16 al 20 de Agosto	Manufacturero	New York, USA
Magic Project	20 al 23 de Agosto	Textil, confecciones, cuero y calzado	Las Vegas, USA
The Seattle Gift Show	28 al 02 de septiembre	Textil, confecciones, cuero y calzado	Seattle, USA
International Fashion Jewelry and Accesories Fair	3 al 07 de septiembre	Accesorios	Warwick, USA

Fuente:(Proecuador - Instituto de Promoción de Exportaciones e Inversiones, 2013)

Elaboración: Jorge Chávez

4.8.2. Publicidad BTL

Consiste en el empleo de formas no masivas de comunicación para mercadeo, dirigidas a segmentos de mercado específicos. La promoción de productos o servicios se lleva a cabo mediante acciones que se caracterizan por el empleo de altas dosis de creatividad, sorpresa y sentido de la oportunidad. Los medios más utilizados para este tipo de estrategia son:

- ✓ Merchandasing
- ✓ Eventos
- ✓ Mecenazgo
- ✓ Mercadeo directo
- ✓ Redes sociales

Se tomó la decisión de realizar la publicidad en un sitio web de la empresa exportadora donde se podrán visualizar los modelos exportables para que los mayoristas en la ciudad de Nueva York puedan observarlos y conocer sus características, a su vez, para que puedan realizar su orden de pedido, también se desarrollara catálogos con los modelos exportados para que estos sean repartidos entre los distribuidores y puedan dar a conocer los productos a los puntos de venta y clientes finales.

Los precios factibles para la venta de carteras se ajustan a los niveles de comercialización de productos similares existentes en el mercado internacional. Estos son fijados de conformidad a las cantidades y mantenidos hasta completar el volumen acordado.

Los ingresos por ventas internacionales normalmente son garantizados con documentos legales o facturas avaladas por compañías internacionales de seguros.

La capacidad y volumen de ventas se halla en base a la calidad y aceptación de las carteras en los mercados a los cuales se oferten, para lo cual se elaborará un sitio web y se realizaran campañas mailing a los mayoristas para recibir el feedback necesario con lo que se mejorara constantemente las características del producto terminado.

Los trámites de exportación deben ser oportunos y deben cumplir con todas las disposiciones de ley vigentes para el efecto.

4.9. Canales de comercialización

Es el circuito a través del cual los fabricantes ponen a disposición de los consumidores los productos para que los adquieran. Existen 2 tipos de canales de comercialización, Directos o Indirectos, por el tamaño del mercado al cual nuestro producto pretende ingresar se utilizara el canal de comercialización indirecto porque existen intermediarios entre los productores de los bolsos y carteras de cuero y los consumidores finales. Para determinar la cadena de comercialización se han considerado los destinos que tienen las carteras y bolsos de cuero ecuatorianas, así:

- ✓ Mayoristas
- ✓ Distribuidor
- ✓ Punto de Venta

✓ Usuario final

Cada uno de estos canales de comercialización obtiene un margen de ganancia determinado en el siguiente cuadro:

Tabla 20. Canales de Comercialización

MARGEN DE GANANCIA

CANALES DE

COMERCIALIZACION

Punto venta	Distribuidor	Mayorista
50%	40%	30%

Fuente:(Proecuador - Instituto de Promoción de Exportaciones e Inversiones, 2013)

Elaboración: Jorge Chávez

CAPÍTULO V

PLAN ORGANIZACIONAL

5.1. Aspectos legales

El plan legal establece la forma jurídica adecuada de la empresa a formarse de acuerdo con la magnitud y especificaciones del negocio. Este plan deberá ser coherente con la localización del negocio, es decir cumplirá con las leyes y ordenanzas dependiendo del lugar de implantación del negocio. (Hernández, 2007).

El presente proyecto prevé emprender operaciones mercantiles en la ciudad de Quito con el fin de obtener utilidades para sus socios, por esta razón y de acuerdo al Art. 1 de la Ley de Compañías del Ecuador se debe establecer un “contrato de compañía por el cual dos o más personas unen sus capitales o industrias, para emprender en operaciones mercantiles y participar de sus utilidades”.

El tipo de sociedad escogida para la creación de la empresa es el de Sociedad Anónima. Según el Art. 143, Sección VI de la Ley de Compañías el Ecuador:

“La compañía anónima es una sociedad cuyo capital, dividido en acciones negociables, está formado por la aportación de los accionistas que responden únicamente por el monto de sus acciones. Las sociedades o compañías civiles anónimas están sujetas a todas las

reglas de las sociedades o compañías mercantiles anónimas”. Art. 143.

5.1.1. Procedimiento para la conformación de la Sociedad Anónima

Características: El capital está dividido en acciones negociables, y sus accionistas responden únicamente hasta por el monto de su aportación.

Constitución y Nombre: Mediante escritura pública previo mandato de la Superintendencia de Compañías será inscrita en el Registro Mercantil, la denominación contendrá la indicación de “compañía anónima” o “sociedad anónima” o sus siglas correspondientes.

Socios: Mínimo de 2 socios, sin un máximo de socios.

Capital: El capital mínimo es de Ochocientos dólares de los Estados Unidos de América, dicho capital deberá suscribirse íntegramente y pagarse por lo menos el 25% del capital total. Estos aportes podrán realizarse tanto en numerarios como en especies o con los dos al mismo tiempo, en caso que el aporte se lo haga en numerario se procederá a abrir una “Cuenta de Integración de Capital”

Según los artículos 102 y 104 de la Ley de Compañías (2008) los socios responderán solidariamente frente a la compañía y con respecto a terceros por el valor asignado a las especies aportadas.

El capital mínimo debe ser depositado en una institución financiera en el caso de que las aportaciones fueran en dinero para que pueda celebrarse la escritura pública.

Escritura Pública y solicitud de aprobación: Se debe elaborar la minuta de constitución de la compañía, la misma que será suscrita por un abogado y elevada a escritura pública en cualquier notaría de la ciudad.

Son presentadas al Superintendente de Compañías: tres copias certificadas de la escritura de constitución de la compañía junto con una solicitud adjunta de parte del abogado requiriendo la aprobación del contrato constitutivo. (Art. 136 de la Ley de Compañías).

Aprobación y Publicación: Una vez aprobado el contrato constitutivo por la Superintendencia de Compañías, se procede con la publicación de un extracto de la escritura de constitución en los diarios de mayor circulación del domicilio de la compañía por una única vez.

Inscripción en el Registro Mercantil: Es obligatoria la inscripción en el Registro Mercantil para lo cual se debe presentar las 3 escrituras con la respectiva resolución de la Superintendencia de Compañías sentada la razón en la notaría correspondiente, publicación original del extracto de la escritura de constitución, copias de cédula del compareciente y el certificado de inscripción en el registro de la dirección financiera tributaria del municipio.

De igual manera es necesario inscribir los nombramientos del representante legal y administrador de la compañía, para lo cual se debe

presentar el acta de la Junta General de Accionistas en donde se nombran a las autoridades.

Para concluir con el trámite se envía a la Superintendencia de compañías la siguiente información:

- Publicación por la prensa
- Un ejemplar de la Escritura y la Resolución ya marginada e inscrita.
- Copia del formulario 01-A RUC y 01-B RUC que el Servicio de Rentas Internas emite para el efecto.
- Nombramientos de Administradores.
- Copia de la afiliación a la Cámara respectiva.

La Superintendencia de Compañías emite una hoja de datos generales, por medio de la cual el interesado pueda obtener el Registro Único de Contribuyentes (RUC) en el Servicio de Rentas Internas.

Por último la Superintendencia de Compañías autoriza la devolución del capital de la compañía depositado en el Banco.

5.2. Estructura organizacional

Responde a la organización de cargos y responsabilidades que deben cumplir los miembros de una organización; es un sistema de roles que han de desarrollar los miembros de una entidad para trabajar en equipo, de forma óptima y alcanzar las metas propuestas en el plan estratégico y plan de empresa.

5.2.1. Grupo Empresarial

La empresa exportadora de carteras y bolsos de cuero se constituye con el aporte de dos socios como parte de la inversión inicial, la empresa se adapta al tipo de compañía de sociedad anónima, por lo cual se regirá por la legislación y condiciones que rigen a ésta, adicionalmente se determinó el nombre que usará la empresa como: **Chávez Exportadora S.A.**

5.2.2. Direccionamiento Estratégico

Toda organización antes de iniciar sus actividades debe identificar su razón de ser, el propósito por el cual existe, hacia dónde se quiere desplazar la empresa cuando crezca, de qué manera y con qué recursos alcanzará éste propósito y bajo que parámetros se va a regir, para entrar a asignar responsabilidades logrando que todo el equipo de trabajo actúe bajo los mismos lineamientos. La planeación estratégica permite que la organización logre todos sus objetivos y metas, pensando en el bienestar del equipo de trabajo, en el sostenimiento financiero y organizacional.

Para el planteamiento de la misión y visión de la empresa exportadora de carteras y bolsos de cuero, se realizó una reunión entre los socios de la empresa y se utilizó la herramienta de lluvia de ideas para el diseño de las mismas.

5.2.2.1. Misión

“Comercializar en el mercado internacional carteras y bolsos de cuero de genuina calidad contribuyendo al desarrollo de la industria manufacturera ecuatoriana a través de la exportación de estos productos que permitan dar a conocer el tipo de producto que ofrece el país a precios competitivos, que satisfagan las necesidades de nuestros clientes con ética, puntualidad y respaldo”

5.2.2.2. Visión

“Convertirnos en la mejor opción del mercado internacional, ofreciendo a nuestros clientes: oportunidad, facilidades y stock en la compra de carteras y bolsos de cuero, brindando calidad y originalidad en cada uno de los productos entregados”

5.2.2.3. Objetivos

Los objetivos sirven para identificar y formular los resultados que una organización espera lograr en el largo plazo, para hacer realidad la misión.

Estos resultados deben reflejar lo que los directivos responsables de la organización desean conseguir y alcanzar al final de cada período, enfocándose en áreas tales como la utilidad, crecimiento y diversificación.

Los objetivos constituyen lo que la organización aspira alcanzar en el futuro, es la expresión de ¿a dónde quiere llegar la empresa?, y ¿cómo va a competir?; estos objetivos pueden ser inalcanzables dentro del período de planeación, pero deberán hacerse accesibles dentro del mismo.

5.2.2.4. Objetivos Generales

- * Ser una empresa líder de la ciudad de Quito posicionada como una de las mejores empresas comercializadoras y exportadoras de carteras y bolsos de cuero de alta calidad, proporcionando a sus compradores satisfacción en cada de sus adquisiciones, guiándole hacia el camino de la fidelidad.

5.2.2.5. Operacionales

- * Alcanzar prestigio internacional mediante la satisfacción de las más altas exigencias del mercado meta satisfaciendo las necesidades de los clientes y la logística utilizada para esta operación.
- * Contar con talento humano idóneo, altamente competitivo en el área de comercio exterior que cumpla con las expectativas de la empresa

exportadora y ofrezca valor agregado en los procesos de exportación de las carteras y bolsos de cueros hacia el exterior.

- * Manejar una cartera de clientes en el exterior que posibilite comercializar las carteras y bolsos de cuero de una manera ágil y eficiente de manera que permita hacer un seguimiento y conocer sus requerimientos.
- * Realizar alianzas estratégicas con las empresas relacionadas al sector, mismas que servirán para incrementar la cartera de clientes lo que beneficiará al incremento de los ingresos económicos para la empresa.

5.2.3. Organigrama

“Toda empresa debe seleccionar la forma de organización que requiere, con base en sus necesidades funcionales y presupuestales” (Hernández, 2007, pág. 86).

De acuerdo a (Hernández, 2007) el organigrama es un mecanismo de representación de toda la estructura organizacional de una empresa designando la acción de cada elemento.

El Organigrama de la empresa exportadora de carteras y bolsos de cuero, sigue una estructura vertical, según se muestra en el siguiente gráfico:

Gráfico N° 26 Organigrama Empresarial Estructural

Fuente: Investigación aplicada

Elaborado por: Jorge Chávez

Junta General de Socios

La Junta General de Socios es el órgano supremo de la empresa exportadora de carteras y bolsos de cuero y está conformada por los socios aportantes, tiene existencia legal por medio del acta constitutiva en la que se confiere autoridad para ejercer las funciones de acuerdo a los estatutos. La

responsabilidad y decisiones de cada socio responden al número de sus aportaciones.

Área Administrativa

El área administrativa está formado por el Gerente General y Asistente de Gerencia, ésta área será el responsable de la gestión de la empresa así como la gestión del talento humano.

Área de Exportaciones

El área de exportaciones está conformada por 1 asesor de comercio exterior quien se encargará de todo el proceso de exportación de los productos que comercializa la empresa.

Área Financiera Contable

Esta área lo conforma el Contador quien será el responsable de la parte financiera y contable de la empresa, es el encargado de mantener actualizados los registros contables de la empresa.

5.3. Estructura operacional

5.3.1. Requerimiento de Recursos Humanos

Tabla 21. Recursos Humanos

Empresa Exportadora de Carteras y Bolsos de Cuero

Gerente General	(1)
Asistente de Gerencia	(1)
Contador	(1)
Asesor Comercio Exterior	(1)
Total Recurso Humano:	(4)

Fuente: Investigación Aplicada

Elaborado: Jorge Chávez

5.3.2. Identificación de procesos

Los principales procesos que se ejecutarán en la empresa exportadora de carteras y bolsos de cuero son los siguientes:

- ❖ Proceso: Comercialización y Compras
- ❖ Proceso: Exportaciones
- ❖ Proceso: Financiero
 - ❖ Subproceso: Pagos
- ❖ Proceso: Selección de personal

5.3.2.1. Manual de funciones

Un manual de funciones o manual de organización comprende las funciones o responsabilidades de cada cargo. El análisis de cargos suministra el perfil que debería tener el empleado, las características generales, las funciones específicas, los requisitos mínimos exigidos, conocimientos, habilidades, los recursos que maneja, su superior inmediato y los subordinados a su cargo, proporcionando al nuevo funcionario la orientación adecuada para que logre integrarse fácilmente a la Institución.

El proceso de análisis de cargos comprende dos fases principales: La primera relacionada con la descripción de funciones y la segunda a la especificación del cargo: habilidades, conocimientos, responsabilidades y condiciones de trabajo.

Para la realización del Manual de Funciones se consideró los cargos formulados en el organigrama y que la empresa exportadora de carteras y bolsos de cuero debe utilizar para un adecuado funcionamiento.

Chávez Exportadora S.A.

Manual de Funciones

Descripción del Cargo

Nombre del Cargo:	Gerente General	Área:	Gerencia General
-------------------	-----------------	-------	---------------------

Misión del Cargo:

Administrar la gestión de la empresa. Proponer y controlar el cumplimiento de los objetivos, procedimientos, métodos y estrategias en el campo administrativo, comercial, financiero, enmarcados dentro de la misión, visión y objetivos de la empresa.

Mapa del Área:

Junta General Socios

Gerente General

REPORTA A: Junta General de Socios

FUNCIONES ESENCIALES:

- Representar legal, judicial y extrajudicialmente a la empresa.
- Cumplir y hacer cumplir las disposiciones de la Junta General de Socios.
- Ejercer la calidad de máxima autoridad en la empresa.

- Responder por la marcha administrativa, operativa y financiera de la empresa e informar, al menos trimestralmente, a la Junta General de Socios de los resultados.
- Aprobar las adquisiciones que el área de compras proponga.
- Contratar, nombrar, sancionar, aceptar renunciaciones y dar por terminado contrato de trabajadores de acuerdo a las políticas fijadas en la empresa.
- Diseñar y administrar la política salarial de la empresa, en base a la disponibilidad financiera
- Mantener los controles y procedimientos adecuados para asegurar el control interno.
- Velar por el buen manejo y administración de la empresa.

ATRIBUCIONES Y RESPONSABILIDADES:

- Actuar como la máxima autoridad de la empresa.
- Actuar con máxima confidencialidad sobre la información y datos que maneja.
- Presidir las reuniones de información y planificación de actividades de la empresa.

RESTRICCIONES:

- Realizar actos que no están dentro de su ámbito de gestión sin autorización de la Junta General de Socios.
- Realizar vinculaciones, ascensos y más acciones de personal en base a los intereses personales.
- No mantener la confidencialidad en la información.

RELACIONES INTERNAS:

- Con todas las áreas de la empresa
- Junta General de Socios

RELACIONES EXTERNAS:

- Clientes Externos
- Con los representantes de los organismos de control
- Con Instituciones financieras públicas y privadas
- Proveedores externos

PERFIL POR COMPETENCIAS**COMPETENCIAS TÉCNICAS**

NIVEL Y CAMPO ACADÉMICO: Título Superior Profesional y menciones adicionales como Especialidades, Maestrías, Doctorados en Administración de Empresas, Contabilidad y Auditoría, Banca y Finanzas, o carreras afines.

EXPERIENCIA LABORAL: Más de 3 años en empresas y posiciones similares del sector comercial.

CONOCIMIENTOS INDISPENSABLES:

- Administración
- Presupuesto y Finanzas
- Desarrollo Organizacional
- Microsoft Office
- Planificación operativa y estratégica.

COMPETENCIAS GENERALES:

- Compromiso
- Solidaridad
- Transparencia y Honradez
- Equidad
- Sencillez
- Gratuidad

COMPETENCIAS ESPECÍFICAS:

- Perseverancia en la consecución de resultados
- Justicia
- Visión y estrategia
- Liderazgo natural y funcional Ejecutivo
- Toma de decisiones
- Trabajo en equipo

OTRAS COMPETENCIAS:

- Razonamiento analítico y deductivo
- Reconocimiento de problemas

Chávez Exportadora S.A.

Manual de Funciones

Descripción del Cargo

Nombre del Cargo: Asistente de Gerencia Área: Gerencia
General

Misión del Cargo:

Ejecuta actividades de apoyo y soporte para la Gerencia General.

Mapa del Área:

Gerente General →

Asistente

Gerencia

REPORTA A: Gerente General

FUNCIONES ESENCIALES:

- Manejar correspondencia, recibir y tramitar la correspondencia de y hacia la gerencia, elaborar cartas y oficios, archivar y custodiar la misma.
- Manejar diariamente la agenda del Gerente General y coordinar citas y reuniones.

- Coordinar el cumplimiento de los requerimientos de los Organismos de Control y Aliados estratégicos.
- Brindar soporte a la Gerencia General en el seguimiento y control de trabajo con las demás áreas.
- Proponer la creación, mejora o eliminación de procesos dentro de su área de gestión.
- Realizar todas las actividades pertinentes delegadas por su Jefe inmediato.

RESTRICCIONES:

Asumir poderes y funciones que no le corresponden

RELACIONES INTERNAS:

- Con todas las áreas de la empresa

EXTERNAS:

- Con los representantes de los organismos de control previo conocimiento de la Gerencia General,
- Con otros organismos, en virtud de cumplir las disposiciones emitidas por su Jefe Inmediato.

PERFIL POR COMPETENCIAS**COMPETENCIAS TÉCNICAS**

NIVEL Y CAMPO ACADÉMICO: Técnico o Tecnólogo en Secretariado Ejecutivo en español y/o Secretariado Ejecutivo Bilingüe o carreras afines.

EXPERIENCIA LABORAL: Mas de 2 años como Asistente de Gerencia.

CONOCIMIENTOS INDISPENSABLES:

- Microsoft Office
- Documentación y ortografía

COMPETENCIAS GENERALES:

- Compromiso
- Solidaridad
- Transparencia y Honradez

COMPETENCIAS ESPECÍFICAS

- Prudencia
- Productividad
- Responsabilidad
- Trabajo en equipo.

OTRAS COMPETENCIAS:

- Reconocimiento de problemas
- Comprensión oral y escrita

Chávez Exportadora S.A.

Manual de Funciones

Descripción del Cargo

Nombre del Cargo: Contador / a Área: Financiera
Contable

Misión del Cargo:

Planificar, organizar, ejecutar y controlar el sistema de Contabilidad de la Empresa a fin de garantizar el registro correcto y oportuno de las operaciones económicas de conformidad con los principios de contabilidad de general aceptación vigentes y las de ética profesional, así como dar cumplimiento con las disposiciones emitidas por los Organismos de Control

Mapa del Área:

Gerente General

Contador General

REPORTA A: Gerente General

FUNCIONES ESENCIALES

Supervisar el registro adecuado de información contable según normas y procedimientos establecidos por los entes de control.

- Estructurar, organizar y coordinar los sistemas de contabilización de la empresa.
- Aplicar, controlar la administración de los impuestos.
- Controlar que se cumpla la normativa contable en todas las operaciones
- Legalizar y controlar las conciliaciones bancarias.
- Revisar, consolidar y reportar los Balances diarios, mensuales y anuales, con sus respectivos anexos y notas.
- Proponer la creación, mejora o eliminación de procesos dentro del área contable.
- Asesorar a la Administración en el desarrollo de controles internos.
- Realizar otras funciones afines a su puesto de trabajo.

ATRIBUCIONES Y RESPONSABILIDADES:

- Suscribir conjuntamente con el Gerente General de la Institución los estados financieros.
- Actuar con máxima confidencialidad sobre la información y datos que maneja.
- Participar en reuniones de información y planificación de actividades de la empresa.

RESTRICCIONES:

- Intervenir en áreas que no son de su competencia.
- Emitir disposiciones y cambios de políticas sin autorización previa de la Gerencia General.
- No mantener la confidencialidad en la información.

- Entregar información sin verificación y sustento.

PERFIL POR COMPETENCIAS

COMPETENCIAS TÉCNICAS

NIVEL Y CAMPO ACADÉMICO: Título Profesional en Contabilidad y Auditoría (A nivel de C.P.A)

EXPERIENCIA LABORAL: Mas de 3 años en posiciones similares en empresas comerciales de preferencia.

CONOCIMIENTOS INDISPENSABLES:

- Conocimientos avanzados de Contabilidad y Comercio Exterior
- Conocimientos avanzados de Política Tributaria Fiscal actualizada.
- Conocimiento de Normativa de los entes de Control
- Microsoft Office

COMPETENCIAS GENERALES

- Compromiso
- Solidaridad
- Transparencia y Honradez
- Equidad
- Sencillez
- Gratuidad

COMPETENCIAS ESPECÍFICAS:

- Perseverancia en la consecución de objetivos

- Iniciativa
- Conciencia Organizacional
- Credibilidad Técnica
- Tolerancia al Trabajo bajo presión
- Toma de decisiones

OTRAS COMPETENCIAS

- Ordenar información.
- Razonamiento inductivo y deductivo.
- Expresión escrita

Chávez Exportadora S.A.

Manual de Funciones

Descripción del Cargo

Nombre del Cargo:	Asesor	Comercio	Área
	Exterior		Exportaciones

Misión del Cargo:

Coordinar y atender todas las actividades relacionadas con los trámites de logística, transporte y exportación de los productos de la empresa, con el fin de cumplir con los tiempos de entrega a los clientes en el exterior, de modo que se mantengan los ingresos y se genere una mayor rentabilidad para la organización.

Mapa del Área:

Gerente General

Área Exportaciones

Asesor Comercio

Exterior

REPORTA A: Gerente General

FUNCIONES ESENCIALES

- Coordinar y gestionar los procesos logísticos de los productos de la empresa desde el proveedor hasta la empresa y luego al puerto de embarque para su exportación.
- Identificar oportunidades de negociación y gestión del mercado
- Mantener contacto con bancos, aseguradoras, aduanas, couriers, transportistas, agentes de aduana, etc.
- Verificar que se cumplan los tiempos acordados para el proceso de exportación y entrega del producto al clientes en el exterior
- Elaborar toda la documentación pertinente al proceso de exportación.
- Controlar toda la cadena de distribución física de los productos hasta la entrega al cliente.

PERFIL DE COMPETENCIAS

COMPETENCIAS TÉCNICAS

NIVEL Y CAMPO ACADEMICA: Ingenieros en Comercio Exterior

EXPERIENCIA LABORAL: Mínimo dos años de experiencia en posiciones similares.

CONOCIMIENTOS INDISPENSABLES:

- Conocimientos de procesos de exportación
- Trámites aduaneros
- Microsoft Office
- Capacitación básica en comercio exterior y servicio al cliente

COMPETENCIAS GENERALES

- Iniciativa y creatividad
- Habilidad para trabajar en equipo
- Habilidad de atención al cliente
- Emprendedor
- Sencillez
- Proactividad
- Habilidad para comunicarse en forma escrita y verbal
- Trabajo bajo presión
- Honestidad

OTRAS COMPETENCIAS:

- Capacidad de análisis

- Organización de Información
- Reconocimiento de problemas

5.4. Flujograma de operaciones

Para Oakland J. Y Porter L. (2007 p. 101) Es un proceso en cuadros utilizando símbolos, rectángulos para pasos de operación, diamantes para decisión, paralelogramos para información y círculos / óvalos para los puntos de inicio / fin, líneas con puntas de flechas conectan los símbolos para mostrar el flujo. El mismo que ayuda mejora el conocimiento del proceso y al equipo además es útil como herramienta de solución de problemas y de mejoramiento en el proceso.

5.4.1. Simbología

Figura 2. Simbología

Nombre	Símbolo	Definición
Operación		Los insumos experimentan un cambio o transformación por medios físicos, mecánicos, químicos o alguna combinación de ellos.
Transporte		Acción de movilizar los elementos de las etapas del proceso, los productos en proceso o productos terminados
Demora		Cuando existe “cuello de botella” hay que esperar turno o se está realizando alguna actividad que detiene el flujo operativo
Almacenamiento		De materias primas, materiales, productos en proceso o productos terminados.
Inspección		Es una acción de controlar una operación o verificar la calidad del producto
Decisión		Indica cursos de acción alternos como resultado de una decisión.

Elaborado por: Jorge Chávez

5.4.2. Proceso de Adquisiciones

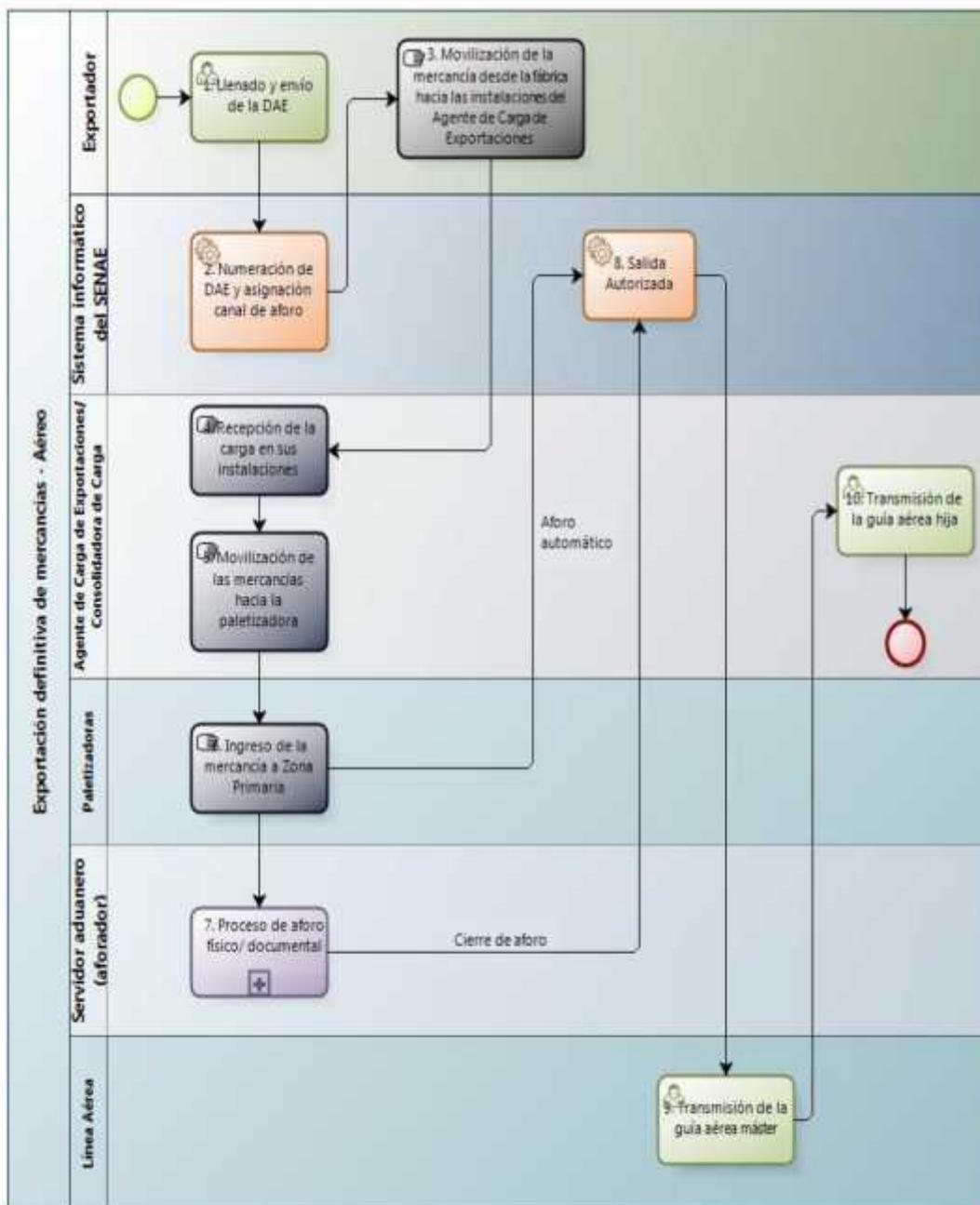
Gráfico 27. Proceso de Adquisiciones



Fuente: Investigación Propia

Elaborado por: Jorge Chávez

Gráfico 28 .Diagrama del Proceso de Exportaciones



Fuente: Investigación Propia

Elaborado por: Jorge Chávez

CAPÍTULO VI

6. ESTUDIO FINANCIERO

6.1. Presupuesto de inversión

El presupuesto de inversión determina la cantidad de recursos financieros que se deben utilizar para la puesta en marcha del proyecto y es la fuente de información para que los accionistas puedan determinar la cantidad de recursos financieros necesarios para iniciar el proyecto.

6.1.1. Activos fijos

Las inversiones en activos fijos comprenden todas aquellas inversiones que se realizan en bienes tangibles necesarios para la actividad del negocio o que sirven de apoyo en la operación del mismo. Para el caso del proyecto constituyen activos fijos los equipos de oficina, muebles y enseres y vehículos necesarios para la operatividad del emprendimiento. De acuerdo al siguiente detalle:

Tabla 22. Activos Fijos

ACTIVOS FIJOS			
DETALLE	CANTIDAD	VALOR UNITARIO	VALOR TOTAL
EQUIPAMIENTO OFICINA			
Computadores	5	\$ 600	\$ 3.000
Central Telefónica + Teléfonos	1	\$ 2.500	\$ 2.500
Impresoras	2	\$ 350	\$ 700
TOTAL EQUIPOS DE OFICINA			\$ 6.200
MUEBLES Y ENSERES			
Estaciones de Trabajo	5	\$ 350	\$ 1.750
Sillas	5	\$ 120	\$ 600
Mobiliario complementario	5	\$ 250	\$ 1.250
Otros Activos	5	\$ 70	\$ 350
TOTAL MUEBLES Y ENSERES			\$ 3.950
VEHICULOS			
Camión / Camioneta	1	\$ 25.000	\$ 25.000
TOTAL VEHICULOS			\$ 25.000
TOTAL ACTIVOS FIJOS			\$ 35.150

Fuente: Investigación aplicada

Elaboración: Jorge Chávez

6.1.2. Capital de trabajo

El capital de trabajo considera aquellos recursos que requiere el proyecto para atender las operaciones de comercialización de los productos de la empresa en su etapa inicial, es por eso, que contempla el monto de dinero que se precisa para comenzar el ciclo productivo del proyecto. El capital de

trabajo mide el nivel de solvencia del proyecto y determina la liquidez inicial para garantizar un arranque estable en los recursos financieros.

Es necesario contar con un valor de dinero en la cuenta bancos para solventar los gastos de administración y ventas en los primeros meses de funcionamiento de la empresa. Además se debe tomar en cuenta la compra de mercadería necesaria para el inventario inicial estimado, conservando un equilibrio entre liquidez e inventario.

El capital de trabajo inicial del proyecto es \$ 43.096, conforme avance el ciclo de vida del proyecto éste capital se incrementará de acuerdo al aumento del nivel de ventas e inventario. Se tiene en consideración un tiempo de tres meses de desfase, hasta que el proyecto tenga la aceptación en los potenciales clientes, con la aplicación de las herramientas de publicidad y promoción combinado con el trabajo de la fuerza de ventas, surtan el efecto planificado, para de esta forma cumplir con las expectativas de ingreso del proyecto.

Tabla 23. Capital de Trabajo

Capital de Trabajo	
Costo Venta	\$ 10.055
Gastos de Personal	\$ 2.800
Gastos de Administración	\$ 1.510
Total Egresos	\$ 14.365
Numero meses desfase	3
Capital de trabajo	\$ 43.096

Fuente: Investigación aplicada

Elaboración: Jorge Chávez

6.2. Presupuesto de operación

6.2.1. Presupuesto de ingresos

La validez de los resultados de la proyección está íntimamente relacionada con la calidad de los datos de entrada que sirvieron de base para el pronóstico. Las fuentes de información de uso más frecuente son las series históricas oficiales de organismos públicos y privados, las opiniones de expertos y el resultado de encuestas especiales. (Sapag, 2008)

La proyección de ingresos del proyecto fue realizada en base a los datos obtenidos del estudio de mercado e inicia con la proyección de la demanda insatisfecha, de acuerdo al siguiente cuadro:

Tabla 24. Proyección de Ingresos

AÑOS	DEMANDA INSATISFECHA NUEVA YORK	% MERCADO OBJETIVO	VENTAS DEL PROYECTO A PRECIOS CLIENTE FINAL
2014	\$ 53.547.107	1,20%	\$ 642.565
2015	\$ 56.340.931	1,24%	\$ 696.374
2016	\$ 59.873.473	1,27%	\$ 762.237
2017	\$ 64.170.658	1,31%	\$ 841.452
2018	\$ 69.259.306	1,35%	\$ 935.424

Fuente: Investigación aplicada

Elaboración: Jorge Chávez

El porcentaje que el proyecto busca captar del mercado objetivo en base a las estrategias comerciales y financieras, en el primer año (2014) es 1,20% hasta incrementarse hasta 1,35% para el quinto año (2018) de la proyección.

De esta manera se obtiene el valor de la venta del proyecto a precio del cliente final que se encuentra ubicado en la ciudad de Nueva York.

La proyección de ingresos en base a unidades de carteras venidas y el mercado objetivo es el siguiente:

Tabla 25. Proyección de Ingresos en unidades de carteras vendidas

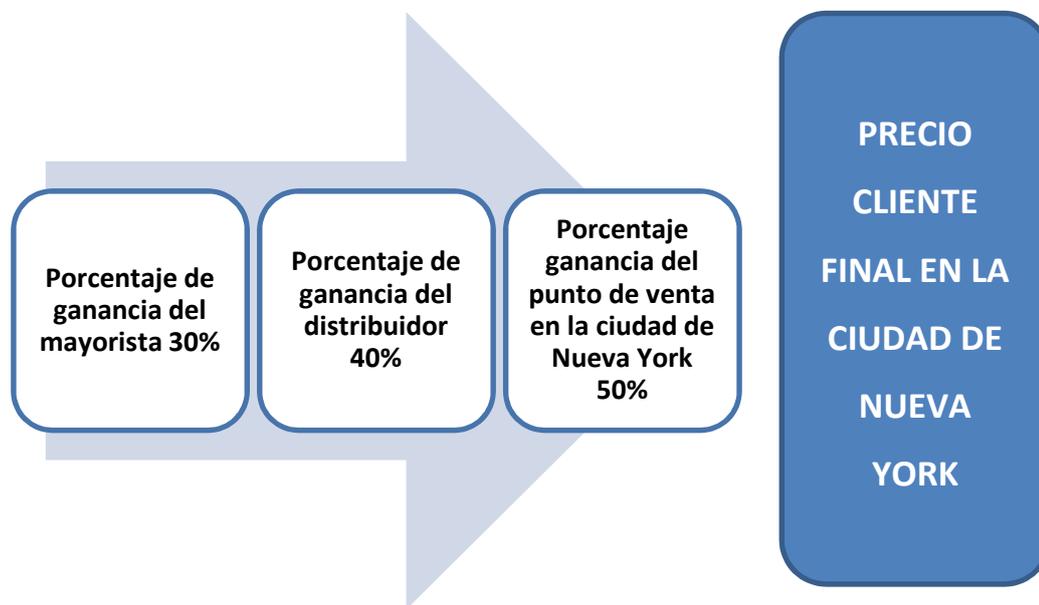
AÑOS	DEMANDA INSATISFECHA NUEVA YORK	PRECIO PROMEDIO CARTERA EN NUEVA YORK	DEMANDA INSATISFECHA NUEVA YORK EN CANTIDADES	% MERCADO OBJETIVO	UNIDADES DE CARTERAS POR VENDER PROYECTO
2014	\$ 53.547.107	\$ 96	559.005	1,20%	6.708
2015	\$ 56.340.931	\$ 99	571.040	1,24%	7.058
2016	\$ 59.873.473	\$ 102	589.169	1,27%	7.501
2017	\$ 64.170.658	\$ 105	613.062	1,31%	8.039
2018	\$ 69.259.306	\$ 108	642.405	1,35%	8.676

Fuente: Investigación aplicada

Elaboración: Jorge Chávez

En éste nivel de la proyección de ingresos, se debe considerar que el valor de ventas calculado anteriormente corresponde a precios finales al usuario en el mercado de Nueva York, por lo que, el proyecto debe tomar en cuenta la cadena de comercialización el proceso de exportación que está constituido de la siguiente manera de acuerdo a la investigación Mancilla Pinzón (2010):

Gráfico 29 .Proceso de comercialización y porcentaje de ganancia del mercado exportador de bolsos y carteras de cuero hacia la ciudad de Nueva York



Fuente: Mancilla Pinzón (Estudio de factibilidad de exportación de bolsos de cuero hacia los Estados Unidos, 2010)

Elaboración: Jorge Chávez

De esta manera se determina los montos de venta del exportador de bolsos y carteras de cuero:

Tabla 26. Montos de venta de carteras y bolsos de cueros

AÑOS	margen ganancia distribuidor	ventas mayorista	margen ganancia mayorista	ventas exportador
2014	40%	\$ 305.983	30%	\$ 235.372
2015	40%	\$ 331.607	30%	\$ 255.082
2016	40%	\$ 362.970	30%	\$ 279.208
2017	40%	\$ 400.691	30%	\$ 308.224
2018	40%	\$ 445.440	30%	\$ 342.646

ventas usuario final	margen ganancia punto venta	ventas distribuidor
\$ 642.565	50%	\$ 428.377
\$ 696.374	50%	\$ 464.249
\$ 762.237	50%	\$ 508.158
\$ 841.452	50%	\$ 560.968
\$ 935.424	50%	\$ 623.616

Fuente: Investigación aplicada

Elaboración: Jorge Chávez

Estos montos de venta a precios unitarios son los siguientes:

Tabla 27. Precios Unitarios

AÑOS	margen ganancia distribuidor	ventas mayorista	margen ganancia mayorista	ventas exportador
2014	40%	\$ 45,61	30%	\$ 35,09
2015	40%	\$ 46,98	30%	\$ 36,14
2016	40%	\$ 48,39	30%	\$ 37,22
2017	40%	\$ 49,84	30%	\$ 38,34
2018	40%	\$ 51,34	30%	\$ 39,49

ventas usuario final	margen ganancia punto venta	ventas distribuidor
\$ 95,79	50%	\$ 63,86
\$ 98,66	50%	\$ 65,78
\$ 101,62	50%	\$ 67,75
\$ 104,67	50%	\$ 69,78
\$ 107,81	50%	\$ 71,87

Fuente: Investigación aplicada

Elaboración: Jorge Chávez

Resumiendo lo presentado anteriormente, el monto y número de unidades vendidas por el proyecto de exportación en el periodo 2014 – 2018 es el siguiente:

Tabla 28. Monto y número de unidades vendidas

	2014	2015	2016	2017	2018
ventas exportador	\$ 235.372	\$ 255.082	\$ 279.208	\$ 308.224	\$ 342.646
precio unitario	\$ 35,09	\$ 36,14	\$ 37,22	\$ 38,34	\$ 39,49
numero unidades vendidas	6.708	7.058	7.501	8.039	8.676

Fuente: Investigación aplicada

Elaboración: Jorge Chávez

6.2.2. Presupuesto de egresos

6.2.2.1. Costo de Venta

Los costos de venta son aquellos costos que dependen del nivel de producción o actividad comercial de una empresa. (Weston, 2010).

En el caso del proyecto los costos de venta corresponden a dos rubros, estos son el costo de adquisición de las carteras y bolsos de cuero y el costo asociado al proceso de exportación.

El proceso de adquisición del producto de exportación se realizará en las provincias de Tungurahua e Imbabura, conforme a los análisis mencionados en capítulos anteriores; el precio debe ser negociado en base al volumen de ventas y la calidad del producto.

El detalle del costo de exportación debe ser en conformidad con la normativa vigente en el país, la cual, mantiene los siguientes valores:

Tabla 29. Detalle Costos Exportación

DETALLE COSTOS EXPORTACIÓN			
ítem	valor por envío	número envíos anuales	valor total
Mercado	\$ 47,50	4	\$ 190,00
Factura comercial	\$ 1,50	4	\$ 6,00
Lista empaque	\$ 1,25	4	\$ 5,00
Certificado origen	\$ 5,00	4	\$ 20,00
Unitarización	\$ 9,00	4	\$ 36,00
Almacenaje	\$ 6,00	4	\$ 24,00
Declaración aduanera	\$ 15,00	4	\$ 60,00
Inspección anti narcóticos	\$ 25,00	4	\$ 100,00
Documentos transporte	\$ 32,50	4	\$ 130,00
Manipulación embarque aeropuerto	\$ 60,00	4	\$ 240,00
Estiba del contenedor	\$ 37,50	4	\$ 150,00
Carta de crédito exportación	\$ 250,00	4	\$ 1.000,00
Cobranzas enviadas al exterior	\$ 40,00	4	\$ 160,00
Embalaje de la mercadería	\$ 550,00	4	\$ 2.200,00
Agentes aduana	\$ 100,00	4	\$ 400,00
Tránsito internacional	\$ 750,00	4	\$ 3.000,00
Seguro	\$ 276,50	4	\$ 1.106,00
Total	\$ 1.656,75		\$ 8.827,00

Fuente: Investigación aplicada

Elaboración: Jorge Chávez

El resumen del costo de ventas de los productos para exportación es:

Tabla 30. Costo de Ventas

	2014	2015	2016
costo carteras y bolsos	\$ 17,00	\$ 17,85	\$ 18,74
costos unitario exportación	\$ 0,988	\$ 0,986	\$ 0,974
total costo venta unitario	\$ 17,99	\$ 18,84	\$ 19,72
TOTAL COSTO VENTA	\$ 120.664	\$ 132.945	\$ 147.886

	2017	2018
	\$ 19,68	\$ 20,66
	\$ 0,954	\$ 0,928
	\$ 20,63	\$ 21,59
	\$ 165.874	\$ 187.341

Fuente: Investigación aplicada

Elaboración: Jorge Chávez

6.2.2.2. Gastos de personal

Son los gastos vinculados a las personas necesarias para garantizar la óptima operación del proyecto, incluyen: el salario básico unificado que es el valor monetario que reciben los colaboradores, décimo tercer y cuarto sueldo en los meses de septiembre y diciembre, fondos de reserva a partir del segundo año, vacaciones y aporte patronal al Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (IESS). Estos rubros se detallan a continuación con incrementos anuales del 5%, de acuerdo al promedio de incremento de los últimos cinco años, la proyección se realiza hasta el año 2018.

La nómina mensual en base al salario mensual es la siguiente:

Tabla 31. Gastos de personal

Cargo	N °	Sueldo
Gerente General	1	\$ 1.200,00
Asistente Gerencia	1	\$ 400,00
Contador	1	\$ 600,00
Asesor Comercio Exterior	1	\$ 600,00
TOTAL	4	\$ 2.800,00

Fuente: Investigación aplicada

Elaboración: Jorge Chávez

Y la proyección de los gastos de personal hasta el año 2018 de la remuneración mensual unificada es:

Tabla 32. Cuadro Resumen Gastos de Personal

CARGO	2014	2015	2016	2017	2018
Gerente General	\$ 18.290	\$ 20.447	\$ 21.452	\$ 22.508	\$ 23.616
Asistente Gerencia	\$ 6.323	\$ 7.042	\$ 14.415	\$ 15.119	\$ 15.858
Contador	\$ 9.315	\$ 10.394	\$ 10.896	\$ 11.424	\$ 11.978
Asesor Comercio Exterior	\$ 9.316	\$ 10.394	\$ 10.896	\$ 11.424	\$ 11.978
TOTAL	\$ 43.243	\$ 48.277	\$ 57.660	\$ 60.475	\$ 63.431

Fuente: Investigación aplicada

Elaboración: Jorge Chávez

6.2.2.3. Gastos de administración

Los gastos de administración son aquellos gastos que no son sensibles a pequeños cambios en los niveles de producción o actividad comercial.

(Weston, 2010). Los gastos de administración están compuestos por los servicios básicos, suministros de oficina, suministros de limpieza, publicidad y arriendo. Para el cálculo de los gastos se ha considerado un incremento anual del 5% de acuerdo a la inflación proyectada.

Tabla 33. Gastos de administración

GASTOS DE ADMINISTRACIÓN			
DETALLE	GASTO	VALOR MENSUAL	VALOR ANUAL
AGUA	MENSUAL	\$ 25,00	\$ 300,00
LUZ	MENSUAL	\$ 50,00	\$ 600,00
TÉLEFONO	MENSUAL	\$ 120,00	\$ 1.440,00
INTERNET	MENSUAL	\$ 35,00	\$ 420,00
ÚTILES DE OFICINA	MENSUAL	\$ 50,00	\$ 600,00
PUBLICIDAD	MENSUAL	\$ 600,00	\$ 7.200,00
UTILES DE LIMPIEZA	MENSUAL	\$ 50,00	\$ 600,00
INSUMOS GENERALES	MENSUAL	\$ 80,00	\$ 960,00
ARRIENDO	MENSUAL	\$ 500,00	\$ 6.000,00
TOTAL		\$ 1.510	\$ 18.120

Fuente: Investigación aplicada

Elaboración: Jorge Chávez

6.2.2.4. Gastos pre operativos

Los gastos pre operativos son todas aquellos que se realizan para la puesta en marcha del proyecto. (Sapag, 2008).

Los principales ítems que configuran la inversión en gastos pre operativos son los gastos de organización, las patentes y licencias, los gastos de puesta en marcha, la capacitación y los imprevistos”. (Whelsch, 2005)

Para el inicio del proyecto se ha tomado en cuenta los gastos de legales de constitución, donde se encuentra los trámites de ley y afiliaciones respectivas, además se detalla los gastos de publicidad inicial para la debida promoción de la empresa y de sus productos. En la siguiente tabla se detalla los gastos pre operativo:

Tabla 34. Gastos pre operativos

GASTOS PRE OPERATIVOS			
DETALLE	CANTIDAD	VALOR UNITARIO	VALOR TOTAL
GASTOS DE CONSTITUCIÓN			
Trámite legal constitución empresa	\$ 1	\$ 1.500	\$ 1.500
Inscripción Registro Mercantil	\$ 1	\$ 100	\$ 100
Permisos Operación	\$ 1	\$ 30	\$ 30
Escritura Publica	\$ 1	\$ 150	\$ 150
Publicación Extracto	\$ 1	\$ 200	\$ 200
Tramites Notaria	\$ 1	\$ 100	\$ 100
Afiliación Cámara Comercio	\$ 1	\$ 130	\$ 130
Patente Municipal	\$ 1	\$ 150	\$ 150
TOTAL GASTOS DE CONSTITUCIÓN			\$ 2.360
GASTOS DE PROMOCIÓN			
Visitas previas a ferias comercialización	\$ 1	\$ 15.000	\$ 15.000
Publicidad y promoción	\$ 1	\$ 2.500	\$ 2.500
TOTAL GASTOS DE PROMOCIÓN			\$ 17.500
GASTOS DE INSTALACIÓN			
Mantenimiento y adecuación	\$ 1	\$ 3.000	\$ 3.000
TOTAL GASTOS DE INSTALACIÓN			\$ 3.000
TOTAL GASTOS PREOPERATIVOS			\$ 22.860

Fuente: Investigación aplicada

Elaboración: Jorge Chávez

6.3. Estructura de financiamiento

La inversión inicial que se requiere para el arranque del proyecto en base a la inversión realizada tanto en activos fijos como en capital de trabajo

requerido es de \$ 78.246,01, valor que será cubierto por fondos propios de los accionistas y por financiamiento con un préstamo solicitado a una institución financiera.

Para definir a qué institución financiera se solicitará el préstamo, vamos a realizar un análisis de entidades financieras nacionales e internacionales para determinar la opción que nos brinde un mejor financiamiento para el presente proyecto.

BANCO INTERAMERICANO DE DESARROLLO

Fundado en 1959, el BID es la mayor fuente de financiamiento para el desarrollo de América Latina y el Caribe, este banco otorga préstamos a mediano y largo plazo así como garantías parciales de crédito para apoyar modelos de negocios y soluciones basadas en el mercado, que beneficien a poblaciones de bajos ingresos. Algunos sectores prioritarios para el financiamiento son: vivienda, educación, telecomunicaciones, alimentación y salud. Los plazos normalmente van desde los 8 años hasta los 15 años y el BID puede financiar hasta el 50% del proyecto, el valor del financiamiento oscila entre los USD \$3 millones y los USD \$ 10 millones, las tasas de interés pueden ser fijas o flotantes, el BID no hace inversiones de capital.

ELEGIBILIDAD PARA EL FINANCIAMIENTO

Para acceder a un préstamo del BID, todos los proyectos potenciales deben ser:

- Financiera y estructuralmente sólidos
- Innovadores y con la capacidad de ser replicados y aplicados a una escala mayor una vez que se apruebe su eficiencia
- Realizados por una organización basada en uno de los 48 países miembros
- Estructurados para involucrar a múltiples accionistas, y
- Oscilar entre los USD \$ 3 millones y USD \$ 10 millones

CORPORACION FINANCIERA NACIONAL

Conocida como banca de desarrollo del Ecuador, es una institución financiera pública, cuya misión consiste en canalizar productos financieros y no financieros alineados al Plan Nacional del Buen Vivir para servir a los sectores productivos del país. Tiene varios productos financieros entre los cuales se incluye la “línea de Capital de Trabajo” que es un financiamiento directo en base a líneas de crédito revolventes u operaciones puntuales, para la exportación, importación y materia prima – insumos locales.

La tasa de interés empieza en 10% pero es variable, esta será reajutable cada 90 días en base a la TPR

ELEGIBILIDAD PARA EL FINANCIAMIENTO

Para acceder a un préstamo de la CFN, el proyecto debe considerar lo siguiente:

- Que el préstamo se destine para la adquisición de activos fijos, incluyendo el financiamiento del terreno, muebles e inmuebles directamente vinculados al proyecto
- Ser presentado por una persona natural o jurídica privada, legalmente establecida en el país, con ventas o ingresos brutos de hasta USD \$ 100,000
- El monto mínimo a financiar es de USD \$ 20,000

CORPORACION ANDINA DE FOMENTO

La CAF es un banco de desarrollo constituido en 1970 y conformado por 18 países de América Latina, El Caribe y Europa, así como por 14 bancos privados de la región. La CAF puede financiar al sector productivo privado mediante el otorgamiento de créditos a largo plazo a las empresas para la construcción y compra de activos destinados a la producción de bienes o prestación de servicios, así como también para capital de trabajo, la tasa de interés para préstamos a largo plazo (5 años) es del 8% y previamente para acceder a un préstamo de la CAF, el proyecto presentado es analizado por un especialista quien emitirá un informe sobre la viabilidad del proyecto y la duración del préstamo.

BANCO PICHINCHA

Es un banco que contribuye al desarrollo sostenible y responsable del Ecuador y los países donde tenga presencia, apoyando las necesidades financieras de las personas, de sus instituciones y de sus empresas. Brinda una gran variedad de soluciones crediticias con las cuales se podría trabajar

y solucionar las deficiencias de financiamiento. Entre las opciones encontramos una que se apega a la realidad de la empresa exportadora, es el Crédito Preciso el cual esta direccionado a solventar necesidades de consumo o de capital, financia desde \$ 600 hasta \$ 20000, tiene una tasa de interés fija y es la que emite el Banco Central del Ecuador, 14%, los requisitos para acceder a este Crédito Preciso son:

- Original y copia de Cédula
- Justificación de ingresos
- Declaración de impuesto a la renta o carta de exoneración

Una vez obtenida la información de los organismos que brindaran el financiamiento, se deberá escoger con cuál de ellos se va a trabajar a través de la siguiente tabla:

Tabla 35. Estructura de financiamiento

INSTITUCION FINANCIERA	TASA DE INTERES	CUMPLIMOS CON REQUISITOS	MONTO DE CREDITO
BID	10%	NO	50%
CFN	10%	NO	70%
CAF	8%	NO	80%
BANCO PICHINCHA	14%	SI	100%

Fuente: Investigación aplicada

Elaboración: Jorge Chávez

Una vez revisada la tabla, se ha escogido trabajar con el Banco Pichincha por la facilidad que nos ofrece en obtener el crédito para empezar con la inversión inicial del presente proyecto

Tabla 36. Financiamiento inversión inicial

FINANCIAMIENTO INVERSION INICIAL		
Accionistas	Monto	Porcentaje
PROPIO	\$ 65.000,00	83,1%
FINANCIAMIENTO	\$ 13.246,01	16,9%
TOTAL	\$ 78.246,01	100%

Fuente: Investigación aplicada

Elaboración: Jorge Chávez

El monto de financiamiento \$ 13.246,01 será cubierto por préstamo bancario solicitado a una Institución Financiera local a una tasa de interés fijada del 14%, la garantía solicitada por la Institución Financiera es quirografaria sobre las firmas de los accionistas y el plazo es cinco años con pagos y capitalización de los intereses mensuales (60 meses).

Para determinar la cuota de pago del crédito se utilizó la siguiente fórmula:

$$C = \frac{A \left(\frac{i}{m} \right)}{1 - \left(1 + \frac{i}{m} \right)^{-n}}$$

Dónde:

C = Cuota Fija

A = Capital Solicitado

m = Número de pagos que se realiza en el año (5 años plazo)

i = Tasa de interés anual

I = Interés

Cuota a pagar = \$ 308,21

Tabla 37. Pago capital e interés

RESUMEN DE PAGO CAPITAL DEUDA					
AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	TOTAL
1.967,15	2.260,93	2.598,58	2.986,66	3.432,69	13.246,01
RESUMEN DE PAGO INTERESES					
AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	TOTAL
1.731,39	1.437,61	1.099,96	711,88	265,85	5.246,68

Fuente: Investigación aplicada

Elaboración: Jorge Chávez

6.4. Estados Financieros

6.4.1. Balance general proyectado

El balance general proyectado es un estado contable indispensable para la gestión financiera del proyecto, porque mostrará de forma anticipada el comportamiento de las cuentas de patrimonio, activo y pasivo.

Se presenta a continuación el Balance General del proyecto desde el año 0 hasta año 5, de esta forma se conoce de mejor manera la situación contable y financiera de las cuentas de activo, pasivo y patrimonio.

Tabla 38. Balance General Proyectado

BALANCE GENERAL PROYECTADO						
ACTIVOS	AÑO 0	2014	2015	2016	2017	2018
Activo Corriente	43.096	77.754	102.224	115.246	135.441	157.154
Bancos	15.084	19.438	25.556	28.812	33.860	39.289
Inventario	28.012	58.315	76.668	86.435	101.581	117.866
Activo Fijo	35.150	29.793	24.437	19.080	15.790	12.500
Equipo de oficina	6.200	6.200	6.200	6.200	6.200	6.200
Muebles y enseres	3.950	3.950	3.950	3.950	3.950	3.950
Vehículos	25.000	25.000	25.000	25.000	25.000	25.000
(-) Dep. acumulada activos	-	5.357	10.713	16.070	19.360	22.650
TOTAL ACTIVOS	78.246	107.547	126.661	134.326	151.231	169.654
Pasivo Circulantes	-	12.107	17.415	17.120	20.625	24.032
Participación Laboral (15%)	-	5.010	7.206	7.084	8.535	9.944
Impuesto a la renta	-	7.097	10.209	10.036	12.091	14.087
Pasivo Largo Plazo	13.246	11.279	9.018	6.419	3.433	-
Préstamo bancario	13.246	11.279	9.018	6.419	3.433	-
TOTAL PASIVOS	13.246	23.385	26.433	23.539	24.058	24.032
PATRIMONIO	65.000	84.162	100.228	110.787	127.173	145.623
Capital social	65.000	65.000	65.000	65.000	65.000	65.000
Resultado del Ejercicio Periodos Anteriores	-		19.162	35.228	45.787	62.173
Dividendos Pagados Periodos Anteriores	-	-	(11.497)	(16.538)	(16.258)	(19.587)
Resultado del Ejercicio		19.162	27.563	27.097	32.645	38.036
TOTAL PAS.+ PAT.	78.246	107.547	126.661	134.326	151.231	169.654

Fuente: Investigación aplicada

Elaboración: Jorge Chávez

6.4.2. Estado de resultados proyectado

El Estado de Pérdidas y Ganancias se construye con las proyecciones de ingresos y egresos mencionados anteriormente del estudio financiero, de esta manera se tiene una perspectiva de las utilidades posibles que genere el proyecto.

Tabla 39. Flujo Caja Proyectado

CUENTAS	Año 0	2014	2015	2016	2017	2018
(+) INGRESOS DE OPERACIÓN		235.372	255.082	279.208	308.224	342.646
(-) COSTO VENTA		120.664	132.945	147.886	165.874	187.341
(-) GASTOS DE PERSONAL		43.242	48.277	57.660	60.475	63.431
(-) GASTOS DE ADMINISTRACION		18.120	19.026	19.977	20.976	22.025
(-) GASTOS PRE OPERATIVOS		12.860				
(-) DEPRECIACIONES		5.357	5.357	5.357	3.290	3.290
(-) COSTOS FINANCIEROS		1.731	1.438	1.100	712	266
= UTILIDAD ANTES DE IMP. Y PARTIC.		33.397	48.041	47.228	56.897	66.294
(-) 15% PART TRABAJADORES		5.010	7.206	7.084	8.535	9.944
= UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS		28.388	40.834	40.144	48.362	56.350
(-) 25% IMPUESTO RENTA		7.097	10.209	10.036	12.091	14.087
= UTILIDAD ANTES RESERVAS		21.291	30.626	30.108	36.272	42.262
(-) 10% RESERVA LEGAL		2.129	3.063	3.011	3.627	4.226
= UTILIDAD NETA		19.162	27.563	27.097	32.645	38.036

Fuente: Investigación aplicada

Elaboración: Jorge Chávez

6.5. Flujo de Caja

El flujo de caja se construye en base a la proyección de ingresos y egresos, es la acumulación neta de activos líquidos en base a un periodo o períodos determinados, es más que nada, un indicador de liquidez del proyecto y sirve para la toma de decisiones en la evaluación financiera en base al cálculo del Valor Actual Neto, que se lo revisará más adelante. El flujo de efectivo se basa fundamentalmente en la información proporcionada por el estado de pérdidas y ganancias más los datos correspondientes a la depreciación, amortización, valor residual e inversión inicial.

El flujo de efectivo proyectado para cinco años es el siguiente:

Tabla 40. Flujo de caja proyectado

CUENTAS	Año 0	2014	2015	2016	2017	2018
(+) INGRESOS DE OPERACIÓN		235.372	255.082	279.208	308.224	342.646
(-) COSTO VENTA		120.664	132.945	147.886	165.874	187.341
(-) GASTOS DE PERSONAL		43.242	48.277	57.660	60.475	63.431
(-) GASTOS DE ADMINISTRACION		18.120	19.026	19.977	20.976	22.025
(-) GASTOS PRE OPERATIVOS		12.860				
(-) DEPRECIACIONES		5.357	5.357	5.357	3.290	3.290
(-) COSTOS FINANCIEROS		1.731	1.438	1.100	712	266
= UTILIDAD ANTES DE IMP. Y PARTIC.		33.397	48.041	47.228	56.897	66.294
(-) 15% PART TRABAJADORES		5.010	7.206	7.084	8.535	9.944
= UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS		28.388	40.834	40.144	48.362	56.350
(-) 25% IMPUESTO RENTA		7.097	10.209	10.036	12.091	14.087
= UTILIDAD ANTES RESERVAS		21.291	30.626	30.108	36.272	42.262
(-) 10% RESERVA LEGAL		2.129	3.063	3.011	3.627	4.226
= UTILIDAD NETA		19.162	27.563	27.097	32.645	38.036
(+) DEPRECIACIONES		5.357	5.357	5.357	3.290	3.290
(-) INVERSION	78.246					
(+) VALOR RESIDUAL						12.500
= FLUJO NETO GENERADO	(78.246)	24.518	32.920	32.454	35.935	53.826

Fuente: Investigación aplicada

Elaboración: Jorge Chávez

6.6. Evaluación Financiera

6.6.1. Criterios de evaluación

Los aspectos relativos a la preparación de la información que posibilitará evaluar a un proyecto en función de las oportunidades opcionales disponibles en el mercado. En éste sentido, la evaluación comparará los beneficios proyectados asociados a una decisión de inversión correspondiente flujo de desembolsos proyectados. Para esto se utilizará las principales técnicas de medición de rentabilidad de un proyecto individual. (Sapag, 2008)

Los inversionistas deben tomar decisiones relativas a la ejecución del proyecto exigiendo que la inversión rinda en una tasa al gasto promedio ponderado de las fuentes de financiamiento; estas pueden ser de los inversionistas y de las instituciones de crédito, cualquiera que sea la forma de aportar cada uno de los participantes tendrá un costo asociado al capital aportado y la empresa formada asumirá un costo de capital propio. La tasa mínima aceptable de rendimiento o tasa descuento se aplica para llevar a valor presente los flujos netos de efectivo al final del período n . Esta tasa es primordial previo al cálculo de la tasa interna de retorno (TIR) y VAN. (Miranda, 2007)

La tasa de descuento del inversionista se calcula con la siguiente fórmula:

$$\text{Tasa descuento} = TP * (\% Fi) + (TP * (1 - t)(\% Fi) + \text{Riesgo inversión} + \text{Inflación}$$

Los datos planteados en la fórmula son los siguientes:

Tabla 41. Cálculo de tasa de descuento

RUBRO	FUENTE	VALOR
Tasa de interés Activa (TA)	Banco Central	16,30%
Financiamiento externo (Fe)	Préstamo	23,00%
Tasa de interés Pasiva (TP)	Banco Central	4,53%
Financiamiento interno (Fi)	Recursos propios	77,00%
Tasa Impositiva (t)	SRI	36,00%
Riesgo inversión	Banco Central	5,92%
Inflación	Banco Central	2,70%

Fuente: Investigación aplicada

Elaboración: Jorge Chávez

Con el reemplazo en la fórmula el valor de la tasa de descuento es:

Tasa descuento = 8,68%

Esta de descuento será la utilizada para calcular el valor presente de los flujos.

6.6.2. Calculo Valor Actual Neto

El Valor Actual Neto establece la rentabilidad monetaria que trae a valor presente una serie de flujos, es decir, que contribuyen a la rentabilidad del proyecto luego de la recuperación de la inversión, para el cálculo de los flujos a valor presente se utiliza la tasa de descuento. (Weston, 2010). La fórmula del Valor Actual Neto es la siguiente:

$$VAN = \sum \frac{FNC}{(1+i)^n} - Inversion\ Inicial$$

Tabla 42. Cálculo del Valor Actual Neto

INVERSION INICIAL = \$ 78.246,01

CÁLCULO DEL VALOR ACTUAL NETO				
AÑOS	FNC	SFNC	(1+i) ⁿ	FNC/(1+i) ⁿ
0	-\$ 78.246,01			
1	\$ 24.518,42	\$ 24.518,42	109%	\$ 22.560,12
2	\$ 32.919,95	\$ 57.438,36	128%	\$ 25.781,15
3	\$ 32.453,68	\$ 89.892,05	144%	\$ 22.492,03
4	\$ 35.934,60	\$ 125.826,64	163%	\$ 22.039,36
5	\$ 53.826,11	\$ 179.652,75	184%	\$ 29.214,66
				\$ 122.087,32
VAN =	\$ 43.841,30	PROYECTO VIABLE		

Fuente: Investigación aplicada

Elaboración: Jorge Chávez

VAN > 0 = PROYECTO VIABLE

VAN < 0 = PROYECTO NO VIABLE

Para el proyecto evaluado se obtiene un **VAN \$ 43.841,30** éste valor es mayor a cero por lo tanto el proyecto es viable porque permite recuperar la inversión inicial y genera rentabilidad.

6.6.3. Calculo Tasa Interna de Retorno

La tasa interna de retorno es la tasa que iguala la suma de los flujos descontados de la inversión inicial, es la rentabilidad de un proyecto cuando el VAN es igual a cero.

Tabla 43. Cálculo Tasa Interna de Retorno**CÁLCULO DE LA TASA INTERNA DE RETORNO**

$$\text{TIR} = \text{TDi} + (\text{TDs} - \text{TDi}) * \text{VAi} / (\text{VAi} - \text{VAs})$$

$$\text{TIR} = 31,15\%$$

El dato del cálculo de la TIR es obtenido de la fórmula de Excel; la fórmula es una referencia

COMPROBACIÓN DE LA TIR

AÑOS	FNE	SFNE	(1+i) ⁿ	FNE/(1+i) ⁿ
0	-\$ 78.246,01			
1	\$ 24.518,42	\$ 24.518,42	131%	\$ 18.695,52
2	\$ 32.919,95	\$ 57.438,36	172%	\$ 19.140,32
3	\$ 32.453,68	\$ 89.892,05	226%	\$ 14.387,96
4	\$ 35.934,60	\$ 125.826,64	296%	\$ 12.147,67
5	\$ 53.826,11	\$ 179.652,75	388%	\$ 13.874,54
SUMAN	\$ 179.652,75			\$ 78.246,01
VAN	\$ 0,00			

Fuente: Investigación aplicada

Elaboración: Jorge Chávez

El resultado de la TIR obtenido es 31,15 %, por lo que éste valor es mayor a la tasa de descuento de 8,68 %, por lo tanto el proyecto se acepta. El retorno del proyecto es suficiente para compensar la tasa de descuento y ofrece sustentabilidad financiera a los flujos financieros.

6.6.4. Relación Beneficio/Costo

La relación beneficio costo, indica la utilidad que se lograría con el costo que representa la inversión, es decir, por cada unidad de costo cuando se recibe por beneficio. Se calcula dividiendo el valor actualizado del flujo de

ingresos para el valor actualizado del flujo de egresos. Para descontar los flujos es conveniente hacerlo a la tasa de descuento fijada para el cálculo del VAN.

La fórmula de la relación Beneficio / Costo:

$$\frac{\Sigma \text{Valor Actual Ingresos}}{\Sigma \text{Valor Actual Egresos}}$$

Tabla 44. Cálculo del valor actual neto de ingresos y Egresos

CÁLCULO DEL VALOR ACTUAL NETO INGRESOS				
AÑOS	FNC	SFNC	(1+i) ⁿ	FNC/(1+i) ⁿ
1	\$235.371,90	\$ 235.371,90	109%	\$ 216.572,67
2	\$255.082,02	\$ 490.453,92	128%	\$ 199.766,64
3	\$279.207,77	\$ 769.661,69	144%	\$ 193.504,99
4	\$308.224,22	\$1.077.885,91	163%	\$ 189.039,69
5	\$342.645,97	\$1.420.531,88	184%	\$ 185.974,51
				\$ 984.858,49
CÁLCULO DEL VALOR ACTUAL NETO EGRESOS				
AÑOS	FNC	SFNC	(1+i) ⁿ	FNC/(1+i) ⁿ
1	\$182.026,46	\$ 182.026,46	109%	\$ 167.487,95
2	\$200.247,17	\$ 382.273,63	128%	\$ 156.822,91
3	\$225.523,23	\$ 607.796,86	144%	\$ 156.298,91
4	\$247.325,44	\$ 855.122,30	163%	\$ 151.689,33
5	\$272.796,25	\$1.127.918,55	184%	\$ 148.062,88
				\$ 780.361,97
			Relación B/C	\$ 1,26

Fuente: Investigación aplicada

Elaboración: Jorge Chávez

La relación Beneficio / Costo es 1,26, esto indica que por cada dólar invertido se obtiene 26 centavos de beneficio, por lo tanto el proyecto es atractivo financieramente.

6.6.5. Periodo de Recuperación de Capital

Es un método de evaluación que permite determinar el número de períodos que se requieren para recuperar la inversión total desde que se pone en marcha el proyecto. (Leon, 2008)

El cálculo del período de recuperación de la inversión se realiza de la siguiente forma:

Tabla 45. Período Recuperación Inversión

PERIODO RECUPERACION INVERSION		
AÑO	FLUJO DE FONDOS	FLUJO DE FONDOS ACUMULADO
0	(\$ 78.246,01)	(\$ 78.246,01)
1	\$ 24.518,42	(\$ 53.727,60)
2	\$ 32.919,95	(\$ 20.807,65)
3	\$ 32.453,68	\$ 11.646,03
4	\$ 35.934,60	\$ 47.580,63
5	\$ 53.826,11	\$ 101.406,74
PRI		
PRI=	$\frac{\$ 66.599,98}{\$ 35.934,60}$	+ 2
PRI=	3,85	
AÑOS		
3 AÑOS		
MESES		
0,85 * 12		
10,24		
10 MESES		
DÍAS		
0,24 * 30		
7,21		
8 DÍAS		
PRI = 3 AÑOS, 10 MESES Y 8 DIAS		

Fuente: Investigación aplicada

Elaboración: Jorge Chávez

7. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

7.1. CONCLUSIONES

Posterior a la ejecución de la investigación correspondiente y con la información obtenida de fuentes primarias y secundarias se puede concluir lo siguiente:

- El sector de la producción de curtiembres carece de procesos de tecnificación y se realiza a nivel artesanal, esto disminuye la posibilidad de generar valor agregado en la producción, porque los involucrados trabajan con el cuero de manera empírica sin tomar en consideración las mejoras tecnológicas en la producción.
- La producción de cuero en el Ecuador se encuentra centralizada en dos provincias de la región Sierra, esta centralización de los medios de producción limita la diversificación del producto y aumenta el riesgo de obtener un producto de buena calidad, ya que los productores no sienten la necesidad de embarcarse en proyectos de innovación para el sector.
- El mercado internacional de cuero demanda productos de alta calidad con diseños de vanguardia y que contemplen los cambios en la tendencia de uso modificados por la moda, en el caso del Ecuador, el producto es de calidad pero no está constantemente actualizado en referencia a la moda internacional vigente.

- Las políticas públicas generadas por el Gobierno actual para el fomento de las exportaciones son un punto inicial para impulsar nuevos emprendimientos pero no son suficientes para solventar toda la información e inteligencia de mercados que necesita un exportador para competir adecuadamente en el contexto internacional.
- El sector exportador es un sector estratégico para la economía nacional porque es el sustento del esquema de dolarización vigente en el país, por lo que, debe tener mayor atención de las autoridades nacionales para que existan mayores acuerdos comerciales que permitan mejorar el acceso a los productos nacionales.
- El mercado estadounidense y específicamente de la ciudad de Nueva York, muestra una potencialidad para los exportadores de cuero, porque un gran porcentaje del consumo es abastecido con importaciones, esto genera una ventaja para el producto de buena calidad como es el caso del ecuatoriano.
- La incorporación de tecnología en el proceso de exportación por parte de las autoridades aduaneras, agilitan y disminuyen los tiempos de espera para obtener los permisos correspondientes para llegar rápidamente a los lugares de destino de las exportaciones.

- El proyecto de exportación tiene valores financieros aceptables y que conciben una rentabilidad a los accionistas que permiten que la empresa pueda ser sustentable en el tiempo y tenga opciones de crecimiento válidas. El Valor Actual Neto de \$ 43.841,30 y Tasa de Interna de Retorno (TIR) 31,15% son datos viables y beneficiosos para la investigación.

7.2. RECOMENDACIONES

A continuación se detallan las recomendaciones que se generaron para el presente proyecto.

- Socializar el proyecto entre los fabricantes de bolsos y carteras de cuero del cantón Cotacachi, provincia de Imbabura, con el objetivo de promover mayores niveles de producción y mejoramiento continuo en técnicas de producción.
- Capacitar constantemente a los productores de bolsos y carteras de cuero del cantón Cotacachi en tendencias de moda y diseños para que los productos terminados se encuentren siempre a la vanguardia.
- Mantener niveles de producción de bolsos y carteras de cuero que nos permitan una exportación constante y sin presentar desabastecimiento.
- Contribuir al cuidado del medio ambiente utilizando técnicas de elaboración que ayuden a minimizar los desperdicios obtenidos por el proceso de fabricación.
- Se recomienda finalmente poner en marcha el presente proyecto ya que ha demostrado ser viable, rentable y estar listo para su inmediata aplicación en caso de que sea requerido.

BIBLIOGRAFIA

Antonorsi, M. (2012). Política de los Estados Unidos. Estados Unidos: Artículo.

Banco Mundial. (2014). Los indicadores del desarrollo mundial. Obtenido de Banco Mundial Web site: http://datos.bancomundial.org/indice/ios-indicadores-del-desarrollo-mundial?cid=GPDes_WDI

Barca de México, S.A. de C.V. (2011). Productos. Obtenido de Barca de Mexico Web site: <http://www.barcademexico.com/cajas/cajatelescopica.htm>

Bonta, P., & Farber, M. (2006). 199 Preguntas Sobre Marketing y Publicidad (Tercera Edición ed.). (B. Armando, Ed.) Mexico, Bogotá: Grupo Editorial Norma.

Cámara de Industrias de Guayaquil. (2011). Acuerdos Comerciales del Ecuador. Guayaquil: Dirección de Estudios CIG.

Diario El Comercio. (28 de 04 de 2011). Política de Comercio Exterior. Diario El Comercio, pág. 6.

Dirección de Inteligencia Comercial e Inversiones, PROECUADOR. (2013). Guía Comercial Estados Unidos. Oficina Comercial en Nueva York, Los Angeles, Miami, Chicago: Instituto de Promoción de Exportaciones e Inversiones.

Englishcom. (2014). Consejos: Etiqueta de Negocios en EEUU. Obtenido de sitio web de Englishcom.com.mx:

<http://www.englishcom.com.mx/consejos/etiqueta-de-negocios-en-estados-unidos/>

Ferrell, O. (2006). Estrategias de Marketing. México: Thomson.

Frankel, A. (2004). Tecnología del Cuero. Buenos Aires: Albatros.

Garrón García, M., & Campos Arenas, E. (2014). Reparación de artículos de cuero. IC Editorial.

Hernández, A. (2007). Formulaciòn y Evaluaciòn de Proyectos de Inversiòn. Mèxico D.F.: ECAFSA.

Instituto de Promociòn de Exportaciones e Inversiones. (2013).

PROECUADOR. Recuperado el 21 de diciembre de 2013, de sitio Web de PROECUADOR:

<http://www.proecuador.gob.ec/exportadores/sectores/cuero-y-textiles/>

Leon, O. (2008). Administracion Financiera. Cali: Prensa Moderna.

Mancilla Pinzón, L. (2010). Estudio de factibilidad de exportaciòn de bolsos de cuero hacia los Estados Unidos. Bogota: Universidad de la Sabana.

Ministerio Coordinador de la Producciòn. (2010). Estudio Técnico para la Identificaciòn de la Política Comercial necesaria para el sector del cuero y calzado en el Ecuador se desarrolle y aumente su participaciòn mundial en las exportaciones. Quito: MCP.

Miranda, J. J. (2007). Gestión de Proyectos. Bogota: MM Editores.

Oleas, J. (2011). Boletín mensual de análisis sectorial - Ropa de vestir para exportación. Quito: FLACSO - MIPRO.

Oleas, J. (2011). Zapatos de cuero de vestir para exportación. Boletín mensual de análisis sectorial de MIPYMES, 2.

Proecuador - Instituto de Promoción de Exportaciones e Inversiones. (2013).

Incoterms. Obtenido de sitio web Proecuador:

<http://www.proecuador.gob.ec/exportadores/requisitos-para-exportar/incoterms/exw-en-f%C3%A1brica/>

Proecuador - Instituto de Promoción de Exportaciones e Inversiones. (2013).

Requisitos para obtener el Certificado Digital de Firma Electrónica y Token.

Obtenido de sitio Web de Proecuador:

<http://www.proecuador.gob.ec/pubs/requisitos-para-obtener-el-certificado-digital-de-firma-electronica-y-token/>

Proecuador - Instituto de Promoción de Exportaciones e Inversiones. (2013).

Servicio de Asesoría al Exportador (SAE), Informe de Primer Nivel. Nueva York, EEUU.

Sapag, N. (2008). Preparación y Evaluación de Proyectos. Santiago de Chile: McGraw Hill.

Servicio de Rentas Internas. (2010). Guía Básica Tributaria. Obtenido de sitio Web del Servicio de Rentas Internas:

<http://www.sri.gob.ec/web/10138/92>

Stanton, W., Etzel, M., & Walker, B. (2006). Fundamentos de Marketing. Mexico: McGraw Hill.

Superintendencia de Compañías. (2008). Ley de Compañías. Quito.

Torres Proaño, A. C. (2008). Proyecto de factibilidad para la exportación de carteras de cuero hacia Suiza. Quito: Universidad Tecnológica Equinoccial.

Weston, F. (2010). Fundamentos de Administración Financiera. Mexico DF: McGraw Hill.

Weston, F. (2010). Fundamentos de Administración Financiera. México, DF: McGraw Hill.

Whelsch, G. (2005). Presupuestos planificación y control. Mexico DF: Pearson.

Wilson's Leather. (2014). Leather Handbags. Obtenido de <http://www.wilsonslather.com/category/handbags.do>