



UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

**FACULTAD DE ESPECIALIDADES EMPRESARIALES  
CARRERA DE INGENIERÍA EN COMERCIO Y FINANZAS  
INTERNACIONALES**

**TEMA:**

**“ESTUDIO DE FACTIBILIDAD ECONÓMICA PARA LA  
COMERCIALIZACIÓN DE ROPA DE LANA DE ALPACA A LAS  
CIUDADES DE BOSTON Y NEW YORK EN LOS ESTADOS UNIDOS”**

**TRABAJO DE TITULACIÓN QUE SE PRESENTA COMO REQUISITO  
PARA OBTENER EL TÍTULO DE:**

**INGENIERO EN COMERCIO Y FINANZAS INTERNACIONALES  
BILINGÜE**

**AUTORAS:**

**VERÓNICA REINOSO HADATTY  
KAREN ESTUPIÑÁN VELASCO**

**TUTOR:**

**ING. JORGE GALLARDO, MBA**

**GUAYAQUIL, 2015**



UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

**FACULTAD DE ESPECIALIDADES EMPRESARIALES  
CARRERA DE INGENIERÍA EN COMERCIO Y FINANZAS  
INTERNACIONALES**

**CERTIFICACIÓN**

Certificamos que el presente trabajo de titulación fue realizado en su totalidad por **VERÓNICA REINOSO HADATTY y KAREN ESTUPIÑÁN VELASCO** como requerimiento para la obtención del Título de **INGENIERO EN COMERCIO Y FINANZAS INTERNACIONALES BILINGÜE**

**TUTOR**

---

**Ing. Jorge Gallardo, MBA**

**DIRECTOR DE LA CARRERA**

Ing. Teresa Susana Knezevich Pilay, Mgs

**Guayaquil, a los 24 días del mes de febrero del año 2016**



UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

**FACULTAD DE ESPECIALIDADES EMPRESARIALES  
CARRERA DE INGENIERÍA EN COMERCIO Y FINANZAS  
INTERNACIONALES**

**DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD**

**NOSOTRAS, VERÓNICA REINOSO HADATTY Y KAREN ESTUPIÑÁN  
VELASCO**

**DECLARAMOS QUE:**

El Trabajo de Titulación “**ESTUDIO DE FACTIBILIDAD ECONÓMICA PARA LA COMERCIALIZACIÓN DE ROPA DE LANA DE ALPACA A LAS CIUDADES DE BOSTON Y NEW YORK EN LOS ESTADOS UNIDOS**” previo a la obtención del Título **de Ingeniero en Comercio y Finanzas Internacionales Bilingüe**, ha sido desarrollado respetando derechos intelectuales de terceros conforme las citas que constan al pie de las páginas correspondientes, cuyas fuentes se incorporan en la bibliografía. Consecuentemente este trabajo es de mi total autoría.

**En virtud de esta declaración, me responsabilizo del contenido, veracidad y alcance del Trabajo de Titulación, de tipo Estudio de factibilidad referido.**

**Guayaquil, a los 24 días del mes de febrero del año 2016**

**LAS AUTORAS**

---

**VERÓNICA REINOSO HADATTY**

---

**KAREN ESTUPIÑÁN VELASCO**



UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

**FACULTAD DE ESPECIALIDADES EMPRESARIALES  
CARRERA DE INGENIERÍA EN COMERCIO Y FINANZAS  
INTERNACIONALES**

**AUTORIZACIÓN**

**NOSOTRAS, VERÓNICA REINOSO HADATTY Y KAREN ESTUPIÑÁN  
VELASCO**

Autorizo a la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil a la **publicación** en la biblioteca de la institución del Trabajo de Titulación **“ESTUDIO DE FACTIBILIDAD ECONÓMICA PARA LA COMERCIALIZACIÓN DE ROPA DE LANA DE ALPACA A LAS CIUDADES DE BOSTON Y NEW YORK EN LOS ESTADOS UNIDOS”**, cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y total autoría.

**Guayaquil, a los 24 días del mes de febrero del año 2016**

**LAS AUTORAS**

---

**VERÓNICA REINOSO HADATTY**

---

**KAREN ESTUPIÑÁN VELASCO**

## **DEDICATORIA**

Dedicamos esta tesis a nuestros padres, Labibe Hadatty Mojarrango – Jorge Reinoso Páez y Nelly Velasco Arbeláez – Cesar Estupiñán Aparicio, a nuestros hermanos Lourdes Reinoso Hadatty y Bryant Estupiñán Velasco, a nuestras abuelas Maria de Lourdes Mojarrango Tello y Raquel Arbelaez Alcivar, Bolivia Quirola Bonilla por habernos apoyado en este largo camino de nuestros estudios, por haber estado a nuestro lado en los buenos y malos momentos que pasamos en la universidad.

A las personas que estuvieron con nosotras en esta trayectoria tan importante y nos ayudaron a desarrollarnos como las personas que somos hoy en día. A los alumnos que leerán este tema como referencia para sus proyectos futuros y que les ayudará a tener bases para desarrollar sus hipótesis.

Finalmente, pero no menos importante dedicamos este tema a Dios por darnos salud a nosotras y nuestras familias, nos dio la sabiduría y la capacidad para culminar nuestro proyecto de titulación con éxito.

**VERÓNICA REINOSO HADATTY**

**KAREN ESTUPIÑÁN VELASCO**

## **AGRADECIMIENTO**

Le agradecemos a Dios por haber estado presente durante este largo trayecto y haber culminado esta etapa de nuestra vida, a nuestros padres: Cesar Estupiñán Aparicio, Nelly Velasco Arbeláez, Labibe Hadatty Mojarrango, Jorge Reinoso Páez y hermanos: Bryant Estupiñán Velasco y Lourdes Reinoso Hadatty por habernos apoyado en este sueño cumplido ya que sin ellos nada de esto hubiera sido posible.

A nuestros amigos que han estado a nuestro lado en los momentos exitosos y difíciles durante la carrera. A las personas que nos ayudaron a recolectar la información necesaria para poder culminar este proyecto que será de ayuda para las futuras generaciones.

Nos espera un largo camino por recorrer, este solo es el comienzo de nuestra vida profesional.

**VERÓNICA REINOSO HADATTY**

**KAREN ESTUPIÑÁN VELASCO**

## ÍNDICE GENERAL

CERTIFICACIÓN.....	2
DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD.....	3
AUTORIZACIÓN.....	4
DEDICATORIA.....	I
AGRADECIMIENTO.....	II
ÍNDICE GENERAL.....	III
ÍNDICE DE TABLAS.....	VII
ÍNDICE DE FIGURAS.....	IX
RESUMEN.....	XI
ABSTRACT.....	XII
INTRODUCCIÓN.....	1
CAPÍTULO I.....	3
<b>1 PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN.....</b>	<b>3</b>
1.1 ANTECEDENTES.....	3
1.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	4
1.3 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.....	6
1.4 JUSTIFICACIÓN.....	6
1.5 OBJETIVOS.....	8
1.5.1 <i>Objetivo General</i> .....	8
1.5.2 <i>Objetivos Específicos</i> .....	8
CAPÍTULO II.....	9
<b>2 BASE CONCEPTUAL.....</b>	<b>9</b>
2.1 BASE REFERENCIAL.....	9
2.1.1 <i>Generalidades de la lana de Alpaca</i> .....	9
2.2 FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA.....	13
2.2.1 <i>Teoría de la Planificación Estratégica</i> .....	13
2.2.2 <i>Teoría de la Cadena de valor</i> .....	15
2.2.3 <i>Teoría del Análisis PEST</i> .....	18
2.2.4 <i>Teoría del Análisis de las cinco fuerzas de Porter</i> .....	21

2.2.5	<i>Teoría del Análisis FODA</i> .....	23
2.2.6	<i>Teoría de la Ventaja competitiva</i> .....	26
2.2.7	<i>Teoría de las 4P's del marketing</i> .....	27
2.3	MARCO CONCEPTUAL.....	30
<b>CAPÍTULO III.....</b>		<b>32</b>
<b>3</b>	<b>ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA NACIONAL DE LA ALPACA.....</b>	<b>32</b>
3.1	INDUSTRIA TEXTIL DE LA ALPACA EN EL ECUADOR.....	32
3.1.1	<i>Generalidades</i> .....	32
3.1.2	<i>Ubicación geográfica</i> .....	33
3.2	PROCESO DE PRODUCCIÓN DE LANA DE ALPACA EN ECUADOR.....	34
3.2.1	<i>Empresas relacionadas</i> .....	34
3.2.2	<i>Organizaciones gremiales</i> .....	36
3.2.3	<i>Proceso de producción utilizado localmente</i> .....	38
3.3	ANÁLISIS COMPARATIVO DE LA PRODUCCIÓN DE LA ALPACA.....	38
3.4	ANÁLISIS COMPARATIVO DE LAS CARACTERÍSTICAS DE LA LANA ALPACA Y OTRAS FIBRAS TEXTILES.....	41
<b>CAPÍTULO IV.....</b>		<b>45</b>
<b>4</b>	<b>ESTUDIO DE MERCADO.....</b>	<b>45</b>
4.1	ANÁLISIS DE LA OFERTA DE PRENDAS DE FIBRA DE ALPACA EN ESTADOS UNIDOS.....	45
4.2	ANÁLISIS DE LA DEMANDA DE PRODUCTOS TEXTILES DE ALPACA EN ESTADOS UNIDOS.....	50
4.3	CONTEXTO ESTRATÉGICO.....	51
4.3.1	<i>Análisis PEST – Estados Unidos</i> .....	51
4.3.1.1	Aspectos políticos.....	52
4.3.1.2	Aspectos económicos.....	53
4.3.1.3	Aspectos sociales.....	54
4.3.1.4	Aspectos tecnológicos.....	55
4.3.2	<i>Análisis PEST – Ecuador</i> .....	56
4.3.2.1	Aspectos políticos.....	56
4.3.2.2	Aspectos económicos.....	58
4.3.2.3	Aspectos sociales.....	59
4.3.2.4	Aspectos tecnológicos.....	60
4.3.3	<i>Análisis Cinco Fuerzas de Michael Porter</i> .....	62
4.3.3.1	Rivalidad entre competidores.....	62
4.3.3.2	Amenaza de nuevos competidores.....	62
4.3.3.3	Amenaza de productos sustitutos.....	63
4.3.3.4	Poder de negociación de los clientes.....	64
4.3.3.5	Poder de negociación de los proveedores.....	64

4.3.4	<i>Análisis FODA</i> .....	65
4.3.5	<i>Matriz Consolidada FODA</i> .....	66
4.4	METODOLOGÍA.....	68
4.4.1	<i>Métodos de investigación</i> .....	68
4.4.2	<i>Tipos de investigación</i> .....	69
4.4.3	<i>Población y muestra</i> .....	69
4.4.4	<i>Análisis de los resultados</i> .....	70
4.4.5	<i>Conclusiones del Focus Gorupo</i> .....	73
4.4.6	<i>Análisis de las entrevistas</i> .....	74
4.4.6.1	<i>Entrevista: Empresa Paqocha</i> .....	74
4.4.6.2	<i>Entrevista: Empresa Inga Alpaca</i> .....	78
4.4.6.3	<i>Entrevista: Sr. Javier Díaz Crespo</i> .....	79
4.4.7	<i>Conclusiones de la entrevista</i> .....	81
<b>CAPÍTULO V.....</b>		<b>82</b>
<b>5 ESTUDIO TÉCNICO DEL PROYECTO.....</b>		<b>82</b>
5.1	MARCO LEGAL DE LA COMPAÑÍA: GENERALIDADES Y PROCESOS DE CONSTITUCIÓN.....	82
5.2	FILOSOFÍA EMPRESARIAL: MISIÓN, VISIÓN, OBJETIVOS Y VALORES .....	87
5.2.1	<i>Misión</i> .....	87
5.2.2	<i>Visión</i> .....	87
5.2.3	<i>Objetivos</i> .....	87
5.2.4	<i>Valores</i> .....	88
5.3	ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL: ORGANIGRAMA Y DESCRIPCIÓN DE PERFILES Y FUNCIONES.....	89
5.4	INFRAESTRUCTURA Y EQUIPAMIENTO .....	93
5.5	PLAN DE MARKETING.....	97
5.5.1	<i>Estrategia de Producto</i> .....	97
5.5.2	<i>Estrategia de Precio</i> .....	105
5.5.3	<i>Estrategia de Promoción</i> .....	105
5.5.4	<i>Estrategia de Plaza</i> .....	108
5.5.5	<i>Matriz de Ansoff</i> .....	109
5.6	PROCESO DE PRODUCCIÓN .....	109
5.7	DIMENSIÓN LOGÍSTICA DEL PROYECTO .....	113
5.7.1	<i>Proceso de exportación</i> .....	113
5.7.2	<i>Términos de negociación comercial</i> .....	114
5.7.3	<i>Responsabilidades del Exportador</i> .....	114
5.7.4	<i>Responsabilidades del Importador</i> .....	115
<b>CAPÍTULO VI.....</b>		<b>116</b>
<b>6 ANÁLISIS FINANCIERO DEL PROYECTO.....</b>		<b>116</b>

6.1	INVERSIÓN INICIAL DEL PROYECTO .....	116
6.2	FINANCIAMIENTO DE LA INVERSIÓN.....	117
6.3	PRESUPUESTO DE COSTOS DE PRODUCCIÓN.....	118
6.4	PRESUPUESTO DE GASTOS DE ADMINISTRACIÓN Y GASTOS DE VENTAS 118	
6.5	PRESUPUESTO DE VENTAS .....	119
6.6	PROYECCIÓN DE ESTADO DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS A CINCO AÑOS ..	120
6.7	PROYECCIÓN DE BALANCE GENERAL A CINCO AÑOS.....	121
6.8	PROYECCIÓN DE FLUJO DE CAJA A CINCO AÑOS.....	122
6.9	ANÁLISIS DE LA RENTABILIDAD DEL INVERSIONISTA .....	123
6.10	ANÁLISIS DE LA RENTABILIDAD DEL PROYECTO .....	124
6.11	EVALUACIÓN DE ESCENARIOS (SITUACIÓN FUTURA DEL SECTOR ALPAQUERO).....	125
6.12	ANÁLISIS COMPARATIVO.....	127
6.12.1	<i>Situación Actual</i> .....	127
6.12.2	<i>Situación Futura</i> .....	129
<b>7</b>	<b>CONCLUSIONES .....</b>	<b>132</b>
<b>8</b>	<b>RECOMENDACIONES.....</b>	<b>134</b>
<b>9</b>	<b>BIBLIOGRAFÍA .....</b>	<b>135</b>
<b>10</b>	<b>ANEXOS.....</b>	<b>141</b>

## ÍNDICE DE TABLAS

<i>Tabla 1. Finura de la lana de alpaca por tipo.....</i>	10
<i>Tabla 2. Variables de análisis del sector económico .....</i>	19
<i>Tabla 3. Distribución de los camélidos en el Ecuador.....</i>	33
<i>Tabla 4. Precios estimados por los productos de alpaca.....</i>	34
<i>Tabla 5. Empresas relacionadas con la producción de alpaca en Ecuador. 35</i>	
<i>Tabla 6. Organizaciones Gremiales del Sector Textil .....</i>	37
<i>Tabla 7. Exportaciones de prendas de alpaca por bloques económicos, periodo 2013.....</i>	39
<i>Tabla 8. Comparativa fibra de Alpaca y Cachemir.....</i>	42
<i>Tabla 9. Comparativo de fibras por especie según su diámetro en micrones y longitud .....</i>	42
<i>Tabla 10. Comparativo de confort, precios y aplicación de fibras naturales elásticas.....</i>	43
<i>Tabla 11. Comparación entre tiendas por venta de ropa de fibra de alpaca</i>	49
<i>Tabla 12. importación de sweat shirts/suéteres y chalecos, de punto – pelos finos de EE.UU. 2005-2009 (millones usd) .....</i>	50
<i>Tabla 13. Inflación Estados Unidos 2011-2015 .....</i>	53
<i>Tabla 14. Matriz consolidada FODA .....</i>	66
<i>Tabla 15. Información de los entrevistados .....</i>	70
<i>Tabla 16. Capital societaria de la empresa.....</i>	83
<i>Tabla 17. Detalle de gastos para constitución de la empresa.....</i>	84
<i>Tabla 18. Proveedores de material prima .....</i>	85
<i>Tabla 19 Funciones de Gerente General.....</i>	90
<i>Tabla 20 Funciones de Jefe de Contabilidad.....</i>	91
<i>Tabla 21 Funciones de Jefe de Operaciones .....</i>	92
<i>Tabla 22 Funciones de Jefe de Logística .....</i>	93
<i>Tabla 23 Costo de maquinaria.....</i>	96
<i>Tabla 24. Inversión inicial .....</i>	116
<i>Tabla 25. Financiamiento del proyecto .....</i>	116
<i>Tabla 26. Tabla de amortización del préstamo .....</i>	117
<i>Tabla 27. Costos de producción .....</i>	118

<i>Tabla 28. Gastos de Administración, Ventas y Logística</i> .....	119
<i>Tabla 29. Presupuestos de ventas</i> .....	119
<i>Tabla 30. Flujos netos de caja – inversionista</i> .....	123
<i>Tabla 31. Tasa de descuento del inversionista</i> .....	123
<i>Tabla 32. Rentabilidad del inversionista</i> .....	124
<i>Tabla 33. Flujos operativos del proyecto</i> .....	124
<i>Tabla 34. Tasa de descuento del proyecto</i> .....	125
<i>Tabla 35. Rentabilidad del proyecto</i> .....	125
<i>Tabla 36. Rentabilidad del inversionista en escenario futuro</i> .....	125
<i>Tabla 37. Rentabilidad del proyecto en escenario futuro</i> .....	126
<i>Tabla 38. Estructura de costos en escenario actual</i> .....	128
<i>Tabla 39. Precio Unitario en escenario actual</i> .....	128
<i>Tabla 40. Margen en escenario actual</i> .....	129
<i>Tabla 41. Estimación del precio de venta de los productos en Estados Unidos en escenario actual</i> .....	129
<i>Tabla 42. Estructura de costos en escenario futuro</i> .....	130
<i>Tabla 43. Precio por producto en escenario futuro</i> .....	130
<i>Tabla 44. Margen en escenario futuro</i> .....	130
<i>Tabla 45. Estimación del precio de venta de los productos en Estados Unidos en escenario futuro</i> .....	131

## ÍNDICE DE FIGURAS

<i>Figura 1. Exportaciones no petroleras del Ecuador durante el periodo enero-octubre 2014.....</i>	<i>4</i>
<i>Figura 2. Variedades de alpacas .....</i>	<i>9</i>
<i>Figura 3. Finura de la fibra de alpaca según la región del cuerpo .....</i>	<i>11</i>
<i>Figura 4. Densidad de la fibra de alpaca según la región del cuerpo .....</i>	<i>11</i>
<i>Figura 5. Esquematación del análisis FODA.....</i>	<i>14</i>
<i>Figura 6. Representación de la cadena de valor.....</i>	<i>16</i>
<i>Figura 7. Cadena de Valor.....</i>	<i>17</i>
<i>Figura 8. Las cinco fuerzas de Porter .....</i>	<i>21</i>
<i>Figura 9. Esquematación de la ventaja competitiva .....</i>	<i>27</i>
<i>Figura 10. Muestra de colores naturales de la fibra de alpaca .....</i>	<i>44</i>
<i>Figura 11. Modelos de suéteres en fibra de alpaca de Abercrombie.....</i>	<i>46</i>
<i>Figura 12. Modelos de suéteres en fibra de alpaca de American Eagle .....</i>	<i>46</i>
<i>Figura 13. Modelos de suéteres en fibra de alpaca de Forever 21.....</i>	<i>47</i>
<i>Figura 14. Modelos de suéteres en fibra de alpaca de American Alpaca Clothing.....</i>	<i>48</i>
<i>Figura 15 Modelos de vestidos en fibra de alpaca de American Alpaca Clothing.....</i>	<i>48</i>
<i>Figura 16. Prendas de fibra de alpaca en ZARA.....</i>	<i>50</i>
<i>Figura 17. Porcentaje de uso de internet en los Estados Unidos .....</i>	<i>56</i>
<i>Figura 18. PIB noviembre 2015 .....</i>	<i>58</i>
<i>Figura 19. Inflación del Ecuador 2006-2014 .....</i>	<i>58</i>
<i>Figura 20. PEA en Ecuador 2010-2015 .....</i>	<i>59</i>
<i>Figura 21. Top 10 países con mayor desarrollo tecnológico en Latinoamérica .....</i>	<i>61</i>
<i>Figura 22. Alpacas en principales países de crianza .....</i>	<i>63</i>
<i>Figura 23. Símbolos que debe llevar el etiquetado.....</i>	<i>86</i>
<i>Figura 24. Organigrama.....</i>	<i>89</i>
<i>Figura 25. Galpón tentativo del negocio .....</i>	<i>94</i>
<i>Figura 26. Maquina Overlock.....</i>	<i>95</i>
<i>Figura 27. Máquina de coser recta .....</i>	<i>95</i>

<i>Figura 28. Cortadora de tela</i> .....	96
<i>Figura 29. Propuesta de imagen de marca</i> .....	97
<i>Figura 30. Relación imagen de marca-producto</i> .....	99
<i>Figura 31. Chaquetas Snug Alpaca</i> .....	100
<i>Figura 32 Medias “Snug Alpaca”</i> .....	100
<i>Figura 33. Diseños tentativos de la empresa Snug Alpaca S.A.</i> .....	102
<i>Figura 34. Esquematización de los productos de Snug Alpaca S.A.</i> .....	103
<i>Figura 35. Propuesta de etiqueta</i> .....	104
<i>Figura 36 Interfaz de página web de la marca</i> .....	107
<i>Figura 37 Interfaz de Facebook</i> .....	107
<i>Figura 38. Canal de Distribución</i> .....	108
<i>Figura 39. Matriz Ansoff</i> .....	109
<i>Figura 40. Partida Arancelaria de las manufacturas a base de alpaca</i> .....	110
<i>Figura 41. Flujograma de proceso de producción de prendas a base de alpaca</i> .....	112
<i>Figura 42. Proceso de exportación de la empresa “SNUNG ALPACA S.A.</i>	114

## RESUMEN

Ecuador pasa actualmente por un proceso de transformación de la matriz productiva, para poder disminuir la dependencia petrolera que ha caracterizado a la economía por las últimas décadas. La búsqueda de desarrollo de sectores claves, la sustitución de importaciones, y la diversificación de destinos de exportación y de productos con valor agregado han sido los puntos más relevantes para este proceso.

Mediante un estudio de mercado, se pudo determinar la creciente demanda existente en mercados por las prendas elaboradas a base de fibra de alpaca, producto existente en el país, que se ha desarrollado dentro de la industria textil, contribuyendo al desarrollo económico de las comunidades de criadores de esta especie. Este interés por prendas de este material se presenta más en Estados Unidos, siendo las ciudades de Boston y New York, los principales mercados meta debido a los cambios climáticos presentes.

Al realizar el análisis financiero para la propuesta de comercialización de prendas con base en la fibra de alpaca a las ciudades de Boston y New York se pudo determinar que con una inversión **inicial** de \$312,850 los cuales serán obtenidos mediante fondos propios y préstamo bancario, se puede lograr unas ventas totales el primer año de \$912.000.00, la misma que al ser evaluada a una tasa de descuento de 23.16% (inversionistas) y 14.72% (proyecto); dejaría una TIR para el inversionista de 51.01%, mientras que para el proyecto la TIR sería 39.32% en un escenario conservador.

**Palabras claves:** Alpaca, sector textil, prendas de vestir, Estados Unidos, exportación

## **ABSTRACT**

Ecuador is currently undergoing a process of transformation of the production model in order to reduce oil dependence that has characterized the economy in recent decades. Search development of key sectors, import substitution, and the diversification of export destinations and value-added products were the highlights for this process.

Through market research, it was determined the growing demand in markets for garments prepared from alpaca fiber product on the country, which has been developed within the textile industry, contributing to the economic development of communities' breeders of this species. This interest in garments of this material is presented in the United States, with the cities of Boston and New York, the main target markets due to climate changes.

When performing the financial analysis for the proposed sale of garments based on alpaca fiber to the cities of Boston and New York it was determined that an investment of \$ 312.850.00, which will be obtained through equity and bank loan, It can be achieved total sales the first year of \$ 912.000.00, which projected 5-year show a net minimum attractive rate of return of 23.16% for investors and 14.72% for the project, it will give an internal rate of return of 51.01% for investors and 39.32% for the project; this way the project would be feasible.

Keywords: Alpaca, textiles, clothing, United State, export

## INTRODUCCIÓN

En el primer capítulo del presente trabajo se analizó que la apertura de mercados resulta trascendental para lograr que el país pueda depender cada vez menos del petróleo y sus derivados, para lo cual el actual gobierno busca, mediante el cambio de la matriz productiva, exportar productos con un valor agregado, los cuales permitan aumentar los ingresos procedentes de las exportaciones no petroleras.

En el segundo capítulo se evalúa la base conceptual de este trabajo, la cual muestra que la necesidad de diversificación, es promovida por el actual Gobierno Nacional, el cual busca la transformación de la actual matriz productiva del país, sustituyendo importaciones, generando nuevas exportaciones o expandiendo el mercado de las actuales exportaciones del país, a fin de disminuir el déficit de la balanza comercial del Ecuador.

Dentro del presente trabajo de titulación, en el tercer capítulo, se pretende demostrar la factibilidad económica de la exportación de prendas de lana de alpaca al mercado norteamericano, como un producto nuevo y que podría debido a los factores que posee el país convertirse en un estandarte en la exportación de productos con valor agregado a mercados del mundo mediante un estudio de mercado a los compradores potenciales en las ciudades de Boston y New York, así como profesionales dentro del sector de la fibra de alpaca.

En el cuarto capítulo se realiza una evaluación estratégica de cada uno de los factores internos y externos que incidan directamente en el desarrollo de la propuesta, tanto en el país como en Estados Unidos, para conocer el grado de competitividad que existe para el producto y de esta forma diseñar estrategias comerciales que fomenten el acceso de nuevos productos

ecuatorianos a uno de los mercados más importantes, como los Estados Unidos de Norteamérica.

En el quinto capítulo de la presente investigación se establecerán los puntos clave para el desarrollo del proyecto, así como para la institución de la empresa que manejará la comercialización de las prendas con base en fibra de alpaca en el mercado, así como, los procesos necesarios para la producción y distribución de la mercadería,

En el sexto capítulo del presente documento se realizará un análisis financiero con el fin de establecer los costos de inversión, costos operativos, capital de trabajo, gastos de contratación del personal y la proyección de ventas necesaria para concluir si el proyecto es viable y rentable.

## CAPÍTULO I.

### 1 PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

#### 1.1 Antecedentes

Las prendas confeccionadas de lana de alpaca se han vuelto tendencia en la moda internacional, esto debido a la versatilidad y elegancia de los productos que se elaboran con el material proveniente de este camélido (RPP Noticias, 2015).

Los Estados Unidos constituye un mercado en crecimiento en el cual se comercializan actualmente prendas de telas muy suaves como el cachemir, las cuales poseen precios elevados, llegando incluso a los \$20,000 por un terno (B2BCTRADE, 2013). La alpaca cuenta con alrededor de tres millones de cabezas en el mundo, localizándose cerca del 80% de las mismas en los Andes; se esquila de manera anual, produciendo cada alpaca en promedio unos tres kilogramos de fibra textil (FAO, 2009).

En el Ecuador el último dato oficial es el que se encuentran dentro del territorio nacional 20,043 camélidos, de los cuales hay 10,358 llamas, 6,685 alpacas, 2,455 vicuñas, 527 huarizos y 20 mistis según la FAO<sup>1</sup>, siendo las provincias de Chimborazo, Imbabura y Cotopaxi las que mayor número de estos camélidos poseen (Revista EL Agro, 2013).

Analizando la situación de comercio exterior del Ecuador durante los últimos ocho años, se ha reportado un promedio de participación mundial de 0.10%, pero resulta importante resaltar que tanto las importaciones como exportaciones del país han presentado un aumento considerable (Tomalá, 2013, págs. 2-4).

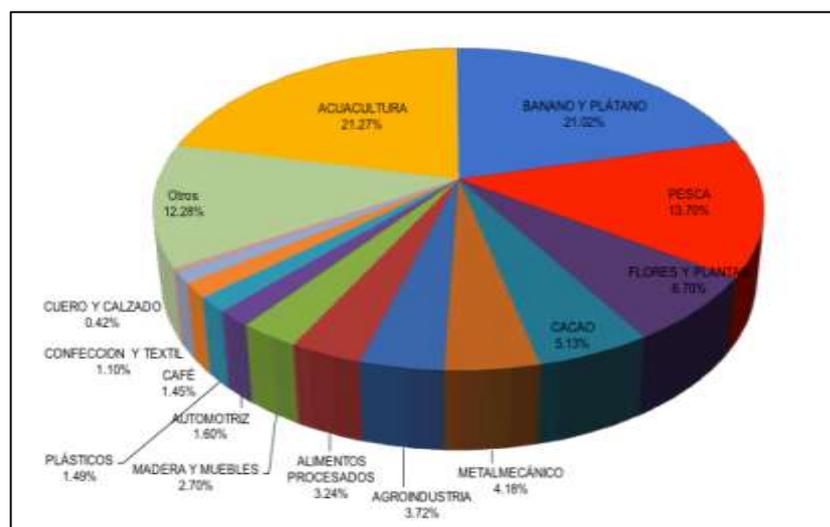
---

<sup>1</sup>Food and Agriculture Organization

Las exportaciones del Ecuador durante los veinte años que comprende el periodo 1991-2012 se han basado en 5 productos tradicionales, los mismos que son: el petróleo, camarón, banano, cacao y café; siendo las exportaciones petroleras las que mayor participación poseen en la balanza comercial con el 51.60%, mientras que las exportaciones no petroleras representan el 49.90%. Hasta finales del año 2014 las exportaciones petroleras representaron alrededor de \$11,716 millones y las exportaciones no petroleras llegaron a un total de \$10,318 millones de dólares. (Pro Ecuador , 2015)

El sector con mayor incidencia dentro de las exportaciones no petroleras es el de la acuicultura con el 21.27%, seguido del banano y plátano con el 21.02% y el tercero en importancia es el de la pesca con el 13.70%; el sector de la confección solo cuenta con una participación del 1.10%, por lo que es un sector que requiere un impulso dentro de la economía nacional. (Pro Ecuador , 2015) A continuación, se presenta un gráfico en el que se evidencia la participación de cada uno de los sectores en lo que respecta a las exportaciones no petroleras del país:

*Figura 1. Exportaciones no petroleras del Ecuador durante el periodo enero-octubre 2014*



*Fuente: (Banco Central del Ecuador, 2015)*

## 1.2 Planteamiento del problema

Con los antecedentes expuestos, se puede determinar concretamente que el problema de la investigación se presenta por el bajo nivel de competitividad que posee el sector textil ecuatoriano, y necesita despegar a través de propuestas que permitan al país posicionarse en mercados internacionales, como los Estados Unidos y la Unión Europea.

Países vecinos como Colombia y Perú, poseen una industria textil bastante desarrollada, y esto representa una amenaza para el Ecuador puesto que su costo de producción es más bajo y, además, poseen moneda local que, al ser depreciada, les permite abaratar el valor de sus exportaciones despertando mayor interés para mercados internacionales como el estadounidense (López-Dóriga, 2015).

Expertos en el tema como Alfredo Yague<sup>2</sup>(2013), manifiestan que la industria textil ecuatoriana no se ha desarrollado debido los altos costos de producción, y la baja demanda de productos nacionales por parte de los ecuatorianos que, prefieren pagar precios más bajos, aunque posean una calidad inferior.

En el mismo sentido Javier Díaz<sup>3</sup>manifiesta que el 60% de productos textiles que comercializan en el país es importado y sólo el 40% es nacional, motivo por el cual resulta difícil competir con la producción importada puesto que, a pesar de los aranceles sus precios son más bajos; por tanto, es necesario que los empresarios textiles inviertan en tecnología para incrementar la producción para lograr abaratar costos; de igual manera, falta mayor promoción y capacitación del sector textil manufacturero y diversificar su oferta (Revista Líderes, 2014).

---

<sup>2</sup>Presidente de la Cámara de la Pequeña Industria de Pichincha (CAPEIPI).

<sup>3</sup>Presidente de la Asociación de Industriales Textiles del Ecuador (AITE)

Bajo este contexto, es necesario que el país genere más divisas a través de la ampliación de la oferta exportable, por lo que comercializar prendas de fibra de alpaca podría convertirse según la aceptación del mercado de destino como un sector de creciente desarrollo para la economía ecuatoriana.

### **1.3 Formulación del problema**

¿La aceptación del mercado estadounidense permitiría la exportación de ropa de lana de alpaca para que esta pueda aportar con la diversificación de la oferta exportable ecuatoriana?

### **1.4 Justificación**

Actualmente, las prendas de vestir elaboradas en base a lana de alpaca se comercializan sólo a nivel nacional en ferias y demás mercados, lugares que son frecuentados por turistas nacionales y extranjeros; el mercado al cual van dirigidos posee un estatus socioeconómico medio y alto, esto debido a los precios que poseen los productos de este material (Diario El Mercurio, 2014).

Es por ello que, el diseño de esta investigación se justifica en los siguientes aspectos:

En el contexto legal, el proyecto guarda relación con el artículo 276 de la Constitución, la misma que busca garantizar una economía libre de mercado, a través de la generación de oportunidades de trabajo dignas, justas y sobre todo que estén basadas en la distribución equitativa de la riqueza. Asimismo, está relacionado con el Plan Nacional del Buen Vivir, específicamente en el objetivo 10 que plantea la necesidad de diseñar nuevas propuestas de desarrollo empresarial enfocadas en la transformación de la matriz productiva, ya que se busca incrementar la producción de lana de alpaca para exportar al mercado estadounidense.

En el contexto económico, la exportación de lana de alpaca ayudaría a corregir un tema de comercio exterior, manifestado en los déficits que presenta la balanza comercial y cuyo monto asciende a \$ 800 millones de dólares en promedio.

En el contexto social, la producción y exportación de lana de alpaca fomentará oportunidades de trabajo directa e indirectamente, especialmente a los proveedores textiles, quienes mejorarían su nivel de rentabilidad y pueden ver la oportunidad de internacionalizar sus productos a través de estrategias comerciales que les permitan acceder a los mercados internacionales.

En el contexto ambiental, la lana de alpaca no deteriora ni provoca contaminación, puesto que el esquilado se realiza de forma manual, sin necesidad de afectar al animal ni el entorno donde se desarrolla. Además, la mayor parte del proceso de hilado y confección es realizado artesanalmente, lo que reduce el impacto ambiental.

De esta manera, el presente trabajo se justifica como un análisis sobre la aceptación de las prendas de fibra de alpaca en el mercado norteamericano, a fin de expandir los destinos de los productos nacionales y contribuir a aumentar el nivel de exportaciones del Ecuador, lo cual contribuiría directamente a la Balanza Comercial y, además a aumentar los niveles de producción de las comunidades dedicadas a la crianza de alpacas, lo cual ayudará a mejorar su calidad de vida.

## **1.5 Objetivos**

### **1.5.1 Objetivo General**

Establecer la factibilidad económica y financiera para la comercialización de ropa de fibra de alpaca a las ciudades de Boston y New York en los Estados Unidos.

### **1.5.2 Objetivos Específicos**

- 1) Analizar el nivel de producción ecuatoriana, respecto al tratamiento de los productos de alpaca.
- 2) Conocer el mercado actual donde se desarrollan los productos de alpaca y quienes intervienen en el mercado actualmente.
- 3) Establecer un proceso mediante el cual se agilite la producción en términos competitivos para entrar al mercado.
- 4) Determinar el alcance de la propuesta a través de indicadores financieros.

## CAPÍTULO II.

### 2 BASE CONCEPTUAL

#### 2.1 Base Referencial

##### 2.1.1 Generalidades de la lana de Alpaca

La alpaca es originaria de Bolivia y Perú, su pelaje tiene una gran variedad de colores, predominando las tonalidades marrones y grises, posee una longitud de entre 20 y 25 centímetros; además posee un peso de 3 kilogramos aproximadamente por todo el vellón y se caracteriza principalmente por su lustre y suavidad. La alpaca tiene dos razas o variedades, el suri y la huacaya (Mamani, 2014).

*Figura 2. Variedades de alpacas*



### ALPACA

*Fuente: (Island Alpaca, 2015)*

- **Suri:** Según la opinión de los expertos, esta es la especie que brinda la mejor calidad de pelo, ya que su fibra es más delgada y larga; los animales de esta especie requieren de mayores cuidados. Su vellón tiene fibras que se agrupan en mechones

espiraladas que caen de forma paralela al cuerpo, tienen una composición angulosa y una contextura fina; la peculiaridad de este vellón es que es ligeramente más pesado y se compone por mechass lacias, brillantes y suaves al tacto. (Mamani, 2014)

- **Huacaya:** Este animal es mucho más resistente al clima, ya que no sufre de los cambios de temperatura que se presentan y además es resistente a muchas de las enfermedades infecto-contagiosas propias de las alpacas. La fibra que produce es más corta que la de la especie “suri” y posee un vellón en el que sus fibras crecen de manera perpendicular a la superficie del animal, cuentan con una rizada variable, se parece al de los ovinos debido a su cualidad esponjosa (Mamani, 2014).

Es importante tener en consideración algunas características físico-químicas, las cuales son propias de los camélidos originarios del sur del continente americano y que son utilizados dentro de la industria textil. (Mamani, 2014)

- **La Finura:** La variación del diámetro de la fibra de alpaca se presenta en distintas zonas del vellón, en el pecho se encuentran las fibras con los diámetros mayores, de igual forma, el diámetro disminuye en la dirección antero superior en la región del costillar aumenta; las fibras de mayor diámetro cuentan con un promedio de 40 micras, mientras que las fibras con los menores diámetros se localizan en la línea media superior de la alpaca, promediando las 19 micras de diámetro (Mamani, 2014).

A continuación, se presenta la finura de la lana según la clasificación de la misma:

*Tabla 1. Finura de la lana de alpaca por tipo*

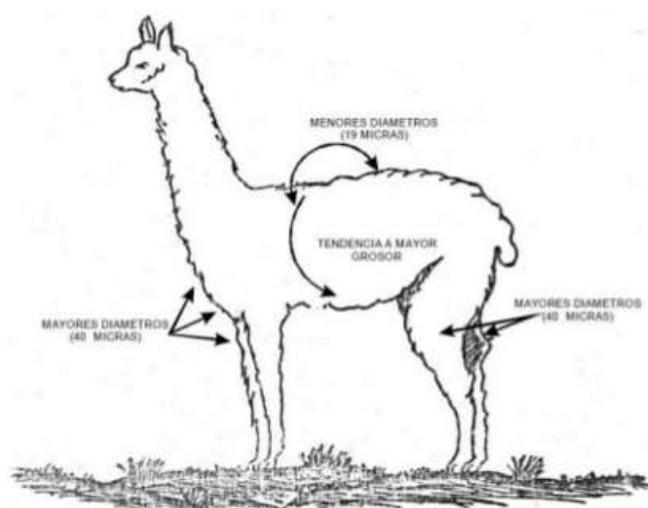
<b>SIMBOLO</b>	<b>DIÁMETRO EN MICRAS</b>
<i>Fibra de primera esquila</i>	22.0 – 24.99
<i>Fina</i>	22.0 – 24.99
<i>Media</i>	25.0 – 29.99
<i>Gruesa</i>	30.0 – 35.99
<i>Bragas</i>	Mayor de 30.0
<i>Pedazos</i>	Mayor de 30.0

Fuente: (Mamani, 2014)

Elaboración: Autora

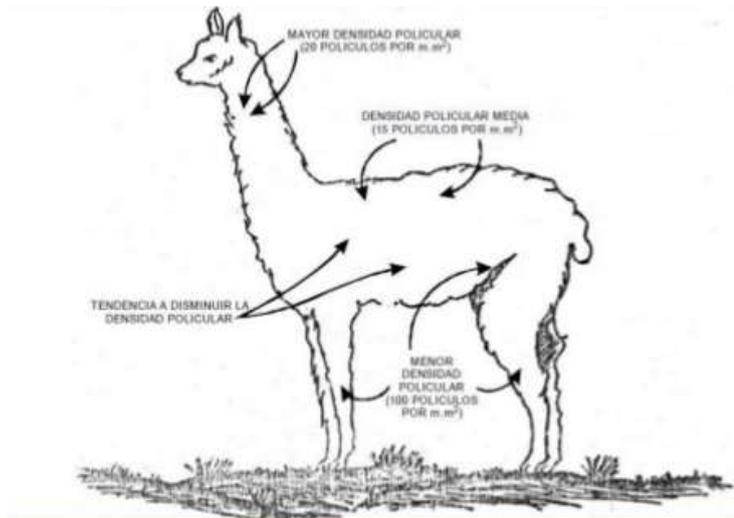
Como se da en otras especies, el diámetro de la fibra de la alpaca depende de factores como la nutrición, edad, sexo, enfermedades, entre otros; la finura de la fibra de este animal se va engrosando conforme aumenta su edad, además como se ha mencionado, el vellón de la variedad “suri” posee una mayor finura que la de la especie “huacaya”.(Mamani, 2014) A continuación se presentan dos figuras en las que se observan la finura y densidad del vellón según las regiones del cuerpo:

Figura 3. Finura de la fibra de alpaca según la región del cuerpo



Fuente: (Mamani, 2014)

Figura 4. Densidad de la fibra de alpaca según la región del cuerpo



Fuente: (Mamani, 2014)

La fibra de alpaca puede ir de un color blanco cremoso hasta un negro muy brillante, pasando entre estos dos colores por varias tonalidades de grises y pardos; así también, la fibra puede ser teñida en un número ilimitado de colores (Taller Alpaca, 2014).

A diferencia de la lana de oveja, el vellón de alpaca no contiene lanolina y no necesita agentes químicos para que pueda procesarse, lo que combinado con sus propiedades naturales lo vuelve un producto hipoalergénico, volviendo a las prendas de vestir de fibra de alpaca muy cómodas e incluso ideales para pieles sensibles (Taller Alpaca, 2014). La fibra de alpaca cuenta con atributos que le dan un valor superior al de las otras fibras de pelos finos; a continuación, se indica cada una de estas:

- Cuenta con 22 colores naturales distintos.
- Mezclando las fibras se pueden crear una infinidad de colores naturales.
- Su fuerza no disminuye con la finura, por lo que puede ser utilizada en procesos industriales.
- Posee bolsas de aire microscópicas que permiten la elaboración de prendas térmicas y ligeras en peso.

- Posee una fuerza tres veces superior al del pelo de oveja y siete veces más térmica.
- Es delicada al tacto por su estructura celular, no pudiendo se esta característica superada por las demás fibras naturales.
- Posee un brillo natural.
- No pierde el brillo luego de ser teñida y puede ser sometida a sistemas de hilados cardados o peinados.
- Las prendas de fibra de alpaca no se pelan, rompen, deforman o crean estática y son de un lavado sencillo.
- El pelo de alpaca produce un alto porcentaje de fibra limpia luego de su procesamiento.

## **2.2 Fundamentación teórica**

### **2.2.1 Teoría de la Planificación Estratégica**

La planificación estratégica es una herramienta utilizada en la gestión de empresas, puesto que permite respaldar la toma de decisiones de estas en todo momento, eligiendo de manera correcta la ruta a seguir a futuro de acuerdo a los cambios que se presenten y las demandas que el mercado o el entorno requieran, esto permitirá obtener mayor eficiencia, eficacia y calidad en los bienes o servicios ofrecidos.(Dumoné, 2010)

Así también, la planificación estratégica son acciones establecidas para crear y definir los objetivos principales, siempre fijando estas acciones con el fin de lograr los objetivos señalados.(Armijo, 2011)

Para realizar una correcta planificación estratégica es necesario seguir pasos como los de análisis, formulación, implementación y control; ya que primeramente se debe efectuar el correspondiente análisis externo de la

empresa, ya que permitiría visualizar las oportunidades y amenazas que el mercado y la industria presentan. Se establecen dos herramientas para realizar la evaluación externa, siendo estas el análisis PEST y el análisis de las 5 Fuerzas de PORTER, este último sirve para medir la rivalidad de los competidores, la amenaza de que aparezcan nuevos competidores, la amenaza de los productos sustitutos existentes, el poder de negociación de los proveedores de la empresa y el poder de negociación de los clientes existentes.(Amaya, 2005, pág. 3)

Mientras que para la evaluación del ambiente interno se evalúan aspectos como los objetivos, la visión, misión y el plan de acción; esto con la ayuda del análisis FODA, el mismo que permite identificar fortalezas y debilidades en su campo interno, así como oportunidades y amenazas externas.(Muchnick, Planificación estratégica para los centros de gestión y grupos asociados, 2000) A continuación se presenta un gráfico en el que se muestran las acciones que van dentro de cada aspecto del FODA:

*Figura 5. Esquematización del análisis FODA*

	<b>Oportunidades</b>	<b>Amenazas</b>
<b>Fortalezas</b>	Potencialidades	Riesgos
<b>Debilidades</b>	Desafíos	Limitaciones

*Fuente: (Muchnick, Taller de generación de consensos, 1999)*

Posterior al análisis realizado se formulan las estrategias para que estas sean implementadas en la empresa, estas estrategias resultan de la análisis FODA, estableciéndose las estrategias FO, las cuales utilizan las fortalezas de la empresa para aprovechar las oportunidades del entorno; las estrategias FA, las que utilizan las fortalezas de la empresa para paliar las amenazas de la industria en las que se desenvuelve la empresa; las

estrategias DO pretenden minimizar las debilidades de la compañía con las oportunidades que se puedan tomar y las estrategias DA, las mismas que se esgrimen para reducir las debilidades y contrarrestar las posibles amenazas.(Albrechts & Balducci, 2014)

La implementación estratégica se fundamenta en realizar los análisis y estrategias establecidas previamente dentro de la estructura organizacional de la empresa; esta implementación toma más en cuenta el liderazgo que se emplea dentro de la cultura e identidad organizacional que deben poseer todos los departamentos de la compañía.(Álvarez, Manual De Planeacion Estrategica, 2006, págs. 24-26)

Se debe mantener un control estratégico, el cual busca que la ejecución de los procesos se realice eficientemente para que se puedan optimizar recursos; los sistemas se basan principalmente en la retroalimentación de las actividades efectuadas por la empresa, lo que permite encontrar a tiempo errores y corregirlos previo a que sucedan grandes pérdidas en la productividad de la organización. El control que se emplee debe encontrarse supeditado a las políticas y objetivos de la empresa, esto según los aspectos que se deseen incentivar, pudiendo ser la reducción de costos, diversificación, eficiencia de procesos, entre otros.(Navajo, 2005, págs. 54-57)

### **2.2.2 Teoría de la Cadena de valor**

La Cadena de Valor es una herramienta que brinda la posibilidad de analizar los procesos internos de una empresa mediante la división de sus actividades, lo que determina el valor que el producto recibe en cada fase. (Crece Negocios, 2013). Michael Porter(1991) indica que la Cadena de Valor despliega el valor total para la elaboración de un producto y la conforman todas las acciones de margen y valor; el margen se define como la diferencia que surge del valor total y el costo colectivo para realizar las acciones de valor, siendo estas todas aquellas acciones que son efectuadas por parte de la

empresa y que se dividen en dos categorías, las cuales son presentadas en el gráfico siguiente y detalladas luego de este:

Figura 6. Representación de la cadena de valor



Fuente: (Porter, 1991, pág. 167)

**Las Actividades primarias:** Son las actividades que deben realizarse para la elaboración de un producto, su transferencia y posterior venta al adquiriente, así como la asistencia que se debe prestar luego de la compra del mismo; dentro de estas se encuentran las siguientes categorías:

- 1) **Logística Interna:** Es trascendental que las empresas administren y gestionen de manera adecuada la forma en la que se receptorán y almacenarán las materias primas que se requieren para elaborar sus distintos productos, de igual manera el medio por el que serán distribuidos estos materiales; según la eficiencia que se genere a la interna, será el valor agregado del producto.
- 2) **Operaciones:** Comprende desde el momento mismo de la toma de materias primas hasta la elaboración del producto final; dependiendo de la eficiencia que la empresa tenga en sus

operaciones se podrá ahorrar una mayor cantidad de recursos económicos, dando un mayor valor agregado a la empresa.

- 3) **Logística Externa:** Una vez terminado el producto debe ser entregado a los distribuidores, mayoristas o directamente al consumidor final, esto dependerá del giro que tenga la empresa.
  
- 4) **Marketing y ventas:** En esta etapa se controlan los egresos en el tema publicitario, ya que del éxito de este se beneficia el área de ventas de la empresa.
  
- 5) **Servicios:** Es la actividad final de la cadena de valor, los servicios se encuentran en todas las áreas de la empresa, desde su sector administrativo hasta el servicio al cliente luego de la venta del producto final. Se debe contar con una cadena de suministro estable que les brinde a los clientes la confianza y el apoyo que requieren, lo que genera un aumento considerable en cuanto al valor del producto.

**Las actividades de Apoyo:** Sirven para apoyar las actividades primarias ayudándose entre sí, por medio de la dotación de recursos humanos, insumos tecnológicos y demás funciones. La infraestructura no se asocia a ninguna de las actividades primarias, ya que tiene por objeto contribuir con toda la cadena.(Porter, 1991, pág. 167)

Establecer la Cadena de Valor permitirá a la empresa decidir tanto las actividades primarias y de apoyo para que la empresa elabore sus productos, así como la infraestructura requerida para que se pueda establecer un importante nivel de productividad Todas las fases de la cadena de valor deben ser realizadas eficientemente para poder lograr que la empresa obtenga éxito; a continuación, se presenta la Cadena de Valor que tendría la empresa:

*Figura 7. Cadena de Valor*



*Fuente y Elaboración: Autoras de tesis*

### 2.2.3 Teoría del Análisis PEST

- **Factor Político**

La mayoría de empresas se basan en políticas gubernamentales para poder desarrollarse, por lo que es de suma importancia analizar correctamente el factor político. En este punto se puede conocer las leyes o políticas gubernamentales que pueden contribuir o amenazar la supervivencia de la empresa.

Estas políticas pueden dar variaciones importantes para una empresa, lo cual puede ser una ventaja competitiva que determinará cambios drásticos hacia las proyecciones de una entidad. Cupos de importación, fomento de las exportaciones, incentivos a nuevas empresas, son algunas de las políticas que pueden contribuir al beneficio de la empresa o ser un obstáculo para que crezca. (Chavarría, Sepúlveda, & Rojas, 2002)

- **Factor Económico**

El factor económico es uno de los puntos influyentes para inversionistas o socios, pues mediante su análisis se puede determinar el manejo de la

industria en cifras. Factores como: Riesgo país, crecimiento del mercado en el que se incursionan, tasas de desempleo, Producto Interno Bruto, y demás, juegan un papel privilegiado, sobre todo en empresas con fines de lucro.

Estos factores pueden cambiar todo el panorama de las estrategias de una empresa, por ejemplo: en países exportadores que manejen moneda propia, una devaluación de su moneda puede abaratar costos, o por el contrario, la devaluación de la moneda de un competidor puede incrementarlos y afectar drásticamente los volúmenes de producción. (Martínez & Milla, 2012)

Como se mencionó anteriormente, el Producto Interno Bruto, es uno de los indicadores económicos más importantes de un país, pues refleja el crecimiento de una nación. Si este factor es positivo, puede incentivar la inversión de manera interna y externa, pero si es negativo, podría influenciar para una baja demanda de productos o inversiones en el país (Dasi, Dolz, Ferrer, & Iborra, 2006)

*Tabla 2. Variables de análisis del sector económico*

Capacidad de Crédito	Disposición del cliente al consumo	Niveles de inflación	Niveles de interés
Déficit del presupuesto del Gobierno	Tendencia del producto interno bruto	Tendencia de desempleo	Niveles de productividad en los trabajadores
Tendencia del stock de mercado	Factores de importación y exportación.	Demanda para las diferentes bienes y servicios	Fluctuación de los precios
Políticas Monetarias	Políticas Fiscales	Impuestos	Políticas Internacionales

*Fuente: (Aguilar, 2013)*

- **Factor Social**

Los factores sociales tienen un fuerte impacto en todos los tipos de organizaciones y en todos los productos y servicios. Al vivir una era donde se cambian los conceptos, las nuevas tendencias generan nuevas necesidades en los consumidores, lo que impulsa al surgimiento de nuevos mercados, nuevos productos, nuevos servicios y nuevas estrategias. (Dasi, Dolz, Ferrer, & Iborra, 2006)

En el aspecto demográfico se basa en datos estadístico para determinar los diferentes grupos sociales, étnicos y de trabajo en un lugar. Así mismo, sirven para determinar datos sobre la producción de nuevos artículos vinculados a grupos sociales que pueden contribuir al desarrollo local de un país. (Sulser, 2004)

- **Factor tecnológico**

La tecnología es uno de los aspectos que más se ha destacado en los últimos años. El internet junto con las redes sociales ha dado una nueva perspectiva a las empresas sobre la promoción de sus productos, innovando métodos de compra, logística, y creando nuevos lazos entre la industria, los proveedores, los clientes y los competidores. (Sepúlveda, 2001)

Las tecnologías han colaborado para la creación de nuevas estructuras organizacionales con el fin de generar puestos de trabajo como los Gerentes de Información o de Tecnología. Estos gerentes apoyan a la empresa con la correcta obtención, organización, evaluación y control de la base de datos. (Escorsa & Valls, 2004)

## 2.2.4 Teoría del Análisis de las cinco fuerzas de Porter

El modelo de análisis de las cinco fuerzas competitivas cuyo autor es Michael Porter, permite mostrar una perspectiva de la industria en base a los competidores actuales o potenciales dentro de la misma. Evaluando correctamente las cinco fuerzas mediante la determinación de los competidores directos, indirectos y potenciales, la empresa podrá realizar un análisis externo que permita desarrollar estrategias adecuadas para aprovechar el potencial de las oportunidades y minimizar los riesgos que representan las amenazas. (Carneiro, 2010)

*Figura 8. Las cinco fuerzas de Porter*



*Fuente: (David, 2011)*

- **Rivalidad entre competidores**

La rivalidad entre competidores analiza a las empresas que compiten dentro de una misma industria ofreciendo productos de similares características. Cuando existe una fuerte competitividad entre empresas se generan estrategias direccionadas a superar las de los rivales. Las estrategias implementadas buscan explotar al máximo las fortalezas de la empresa o las debilidades de los rivales. Mientras las empresas sigan creciendo, en tamaño y capacidad, la competencia seguirá en aumento (Munuera & Escudero, 2007).

- **Amenaza de entrada de nuevos competidores**

El análisis de esta fuerza nos ayuda a evaluar la posibilidad de que nuevas empresas ingresen a la industria aumentando los niveles de competitividad, ofreciendo un producto con características similares al que la empresa evaluadora ofrece. La facilidad de ingreso a una determinada industria puede aumentar los niveles de competitividad, pero existen barreras de entrada que vuelve más complicado el inicio y posicionamiento de empresas nuevas (Kotler & Lane, 2009).

- **Amenaza de ingreso de productos sustitutos**

Esta fuerza se refiere a las amenazas de ingreso de productos que puedan sustituir a los productos ofrecidos por la empresa que se evalúa. Son productos que no son similares al ofrecido pero que cumplen una función similar, en este caso se puede mencionar a los teléfonos celulares que han reemplazado a un sin número de artículos como cámaras, teléfonos convencionales, dispositivos de MP3, etc. (Caballero & Freijeiro, 2010).

- **Poder de negociación de los proveedores**

El análisis del poder de negociación de los proveedores se centra en conocer el nivel de dependencia que tiene la empresa con respecto a sus proveedores. Generalmente, mientras más pequeña sea la variedad de proveedores de una materia prima o producto, mayor será el poder de negociación que tengan, ya que, al verse limitada la oferta, pueden subir los precios y ser más exigentes a la hora de concretar un pedido (Martínez & Milla, 2012).

- **Poder de negociación de los consumidores**

El poder de negociación de los consumidores analiza las posibilidades que tienen los clientes para poder presionar a la industria y obtener mejores precios o aumento de la calidad. Generalmente, mientras menor sea la demanda, los consumidores tendrán más poder frente a la industria, y si existe una gran demanda los compradores tendrán menor poder (Harrison & St. John, 2002).

### **2.2.5 Teoría del Análisis FODA**

La matriz FODA es donde se evalúa el ambiente interno y externo de la empresa o de una industria. Su objetivo principal es obtener puntos concisos sobre la mejor manera de preparar a la empresa para enfrentar los cambios del entorno mediante sus debilidades y fortalezas. Cuando se han obtenido dichos puntos se procede a la generación de estrategias (Hitt, 2006).

Para iniciar un análisis FODA se debe crear una matriz 4x4 que permita delimitar cada punto. Las fortalezas y debilidades representan la parte interna de la empresa, al considerarse que se las puede manipular mediante estrategias o acciones puntuales. Mientras que, las oportunidades y amenazas representan al ambiente externo, puesto que, la empresa no tiene

ninguna injerencia sobre ellas y las estrategias generadas mediante su análisis son de corte adaptativa(Díaz, 2005).

- I. **Fortalezas:** Son los puntos fuertes de la empresa, los cuales le permite diferenciarse de su competencia. Son elementos que la componen, la experiencia que se presenta en el mercado, las habilidades desarrolladas tanto de la empresa como entidad y mediante sus empleados, las actividades que se promueven con éxito, etc.
- II. **Oportunidades:** Son aquellos puntos clave que, potencializados de manera correcta, pueden ayudar a la empresa y crear ventajas competitivas.
- III. **Debilidades:** Son aquellos puntos débiles de la empresa. Los recursos que faltan, las habilidades que no se han desarrollado, la falta de experiencia, etc.
- IV. **Amenazas:** Son el punto opuesto de las oportunidades, aquellos factores externos que pueden representar un peligro para el avance del proyecto(Díaz, 2005).

Para la toma de decisiones, toda empresa debe tener un análisis de todos los posibles escenarios que se le presenten, los costos de implementar cualquiera de las posibilidades evaluadas, y las posibles consecuencias de cada una de las opciones. Para realizar esto, se aconseja diseñar las estrategias en base al FODA, para obtener la matriz consolidada FODA(Borello, 1994).

- **Las estrategias FO (Fortalezas-Oportunidades)**

Las estrategias basadas en la evaluación a las fortalezas y oportunidades de una empresa van estrechamente ligadas al crecimiento de la misma, y son las últimas en ser establecidas pues, frecuentemente las organizaciones primero deben estabilizarse con las estrategias DO, FA y DA para lograr aprovechar al máximo sus fortalezas. (Álvarez, Manual De Planeacion Estrategica, 2006)

- **Las estrategias DO (Debilidades-Oportunidades)**

Estas estrategias surgen al evaluar las debilidades de la empresa en conjunto con las oportunidades y se centran en tratar de minimizar o superar las debilidades de la empresa utilizando como estímulo las oportunidades presentadas por el entorno externo. Los tipos de estrategia planteados bajo este esquema podría ser la adquisición de nueva tecnología mediante préstamos gubernamentales. (Zambrano, 2011)

- **Las estrategias FA (Fortalezas-Amenazas)**

Las estrategias basadas en el análisis de las fortalezas y amenazas de la empresa se centran en aprovechar los puntos fuertes que posee la compañía en su estructura interna para contrarrestar las amenazas que posee el ambiente externo, por ejemplo, la amenaza de empresas rivales que se apropien de ideas, productos o procesos innovadores(Gutiérrez, 2013).

- **Las estrategias DA (Debilidades-Amenazas)**

Las estrategias sugeridas mediante el análisis de las debilidades y amenazas de la empresa se centran en la defensa de la misma ante los puntos débiles que posean y las amenazas del entorno. Se considera a una empresa que posee fuertes debilidades y grandes amenazas como una empresa con una situación muy desfavorable para su supervivencia, de tal manera que puede convertir a la liquidación de la misma como una estrategia. (Álvarez, Manual De Planeacion Estrategica, 2006)

## 2.2.6 Teoría de la Ventaja competitiva

Según Michael Porter (1985, pág. 165) la Ventaja Competitiva puede definirse de la siguiente manera: “El valor que una empresa es capaz de crear para sus clientes, en forma de precios menores que los de los competidores para beneficios equivalentes o por la provisión de productos diferenciados cuyos ingresos superan a los costes”.

El autor Michael Porter (1985), establece que una empresa es lucrativa si el valor monetario que se obtiene de los clientes por la compra del bien o servicio es superior al costo necesario para producir o suministrar el mismo. Las organizaciones pueden utilizar dos estrategias genéricas, siendo estas las de costos y las de diferenciación; las empresas que se pueden catalogar como exitosas compiten por conseguir brindar costos bajos o diferenciando al producto o servicio de la competencia. En lo que respecta al campo estratégico de la diferenciación, no solamente se trata de que el producto sea diferente de los que ofrecen los competidores, sino que se pueda obtener un extra en el precio por la diferenciación aplicada. (Porter, 1980)

Para que se pueda obtener un liderazgo de costos se deben tomar en consideración los siguientes factores:

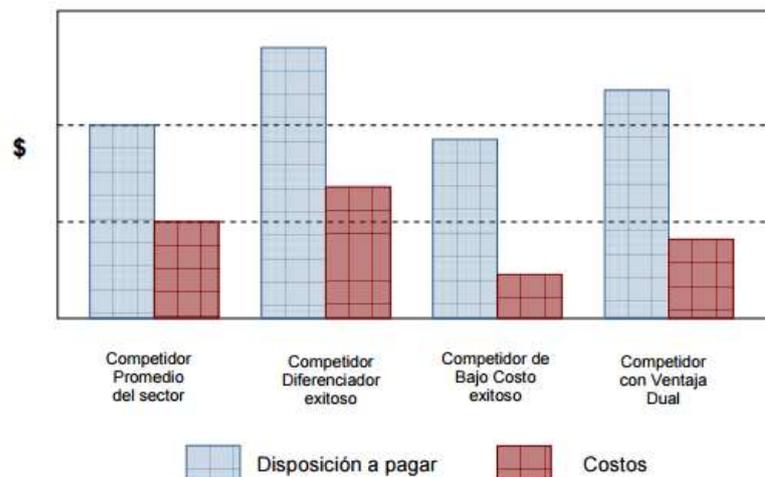
- Elaborar economías de escala.
- Tener una paridad o alcanzar una proximidad en base a su diferenciación, aunque se cuente con la seguridad de conseguir el liderazgo de costos para fortalecer su ventaja.
- Convertirse en el productor de más bajo costo en una industria en particular.
- Si existe un mercado en el que varias empresas buscan obtener el liderazgo por costos, se pueden dar resultados desastrosos para todas.

Porter (2007, pág. 4) establece que las estrategias de diferenciación cuentan con las siguientes características:

- Ser la única empresa cuyo producto tiene las características más apreciadas por parte de los consumidores.
- Se debe tener en cuenta siempre el costo a pesar de contar con un diferenciador de éxito.
- Para diferenciarse un producto puede hacerlo en su distribución, en la forma que realiza sus ventas, en la imagen, el producto, el servicio, entre otros.

Las empresas que logran una ventaja competitiva dual, es decir, en los dos aspectos, pueden expandirse y ampliar sus estrategias.(Porter, 1980); a continuación, se presentan las posibilidades que una empresa puede lograr por medio de la ventaja competitiva:

Figura 9. Esquematización de la ventaja competitiva



Fuente:(Porter, 1980)

## 2.2.7 Teoría de las 4P's del marketing

El marketing se compone de cuatro variables, las cuales permiten a las empresas dirigir su actividad económica de acuerdo a las necesidades de sus

clientes, siendo las variables del marketing el precio, producto, plaza y promoción.(Galvan, 2009); a continuación, se presentan a detalle cada una de estas variables:

- **Producto**

El producto es el bien o servicio que la empresa ofrece con el objetivo de satisfacer una o varias necesidades en los clientes a cambio de una compensación económica. Teniendo dos objetivos claros, el primero es satisfacer necesidades y el segundo es generar preferencia por la marca por sobre la competencia; las características del producto son las siguientes:

- Dar un valor agregado al producto.
- Diversificar la marca.
- Agregar características distintas.
- Adaptar el producto mediante el diseño.
- Aumentar su calidad.
- Aumentar el ciclo de vida del producto o mejorar su eficiencia.
- Relanzar el producto debido al cambio en políticas estatales.
- Aprovechar la tecnología para crear y satisfacer necesidades.

- **Precio**

El precio no solamente se refiere al valor monetario del producto, sino también a los costos necesarios para su elaboración, el tiempo empleado, los contratiempos, entre otros; por lo que, para establecer un precio justo para cliente y empresa, se debe considerar el mercado, la relación costo-beneficio y demás.

La relación costo-beneficio sirve cuando el producto es nuevo o si se detecta que es un mercado poco competitivo, ya que evalúa el costo de producción y se le suma a este el margen de ganancia que se pretende obtener, esto con el objetivo de cubrir los costos de publicidad, distribución y

obviamente de producción; si no se puede cubrir costos operativos, entonces es necesario reducir el margen de utilidad que se aspiraba obtener por parte de la empresa.

- **Plaza**

La distribución o plaza es la elección que se hará de los medios por los cuales el producto llegará hasta el cliente, es un factor que determina en gran parte el éxito o fracaso del mismo. No existe una forma única de distribución para cada producto, por lo que puede distribuírselos por distintos medios, pero es importante tomar en consideración las características del producto, las exigencias del consumidor, las características del mercado, etc. De los canales presentados a continuación se pueden derivar las formas en que el producto llegue hasta el consumidor:

- **Mayorista:** Es un intermediario que regularmente oferta productos por volumen y su clientela la conforman los minoristas para que ellos se encarguen de que el producto llegue hasta el consumidor.
- **Minorista:** Este vende el producto directamente hacia los consumidores luego de adquirirlo, una ventaja es que existen mayoristas que asumen el costo de la mercadería no expandida y no se cobra al minorista
- **Agente:** Es el individuo que gestiona la compra y venta de la mercancía, pero no para adquirirla, sino que su ganancia se halla en las comisiones que recibe por ventas.

- **Promoción**

Para que un producto pueda posicionarse en el mercado es necesario que cuente con una imagen que sea aceptada por el público objetivo, algo que en marketing tiene mucha importancia por la dificultad de conseguirlo. Las estrategias de promoción van dirigidas a fidelizar a los clientes actuales, incrementar ventas, obtener nuevos clientes y posicionar la marca o lograr que exista un mayor conocimiento de la misma. Para promocionar el producto se lo puede hacer de las siguientes formas:

- Promoción por medio de vendedores que ayuden a que el producto destaque entre sus competidores.
- Promociones como muestras gratis o descuentos en compras.
- Incentivos a los comerciantes por impulsar la marca o el producto.
- Refuerzo de la marca mediante fidelización de los clientes en base a promociones exclusivas para ellos.
- Ofrecer productos o promociones por tiempo limitado para forzar un incremento en la demanda. (Mamani, 2014)

### 2.3 Marco Conceptual

- **Alpaca:** Es un mamífero rumiante que se parece a la llama, mide aproximadamente 90 cm de altura y habita en los Andes, generalmente se aprovecha de él su lana y carne.
- **Fibra:** En el campo textil el conjunto de hebras o filamentos que se utilizan para elaborar hilos, es la estructura básica de los materiales textiles.
- **Micrón:** Es la unidad de medición más pequeña y equivale a la millonésima parte de un metro.

- **Exportación:** Se refiere a la actividad de comercializar uno o varios productos de un país a otro.
- **Lana:** Es una fibra natural que puede obtenerse de los caprinos y camélidos.
- **Esquilar:** Cortar el pelo o la lana de un animal.
- **Hipoalergénico:** Es la característica que posee un material en particular para no generar reacciones alérgicas.
- **Cachemir:** Se denomina a la fibra que se obtiene de la esquila de la cabra de la región de Cachemir.
- **Mohair:** Es la fibra procedente del pelo de la cabra de Angora, se utiliza principalmente para confeccionar jersey y chaquetas, sus características principales son la suavidad y el brillo.
- **Vellón:** Es el conjunto de lana que se quita a una oveja, carnero o camélido cuando se lo esquila.

## **CAPÍTULO III.**

### **3 ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA NACIONAL DE LA ALPACA**

#### **3.1 Industria textil de la Alpaca en el Ecuador**

##### **3.1.1 Generalidades**

El sector textil y de confección es una de las actividades artesanales de mayor relevancia en el contexto económico ecuatoriano, puesto que sus orígenes datan desde las épocas precolombinas, destacándose mayormente por las artesanías en pueblos indígenas de provincias como Pichincha, Cotopaxi y Tungurahua. La industria textil como tal empezó a desarrollarse a inicios de la década de 1950, donde se consolidó el uso de la fibra de algodón; sin embargo, en la actualidad los empresarios textiles también han optado por la elaboración de fibras a base de poliéster, nylon, seda y lana.

En lo que respecta a la producción de fibras de lana, en Ecuador esta se obtiene, principalmente, de las ovejas de raza merina que se importaron desde Uruguay para la reproducción, cuidado y manejo de este animal, en criaderos localizados en provincias de la serranía ecuatoriana como: Chimborazo, Cotopaxi, Cañar y Azuay. Se estima que en el país existen aproximadamente 6.000 cabezas de ganado ovino cuyo esquilado genera una producción de lana estimada entre 27 y 30 toneladas por año (Catota Noroña, 2014).

Al igual que la oveja merina, el MAGAP a través de un programa denominado “Programa Nacional de Manejo y Comercialización de Ovejas, Caprinos y Camélidos”, ha promovido la importación de alpacas procedentes de Perú para su fomento, reproducción, crianza y esquilado bajo el asesoramiento técnico de AGROCALIDAD para garantizar el mejoramiento

genético de los camélidos ecuatorianos conformados por: llamas, alpacas y vicuñas.

### 3.1.2 Ubicación geográfica

Desde el año 1984 se planteó la iniciativa de reintroducir camélidos sudamericanos en el Ecuador, siguiendo las recomendaciones del estudio “Prospección del hábitat de la llama en el territorio ecuatoriano” el cual manifestaba la necesidad de reintroducir esta especie para el desarrollo del sector textil y de confección, razón por la cual desde 1985 empezó a importarse alpacas desde Chile, Perú y Bolivia (Baptista Vargas, 2009).

De acuerdo a un estudio realizado por la autora Vivian Baptista (2009) conjuntamente con el MAGAP se determinó que la mayor parte de camélidos se encuentran concentrados en la Provincia de Cotopaxi con un total de 3.500 cabezas, seguida de Pichincha con un estimado de 1.800 unidades; mientras que otras provincias como Cañar, Azuay y Chimborazo cuentan con criaderos de alpacas y otros camélidos similares. A continuación, se presenta una distribución de las especies de camélidos existente en el Ecuador:

*Tabla 3. Distribución de los camélidos en el Ecuador*

<b>Especie</b>	<b>Total</b>	<b>Porcentaje</b>
<i>Alpacas</i>	6.685	33.3%
<i>Llamas</i>	10.356	52.1%
<i>Vicuñas</i>	2.455	12.4%
<i>Mestizas (huarizos y mistis)</i>	547	2.2%
<b>TOTAL</b>	<b>19.763</b>	<b>100%</b>

*Fuente:* (Baptista Vargas, 2009).

En lo que concierne a los rubros de producción, entre las diversas especies de camélidos ésta es muy similar y sólo varía el orden de importancia de los

mismos, por ejemplo, en el caso de la llama prima más el consumo de carne, mientras que en la alpaca prima la obtención de su lana. Bajo este contexto, a continuación, se hace un estimado de los precios de comercialización de los derivados obtenidos de las alpacas:

*Tabla 4. Precios estimados por los productos de alpaca*

<b>ALPACA</b>	<b>Reproductoras</b>	<b>Carne (kg)</b>	<b>Fibra (kg)</b>	<b>Pile (unidad)</b>
<i>Precio</i>	\$ 1000	\$ 2.50 - \$ 3.50	\$ 2.00 - \$ 3.00	\$ 5 - \$ 7.50

*Fuente: (Baptista Vargas, 2009).*

## **3.2 Proceso de producción de lana de alpaca en Ecuador**

### **3.2.1 Empresas relacionadas**

En el Ecuador la obtención de la lana de alpaca se lo realiza de forma artesanal, a través del esquilado del animal una vez que ya cuenta con la suficiente madurez para ser tratado. En sí no existe una industria desarrollada en este campo, puesto que la mayoría de empresas que se dedican a la obtención de las fibras y prendas de lana de alpaca corresponden a comunidades indígenas ubicadas en provincias como Chimborazo, Cañar, Pichincha e Imbabura (MAGAP, 2014). A continuación, se hará un análisis de las principales comunidades y empresas relacionadas con la producción de lana de alpaca y otros camélidos:

Tabla 5. Empresas relacionadas con la producción de alpaca en Ecuador

<b>EMPRESA</b>	<b>UBICACIÓN</b>	<b>DESCRIPCIÓN DE SU ACTIVIDAD</b>
<i>Asociación Chorrera Mirador</i>	Parroquia San Juan, Riobamba – Chimborazo	Es una empresa familiar conformada por 40 personas; cuenta con el respaldo del MAGAP a través de técnicos para su asesoramiento en temas de producción y calidad. Actualmente, cuenta con 150 alpacas y su crianza está orientada para la obtención de lana que a su vez la utilizan para elaborar prendas como: gorras, suéteres y guantes.
<i>Comunidad Cebada Loma</i>	Biblián, Cañar	Es una comunidad conformada por un grupo de 20 mujeres campesinas que se dedican a la elaboración, confección y comercialización de prendas de vestir y otros productos derivados de la fibra de alpaca con excelentes resultados.
<i>Comunidad El Cajas – Sigsig</i>	Sigsig – El Cajas, Azuay	Los técnicos del MAPGA han identificado a 31 animales, únicamente en la zona de El Cajas. Estos animales son de suma importancia para el proceso de conservación de páramos, ya que al ser una especie andina es el único animal que no tiene cascos en sus patas, por lo tanto, el daño al suelo es mínimo. El proceso de identificación continuará en otras zonas del Azuay, como en el cantón Sigsig, donde se observaron

PAQOCHA	<p>colonias de alpacas a cargo de asociaciones de productores.</p> <p>El objetivo es identificar a todo el hato alpaquero existente en el Azuay, de esta manera el MAGAP apoyará a la comercialización de fibra de alta calidad para elaborar textiles.</p>
	<p>Guamote, Chimborazo</p> <p>Es una empresa creada en el año 2006 por Felipe Segovia y Lorena Pérez, fruto del trabajo en los páramos de Guamote y comunidades indígenas quichuas de la Sierra del Ecuador. Su proceso de producción es netamente artesanal de la puesto que buscan rescatar el arte del hilado a mano, del tejido en telar de espalda (pre-colonial), y técnicas de teñido con minerales, plantas, flores y cochinilla.</p>

Fuente: (MAGAP, 2014)

### 3.2.2 Organizaciones gremiales

A continuación, se presenta un detalle de las principales organizaciones que apoyan al desarrollo del sector textil:

Tabla 6. Organizaciones Gremiales del Sector Textil

<b>Organización</b>	<b>Descripción</b>
<b>AITE</b>	Es la Asociación de Industriales Textiles del Ecuador sin fines de lucro, creada en el año de 1943 con la aprobación del Gobierno Nacional, con el objetivo de unir a los industriales textiles para resolver problemas del sector y mediar entre: el sector, Gobierno, trabajadores y público
<b>CAPEIPI (Cámara de la Pequeña Industria)</b>	El Sector Textil, Cuero y Confecciones de esta Cámara, tiene como propósito el fortalecimiento del gremio a través de organización de eventos, capacitaciones y proyectos que potencialicen al sector y eleven su competitividad.
<b>Cámara de Comercio Antonio Ante</b>	Institución fundada en el año 2002, con el objetivo de generar condiciones que permitan el desarrollo de los sectores comerciales y productivos.
<b>ACONTEX (Asociación de Confecciones Textiles)</b>	Esta asociación surge de la iniciativa de un grupo de personas dedicadas a la confección de todo tipo de ropa, con el fin de enfrentar los nuevos desafíos y retos del mercado laboral e industrial de mundo actual.

Fuente: (PRO ECUADOR, 2012)

Elaborado por: las autoras

### **3.2.3 Proceso de producción utilizado localmente**

La fibra clasificada es valorada por su calidad y adquirida a precios justos en común acuerdo por la empresa y los alpaqueros, motivando así al productor a cuidar y manejar bien sus alpacas e implementar adecuadamente las técnicas de esquila y clasificación.

Una vez que la fibra ha sido clasificada se inicia el proceso de hilado, el cual es realizado a mano. Los ovillos de hilo posteriormente son tejidos para obtener la tela de lana de alpaca. De ahí el diseño de las prendas es realizado diseñadores como el caso de Lorena Pérez, quien ha participado con prendas de empresa como “Paqocha” en el EthicalFashion Show -Paris 2007, 2009 y 2010; EcochicFashion Show de Ginebra, Basilea y Singapur en el año 2010 a través del Programa de Biocomercio de la UNCTAD; guarda reconocimiento como una mujer emprendedora del Ecuador – Vistazo 2008.

### **3.3 Análisis comparativo de la producción de la Alpaca**

Para el mercado de la fibra de alpaca, los más notables exportadores a nivel mundial son los países de Perú y Bolivia. Las exportaciones de Perú, han mostrado un crecimiento del 16% entre los meses de enero y agosto del 2014, comparados con el mismo periodo del año 2013. Esto representa un total de \$16,4 millones de dólares en ventas de prendas de fibra de alpaca a nivel mundial.

Los principales destinos para las prendas desarrolladas por el sector textil de Perú son Estados Unidos, Alemania y Francia, y los productos más demandados fueron suéteres, abrigos, capas y chaquetas para mujeres y niñas. Las prendas confeccionadas con fibra de alpaca representan el 40% de la totalidad de exportaciones de prendas de lanas y pelos finos, el 60% restante se distribuye entre los demás productos de la misma clasificación.

Según la Asociación de Exportadores de Perú, se distribuye a un total de 40 países, los productos de esta fibra, pero de esta lista, Estados Unidos ocupa el primer lugar, pues muestra un crecimiento de sus importaciones en un 53% de toda la exportación. Alemania ocupa el segundo lugar con un nivel de crecimiento del 26%.

El tercer puesto lo ocupa Francia con un crecimiento en sus importaciones del 43%, de ahí continúan la lista países como Japón, Reino Unido, Italia, Australia, Chile, Suiza, Bélgica, Dinamarca, Canadá, Noruega y México. Las empresas peruanas más destacadas en la exportación de prendas de fibra de alpaca son: Inalpaca Textiles Peruanos de Exportación, Kero Design, Art Atlas, MFH Knits, Mitayoq y Texturas y Acabados (América Economía, 2014)

Si se evalúan las exportaciones por bloques económicos, se considera que el bloque NAFTA, conformado por Canadá, México y Estados Unidos encabeza la lista de los mayores exportadores de confecciones de alpaca. Con un aproximado de 244,031 prendas de fibra de alpaca exportadas durante el 2013, lo que representó un aproximado de \$9,5 millones de dólares.

Tabla 7. Exportaciones de prendas de alpaca por bloques económicos, periodo 2013

<b>Exportaciones por Bloque Económico</b>		
<b>Confecciones de Alpaca</b>		
<b>Periodo: Enero - Diciembre 2013</b>		
<b>Bloque Económico</b>	<b>Valor Fob (en Miles USD )</b>	<b>Cantidad (en Miles de Unidades)</b>
NAFTA	9,219,930	244,031
UE	6,681,383	180,260
ASIA	3,667,992	92,203
EFTA	639,333	13,183
CAN	163,786	5,724
MERCOSUR	52,330	1,698
OTROS	2,719,615	96,989
<b>Total General</b>	<b>23,144,370.90</b>	<b>634,088.39</b>

Fuente: (Ministerio de Producción de Perú , 2014)

Se considera a Perú, el principal competidor, para la exportación de prendas de fibra de alpaca, pues la producción de este material se concentra en este país. La población alpaquera mundial se concentra en un 87% en Perú, seguido de un 9,5% en Bolivia, y el restante 3,5% en los demás países, entre ellos, Ecuador, Chile y Argentina.

En el mercado boliviano, la producción de fibra de alpaca se maneja de manera diferente. En este país, la crianza de la alpaca se realiza en zonas de condiciones climáticas y geográficas extremas, en los cuales, casi siempre, esa es la única actividad productiva que se realiza. En este país, se registra un promedio de 400 mil alpacas, las cuales son criadas por, cerca de 10 mil familias que depende de esta actividad, proporcionando la materia prima, es decir, el hilo o las prendas.

Actualmente, el clúster de la producción de fibra de alpaca cuenta con diversos actores a nivel mundial, por lo que se la considera una de las industrias más dinámicas. La crianza y transformación de la materia prima se concentra en los países de América del Sur, mientras que, la transformación secundaria del hilo o fibra se concentra en países asiáticos. La confección, comercialización y consumo se concentra en Europa y América del Norte.

Sin embargo, esta situación no es del todo conveniente para las familias que se encargan de la crianza de esta especie, pues los precios de su materia prima dependen directamente de los precios que fijen las empresas que se encuentran en la cima de la cadena productiva, y por ende, sus ganancias son mermadas (Proyecto Binacional de Alpaca, 2013).

En la EXPOTEXTIL 2014, realizada en Perú en el mes de octubre de ese mismo año, se destacó que el país cubre el 80% de la oferta mundial de fibra de alpaca. Para ese año, las exportaciones crecieron en un 31,3%, lo que representó un aproximado de \$72,5 millones de dólares. Este crecimiento se debe a la fuerte demanda de productos textiles y prendas de textiles.

Debido al gran potencial de la industria textil peruana y a su acogida mediante la fibra de alpaca, el desarrollo del sector es prominente, llegando a representar el 11% del producto interno bruto manufacturero del país, el 2% del producto interno nacional y teniendo vinculación con el 25% de las empresas peruanas.

Sin embargo, pese al desarrollo del sector textil vinculado a la crianza y transformación de la materia prima proveniente de las alpacas, no se ha logrado abastecer la demanda total del mercado. En el caso de Bolivia, existen organizaciones conformadas por un aproximado de 1200 productores y socios que se aseguran de que entre ellos exista la materia prima necesaria para su producción, así como, capacitaciones para que exista mano de obra calificada.

A pesar de las previsiones, muchas de las empresas productoras sólo aprovechan su capacidad en un 50% por la falta de materia prima, por lo cual deben vislumbrar otros materiales con los cuales puedan trabajar como, la lana de llama, la cual es otra fibra que posee alto potencial en el mercado, a fin de, por lo menos, llegar a cubrir un 60% de su capacidad total.

Esta incapacidad también se debe a la demanda de países europeos. Estados Unidos, México y Canadá, que va aumentando cada año, tanto para tops, materiales procesados, prendas de vestir, accesorios, etc. Para cubrir esta demanda se necesita el apoyo gubernamental, ya que la mayoría de productores de fibra de alpaca pertenecen a organizaciones campesinas (Estévez, 2015 )

### **3.4 Análisis comparativo de las características de la lana Alpaca y otras fibras textiles**

A continuación, se presenta un comparativo de la alpaca con el cachemir, debido a que esta fibra natural es muy utilizada para contrarrestar el frío debido a sus propiedades térmicas, sin la necesidad de ser muy gruesa:

Tabla 8. Comparativa fibra de Alpaca y Cachemir

	<b>ALPACA</b>	<b>CACHEMIR</b>	<b>¿Por qué?</b>
<b>Aislamiento térmico</b>	EXCELENTE	MODERADO	La ventaja la posee la fibra de alpaca, puesto que tiene un único núcleo hueco aislante.
<b>Resistencia de la fibra</b>	EXCELENTE	MODERADO	La fibra de alpaca posee mayor resistencia a la fuerza.
<b>Comodidad</b>	EXCELENTE	EXCELENTE	Ambas fibras son cómodas debido al número de micras con las que cuentan.
<b>Absorción de agua</b>	EXCELENTE	EXCELENTE	Las dos fibras tienen buena absorción al agua por sobre otras fibras naturales.
<b>Resistencia al desgaste</b>	EXCELENTE	MODERADO	El cachemir debido a su corta longitud es propenso al pilling <sup>4</sup> .
<b>Resistencia a las arrugas</b>	EXCELENTE	MODERADO	Las prendas de lana de alpaca no se arrugan fácilmente, por lo que son ideales para llevar de viaje.
<b>Resistencia a la elasticidad</b>	EXCELENTE	POBRE	El cachemir se extiende fácilmente, siendo una fibra que se pega a la piel.
<b>Origen –Exclusividad</b>	ALPACA-RARO	CABRA-COMÚN	En el mundo China produce más del 67% de todos los productos de cachemir.

Fuente: (Taller Alpaca, 2014)

Tabla 9. Comparativo de fibras por especie según su diámetro en micrones y longitud

<b>FIBRA</b> <b>(por especie)</b>	<b>DIÁMETRO</b> <b>(micrones)</b>	<b>LONGITUD</b> <b>(mm)</b>
--------------------------------------	--------------------------------------	--------------------------------

<sup>4</sup>Fenómeno por el cual debido al uso se generan pequeñas bolas y nudos en el tejido

<i>Vicuña</i>	10 a 15	15 a 40
<i>Angora</i>	11 a 15	25 a 50
<i>Pacovicuña</i>	13 a 17	35 a 50
<i>Cachemira</i>	15 a 19	25 a 90
<i>Llama</i>	16 a 100	40 a 120
<i>Alpaca</i>	18 a 40	75 a 400
<i>Ovino fino</i>	17 a 22	50 a 60
<i>Guanaco</i>	18 a 24	50 a 60
<i>Camello</i>	18 a 26	29 a 120
<i>Yak</i>	19 a 21	30 a 50
<i>Mohair</i>	24 a 40	75 a 100

Fuente: (Sanchez, 2012)

Tabla 10. Comparativo de confort, precios y aplicación de fibras naturales elásticas

<b>FIBRA</b>	<b>FACTOR CONFORT</b>	<b>PRECIO DEL TOP (fibra en hilos) USD x KILO</b>	<b>APLICACIÓN EN TEJIDOS</b>
<i>Alpaca baby</i>	90%	\$20.50	Punto y Plano
<i>Alpaca suri</i>	70%	\$14.00	Plano
<i>Alpaca superfina</i>	70%	\$10.50	Punto y Plano
<i>Cachemir</i>	80%	\$80.00	Punto y Plano
<i>Mohair kid</i>	80%	\$27.00	Punto y Plano
<i>Mohair young</i>	65%	\$21.00	Punto y Plano
<i>Mohair adult</i>	25%	\$11.50	Plano

Fuente:(Alzamora, 2007)

Figura 10. Muestra de colores naturales de la fibra de alpaca



Fuente: (InfoAlpacas, 2012)

## **CAPÍTULO IV.**

### **4 ESTUDIO DE MERCADO**

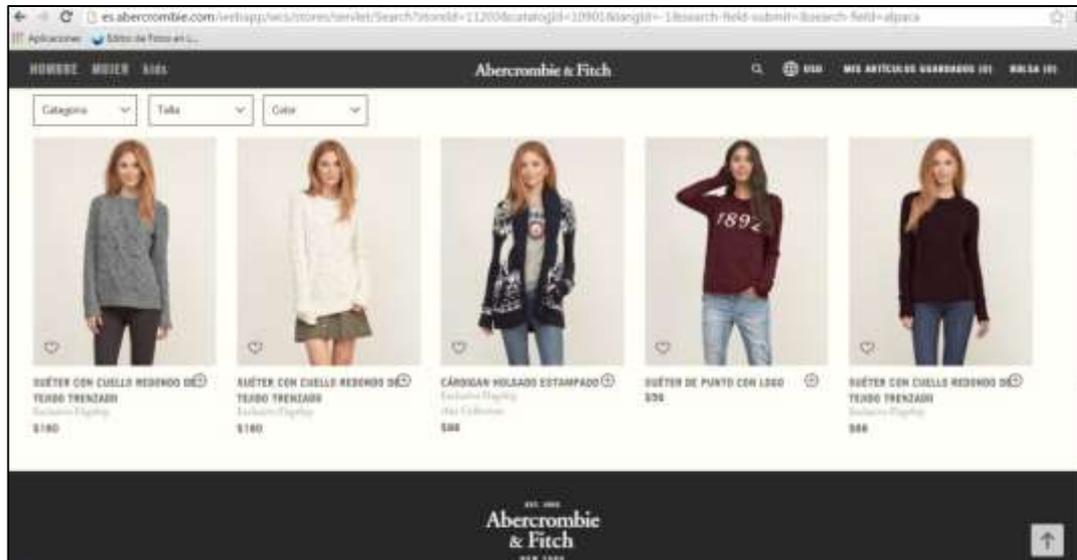
#### **4.1 Análisis de la Oferta de prendas de fibra de alpaca en Estados Unidos**

En Estados Unidos, existen múltiples lugares donde se oferta prendas elaboradas total o parcialmente con fibra de alpaca. En algunas tiendas, como Forever 21, Abercrombie, American Alpaca Clothing y American Eagle, en las cuales existe una fuerte demanda por estas prendas las cuales tienen precios entre \$15 a \$70 dólares.

Los precios que promedian los distintos productos son los siguientes: \$16 por una bufanda, \$15 por una gorra, entre \$50 y \$70 por un poncho y entre \$10 y \$12 por un par de guantes; todos estos precios pueden variar dependiendo de la calidad de los productos. Actualmente la mayor parte de las personas que se dedica a la transformación de la fibra en hilo son personas de la tercera edad, mientras que los jóvenes se encargan del pastoreo de las alpacas y de la confección de las prendas. (Diario El Mercurio, 2014)

A través de contactos establecidos en los Estados Unidos, además de una investigación en las páginas web de empresas norteamericanas, se pudo conocer las diversas ofertas que manejan las tiendas antes mencionadas. En el caso de Abercrombie, se ofrece una variedad de suéteres para mujeres entre los 18 y 35 años de edad, con múltiples diseños y colores, los cuales bordean los \$60 a \$160 dólares.

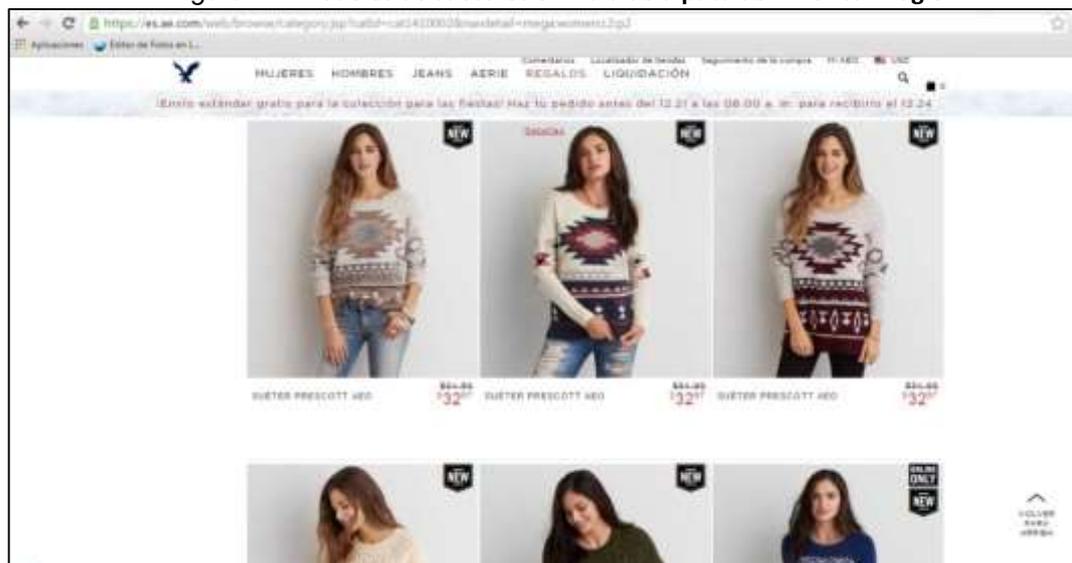
Figura 11. Modelos de suéteres en fibra de alpaca de Abercrombie



Fuente: Abercrombie, 2015

Por otro lado, la empresa American Eagle, también ofrecen variedad de modelos para mujeres jóvenes, elaborados con fibra de alpaca. Estas prendas son más económicas debido a que no son confeccionadas al 100% con este material, sino que se mezcla con algodón y material sintético, dejando solo un 15% de esta fibra.

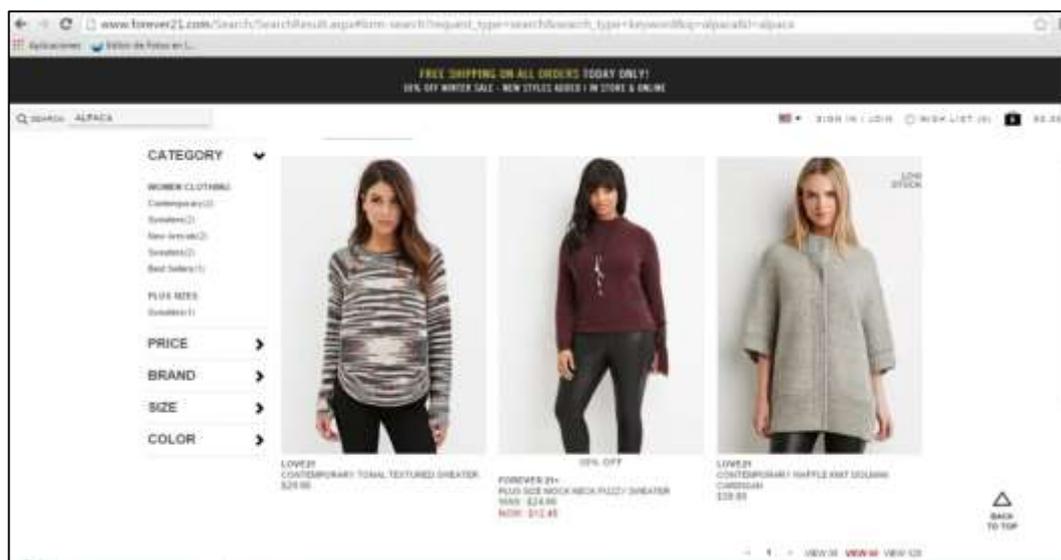
Figura 12. Modelos de suéteres en fibra de alpaca de American Eagle



Fuente: American Eagle, 2015

La empresa Forever 21 también ofrece suéteres fabricados con un porcentaje de fibra de alpaca que rodea el 10% al 15% por lo sus prendas presentan precios bajos en comparación a las prendas de otras marcas o a prendas con 100% fibra de alpaca. Esto sería un factor de diferenciación para el producto ofertado, pues tendría como base en su totalidad la fibra de alpaca y no combinado como otros productos sintéticos o algodón y lana.

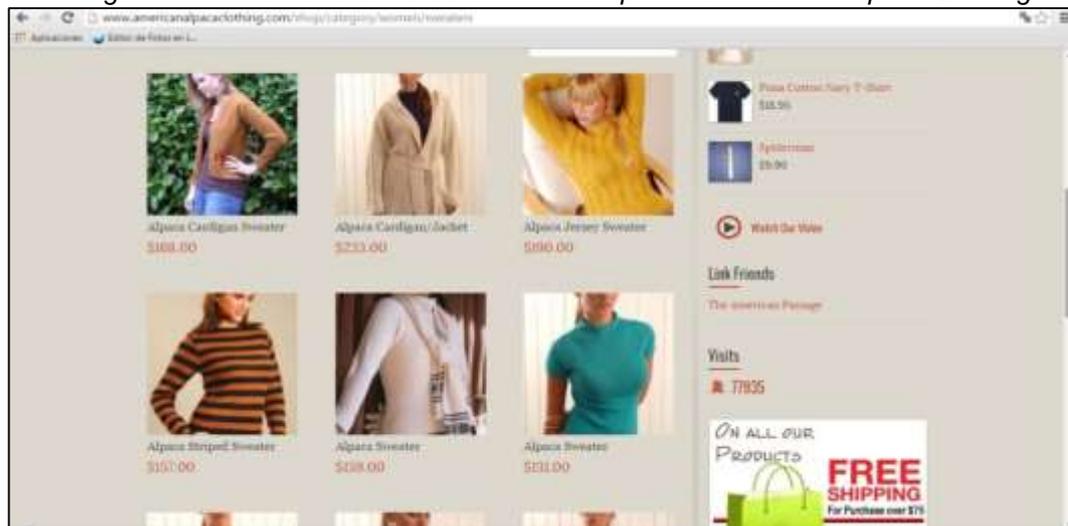
Figura 13. Modelos de suéteres en fibra de alpaca de Forever 21



Fuente: Forever 21, 2015

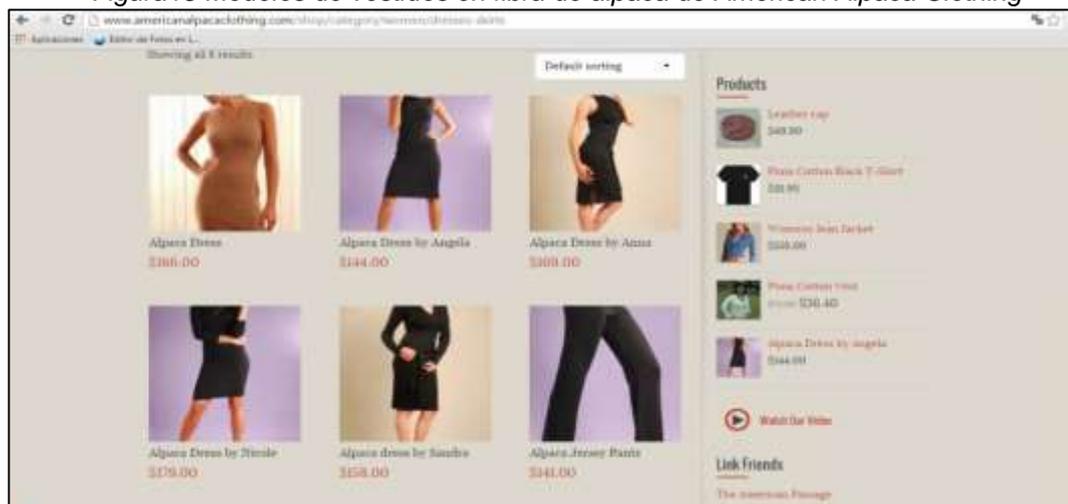
Una de las tiendas especializadas en vender ropa 100% de fibra de Alpaca es American Alpaca Clothing, la cual obtiene su mercadería desde Perú, y poseen una gran variedad de prendas de esta tela, como suéteres, vestidos, ponchos, guantes, etc. Al ser prendas sin ninguna mezcla de otro tipo de tela o material, se cotizan entre los \$150 a \$250 dólares.

Figura 14. Modelos de suéteres en fibra de alpaca de American Alpaca Clothing



Fuente: American Alpaca Clothing, 2015

Figura 15 Modelos de vestidos en fibra de alpaca de American Alpaca Clothing



Fuente: American Alpaca Clothing, 2015

En la mayoría de lugares, la ropa de fibra de alpaca no se compone de este material al 100% lo cual influye mucho en la diferencia de precios además de la marca y posicionamiento de cada tienda en particular. El promedio de ventas para estas tiendas en entre 40 mil dólares diarios entre abrigos y ponchos a base de fibra de alpaca lo que, a un promedio de \$50 dólares la prenda determinando la diferenciación entre guantes y suéteres serian unas 800 prendas diarias. En base a estos datos se logrará determinar una diferenciación entre las tiendas de la siguiente manera:

Tabla 11. Comparación entre tiendas por venta de ropa de fibra de alpaca

Logo	Empresa	Suéteres	Guantes	Gorros	Poncho	Bufanda	Vestidos
	American Eagle	300 aprox.	100 pares aprox.	100 aprox.	50 aprox.	150 aprox.	----
	Forever 21	250 aprox.	-----	200 aprox.	150 aprox.	100 aprox.	50 aprox.
	Abercrombie	400 aprox.	50 aprox.	---	50 aprox.	150 aprox.	---
	American Alpaca Clothing	300 aprox.	150 aprox.	200 aprox.	150 aprox.	100 aprox.	200 aprox.

Elaboración: Autoras

Una de las empresas más importante de venta online de productos a base de fibra de alpaca es Alpaca Mall. Esta empresa online perteneciente al grupo DIGIBOL vende prendas de vestir de alpaca tanto en Estados Unidos como a nivel mundial mediante envíos. Una de las mayores diferenciaciones de este sistema para la venta de prendas de fina alpaca es la compra y promoción de artículos recopilados directamente de pequeños productores, por lo que se garantiza el pago de un precio justo por el producto sin mayores intermediarios.

Figura 16. Prendas de fibra de alpaca en ZARA



Fuente: AlpacaMall.com

## 4.2 Análisis de la demanda de productos textiles de alpaca en Estados Unidos

Al ser los Estados Unidos el país destino de la comercialización de los productos de fibra de alpaca, resulta apropiado conocer cuáles son los países que surten a este mercado en lo que respecta a prendas de lana o pelos finos:

Tabla 12. importación de sweatshirts/suéteres y chalecos, de punto – pelos finos de EE.UU. 2005-2009 (millones usd)

<b>Rk</b>	<b>PAÍS</b>	<b>2005</b>	<b>2006</b>	<b>2007</b>	<b>2008</b>	<b>2009</b>	<b>Var. % 08-sep</b>	<b>Part. 2009</b>
1	China	19.7	23.6	32.2	23.4	21.8	-6.8%	75.2%
2	Italia	4.8	5.0	5.0	4.1	3.0	-26.9%	10.3%
3	Perú	2.5	3.9	3.1	2.2	1.8	-19.5%	6.1%
4	Reino Unido	0.6	0.4	0.5	0.1	0.2	83.3%	0.8%
5	Irlanda	0.1	0.5	0.1	0.2	0.2	-10.6%	0.7%
6	Bolivia	0.3	0.2	0.3	0.3	0.2	-35.5%	0.6%
7	Camboya	0.0	0.0	0.0	0.0	0.2	100.0%	0.6%
8	Japón	0.2	0.0	0.1	0.2	0.2	-10.6%	0.6%
9	Hong Kong	9.6	5.3	1.2	1.0	0.1	-85.7%	0.5%
10	Ecuador	0.1	0.1	0.1	0.1	0.1	10.6%	0.5%
	Otros	4.1	4.1	2.9	2.9	1.2	-59.1%	4.1%
	<b>Total</b>	<b>41.9</b>	<b>43.3</b>	<b>45.5</b>	<b>34.5</b>	<b>29.0</b>	<b>-16.0%</b>	<b>100.0%</b>

*Fuente: (Banco Interamericano de Desarrollo, 2010)*

### 4.3 Contexto estratégico

#### 4.3.1 Análisis PEST – Estados Unidos

Se realizará un análisis PEST en cada uno de los mercados participantes en la relación comercial resultante de la comercialización de prendas de fibra de alpaca, esto para conocer las fortalezas y debilidades de cada uno de los mercados.

#### **4.3.1.1 Aspectos políticos**

Los Estados Unidos no aplican aranceles a los productos de fibra de alpaca que podrían importarse desde el Ecuador y mantiene una Ley de Preferencias Arancelarias con los Países Andinos.(PROECUADOR, 2015)

El CBP<sup>5</sup> es el organismo encargado de vigilar el cumplimiento de leyes que pueden prohibir o restringir ciertas importaciones, estas leyes pueden llegar a prohibir totalmente la importación de un producto o permitirla bajo condiciones particulares, como puede ser la obtención de una licencia; además, se pueden aplicar otras restricciones, como es el caso de la entrada de productos procedentes de determinados puertos o provenientes de ciertas rutas. (PROECUADOR, 2015)

Para el caso de los productos textiles, el organismo mencionado establece lo siguiente: *“Deben estar sellados, marcados, etiquetados o identificados de algún otro modo, incluyendo información específica”*.

Finalmente, El NIST<sup>6</sup> por sus siglas en inglés, es un organismo que identifica normas consensuales voluntarias, públicas específicas, del sector privado e internacionales, mientras que el ANSI<sup>7</sup> es una entidad no gubernamental que hace las funciones de un instituto de normalización y evaluación, el cual acredita a las organizaciones cuyos procedimientos de elaboración de normas cumplen las prescripciones del ANSI sobre las debidas garantías y el consenso.(PROECUADOR, 2015)

Como puede evidenciarse, los Estados Unidos se muestran como un mercado potencial para los productos de fibra de alpaca, puesto que no poseen restricciones ni aranceles especiales, por lo que, cumpliendo con los

---

<sup>5</sup>Customer and BorderProtection

<sup>6</sup> Instituto Nacional de Normas y Tecnología del Departamento de Comercio

<sup>7</sup> Instituto Nacional de Normalización de los Estados Unidos

requisitos de entrada de productos, la empresa podría hacer llegar el producto hasta el destino previsto.

#### 4.3.1.2 Aspectos económicos

- **La inflación:** Los Estados Unidos poseen una inflación promedio de 1.5% desde el 2013 (PROEcuador, 2015), la cual durante los últimos 5 años ha presentado una disminución de 3.53% en el 2011 hasta 0.17 en el 2015. (Global Rates, 2015)

Tabla 13. Inflación Estados Unidos 2011-2015

período	inflación
octubre 2015	0,171 %
octubre 2014	1,664 %
octubre 2013	0,964 %
octubre 2012	2,162 %
octubre 2011	3,525 %

Fuente: (Global Rates, 2015)

Este aspecto resulta muy beneficioso para la propuesta actual, puesto que los habitantes norteamericanos no han perdido capacidad adquisitiva.

- **PIB<sup>8</sup>:** Este indicador alcanza los \$16.72 billones con un crecimiento del 1.6% (PROEcuador, 2015), esto indica un crecimiento importante en el país del norte, ya que el PIB per cápita es de 52,432, lo que sumado a la apreciación actual del dólar les permite a los estadounidenses comprar más con su moneda.
- **Tasa de interés:** El Banco Central de los Estados Unidos aplica un interés básico del 0.250%, el cual se estableció en el 2008. (Global

---

<sup>8</sup> Producto Interno Bruto

Rates, 2015); el interés es muy bajo, por lo que se puede manifestar que la capacidad de endeudamiento es alta.

- **Riesgo país:** El país del norte se ubica en el puesto 176 en la escala de riesgo país a nivel mundial, lo que indica que es un mercado con estabilidad económica y en el cual se pueden desarrollar adecuadamente actividades comerciales, de igual manera, establecer relaciones de comercio simultaneas entre naciones.(Datos Macro, 2015)

#### **4.3.1.3 Aspectos sociales**

Dentro de los aspectos sociales de los Estados Unidos se tomarán en consideración los aspectos relacionados con su cultura de negocios, puesto que resulta imprescindible su conocimiento para desarrollar de manera adecuada la relación comercial entre los países:

- **Principios fundamentales:** La puntualidad es un factor clave en todos aspectos, así también para la cultura norteamericana, relacionándose con el dinero y la consecución de logros, por lo que ellos denominan “el tiempo es dinero”, es así que se toman muy en serio esta cultura de negocio.
- **El primer contacto:** Los estadounidenses disfrutan una buena charla con gente que tenga un buen sentido del humor, siempre teniendo en cuenta que el principal objetivo de la reunión es el de obtener un negocio interesante.

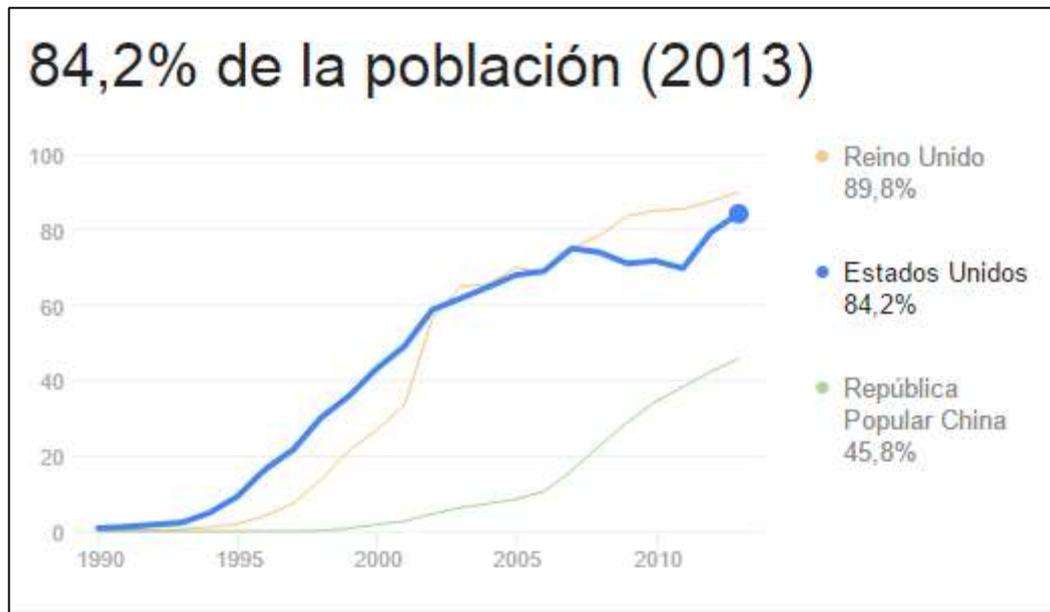
- **Saludos:** Es importante el contacto físico en la primera impresión, considerando mantener un espacio estándar entre el cliente y el socio comercial de aproximadamente medio metro.
- **Presentación:** Ya que como se mencionó el “tiempo es dinero”, es importante ser claro y sencillo al momento de introducir la empresa para la cual se labora, siempre mostrándose tranquilo y amable.
- **Relaciones de negocios:** Los ejecutivos norteamericanos desean encontrar oportunidades, siendo el riesgo existe en las mismas lo más importante al momento de decidirse, considerando siempre que, si aceptan una propuesta con mayor riesgo, pueden optar por una mayor parte del negocio.
- **Regalos:** Los regalos de negocios se dan una vez que el negocio se ha concretado, en el caso de negociar con mujeres no se recomienda obsequiar ropa o perfumes, ya que se consideran muy personales.
- **Códigos de etiqueta:** Durante una primera entrevista puede considerarse una opción el vestirse de manera conservadora, en las posteriores reuniones se debe vestir acorde a la forma en que lo hagan los socios estadounidenses.
- **Tarjetas de visita (presentación):** Llevar una tarjeta de visita para que sea entregada a todas las personas con las que se reúna, ya que los socios estadounidenses harán esto.(Santander, 2015)

#### ***4.3.1.4 Aspectos tecnológicos***

El uso de internet en los Estados Unidos es el segundo en el mundo por debajo del Reino Unido, por lo que la marca de prendas de fibra de alpaca se podría comerciar en el mercado norteamericano mediante redes sociales,

cubriendo una gran parte del mercado mediante las adecuadas estrategias de comercio online y publicitarias.(Google Public Data, 2015)

Figura 17. Porcentaje de uso de internet en los Estados Unidos



Fuente: (Google Public Data, 2015)

### 4.3.2 Análisis PEST – Ecuador

#### 4.3.2.1 Aspectos políticos

Actualmente el COPCI<sup>9</sup>(2010) contribuye con el desarrollo del sector productivo del Ecuador, contando con artículos que ayudan principalmente de manera económica a las empresas ecuatorianas.

- Exoneración del pago del impuesto a la renta a los dividendos que se reciban por parte de los accionistas de una empresa de capital abierto por 5 años consecutivos.
- Facilidades para acceder a programas de financiamiento de capital e riesgo por parte del Estado, siendo prioritarios aquellos que busquen la

<sup>9</sup> Código Orgánico de la Producción Comercio e Inversiones

diversificación e innovación productiva y que se alineen al Plan Nacional del Buen Vivir.

- Flexibilidad en lo referente a las tasas de interés y periodos de pago para préstamos y créditos.

Las políticas presentadas resultan beneficiosas para la propuesta a presentar, ya que les permitiría a los accionistas de la empresa a conformar, captar una mayor rentabilidad y además la empresa se desarrollará más rápidamente. El Plan Nacional del Buen Vivir (SENPLADES, 2013) se relacionan con la propuesta directamente en el objetivo número diez, el cual expresa lo siguiente:

## **Objetivo 10. Impulsar la transformación de la matriz productiva**

### **10.1 Diversificar y generar mayor valor agregado en la producción nacional**

10.1.f. Articular la educación y la investigación a la generación de capacidades técnicas y de gestión, para dinamizar la transformación productiva

### **10.6 Potenciar procesos comerciales diversificados y sostenibles en el marco de la transformación productiva**

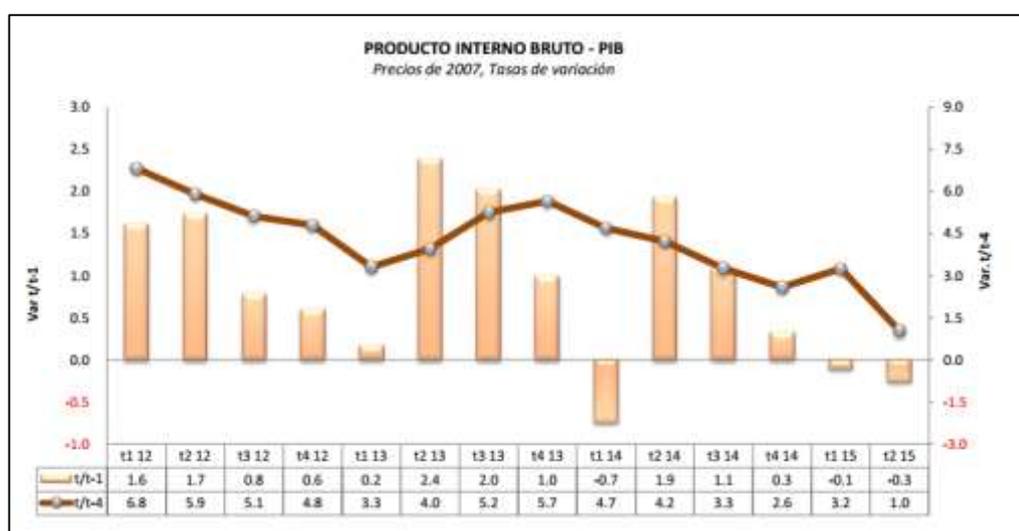
10.6.b. Impulsar la oferta productiva de los sectores prioritarios, incluido el cultural, para potenciar sus encadenamientos productivos, diversificar los mercados de destino, fortalecer el comercio electrónico, los servicios postales, la integración regional.

10.6.c. Incrementar, mejorar y diversificar la oferta exportable de bienes y servicios, con la incorporación de nuevos actores, especialmente de las Mipymes y de la EPS.

### 4.3.2.2 Aspectos económicos

- **PIB:** En el último semestre del 205 el PIB ha presentado un crecimiento inter-anual del 1.0% en relación con el mismo periodo del 2014, alcanzando un valor de \$17,596 millones. (Banco Central del Ecuador, 2015)

Figura 18. PIB noviembre 2015

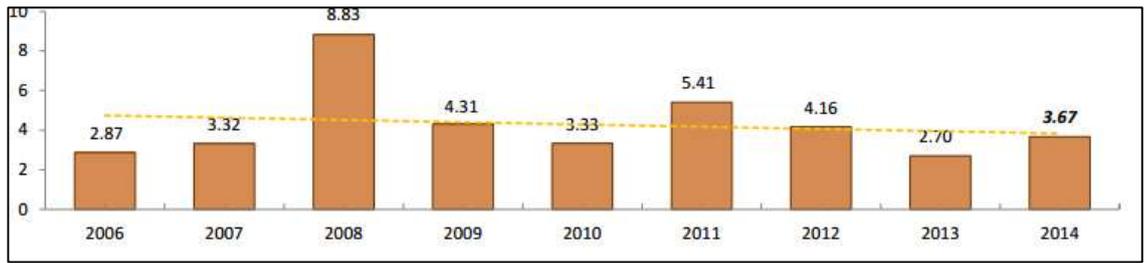


Fuente: (Banco Central del Ecuador, 2015)

Este indicador resulta levemente positivo, ya que no se presenta una disminución del mismo y muestra que el país, aunque sea de manera moderada ha presentado un desarrollo en su economía.

- **Inflación:** La inflación del 2014 se presentó superior a la del año 2013, lo que es un factor negativo para el país, ya que el poder adquisitivo de las personas disminuye; sin embargo, cabe destacar que se encuentra por debajo de los últimos 6 años exceptuando también al 2010. (Banco Central del Ecuador, 2015)

Figura 19. Inflación del Ecuador 2006-2014



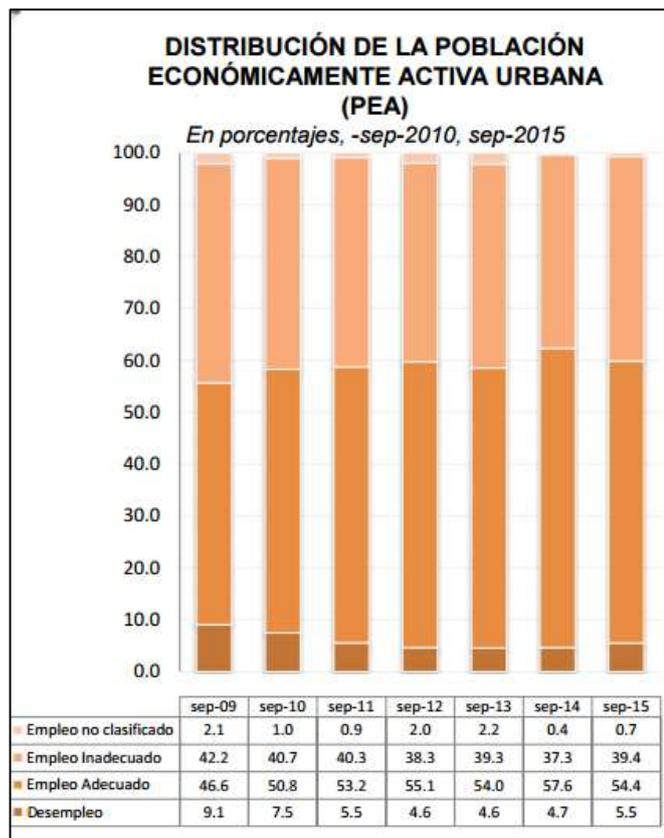
Fuente: (Banco Central del Ecuador, 2015)

- **Tasa de interés:** En el Ecuador las tasas de interés pasiva y activa son del 4.98% y 9.11% respectivamente, estos factores tienen una incidencia directa en la propuesta actual, puesto que dependerá de los valores que tendrán que ser pagados a los bancos que otorguen préstamos para el desarrollo de la producción de prendas de fibras de alpaca. (Banco Central del Ecuador, 2015)
- **Riesgo país:** El Ecuador tiene una calificación de riesgo país de 1182.00, cifra que ha aumentado debido a las situaciones de inestabilidad por las que el país ha atravesado en el último periodo; este aspecto es negativo para la propuesta, ya que el país se puede decir que no es visto como un socio estable para mantener relaciones comerciales; por lo que la empresa tendrá que buscar afianzar relaciones y demostrar los beneficios de la propuesta actual.

#### 4.3.2.3 Aspectos sociales

Los aspectos sociales en el Ecuador tienen relación con los beneficios sociales que la propuesta brindaría al país, para lo cual se analizará el desempleo existente, ya que mediante la creación de una empresa de comercialización de prendas de fibra de alpaca se generarán plazas de trabajo de manera directa e indirecta.

Figura 20. PEA en Ecuador 2010-2015



*Fuente:* (Banco Central del Ecuador, 2015)

El desempleo ha disminuido en relación con el índice de hace 5 años, sin embargo, ha aumentado con respecto al año anterior; la propuesta presentar podría contribuir con la disminución del desempleo en profesionales relacionados con la moda o artesanos que se dedican a la cría y esquilado de alpacas.

#### **4.3.2.4 Aspectos tecnológicos**

Al finalizar el año 2014 el Foro Económico Mundial ubicó al Ecuador en el puesto 82 en lo referente al desarrollo tecnológico, mejorando un total de nueve puestos en comparación con la ubicación del año 2013, esto gracias a las medidas tomadas por el actual gobierno, las cuales buscan el crecimiento del país de manera estructural.

El país se ubica dentro de Latinoamérica en el puesto número 10, lo que es beneficioso para el Ecuador, ya que lo muestra al mundo como una nación que persigue nuevos procesos tecnológicos, los cuales en muchos casos sirven para causar un menor impacto ambiental y mejorar la productividad. (World Economic Forum, 2014)

Figura 21. Top 10 países con mayor desarrollo tecnológico en Latinoamérica

Ranking Latinoamérica - RGTI 2014			
Economía/País	2014	2013	Puntaje
Chile	35	34	4.61
Puerto Rico	41	36	4.54
Panamá	43	46	4.36
Costa Rica	53	53	4.25
Barbados	55	39	4.22
Uruguay	56	52	4.22
Colombia	63	66	4.05
Brasil	69	60	3.98
México	79	63	3.89
Ecuador	82	91	3.85

Fuente:(World Economic Forum, 2014)

Además, para esquilar a la alpaca se necesita de poca tecnología, siendo necesarios los siguientes implementos:

- Tijeras o máquinas de esquila
- Escobillas: para limpiar la fibra
- Trabas, mancornas o soguillas: para sujetar la alpaca
- Mantas de yute: para recoger la fibra
- Yodo: para desinfectar heridas
- Sacos de yute: para embalar el vellón
- Balanza: para pesar el vellón de cada alpaca.(Ronald, 2013)

### **4.3.3 Análisis Cinco Fuerzas de Michael Porter**

#### ***4.3.3.1 Rivalidad entre competidores***

El mercado mundial para los productos derivados de la fibra de alpaca, se encuentra en todo su desarrollo. Sin embargo, el mercado textil es uno de los más competitivos, no solo en el mismo nivel de los textiles derivados de animales sino en los textiles como el algodón, cuero, y demás materiales sintéticos.

Esta competitividad se intensifica en un país como Estados Unidos, pues es uno de los mercados más grandes y diversos a nivel mundial con una amplia gama para obtener prendas de todo tipo de material y en todos los precios. Sin embargo, la nueva tendencia para el uso de prendas artesanales es una ventaja competitiva que podría ser explotada y aumentar el potencial del producto.

En el mercado estadounidense, existe una alta competitividad entre empresas que venden prendas a base de fibra de alpaca debido a su alta calidad y diseños ideales para la época invernal, sin embargo, existen pocas empresas que se dediquen solo a la venta de prendas de alpaca por lo que no cuenta con una amplia variedad de prendas que puedan cubrir, no solo la necesidad del producto, sino la preferencia del cliente.

#### ***4.3.3.2 Amenaza de nuevos competidores***

A pesar de la gran oferta que existe de fibra de Alpaca provenientes de otros países, esta industria no se encuentra del todo desarrollada en Ecuador en comparación a otros países de la región andina, pero de a poco se están formando las bases para poder competir a nivel de otros países como Perú y Bolivia, que poseen mayor producción y más experiencia, además de mano de obra calificada. La producción mundial de fibra de Alpaca se

distribuye entre los países mencionados, más Chile, Australia, Canadá, Reino Unido y Nueva Zelanda, por lo que, la posibilidad de nuevos competidores es alta.

Figura 22. Alpacas en principales países de crianza

Pais	N° de alpacas	Proporción
Perú-2006 <sup>1</sup>	3 597 753	79,4%
Bolivia-2010 <sup>2</sup>	373 640	8,2%
Chile-2007 <sup>3</sup>	28.551	0,6%
Australia-2012 <sup>4</sup>	300.000	6,6%
Estados Unidos-2010 <sup>5</sup>	169.163	3,7%
Canadá-2010 <sup>6</sup>	25.509	0,6%
Reino Unido-2012 <sup>7</sup>	20.000	0,4%
Nueva Zelanda-2008 <sup>8</sup>	15.372	0,3%
<b>TOTAL</b>	<b>4.529.988</b>	

Fuente:(World Economic Forum, 2014)

Al ser un producto de altas cualidades, la amenaza de nuevos competidores es alta, pues el mercado actual no cuenta con competidores directos, puesto que la mayoría de tiendas que venden el producto es por temporadas y solo un porcentaje de su mercadería se direcciona a la venta de prendas de fibra de alpaca, las cuales solo poseen parte de este producto, no el 100% de su estructura.

#### **4.3.3.3 Amenaza de productos sustitutos**

Los productos sustitutos de la lana de alpaca, pueden ser no sólo las prendas a base de lana de oveja, sino a las demás fibras textiles en general, como algodón, poliéster, cachemir y demás fibras que brinden a los clientes comodidad, suavidad y acabos de calidad e innovación. Para este efecto, es importante conseguir que la empresa se posicione a través de una estrategia de ventaja competitiva fomentada en los diseños y la calidad de las prendas a confeccionarse, puesto que sólo así es posible conseguir un espacio dentro de un mercado tan competitivo como es la venta de ropa.

#### ***4.3.3.4 Poder de negociación de los clientes***

Considerando el hecho de que es un producto tradicional y representativo de varios países, no existen productos similares que puedan fomentar que los clientes ejerzan presión en el mercado. Sin embargo, si se evalúa su valor comercial, como una materia prima más en el mercado textil, el poder de negociación del cliente es considerable.

El mercado textil es uno de los más grandes y vanguardistas, por lo que las tendencias marcas significativas cifras al momento de vender un producto, y aumenta su valor sin considerar los costos de producción, debido al consumismo. Esto debe ser aprovechado por la industria, maximizando sus estrategias ahora que existe la tendencia al uso de prendas a base de tejidos originarios de animales como los camellos, Vicuñas y Alpacas.

Debido a la poca diversidad de diseños, estilos y colores que existe en el mercado con respecto a productos de fibra de alpaca, el poder de negociación de los clientes es bajo. Además de ser un producto estacional, el cual disminuirá su presencia en épocas que no correspondan a su uso, lo que disminuirá la oferta e incrementara la demanda.

#### ***4.3.3.5 Poder de negociación de los proveedores***

En el país existen pocos lugares donde se realiza la cría de alpacas, principalmente en la región Sierra del país, por lo que el poder de negociación de los proveedores puede considerarse elevados. Sin mediante acuerdos con asociaciones o fundaciones que reúnan a grupos de criadores se puede obtener acuerdos beneficiosos para la exportación.

#### **4.3.4 Análisis FODA**

Mediante el análisis PEST y el análisis de las cinco fuerzas competitivas de Porter, se puede realizar el análisis FODA, para conocer las oportunidades y amenazas del ambiente externo y las debilidades y fortalezas del ambiente interno.

##### **Fortalezas**

- Materia prima de calidad debido a que se realizará la compra de la misma a los productores ubicados en Perú y Bolivia, además de obtener la materia prima de las alpacas en Ecuador, material que es reconocido a nivel mundial por su calidad.
- Mano de obra calificada, debido a la contratación de personal del sector, el cual cuenta con experiencia.
- Contactos en el mercado internacional mediante acuerdos con la Asociación de Industrias Textiles Ecuatorianas.
- Creatividad de los diseños ecuatorianos.

##### **Oportunidades**

- Fomento de exportaciones por parte de entidades gubernamentales como Pro Ecuador.
- Incentivo a nuevos emprendimientos mediante el Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones.
- Demanda del producto registrada de acuerdo al estudio de mercado.
- Producto posicionado mediante el análisis de la oferta establecida en el mercado meta.

##### **Debilidades**

- Dependencia de proveedores para la adquisición de materia prima, debido a que la empresa se manejará inicialmente por medio de compra de materia prima para la fabricación de las prendas.

- Baja innovación en procesos productivos, para conservar la característica artesanal del producto.
- Poco conocimiento sobre la crianza y tratamiento de las alpacas.

### Amenazas

- Amplia gama de productos sustitutos o similares, ya que existen otros derivados de fibras naturales y sintéticas que cumplen las mismas funciones que la fibra de alpaca.
- Falta de acuerdos comerciales con Estados Unidos
- Poca participación en el mercado actual debido a que las fibras sintéticas poseen la mayor parte del mercado de clientes.

### 4.3.5 Matriz Consolidada FODA

Para hacer frente a las debilidades y amenazas, a continuación, se presentan las estrategias mediante la matriz consolidada FODA:

Tabla 14. Matriz consolidada FODA

Fortalezas		Debilidades	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Materia prima de calidad</li> <li>• Mano de obra calificada</li> <li>• Contactos en el mercado internacional</li> <li>• Creatividad de los diseñadores ecuatorianos</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dependencia de proveedores</li> <li>• Baja innovación en procesos productivos</li> <li>• Poco conocimiento sobre la crianza y tratamiento de las alpacas</li> </ul>	
<b>Oportunidades</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Fomento de exportaciones</li> <li>• Incentivo a nuevos emprendimientos</li> <li>• Demanda del producto</li> <li>• Producto posicionado</li> </ul>	<b>Estrategias FO</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Convenios con organismos gubernamentales</li> <li>• Convenios con empresas norteamericanas para producción</li> <li>• Alianzas estratégicas con proveedores de Perú</li> </ul>	<b>Estrategias FA</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Convenio con asociaciones de criaderos de alpacas de Perú</li> <li>• Diferenciación mediante la calidad del producto</li> <li>• Aumento de participación de mercado mediante estrategias de distribución</li> </ul>	

<b>Amenazas</b>	<b>Estrategias DO</b>	<b>Estrategias DA</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Amplia gama de productos sustitutos o similares</b></li> <li>• <b>Falta de acuerdos comerciales con Estados Unidos</b></li> <li>• <b>Poca participación en el mercado actual</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Contribución para mejora de los procesos de crías de las alpacas</li> <li>• Alianzas con empresas peruanas que contribuyan con la agregación de valor</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Innovación de procesos</li> <li>• Precios competitivos mediante reducción de costos por logística</li> </ul>

*Elaboración: Autoras*

Realizando el análisis FODA para el posicionamiento del producto propuesto se pueden determinar las siguientes estrategias necesarias para que se puedan aprovechar las oportunidades, reducir el impacto de las amenazas, aumentar las fortalezas y disminuir las debilidades.

- Como primera estrategia se pueden buscar convenios con entidades gubernamentales como Pro Ecuador o la Corporación Nacional Financiera para lograr inversión o ayuda para las exportaciones.
- Mediante la Asociación de Industrias Textiles Ecuatorianas se pueden lograr convenios con empresas norteamericanas que distribuyan prendas ecuatorianas o que estén interesadas como puntos de venta.
- Se deben realizar alianzas estratégicas con productores peruanos que puedan proporcionar materia prima y también que puedan ayudar a capacitar a los productores nacionales sobre los mejores procesos para obtener la fibra de alpaca.

- Diferenciación mediante la calidad del producto, promocionándolo por su alta durabilidad, protección para el consumidor, innovación y diseño.
- Aumento de participación de mercado mediante estrategias de distribución facilitando el acceso a las prendas mediante alianzas con tiendas de prestigio.
- Contribución para mejora de los procesos de crías de las alpacas aprovechando el conocimiento de los productores peruanos que tendrían alianza con la empresa.

#### **4.4 Metodología**

##### **4.4.1 Métodos de investigación**

El presente proyecto utilizará los métodos descriptivo y exploratorio para el correcto análisis de la propuesta. El método exploratorio se reflejará en la obtención de datos por medio de entrevistas a los exportadores de fibra de alpaca del país. El método descriptivo se implementará en la cuantificación de los datos obtenidos para su correcta interpretación, además de las cifras económicas vinculadas a la producción y exportación de fibra de alpaca en el país.

- **Tipos de métodos:** El método inductivo – deductivo es vital para partir de premisas particulares a un contexto general y así tener un análisis consolidado de la información obtenida del sector, respecto a la necesidad de expandir el mercado donde se comercializa la fibra de alpaca. (Ferrer, 2010)
- **Estudio descriptivo:** Se utiliza para analizar de qué manera es y cómo se presenta un determinado fenómeno y los componentes del mismo;

otorga la capacidad de realizar un estudio por medio del análisis de uno o varios de sus atributos.

- **Estudio exploratorio:** Es por medio de este estudio que se puede acceder al primer nivel de investigación de un problema, el objetivo es formular un problema en particular para desarrollar de forma más precisa una investigación o establecer una hipótesis. Este es mayormente utilizado cuando el objeto de estudio ha sido poco estudiado o no lo ha sido antes. Este se ha elegido debido a que se parte de un problema para la realización de la investigación, con el objetivo de corroborar la hipótesis generada con anterioridad.

#### 4.4.2 Tipos de investigación

Por otra parte, en relación a los tipos de investigación que se emplearán en este trabajo serán los siguientes:

- **Investigación de Campo:** La aplicación de la investigación de campo resulta fundamental para determinar aquellas variables que serán objeto de estudio a través de técnicas como la entrevista y la encuesta para la recolección de datos que posteriormente serán analizados estadísticamente y de forma descriptiva. (Hernández, 2012)

#### 4.4.3 Población y muestra

El presente proyecto se desarrolla en una población ubicada fuera del país, por lo que, la realización de una encuesta hacia el mercado meta resulta poco factible. En busca de proporcionar datos verídicos para un desarrollo creíble del estudio de mercado, se optó por hacer uso de la herramienta conocida como Focus Group, el cual proporcionará datos cualitativos sobre el estudio.

La población y muestra del presente proyecto será un grupo de 20 personas que se encuentren radicadas en las ciudades de Boston y New York mediante un “Focus Group” y para la entrevista, se obtendrá información de un exportador de fibra de alpaca, un productor de fibra de alpaca y un representante de la Asociación de Industriales Textiles del Ecuador, institución que es importante pues permite un mayor nivel de contacto con empresas norteamericanas como WALMART, interesadas en el producto.

Tabla 15. Información de los entrevistados

Exportadores	Contacto
<b>Empresa Paqocha (Productor)</b>	+593-3-2210005
<b>Empresa Inga Alpaca (Exportador)</b>	+593-3-2306043
<b>Javier Díaz Crespo- Representante (AITE)</b>	jdiaz@aite.org.ec

Elaborado por: Autoras

#### 4.4.4 Análisis de los resultados

##### 1. ¿Usted piensa que las prendas con base en fibra de alpaca son de buena calidad?

Al exponer la propuesta de la venta de ropa con base en fibra de alpaca los comentarios fueron similares, la mayoría de los integrantes del focusgroup mencionaron: *“I alwayslike to try different things and alpaca clotheswould be perfect to wear with thisweather”* debido a los fuertes cambios de clima que se dan en las ciudades de Boston y New York.

Consideran que las prendas en base a la fibra de alpaca son ideales para contrarrestar el clima de estas dos ciudades, las cuales tienen un clima frio en gran parte del año, además que también conocen prendas del mismo material que pueden ser usadas en clima cálido debido a su diseño, como vestidos.

## **2. ¿Cuánto de su presupuesto en ropa destinaria para la compra de estas prendas?**

Como precio tentativo para los participantes del focusgroup, se mencionó la cantidad de \$120 dólares por abrigo: *“Do you think \$120.00 for a coat would be great for you?”*. Como respuesta, la mayoría de participantes mencionó: *“I think that would be nice for me, I don't think that's very expensive, I Have bought more expensive coats”*.

Con estas respuestas se puede determinar que, los participantes del Focus Group destinan valores superiores a los \$150 dólares para prendas como abrigos, guantes, bufandas, etc. Esto se evalúa como una oportunidad para la empresa de poder posicionarse dentro del Mercado, pues presenta precios competitivos que pueden permitir captar la atención de sus clientes potenciales.

## **3. ¿Cuáles serían los puntos clave que evaluaría al momento de comprar una prenda con base en fibra de alpaca?**

Al momento de mencionar los beneficios que poseen las prendas con fibra de alpaca se dijo *“I'm about to tell you a few benefits of my product: it is hypoallergenic, we do not kill the animal so it is much better than buying a coat made of other furs like bear for example and my product is also cheaper. It will also have such beautiful colors like fuchsia, green, etc. Let me know if your young friends would be interested too”*.

Para los miembros del Focus Group, es muy importante que las prendas sean hipo alergénicas pues esto permitirá que cualquier persona pueda obtener las prendas, también la variedad de colores y diseños juegan un papel importante, debido a que la mayoría del mercado meta son personas jóvenes que siguen tendencias de moda y requieren prendas que brinden beneficios pero que también le permita lucirse en cualquier ocasión.

#### **4. ¿En qué época del año efectuaría la compra de estas prendas?**

Al preguntarles a los entrevistados por la necesidad de usar estas prendas en climas específicos con afirmación como: *“I know that right now you are having such a crazy weather and obviously you will need some clothes that can keep you warm. Would you be interested in buying alpaca clothes?”* Se recibieron afirmaciones tales como: *“Yes!! I would love to. It sounds a great idea”*

Esto contribuye a identificar que el clima de ambas ciudades no es permanentemente frío o cálido, por lo que existen variaciones durante todo el año, sin importar la época, que obligan a los ciudadanos a llevar prendas que los protejan de cualquier cambio súbito. Esto permitiría tener un nivel de demanda constante durante todo el año y no ventas estacionales, lo que contribuye a la rentabilidad del proyecto.

#### **5. ¿Qué tipo de prendas de fibra de alpaca compra más?**

La mayoría de entrevistados muestran su predisposición a la adquisición de abrigos de fibra de alpaca, además de guantes y bufandas, por lo que se puede considerar a estas tres prendas como las preferidas por el mercado objetivo. Sin embargo, existen mayor cantidad de prendas elaboradas en base a la fibra de alpaca que pueden ser promocionadas.

#### **6. ¿Compraría prendas que no sean exclusivamente de uso en época invernal de fibra de alpaca?**

Al mencionar la variedad de prendas existentes confeccionadas con fibra de alpaca, los participantes mostraron que no conocían que existieran, pues consideraban a este material como exclusivo para ropa invernal, sin embargo, mostraron disposición para la adquisición de vestidos, blusas o faldas, creadas con este material como alternativa para días que no sean de la estación invernal pero que requieran un grado de protección contra el clima.

## **7. ¿Considera que es una característica indispensable que las prendas sean elaboradas de manera artesanal?**

Al realizar esta pregunta los participantes mencionaron que no es indispensable esta característica, pero que es un factor clave para captar la atención de algunos sectores de compradores. Aunque consideran que, si se llega a industrializar, podría significar una baja en los precios, lo que captaría más compradores.

### **4.4.5 Conclusiones del FocusGorupo**

Mediante la realización del Focus Group a una parte del mercado objetivo de la presente investigación se puede concluir lo siguiente:

- Las prendas de fibra de alpaca son reconocidas a nivel internacional por su calidad y sus beneficios en cuanto a la protección de los cambios climáticos que afecta al a población de ciudades como Boston y New York.
- La mayoría de beneficios de las prendas de fibra de alpaca no son conocidas por lo que se requiere enfatizar en la versatilidad de la prenda, resistencia, facilidad para pigmentarla, material hipo alergénico y que no requiere generar daños a la alpaca para obtener la materia prima por lo que es un material responsable con el medioambiente.
- Los precios de las prendas de fibra de alpaca son elevados debido a no se producen a escala, y son prendas denominadas artesanales, sin embargo, esto no evita que posean demanda creciente pues los precios se encuentran dentro de los rangos de consumo de los clientes.

- A pesar de que la mayoría de prendas se direccionan a la época invernal, el consumidor se muestra dispuesto a adquirir prendas que no sean típicas de esta época, como vestidos, blusas, etc., pues la prenda no solo posee como única característica la protección contra el frío.

#### **4.4.6 Análisis de las entrevistas**

##### **4.4.6.1 Entrevista: Empresa Paqocha**

Según Lorena y Felipe, dueños de la empresa “PAQOCHA”, ellos empezaron la empresa hace aproximadamente 10 años y tuvieron muchas dificultades, pero también, muchas oportunidades que supieron aprovechar. También comentan que ellos empezaron con recursos propios debido a que, hace 10 años no había tantos préstamos para nuevas empresas o para desarrollar sectores no tradicionales, como existen actualmente.

Ellos empezaron su negocio mediante capacitaciones a las comunidades criadoras de alpaca sobre cómo hilar, ya que muchas de ellas tenían los animales, pero no sabían cómo trasquilar el animal e hilar la lana. Fue por esta razón, que ellos consideran que sus inicios fueron desde cero, ya que tenían que explicarles a las personas de la comunidad cuál era la mejor manera de trasquilar la alpaca.

Cabe recalcar que, ellos aprendieron sobre las técnicas para la extracción de la fibra de alpaca viajando a Perú y aprendiendo de las comunidades que existen allí. También aprendieron que de la alpaca se pueden sacar 5 tipos de lana como la Baby alpaca. La fibra de primera y segunda calidad son las fibras más finas, la fibra media es gruesa y sirve para rellenos de edredones.

Actualmente, están haciendo convenios con una empresa para hacer edredones, también buscan utilizar el producto para hacer muñecas; y la fibra

de alpaca súper gruesa puede ser utilizada para rellenos de almohadones de muñecas y cojines.

La fibra más utilizada para las prendas es la baby alpaca, ya que es la lana más suave y con mayor demanda debido a que es la base para prendas más lujosas. También mencionan que, la lana se puede mezclar con cualquier tipo de hilo ya que es tejido y se puede adaptar con facilidad a cualquier diseño a su gusto.

Los entrevistados mencionan que existen pocas prendas en el mercado que realmente son 100% fibra de alpaca debido a que, la mayoría, están mezcladas con acrílicos finos. Para pintar la lana, PAQOCHA utiliza colores naturales, por ejemplo, para sacar un color tipo lila usan un insecto llamado cochinilla y se tritura para poder coger el color, para hacer un color mostaza usan una planta llamada nogal, ellos hierben la planta en agua y en ese líquido meten la prenda. Ellos explican que no utilizan colores químicos porque son hidrosolubles y liposolubles, lo cual puede ocasionar que la piel pueda absorber los colores.

En el 2007, por medio de un intermediario peruano, la empresa llegó con su marca y sus prendas de lana de alpaca a Londres para una feria textil. Para esta empresa, la demanda difiere por los rangos de edades, por ejemplo, entre 15- 20 años de edad prefiere boinas, gorros, bufandas y vestimenta más suelta. Ellos venden su producto, por ejemplo, en \$95 y \$110 un saco o suéter. Estos precios elevados permiten pagar precios justos a la cadena de valor existente para su creación, es decir a las comunidades y sus trabajadores, y el costo de cada prenda sería entre los \$65 y \$70, debido a esto su mercado objetivo son personas con poder adquisitivo.

También venden la lana como materia prima a personas que se dedican a la confección como pasatiempo, entre ellos se encuentran jubilados extranjeros que compran hilo, el cual se vende la cantidad de 100g

a \$9.50. El precio varía según la calidad, el valor antes mencionado es el de la fibra baby alpaca. La empresa tiene una tienda en el centro histórico de Quito, frente a un hotel y para las personas que se hospedan en dicho local se les da un 15% de descuento. En Cuenca están ubicados por una tienda cerca de la catedral.

La ropa de esta empresa se puede encontrar fuera del país, pero no por gestión propia de exportación sino por pedidos que les suelen realizar basados en diseños a gusto del cliente. Uno de los factores que influyen para que no realicen exportaciones es por desconocimiento y por los trámites que amerita, ya que las veces que han enviado son por muestra comercial.

Por la parte organizativa, indican que el Gobierno les ha hecho caso en el sentido de la clasificación de fibra, ya que, así se puede aumentar los precios al momento de la venta porque se vende por calidad, pero indican que hay animales que producen mejor calidad de fibra y hay otros que no tienen buena calidad de lana. Para evitar que exista un mayor número de alpacas que generen fibra de baja calidad, se castran a los animales que tengan este problema y se fomenta la reproducción de las alpacas que generen lana de buena calidad.

Con los productores se creó un grupo de trabajo en camélidos. En este grupo se encuentra PAQOCHA, fundaciones, Ministerio de Agricultura y Ministerio del ambiente, los cuales están relacionados con camélidos. Debido a estas asociaciones se han presentado proyectos más efectivos. En el 2009 hubo un proyecto en el cual se importaron 200 alpacas para poner generar nuevas crías en 28 comunidades.

PAQOCHA ha clasificado a las comunidades alpaqueras como: excelentes, medias y regulares, debido a que existen 3 calidades de alpaqueros en el Ecuador, a los cuales se les compra a \$18 el kilo de la fibra de baby alpaca. Este precio es superior a lo que se paga en países como Perú

y Bolivia, pero fueron determinados así para que la industria sea rentable, tanto para las comunidades como para la empresa.

Ellos indican que tienen un programa que es Biocomercio, con el Ministerio de Ambiente, debido a que están en la lista de productos artesanales de Biocomercio, y por medio de ellos han participado en desfiles en otras ciudades. Ahora están tratando de involucrarse más con el gobierno y también con Pro Ecuador, para lograr financiamiento e innovar.

Ellos tratan de no salir de su filosofía que su producto sea lo más natural posible y han realizado mezclas con seda natural hilada para que el producto aumente su precio y sea de muy buena calidad. La alpaca está entre las fibras más finas del mundo. Se utilizan más las razas huacaya en cuanto a la alpaca porque es la que más hay, en comparación con la raza suri ya que no hay muchas de esta raza en el Ecuador. La fibra de la raza de alpaca suri es más sedosa, mientras que, la huacaya es más rizada.

La empresa vende a exportadores, pero de manera indirecta, ya que hay mucha gente que compra la fibra para luego revenderla. La empresa considera que lo más conveniente para incentivar la exportación de fibra de alpaca o de prendas realizadas con ella, es juntar a todos los exportadores y productores para realizar envíos masivos del producto.

Los dueños de la empresa mencionan que existe una tienda en España y en otros lugares que venden los diseños vía online. Hay lugares en los cuales se puede ver que venden vestimentas con diferentes tipos de lana mezcladas en una prenda y llegan a poner precios de hasta 6000 euros por un poncho y 3000 euros por un par de guantes, estos precios son determinados por los diseñadores europeos, más no por la empresa PAQOCHA.

Mencionan que no existe competencia directa, pero si tienen empresas como INGA ALPACA que son socios de ellos y tienen 700 alpacas, además de poseer 7 máquinas para procesar la fibra. La diferencia entre la máquina y la elaboración artesanal es que, la primera, solo hace dos diferentes tipos de fibras, de ahí va un proceso de lavado, tienen que poner un aceite para que la fibra de vuelva maleable y el hilado. El proceso productivo de PAQOCHA se presenta en los siguientes pasos:

- Compra de fibra
- Selección
- Clasificación
- Hilado a mano
- Destorcido
- Tejido a mano
- Lavado
- Etiquetado
- Empaque

#### ***4.4.6.2 Entrevista: Empresa Inga Alpaca***

La empresa INGA ALPACA se dedica a la producción de prendas en base a fibra de alpaca. La diferencia con la empresa PAQOCHA radica en que el proceso para sacar el hilo se realiza por medio de maquinaria mientras que la otra empresa los realiza manualmente. También realizan combinaciones de algodón con fibra de alpaca o 100% alpaca.

El tejido de las prendas si se maneja de manera artesanal como bufandas, guantes, abrigos, edredones rellenos de alpaca, etc. También se encargan de la venta de las madejas de hilo. Posee una página web, la cual se encuentra en inglés por motivo de las exportaciones que la empresa realiza por medio de Exporta Fácil.

Este método no le permite exportar en grandes cantidades, por lo que los envíos realizados al año no son mayores a 10 veces. Para la creación de los edredones rellenos de fibra de alpaca, requieren importar una tela especial de algodón llamada Calandrada, la cual les permite que la fibra se mantenga dentro.

Los colores con los cuales tinturan las prendas son naturales, extraídas de plantas o animales, lo cual no permite que haya uniformidad en los tonos, es decir, de las prendas que se tinturen de color azul, algunas saldrán con una tonalidad más fuerte y otras menos. Sin embargo, esto es un punto que le otorga mayor valor a la prenda y lo que ha permitido que la empresa se mantenga durante 7 años en el mercado.

Inga Alpaca solo trabaja con fibra de la raza Huacaya, pero esto no es inconveniente, pues permite hacer chompas, abrigos, suéteres, etc. Ellos poseen sus propias alpacas, por lo cual no tiene relación con las comunidades de criaderos existentes en el país y su maquinaria es proveniente de Canadá.

Realizan separación de hilos para que exista uniformidad al momento de la confección de cada prenda, la cual se vende manera directa, por ejemplo, un poncho se vende en \$200 dólares, para poder cubrir todos los costos operativos de la empresa, pues ellos se encargan de todo el proceso desde la obtención de la fibra hasta la confección.

#### **4.4.6.3 Entrevista: Sr. Javier Díaz Crespo**

En la entrevista realizada vía e mail al presidente de la Asociación de Industriales Textiles del Ecuador (AITE), Javier Díaz, mencionó que existe actualmente un proyecto denominado “Biocorredor Cóndor Chuquiragua”, el cual trabaja para la conservación de los páramos y evalúa a la cría de alpaca como una alternativa productiva en las zonas de altura.

En este proyecto están involucradas cuatro comunidades, las cuales se encargan del control de calidad de los animales y de la fibra obtenida de los mismos, por lo que realizan un control desde el manejo genético de las alpacas hasta la elaboración de las prendas derivadas de la fibra. Esta iniciativa se lleva a cabo con el fin de abrir mercado en América del Norte y Europa.

El trabajo actual de estos proyectos de emprendimiento se centra en lograr los niveles óptimos de calidad para lograr distinción dentro de estos mercados. Dentro del país, estas prendas consideradas artesanías, debido a su confección manual, se encuentran en ferias y también gracias a un convenio con el Ministerio de Cultura tendrán un punto de venta específico en el Parque Arqueológico Pumapungo de Cuenca, donde existe buena acogida con el flujo de turistas nacionales y extranjeros

Están conscientes que el mercado meta de estos productos, tanto de manera nacional como internacional, se centra en clientes de nivel socioeconómico medio y alto, debido a los precios de estos productos. Dentro del país los precios están determinados de la siguiente manera: 16 dólares, cuesta una bufanda; 15 dólares, una gorra; entre 10 y 12 dólares un par de guantes, y entre 50 y 70 dólares un poncho; el precio depende de los diseños y modelos, los cuales deben ser únicos para ser competitivos.

Las organizaciones campesinas que se encuentra dentro del proyecto son de Caguana Pamba y Sunicorral, del cantón El Tambo; Cebada Loma, de Biblián; y Colepato, de la parroquia Rivera del cantón Azogues, las cuales se dedican a la crianza de camélidos, hilado y elaboración de prendas y la venta de las mismas.

Los beneficiarios son alrededor de 150 personas entre las cuales se encuentran personas de la tercera edad sobre todo en el proceso de transformación de la fibra en hilo, la población joven involucrada en el proyecto

se centra más en el manejo y cría de la alpaca manejo de paramos y la confección de las prendas.

#### **4.4.7 Conclusiones de la entrevista**

Según las entrevistas realizadas a miembros del sector textil de la fibra de alpaca, se puede concluir que, este mercado está en crecimiento actualmente, y posee gran potencial debido a la demanda que existe en el exterior. Sin embargo, debido a la falta de organización entre las comunidades de criaderos de alpaca, productores y exportadores, este mercado no puede industrializarse como en los países vecinos.

Sin embargo, esta debilidad a simple vista, puede transformarse en una oportunidad si se logra organizar las distintas actividades que forman este clúster. En el caso de Inga Alpaca, el hecho de que sean criadores de alpaca, productores y exportadores, les ha permitido un crecimiento sostenido dentro de la industria y posicionamiento.

Se debe tener en cuenta, que el hecho de que el producto sea artesanal, permite mantener precios competitivos y rentables, pues se valora mucho que el proceso para la creación de las prendas sea natural, incluyendo el tinturado de las prendas, lo que permite pagar precios justos a los miembros de la cadena productiva.

Los entrevistados coinciden en que se requiere ayuda para mejorar el sector, pues requieren inversión en los procesos y aumento del volumen de producción para poder ser más competitivos a nivel internacional y generar mayor volumen, pero que, hasta que eso se dé, la asociación con las diversas comunas y entre empresas es lo ideal para generar desarrollo en el mercado.

## **CAPÍTULO V.**

### **5 ESTUDIO TÉCNICO DEL PROYECTO**

#### **5.1 Marco legal de la compañía: Generalidades y procesos de constitución**

La empresa a constituir tendrá el nombre de “Snug Alpaca S.A” como razón social, la misma que se encontrará regida por la normativa legal que regula a las empresas dentro del Ecuador, las cuales son las siguientes:

- Ley de Compañías
- Código Civil
- Ley de Régimen Tributario Interno
- Código de Comercio

Además, se encontrará regulada por las siguientes instituciones de orden público:

- Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social
- Servicio de Rentas Internas
- Ordenanzas Municipales
- Ministerio de Relaciones Laborales
- Cuerpo de Bomberos

Se establecerá un capital inicial de \$100,000, el cual se dividirá de la siguiente manera:

Tabla 16. Capital societaria de la empresa

CAPITAL SOCIETARIA DE LA EMPRESA		
VERÓNICA REINOSO	\$25,000.00	25%
KAREN ESTUPIÑÁN	\$25,000.00	25%
SOCIO CAPITALISTA	\$ 50,000.00	50%

Elaborado por: Autoras

El proceso de constitución de la compañía se conforma de la siguiente manera:

- **Aprobación del nombre de la compañía:** Enviar una solicitud a la Superintendencia de Compañías y Valores para reservar el nombre a utilizar, si el nombre no es propiedad de otra empresa se le otorgará en un periodo de 30 días.
- **Composición del capital:** Apertura de una cuenta corporativa en una entidad bancaria con un porcentaje del capital societario de la empresa.
- **Elevación de la escritura pública:** Certificar la escritura pública en una Notaría en presencia de un notario.
- **Aceptación de la escritura de constitución de la compañía:** Luego haber notariado la constitución de la compañía se debe realizar en la Superintendencia de Compañías y Valores una solicitud será analizada por el Departamento Jurídico con el objetivo de emitir una Resolución Aprobatoria y se conceda la Escritura con un extracto de Publicación
- **Anotaciones marginales:** Se realizarán las correcciones emitidas por parte de la **Superintendencia** de Compañías y Valores.
- **Publicación en diario:** Se publicará la constitución de la compañía en un diario de circulación local o nacional.
- **Registro de constitución de la compañía:** Se registrará a la compañía en el Registro Mercantil contando con los siguientes requisitos:
  - Resolución aprobatoria
  - Escritura con anotaciones marginales

- **Nombramiento del Representante Legal:** Se designará al representante legal con los siguientes documentos:
  - Cinco nombramientos originales
  - Acta de la primera Junta General de Accionistas
- **Registro del Nombramiento de Representante Legal:** Se registrará al representante Legal en el Registro Mercantil presentando los siguientes documentos:
  - Cinco nombramientos originales
  - Copia de la Cédula de Identidad y certificado de votación del Representante Legal.
- **Aval de seguridad:** Expedido por el Cuerpo de Bomberos para las instalaciones en las cuales estará domiciliada la empresa, para esto se debe contar con los extintores y requisitos de esta organización.
- **Obtención de R.U.C:** Esto se efectúa en el Servicio de Rentas Internas presentando los formularios RUC01-A y RUC-01-B, luego de obtener el R.U.C se podrán emitir facturas y comprobantes de retención
- **Registro del empleador del IESS:** La empresa debe obtener un Número Patronal dentro del portal web del IESS.
- **Obtención del permiso municipal:** Obtener la patente municipal en la ciudad de Ambato, ya que ahí se domiciliará la empresa.

Para poder constituir la compañía de manera legal es necesario realizar varios procesos, los cuales poseen un costo, por lo que es necesario determinar el total de gastos necesarios para realizar los trámites correspondientes:

*Tabla 17. Detalle de gastos para constitución de la empresa*

DESCRIPCIÓN	CANTIDAD	C.UNITARIO	Subtotal
Aprobación del nombre de la compañía	1	\$0	\$0
Integración de la cuenta capital	1	\$800	\$800

<b>Elevación de la escritura pública</b>	1	\$150	\$150
<b>Aprobación de la escritura pública</b>	1	\$0	\$0
<b>Anotaciones marginales</b>	1	\$0	\$0
<b>Publicación en diarios de la localidad</b>	1	\$50	\$50
<b>Inscripción de la compañía en el Registro Mercantil</b>	1	\$450	\$450
<b>Nombramiento del Representante Legal de la compañía</b>	1	\$0	\$0
<b>Inscripción del representante legal en el Registro Mercantil</b>	1	\$150	\$150
<b>Certificado del Cuerpo de Bomberos</b>	1	\$50	\$50
<b>Obtención del R.U.C</b>	1	\$0	\$0
<b>Registro de empleador en el IESS</b>	1	\$150	\$150
<b>Obtención de permiso de funcionamiento en el municipio de la ciudad</b>	1	\$50	\$50
<b>TOTAL</b>			\$1850

*Fuente:* (Superintendencia de Compañías y Valores, 2015)

*Elaborado por:* Autoras

La actividad económica que llevará a cabo la empresa será la de “Confección de prendas de vestir a base de lana de alpaca”, teniendo como proveedoras a las siguientes empresas o comunidades:

*Tabla 18. Proveedores de materia prima*

<b>Empresas</b>	<b>Organizaciones gremiales</b>
<b>Asociación Chorrera Mirador</b>	<b>AITE</b>
<b>Comunidad Cebada Loma</b>	CAPEIPI (Cámara de la Pequeña Industria)
<b>Comunidad El Cajas – Sigsig Paqocha</b>	Cámara de Comercio Antonio Ante ACONTEX (Asociación de Confecciones Textiles)

*Elaborado por:* Autoras

En cuanto a la normativa necesaria para comercializar las prendas que comprende la actual propuesta, el Instituto Ecuatoriano de Normalización (INEN, 2014) establece los siguientes requerimientos en su norma INEN 013- NTE 1875:

- La etiqueta debe contener la información en español.
- Tallas para las prendas de vestir y dimensiones para la ropa del hogar.
- Porcentaje de fibras textiles, es decir la composición de la prenda.
- Razón social e identificación del RUC del fabricante o importador

A continuación, se presenta la simbología básica que deben presentar las etiquetas con las que deben contar las prendas de vestir:

Figura 23. Símbolos que debe llevar el etiquetado

	SÍMBOLOS GRAFICOS	PROCESO
B A S I C O S		LAVADO
		BLANQUEADO EN BASE A CLORO
		PLANCHADO
		LAVADO EN SECO
		SECADO A MAQUINA
A D I C I O N A L E S		TRATAMIENTO NO PERMITIDO
		TRATAMIENTO MODERADO
		TRATAMIENTO MUY MODERADO

Fuente: (INEN, 2004)

## **5.2 Filosofía empresarial: misión, visión, objetivos y valores**

### **5.2.1 Misión**

Producir prendas de vestir a base de lana de alpaca las cuales cuenten con una excelente calidad y diseños innovadores que cumplan las exigencias de sus usuarios.

### **5.2.2 Visión**

Convertirnos en una empresa textil líder en el Ecuador, reconocida por ser la más destacada en la confección y diseño de prendas de vestir a base de lana de alpaca, las mismas que promuevan el diseño ecuatoriano y sean un producto que identifique al Ecuador en mercados internacionales.

### **5.2.3 Objetivos**

#### **Objetivo general**

Lograr ser una empresa ecuatoriana que valora la creatividad y buen gusto de sus artesanos y que busca ser reconocida internacionalmente por entregar productos de calidad contando con procesos responsables y por contribuir con el desarrollo del país con nuevas alternativas.

#### **Objetivos Específicos**

- Posicionarse como una empresa referente en los campos de moda, ecología y respeto a las comunidades que nutren de materia prima para la confección de las prendas.
- Constituir una marca con criterios de diseño que permitan ser reconocida rápidamente a nivel nacional e internacional.

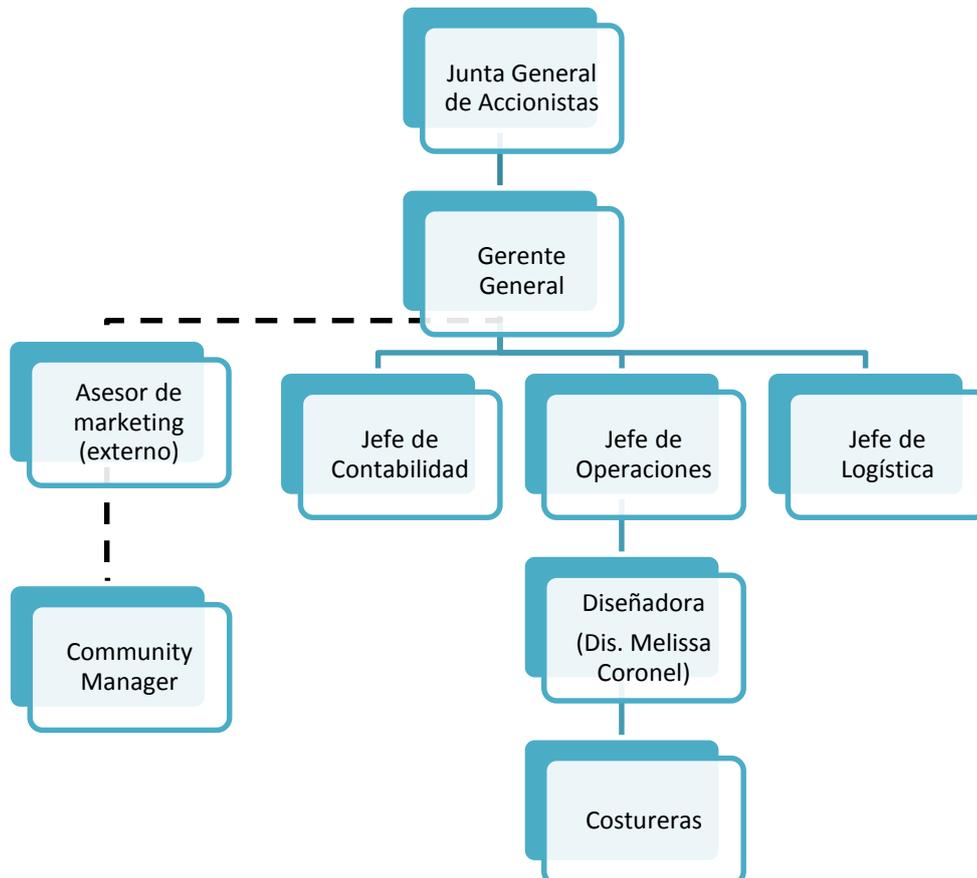
- Asegurar que los productos satisfagan a los clientes de la marca en aspectos como calidad, diseño y disponibilidad.
- Contribuir con la generación de ingresos para el sector productor de materia prima que la empresa requiere.

#### 5.2.4 Valores

- **Lealtad:** Del capital humano para con la organización y para con el cumplimiento de su misión y visión.
- **Transparencia:** Desarrollar la actividad empresarial de manera ética y transparente.
- **Creatividad:** Elaborar productos totalmente originales y únicos en el mercado.
- **Competitividad:** Mantener un nivel óptimo de productividad que permita a la empresa mantenerse competitiva dentro del mercado.
- **Respeto:** A las comunidades de la región que proveen la materia prima para la producción de las prendas.

### 5.3 Estructura Organizacional: Organigrama y descripción de perfiles y funciones

Figura 24. Organigrama



Elaborado por: Autoras

A continuación, se describen las funciones correspondientes a cada uno de los puestos más importantes de la empresa, destacando que para el puesto de Diseñadora se contará tentativamente con la colaboración de la Sra. Melissa Coronel.

Tabla 19 Funciones de Gerente General

GERENTE GENERAL	
<b>CARGO:</b>	<b>GERENTE GENERAL</b>
<b>DEPENDENCIA JERÁRQUICA:</b>	<b>JUNTA DE ACCIONISTAS</b>
PERFIL	DESCRIPCIÓN DEL CARGO
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Profesional titulado en: Administración de Empresas, Marketing, Ventas o carreras afines</b></li> <li>• <b>Experiencia mínima de 3 años en cargos similares.</b></li> <li>• <b>Dominio de inglés al 100%</b></li> <li>• <b>Liderazgo</b></li> <li>• <b>Capacidad de trabajo bajo presión</b></li> <li>• <b>Aptitud motivacional</b></li> </ul>	<p>Diseñar los presupuestos y proyecciones de ventas con la finalidad de elaborar estrategias que permitan alcanzarlas, empleando para tal efecto planes estratégicos para alcanzar el posicionamiento en el mercado.</p> <p>Establecer objetivos periódicos por alcanzar, y ejecutar campañas publicitarias que den a conocer la marca "XXXXXX", no solo entre los distribuidores potenciales de las prendas, sino para con los clientes finales.</p> <p>Identificar nuevos mercados potenciales que permitan el desarrollo y crecimiento constante de la empresa.</p>

Elaborado por: Autoras

Tabla 20 Funciones de Jefe de Contabilidad

CARGO: JEFE DE CONTABILIDAD	
DEPENDENCIA JERÁRQUICA: GERENTE GENERAL	
PERFÍL	DESCRIPCIÓN DEL CARGO
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Profesional titulado en: Auditoria, CPA o carreras afines.</b></li> <li>• <b>Experiencia mínima de 3 años en cargos similares.</b></li> <li>• <b>Manejo de documentos confidenciales</b></li> <li>• <b>Capacidad de trabajo bajo presión</b></li> <li>• <b>Toma de decisiones oportuna</b></li> </ul>	<p>Será el encargado de analizar de manera exacta la información contable relacionada a la empresa y del manejo de documentos confidenciales del área financiera. Adicionalmente deberá elaborar y supervisar los estados financieros, proyecciones y presupuestos.</p> <p>Otra de sus funciones será la elaboración de la nómina de empleados y trabajará de manera conjunta con el área administrativa – comercial y de operaciones con la finalidad de conocer el detalle de las compras y ventas que se realizan.</p>

Elaborado por: Autoras

Tabla 21 Funciones de Jefe de Operaciones

CARGO: JEFE DE OPERACIONES	
DEPENDENCIA JERÁRQUICA: GERENTE GENERAL	
PERFIL	DESCRIPCIÓN DEL CARGO
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Profesional titulado en: Diseño de modas o carreras afines.</b></li> <li>• <b>Experiencia mínima de 3 años en cargos similares.</b></li> <li>• <b>Liderazgo</b></li> <li>• <b>Capacidad de trabajo bajo presión</b></li> <li>• <b>Actualización constante en tendencias de la industria de la moda</b></li> </ul>	<p>Será el encargado de diseñar las diferentes colecciones y líneas de productos de la marca "XXXXXXX" en colaboración con la diseñadora, considerando las tendencias vanguardistas internacionales y locales.</p> <p>Deberá elaborar los presupuestos de compra de materia prima, dependiendo de la producción que se pretenda realizar mensualmente, para lo cual contará con la ayuda de un asistente de diseño.</p> <p>Entre sus funciones también estará seleccionar los insumos para cada ciclo de producción, dependiendo de las ventas que se realicen en mayor escala. Adicionalmente deberá velar por el cumplimiento de las normas de higiene y seguridad industrial.</p>

Elaborado por: Autoras

Tabla 22 Funciones de Jefe de Logística

CARGO: JEFE DE LOGÍSTICA	
DEPENDENCIA JERÁRQUICA: GERENTE GENERAL	
PERFIL	DESCRIPCIÓN DEL CARGO
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Titulado en Marketing, Comercio Exterior, Ingeniería Comercial o carreras afines.</b></li> <li>• <b>Experiencia comprobada de 3 años en cargos similares.</b></li> <li>• <b>Dominio de exportaciones.</b></li> <li>• <b>Creatividad publicitaria.</b></li> <li>• <b>Habilidad negociar con proveedores y clientes.</b></li> </ul>	<p>Elaborar de proyecciones de ventas y el presupuesto de compras.</p> <p>Elaborar planes publicitarios para lograr el reconocimiento de la empresa en el mercado.</p> <p>Plantear objetivos generales y específicos relacionados con su área de trabajo; además de analizar de forma detallada los canales de comercialización de los productos de la empresa, y la forma de mejorarlos continuamente.</p> <p>Identificar oportunidades de expansión en nuevos mercados, o el desarrollo de nuevos productos y supervisar el trabajo realizado por sus subordinados y el manejo eficiente de los recursos de su área.</p>

*Elaborado por: Autoras*

#### 5.4 Infraestructura y equipamiento

La empresa se ubicaría en la provincia de Tungurahua, más precisamente en la ciudad de Ambato (a 10 minutos de distancia), debido a que su ubicación sería positiva para la realización de las actividades que la empresa debe realizar dentro del país, la inversión para la construcción de un galpón de 100 metros cuadrados sería de \$ 22,000.00; la edificación tiene las siguientes características:

Figura 25. Galpón tentativo del negocio



Fuente: (Plusvalía.com, 2016)

- 1,400 metros cuadrados de superficie total
- 100 metros cuadrados de superficie cubierta
- Suite y habitaciones
- 4 y medio baños
- Cerramiento
- Cisterna
- Servicios básicos (agua y luz)
- Andén para carga y descarga
- Galpón industrial
- Totalmente nuevo

Así también la propiedad cuenta con facilidades para las siguientes actividades:

- Bodega
- Acopio de producción
- Manejo logístico de inventarios
- Centro de transferencia por ubicación geográfica

En cuanto al equipamiento con el cual la empresa contará para desarrollar sus actividades se encuentran los siguientes:

- Máquinas de coser Overlock, la cual es utilizada para la producción industrial de prendas de vestir.

*Figura 26. Máquina Overlock*



*Fuente: (B2BCTRADE, 2013)*

- Máquinas de coser recta

*Figura 27. Máquina de coser recta*



*Fuente: (B2BCTRADE, 2013)*

- Cortadora de tela

Figura 28. Cortadora de tela



Fuente: (B2BCTRADE, 2013)

- Mesas para cortado

El equipo mencionado tendría los siguientes costos por unidad:

Tabla 23 Costo de maquinaria

MAQUINARIA	
Máquina de coser recta	\$620
Máquina de coser Overlock	\$800
Cortadora de tela	\$350
Mesa de Cortado (15 metros)	\$2,000

Elaborado por: Autoras

Todo el proceso será realizado por 25 costureras, las cuales confeccionarán el producto de manera artesanal, esto para poder reducir costos y contar con la característica “handmade”, la cual le servirá a la marca para mantenerse como artesanal.

## 5.5 Plan de Marketing

El análisis estratégico del proyecto tiene la finalidad de servir como un soporte para poder establecer cuáles son los factores internos y externos que podrían incidir en el resultado final. A continuación, se presentan las estrategias dirigidas al producto, precio, plaza y promoción, con el fin de establecer una ventaja competitiva que permita a la marca lograr el éxito deseado.

### 5.5.1 Estrategia de Producto

Al ser el producto a comercializar, prendas confeccionadas con lana de alpaca, se ha optado por diseñar un logotipo que brinde una imagen de marca fresca y dinámica, que además sea reconocible y asimilada rápidamente por los potenciales consumidores de la marca; a continuación, se presenta la imagen de marca propuesta y una explicación a detalle sobre la creación de la misma:

*Figura 29. Propuesta de imagen de marca*



*Elaboración: Autoras*

El nombre a utilizar es “Snug Alpaca”, el mismo que significa abrigador, confortable y acogedor; por lo que se ha optado por seleccionarlo para enviar un mensaje directo al mercado objetivo, indicando las cualidades de los productos de esta clase de fibra, las mismas que se exaltan en “Snug Alpaca”.

La imagen de marca se encuentra configurada por dos partes principales, el icono y la tipografía, las cuales se fundamentan en los siguientes criterios:

- **Ícono:** Se basa en una alpaca, la cual ha sido estilizada para suprimir todos aquellos detalles que no son requeridos para identificar al animal; los trazos utilizados poseen bordes redondeados y formas suaves, los mismos que buscan connotar las distintas formas que pueden tener las prendas de la marca “Snug Alpaca”.

Se emplean colores diferentes para conformar el ícono de la alpaca, esto es un mensaje de la variedad de diseños con los que contará la marca, puesto que la variedad y calidad de los diseños serán un factor de diferenciación para que la marca pueda destacar de cara al potencial consumidor.

Finalmente, la alpaca tiene el esbozo de un rostro, para que así trascienda a una simple imagen de marca y se convierta rápidamente en un ícono “amigable” para el consumidor de la marca.

- **Tipografía:** Se ha empleado la tipografía “Comforta”, la cual es de tipo “sansserif”, debido a que la marca debe contar con una tipografía de alta legibilidad; además, se encuentra acorde con el ícono colocado sobre ella, creando una armonía entre estos dos componentes. Se ha colocado el color café en la tipografía, esto para generar un ligero contraste entre la parte de figura con la de texto.

El resultado es un logotipo minimalista que puede ser adaptado a distintos sustratos, como etiquetas de cartón, cajas de cartón corrugado o plásticos de distintas clases de polipropileno. El producto serán las prendas de lana de alpaca, por lo que las estrategias relacionadas a este deben estar enfocadas en resaltar las características, atributos, beneficios y usos; las estrategias de producto se plantean de la siguiente manera:

- Dotar al producto de una imagen de marca novedosa y colorida que sea fácilmente reconocible, la cual esté acorde a los diseños de las prendas a comercializar por parte de la marca “Snug Alpaca”.

*Figura 30. Relación imagen de marca-producto*



*Elaboración: Autoras*

- Ampliar la gama de prendas a comercializar, buscando insertar en el mercado nuevos productos confeccionados en fibra de alpaca, pudiendo ser de manera tentativa las medias y las chaquetas.

*Figura 31. Chaquetas Snug Alpaca*



*Elaboración: Autoras*

*Figura 32 Medias “Snug Alpaca”*



*Elaboración: Autoras*

Además, para que las estrategias de producto sean efectivas se aplicará el “benchmarking”, el mismo que sirve para analizar las estrategias empleadas por la competencia para así poder mejorarlas y que puedan ser utilizadas por “Snug Alpaca” para ganar espacio en el mercado. Las principales estrategias que emplean las casas de moda y diseñadores son las siguientes:

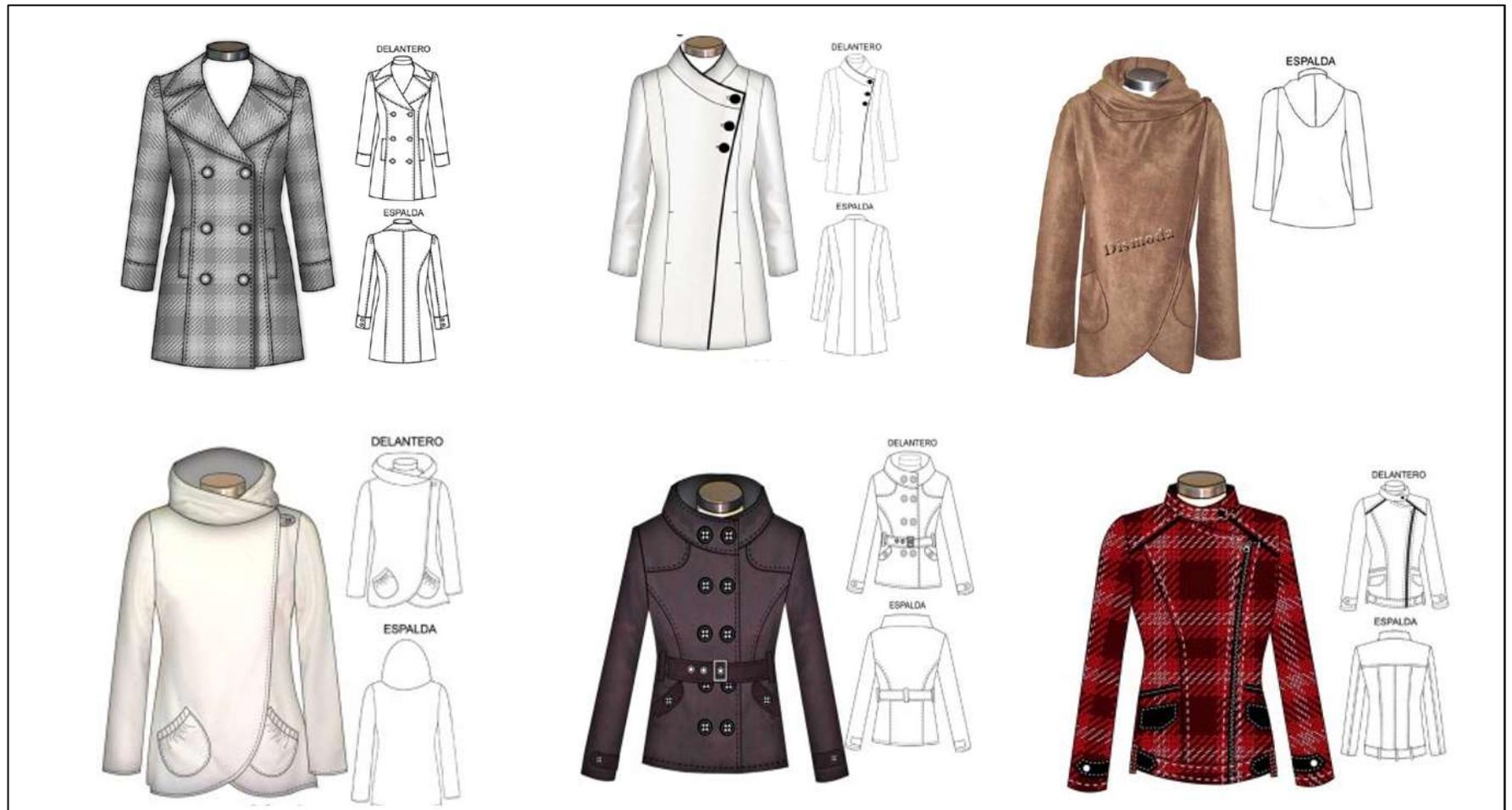
- Establecer alianzas estratégicas con diseñadores, para así poder efectuar desfiles de modas en los cuales se presente como una novedad a las prendas de “Snug Alpaca”, lo que efectivizaría la publicidad de la marca.

- El “Canje Publicitario”, el cual consiste en vestir a personajes públicos a cambio de que promocionen la marca y el producto.
- Participara en “*FashionWeeks*”, para así darle el reconocimiento al diseñador de “Snug Alpaca”, poder ganar clientes propios, además de prestigio de marca.

El producto será diseñado, confeccionado y comercializado, poseyendo los siguientes detalles:

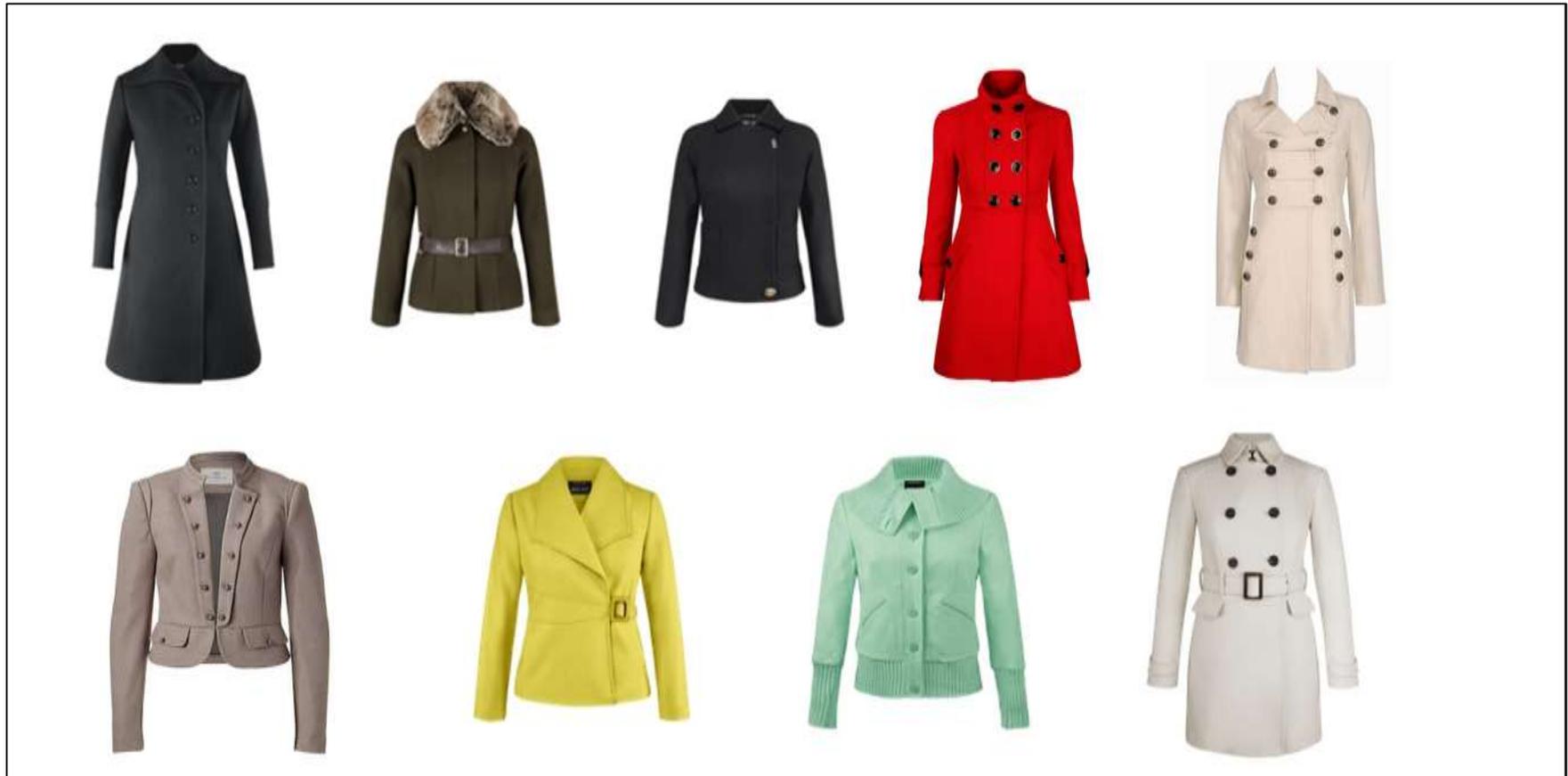
- **Definición:** Prendas ideales para ocasiones especiales, para mujeres de entre los 18 y 40 años.
- **Composición:** Telas de fibra de alpaca, las mismas que poseen características hioalergénicas y antibacteriales, que además protegen de los rayos del sol y absorben la transpiración.
- **Color:** Los colores dependerán de los gustos de los clientes, pudiendo seleccionar las existentes a la venta o requiriendo alguna prenda con distintos colores o diseños; pudiendo recibir asesoría profesional por parte de los empleados de la marca.
- **Tamaño:** Se confeccionarán las prendas en las tallas empleadas regularmente por la industria de la moda, siendo estas Small (S), Medium (M) y Large (L).
- **Imagen:** Las prendas se confeccionarán bajo estrictas normas de calidad, lo que se podrá observar en los acabados y pulcritud de las tonalidades de cada uno de los colores.
- **Calidad:** Las prenda seran elaboradas con 100% fibra de alpaca, garantizando su calidad, durabilidad y sus características de protección contra bajas temperaturas,
- **Innovación:** Las prendas serán diseñadas con modelos únicos y exclusivos, además que serán tinturadas con procesos artesanales que innovaran en los actuales modelos que existen de este producto.

Figura 33. Diseños tentativos de la empresa Snug Alpaca S.A.



Elaboración: Autoras

Figura 34. Esquematización de los productos de Snug Alpaca S.A.



Elaboración: Autoras

- Se debe dotar a las prendas de una etiqueta que muestre la imagen de marca, puesto que las prendas contarán con variados diseños y esta sería la forma de identificar a las prendas en su etapa inicial, ya que posteriormente el objetivo es que sea reconocida por contar con los diseños más atractivos del mercado.

*Figura 35. Propuesta de etiqueta*



*Elaboración: Autoras*

Se aplicará el Reglamento Técnico Ecuatoriano del INEN, de “Etiquetado y Rotulado de Textiles, Prendas de Vestir, Calzado y Accesorios Afines”, remarcando la importancia de los siguientes aspectos:

- Las etiquetas serán elaboradas con materiales que no ocasionen alergias, irritaciones o incomodidad y que sean sobretodo permanente, es decir, que soporten los procesos de lavado y planchado.
- La etiqueta debe poder contener toda la información técnica necesaria.
- La información debe encontrarse en idioma inglés y español, pudiendo de ser necesario colocar otro idioma.

- Si la prenda consta de varias piezas, la etiqueta puede solo estar en una de ellas.

### **5.5.2 Estrategia de Precio**

El precio es un factor que posee una importancia considerable en la decisión de compra de bienes y servicios, en el caso de “Snug Alpaca”, se establecerán las siguientes estrategias para potenciar la venta de las prendas:

- Lanzar el producto al mercado con un precio menor con el que contarán de manera regular cada una de las prendas, esto para lograr que se adquieran los productos y luego de “probar” los mismos, lograr la aceptación de las prendas y que haya una mayor probabilidad de que paguen el precio regular en su siguiente compra.
- Reducir los precios en un 30% por cambio de temporada, pudiendo liquidar aquellas prendas que se mantengan en stock en caso de no haber contado con una acogida importante.
- Reducir los precios de acuerdo a los de la competencia, según lo permita el margen de utilidad que se desea alcanzar.
- Ofrecer descuentos en las temporadas que se identifiquen como “bajas”, esto luego del estudio de mercado que permita conocerlas de manera adecuada.

### **5.5.3 Estrategia de Promoción**

Las redes sociales y el internet son utilizados para promocionar a las empresas actualmente, siempre teniendo en cuenta que debe contarse con un mantenimiento adecuado, el cual debe ser realizado por un “*CommunityManager*” o una persona con conocimientos de marketing y diseño gráfico; a continuación, se presentan los aspectos necesarios a tener en cuenta antes de poner en marcha las estrategias de promoción:

- **Nombre Relacionado:** El nombre es una pieza fundamental, por lo tanto, debe ser claro, en este caso será la marca “Snug Alpaca” y su Diseñadora Melissa Coronel.
- **Buen Diseño:** El diseño de la cabecera, debe ser simple y atrayente, además de no relacionarse con la imagen de perfil a utilizar.
- **Simplicidad:** En un principio es necesario contar con una página web y Fan page sencillas, para así lograr que los visitantes puedan interactuar con las mismas de manera eficiente.

Se creará una página web en la que se puedan observar detalladamente las características de cada una de las prendas. A continuación, se muestra la interfaz tentativa de esta.

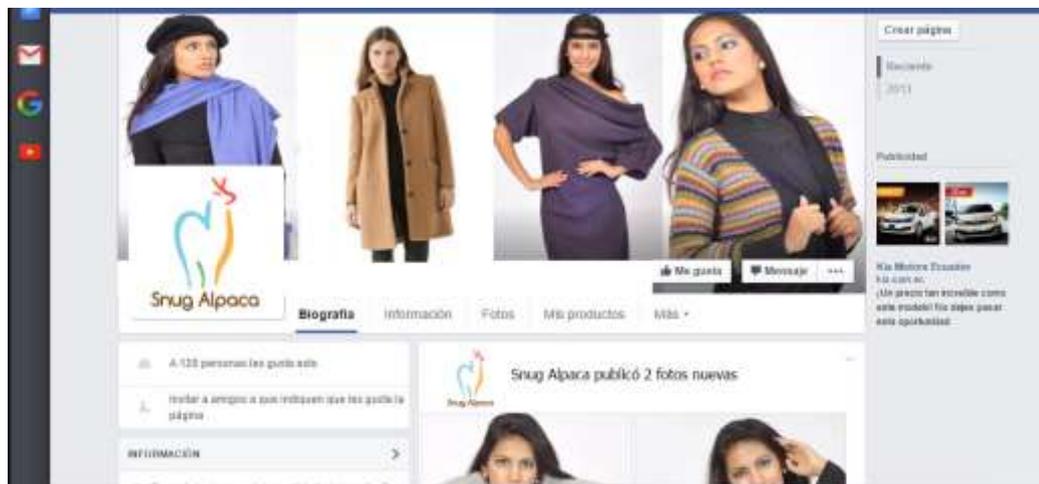
Figura 36 Interfaz de página web de la marca



Elaboración: Autoras

Así también, se elaborará una página de Facebook para poder tener una comunicación con los clientes, logrando una importante retroalimentación que permitirá desarrollar de mejor manera a la marca.

Figura 37 Interfaz de Facebook



Elaboración: Autoras

#### 5.5.4 Estrategia de Plaza

El canal de distribución inicia en las comunidades alpaqueras y termina en las manos del cliente final; para esto se ha establecido un canal de distribución largo, en el que se presentan los siguientes participantes:

Figura 38. Canal de Distribución



Elaboración: Autoras

Las estrategias de plaza se establecen a continuación:

- Hacer uso de intermediarios, los cuales permitan a la marca lograr una mayor cobertura de mercado.
- Lograr convenios con tiendas de las ciudades des de Boston y New York.

### 5.5.5 Matriz de Ansoff

Figura 39. Matriz Ansoff



Elaboración: Autoras

Mediante la matriz ANSOFF se puede determinar las estrategias que serán tomadas para la penetración al mercado, mediante la presentación de un producto único e innovador que se acoplará a los gustos del mercado objetivo con diseños exclusivos y de gran calidad. Se tendrá una continua retroalimentación con el cliente para conocer sus gustos y preferencias y poder diversificar la marca hacia productos que le brindarán confort.

### 5.6 Proceso de producción

Para la producción de los abrigos de lana de alpaca, será necesario desarrollar el siguiente proceso productivo:

1. **Compra de materias primas:** la lana de alpaca será el material más utilizado para la confección de las prendas. Esta lana será adquirida de

dos maneras: la primera, mediante las comunidades alpaqueras ubicadas en los cantones Biblián y Sigsig en el Ecuador, quienes en conjunto cuentan con alrededor de 100 animales y cuya capacidad anual sería de 300 kilos de fibra de alpaca en promedio. Por esta razón, el segundo proveedor será la comunidad alpaquera de “CapHuaycho” en la ciudad de Lima- Perú, ubicada en la calle Los Rosales 307 del Distrito Comas al Norte de la urbe. Esta empresa proveerá la mayor cantidad de lana, puesto que Perú es uno de los países que posee mayor número de criaderos de este camélido. Según datos del Servicio Nacional de Aduanas del Ecuador (SENAE), la partida arancelaria es la 51.12.19 tal como se presenta a continuación:

*Figura 40. Partida Arancelaria de las manufacturas a base de alpaca*

PARTIDA ARANCELARIA SUGERIDA: 51.12.19.	
<b>Sección XI :</b>	<b>MATERIAS TEXTILES Y SUS MANUFACTURAS</b>
<b>Capítulo 51 :</b>	Lana y pelo fino u ordinario; hilados y tejidos de crin
<b>Partida Sist. Armonizado 5112 :</b>	Tejidos de lana peinada o pelo fino peinado
<b>SubPartida Sist. Armoniz. 511219 :</b>	-- Los demás:
<b>SubPartida Regional 51121940 :</b>	--- De alpaca o de llama

Fuente: Servicio Nacional de Aduana del Ecuador (SENAE)

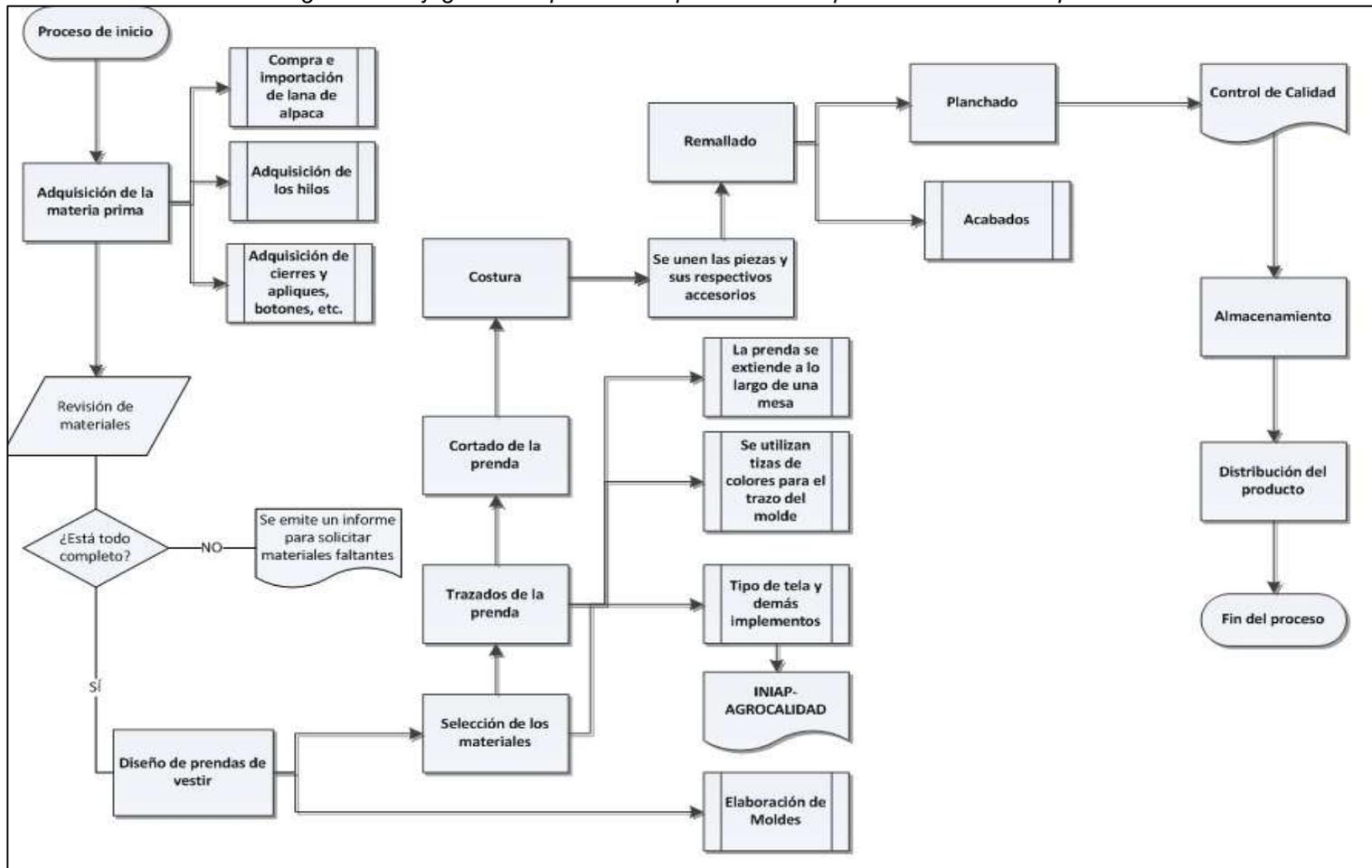
*Fuente: SENAE*

- 2. Importación de lana:** debido a que Ecuador y Perú pertenecen a la Comunidad Andina de Naciones (CAN), no existen barreras arancelarias para la importación de este producto. Simplemente se puede exportar dentro de los regímenes aduaneros correspondientes pagando el 12% del IVA y el 0.50% del FODINFA. En este caso, la comunidad alpaquera de Lima, Perú, comercializa el producto a S/. 100 el kilo, es decir que el kilo costaría \$ 40.00 aproximadamente incluido el IVA.
- 3. Revisión de materiales, herramientas y equipos:** previo a la confección de las prendas se verifica que los instrumentos estén

completos tanto material, máquinas de coser, cortadoras y demás equipos que estén en correcto funcionamiento.

4. **Diseño:** previo al corte y confección de las piezas, se hacen los diseños, según la creatividad de la diseñadora de modas.
5. **Corte de las piezas:** las costureras se encargarán de realizar el corte de las piezas según los diseños establecidos. Posteriormente, se hace un proceso de habilitado para garantizar que los acabados sean de calidad.
6. **Costura:** una vez que las piezas han sido cortadas, se unen a través del cosido en máquina, hilvanando las piezas para facilitar la costura, se hace el remiendo de los bordes de la costura para evitar el deshilachado y deterioro de la prenda durante las fases de lavado.
7. **Acabado:** el proceso consiste en la colocación de botones, bolsillos y demás accesorios que les den ese toque innovador y distintivo a las prendas de vestir. Además, se cortan los hilos y se hace un control de calidad para verificar una prenda íntegra.
8. **Planchado:** como su nombre lo indica, consiste en planchar la prenda para eliminar arrugas y garantizar que la prenda quede expedita para su almacenaje y posterior distribución.
9. **Etiquetado:** El etiquetado se agrega al final y debe cumplir con las normas INEN, la misma que exige la siguiente información: Composición del producto, ubicación visible, datos de la empresa fabricante, país de origen, RUC, tallas y dimensiones, instrucciones para el cuidado y conservación de la prenda, lavado, precio del producto y la marca de la empresa. A continuación, se presente un flujograma que resume el proceso productivo:

Figura 41. Flujograma de proceso de producción de prendas a base de alpaca



Elaboración: Autoras

## **5.7 Dimensión logística del proyecto**

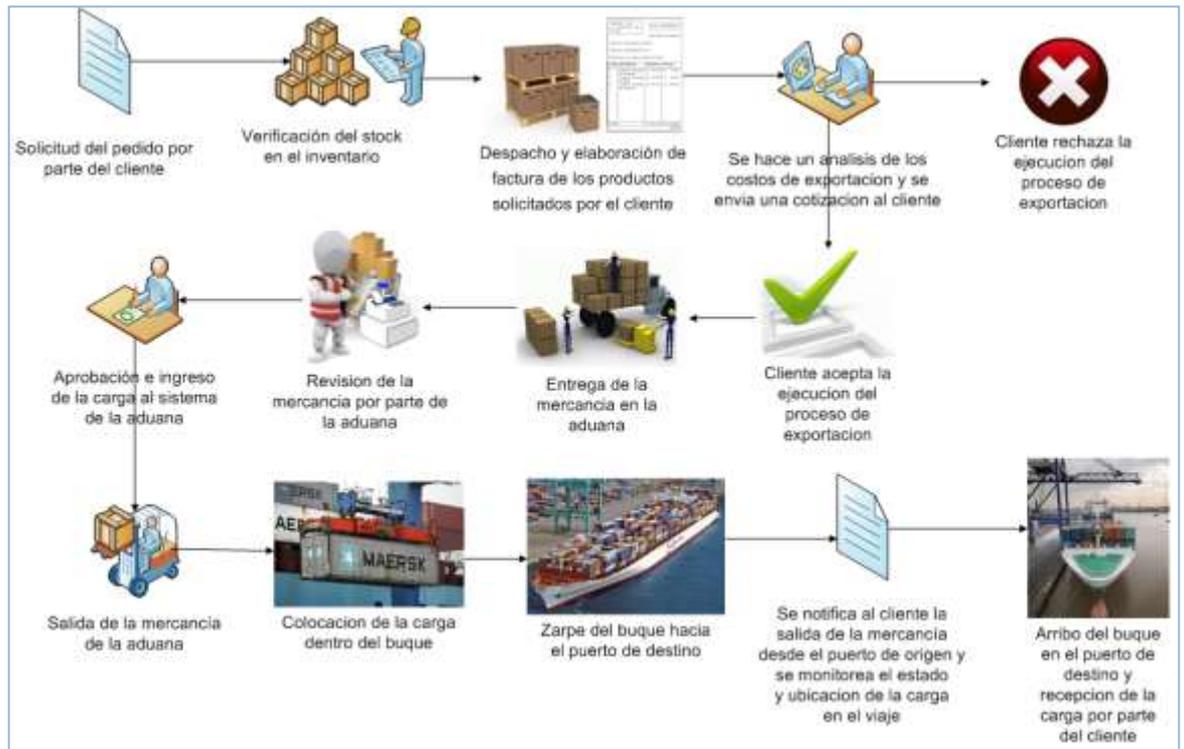
### **5.7.1 Proceso de exportación**

El proceso de exportación que llevará a cabo la empresa “SNUG ALPACA S.A.” está constituido de la siguiente forma:

1. Solicitud del pedido por parte del cliente.
2. Verificación del stock en el inventario.
3. Despacho y elaboración de factura de los productos solicitados por el cliente.
4. Se monitorea la llegada de la mercancía y los costos de exportación.
5. Se realiza una cotización de impuestos y gastos implícitos en la exportación.
6. Cliente acepta o rechaza la ejecución del proceso de exportación.
7. Entrega de la mercancía en la aduana.
8. Revisión de la mercancía por parte de la aduana.
9. Aprobación e ingreso de la carga al sistema de la aduana.
10. Salida de la mercancía de la aduana.
11. Colocación de la carga dentro del buque.
12. Zarpe del buque hacia su puerto de destino.
13. Se notifica al cliente la salida de la mercancía desde el puerto de origen.
14. Se monitorea el estado y ubicación de la carga en el viaje.
15. Arribo del buque en el puerto de destino.
16. Recepción de la carga por parte del cliente (importador).

Dicho proceso se lo ha realizado también de forma gráfica, tal como se lo detalla a continuación:

Figura 42. Proceso de exportación de la empresa "SNUNG ALPACA S.A.



Elaboración: Autoras

### 5.7.2 Términos de negociación comercial

La empresa "Snug Alpaca S.A." basará sus negociaciones con el Incoterms FOB (Free on Board), que traducido al español significa "Libre a Bordo" y lo que se interpreta que el exportador realiza la entrega cuando la carga sobrepasa la borda del buque en el puerto de embarque. El exportador debe pagar los costes de transporte interno y manipuleo de la carga hasta que traspasa la borda del buque, los demás gastos que incurra la carga corren por cuenta del importador.

### 5.7.3 Responsabilidades del Exportador

- Provisión de la carga según lo acordado en el contrato, entrega de factura y demás desembolsos que respalden la adquisición de la mercancía.

- Tenencia de licencias de exportación, autorizaciones y demás requisitos.
- Contratos de envío, en este caso la empresa "Snug Alpaca S.A." se hace responsable de la estiba y cancelación del rubro correspondiente a movilización interna de la carga al puerto de embarque en el país de origen
- Los riesgos por pérdida o perjuicios de la mercancía hasta el momento que hayan sobrepasado el embarque, son responsabilidad de la empresa aseguradora, hasta que llegue al puerto de destino en Estados Unidos.
- Responsabilidad de los gastos hasta que la carga sea embarcada en el puerto de origen. El exportador se responsabiliza en pagar los gastos vinculados con operación de verificación como medida, calidad y peso.

#### **5.7.4 Responsabilidades del Importador**

- Pagar el precio convenido en el acuerdo de compraventa.
- Tener de licencias de importación, autorizaciones y demás requisitos.
- Recibir la carga en el puerto de destino, según lo acordado en el convenio,
- Los riesgos de daños y perjuicio de la carga son del importador una vez que la carga haya pasado la borda del buque en el país de origen listo para la exportación.
- El importador debe pagar los gastos vinculados a las inspecciones realizadas en el puerto de destino
- El importador se responsabiliza de la movilización de la carga desde el puerto de destino hasta sus bodegas.

## CAPÍTULO VI.

### 6 ANÁLISIS FINANCIERO DEL PROYECTO

#### 6.1 Inversión inicial del proyecto

*Tabla 24. Inversión inicial*

DESCRIPCIÓN	SUBTOTAL	TOTAL	% PART.
<b>INVERSIÓN FIJA</b>		\$ 94.827,00	30,31%
Muebles y enseres	\$ 4.695,00		1,50%
Equipos de oficina	\$ 2.375,00		0,76%
Equipos de computación	\$ 3.707,00		
Maquinarias y equipos	\$ 12.250,00		
Vehículos	\$ 39.800,00		
Edificios y otras construcciones	\$ 22.000,00		
Terreno	\$ 10.000,00		3,20%
<b>INVERSIÓN DIFERIDA</b>		\$ 4.170,00	1,33%
Gastos Legales de Constitución	\$ 1.850,00		0,59%
Gastos de Instalación y Adecuación	\$ 2.320,00		0,74%
<b>INVERSIÓN CORRIENTE</b>		\$ 213.853,49	68,36%
Capital de Trabajo	\$ 213.853,49		68,36%
<b>TOTAL DE INVERSIÓN</b>		<b>\$ 312.850,49</b>	<b>100,00%</b>

*Elaboración: Autoras*

Para las proyecciones financieras, se hizo un escenario conservador analizando la situación actual del país que, al poseer una industria alpaquera incipiente, aún requiere de la importación de esta lana de un proveedor peruano para poder garantizar una producción en serie. Para iniciar este proyecto se requiere de una inversión inicial de \$ 312,850.49 que incluye: activos fijos, gastos legales de constitución, gastos de instalación y adecuación y capital de trabajo para iniciar las operaciones del negocio. De esta forma, las fuentes de financiamiento serían \$ 100,000.00 a través de fondos propios y el saldo a través de un préstamo bancario.

*Tabla 25. Financiamiento del proyecto*

FUENTES DE FINANCIAMIENTO	APORTE	% PART.	TASA DSCTO.	PONDERACIÓN
RECURSOS PROPIOS	\$ 100.000,00	31,96%	23,16%	7,40%
PRÉSTAMO BANCARIO	\$ 212.850,49	68,04%	10,75%	7,31%
TOTAL	\$ 312.850,49	100,00%	<b>TMAR</b>	14,72%

*Elaboración: Autoras*

## 6.2 Financiamiento de la inversión

El saldo de \$ 212,850.49 sería solicitado a la Corporación Financiera Nacional (CFN) bajo las siguientes condiciones:

Tabla 26. Tabla de amortización del préstamo

INSTITUCION FINANCIERA:				CFN	
MONTO:				\$	212.850,49
TASA:					10,75%
PLAZO:					3
FRECUENCIA PAGO:					12
CUOTA MENSUAL:					\$ 6.943,28
PERIODO	CAPITAL	INTERESES	PAGO	AMORTIZACION	
0				\$	212.850,49
1	\$ 5.036,49	\$ 1.906,79	\$ 6.943,28	\$	207.813,99
2	\$ 5.081,61	\$ 1.861,67	\$ 6.943,28	\$	202.732,38
3	\$ 5.127,14	\$ 1.816,14	\$ 6.943,28	\$	197.605,24
4	\$ 5.173,07	\$ 1.770,21	\$ 6.943,28	\$	192.432,18
5	\$ 5.219,41	\$ 1.723,87	\$ 6.943,28	\$	187.212,77
6	\$ 5.266,16	\$ 1.677,11	\$ 6.943,28	\$	181.946,61
7	\$ 5.313,34	\$ 1.629,94	\$ 6.943,28	\$	176.633,27
8	\$ 5.360,94	\$ 1.582,34	\$ 6.943,28	\$	171.272,33
9	\$ 5.408,96	\$ 1.534,31	\$ 6.943,28	\$	165.863,36
10	\$ 5.457,42	\$ 1.485,86	\$ 6.943,28	\$	160.405,94
11	\$ 5.506,31	\$ 1.436,97	\$ 6.943,28	\$	154.899,63
12	\$ 5.555,64	\$ 1.387,64	\$ 6.943,28	\$	149.343,99
13	\$ 5.605,41	\$ 1.337,87	\$ 6.943,28	\$	143.738,59
14	\$ 5.655,62	\$ 1.287,66	\$ 6.943,28	\$	138.082,97
15	\$ 5.706,29	\$ 1.236,99	\$ 6.943,28	\$	132.376,68
16	\$ 5.757,40	\$ 1.185,87	\$ 6.943,28	\$	126.619,28
17	\$ 5.808,98	\$ 1.134,30	\$ 6.943,28	\$	120.810,30
18	\$ 5.861,02	\$ 1.082,26	\$ 6.943,28	\$	114.949,27
19	\$ 5.913,53	\$ 1.029,75	\$ 6.943,28	\$	109.035,75
20	\$ 5.966,50	\$ 976,78	\$ 6.943,28	\$	103.069,25
21	\$ 6.019,95	\$ 923,33	\$ 6.943,28	\$	97.049,30
22	\$ 6.073,88	\$ 869,40	\$ 6.943,28	\$	90.975,42
23	\$ 6.128,29	\$ 814,99	\$ 6.943,28	\$	84.847,13
24	\$ 6.183,19	\$ 760,09	\$ 6.943,28	\$	78.663,94
25	\$ 6.238,58	\$ 704,70	\$ 6.943,28	\$	72.425,36
26	\$ 6.294,47	\$ 648,81	\$ 6.943,28	\$	66.130,89
27	\$ 6.350,86	\$ 592,42	\$ 6.943,28	\$	59.780,03
28	\$ 6.407,75	\$ 535,53	\$ 6.943,28	\$	53.372,28
29	\$ 6.465,15	\$ 478,13	\$ 6.943,28	\$	46.907,13
30	\$ 6.523,07	\$ 420,21	\$ 6.943,28	\$	40.384,06
31	\$ 6.581,51	\$ 361,77	\$ 6.943,28	\$	33.802,55
32	\$ 6.640,46	\$ 302,81	\$ 6.943,28	\$	27.162,09
33	\$ 6.699,95	\$ 243,33	\$ 6.943,28	\$	20.462,13
34	\$ 6.759,97	\$ 183,31	\$ 6.943,28	\$	13.702,16
35	\$ 6.820,53	\$ 122,75	\$ 6.943,28	\$	6.881,63
36	\$ 6.881,63	\$ 61,65	\$ 6.943,28	\$	-
	\$ 212.850,49	\$ 37.107,57	\$ 249.958,06		

Elaboración: Autoras

### 6.3 Presupuesto de Costos de Producción

En lo que respecta a los costos de producción de las prendas de vestir a base de lana de alpaca, se ha hecho un resumen de los principales rubros que componen el producto. Es así como a continuación se detallan los costos de producción del primer año, tanto por materia prima, mano de obra y costos indirectos de fabricación.

Tabla 27. Costos de producción

	UNIDADES MES	UNIDADES AÑO	COSTO	Año 1
<b><u>COSTOS DE MATERIAS PRIMAS</u></b>				
Lana de alpaca (kg)	800,00	9.600,00	\$ 40,00	\$ 384.000,00
Hilos (metro)	2.000,00	24.000,00	\$ 1,20	\$ 28.800,00
Botones	25.000,00	300.000,00	\$ 0,10	\$ 30.000,00
Cierres	10.000,00	120.000,00	\$ 0,25	\$ 30.000,00
Apliques varios	2.500,00	30.000,00	\$ 1,00	\$ 30.000,00
<b>SUBTOTAL</b>				<b>\$ 502.800,00</b>
	CANTIDAD	SUELDO	BENEFICIOS	Año 1
<b><u>MANO DE OBRA DIRECTA</u></b>				
Obreros	<b>30,00</b>	<b>366,00</b>	<b>116,63</b>	<b>\$ 173.747,08</b>
<b>SUBTOTAL</b>				<b>\$ 173.747,08</b>
	UNIDADES MES	UNIDADES AÑO	COSTO	Año 1
<b><u>COSTOS INDIRECTOS DE FABRICACIÓN</u></b>				
Etiqueta	800,00	9.600,00	\$ 0,25	\$ 2.400,00
Empaque	800,00	9.600,00	\$ 0,50	\$ 4.800,00
<b>SUBTOTAL</b>				<b>\$ 7.200,00</b>

Elaboración: Autoras

### 6.4 Presupuesto de Gastos de Administración y Gastos de Ventas

Otro rubro importante en la composición del costo, son los denominados costos de distribución del producto, conformados por los gastos de administración y gastos de ventas, los mismos que se detallan a continuación, haciendo un presupuesto para el primer año de operaciones:

Tabla 28. Gastos de Administración, Ventas y Logística

	MENSUAL	Año 1
<b><u>GASTOS DE ADMINISTRACIÓN</u></b>		
Sueldos y Beneficios Sociales (Adm)	\$ 10.298,91	\$ 123.586,86
Agua	\$ 50,00	\$ 600,00
Luz	\$ 250,00	\$ 3.000,00
Teléfono	\$ 60,00	\$ 720,00
Combustible de Vehículo	\$ 150,00	\$ 1.800,00
Mantenimientos de vehículos	\$ 100,00	\$ 1.200,00
Mantenimientos de maquinarias y equipos	\$ 100,00	\$ 1.200,00
Suministros de oficina	\$ 50,00	\$ 600,00
Suministros de Limpieza	\$ 30,00	\$ 360,00
<b>SUBTOTAL</b>	<b>\$ 11.088,91</b>	<b>\$ 133.066,86</b>
	MENSUAL	Año 1
<b><u>GASTOS DE VENTAS</u></b>		
Gastos de publicidad en periódicos	\$ 150,00	\$ 1.800,00
Ferias y exposiciones internacionales	\$ 1.500,00	\$ 18.000,00
Honorarios del Comunity Manager	\$ 150,00	\$ 1.800,00
Folletería y Merchandising	\$ 1.000,00	\$ 12.000,00
Gastos de Logística: flete	\$ 1.000,00	\$ 4.000,00
Gastos de logística: permisos de exportación	\$ 100,00	\$ 400,00
Gastos de logística: normas de calidad INEN	\$ 150,00	\$ 600,00
<b>SUBTOTAL</b>	<b>\$ 4.050,00</b>	<b>\$ 38.600,00</b>

Elaboración: Autoras

## 6.5 Presupuesto de Ventas

Para el presupuesto de ventas del primer año, se estima vender un total de \$ 912.000.00 distribuidos en 9.600 prendas al mes, a un precio promedio de \$ 130.00 considerando que posteriormente las ventas crezcan en un 10% tomando en cuenta el crecimiento del sector textil y los sueldos, para así ser capaces de hacer frente a esas variables macroeconómicas.

Tabla 29. Presupuestos de ventas

	UNIDADES MES	UNIDADES AÑO	PRECIO	Año 1
<b><u>VENTAS</u></b>				
Abrigo de Lana para dama	200,00	2.400,00	\$ 100,00	\$ 192.000,00
Blazer (corte hasta la cintura)	200,00	2.400,00	\$ 140,00	\$ 240.000,00
Sobretudo (corte hasta la rodilla)	200,00	2.400,00	\$ 180,00	\$ 288.000,00
Chalecos de Lana	200,00	2.400,00	\$ 100,00	\$ 192.000,00
<b>SUBTOTAL</b>	<b>800,00</b>	<b>9.600,00</b>	<b>130,00</b>	<b>912.000,00</b>

Elaboración: Autoras

## 6.6 Proyección de Estado de Pérdidas y Ganancias a cinco años

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Ventas Netas	\$ 912.000,00	\$ 1.004.549,72	\$ 1.106.491,37	\$ 1.264.908,81	\$ 1.446.007,03
Costo de ventas	\$ 683.747,08	\$ 711.995,07	\$ 741.434,16	\$ 772.115,71	\$ 804.093,35
<b>Utilidad Bruta</b>	<b>\$ 228.252,92</b>	<b>\$ 292.554,64</b>	<b>\$ 365.057,21</b>	<b>\$ 492.793,10</b>	<b>\$ 641.913,69</b>
Gastos de Operación					
Gastos Administrativos	\$ 133.066,86	\$ 139.787,93	\$ 146.850,10	\$ 154.270,76	\$ 162.068,16
Gastos de Venta	\$ 38.600,00	\$ 40.061,01	\$ 41.577,32	\$ 43.151,02	\$ 44.784,29
Depreciaciones	\$ 12.227,67	\$ 12.227,67	\$ 12.227,67	\$ 10.992,00	\$ 10.992,00
Amortizaciones	\$ 834,00	\$ 834,00	\$ 834,00	\$ 834,00	\$ 834,00
Total Gastos de Operación	\$ 184.728,53	\$ 192.910,60	\$ 201.489,09	\$ 209.247,78	\$ 218.678,45
<b>Utilidad Operacional</b>	<b>\$ 43.524,39</b>	<b>\$ 99.644,04</b>	<b>\$ 163.568,12</b>	<b>\$ 283.545,32</b>	<b>\$ 423.235,24</b>
Gastos Financieros	\$ 19.812,86	\$ 12.639,29	\$ 4.655,42	\$ -	\$ -
<b>Utilidad Antes de Participación</b>	<b>\$ 23.711,53</b>	<b>\$ 87.004,75</b>	<b>\$ 158.912,71</b>	<b>\$ 283.545,32</b>	<b>\$ 423.235,24</b>
Participación de Trabajadores (15%)	\$ 3.556,73	\$ 13.050,71	\$ 23.836,91	\$ 42.531,80	\$ 63.485,29
<b>Utilidad Antes de Impuestos</b>	<b>\$ 20.154,80</b>	<b>\$ 73.954,03</b>	<b>\$ 135.075,80</b>	<b>\$ 241.013,52</b>	<b>\$ 359.749,95</b>
Impuesto a la Renta (22%)	\$ 4.434,06	\$ 16.269,89	\$ 29.716,68	\$ 53.022,98	\$ 79.144,99
<b>Utilidad Neta</b>	<b>\$ 15.720,74</b>	<b>\$ 57.684,15</b>	<b>\$ 105.359,13</b>	<b>\$ 187.990,55</b>	<b>\$ 280.604,96</b>

Elaboración: Autoras

## 6.7 Proyección de Balance General a cinco años

ACTIVOS	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
<b>ACTIVOS CORRIENTES</b>						
Caja/Bancos	\$ 213.853,49	\$ 187.120,19	\$ 208.515,76	\$ 272.505,60	\$ 514.323,34	\$ 853.829,80
<b>TOTAL ACTIVOS CORRIENTES</b>	<b>\$ 213.853,49</b>	<b>\$ 187.120,19</b>	<b>\$ 208.515,76</b>	<b>\$ 272.505,60</b>	<b>\$ 514.323,34</b>	<b>\$ 853.829,80</b>
<b>ACTIVOS FIJOS</b>						
Muebles y enseres	\$ 4.695,00	\$ 4.695,00	\$ 4.695,00	\$ 4.695,00	\$ 4.695,00	\$ 4.695,00
Equipos de oficina	\$ 2.375,00	\$ 2.375,00	\$ 2.375,00	\$ 2.375,00	\$ 2.375,00	\$ 2.375,00
Equipos de computación	\$ 3.707,00	\$ 3.707,00	\$ 3.707,00	\$ 3.707,00	\$ 3.707,00	\$ 3.707,00
Maquinarias y equipos	\$ 12.250,00	\$ 12.250,00	\$ 12.250,00	\$ 12.250,00	\$ 12.250,00	\$ 12.250,00
Vehículos	\$ 39.800,00	\$ 39.800,00	\$ 39.800,00	\$ 39.800,00	\$ 39.800,00	\$ 39.800,00
Edificios y otras construcciones	\$ 22.000,00	\$ 22.000,00	\$ 22.000,00	\$ 22.000,00	\$ 22.000,00	\$ 22.000,00
Terreno	\$ 10.000,00	\$ 10.000,00	\$ 10.000,00	\$ 10.000,00	\$ 10.000,00	\$ 10.000,00
(-) Depreciación Acumulada	\$	\$ (12.227,67)	\$ (24.455,33)	\$ (36.683,00)	\$ (47.675,00)	\$ (58.667,00)
<b>TOTAL ACTIVOS FIJOS</b>	<b>\$ 94.827,00</b>	<b>\$ 82.599,33</b>	<b>\$ 70.371,67</b>	<b>\$ 58.144,00</b>	<b>\$ 47.152,00</b>	<b>\$ 36.160,00</b>
<b>ACTIVOS DIFERIDOS</b>						
GASTOS DE CONSTITUCIÓN DE LA COMPAÑÍA	\$ 1.850,00	\$ 1.850,00	\$ 1.850,00	\$ 1.850,00	\$ 1.850,00	\$ 1.850,00
GASTOS DE INSTALACIÓN Y ADECUACIÓN	\$ 2.320,00	\$ 2.320,00	\$ 2.320,00	\$ 2.320,00	\$ 2.320,00	\$ 2.320,00
(-) Amortización Acumulada	\$	\$ (834,00)	\$ (1.668,00)	\$ (2.502,00)	\$ (3.336,00)	\$ (4.170,00)
<b>TOTAL ACTIVOS DIFERIDOS</b>	<b>\$ 4.170,00</b>	<b>\$ 3.336,00</b>	<b>\$ 2.502,00</b>	<b>\$ 1.668,00</b>	<b>\$ 834,00</b>	<b>\$ -</b>
<b>TOTAL ACTIVOS</b>	<b>\$ 312.850,49</b>	<b>\$ 273.055,52</b>	<b>\$ 281.389,43</b>	<b>\$ 332.317,60</b>	<b>\$ 562.309,34</b>	<b>\$ 889.989,80</b>
<b>PASIVOS</b>						
Pasivos Corto Plazo	\$ 63.506,49	\$ 70.680,06	\$ 78.663,94	\$ -	\$ -	\$ -
Participación de trabajadores por pagar	\$	\$ 3.556,73	\$ 13.050,71	\$ 23.836,91	\$ 42.531,80	\$ 63.485,29
Impuesto a la Renta por pagar	\$	\$ 4.434,06	\$ 16.269,89	\$ 29.716,68	\$ 53.022,98	\$ 79.144,99
Pasivos a Largo Plazo	\$ 149.343,99	\$ 78.663,94	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
<b>TOTAL DE PASIVOS</b>	<b>\$ 212.850,49</b>	<b>\$ 157.334,78</b>	<b>\$ 107.984,54</b>	<b>\$ 53.553,58</b>	<b>\$ 95.554,77</b>	<b>\$ 142.630,27</b>
<b>PATRIMONIO</b>						
Capital Social	\$ 100.000,00	\$ 100.000,00	\$ 100.000,00	\$ 100.000,00	\$ 100.000,00	\$ 100.000,00
Utilidad del Ejercicio	\$	\$ 15.720,74	\$ 57.684,15	\$ 105.359,13	\$ 187.990,55	\$ 280.604,96
Utilidades Retenidas	\$	\$	\$ 15.720,74	\$ 73.404,89	\$ 178.764,02	\$ 366.754,56
<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	<b>\$ 100.000,00</b>	<b>\$ 115.720,74</b>	<b>\$ 173.404,89</b>	<b>\$ 278.764,02</b>	<b>\$ 466.754,56</b>	<b>\$ 747.359,53</b>
<b>TOTAL PASIVO + PATRIMONIO</b>	<b>\$ 312.850,49</b>	<b>\$ 273.055,52</b>	<b>\$ 281.389,43</b>	<b>\$ 332.317,60</b>	<b>\$ 562.309,34</b>	<b>\$ 889.989,80</b>

Elaboración: Autoras

## 6.8 Proyección de Flujo de Caja a cinco años

	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
<b><u>Ingresos Operativos:</u></b>						
Ventas Netas		\$ 912.000,00	\$ 1.004.549,72	\$ 1.106.491,37	\$ 1.264.908,81	\$ 1.446.007,03
<b><u>Egresos Operativos:</u></b>						
Costos de Venta		\$ 683.747,08	\$ 711.995,07	\$ 741.434,16	\$ 772.115,71	\$ 804.093,35
Gastos Administrativos		\$ 133.066,86	\$ 139.787,93	\$ 146.850,10	\$ 154.270,76	\$ 162.068,16
Gastos de Venta		\$ 38.600,00	\$ 40.061,01	\$ 41.577,32	\$ 43.151,02	\$ 44.784,29
Participación de Trabajadores		\$ -	\$ 3.556,73	\$ 13.050,71	\$ 23.836,91	\$ 42.531,80
Impuesto a la Renta		\$ -	\$ 4.434,06	\$ 16.269,89	\$ 29.716,68	\$ 53.022,98
Subtotal		\$ 855.413,94	\$ 899.834,79	\$ 959.182,18	\$ 1.023.091,07	\$ 1.106.500,57
<b>Flujo Operativo</b>		<b>\$ 56.586,06</b>	<b>\$ 104.714,92</b>	<b>\$ 147.309,19</b>	<b>\$ 241.817,74</b>	<b>\$ 339.506,46</b>
<b><u>Ingresos No Operativos:</u></b>						
Inversión Fija	\$ (94.827,00)					
Inversión Diferida	\$ (4.170,00)					
Inversión Corriente	\$ (213.853,49)					
<b><u>Egresos No Operativos:</u></b>						
Pago de Capital del Préstamo		\$ (63.506,49)	\$ (70.680,06)	\$ (78.663,94)	\$ -	\$ -
Pago de Intereses del Préstamo		\$ (19.812,86)	\$ (12.639,29)	\$ (4.655,42)	\$ -	\$ -
<b>Flujo Neto Generado</b>	<b>\$ (312.850,49)</b>	<b>\$ (26.733,30)</b>	<b>\$ 21.395,57</b>	<b>\$ 63.989,84</b>	<b>\$ 241.817,74</b>	<b>\$ 339.506,46</b>
Saldo Inicial de Caja	\$ 213.853,49	\$ 213.853,49	\$ 187.120,19	\$ 208.515,76	\$ 272.505,60	\$ 514.323,34
<b>Saldo Final de Caja</b>	<b>\$ 213.853,49</b>	<b>\$ 187.120,19</b>	<b>\$ 208.515,76</b>	<b>\$ 272.505,60</b>	<b>\$ 514.323,34</b>	<b>\$ 853.829,80</b>

Elaboración: Autoras

## 6.9 Análisis de la rentabilidad del inversionista

El análisis financiero del proyecto se resume en los indicadores que medirán la rentabilidad del proyecto a través de la tasa interna de retorno (TIR) y valor actual neto (VAN), que al ser comparados con la tasa de descuento (TMAR) establecerán el rendimiento obtenido por la inversión realizada. Para este efecto, se analizará la rentabilidad de los socios del proyecto utilizado su aporte (\$ 100,000.00) versus los flujos netos (utilidades netas), tal como se presenta a continuación:

Tabla 30. Flujos netos de caja – inversionista

DESCRIPCION	FLUJOS NETOS	PAYBACK
AÑO 0	-\$100.000,00	-\$100.000,00
AÑO 1	-\$26.733,30	-\$126.733,30
AÑO 2	\$21.395,57	-\$105.337,73
AÑO 3	\$63.989,84	-\$41.347,89
<b>AÑO 4</b>	<b>\$241.817,74</b>	<b>\$200.469,85</b>
AÑO 5	\$339.506,46	\$539.976,31

Elaboración: Autoras

Si se analiza el PAYBACK se puede establecer que la inversión se comienza a recuperar a partir del cuarto año de operaciones, motivo por el cual se calcula una tasa de descuento que permita establecer el rendimiento mínimo del proyecto. A través de la aplicación del método CAPM se puede determinar que la TMA sería 23.16%, por ende, todo rendimiento inferior debería rechazarse porque no está cubriendo los costos de inversión:

Tabla 31. Tasa de descuento del inversionista

CÁLCULO DEL CAPM	
$Kr = Krf + \beta ( Km - Krf ) + i$	
Krf (tasa libre de riesgo)=	2,23%
Km (rendimiento de mercado) =	19,32%
$\beta$ (beta del mercado) =	0,91
Tasa de interés pasiva	5,34%
<b>Kr (tasa esperada de retorno) =</b>	<b>23,16%</b>

Elaboración: Autoras

Al realizar el análisis de la TIR y VAN a cinco años, se obtuvo una TIR de 51.01%, la misma que establece que dentro de este tiempo, el rendimiento de la inversión es mayor que el costo de capital (23.16%) y por ende es rentable. Asimismo, el análisis del VAN establece que luego de recuperar la inversión, la sumatoria de flujos traídos a valor presente dejarían una ganancia neta de \$ 151,531.43.

Tabla 32. Rentabilidad del inversionista

ANÁLISIS DE RENTABILIDAD	
<b>TMAR</b>	<b>23,16%</b>
<b>TIR</b>	<b>51,01%</b>
<b>VAN</b>	<b>\$151.531,43</b>

Elaboración: Autoras

## 6.10 Análisis de la rentabilidad del proyecto

Tabla 33. Flujos operativos del proyecto

DESCRIPCION	FLUJOS OPERATIVOS	PAYBACK
AÑO 0	-\$312.850,49	-\$312.850,49
AÑO 1	\$56.586,06	-\$256.264,43
AÑO 2	\$104.714,92	-\$151.549,51
<b>AÑO 3</b>	<b>\$241.817,74</b>	<b>\$90.268,23</b>
AÑO 4	\$241.817,74	\$332.085,97
AÑO 5	\$339.506,46	\$671.592,43

Elaboración: Autoras

Por otra parte, analizando la rentabilidad del proyecto total, se considera la inversión total (\$ 312,850.49) versus los flujos operacionales del proyecto, es decir, sin considerar el pago del préstamo (capital e interés). Aquí la tasa de descuento es hallada a través del método del Costo Promedio Ponderado de Capitales, ya que permite hacer una combinación de las tasas que corresponden a cada fuente de financiamiento, en este caso 23.16% de los fondos propios y 10.75% del préstamo bancario.

Tabla 34. Tasa de descuento del proyecto

FUENTE	INVERSION	PESO	TASA	PONDERACION
Recursos Propios	\$ 100.000,00	31,96%	23,16%	7,404%
Préstamo Bancario	\$ 212.850,49	68,04%	10,75%	7,314%
<b>TMAR</b>				<b>14,72%</b>

Elaboración: Autoras

Al hacer el cálculo de la TIR del proyecto, se establece que el rendimiento del proyecto es superior a su costo de capital (15.66%), ya que la tasa obtenida fue 39.32% y en cinco años, el VAN sería \$ 286,724.56, aspecto que haría que el proyecto sea rentable para la empresa Snug Alpaca S.A.

Tabla 35. Rentabilidad del proyecto

ANALISIS DE RENTABILIDAD	
TMAR	14,72%
TIR	39,32%
VAN	\$286.724,56

Elaboración: Autoras

### 6.11 Evaluación de escenarios (situación futura del sector alpaquero)

Por otra parte, se hizo un escenario en donde con financiamiento del MAGAP se comprarían 600 alpacas peruanas a razón de \$ 1,000.00 cada, la inversión se incrementaría considerablemente hasta \$ 864,850.49 pero el MAGAP podría aportar con la importación de los camélidos para lograr una repotenciación del sector alpaquero ecuatoriano, el mismo que está en desarrollo aún. Sin embargo, al realizar el análisis de rentabilidad con la inversión de \$ 600,000.00, que representa el aporte del MAGAP, se puede establecer que, la inversión podría ser recuperada en el cuarto año de operaciones, puesto que ya se aprecia un Payback positivo de \$ 995,798.27. Logrando incrementar también el nivel de ventas, a razón de 40% promedio entre un año y otro, ya que la reproducción de las alpacas podría contribuir al abastecimiento de mayor cantidad de lana (materia prima).

Tabla 36. Rentabilidad del inversionista en escenario futuro

DESCRIPCION	FLUJOS NETOS	PAYBACK
AÑO 0	-\$750.000,00	-\$750.000,00
AÑO 1	-\$12.371,64	-\$762.371,64
AÑO 2	\$233.888,53	-\$528.483,11
AÑO 3	\$507.875,87	-\$20.607,24
<b>AÑO 4</b>	<b>\$1.016.405,51</b>	<b>\$995.798,27</b>
AÑO 5	\$1.682.218,06	\$2.678.016,33
ANALISIS DE RENTABILIDAD		
TMAR		23,16%
TIR		45,58%
VAN		\$701.249,41

Elaboración: Autoras

Situación similar ocurre con la inversión total, en donde se aprecia que la rentabilidad sería 50.21% y estaría por encima del costo de capital, haciendo que el proyecto sea atractivo, ya que en el futuro podría verse mejorado, si las alpacas se reproducen y se aprovecha su lana.

Tabla 37. Rentabilidad del proyecto en escenario futuro

DESCRIPCION	FLUJOS OPERATIVOS	PAYBACK
AÑO 0	-\$864.850,49	-\$864.850,49
AÑO 1	\$32.586,06	-\$832.264,43
AÑO 2	\$278.846,23	-\$553.418,20
<b>AÑO 3</b>	<b>\$1.016.405,51</b>	<b>\$462.987,31</b>
AÑO 4	\$1.016.405,51	\$1.479.392,83
AÑO 5	\$1.682.218,06	\$3.161.610,88
ANALISIS DE RENTABILIDAD		
TMAR		21,52%
TIR		50,21%
VAN		\$1.018.380,78

Elaboración: Autoras

## **6.12 Análisis comparativo**

En el presente análisis comparativo, se hace una breve explicación de las ventajas y desventajas entre la situación actual y la situación futura.

### **6.12.1 Situación Actual**

La mayor parte del proyecto fue planteado en un escenario actual y conservador, puesto que al momento la producción de lana de alpaca en el Ecuador es incipiente, es decir que aún se están desarrollando criaderos de estos camélidos gracias a la importación de estos animales desde Perú y Bolivia. Motivo por el cual el abastecimiento sería a través de la producción que existe en las provincias del Azuay y Cañar; y otra parte sería importada desde el Perú.

Con las proyecciones financieras establecidas con anterioridad, se puede hacer un resumen de la estructura de los costos totales de los productos de manera general, tomando en consideración que para el primer año de producción se estimaría una producción de 9.600 prendas y posteriormente se incrementarían a partir del segundo año, a una tasa del 10.15%, la misma que resulta de sumar el 5.15% del incremento salarial entre 2013 – 2016 y 5% que es el crecimiento de la industria textil. Mientras que los costos y gastos tendrían un crecimiento de 3.79% según la inflación entre 2014 – 2016. Ver anexo 7.

Si se analiza la estructura de costos de producción (materia prima, mano de obra y costos indirectos), más los costos de distribución del producto (gastos de administración, ventas y logística) se puede determinar que el promedio anual sería de \$ 931,520.56, la cual al dividirse por las unidades vendidas en promedio durante los primeros cinco años (11.756 prendas),

daría como resultado un costo estimado de \$ 79.24 por cada unidad producida, tal como se aprecia a continuación:

Tabla 38. Estructura de costos en escenario actual

<b>ANÁLISIS DE COSTO PROMEDIO UNITARIO (5 AÑOS)</b>		
<b>UNIDADES PRODUCIDAS X AÑO</b>	<b>11.756,38</b>	<b>11.756,38</b>
MATERIA PRIMA	\$ 542.330,08	46,13
MANO DE OBRA	\$ 192.580,94	16,38
COSTOS INDIRECTOS	\$ 7.766,06	0,66
GASTOS ADMINISTRATIVOS	\$ 147.208,76	12,52
GASTOS DE VENTAS - LOGÍSTICA	\$ 41.634,73	3,54
<b>COSTO TOTAL</b>	<b>\$ 931.520,56</b>	<b>\$ 79,24</b>

Elaboración: Autoras

Por otra parte, en lo que respecta al precio promedio de cada unidad, se estima que sería de \$ 97.55. Este cálculo se hizo dividiendo el promedio de ventas de los cinco primeros años, por la producción de unidades.

Tabla 39. Precio Unitario en escenario actual

<b>INGRESO PROMEDIO (5 AÑOS)</b>	
UNIDADES PRODUCIDAS X AÑO	11.756,38
VENTAS PROYECTADAS	1.146.791,39
PVP. UNITARIO PROMEDIO	\$ 97,55

Elaboración: Autoras

Esto quiere decir que, en el escenario actual, a la empresa Snug Alpaca le costaría en promedio \$ 79.24 producir y distribuir una prenda a los Estados Unidos, razón por la cual al ser vendida a un precio de venta promedio de \$ 97.55, se obtendría un margen de 18.77%, el mismo que permitiría recuperar los costos, pero que evidentemente hace más costoso el producto final.

Tabla 40. Margen en escenario actual

<b>COSTO UNITARIO</b>	\$	<b>79,24</b>
<b>PVP</b>	\$	<b>97,55</b>
<b>% MARGEN</b>		<b>18,77%</b>

Elaboración: Autoras

En este ejemplo, se puede determinar cuánto cuentan los productos de Snug Alpaca (CIF) y cuanto le costaría en las tiendas estadounidense, considerando el pago del IVA que es 18% en el país del norte, más un 5% de transporte y un margen de ganancia de las tiendas, estimado en un 50%, esto haría que los productos cuesten entre \$ 138.40 y \$ 207.60, precios que tal vez podrían ser poco competitivos en el mercado norteamericano, pero que al respaldar la estrategia de diferenciación de calidad y diseños, podría tener una oportunidad de mercado.

Tabla 41. Estimación del precio de venta de los productos en Estados Unidos en escenario actual

	PVP.	IVA - EE. UU.	Transporte	Margen Sugerido	PVP. Sugerido
<b><u>VENTAS</u></b>					
Abrigo de Lana para dama	\$ 80,00	18%	5%	50%	\$ 138,40
Blazer (corte hasta la cintura)	\$ 100,00	18%	5%	50%	\$ 173,00
Sobretodo (corte hasta la rodilla)	\$ 120,00	18%	5%	50%	\$ 207,60
Chalecos de Lana	\$ 80,00	18%	5%	50%	\$ 138,40

Elaboración: Autoras

## 6.12.2 Situación Futura

En una situación futura, se analiza la posibilidad de abastecer al país con al menos 600 alpacas, que posteriormente puedan reproducirse y, por ende, tendrían un impacto positivo en la producción de mayor lana localmente, abaratando significativa los costos de producción. En este escenario las ventas no crecerían al 10.15%, sino que en un 40% en promedio a partir del segundo año, ya que la reproducción de las alpacas incrementaría el abastecimiento de lana. Los costos de igual forma subirían a un 3.79% según

la inflación anual, y la estructura de costos determina que, en este escenario la unidad puede costar \$ 34.47. Ver Anexo 8.

Tabla 42. Estructura de costos en escenario futuro

<b>ANÁLISIS DE COSTO PROMEDIO UNITARIO (5 AÑOS)</b>		
<b>UNIDADES PRODUCIDAS X AÑO</b>	<b>21.015,55</b>	<b>21.015,55</b>
MATERIA PRIMA	\$ 335.235,06	15,95
MANO DE OBRA	\$ 192.580,94	9,16
COSTOS INDIRECTOS	\$ 7.766,06	0,37
GASTOS ADMINISTRATIVOS	\$ 147.208,76	7,00
GASTOS DE VENTAS - LOGÍSTICA	\$ 41.634,73	1,98
<b>COSTO TOTAL</b>	<b>\$ 724.425,55</b>	<b>\$ 34,47</b>

Elaboración: Autoras

De igual forma, al reducir los costos por la mayor abundancia de materia prima y, por ende, mayor producción (economía de escala), se logra bajar los precios del producto, haciendo que el precio de venta promedio sea de \$ 75.15 la unidad.

Tabla 43. Precio por producto en escenario futuro

<b>INGRESO PROMEDIO (5 AÑOS)</b>	
UNIDADES PRODUCIDAS X AÑO	21.015,55
VENTAS PROYECTADAS	1.579.331,61
PVP. UNITARIO PROMEDIO	\$ 75,15

Elaboración: Autoras

Es decir, en este escenario futuro el margen sería mucho más atractivo porque si la prenda cuesta \$ 34.47 y se la vende en promedio a \$ 75.15 la unidad, la ganancia sería de un 54.13%.

Tabla 44. Margen en escenario futuro

<b>COSTO UNITARIO</b>	<b>\$ 34,47</b>
<b>PVP</b>	<b>\$ 75,15</b>
<b>% MARGEN</b>	<b>54,13%</b>

Elaboración: Autoras

Por consecuencia, al haber un costo más bajo y precio más bajo, la empresa Snug Alpaca tendría una ventaja competitiva fundamentada en precios más bajos, diseños innovadores y productos de calidad, ya que no sólo se considera importar a los camélidos, sino también contar con el asesoramiento de productores peruanos de lana de alpaca, para que capaciten a los productores ecuatorianos y logren consolidar una industria de lana en el país. Es por ello que, si bien los costos de producción son importantes, la estrategia de calidad garantizaría acabados más innovadores y atractivos para el mercado estadounidense, en donde las prendas costarían entre \$ 103.80 y \$ 147.05, inclusive podría llegarse a un acuerdo con las tiendas para disminuir el costo sugerido y hacerlo más interesante para el consumidor.

*Tabla 45. Estimación del precio de venta de los productos en Estados Unidos en escenario futuro*

	PVP.	IVA - EE. UU.	Transporte	Margen Sugerido	PVP. Sugerido
<b><u>VENTAS</u></b>					
Abrigo de Lana para dama	\$ 60,00	18%	5%	50%	\$ 103,80
Blazer (corte hasta la cintura)	\$ 80,00	18%	5%	50%	\$ 138,40
Sobretodo (corte hasta la rodilla)	\$ 85,00	18%	5%	50%	\$ 147,05
Chalecos de Lana	\$ 65,00	18%	5%	50%	\$ 112,45

**Elaboración: Autoras**

## 7 CONCLUSIONES

Las conclusiones del presente trabajo de investigación se establecen a continuación:

- La alpaca es originaria de Bolivia y Perú, su pelaje tiene una gran variedad de colores, predominando las tonalidades marrones y grises, posee una longitud de entre 20 y 25 centímetros. Al igual que la oveja merina, el MAGAP a través de un programa denominado “Programa Nacional de Manejo y Comercialización de Ovejas, Caprinos y Camélidos”, ha promovido la importación de alpacas procedentes de Perú para su fomento reproducción, crianza y esquilado bajo el asesoramiento técnico de AGROCALIDAD para garantizar el mejoramiento genético de los camélidos ecuatorianos conformados por: llamas, alpacas y vicuñas.
- En Estados Unidos, existen múltiples lugares donde se oferta prendas elaboradas total o parcialmente con fibra de alpaca. En algunas tiendas, como Forever 21, Abercrombie, American Alpaca Clothing y American Eagle, en las cuales existe una fuerte demanda por estas prendas las cuales tienen precios entre \$15 a \$70 dólares. Los precios que promedian los distintos productos son los siguientes: \$16 por una bufanda, \$15 por una gorra, entre \$50 y \$70 por un poncho y entre \$10 y \$12 por un par de guantes; todos estos precios pueden variar dependiendo de la calidad de los productos.
- La empresa “SNUG ALPACA S.A.” basará sus negociaciones con el Incoterms FOB (Free on Board), que traducido al español significa “Libre a Bordo” y lo que se interpreta que el exportador realiza la entrega cuando la carga sobrepasa la borda del buque en el puerto de embarque. El exportador debe pagar los costes de transporte interno y manipuleo de la carga hasta que traspasa la borda del buque, los demás gastos que incurra la carga corren por cuenta del importador.

- Al hacer el análisis financiero se determinó que, en tanto en el escenario actual, como en el escenario futuro de adquirir alpacas desde el Perú, con la ayuda del MAGAP el proyecto sería rentable. No obstante, hay que analizar pros y contras, ya que si bien en un escenario futuro, la industria alpaquera del Ecuador se vería repotenciada se requiere de una inversión cercana al millón de dólares y de mucha capacitación para poder competir con países como Perú y Bolivia que han logrado mayor experiencia en este sector.
- Es evidente que, al importar lana desde Perú, los costos se elevan y es por ello que la unidad costaría \$ 79 en la situación actual; no obstante, a futuro con una mayor inversión, este costo podría reducir en un 50%, alcanzando así costo unitario promedio de \$ 35 y garantizando mayores ganancias para los productores y la empresa Snug Alpaca. Por ese motivo, en ambos escenarios el proyecto sería rentable, pero en uno hay que hacer mayores esfuerzos para demostrar que los productos se diferencian por calidad y diseños innovadores y que eso justifica pagar un precio más alto; mientras que, en un escenario futuro, el precio, los diseños innovadores y la calidad, por si solas ayudarían a que el producto sea más competitivo y se convierta en una opción para el mercado estadounidense.

## 8 RECOMENDACIONES

Las recomendaciones del proyecto son las siguientes:

1. La industria alpaquera del país actualmente se encuentra en crecimiento, lamentablemente la producción local de lana no es capaz de ser competitiva, y por ello se requerirá de importaciones de países como Perú o Bolivia, para mantener una producción en línea. Bajo este contexto, se recomienda que con la ayuda del MAGAP se importen camélidos que ayuden a repotenciar este sector, ya que se ha demostrado que sería una inversión rentable, que se recuperaría en 4 años, fomentaría un mercado más competitivo y atractivo para los norteamericanos.
2. Considerando que la lana de alpaca es una fibra utilizada en zonas de climas fríos, podría optarse también por prendas un poco ligeras a base de este material, para que su consumo no sólo sea en época de invierno, sino también en otoño y primavera, que países europeos suele ser templado, Tal vez en verano no haya tanta demanda de este producto, pero se puede optar por producir accesorios como artesanías a base de lana de alpaca que complementen la vestimenta o que tal vez, sirvan como artículos de decoración para hogares.
3. Se recomienda ampliar los canales de distribución a países europeos, preferiblemente comenzar con España en el futuro, puesto que habla el mismo idioma que Ecuador y facilita mucho las negociaciones comerciales, además que en este país también existe una importante colonia de ecuatorianos que podrían contribuir con la compra de estos productos en el país ibérico.

## 9 BIBLIOGRAFÍA

- Aguilar. (2013). *Guía práctica para la elaboración de proyecto de investigación*. Guayaquil: Universidad Laica Vicente Rocafuerte.
- Albrechts, L., & Balducci, A. (2014). Practicing Strategic Planning: In Search of Critical Features. *disP - The Planning Review*, 16-27.
- Álvarez, M. (2006). *Manual De Planeacion Estrategica*. México: Panorama.
- Álvarez, M. (2006). *Manual De Planeacion Estrategica*. Mexico: Panorama.
- Alzamora, H. (2007). La fibra de alpaca. Un legado vivo y exportable (Perú). Lima, Perú: Universidad de San Martín de Porres.
- Amaya, J. (2005). *Gerencia: Planeacion & Estrategia*. Colombia: Prospectiva.
- América Economía. (2014). Perú: exportación de prendas de alpaca creció 16% hasta agosto. *América Economía*, 3.
- Armijo, M. (2011). *Planificación estratégica e indicadores de desempeño en el sector público*. Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social.
- B2BCTRADE. (27 de Septiembre de 2013). *MERCADO DE ALPACAS Y LLAMAS EN ESTADOS UNIDOS*. Obtenido de <http://b2bctrade.blogspot.com/2013/09/mercado-de-alpacas-y-llamas-en-estados.html>
- Banco Central del Ecuador. (Noviembre de 2015). *Estadísticas Macroeconómicas*. Obtenido de <http://www.bce.fin.ec/index.php/estadisticas-economicas>
- Banco Central del Ecuador. (Febrero de 2015). *Evolución de la balanza comercial - enero a diciembre 2014*. Quito : Subgerencia de Programación y Regulación - Regulación Nacional de Síntesis Macroeconómica.
- Banco Interamericano de Desarrollo. (Diciembre de 2010). *PERFIL DE MERCADO DE LOS ESTADOS UNIDOS* . Perú.
- Baptista Vargas, V. (2009). *¿UNA ALTERNATIVA PARA LA SUSTENTABILIDAD DEL PÁRAMO? Estudio de caso en torno a la*

*organización campesina, la economía y la gobernanza ambiental.*  
Quito, Ecuador: FLACSO - Programa de Estudios Socio Ambientales.

Borello, A. (1994). *El plan de negocios*. Madrid: Diaz de Santos.

Caballero, G., & Freijeiro, A. (2010). *Dirección Estratégica de la Pyme*.  
España: IdeasPropias.

Carneiro, M. (2010). *Dirección Estratégica Innovadora Pero, ¿Hay Vida Después de Porter?* España: Netbiblo.

Catota Noroña, G. I. (2014). *Estudio de factibilidad para la creación de una empresa productora de textiles a base de lana merino*. Guayaquil, Ecuador: Facultad de Especialidades Empresariales - Universidad Católica de Santiago de Guayaquil.

Chavarría, H., Sepúlveda, S., & Rojas, P. (2002). *Competitividad*. Colombia : IICA.

COPCI. (Diciembre de 2010). *Código Orgánico de la Producción Comercio e Inversiones*. Obtenido de <http://www.scpm.gob.ec/wp-content/uploads/2013/03/C%C3%B3digo-Org%C3%A1nico-de-la-Producci%C3%B3n-Comercio-e-Inversi%C3%B3n.pdf>

Dasi, A., Dolz, C., Ferrer, C., & Iborra, M. (2006). *Fundamentos de dirección de empresas*. Barcelona: Thomson.

Datos Macro. (25 de Noviembre de 2015). *Prima de riesgo de Estados Unidos (USA)*. Obtenido de <http://www.datosmacro.com/prima-riesgo/usa>

David, F. R. (2011). *Strategic Management: Concepts and cases* . Florence, South Carolina: Prentice Hall .

Diario El Mercurio. (26 de Septiembre de 2014). *Comuneros buscan mercados para prendas de fibra de alpaca*. Obtenido de <http://www.elmercurio.com.ec/449466-comuneros-buscan-mercados-para-prendas-de-fibra-de-alpaca/#.VkX-uLcvfVU>

Diaz, L. (2005). *Analisis y planeamiento* . Costa Rica: Editorial EUNED.

Dumoné, K. (2010). *DIAGNÓSTICO ECONÓMICO-FINANCIERO Y PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA DE TRES CENTROS DE ACOPIO DE LECHE VINCULADOS AL CENTRO DE GESTIÓN DE PAILLACO, REGIÓN DE LOS RÍOS, CHILE, ESTUDIO DE CASOS*. Obtenido de <http://www.eumed.net/libros-gratis/2013b/1348/index.htm>

- El Telégrafo. (1 de abril de 2013). *Alfredo Yague: La industria textil todavía no despega*. Obtenido de <http://www.eltelegrafo.com.ec/noticias/masqmenos/1/alfredo-yague-la-industria-textil-todavia-no-despega>
- Escorsa, P., & Valls, J. (2004). *Tecnología e innovación en la empresa*. España: Universidad Politècnica de Catalunya.
- Estévez, E. (16 de Julio de 2015 ). Pese al potencial en camélidos no se abastece la demanda de fibra por falta de materia prima. *El Diario Bolivia Agraria* , pág. 2.
- FAO. (2009). *Fibras naturales: Alpaca*. Obtenido de <http://www.naturalfibres2009.org/es/fibras/alpaca.html>
- Galvan, T. (2009). *Las 4 P del marketing*. Obtenido de [http://www.aves.edu.co/ovaunicor/recursos/1/index\\_cuatro\\_p\\_del\\_marketing.pdf](http://www.aves.edu.co/ovaunicor/recursos/1/index_cuatro_p_del_marketing.pdf)
- Global Rates. (2015). *FED Federal Funds Rate, intereses banco central estadounidense*. Obtenido de <http://es.global-rates.com/tipos-de-interes/bancos-centrales/banco-central-estados-unidos/interes-fed.aspx>
- Global Rates. (2015). *Inflación Estados Unidos - índice de precios al consumo (IPC)*. Obtenido de <http://es.global-rates.com/estadisticas-economicas/inflacion/indice-de-precios-al-consumo/ipc/estados-unidos.aspx>
- Google Public Data. (16 de Octubre de 2015). *Usuarios de Internet como porcentaje de la población*. Obtenido de [https://www.google.com.ec/publicdata/explore?ds=d5bncppjof8f9\\_&met\\_y=it\\_net\\_user\\_p2&idim=country:USA:CHN:GBR&hl=es&dl=es](https://www.google.com.ec/publicdata/explore?ds=d5bncppjof8f9_&met_y=it_net_user_p2&idim=country:USA:CHN:GBR&hl=es&dl=es)
- Gutiérrez, J. (2013). *La Investigación Geográfica: Fundamentos, Métodos e Instrumentos*. Buenos Aires: Dunken.
- Harrison, J., & St. John, C. (2002). *Fundamentos de la dirección estratégica*. Madrid: Paraninfo.
- Hitt, M. (2006). *Administración*. Mexico: Pearson Educacion.
- INEN. (2004). *Norma Técnica Ecuatoriana*. Obtenido de <https://law.resource.org/pub/ec/ibr/ec.n.te.1875.2004.pdf>

- INEN. (2014). *ETIQUETADO PRENDAS DE VESTIR RTE INEN 013- NTE 1875*. Obtenido de <http://www.normalizacion.gob.ec/la-institucion/etiquetado-prendas-de-vestir/>
- InfoAlpacas. (2012). *Fibra de alpaca y moda*. Obtenido de <http://infoalpacas.com.pe/fibra/>
- Island Alpaca. (2015). *About Alpacas*. Obtenido de [http://islandalpaca.com/about\\_alpacas.php](http://islandalpaca.com/about_alpacas.php)
- Kotler, P., & Lane, K. (2009). *Dirección de Marketing*. Mexico: Pearson Education.
- López-Dóriga, J. (2015). *La apreciación del dólar preocupa*. Obtenido de Revista Líderes: <http://www.revistalideres.ec/lideres/apreciacion-dolar-preocupa.html>
- MAGAP. (2014). *En Cañar – el MAGAP inició identificación de alpacas mediante Sistema de Trazabilidad Animal*. Obtenido de <http://www.agricultura.gob.ec/en-canar-el-magap-inicio-identificacion-de-alpacas-mediante-sistema-de-trazabilidad-animal/>
- Mamani, J. (23 de Septiembre de 2014). *Fibras especiales*. Obtenido de <http://es.slideshare.net/jimmyoel/fibras-especiales>
- Martínez, D., & Milla, A. (2012). *La elaboración del plan estratégico a través del Cuadro de Mando Integral*. Madrid: Diaz de Santos.
- Ministerio de Producción de Perú . (6 de Marzo de 2014). *Ministerio de Producción de Perú* . Obtenido de Ministerio de Producción de Perú : [http://www.slideshare.net/masemprendedores/estudio-de-mercado-de-prendas-de-vestir-de-alpaca-en-el-per?next\\_slideshow=1](http://www.slideshare.net/masemprendedores/estudio-de-mercado-de-prendas-de-vestir-de-alpaca-en-el-per?next_slideshow=1)
- Muchnick, E. (1999). *Taller de generación de consensos*. Fundación Chile.
- Muchnick, E. (2000). *Planificación estratégica para los centros de gestión y grupos asociados*. Fundación Chile.
- Munuera, J., & Escudero, A. (2007). *Estrategias de marketing: un enfoque basado en el proceso de dirección*. España: ESIC.
- Navajo, P. (2005). *Planificación estratégica en organizaciones no lucrativas*. Madrid: Narcea.

- Plusvalía.com. (2016). *Bodega Industrial*. Obtenido de <http://www.plusvalia.com/propiedades/bodega-industrial-51276139.html>
- Porter, M. (1980). *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. .New York: The Free Press.
- Porter, M. (1985). *VENTAJA COMPETITIVA: CREACION Y SOSTENIMIENTO DE UN DESARROLLO SU PERIOR* . Pirámide.
- Porter, M. (1991). *la Ventaja Competitiva de las Naciones*. Buenos Aires: Vergara.
- Porter, M. (2007). *VENTAJA COMPETITIVA*. Obtenido de <http://www.itson.mx/micrositios/pimpiie/Documents/ventaja%20competitiva.pdf>
- Pro Ecuador . (3 de Enero de 2015). *Boletín de comercio exterior* . Obtenido de Pro Ecuador : <http://www.proecuador.gob.ec/wp-content/uploads/2015/01/BoletinDiciembre14-final.pdf>
- PRO ECUADOR. (2012). *Análisis Sectorial de Textiles y Confecciones*. Guayaquil: Dirección de Inteligencia Comercial e Inversiones.
- PROECUADOR. (2015). *Ficha Comercial de los Estados Unidos de América*. Obtenido de <http://www.proecuador.gob.ec/wp-content/uploads/2015/02/Ficha-Comercial-de-EEUU-Ene-2015.pdf>
- Proyecto Binacional de Alpaca. (2013). *COMPORTAMIENTO DEL MERCADO MUNDIAL DE LA FIBRA DE ALPACA*. *Proyecto Binacional de Alpaca*, 16.
- Revista EL Agro. (21 de Mayo de 2013). *200 alpacas para mejoramiento genético*. Obtenido de <http://www.revistaelagro.com/2013/05/21/200-alpacas-para-mejoramiento-genetico-en-ecuador/>
- Revista Líderes. (2014). *La competencia para los textileros ecuatorianos aumenta*. Obtenido de <http://www.revistalideres.ec/lideres/competencia-textileros-ecuatorianos-aumenta.html>
- Ronald, Y. (2013). *Esquila de alpacas*. Obtenido de <file:///C:/Users/de/Downloads/1357282014114171547.pdf>
- RPP Noticias. (17 de Abril de 2015). *Perú Moda: Prestigiosa marca presentará prendas de alpaca*. Obtenido de

<http://rpp.pe/lima/actualidad/peru-moda-prestigiosa-marca-presentara-prendas-de-alpaca-noticia-788568>

Sanchez, M. (5 de Agosto de 2012). El mercado de lana de alpaca. Lima, Perú.

Santander. (2015). *ESTADOS UNIDOS: PRÁCTICA DE NEGOCIO*. Obtenido de <https://es.santandertrade.com/establecerse-extranjero/estados-unidos/practica-de-negocio>

SENPLADES. (2013). *Buen Vivir Plan Nacional*. Obtenido de <http://buenvivir.gob.ec/40>

Sepúlveda, S. (2001). *Factores No Economicos De La Competitividad*. Colombia : IICA.

Sulser, R. (2004). *Exportación Efectiva*. Mexico: Fiscales ISEF.

Superintendencia de Compañías y Valores. (2015). *Portal de constitución de compañías*. Obtenido de <http://www.supercias.gob.ec/portal/>

Taller Alpaca. (2014). *La Fibra de Alpaca*. Obtenido de [http://www.actiweb.es/talleralpaca/la\\_fibra\\_de\\_alpaca.html](http://www.actiweb.es/talleralpaca/la_fibra_de_alpaca.html)

Tomalá, M. (19 de Julio de 2013 ). Ecuador: Relaciones económicas con el resto del mundo. *Instituto Ecuatoriano de Economía Política* , pág. 4.

World Economic Forum. (23 de Abril de 2014). *WEF Publica Reporte Global de Tecnología de la Información 2014*. Obtenido de [http://www.cdi.org.pe/RGTIC\\_2014.htm](http://www.cdi.org.pe/RGTIC_2014.htm)

Zambrano, A. (2011). *Planificación estratégica, presupuesto y control de la gestión pública*. Bogota : Publicaciones UCAB.

## 10 ANEXOS

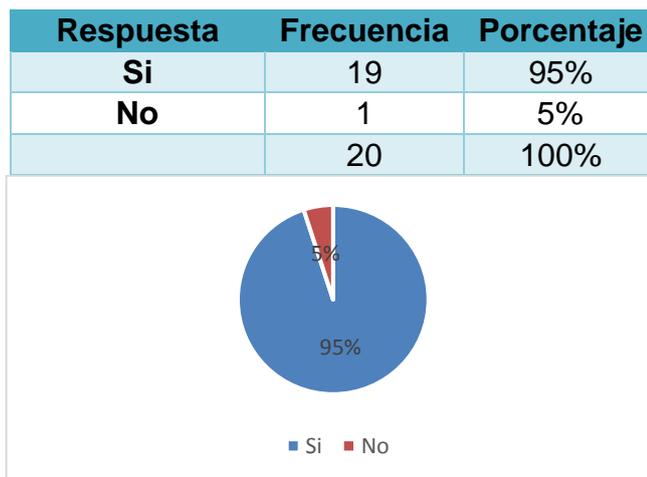
### ANEXO 1. PARTICIPANTES EN EL FOCUS GROUP

N°	Participantes del Focus Group
1	Michelle Maseni
2	Richard Grunicke
3	Rachel Evans
4	William Carrington
5	Audrey Owen
6	James Lewis
7	Michelle Peters
8	Nathaniel Miller
9	Brenda Simon
10	Alexander Ó Connor
11	Helen Black
12	Jacob Smith
13	Jessica Sweet
14	Chad McCarthy
15	Lorraine Wall
16	Erik Spencer
17	Alison Hoffman
18	Alex Deep
19	Abigail Stevenson
20	Bradley Donovan

Elaboración: Autoras

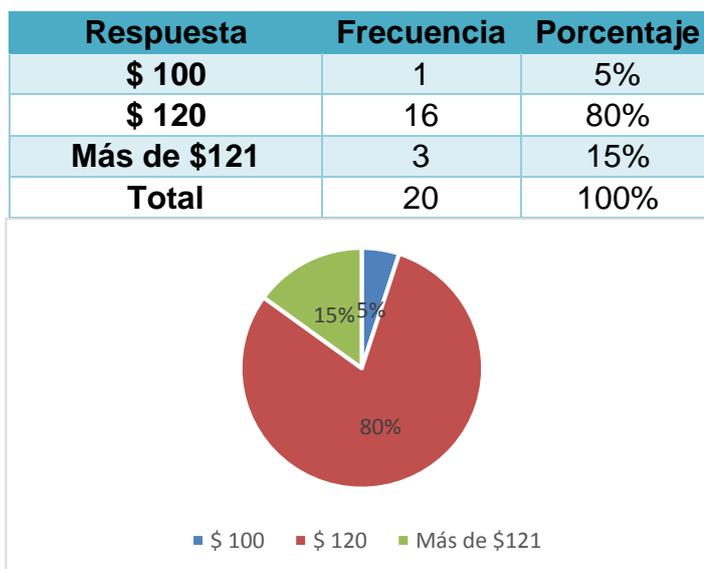
## ANEXO 2. RESULTADOS DEL FOCUS GROUP

1. ¿Usted piensa que las prendas con base en fibra de alpaca son de buena calidad?



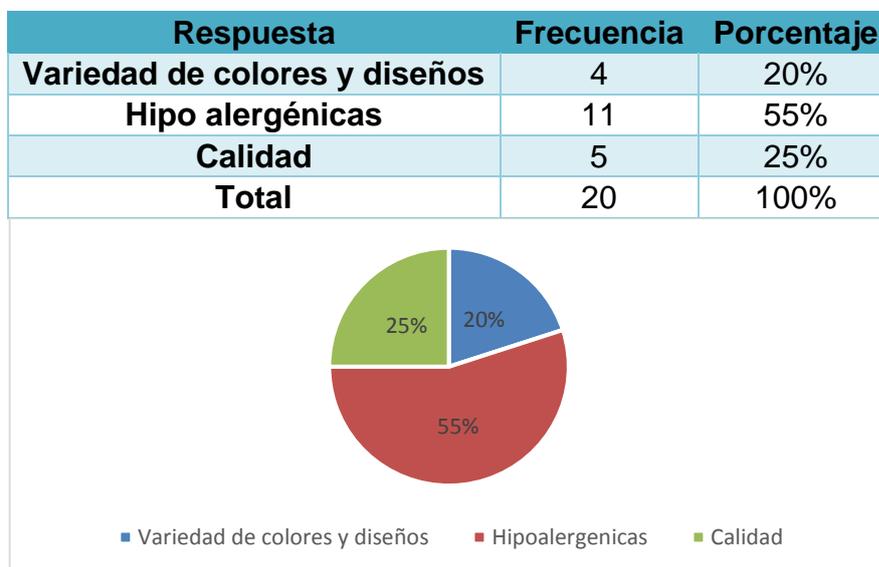
Elaboración: Autoras

2. ¿Cuánto de su presupuesto en ropa destinaria para la compra de estas prendas?



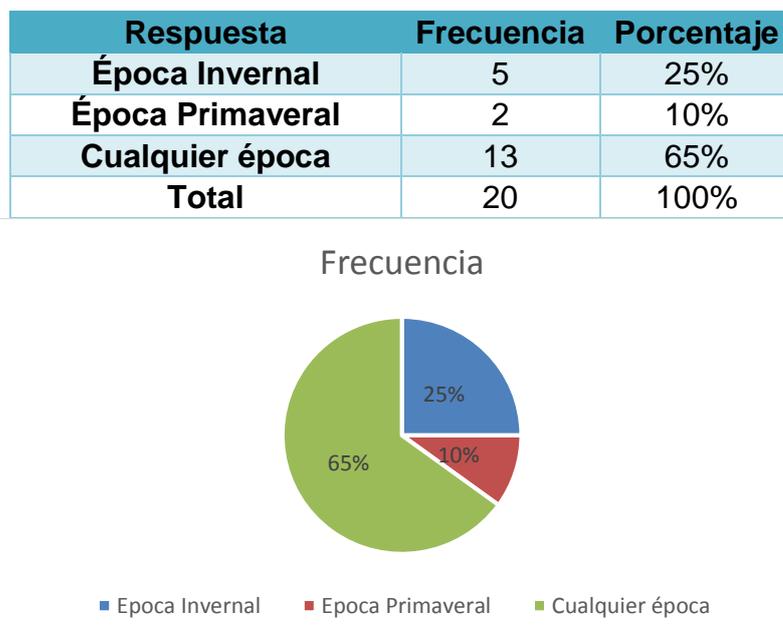
Elaboración: Autoras

3. ¿Cuáles serían los puntos clave que evaluaría al momento de comprar una prenda con base en fibra de alpaca?



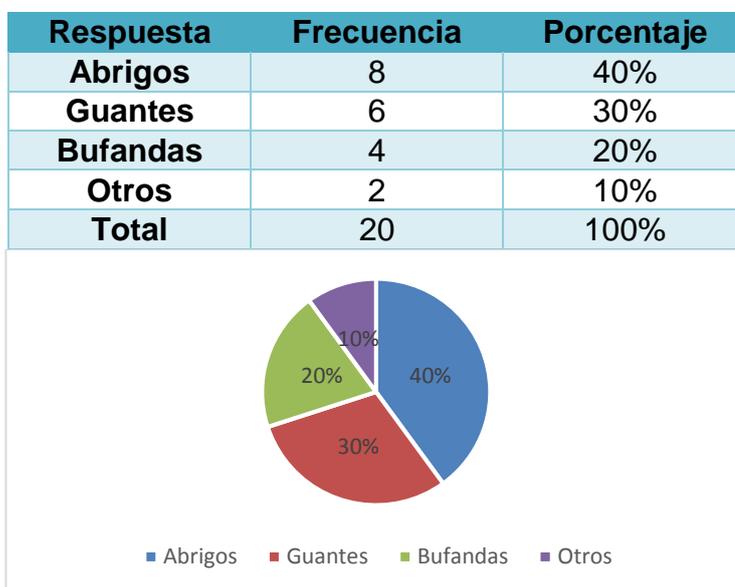
Elaboración: Autoras

4. ¿En qué época del año efectuaría la compra de estas prendas?



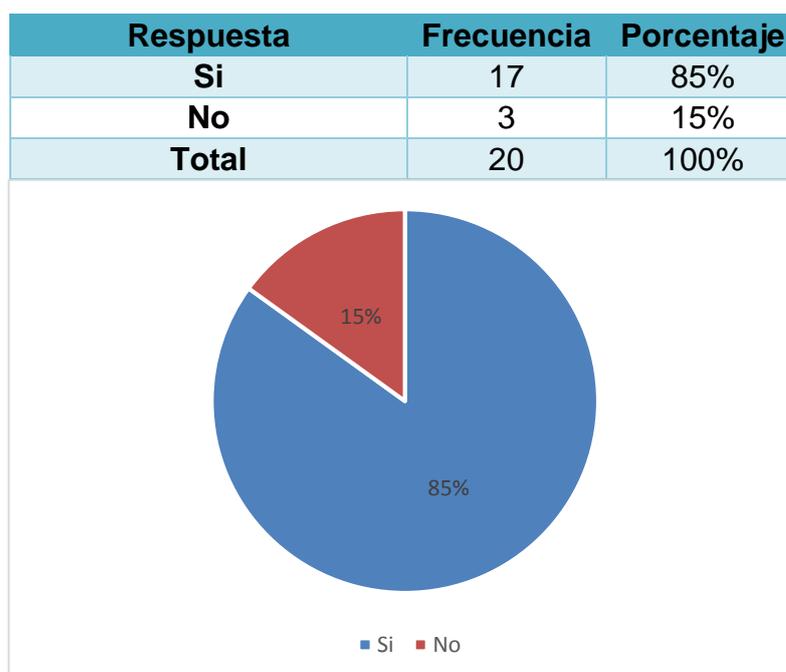
Elaboración: Autoras

5. ¿Qué tipo de prendas de fibra de alpaca compra más?



Elaboración: Autoras

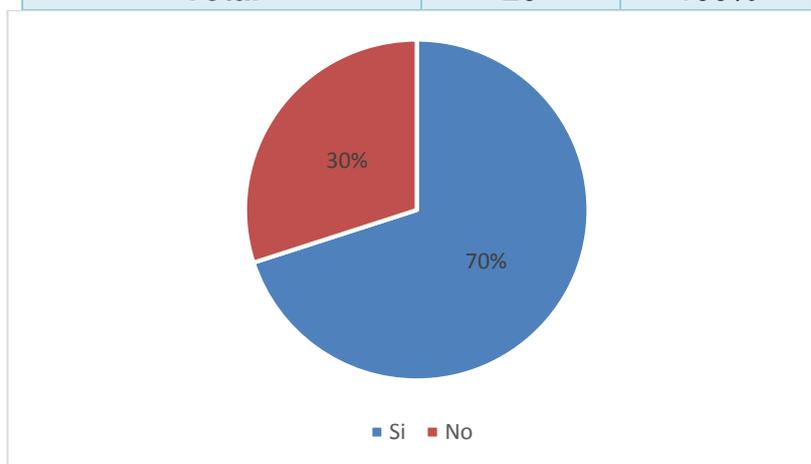
6. ¿Compraría prendas que no sean exclusivamente de uso en época invernal de fibra de alpaca?



Elaboración: Autoras

7. ¿Considera que es una característica indispensable que las prendas sean elaboradas de manera artesanal?

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Si	14	70%
No	6	30%
Total	20	100%



Elaboración: Autoras

### ANEXO 3. DESCRIPCIÓN DE ACTIVOS FIJOS

<i>Descripción de Activos</i>	<i>Cantidad</i>	<i>C. Unitario</i>	<i>C. Total</i>	<i>Subtotal</i>
<b><u>Muebles y enseres</u></b>				<b>\$ 4.695,00</b>
Counter de recepción	1	\$ 520,00	\$ 520,00	
Escritorio ejecutivo	5	\$ 275,00	\$ 1.375,00	
Modular organizador ejecutivo	5	\$ 560,00	\$ 2.800,00	
<b><u>Equipos de oficina</u></b>				<b>\$ 2.375,00</b>
Teléfonos	5	\$ 175,00	\$ 875,00	
Artículos varios de oficina/decoración	1	\$ 1.500,00	\$ 1.500,00	
		\$ -	\$ -	
<b><u>Equipos de computación</u></b>				<b>\$ 3.707,00</b>
Computadora de escritorio	5	\$ 650,00	\$ 3.250,00	
Impresora multifuncional	2	\$ 121,00	\$ 242,00	
Router wi-fi	1	\$ 75,00	\$ 75,00	
Switch para conexiones de red	2	\$ 70,00	\$ 140,00	
<b><u>Maquinarias y equipos</u></b>				<b>\$ 12.250,00</b>
Máquina Overlock	5	\$ 800,00	\$ 4.000,00	
Máquina de coser recta	5	\$ 620,00	\$ 3.100,00	
Cortadora de tela	2	\$ 350,00	\$ 700,00	
Mesa de cortado (15 metros)	2	\$ 2.000,00	\$ 4.000,00	
Juego de tijeras para costura	5	\$ 50,00	\$ 250,00	
Deshebrador - Descosedor	5	\$ 25,00	\$ 125,00	
Cinta métrica	5	\$ 5,00	\$ 25,00	
Artículos varios	1	\$ 50,00	\$ 50,00	
<b><u>Vehículos</u></b>				<b>\$ 39.800,00</b>
Camión HINO MAVESA Serie 350	1	\$ 39.800,00	\$ 39.800,00	
<b><u>Edificios y otras construcciones</u></b>				<b>\$ 22.000,00</b>
Construcción de un galón de 100 m2	100	\$ 220,00	\$ 22.000,00	
<b><u>Terreno</u></b>				<b>\$ 10.000,00</b>
Terreno de 1/2 Ha (5.000 m2)	1	\$ 10.000,00	\$ 10.000,00	
<b>TOTAL DE ACTIVOS FIJOS</b>				<b>\$ 94.827,00</b>

Elaboración: Autoras

## ANEXO 4. DESCRIPCIÓN DE ACTIVOS DIFERIDOS

Descripción de Activos	Cantidad	C. Unitario	C. Total	Subtotal
<b>Gastos Legales de Constitución</b>				
Aprobación del nombre de la compañía	1	\$ -	\$ -	<b>\$ 1.850,00</b>
Integración de la cuenta capital	1	\$ 800,00	\$ 800,00	
Elevar escritura pública	1	\$ 150,00	\$ 150,00	
Aprobación de la escritura pública	1	\$ -	\$ -	
Anotaciones marginales	1	\$ -	\$ -	
Publicación en diarios	1	\$ 50,00	\$ 50,00	
Inscripción de la constitución de la cía en el Registro Mercantil	1	\$ 450,00	\$ 450,00	
Nombramiento del representante legal	1	\$ -	\$ -	
Inscripción del nombramiento del representante en el R. Merc.	1	\$ 150,00	\$ 150,00	
Certificado de Seguridad del Cuerpo de Bomberos	1	\$ 50,00	\$ 50,00	
Obtención del RUC	1	\$ -	\$ -	
Registro del Empleador en el IESS	1	\$ 150,00	\$ 150,00	
Obtención del permiso de funcionamiento en el Municipio	1	\$ 50,00	\$ 50,00	
<b>Gastos de Instalación y Adecuación</b>				
Instalaciones eléctricas del galpón	1	\$ 1.500,00	\$ 1.500,00	<b>\$ 2.320,00</b>
Adecuación de la Oficina	1	\$ 500,00	\$ 500,00	
Desarrollo de página web	1	\$ 320,00	\$ 320,00	
Desarrollo de Fan Page	1	\$ -	\$ -	
<b>TOTAL ACTIVOS DIFERIDOS</b>				<b>\$ 4.170,00</b>

Elaboración: Autoras

## ANEXO 5. CAPITAL DE TRABAJO

	MES 1	MES 2	MES 3	TOTAL
<b>CAPITAL DE TRABAJO</b>	<b>\$ 71.284,50</b>	<b>\$ 71.284,50</b>	<b>\$ 71.284,50</b>	<b>\$ 213.853,49</b>
C. OPERATIVO	\$ 56.978,92	\$ 56.978,92	\$ 56.978,92	\$ 170.936,77
G. ADMINISTRATIVO	\$ 11.088,91	\$ 11.088,91	\$ 11.088,91	\$ 33.266,72
G. VENTAS	\$ 3.216,67	\$ 3.216,67	\$ 3.216,67	\$ 9.650,00

Elaboración: Autoras

## ANEXO 6. DESCRIPCIÓN DE SUELDOS Y BENEFICIOS SOCIALES

CARGO	CANTIDAD	SUELDO + BENEF. (MENSUAL)	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
Gerente General	1	\$ 1.512,90	\$ 18.154,75	\$ 19.089,36	\$ 20.072,08
Jefe de Contabilidad	1	\$ 1.018,76	\$ 12.225,17	\$ 12.854,52	\$ 13.516,27
Jefe de Logística	1	\$ 1.018,76	\$ 12.225,17	\$ 12.854,52	\$ 13.516,27
Jefe de Operaciones	1	\$ 1.018,76	\$ 12.225,17	\$ 12.854,52	\$ 13.516,27
Secretaria de Gerencia	1	\$ 648,17	\$ 7.777,98	\$ 8.178,39	\$ 8.599,41
Asistente Contable	4	\$ 2.592,66	\$ 31.111,92	\$ 32.713,56	\$ 34.397,65
Diseñador de modas	1	\$ 957,00	\$ 11.483,97	\$ 12.075,16	\$ 12.696,79
Asesor Comercial	2	\$ 1.049,26	\$ 12.591,17	\$ 13.239,36	\$ 13.920,92
Costureras	30	\$ 14.478,92	\$ 173.747,08	\$ 182.691,57	\$ 192.096,53
Chofer	1	\$ 482,63	\$ 5.791,57	\$ 6.089,72	\$ 6.403,22
<b>Subtotal</b>	<b>43</b>	<b>\$ 24.777,83</b>	<b>\$ 297.333,94</b>	<b>\$ 312.640,68</b>	<b>\$ 328.735,41</b>

Elaboración: Autoras

### ANEXO 7. CÁLCULOS DE LAS VENTAS – UNIDADES Y PRECIOS (ESCENARIO BASE)

	UNIDADES MES	UNIDADES AÑO	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b><u>VENTAS</u></b>							
Abrigo de Lana para dama	200,00	2.400,00	2.400,00	2.643,55	2.911,82	3.207,31	3.532,79
Blazer (corte hasta la cintura)	200,00	2.400,00	2.400,00	2.643,55	2.911,82	3.207,31	3.532,79
Sobretodo (corte hasta la rodilla)	200,00	2.400,00	2.400,00	2.643,55	2.911,82	3.207,31	3.532,79
Chalecos de Lana	200,00	2.400,00	2.400,00	2.643,55	2.911,82	3.207,31	3.532,79
<b>SUBTOTAL</b>	<b>800,00</b>	<b>9.600,00</b>	<b>9.600,00</b>	<b>10.574,21</b>	<b>11.647,28</b>	<b>12.829,24</b>	<b>14.131,15</b>

		PRECIO BASE	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b><u>VENTAS</u></b>							
Abrigo de Lana para dama		80,00	\$ 80,00	\$ 80,00	\$ 80,00	\$ 83,03	\$ 86,17
Blazer (corte hasta la cintura)		100,00	\$ 100,00	\$ 100,00	\$ 100,00	\$ 103,79	\$ 107,71
Sobretodo (corte hasta la rodilla)		120,00	\$ 120,00	\$ 120,00	\$ 120,00	\$ 124,54	\$ 129,26
Chalecos de Lana		80,00	\$ 80,00	\$ 80,00	\$ 80,00	\$ 83,03	\$ 86,17

Elaboración: Autoras

### ANEXO 8. CÁLCULOS DE LAS VENTAS – UNIDADES Y PRECIOS (ESCENARIO CON COMPRA DE ALPACAS)

	UNIDADES MES	UNIDADES AÑO	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b><u>VENTAS</u></b>							
Abrigo de Lana para dama	200,00	2.400,00	2.400,00	3.360,00	4.704,00	6.585,60	9.219,84
Blazer (corte hasta la cintura)	200,00	2.400,00	2.400,00	3.360,00	4.704,00	6.585,60	9.219,84
Sobretodo (corte hasta la rodilla)	200,00	2.400,00	2.400,00	3.360,00	4.704,00	6.585,60	9.219,84
Chalecos de Lana	200,00	2.400,00	2.400,00	3.360,00	4.704,00	6.585,60	9.219,84
<b>SUBTOTAL</b>	<b>800,00</b>	<b>9.600,00</b>	<b>9.600,00</b>	<b>13.440,00</b>	<b>18.816,00</b>	<b>26.342,40</b>	<b>36.879,36</b>

		PRECIO BASE	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b><u>VENTAS</u></b>							
Abrigo de Lana para dama		60,00	\$ 60,00	\$ 60,00	\$ 60,00	\$ 62,27	\$ 64,63
Blazer (corte hasta la cintura)		80,00	\$ 80,00	\$ 80,00	\$ 80,00	\$ 83,03	\$ 86,17
Sobretodo (corte hasta la rodilla)		85,00	\$ 85,00	\$ 85,00	\$ 85,00	\$ 88,22	\$ 91,56
Chalecos de Lana		65,00	\$ 65,00	\$ 65,00	\$ 65,00	\$ 67,46	\$ 70,01

Elaboración: Autoras

## ANEXO 9. VARIABLES MACROECONÓMICAS

### VARIABLES MACROECONÓMICAS PARA LA TASA DE DSCTO. DEL INVERSOR

<i>INFLACIÓN</i>	
FECHA	VALOR
Enero- 31-2016	3,09%
Diciembre- 31-2015	3,38%
Noviembre- 30-2015	3,40%
Octubre- 31-2015	3,48%
Septiembre- 30-2015	3,78%
Agosto- 31-2015	4,14%
Julio- 31-2015	4,36%
Junio- 30-2015	4,87%
Mayo- 31-2015	4,55%
Abril- 30-2015	4,32%
Marzo- 31-2015	3,76%
Febrero- 28-2015	4,05%
Enero- 31-2015	3,53%
Diciembre- 31-2014	3,67%
Noviembre- 30-2014	3,76%
Octubre- 31-2014	3,98%
Septiembre- 30-2014	4,19%
Agosto- 31-2014	4,15%
Julio- 31-2014	4,11%
Junio- 30-2014	3,67%
Mayo- 31-2014	3,41%
Abril- 30-2014	3,23%
Marzo- 31-2014	3,11%
Febrero- 28-2014	2,85%
<b>Promedio</b>	<b>3,79%</b>

<i>TASA DE INTERÉS PASIVA</i>	
FECHA	VALOR
Febrero- 29-2016	5,83%
Enero- 31-2016	5,62%
Diciembre- 31-2015	5,14%
Noviembre- 30-2015	5,11%
Octubre- 31-2015	4,98%
Septiembre- 30-2015	5,55 %
Agosto- 31-2015	5,55 %
Julio- 31-2015	5,54 %
Junio- 30-2015	5,48 %
Mayo- 31-2015	5,51 %
Abril- 30-2015	5,39 %
Marzo- 31-2015	5,31 %
Febrero- 28-2015	5,32 %
Enero- 31-2015	5,22 %
Diciembre- 31-2014	5,18 %
Noviembre- 30-2014	5,07 %
Octubre- 31-2014	5,08 %
Septiembre- 30-2014	4,98 %
Agosto- 31-2014	5,14 %
Julio- 30-2014	4,98 %
Junio- 30-2014	5,19 %
Mayo- 31-2014	5,11 %
Abril- 30-2014	4,53 %
Marzo- 31-2014	4,53 %
<b>Promedio</b>	<b>5,34%</b>

<i>RIESGO PAÍS</i>	
FECHA	VALOR
Febrero- 03-2016	1565
Febrero- 02-2016	1573
Febrero- 01-2016	1536
Enero- 31-2016	1509
Enero- 30-2016	1509
Enero- 29-2016	1509
Enero- 28-2016	1490
Enero- 27-2016	1555
Enero- 26-2016	1573
Enero- 25-2016	1592
Enero- 24-2016	1570
Enero- 23-2016	1570
Enero- 22-2016	1570
Enero- 21-2016	1639
Enero- 20-2016	1703
Enero- 19-2016	1692
Enero- 18-2016	1678
Enero- 17-2016	1678
Enero- 16-2016	1678
Enero- 15-2016	1678
Enero- 14-2016	1590
Enero- 13-2016	1590
Enero- 12-2016	1574
Enero- 11-2016	1500
Enero- 10-2016	1449
Enero- 09-2016	1449
Enero- 08-2016	1449
Enero- 07-2016	1423
Enero- 06-2016	1378
Enero- 05-2016	1329
<b>Promedio</b>	<b>15,53%</b>

Elaboración: Autoras



## DECLARACIÓN Y AUTORIZACIÓN

Yo, Veronica Reinoso Hadatty con C.C: # 0924160344 autor/a del trabajo de titulación:  
***“ESTUDIO DE FACTIBILIDAD ECONÓMICA PARA LA COMERCIALIZACIÓN DE ROPA DE LANA DE ALPACA A LAS CIUDADES DE BOSTON Y NEW YORK EN LOS ESTADOS UNIDOS”*** previo a la obtención del título de **INGENIERO EN COMERCIO Y FINANZAS INTERNACIONALES BILINGÜE** en la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil.

1.- Declaro tener pleno conocimiento de la obligación que tienen las instituciones de educación superior, de conformidad con el Artículo 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior, de entregar a la SENESCYT en formato digital una copia del referido trabajo de titulación para que sea integrado al Sistema Nacional de Información de la Educación Superior del Ecuador para su difusión pública respetando los derechos de autor.

2.- Autorizo a la SENESCYT a tener una copia del referido trabajo de titulación, con el propósito de generar un repositorio que democratice la información, respetando las políticas de propiedad intelectual vigentes.

Guayaquil, 25 de febrero del 2016

f. Veronica Reinoso Hadatty

Nombre: Veronica Reinoso Hadatty

C.C: 092410344



## DECLARACIÓN Y AUTORIZACIÓN

Yo, Karen Estupiñan Velasco con C.C: # 0920332582 autor/a del trabajo de titulación: **"ESTUDIO DE FACTIBILIDAD ECONÓMICA PARA LA COMERCIALIZACIÓN DE ROPA DE LANA DE ALPACA A LAS CIUDADES DE BOSTON Y NEW YORK EN LOS ESTADOS UNIDOS"** previo a la obtención del título de **INGENIERO EN COMERCIO Y FINANZAS INTERNACIONALES BILINGÜE** en la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil.

1.- Declaro tener pleno conocimiento de la obligación que tienen las instituciones de educación superior, de conformidad con el Artículo 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior, de entregar a la SENESCYT en formato digital una copia del referido trabajo de titulación para que sea integrado al Sistema Nacional de Información de la Educación Superior del Ecuador para su difusión pública respetando los derechos de autor.

2.- Autorizo a la SENESCYT a tener una copia del referido trabajo de titulación, con el propósito de generar un repositorio que democratice la información, respetando las políticas de propiedad intelectual vigentes.

Guayaquil, 25 de febrero del 2016

f. Karen Estupiñan Velasco

Nombre: Karen Estupiñan Velasco

C.C: 0920332582



## REPOSITORIO NACIONAL EN CIENCIA Y TECNOLOGÍA

### FICHA DE REGISTRO DE TESIS/TRABAJO DE TITULACIÓN

<b>TÍTULO Y SUBTÍTULO:</b>	<i>“ESTUDIO DE FACTIBILIDAD ECONÓMICA PARA LA COMERCIALIZACIÓN DE ROPA DE LANA DE ALPACA A LAS CIUDADES DE BOSTON Y NEW YORK EN LOS ESTADOS UNIDOS”</i>		
<b>AUTOR(ES)</b> (apellidos/nombres):	Verónica Reinoso Hadatty – Karen Estupiñán Velasco		
<b>REVISOR(ES)/TUTOR(ES)</b> (apellidos/nombres):	Jorge Gallardo		
<b>INSTITUCIÓN:</b>	Universidad Católica de Santiago de Guayaquil		
<b>FACULTAD:</b>	Facultad de Especialidades Empresariales		
<b>CARRERA:</b>	Ingeniería en Comercio y Finanzas Internacionales		
<b>TÍTULO OBTENIDO:</b>	Ingeniero en Comercio y Finanzas Internacionales Bilingüe		
<b>FECHA DE PUBLICACIÓN:</b>	25 febrero 2016	<b>No. DE PÁGINAS:</b>	153
<b>ÁREAS TEMÁTICAS:</b>	Comercio exterior, estudio de factibilidad		
<b>PALABRAS CLAVES/ KEYWORDS:</b>	Alpaca, sector textil, prendas de vestir, Estados Unidos, exportación		
<b>RESUMEN/ABSTRACT</b> (150-250 palabras):	<p>Ecuador pasa actualmente por un proceso de transformación de la matriz productiva, para poder disminuir la dependencia petrolera que ha caracterizado a la economía por las últimas décadas. La búsqueda de desarrollo de sectores claves, la sustitución de importaciones, y la diversificación de destinos de exportación y de productos con valor agregado han sido los puntos más relevantes para este proceso. Mediante un estudio de mercado, se pudo determinar la creciente demanda existente en mercados por las prendas elaboradas a base de fibra de alpaca, producto existente en el país, que se ha desarrollado dentro de la industria textil, contribuyendo al desarrollo económico de las comunidades de criadores de esta especie. Este interés por prendas de este material se presenta más en Estados Unidos, siendo las ciudades de Boston y New York, los principales mercados meta debido a los cambios climáticos presentes. Al realizar el análisis financiero para la propuesta de comercialización de prendas con base en la fibra de alpaca a las ciudades de Boston y New York se pudo determinar que con una inversión inicial de \$312,850 los cuales serán obtenidos mediante fondos propios y préstamo bancario, se puede lograr unas ventas totales el primer año de \$912.000.00, la misma que al ser evaluada a una tasa de descuento de 23.16% (inversionistas) y 14.72% (proyecto); dejaría una TIR para el inversionista de 51.01%, mientras que para el proyecto la TIR sería 39.32% en un escenario conservador.</p>		
<b>ADJUNTO PDF:</b>	<input checked="" type="checkbox"/> SI	<input type="checkbox"/> NO	
<b>CONTACTO CON AUTOR/ES:</b>	<b>Teléfono:</b> +593-9-84835938	<b>E-mail:</b> <a href="mailto:veritorh19@hotmail.com">veritorh19@hotmail.com</a> ; <a href="mailto:karentestupinan@gmail.com">karentestupinan@gmail.com</a>	
<b>CONTACTO CON LA INSTITUCIÓN:</b>	<b>Nombre:</b>		
	<b>Teléfono:</b>		
	<b>E-mail:</b>		