Universidad Casa Grande

MAESTRÍA EN NEGOCIOS INTERNACIONALES CON MENCIÓN ESTRATEGIA COMPETITIVA

PLAN DE COMERCIALIZACIÓN DE BOTONES DE TAGUA HACIA EL MERCADO DE ALTA COSTURA DE ITALIA

GABRIELA RAMIREZ

2020

RESUMEN

La propuesta del Plan de Negocio se fundamenta en fomentar la exportación de botones de tagua provenientes de la costa ecuatoriana, basados en la trayectoria y características de resistencia, biodegradables y versatilidad para convertir el material en diversos modelos y colores que se adapten a las prendas de vestir, en especial a las de alta costura. El objetivo del proyecto se establece en elaborar una propuesta de plan de internacionalización de botones de tagua de Rocafuerte hacia el mercado Italiano de alta costura. Ecuador se ha destacado en la exportación de este producto, sin embargo, la posición en el mercado externo ha disminuido producto de que ha sido reemplazado por botones plásticos que son más baratos, sin embargo se requiere aprovechar de la tendencia del cuidado ambiental para impulsar la producción y comercialización hacia Italia que se ubican las principales tiendas de alta costura y donde existen tendencia de eco diseños y desfiles ecológicos. Para llevar a cabo la comercialización se la realizará por medio de un offshoring quien se encargará de ser el nexo entre los productores de Rocafuerte y las empresas de costura, en especial las ciudades de Milano, Palermo, Napoli, Roma, Bérgamo, Torino. De esta manera se aspira a incrementar las exportaciones hacia el mercado europeo y generar demanda sobre la marca del producto ecuatoriano.

Palabras claves: tagua, botones, exportación, costura, diseños, modelos, ecología

ABSTRACT

The Business Plan proposal is based on promoting the export of tagua buttons from the Ecuadorian coast, based on the trajectory and characteristics of resistance, biodegradable and versatility to convert the material into different models and colors that adapt to garments of dress, especially haute couture. The objective of the project is to prepare a proposal for an internationalization plan for Rocafuerte tagua buttons towards the Italian haute couture market. Ecuador has stood out in the export of this product, however, the position in the foreign market has decreased as a result of which it has been replaced by plastic buttons that are cheaper, however it is necessary to take advantage of the trend of environmental care to promote the production and marketing to Italy where the main haute couture stores are located and where there is a trend of eco designs and ecological fashion shows. To carry out the commercialization, it will be done through an offshoring who will be in charge of being the link between the Rocafuerte producers and the sewing companies, especially the cities of Milano, Palermo, Napoli, Rome, Bergamo, Torino. In this way, it aims to increase exports to the European market and generate demand for the Ecuadorian product brand.

Keywords: tagua, buttons, export, sewing, designs, models, ecology

Índice

1. Resumen ejecutivo 1

2. Análisis del entorno internacional del negocio 2

2.1. Factores económicos, políticos y legales (país destino) 3

2.1.1 Sistema económico 3

2.1.2. Sistema político 4

2.1.3. Acuerdos, regulaciones y agencias de gobierno 5

2.1.4. Normas de acceso y requisitos 8

2.2. Factores socioculturales 10

2.3. Tendencias tecnológicas y de negocios 12

3 Planteamiento del problema /necesidad / oportunidad 13

4. Análisis de mercado 16

4.1. Mercado de demanda (país destino) 16

4.2. Mercado de oferta (país de origen) 25

4.3. Análisis DAFO 26

5 Propuesta de internacionalización 29

5.1. Descripción del producto/servicio/negocio 30

5.2. Misión, visión, objetivos estratégicos 36

5.3 Modelo de negocio y propuesta de valor 39

5.4. Canales de comercialización, Considere el canal e-Commerce / 45

5.5. Estrategia de promoción global 49

5.6. Procesos del producto/servicio y determinación de la capacidad de 52

5.7 Estructura de costos 61

5.8. Estructura organizacional requerida 70

6. Evaluación financiera del proyecto 73

6.1 Presupuesto.....73

6.2. Proyección de ingresos y gastos.....75

6.3. Plan de inversión y fuentes de financiamiento (establezca inversión inicial requerida y mecanismos para su financiamiento).....78

6.4. Evaluación del proyecto.....79

7. Conclusiones.....81

Bibliografía.....83

Índice Tablas

Tabla 1 Sistema Económico de Italia....4
Tabla 2 Acuerdos y regulaciones....6
Tabla 3 Fechas festivas Italia....11
Tabla 4 Distribución de la población – Número de habitantes....11
Tabla 5 Rango de edades de Población de Italia....12
Tabla 6 Causas y efectos del problema....14
Tabla 7 Necesidad y Oportunidad en la exportación de botones de tagua:....15
Tabla 8 Productos que exporta Italia....17
Tabla 9 Productos que importa Italia....18
Tabla 10 Comercio de botones entre Italia y Ecuador....21
Tabla 11 Participación de proveedores de botones a Italia....22
Tabla 12 Buyer Italia....24
Tabla 13 Marcas de botones de tagua de exportación....26
Tabla 14Análisis DAFO....27
Tabla 15 Estrategias DAFO....28
Tabla 16 Descripción del producto....32
Tabla 17 Procedencia de la Tagua....33
Tabla 18 Producto final de exportación....35
Tabla 19 Código arancelario que identifica a los botones de tagua....36
Tabla 20 Estrategias de buyer por persona....39
Tabla 21 Clientes potenciales....48
Tabla 22 Maquinaria necesaria para confección de botones....57
Tabla 23 Capacidad de producción....57

Tabla 24 Materia prima 61
Tabla 25 Proyección de materiales para la producción.....62
Tabla 26 Proyección de cantidad de materiales requeridos.....62
Tabla 27 Total de costo por año.....63
Tabla 28 Proyección de la demanda estimada – cantidad de productos 64
Tabla 29 Proyección de demanda por taller 65
Tabla 30 Proyección de costo de mano de obra - Operativos 66
Tabla 31 Mano de obra Administrativo y Operativo 67
Tabla 32 Costo de mano de obra por producto.....67
Tabla 33 Proyección de gastos generales 68
Tabla 34 Resumen de costos proyectados.....69
Tabla 35 Proyección de ingresos EXW, FOB, CIF y DDP.....70
Tabla 36 Jerarquía función y departamentos.....71
Tabla 37 Inversión Inicial.....74
Tabla 38 Proyección de ingresos 75
Tabla 39 Gastos administrativos y de venta 76
Tabla 40 Descripción de equipos.....76
Tabla 41 Estado de Resultados 77
Tabla 42 Amortización de deuda 78
Tabla 43 Evaluación de proyecto.....79
Tabla 44 Indicadores de control.....80

Índice Figuras

Figura 1 Acuerdos comerciales para comercio entre Ecuador e Italia 7

Figura 2, Principales productos exportados a Italia 20

Figura 3, Participación de los mercados proveedores 23

Figura 4. Ventas de botones de China – presentado en toneladas 25

Figura 5. Fruto proveniente de la palma de Tagua 31

Figura 6. Detalle de objetivos 37

Figura 7. Objetivos SMART 38

Figura 8. Distribución directa del producto 40

Figura 9. Plan de Negocio 41

Figura 10. Modelo Canva 43

Figura 11. Canal de comercialización 45

Figura 12. E-commerce 46

Figura 13. Diseño página web 46

Figura 14. Interacción de la página web con el cliente 49

Figura 15. Embudo de servicio 52

Figura 16. Secado de Tagua 53

Figura 17. Retiro de corteza 53

Figura 18. Cortado de pepa 54

Figura 19. Torneado de Tagua 54

Figura 20. Empaque 55

Figura 21. Diagrama de proceso de producción 56

Figura 22. Horno secador 58

Figura 23. Peladora 58

Figura 24. Cortadora 59

Figura 25. Torno 59

Figura 26. División del trabajo 70

Figura 27. Organigrama de la Asociación 72

1. Resumen ejecutivo

El tema de investigación tiene como objetivo realizar un plan de exportación de botones de tagua al mercado de alta costura de Italia. Por medio del estudio, se aprovechará la manufactura artesanal de Ecuador para la internacionalización, para lo cual, se considera a Italia, que actualmente es el segundo importador de botones después de Hong Kong, por lo tanto, resulta una oportunidad de negocio abastecer de insumos como botones de tagua para: abrigos, chaquetas, vestidos, entre otros.

En la actualidad Ecuador busca destacarse en países europeos con productos no tradicionales y los botones de tagua son un producto importante para incursionar. Sin embargo, los artesanos que los elaboran no cuentan con un plan debidamente estructurado para comercializar directamente en mercados extranjeros, lo que ocasiona desgaste, pérdidas y desaliento para seguir adelante.

De acuerdo con las cifras publicadas por la Corporación de Promoción de Exportaciones e Inversiones CORPEI, la participación de Ecuador con productos de tagua es mínima, esto obedece a la poca participación de ecuatorianos de forma directa en la exportación, también al desconocimiento de cómo realizar el comercio internacional, o porque su producción es pagada con precios bajos por los grandes exportadores.

El producto de exportación se lo conseguirá en Manabí, en el cantón Rocafuerte, lugar que presenta las condiciones favorables del clima para el cultivo de palmera de tagua y en donde existe gran concentración de las mismas. Tanto el cultivo como la cosecha de la palmera han sido parte de la cultura del sector, del cual se extrae el líquido como alimento para animales y la semilla que es utilizada por los artesanos, que han aprendido a manipular de forma adecuada hasta llegar a conseguir varios productos como bisutería, artesanías, botones, entre otros.

La semilla de la palmera africana se la obtiene en un periodo aproximado de 12 a 15 años sin la necesidad de talar la palma, brinda hasta tres cosechas por año lo cual es favorable para los artesanos, porque después de este periodo cuentan con la materia prima para la confección de sus productos por muchos años. En consecuencia, la semilla de la palmera africana es muy cotizada en el mercado internacional debido a la similitud con los colmillos de marfil del elefante; además de poseer características propias como color, dureza y facilidades de manipulación para secar y pulir hasta lograr el producto final.

La venta de botones de tagua será a nivel de la industria de la moda, por medio de intermediarios que se encuentren inmersos en la industria de alta costura, que mantengan relaciones consolidadas y el pago será mediante política de comisiones. Se mantendrá contacto con clientes por medio digital para consolidar la relación comercial y cuando sea necesario se visitará. Se destacara como producto natural que no impacta al medio ambiente, porque se conservan los bosques. Se aspira un retorno de inversión del 8%, recuperando la inversión en dos años y medio

2. Análisis del entorno internacional del negocio

Los negocios actuales se mueven con rapidez conforme la tecnología y el acceso de información lo permita, es por ello que, en un mundo globalizado los negocios deben efectuarse de manera óptima para ser más competitivo en un mercado de constante evolución. Es por ello que la internacionalización de productos, se debe considerar cuales serían los integrantes en la cadena de valor desde la producción, hasta que llegue al consumidor final, en este sentido, la investigación involucra desde los productores en el cantón Rocafuerte, la intermediación comercial y el soporte externo (offshoring) quien realizará la comercialización fuera del país, el cual será el representante comercial con los clientes finales en Italia.

Es por ello que hay que tener claro los alcances y limitaciones del mercado al cual se va dirigir para tomar decisiones acertadas, así como de optar por alternativas de acción en alguna eventualidad. Por lo tanto, a nivel de negociación se debe determinar el perfil del cliente, catalogado como el mercado de alta costura en Italia, los proveedores de servicio que estarán en representación, la competencia, entre otros. Debido a esto, es importante realizar un análisis del entorno del mercado italiano, descrito en los siguientes apartados.

2.1. Factores económicos, políticos y legales (país destino)

2.1.1 Sistema económico

Italia es una economía importante en la Eurozona, es la tercera más grande del grupo Los sectores económicos más importantes son: agrícola como primario, industria como secundario y de servicio como terciario. Italia no cuenta con grandes grupos en la esfera internacional, aunque la mayoría de multinacionales tienen sedes en Italia, es especialmente en el tejido activo y dinámico en el que se sustenta la riqueza del país. (Fortuño, 2019).

De acuerdo con las cifras publicadas del Ministerio de asuntos exteriores de Unión Europea (2019) los principales sectores económicos del país son: turismo, moda, ingeniería, productos químicos, automóvil y alimentación, adicionalmente acota, que las regiones del norte de Italia, se muestran como las más ricas por habitantes de la zona Europea.

La economía Italiana ha mostrado un crecimiento promedio en torno al 1.5%, con una deuda pública del 134% del PIB, considerada como muy alta y de alto riesgo (Bianchi, 2017). De acuerdo con Fortuño (2019) La deuda per cápita registra $35,913 por habitante Italia ocupa el segundo lugar, después de Grecia, como el país más endeudado de la Eurozona. Las principales cifras del sistema económico se aprecian en la siguiente tabla.

Tabla 1

Sistema Económico de Italia

Producto Interno Bruto	$ 2’181,970M - cierre 2018
Tasa de Crecimiento del PIB	1.5%
PIB Per cápita	$35,913 - cierre 2018
Deuda pública	134 % - del PIB 2018
Riesgo País	$170 - febrero 2020
Tasas de inflación	1.2% - cierre 2018
Moneda	Euro desde 2002
Tipo de cambio	1 EUR = 1.1386 $ marzo 2020
Tasa de desempleo	10.2% - abril 2019

Nota. Tomado de Fondo Monetario Internacional, Banco Mundial26 y World Economic Outlook Database

De acuerdo con la Oficina Económica y Comercial de Italia (2018), la actividad industrial del país se concentra en la parte norte del país, incluidas ciudades como Turín, Milán y Venecia. Gran parte de la industria italiana está compuesta por pequeñas y medianas empresas familiares, y la mayoría de las empresas industriales italianas tienen menos de 50 empleados. Italia es el mayor exportador mundial de artículos de lujo como ropa, automóviles, etc.

2.1.2. Sistema político

El poder ejecutivo de Italia es representado por el parlamento, conformado por el presidente de la República que es el Jefe de Estado y se lo elije por un periodo de 7 años y con un Primer Ministro que es Jefe de Gobierno elegido por el presidente y el parlamento cuyo periodo dura cinco año.

Italia se encuentra integrada al grupo de países de la Unión Europea con lo cual su principal moneda es el Euro, por lo tanto, su política monetaria se encuentra controlada por el Banco Central Europeo.

La última constitución fue aprobada en 1948 posterior a ello fue modificada por última vez en 2017 con el objetivo de modificar el actual sistema parlamentario italiano; esta nueva ley electoral se la conoce también como Rosatellum.

A nivel de políticas generales que rigen a Italia se encuentran, las de Reforma Electoral, en la cual se garantiza la estabilidad del gobierno y la conformación de partidos políticos en las cuales se asegure transparencia y efectividad de los votos. . (Instituto Nacional Electoral, 2017).

También cuenta con la Reforma Laboral, que garantiza la protección del trabajador, activación de puestos de trabajo y beneficios sociales.

Cuenta con otras reformas como Fiscal, Financiera, Administración Pública, entre otros, que ayudan a la coordinación administrativa y productividad de Italia.

2.1.3. Acuerdos, regulaciones y agencias de gobierno

En este apartado se hace referencia a los acuerdos comerciales y de reformas en el ámbito del comercio internacional respecto de trámites aduaneros, en las que se evidencia la facilidad para la ejecución de importaciones y exportaciones con beneficios para ambas partes, las mismas que se han ido incorporando conforme se han logrado cambios globales entre los países fuera de la Unión Europea para facilitar el comercio, hay que recalcar que el comercio entre países europeos es sin aranceles. Entre las agencias gubernamentales de Italia que son necesarias para realizar una actividad comercial desde Ecuador, de acuerdo con Proecuador (2018) se encuentran las siguientes:

Tabla 2

Acuerdos y regulaciones

Acuerdos comerciales internacionales y regímenes arancelarios	Miembro de la Organización Mundial del Comercio
	Miembro de la OCDE
	Adherido al Protocolo de Kyoto
	Adherido al Convenio de Washington sobre el comercio internacional de especies amenazadas de fauna y flora silvestres
	Adherido al Convenio de Basilea relativo al control de los movimientos transfronterizos de desechos peligrosos y su eliminación
	Adherido al Protocolo de Montreal relativo a las sustancias que agotan la capa de ozono
	Adherido al Acuerdo Wassenaar relativo al control de armas convencionales y a las exportaciones de artículos de doble uso
	Adherido al Convenio internacional del Café de 2007
Cooperación económica	Miembro de la Unión Europea.
	Miembro de la Eurozona.
	Miembro del Espacio Económico Europeo que garantiza, desde el 1 de enero de 1993, la libre circulación de la mayoría de mercancías entre países europeos.
	Acuerdos multilaterales y bilaterales con numerosos países; sin embargo, Italia no forma parte de todos los acuerdos y uniones a los que está adherida la UE.

Nota. Tomado de Ministerio de asuntos exteriores de Italia.

- Agencia Italiana para comercio exterior

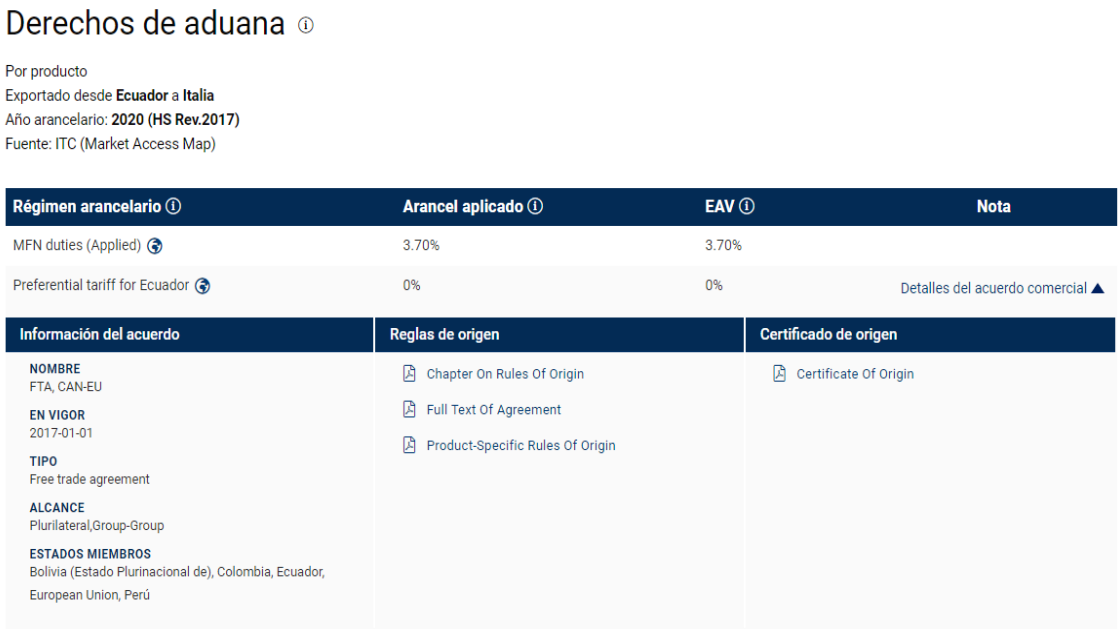
Busca enlazar las acciones y fomentar las relaciones comerciales entre ambos países. Contribuye en el desarrollo comercial tanto para las empresas de Italia que desean internacionalizarse, así como incorporar nuevos participantes que

desean exportar hacia Italia. Se encarga de promover ferias de comercio, así como campañas publicitarias, seminarios ejecutivos y desarrollar programas promocionales.

- Cámara de Comercio Italiana

Esta organización se encarga de promover y desarrollar comercio e inversiones entre Italia y comercio. Orienta a los participantes como su primera vez en el mercado, realizando eventos y transmitiendo comunicaciones relacionados en el sector en el cual se desea incursionar. Brinda servicio de asistencia directa y ayuda a generar contacto con el segmento que va a dedicar su comercio.

Respecto de las importaciones desde Ecuador hacia Italia en la página de Market Access (2020) se evidencia que existe cero arancel por el convenio de Unión Europea con Ecuador.



Derechos de aduana

Por producto
Exportado desde **Ecuador** a **Italia**
Año arancelario: **2020 (HS Rev.2017)**
Fuente: ITC (Market Access Map)

Régimen arancelario	Arancel aplicado	EAV	Nota
MFN duties (Applied)	3.70%	3.70%	
Preferential tariff for Ecuador	0%	0%	Detalles del acuerdo comercial ▲

Información del acuerdo	Reglas de origen	Certificado de origen
NOMBRE FTA, CAN-EU **EN VIGOR** 2017-01-01 **TIPO** Free trade agreement **ALCANCE** Plurilateral,Group-Group **ESTADOS MIEMBROS** Bolivia (Estado Plurinacional de), Colombia, Ecuador, European Union, Perú	Chapter On Rules Of Origin Full Text Of Agreement Product-Specific Rules Of Origin	Certificate Of Origin

Figura 1 Acuerdos comerciales para comercio entre Ecuador e Italia
Nota. Tomado de Market Access Map, 2020

2.1.4. Normas de acceso y requisitos

Italia pertenece al grupo de la Unión Europea, lo cual representa un beneficio para acceder a los mercados de los países miembros, porque tienen convenios especiales para el comercio. Por el contrario, para aquellos países que no forman parte del grupo de la UE es necesario contar con una licencia de importación, en especial los productos provenientes del sector agrícola.

El nivel de apertura de Italia al comercio exterior es muy elevado, siendo un país importador neto de materias primas y productos semielaborados, con una industria transformadora dinámica y con larga tradición exportadora (Instituto Internacional de Economía, 2018)

Por otra parte, de acuerdo con el marco legal del Parlamento Italiano, en lo que respecta a las importaciones de productos, deben estar reguladas bajo el Decreto Legislativo del 30 de abril de 1997- 125: que manifiesta sobre las "Normas en materia de circulación transfronteriza de capitales", transposición al ordenamiento jurídico italiano de la Directiva 91/308/CEE: "Blanqueo de capitales: prevención de la utilización del sistema financiero"

Adicionalmente se requieren los siguientes requisitos para acceder:

- Documentos de embarque: corresponde al documento propio del transporte marítimo que dan a conocer la mercadería que se moviliza.
- Factura comercial: Documento formal que llega hacia el cliente final con la dirección, nombre, número de contacto, medio de transporte en donde consta los productos.
- Bill of lading (Conocimiento de embarque): Documento en el cual se conoce el nombre del proveedor de origen de la mercadería y la empresa de transporte que hace uso para el traslado de los productos.

- Certificado de origen: es un documento de validación de la mercadería sobre el país de origen donde fue elaborada. Basado en este documento es el que se aplican los aranceles para entrada a la Unión Europea.
- Certificado fitosanitario: cuando se requiera, esto depende de los productos que se exporten.

Para los países de la Unión Europea es importante que cuenten con la Certificación los productos que están importando, de tal manera que por medio de este documento se avale que existe una adecuada cadena de valor en la producción y se cumplen con los estándares de calidad exigidos por estos países.

Otro aspecto relevante que Italia otorga valor a los productos que importa, es lo relacionado a temas ambientales y sociales. Es decir, que la elaboración de los productos que importan, está aportando favorablemente para la conservación del medio ambiente, y de igual manera contribuyen como asistencia social para el sector en donde la produce.

En lo que respecta al etiquetado de los productos debe contener información multilingüe además del idioma de procedencia del país. Se agrega valor al producto además de contener un etiquetado que especifique beneficios ecológicos. La etiqueta debe contener como básico lo siguiente:

- Nombre y dirección del productor
- Nombre del producto
- Descripción
- Ingredientes
- Cantidad de contenido
- Instrucciones de uso
- Manipulación y almacenamiento

- Fecha de emisión y extinción
- Lugar de procedencia

2.2. Factores socioculturales

En este apartado se describen los factores que influyen en el ámbito social de los italianos, como su estilo de vida, ingresos, cultura, fechas importantes y poblaciones más importantes. En este contexto, respecto al aspecto social, los italianos son personas espontaneas que gustan de realizar vida social, además de contar con lugares turísticos muy acogedores que favorecen momentos de compañerismo, amistadas y camaradería. Son muy afables y orgullosos de su gastronomía, y mantienen tradiciones de cafeterías al aire libre para degustar de sus comidas que tienen fama mundial. (Giovagnoli, 2019)

Con relación a sus ingresos en el informe de Hogar – Italia de Euromonitor (2020) manifiesta que se espera que los ingresos de los hogares italianos tenga un bajo crecimiento, el mismo que puede llegar a ser el más bajo de Europa occidental durante 2020-2040, debido a la desaceleración económica provocada por la pandemia de COVID-19. También se manifiesta en este informe, que la brecha socioeconómica entre el norte y el sur de Italia se profundizará aún más.

Respecto de su cultura, la italiana se concentra en la religión católica en el 90% de los ciudadanos, cabe mencionar que en este país se encuentra el Vaticano, cede principal del Papa, por lo que las fiestas religiosas tienen gran importancia en el país y las iglesias, santuarios y estatuas religiosas están presentes en todas partes (Romero, 2018).

Sus fechas importantes que celebran de forma anual son las siguientes.

Tabla 3

Fechas festivas Italia

Festividad	**Fecha**
Año nuevo	1 de enero
Epifanía	6 de abril
Lunes de pascua	9 de abril
Día de la liberación	25 de abril
Día de trabajo	1 de mayo
Día de la republica	2 de junio
La Asunción	15 de agosto
Día de todos los santos	1 de noviembre
Inmaculada Concepción	8 de diciembre
Navidad	25 de noviembre
Día de San Esteban	26 de diciembre

Nota. Tomado de Arte y Cultura, Márquez (2019)

La población de Italia es alrededor de 60 millones de habitantes, correspondiendo a la ciudad de Roma la mayor concentración, seguido de Milán y Nápoles. En la tabla siguiente se describen la cantidad de las ciudades más importantes.

Tabla 4

Distribución de la población – Número de habitantes

Comuna	2018
Roma	2’617,175
Milán	1’242,123
Nápoles	962,003
Turín	872,367
Palermo	657,651
Génova	586,180
Bolonia	371,337
Florencia	358,079
Bari	315,933
Catania	293,902
Venecia	261,362
Verona	260,172

Nota. Tomado de Instituto Nazoinale di Statistica, 2011

La población urbana representa el 67% y el 33% corresponde a la población rural. De acuerdo con el censo poblacional del 2011, el 80% de la población es netamente italiana, el 5% es africano, 3% son asiáticos y 2% americanos. El mayor rango de edades de personas que habitan en el país es entre 15 y 64 años que ocupa el 64%.

Tabla 5

Rango de edades de Población de Italia

Menores de 14 años	14%
15 a 64 anos	66%
Más de 65 anos	20%

Nota. Tomado de Instituto Nazoinale di Statistica

2.3. Tendencias tecnológicas y de negocios

Sin duda en esta época de globalización la tendencia es la comunicación, información y tecnología, de las cuales aquellas empresas que se encuentren preparadas con tecnología de punta en sus sistemas como en su producción, es quien podrá solventar las necesidades con más prontitud a sus clientes. Por otra parte, la información que se disponga servirá para evaluar mejor los mercados y como prever situaciones futuras. Por esta razón, la comunicación en diversos medios es una herramienta importante para realizar negocios a nivel internacional.

De acuerdo con Euromonitor Internacional (2020) El comercio electrónico para el cierre del año 2019, registró un fuerte crecimiento del valor minorista en Italia, sin embargo, no es representativo si se lo compara con otras economías como el Reino Unido, Alemania y Francia. Las registradas en Italia se encuentran por debajo de las registradas en los países mencionados. Algunas de las razones de este subdesarrollo son los aspectos estructurales.

3 Planteamiento del problema /necesidad / oportunidad

El diseño de la moda italiana es el líder a nivel mundial, siendo Roma y Milán las ciudades más visitadas y donde se registran la mayor cuantía en ventas de prendas de vestir. En lo que respecta a la alta costura el evento de Milán Fashion Week lo consideran como la catedral de la moda italiana cuyas empresas nacionales ocupan los primeros lugares, como: Armani, Cavalli, Dolce&Gabana, Prada, Valentino, Gucci, entre otras. En este contexto, los botones son uno de los accesorios que le da un realce diferente a las prendas de vestir, ya sea por su color, diseño, peso, inclusive el modelo especial que se adapta a cada prenda, la cual la vuelve única y exclusiva para el consumidor final, contribuyendo a que el diseño sea exclusivo y de alta costura para el mercado europeo.

Los botones de tagua son de material resistente y liviano, que ofrece un veteado único "que no posee ningún otro botón", a diferencia de los botones sintéticos como el poliéster, e inclusive de otros botones naturales, no causa impacto ambiental alguno (Larrea, 2017).

La vestimenta sostenible es cada vez más demandada, por los consumidores que se encuentran interesados en precautelar el cuidado ambiental, se enmarca especialmente a consumidores de la Generación Z y la generación del milenio; con lo cual, son más exigentes en su forma de vestir y las prendas que utilizan junto con los accesorios. "A medida que aumenta la conciencia del consumidor, cada vez más mujeres buscan y compran prendas sostenibles en Italia" (Euromonitor Internacional, 2019).

Con relación a esta situación, los botones de tagua están compuestos por material biodegradable, por contribuir a la reducción del impacto ambiental. Un aspecto relevante es la versatilidad de la tagua, que puede cortar, presionar, grabar en láser, pulir, tinturar, pintar y lavar en seco, dándole al fabricante de botones una amplia gama de posibilidades para lograr múltiples diseños. (Larrea, 2017).

Tabla 6

Causas y efectos del problema

Causas	**Efectos**
Búsqueda de accesorios con diseños distintivos	Realzar prendas de vestir exclusivas
Mercado italiano tiene fuerte competencia en industria de alta costura.	Buscan realce e innovación en eventos, desfiles, almacenes, entre otros.
Vestimenta sostenible con mercado creciente.	Alta demanda de accesorios biodegradables.

Elaborado por Gabriela Ramírez

Objetivo general:

Elaborar una propuesta de plan de internacionalización de botones de tagua de Rocafuerte hacia el mercado Italiano de alta costura.

Objetivos específicos:

- Fundamentar la investigación en temas relacionados a la administración y comercio exterior.
- Diagnosticar el mercado objetivo para conocer las necesidades de la demanda.
- Diseñar un plan de internacionalización de botones de tagua

Campo de acción: Plan de comercio exterior

Variables de la investigación:

- Independiente = Plan de comercio exterior
- Dependiente = Alta costura de Italia

Tabla 7

Necesidad y Oportunidad en la exportación de botones de tagua:

	NECESIDAD	OPORTUNIDAD
PRODUCTOR	Vender más y dar a conocer los productos e identificarlos como de máxima calidad	Demanda de botones como accesorios de prendas de vestir de alta costura en Italia
COMPRADOR	Diversificación de proveedores	Diversificación de producto y calidad

Elaborado por Gabriela Ramírez

Necesidad:

- La necesidad desde el punto de vista del productor es llegar de forma adecuada hacia los mercados italianos de alta costura para vender los botones de tagua, para lograr mayor importación y rentabilidad para sus negocios.
- Desde el punto de vista del comprador la necesidad obedece en la diversificación de proveedores en calidad, precio y tiempo en que pueden tener botones para sus prendas de vestir.

Oportunidad

- Desde el punto de vista del productor requiere satisfacer demandas puntuales de botones para vestimenta de alta costura, para lo cual necesitan evaluar la necesidad de sus potenciales clientes.
- Por el lado de los compradores, la oportunidad obedece en tener variedad de botones como parte de los accesorios de vestimentas y requieren importar de diferentes lugares del mundo para su abastecimiento.

4. Análisis de mercado

El acceso al mercado Italiano cuenta con importantes aeropuertos, alrededor de 134, también cuenta con vías terrestres, férreas y un fortalecido puerto debido a su ubicación estratégica en el Mar Mediterráneo, que se convierte en una de las principales entradas de los exportadores hacia el mercado europeo. Cuenta con más de 100 terminales marítimas, entre las que se destacan Génova, Livorno, La Spezia, Napoli, Palermo, Venecia y Trieste (Procomer, 2017), siendo el primero el de mayor relevancia y movilización del país.

En lo que respecta al comercio internacional, cuenta con profesionales o empresas dedicadas a realizar actividades de brokers, oficiales de negocio con comisión, representantes de marca, entre otros, que ayudan a colocar productos en segmentos y ciudades definidas.

4.1. Mercado de demanda (país destino)

Italia es el país destino de Europa con más de 60 millones de habitantes, donde sobresale su diversidad culinaria, cultura, y por ser la sede de Ciudad del Vaticano; es un país miembro de la Unión Europea por lo que su principal moneda es el Euro.

La superficie total del territorio es de 301,230Km² de los cuales 49,797Km² corresponden a las islas. La extensión de costa es de 7,600Km. Se encuentra situada en un lugar estratégico del Sur de Europa, dominando la parte central del mar Mediterráneo. (Rozo, 2016)

Tiene una actividad dinámica en las exportaciones X e importaciones M, de acuerdo con la información obtenida de Trade Map (2018), sus exportaciones superan a las importaciones por lo que manejan una balanza comercial positiva, el valor exportado en dólares es de $543,466 millones, mientras que el valor importado es por $499,339 millones.

Sobre los productos exportados en primer lugar se encuentran las maquinarias y aparatos mecánicos el de mayor venta con $106,427 millones, seguido de vehículos con una brecha ancha de distancia en segundo puesto se encuentran los productos de vehículos materiales y partes con 44,897 millones y en tercer lugar se encuentra la maquinaria y equipos eléctricos con $ 33,946 millones. Como se aprecia en la tabla siguiente, Italia exporta prendas de vestir por $13,701 millones, este rubro ocupa el puesto 10 de los productos exportados.

Tabla 8

Productos que exporta Italia

Productos	**Valor exportado en 2018 (miles de $)**
Total productos	543,466’795
Maquinaria, aparatos mecánicos, reactores nucleares, calderas; sus partes	106,427’904
Vehículos distintos del material rodante ferroviario o de tranvía, y sus partes y accesorios	44,897’197
Maquinaria y equipos eléctricos y sus partes; grabadores y reproductores de sonido, televisión	33,946’438
Productos farmacéuticos	27,717’298
Plásticos y sus manufacturas.	22,168’756
Artículos de hierro o acero.	19,488’811
Combustibles minerales, aceites minerales y productos de su destilación	18,751’682
Sustancias bituminosas; mineral	14,995’377
Hierro y acero	
Mueble; ropa de cama, colchones, soportes para colchones, cojines y muebles	14,553’656
Prendas y complementos (accesorios) de vestir, que no sean de punto	13,701’102

Nota. Tomado de International Trade Statistics Yearbook, 2018

De acuerdo con Zanoli (2016), en la investigación efectuada sobre la movilidad de productos importados manifiesta lo siguiente: Algunas importaciones tienden a concentrarse en algunos países importadores, debido a ventajas comparativas (como el clima y los costos más bajos de la mano de obra) y para reducir los costos del transporte.

Tabla 9

Productos que importa Italia

	Valor importado en 2018 (miles de $)
Total productos	499,339’662
Combustibles minerales, aceites minerales y productos de su destilación	67,489’840
Vehículos distintos del material rodante ferroviario o de tranvía, y sus partes y accesorios	50,875’482
Maquinaria, aparatos mecánicos, reactores nucleares, calderas; sus partes	48,252’155
Maquinaria y equipos eléctricos y sus partes; grabadores y reproductores de sonido, televisión	37,653’228
Productos farmacéuticos	26,682,255
Plásticos y sus manufacturas,	22,057’018
Hierro y Acero	21,863’955
Químicos orgánicos	16,331’563
Óptica, fotográfica, cinematográfica, de medición, verificación, precisión, médica o quirúrgica	13,348’026
Perlas naturales o cultivadas, piedras preciosas o semipreciosas, metales preciosos	11,073’156
Prendas y complementos de vestir, de punto o ganchillo	8,555’280
Prendas y complementos (accesorios) de vestir, que no sean de punto	8,190’985
Cobre y sus manufacturas,	7,453’409
	(…)
Misceláneos y artículos diversos	1,124’513

Nota. Tomado de International Trade Statistics Yearbook, 2018

En el mismo análisis sobre las importaciones de Italia se encuentra en primer lugar el Combustible por $67,489 millones seguido de vehículos y sus partes con $50,875 millones, en tercer lugar se importan maquinaria y aparatos mecánicos con un total de $48,252 millones. En lo que respecta a la importación de botones de tagua se agrupan en la partida arancelaria de Misceláneos y artículos diversos ubicado en el puesto 63 de productos que se destinan hacia Italia que representa $1,124 millones,

El comercio internacional de Italia es muy dinámico, mantiene industrias con mucha actividad como es las del sector de automóviles, medicamentos o calzado. Sin embargo, también es un gran importador de mercaderías. Por lo cual, se aprecia que Italia mantiene un mercado muy competitivo donde las empresas nacionales requieren mucha materia primera importada de primer calidad, con la finalidad de alcanzar altos estándares de calidad y lograr ser competitivos por calidad e innovación en el mercado internacional. De esta manera los consumidores del país tienen acceso a productos nacionales de gran calidad, pero también importados. (Montoya, 2018)

Italia y sus ciudades como Roma, Milano y Nápoles es donde se concentran la mayor parte de industrias productoras de vestimenta de alta costura, Las ferias comerciales son muy utilizadas para promocionar los productos terminados (vestimenta) así como los accesorios que se usan para el producto final (botones, hilos, accesorios, etc.). La comercialización se realiza de forma directa con los productores establecidos, sin embargo, gusta de participar de ferias o congresos para identificar nuevas oportunidades con representantes locales y que presenten un buen plan de negociación para pactar un convenio de comercio bilateral y empezar relaciones comerciales.

Como aspecto importante a considerar, se manifiesta que los italianos prefieren negociar con quien ya han tenido experiencia comercial o por agentes de confianza, en caso de ser empresas que se están introduciendo, valoran el diseño y calidad de productos,

por lo que una estrategia de negociación basada en precio es mal vista. La apariencia es más importante que el contenido. (Procomer, 2017)

En lo que respecta a la importación de Italia sobre los accesorios de prendas de vestir como los botones, a nivel mundial importa alrededor de $43,180 mil y desde Ecuador las exportaciones de botones de tagua hacia Italia alcanza 1.606 mil, que representa el 7.54%, que es una mínima participación, porque no alcanza las dos cifras porcentuales. De acuerdo con el Banco Central, alcanza el puesto diez de la lista, con poca participación, pero con destacable presencia de la producción de artesanos del Ecuador.

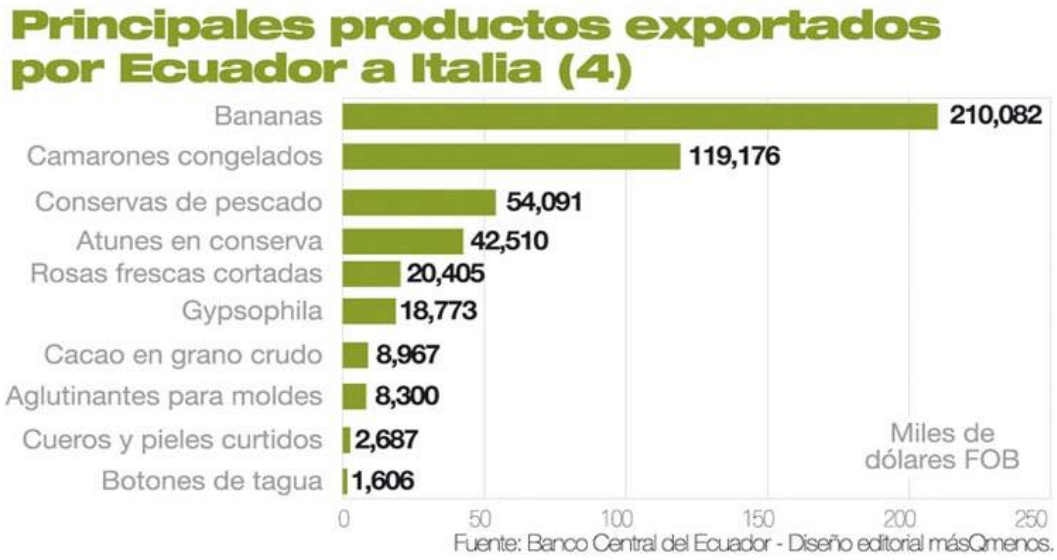


Figura 2, Principales productos exportados a Italia
Nota. Tomado de Banco Central del Ecuador, 2018

De acuerdo con la tabla No.10 el comercio de botones de Tagua desde Ecuador hacia Italia ha decrecido en un 18%. El mismo comportamiento ocurre desde Ecuador hacia el mundo cuyo decrecimiento representa el 13%. Sin embargo, en lo que respecta a Italia mantiene el mismo comportamiento de importación sin variación, por lo que, se puede

interpretar que este mercado decreciente de Ecuador, es ocupado por otros proveedores de botones.

Tabla 10

Comercio de botones entre Italia y Ecuador

Italia importa desde Ecuador		**Ecuador exporta hacia el mundo**		**Italia importa desde el mundo**	
Valor 2018, en miles	Tasa de crecimiento anual en valor entre 2014-2018, %, p,a,	Valor 2018, en miles $	Tasa de crecimiento anual en valor entre 2014-2018, %, p,a,	Valor 2018, en miles $	Tasa de crecimiento anual en valor entre 2014-2018, %, p,a,
1606	**-18**	**7,989**	**-13**	**43,180**	**0**

Nota. Tomado de International Trade Statistics Yearbook, 2018

En la tabla No.11 se evidencia a Ecuador en el puesto número 12 como proveedor de botones y accesorios, cabe recalcar que Ecuador es un participante importante siendo el único país latinoamericano que le provee a Italia de botones y accesorios. Adicionalmente es importante mencionar que gozan de un arancel cero en esta clase de productos destinados hacia Italia.

Se evidencia que su principal proveedor es China con el 21% de participación, le sigue VietNam y en tercer lugar se encuentra Alemania. Cabe mencionar que estos países importan la tagua a nivel de cogollo para luego producir botones y comercializarlos entre diversos países entre ellos a Italia.

Tabla 11

Participación de proveedores de botones a Italia

	Valor importado en 2018 (miles de $)	Participación de las importaciones para Italia (%)	Cantidad importada en 2018 En tonelada	Valor unitario ($/unidad)	Posición relativa del país socio en las exportaciones mundiales	Arancel medio (estimado) aplicado por Italia
Mundo	43’180	100	1’283	33.66		
China	9’042	20.9	241	37.52	1	3.6
Viet Nam	7’146	16.5	61	117.15	17	0
Alemania	5’557	12.9	204	27.24	5	0
India	5’098	11.8	193	26.42	13	0
Portugal	4’559	10.6	254	17.95	16	0
Francia	2’193	5.1	32	68.53	12	0
Indonesia	1’250	2.9	23	54.35	21	0
Hong Kong, China	1’084	2.5	8	135.50	2	3.6
Madagascar	1’053	2.4	9	117.00	41	0
Turquía	1’026	2.4	27	38.00	8	0
Japón	1748	1.7	11	68.00	4	3,6
Ecuador	1606	1.4	55	10.95	24	0
Reino Unido	1572	1.3	82	6.98	14	0
Bulgaria	1511	1.2	2	255.50	33	0

Nota. Tomado de International Trade Statistics Yearbook, 2018

A nivel de gráfico las estadísticas de las importaciones que efectúa Italia con el resto del mundo respecto a los botones y accesorios lo realizan en gran proporción desde China, que tiene una mayor concentración, como se evidencia más de 20 puntos básicos, Un proveedor adicional en la misma zona se encuentra Alemania con más de 10 puntos básicos,

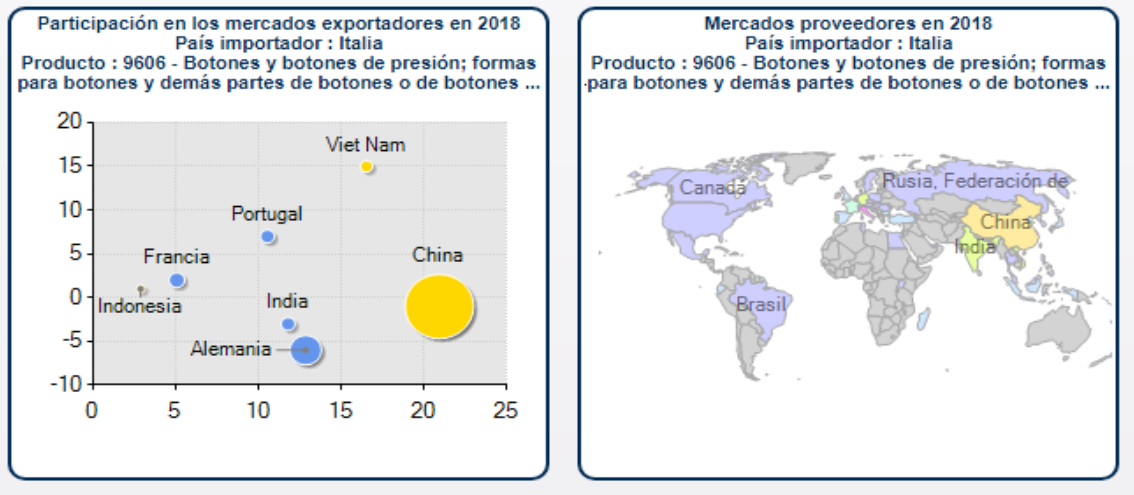


Figura 3, Participación de los mercados proveedores
Nota. Tomado de ITC TradeMap Estadísticas del comercio para el desarrollo internacional de las empresas, 2018

Como nota histórica, Alemania descubrió el beneficio de la tagua para fabricar botones de alta costura en el año 1865 a través de un cargamento proveniente de Ecuador con tagua, posterior a ello se creó la industria denominada "la casa de Tagua" con financiamiento alemán con materia prima ecuatoriana.

Buyer de Italia

En las características que perfilan al mercado destino, se resumen en la tabla anterior, describiendo datos importantes como geográficos, demográficos, sociales y conductuales. Respecto de los datos geográficos de Italia en especial de la zona urbana que representa el 67% de la población, en ciudades principales como Roma, Milano, Napoli, Torino, Bari y Palermo que es donde se encuentra la mayor cantidad de población, enfocándose especialmente en la clase media y alta que gustan de diseños exclusivos,

Como acotación adicional, sobre las ciudades preferentes de moda, Román (2019), manifiesta que en Florencia, Roma y Milán se encuentran las más célebres boutiques de

moda y en las ciudades más pequeñas hay una gran oferta de almacenes y centros de compras.

También se aprecia que entre los 15 a 64 años de edad es donde se concentra la mayor población del país, dedicada activamente en agricultura, servicio y producción, en esta última es la que se enfoca la investigación para destinar los botones de tagua hacia las empresas dedicadas a la confección por medio de un outsoursing que realice las operaciones comerciales en Italia.

Tabla 12

Buyer Italia

Información general	Público general que sea económicamente activo en dependencia o genere ingresos por fuente propia. Familias, estudiantes, trabajadores de oficina.
Datos demográficos	Hombres y mujeres Solteros, casados, divorciados y viudos Edad: 20 a 75 años Vive en Italia Generen Ingresos mensuales superior a € 800 en adelante
Hábitos	Compra de prenda de vestir Prefiere prendas de alta costura por exclusividad. Gusta estar a la moda y cómodo.
Retos	Precio de prendas de vestir variables. Modelos con accesorios exclusivos, precios diferenciados
Intereses	Adquirir prendas de buena calidad Obtener prendas de alta costura. Vestimenta sostenible
Objetivos	Contar con variedad, versatilidad, moldeable para adaptar diseños

Elaborado por Gabriela Ramírez

4.2. Mercado de oferta (país de origen)

Los competidores a nivel de América Latina son Colombia y Panamá, que además de Ecuador son los que se dedican a la producción de Tagua, pero con niveles muy por debajo a los que produce Ecuador. Los competidores más grandes de la tagua se encuentran en India, Vietnam e Indonesia con un producto sustituto, de características y aspecto similar llamado "Betel Nut" empleado en la creación de joyería, accesorios y demás. El betel nut no tiene la misma resistencia en comparación a la tagua y en cuanto a precios es mucho más económico. (Proecuador, 2018)

China es el principal proveedor de botones de Tagua para Italia, sin embargo, a partir del 2012 como se aprecia en el siguiente gráfico, la demanda ha disminuido. Según fuente de Centro de Comercio Internacional (2016), muestras las cifras variables, con tendencia a la baja, esto se debe a diversos factores, ya que como los discos anímelas de tagua, son utilizados principalmente en la fabricación de indumentaria, estos dependen de varios factores externos tales como temporada, moda, precio, sustituto por el botón de nylon o plástico, entre otros.

Figura 4. Ventas de botones de China – presentado en toneladas
Nota. Centro de Comercio Internacional. Trademap

Los fabricantes de tagua a gran escala se encuentran en Hong Kong, empresas como Dongguan Fen Cai Button Co., Ltd., Yee Fung Hong Ltd. Importan la tagua y la transforman, como también la comercializan de forma directa hacia otros mercados como China, para su posterior transformación. El quilo de botón de tagua cuesta entre dos y siete dólares, según su tamaño y tipo.

Tabla 13

Marcas de botones de tagua de exportación

il Bottone	Fabrica botones de perla, con amplia gama de calidad, se encuentra especializado en nácar
MARIBERT buttons & accessories	Fabrica botones de resina de poliéster y de materiales naturales como el nácar, el marfil vegetal, el cuerno y el hueso

Elaborado por Gabriela Ramírez

4.3. Análisis DAFO

Mediante esta herramienta de análisis permitirá identificar los factores internos y externos que se encuentran inmersos en el estudio de comercialización entre Ecuador e Italia, con la finalidad de poder analizar los resultados y redactar las estrategias a seguir.

Tabla 14

Análisis DAFO

DEBILIDAD	• Baja presencia en exportación de botones de tagua • No cuentan con un soporte externo especializado • Escasa participación en ferias de comercio exterior • Falta de financiamiento para producir en gran escala
AMENAZA	• Países industrializados con mayor posición y relación directa • Costos logísticos elevados • Desastres naturales en las zonas de producción • Bajo poder de negociación directa con industria de alta costura
FORTALEZA	• La materia prima (tagua) es de bajo presupuesto • Bajo costo de producción • Habilidad de mano de obra experimentada • Diseños son elaborados bajo pedidos y moldes específicos • Cuentan con requisitos fitosanitarios para el ingreso. • Botones de tagua son más resistentes que los de plástico
OPORTUNIDAD	• Arancel 0% para el ingreso a Italia • Único país de américa que exporta a Italia botones de tagua • Perspectivas positivas en la demanda del producto con Italia • Cuidado ambiental en la reducción de productos de plásticos

Elaborado por Gabriela Ramírez

Al término de establecer los factores que se encuentran inmersos en el estudio, se definen las siguientes estrategias combinadas:

- DA = Debilidad y Amenaza
- FA = Fortaleza y Amenaza

- DO = Debilidad y Oportunidad
- FO = Fortaleza y Oportunidad

Tabla 15

Estrategias DAFO

	FORTALEZA	DEBILIDAD
	ESTRATEGIA OFENSIVA	**ESTRATEGIA DEFENSIVA**
OPORTUNIDAD	1. Presentar los botones de tagua con diseños y calidad novedosos. 2. Ingresar al mercado italiano con precios competitivos relacionado con modelos y calidad. 3. Hacer énfasis sobre la procedencia de Ecuador para sobresalir con relación a la competencia. 4. Ingreso preferencial al mercado italiano del producto ecuatoriano.	1. Los botones no son perecibles, por lo que se garantiza durabilidad y disponibilidad durante el año. 2. Proponer diseños diferentes que vayan acorde al mercado de alta costura. 3. Botones de tagua van acorde a la nueva tendencia de vestimenta sostenible.
AMENAZA	**ESTRATEGIAS DEFENSIVAS**	**ESTRATEGIAS DE SUPERVIVENCIA**
	1. Mostrar los componentes y beneficios del producto 2. Cumplir con los requisitos que se deben cumplir para ingresar al mercado italiano.	1. Precios diferenciados de la competencia. 2. Promover campaña de introducción durante los primeros meses.

Elaborado por Gabriela Ramírez

5 Propuesta de internacionalización

La propuesta radica en lograr la exportación y comercialización de botones de tagua hacia Italia, la producción se da en Rocafuerte en Manabí, por medio de un contacto externo que sirva de soporte comercial para abarcar el mercado específico de industrias de alta costura que necesitan botones de tagua llanos clásicos, estándares o exclusivos bajo diseños específicos.

Hay que tener en consideración que en la realización del plan de internacionalización se declaró la pandemia de Coronavirus a nivel mundial por medio de la Organización Mundial de salud. “La pandemia de la COVID-19 es una emergencia sanitaria y social mundial que requiere una acción efectiva e inmediata de los gobiernos, las personas y las empresas. Todas las empresas tienen un papel esencial que desempeñar minimizando la probabilidad de transmisión y el impacto en la sociedad.” (OMS, 2020)

La pandemia de coronavirus (COVID-19) es la crisis mundial más grave desde la Segunda Guerra Mundial. Las restricciones de COVID-19 han detenido efectivamente las economías de todo el mundo, y se espera que la economía mundial entre en recesión en 2020. Sin embargo, la magnitud de la recesión dependerá de la duración de las restricciones. Es probable que la gravedad de la crisis deje un impacto a largo plazo en el funcionamiento de las economías, las cadenas de suministro y las relaciones comerciales. (Euromonitor Internacional, 2020)

Por lo anterior, al tratarse de botones de tagua como un accesorio de prenda de vestir no es considerado como un producto primario de consumo humano, por lo cual las estrategias de implementación y comercialización cambiaron, adaptando el proyecto de frente a la realidad social a nivel mundial y en especial a Italia que es uno de los países más golpeados en Europa y en el mundo.

Para llevar a cabo el plan de internacionalización se hizo una breve descripción en apartados anteriores sobre su realidad económica hasta el año 2019, los primeros meses han sido de cuarentena para todo el público y la industria, sin embargo a partir de abril 27 las industrias empezaron activarse con medidas de seguridad.

La industria estratégica de Italia, tercera economía de Europa, empezó lentamente a reactivarse este lunes 27 de abril de 2020, aunque afectada por las medidas drásticas de seguridad para evitar un repunte de la epidemia de coronavirus. Entre ellas figuran las industrias del automóvil y de la moda, penalizadas frente a sus rivales extranjeros. En la planta de Mirafiori, en los suburbios de Turín, al norte, cien empleados ingresaron el lunes 27 de abril de 2020, a los que se unirán unos 150 más en los próximos días 29 y 30 de abril. (Portafolio, 2020)

Es por ello que se replantearon las estrategias para la internacionalización de botones de tagua, facilitado el comercio externo por medio de plataformas tecnológicas, brindar información por medios de estos canales lo cual se ahorra recursos.

5.1. Descripción del producto/servicio/negocio

El producto que hace referencia este proyecto son los botones de tagua cuya característica es la resistencia y la versatilidad de combinar entre prendas de vestir para hombres, mujeres, con especial atención en los discos de tagua para trajes formales y de alta costura. Un detalle especial de los botones de tagua, es la contribución para el cuidado del medio ambiente, puesto que disminuye el consumo de los botones de plásticos, por lo que se prevé que los botones de tagua tengan mayor aceptación por la tendencia de la moda ecológica a nivel mundial.

Siguiendo la línea del párrafo anterior, la tendencia de consumo de los botones de tagua obedece a que es un producto 100% artesanal y ecológico, que se someten a

transformación de modelos estándar o bajo pedido de clientes en tallas y bordes especiales, se acota además que son de fácil transformación, manipulación y de combinación de colores, puesto que las anímelas son blancas y realizar la combinación y mezcla de colores es fácil por la absorción de tintes.

Características:

- Resistencia e irrompibles
- Fácil absorción de tinte para añadir uno o varios colores.
- Biodegradable
- Mantiene el brillo natural.
- Durabilidad en el tiempo sin que se altere su diseño original

Los botones de tagua provienen de la tagua es una palma mediana aproximadamente de 2 metros de alto, crece en climas húmedos tropicales, asentados especialmente en países como Ecuador, Colombia y Panamá, como se lo explicará a continuación su principal uso es para la elaboración de figuras decorativas, así como de bisutería como aretes, juguetes, pulseras o collares, y también en la elaboración de botones.

El fruto que proviene de la tagua es de similitud a una almendra de color blanco, lisa, dura que facilita para pulirla y alcanzar el brillo que se desea para manipular los productos que se desean confeccionar.

Figura 5. Fruto proveniente de la palma de Tagua

Tabla 16

Descripción del producto

	Descripción del producto
Producto	Botones
Materia Prima	Tagua
Nombre comercial	Botones de Tagua
Código arancelario	9606,29,10,00
	Propiedades Generales
Detalle	La tagua es un producto vegetal que se cosecha en gran cantidad en Manabí El periodo de tiempo desde el cultivo hasta su primera cosecha es de 15 años, a partir de esta primera vez cada año brinda cuatro cosechas, lo cual provee de materia prima para los productores de artículos de bisutería, adornos, botones, entre otros productos, Se lo conoce como Marfil debido a la similitud con los colmillos de elefantes, en su textura, color y dureza
Usos	Se lo utiliza para la producción manual de adornos, bisuterías, botones, entre otros,
Unidad de medida	Kilogramos
	Propiedades específicas
Nombre científico	Phytelephas
Clima	De preferencia se desarrolla en climas tropicales con temperaturas entre 28 y 30 C
Cultivo	Semilla

Nota. Tomado de Curiosidades Científicas, La Tagua de la gloria al olvido, 2018
Elaborado por Gabriela Ramírez

Otro dato importante a conocer es la etimología de Phytelephas proviene del griego phyton que significa planta y elephas que es elefante, por lo cual, se la conoce como fruto grande evocando al elefante por lo que se la denomina el marfil vegetal. Posterior a su primera cosecha, tiene un tipo de vida hasta de 40 años. De la Palmera de Tagua pueden brotar hasta 15 cogollos que dan hasta 20 pepas.

Tabla 17

Procedencia de la Tagua

Palmera de Tagua	
Cogollo	
Pepas	
Animaleas	

Elaborado por Gabriela Ramírez

La industria botonera de tagua, no es nueva ha tenido su historia en la que muestran épocas de gran abundancia y curiosidad de mercados externos para adquirir la tagua en diferentes fases, llegando así que se convirtió en el segundo producto de mayor exportación en las primeras décadas del siglo XX (Montufar, 2018). La historia comienza desde la exportación de la tagua pelada hacia Alemania

> Una vez en territorio europeo, la tagua como textura y forma llamo la atención, que al manipularla encontraron un uso comercial: que posteriormente fue la elaboración de botones, Posterior a 1865, la exportadora alemana Casa Tagua Handelsgesellschaft se asentó en la costa ecuatoriana (Manta, Bahía de Caráquez, Manglaralto, Pto, Cayo, Machalilla, Muisne, Borbón) y se constituyó en la proveedora exclusiva de tagua para Europa y el mundo por más de 50 años, XX. (Montufar, 2018)

Durante estos años tuvo notable presencia en las exportaciones desde Ecuador hacia Europa, sin embargo en el periodo de 1939 a 1945 en la segunda guerra mundial, comenzó la disminución de la demanda del producto, la misma que se comenzó a sustituir con otros materiales.

Cabe recalcar que para el 1969, la demanda se elevó al tratar con grandes casas de moda europea como Versace, Yves Saint Laurent, Valentino, Dior, entre otros; quienes impulsaron el uso de botones de tagua en la alta costura, tendencia que perdura hasta hoy día, con exclusividad pero con poca presencia de la que realmente se podría conseguir si efectivamente se ejecutara un plan comercial que fortaleza el producto y su presencia en el mercado Europeo.

Para realizar los botones que se desean exportar, se utiliza las pepas pulidas denominadas Animaleas, hasta formar discos que se les da la forma, textura, grosor deseado, conforme sea el mercado o cliente a quien se va a entregar.

Tabla 18

Producto final de exportación

Elaborado por Gabriela Ramírez

La identificación del código arancelario para la exportación se encuentra bajo la aprobación ley 29666, no registran gravamen y 0% de impuesto selectivo de consumo, Sin embargo, existen los rubros de impuesto general a las ventas que grava el 16%, y la promoción municipal con el 2%, A estos porcentajes de impuestos se suma el seguro de 2%. Alcanzando un total de 20% de impuestos que se gravan.

Tabla 19

Código arancelario que identifica a los botones de tagua

TIPO DE PRODUCTO:	LEY 29666-IGV 20,02,11
Gravámenes Vigentes	Valor
Ad / Valorem	0%
Impuesto Selectivo al Consumo	0%
Impuesto General a las Ventas	16%
Impuesto de Promoción Municipal	2%
Derecho Específicos	N,A,
Derecho Antidumping	N,A,
Seguro	2%
Sobretasa	0%
Unidad de Medida:	U 3

Nota. Tomado de Aduanet, Mercancías Y Productos Diversos, 2020

5.2. Misión, visión, objetivos estratégicos

Misión

Ser productores y comercializadores de botones de tagua ecológicos que a través de su actividad protege el medio ambiente, y a su vez garantiza a los clientes productos con estándares de calidad y durabilidad.

Visión

En cinco años ser reconocido en el mercado europeo como el exportador directo ecuatoriano de botones de tagua 100% ecológicos.

Objetivos estratégicos

Para realizar las exportaciones de botones de tagua para tiendas de alta costura de Italia", se diseñan los siguientes objetivos estratégicos:

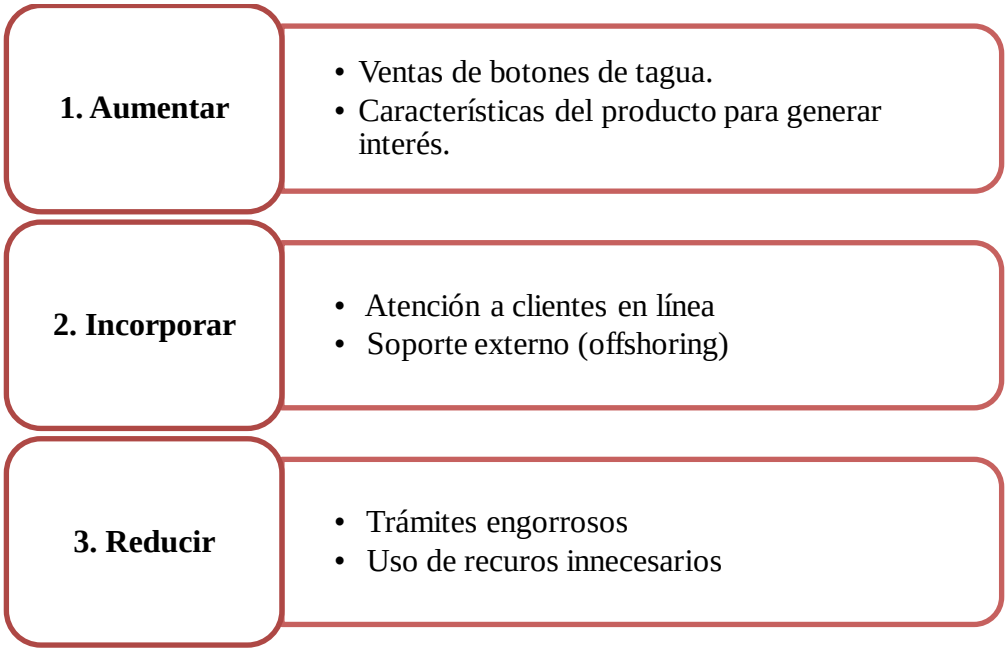


Figura 6. Detalle de objetivos
Elaborado por: Gabriela Ramírez

Para el primer objetivo de incrementar las ventas de botones, es necesario promover las características y bondades que el producto ofrece para las prendas de vestir, de tal manera que genere el interés de conocerlo y que tengan una imagen clara del producto. Operativamente se realizarán los siguientes puntos:

- Realizar una proyección de demanda basados en los clientes potenciales.
- Brindar información sobre los componentes y procedencia del producto.
- Describir las especificaciones del producto y la versatilidad que tiene el material.

Para alcanzar el segundo objetivo de incorporar una persona destinada para realizar la comercialización en línea con pedidos desde la página que también será el nexo con el Soporte externo en Italia. Operativamente se realizarán los siguientes puntos:

- Contratar a una persona con conocimiento de comercio exterior bilingüe.

- Contratar el soporte externo que será el nexo entre los clientes potenciales y los productores.
- Proponer una campaña de relaciones públicas para la presentación de la calidad y precio de los botones.

En el tercer objetivo para reducir los trámites engorrosos en cuanto a papeleos de exportación y evitar utilizar métodos o recursos que ocasionan retraso para la comercialización.

- Determinar las ventajas de exoneración de aranceles para planificar la exportación.
- Concretar cómo será la logística de embarque del producto.
- Minimizar los costos en fletes, embarque y transportes.

Figura 7. Objetivos SMART

Elaborado por: Gabriela Ramírez

Tabla 20

Estrategias de buyer por persona

Información Cultural	Los botones de tagua tienen la principal característica en su resistencia parecida al marfil, es de fácil transformación para la variedad de diseños y que es ecológico porque suple al botón de plástico.
Empresa	Va dirigido a las empresas de diseño de moda de alta costura en Italia, que adquieren productos complementarios como botones que combinen con las prendas exclusivas.
Objetivos	- Buscan diseños exclusivos con material resistente - Innovación para sus prendas de vestir - Contribuye al cuidado del ecosistema reduciendo el consumo de plástico en el mundo
Retos	- Compradores potenciales por medio del contacto del Asesor Externo y casas de moda - Presencia por medio de plataformas digitales - Mercado previsto es Italia en las principales casas de moda
Red de aprendizaje	- Mejorar la productividad - Prevalecer el material de tagua - Cultura de innovación permanente
Perfil personal	- Casas de moda de alta costura - Diseños exclusivos e innovadores - Aumentar la satisfacción y expectativas con diseños y colores

5.3 Modelo de negocio y propuesta de valor

El modelo de negocio es un taller artesanal de diseño de artículos con material de tagua, para efectos de este proyecto son botones de tagua para diseños de alta costura,

hacia el ámbito internacional, para comercializar los botones de alta costura para el mercado italiano, basados en modelos estándar y de diseños exclusivos bajo petición de los clientes.

Figura 8. Distribución directa del producto
Elaborado por: Gabriela Ramírez

Los botones de tagua poseen la característica de tener un material resistente, además de ser cómodo al momento de la transformación y producción, porque permite trabajar las molduras de diseños con facilidad, así como también posee el beneficio de la adaptación de colores. Es importante mencionar, que este material contribuye al cuidado del medio ambiente, ya que en la actualidad en el mundo globalizado se trata de disminuir el consumo de plástico, el cual involucra los botones industrializados de este material, y que los botones de tagua sustituyen de forma positiva contribuyendo al cuidado del planeta y al mismo tiempo es un material resistente y versátil para diversas prendas de vestir.

De esta manera, se determina que el modelo de negocio es la comercialización de botones de tagua hacia el mercado internacional, con una propuesta de valor diferente que es el uso del material vegetal. Para lo cual, es importante definir los objetivos, políticas, estructura y presupuesto para su implementación, descrito a continuación.

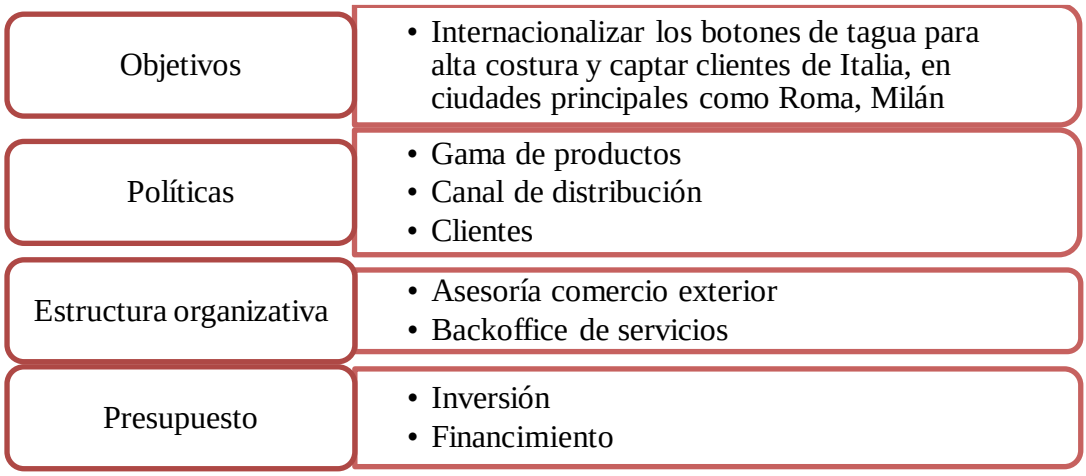


Figura 9. Plan de Negocio
Elaborado por: Gabriela Ramírez

El plan se basa en cumplir el objetivo principal que es "internacionalizar los botones de tagua para alta costura hacia Italia". Para lo cual se debe tener una lista de clientes potenciales, para presentar la gama de productos y como se realizará la entrega, partiendo desde Ecuador hacia Italia, cumpliendo con los protocolos que se existen desde el punto de salida.

Entre las políticas expuestas en el plan de internacionalización se encuentra proporcionar variedad de productos, empezando como botones clásicos, estándares y exclusivos que son trabajados bajo pedidos para prendas especiales, todos elaborados en variedad de colores y medidas, los mismos que deben estar acorde a los modelos de las prendas de vestir del mercado hacia el cual se desea captar a los clientes.

El canal de distribución es directo, sin embargo, se contará con un nexo comercial que es el soporte externo que se contratará como un aliado clave. Esta persona, será quien coordine las solicitudes de pedido y maneje la presencia de la marca desde Italia, pero las aprobaciones, contratos, convenios y entre otros aspectos relevantes serán tratados directamente desde las oficinas de Ecuador.

Acerca de las políticas aplicadas para los clientes, serán definidas en las formas de pago, a crédito, pero con abono inicial del 50% previo al embarque y la diferencia cuando

llegue a puerto de desembarque. Sera coordinado el despacho y la recepción de los valores para que se entregue la mercadería.

Se debe contar con una estructura de recursos con funciones específicas para garantizar la eficiencia del servicio en conjunto con la calidad del producto exportado. En este sentido es vital para el negocio y época de pandemia mantener una estructura de trabajo flexible que permita realizar la labor de comercialización por teletrabajo y vía remota, con esta estructura se podrá verificar los avances de la comercialización, se requiere, además, de recurso humano en la sede Ecuador que se encargue de toda la documentación y control de pedidos, ventas y ajustes post ventas.

Al finalizar el plan se establece la inversión que es necesaria para arrancar el proyecto, así como determinar las fuentes de financiamiento y los flujos de efectivo que se lograrán para alcanzar la viabilidad del proyecto.

Una vez determinado en que consiste el plan de negocio se procede al uso de la herramienta de Canvas que permite identificar cada paso y actividad clave para llevar con éxito la internacionalización de los botones de tagua.

Figura 10. Modelo Canva

Elaborado por: Gabriela Ramírez

- Los aliados claves, serán las tiendas de alta costura específicamente ubicadas en las ciudades principales como Roma, Milán, Nápoles, Turín Palermo entre otros. En este grupo un socio clave es el Soporte Externo que será el nexo comercial entre las tiendas de alta costura y el taller en Ecuador.
- Las actividades claves, se destaca la variedad de diseños que se producen en el taller, pues se cuenta con la experiencia del personal, y otro factor es que el producto es muy parecido al marfil, lo cual le da resistencia y durabilidad, por lo tanto, la manipulación tanto en la recolección de la tagua como en el proceso de transformación requieren de personal especializado para gestionar dicha actividad.
- La propuesta de valor, que se entrega al cliente final son los diseños exclusivos, durabilidad del producto y la experiencia de los productores en cuanto a la manipulación y confección.
- La relación con clientes, está compuesta por ofertas especiales que se realizará al momento de presentar el producto puesto que se requiere de entregar muestras gratis. A pesar que la actividad comercial está a cargo del Soporte externo el cliente puede dirigirse personalmente hacia el taller en Ecuador. Otro factor importante es en trabajar bajo pedidos de diseños especiales para confección de prendas exclusivas, para lo cual se requiere un bosquejo para elaborar los diseños y se determine cuál será el botón final para la fabricación previa aprobación del cliente (tiendas de alta costura).
- Segmento de clientes, los clientes para Italia representan al cliente directo que son las tiendas de alta costura y los indirectos que es el consumidor final.
- Para la estructura de costos, se tiene estimado equipar al taller de nuevas máquinas que permita producir más piezas además de otra que de un pulido y acabado más refinado, destinado para el mercado final. Se debe considerar los gastos que se

incurren en la exportación si bien es cierto no hay arancel para el ingreso, sin embargo la logística y tramite aduaneros si deben incluir en el costo del producto.

- Los flujos de ingresos dependen de las ventas que se proyecten realizar, que de acuerdo con los objetivos estratégicos se estima tener ventas de 61,000 piezas y colocar por lo menos en 3 meses a 6 tiendas de las ciudades.

5.4. Canales de comercialización, Considere el canal e-Commerce /

Los canales de distribución que se utilizarán para este negocio serán: Venta directa y canal moderno.

- La venta directa, es la que se realizará por medio de la persona encargada de la negociación en el país de origen, quien realizará los trámites de exportación y toda la documentación para que llegue a puerto de embarque directamente. A partir de ahí, el soporte del país destino, será el encargado de recibir los productos y entregarlos al cliente final.

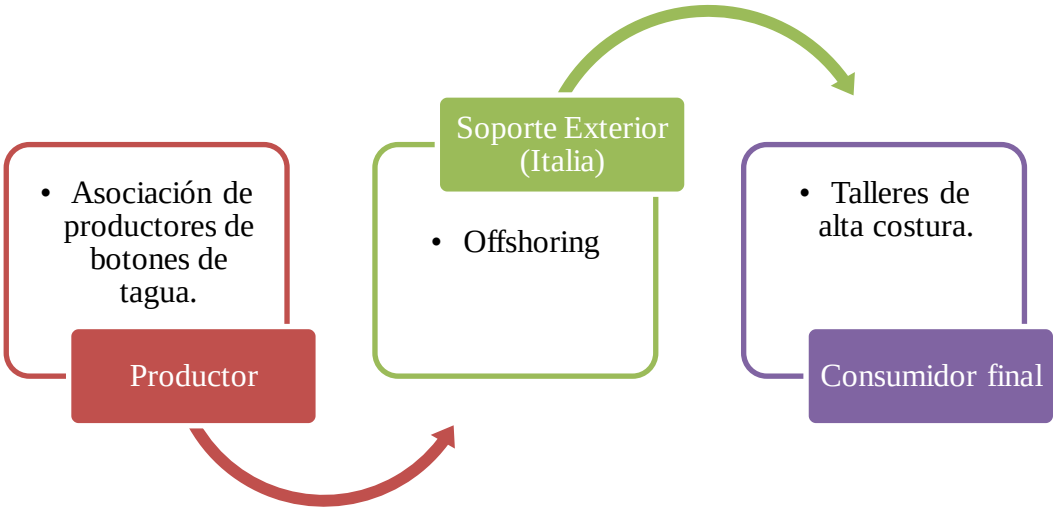


Figura 11. Canal de comercialización

Elaborado por: Gabriela Ramírez

Canal moderno, es un medio importante por medio de la página web se presentan los productos y como son elaborados para mejor apreciación de los botones. Además de contar con servicio en línea para dar soporte y brindar respuestas inmediatas a las consultas.

Figura 12. E-commerce

Diseño de la página Web:

La página web diseñada para la Asociación de productores de botones de tagua, cumple el papel de presentar a sus productos y será informativa acerca del proceso, materiales y la variedad de diseños que contempla el grupo de trabajo, así como de proporcionar los contactos.

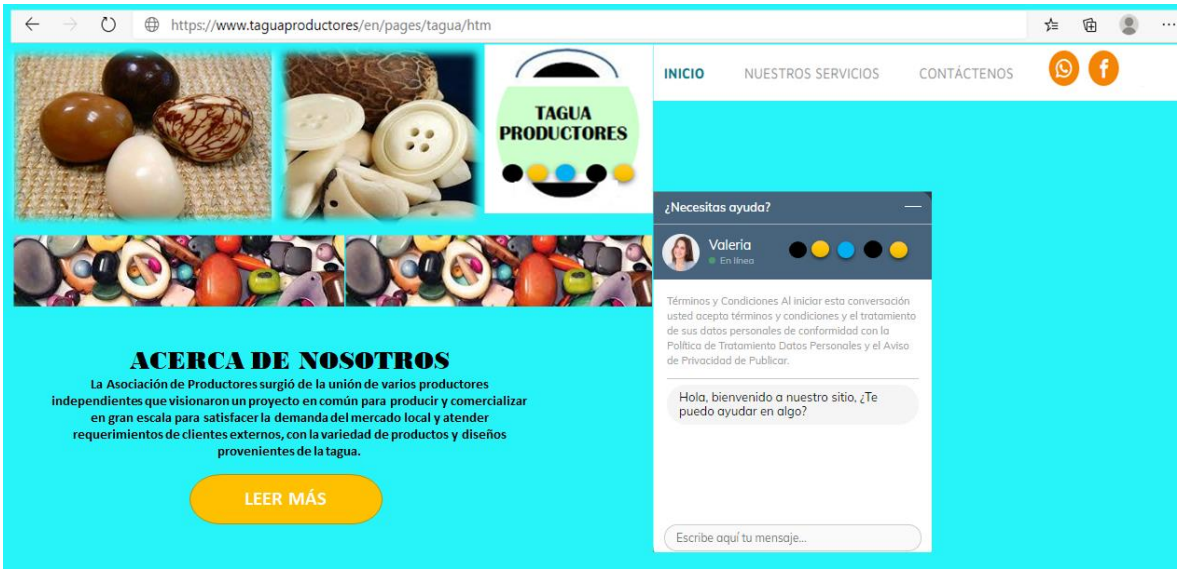


Figura 13. Diseño página web

Menú página web:

En el menú de entrada se visualizan los productos principales que elaboran en la asociación y la barra de búsqueda de información descrita a continuación:

- Inicio ➔ página principal que visualiza el cliente al buscar tagua o sus relacionados.
- Nuestros servicios ➔ se despliegan imágenes de los productos de: botones, artesanías, bisuterías a base de tagua.
- Contactos ➔ se encuentra el mapa de localización y un formato para que el potencial cliente ingrese los datos y mensaje de requerimiento para ser contactado.
- En la parte inferior se despliega el servicio al cliente automático que es una asiste virtual que contesta en base a un cuestionario predefinido, caso contrario lo remite al mail de servicio al cliente o teléfonos de asistencia personal.

Feedback:

El diseño de la página cuenta con un repositorio en donde el visitante puede apreciar los diferentes productos que se comercializan además de los botones, son bisuterías, adornos y demás artículos que provienen de la transformación de la tagua. Este segmento es actualizado cada tres meses para mostrar diseños y tendencias que se acogen con las necesidades de los posibles clientes.

Clientes potenciales:

En este punto se detallan los clientes a quien se hará llegar un mail y comunicación escrita, los mismos que al interior cuenta el link que relaciona con la página. Así

mismo, se los considerará como punto de partida para comenzar con la comercialización.

Tabla 21

Clientes potenciales

Taller alta Costura	Ciudad
Volcar	Brendola
La Bottega Di Brunella	Positano
Modamica Srl	Palosco
Baldelli Carlo E Maurizio S.R.L.	Palosco
Tommy & Aly Style S.R.L.	Minervino Murge
Torregrossa Srl	Palermo
Melabostore	Milano
Trussardi S.P.A.	Milano
Sharemore Srl	Roma
Matucci S.R.L.	Milano
Casaro Accessori	Napoli
Parocas Dressing Srl	Padova
Tiziana Fausti	Bergamo
Studio Stilistico La Ninfa	Torino
Marsil Alta Moda Sposa	Roma
Argenio Napoli	Napoli
La Bottega Di Grazia	Verona
Fefe Pochette Glamour	Napoli
Altalana	Milano
Altalana	Napoli
Zhang Group Srl	Padova
My Day S.R.L.	Bologna
B-Idol	Milano
Abiti Sposa Milano	Milano
Luigi Bruno	Milano
Emporium Italian Outlet	Genova
Luxury Stock	Bergamo

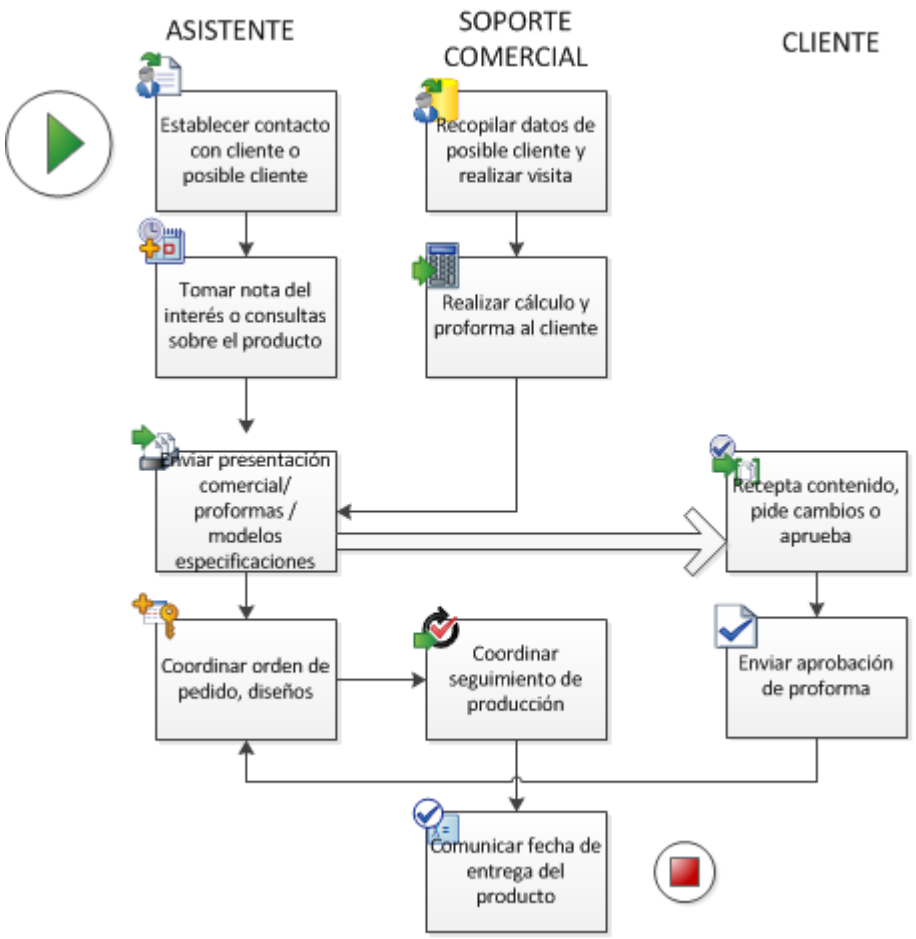


Figura 14. Interacción de la página web con el cliente

5.5. Estrategia de promoción global

En las estrategias de promoción global, servirán para internacionalizar los botones de tagua a nivel mundial, sin embargo, en el desarrollo de esta investigación el destino es en Europa en Italia específicamente, escogido por las siguientes razones:

- Se concentran las casas de alta costura de marcas como Giorgio Armani, Versace, Prada, Valentino, Fendi, entre otros.
- Tendencia de eco diseños y desfiles ecológicos.

Es importante reconocer que es un mercado bastante exigente, porque se encuentran las mayores fábricas de prendas de vestir, cuya exclusividad radica en los materiales que se utilizan para un público demandante de nuevas tendencias. Por lo cual, el proyecto debe

ir enmarcado en internacionalizar los botones de tagua, generar fidelidad y promover que son 100% ecológicos.

Acciones a seguir:

- Muestras para conocer los botones de tagua y el material original.
- Demostraciones, aplicadas sobre la versatilidad y diseños.

Las acciones propuestas se enfocan en exponer las características principales del producto que es la resistencia, facilidad de manipulación, fácil absorción para la combinación de colores y sobre todo que contribuyen para el cuidado del medio ambiente. En los eventos o ferias programadas se entregará demostraciones de la tagua original, fomentando la inspiración de conocer un producto diferente con larga durabilidad. Con cuidado ambiental y la elaboración con manos de artesanos calificados.

Eventos estratégicos:

Milano Moda Uomo Milán ➔ es organizado por la Cámara Nazionale della Moda Italiana goza de reputación internacional porque los fabricantes y productores tienen la oportunidad de mostrar las tendencias y productos que se ofrecen.

Fecha:

22.09.2020 - 28.09.2020*

Martes - lunes, 7 días

Munich Fabric Start ➔ es una feria internacional que presenta ropa de hombre, mujer, niños y da la apertura para que proveedores participen esta feria es el encuentro en el cual muestran los expositores de gran renombre provenientes de todo el mundo, por lo que resulta una oportunidad de demostración de los productos de la Asociación de Productores de Tagua.

Fecha de evento:

26.01.2021 - 28.01.2021*

Martes - jueves, 3 días

Por medio del contacto que se genere con los potenciales clientes, será en primera línea con la página web para que visiten la página e inspirar por medio de los diseños y modelos que se encuentran en la galería de imágenes. Para el interés de compra se encuentra un asistente automático en la página que se transmite hacia el asistente de la asociación quien responderá inquietudes y enviará información con el contenido deseado. En esta misma página existe otro nexo de contacto como el link de whatsup y casilleros para escribir nombre y mail de contacto para comunicarse posteriormente y enviar información de los botones de tagua.

El nexo comercial será por medio del soporte externo desde Italia que será el encargado de realizar llamadas, participar en ferias y establecer el vínculo de acercamiento entre la asociación y las tiendas de alta costura.

Al llegar a la acción de compra, comienza el seguimiento de post venta para atender llamadas, inquietudes, devolución, información, y demás peticiones que nacen de los clientes, y sobre los cuales se trabajará para mantener su fidelidad e incrementar la participación.

En el siguiente gráfico se esquematiza el embudo de conversión desde que se logra el contacto por medio de la página hasta llegar a fidelizar al potencial cliente, por diversos medios y acciones.

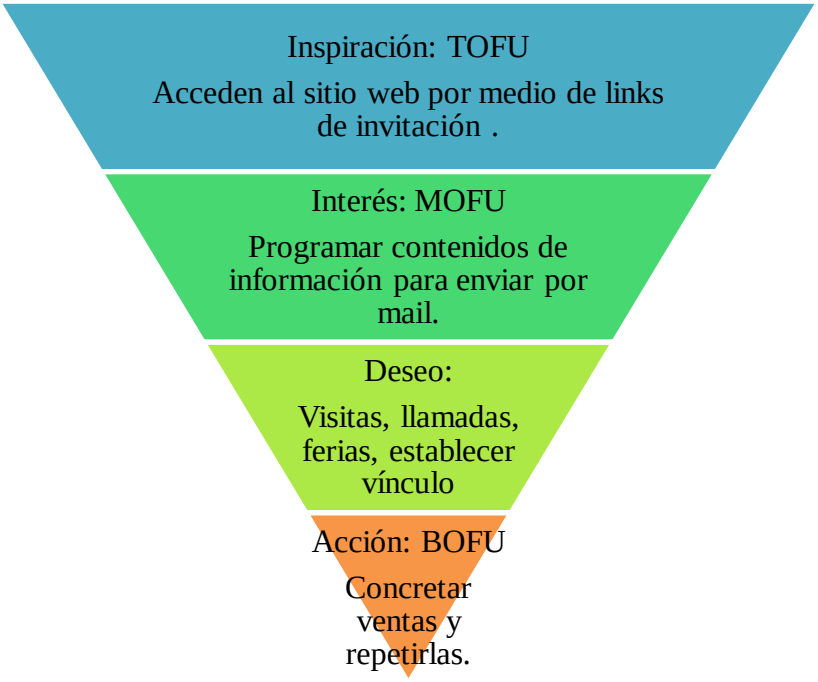


Figura 15. Embudo de servicio

5.6. Procesos del producto/servicio y determinación de la capacidad de

Producción

El proceso empieza desde la recolección del fruto de la palma de tagua, para luego proceder a la limpieza y ponerla a secar debido a que cuenta alrededor del 7% de humedad, y de esta manera no se puede trabajar, por lo que necesita obligatoriamente pasar por secado, ya sea por las máquinas o expuestas al exterior de la Asociación para que sean sometidas bajo el sol, para el secado de forma natural que dura alrededor de 40 días, que consiste en colocar las pepas en una superficie llana para que el sol y el viento realicen el proceso. Deben ser movidos constantemente para que el material rinda para posterior almacenamiento en quintales. El secado de forma automática, consiste en colocar la pepa en máquinas industriales para que se proceda con el secado el mismo que consiste en 15 minutos.

Figura 16. Secado de Tagua

Una vez secado el fruto se procede a descascarar la corteza con que se encuentra cubierto por medio de la máquina peladora, la misma que ablanda y luego se desprende. Cuando termina el proceso se separa la corteza de la pepa. La corteza es utilizada como abono y la pepa es la que se transforma en productos de tagua.

Figura 17. Retiro de corteza

Posteriormente pasa al área de cortado o sierra, en donde se procede con las divisiones en tajadas alcanzando varios discos con cortados perfectos sin ranuras. De este cortado, se obtienen varios tamaños, es por ello que se procede a separar y clasificar por dimensión y calidad para guardar en diferentes bolsos grandes las medidas que se recogen.

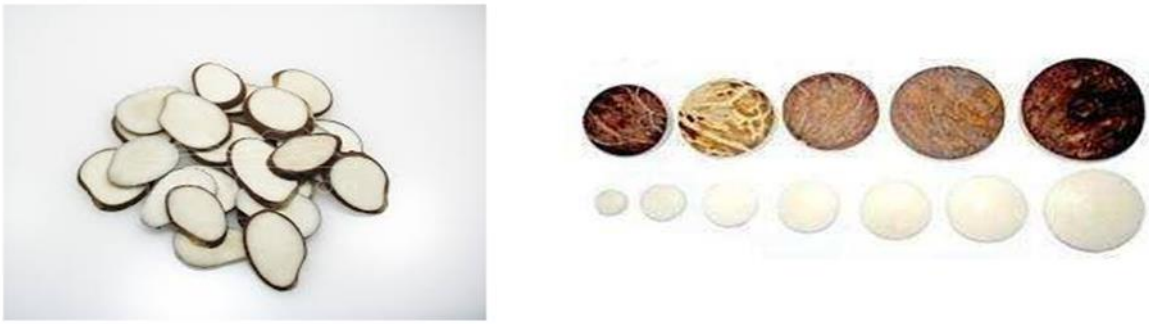


Figura 18. Cortado de pepa

Los pequeños discos cortados pasan al área de torneado en donde se realizan la curvatura, color y acabado, de acuerdo con los diseños establecidos, pasan por el proceso en serie, porque es el mismo diseño. Sin embargo, cuando se trata de modelos especiales, su moldeado y acabado se realiza de forma particular.

Figura 19. Torneado de Tagua

Una vez terminado este proceso comienza el conteo, embalaje y llenado. Aquellos botones que son trabajados en serie, se los empaca en sacos plásticos con etiquetado particular. Y los de confección especial se los empaca en sacos más pequeños o cajas, así mismo con su etiqueta independiente. En ambos casos, tienen que ser almacenados o transportados en lugares frescos para evitar las polillas y humedad que afecte el producto.

Figura 20. Empaque

Diagrama del proceso

Se esquematiza por medio del diagrama de procesos, los pasos a seguir de todo el proceso productivo desde el secado hasta que llega a culminar en el almacenaje, despacho en entrega. En lo que respecta al inicio del diagrama se encuentra el secado y pelado, que es trabajado de forma manual por personal temporal, el tiempo que dura alrededor de 45 días. En el proceso de cortado, torneado y terminado, depende de la elaboración de los diseños, hay que mencionar que si son los botones clásicos ya existe un proceso con modelo y color, si embargo, para trabajos especiales con diseños exclusivos se debe determinar el tiempo que va a durar la transformación para poder comunicar al cliente el tiempo aproximado de entrega.

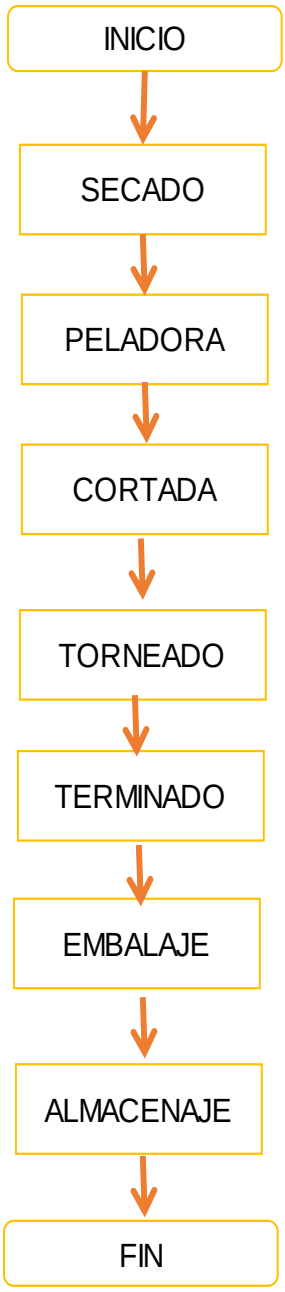


Figura 21. Diagrama de proceso de producción

Elaborado por: Gabriela Ramírez

Maquinaria

Entre las maquinarias principales para la producción se describen las siguientes con la capacidad que actualmente trabajan.

Tabla 22

Maquinaria necesaria para confección de botones

Maquinas	Actividad	Capacidad
Secadora	Hornos para secar la tagua	50 libras cada horno poro 15 minutos
Peladora	Retira las cascaras de la tagua	70 kg
Cortadora	Sierra circular para cortado	15 a 20 Animaleas por minuto
Torno	Se da forma al disco	20 Animaleas por minuto

Elaborado por Gabriela Ramírez

Capacidad de producción

La producción calculada en la tabla siguiente obedece a los días ordinarios de producción, existen épocas altas y bajas, debido a los cambios de moda, cambio de climas en la que el trabajo modifica su funcionalidad ordinaria para realizar trabajos de jornadas especiales.

Tabla 23

Capacidad de producción

		Exigencia para Operarios		
Maquinaria	**Potencia KG**	**Proceso 1**	**Proceso 2**	**Proceso 3**
Secadora	50	2.50		
Peladora	70	1.00		
Cortadora	20	1.00		
Mezcladora	50	2.50		
Tornadera	50		3.00	
Pulidora			2.50	
Almacenamiento / Presentación / (cajas, saquillos)	50			5.00
		7horas	**5h30 horas**	**5 horas**

Capacidad maquinaria	240 kg
Producción real	202 kg
Cantidad de productos diarios	promedio de 180 botones diarios

Secadora

Figura 22. Horno secador

Actualmente la asociación dispone de dos máquinas de hornos que son utilizados en su capacidad máxima, en especial en las fechas de cosecha de la tagua para retirar la humedad y pasar a la siguiente máquina. Hay ocasiones en que la tagua será secada por el método tradicional de exponerlo por fuera que es mucho mejor, sin embargo, para efectos de atención al público y despacho a los clientes en tiempo determinados, es preciso utilizar las máquinas de secado.

Peladora

Figura 23. Peladora

Se dispone de dos máquinas peladoras que son utilizadas cuando existe producción, caso contrario después de pelar se almacenan en un lugar fresco y seco hasta que se envíen ordenes de trabajo.

Cortadora

Figura 24. Cortadora

Las máquinas cortadoras son manipuladas por los operarios existen cinco distribuidas en el espacio del taller. Para lo cual es necesario que utilicen un equipo adicional para cuidar sus dedos como guantes y dedales.

Torno

Figura 25. Torno

Ayuda a dar la forma a los discos y las formas de acuerdo al botón que se desea confeccionar. La asociación dispone de 7 máquinas de torno las mismas que para un botón básico el uso es rápido por eso alcanzan entre 20 botones mínimo por minuto. Aquellas confecciones especiales necesita más tiempo en el detalle.

Terminado

El terminado del producto comprende el lijado, abrillantado y demás detalles que se componen antes de empaquetarlas, ya sea para mercado local o internacional.

Mantenimiento de máquinas

Durante el año se ejecuta dos mantenimientos preventivos sobre cada máquina, en especial las de cortado por las sierras para que se mantengan afiladas y evitar malos cortes que afecte el material y termine como desperdicio. La de pulido también se da especial importancia para que tengan un acabado especial y resistencia.

Por medio del mantenimiento preventivo, se puede detectar a tiempo si las máquinas requieren cambios importantes o por si alguna requiere una restauración o cambio de pieza para gestionarlo de forma oportuna con los proveedores. Los beneficios de realizar el mantenimiento son:

- Equipos en buen estado
- Realizar previsiones de gastos por reparación.
- Evaluar con anticipación para evitar paralizar los equipos por no estar operativos.

5.7 Estructura de costos

Materia Prima

Se adquiere del producto principal que es la Tagua que se la consigue de la palma de Tagua. En el sector de Rocafuerte donde se enfoca la investigación existen alrededor de 25.000 hectáreas de terreno con Tagua con densidad de 210 palmas por hectáreas, lo cual representa como 15.750 kilogramos.

Tabla 24

Materia prima

Hectáreas	25,000
Palmeras	210
Cogollos	15
Pepas	20
Peso de pepas en gramos	100
Total palmeras	5,250,000
Total pepas	300
Total pepas en todas las palmeras	1,575,000,000
Peso en gramos	15,750,000
Peso en Kilogramos	15,750
Cuatro cosechas por año	63,000
Costo de Tagua por Kilogramo	$ 1.28

Elaborado por Gabriela Ramírez

Adicional a la tagua también se consideran otros productos como parte de la materia prima para producir los botones, con lo cual se define cual sería el costo proyectado por cada estilo de botón: cásico, exclusivo y estándar.

Tabla 25

Proyección de materiales para la producción

Materiales	Unidad de compra	Unidad de medida	Merma	Cantidad anual	Botón clásico	Botón exclusivo	Botón estándar
Semilla tagua	Kg	Grande	3%	15,750	0.16	0.14	0.10
Lijas	Unidad	Grande	1%	45	0.10	0.09	0.06
Líquido abrillantador	Galón	Grande	2%	60	0.12	0.11	0.07
Líquido para pulir	Galón	Grande	2%	39	0.07	0.06	0.04
			Suman	15,894	0.45	0.39	0.28

Elaborado por Gabriela Ramírez

La cantidad de materiales va en concordancia con la cantidad de producción, van a existir meses en que no sea necesario la compra de materiales extras para la producción, sin embargo, es importante mantener en stock en especial para la confección de botones especiales bajo pedidos.

Tabla 26

Proyección de cantidad de materiales requeridos

Cantidades	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic
Semilla tagua	926	389	678	1,620	1,017	2,554	1,290	686	1,670	1,414	843	2,662
Lijas	3	1	2	5	3	7	4	2	5	4	2	8
Líquido abrillantador	4	1	3	6	4	10	5	3	6	5	3	10
Líquido para pulir	2	1	2	4	3	6	3	2	4	4	2	7
Total	**934**	**392**	**684**	**1,635**	**1,026**	**2,578**	**1,301**	**693**	**1,685**	**1,427**	**851**	**2,687**

Elaborado por Gabriela Ramírez

Para realizar la proyección anual de lo que se va a utilizar por materia prima, se está considerando las mismas cantidades por el costo requerido en la producción, con lo cual se obtiene para el primer año $82,314.

Tabla 27

Total de costo por año

Productos	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Botón Clásico	$ 40,300	$ 42,603	$ 45,028	$ 47,599	$ 50,319
Botón Exclusivo	$ 24,276	$ 25,652	$ 27,104	$ 28,639	$ 30,264
Botón Estándar	$ 17,738	$ 18,720	$ 19,751	$ 20,842	$ 21,995
Total Costos MD	$ 82,314	$ 86,974	$ 91,883	$ 97,080	$ 102,578

Elaborado por Gabriela Ramírez

Para la proyección de la demanda se tomó en consideración la estacionalidad de requerimiento de los potenciales clientes, sin embargo, es un dato que debe ir evaluándose periódicamente, conforme avance el plan de internacionalización y como sea el comportamiento de compra del mercado destino.

Tabla 28

Proyección de la demanda estimada – cantidad de productos

Estacionalidad	Meses	BOTÓN CLÁSICO	BOTÓN EXCLUSIVO	BOTÓN ESTÁNDAR
6%	Ene	1,693	1,058	847
3%	Feb	711	444	355
4%	Mar	1,240	775	620
10%	Abr	2,963	1,852	1,482
6%	May	1,860	1,162	930
16%	Jun	4,671	2,920	2,336
8%	Jul	2,358	1,474	1,179
4%	Ago	1,255	784	627
11%	Sep	3,054	1,909	1,527
9%	Oct	2,585	1,616	1,293
6%	Nov	1,542	964	771
17%	Dic	4,868	3,043	2,434
	Total	28,800	18,000	14,400

Elaborado por Gabriela Ramírez

La proyección de la demanda se la trabajó con doce potenciales talleres de alta costura de los cuales se aspira que al menos ingresen tres talleres en los primeros meses, por lo que la demanda será creciente, a medida que se vaya dando a conocer el producto y despierte el interés por los potenciales clientes.

Tabla 29

Proyección de demanda por taller

Taller alta Costura	***Ciudad***	*AÑO 1*	*AÑO 2*	*AÑO 3*	*AÑO 4*	*AÑO 5*
Luxury Stock	Bérgamo	38,717	35,965	37,964	40,080	42,315
Torregrosa Srl	Palermo	30,974	28,772	30,371	32,064	33,852
Sharemore Srl	Roma	23,230	21,579	22,778	24,048	25,389
Emporium Italian Outlet	Génova	23,230	21,579	22,778	24,048	25,389
Studio Stilistico La Ninfa	Torino	15,487	14,386	15,185	16,032	16,926
La Bottega Di Brunella	Positano	6,195	5,754	6,074	6,413	6,770
Modamica Srl	Palosco	3,097	2,877	3,037	3,206	3,385
Tommy & Aly Style S.R.L.	Minervino Murge	3,097	2,877	3,037	3,206	3,385
Melabostore	Milano	3,097	2,877	3,037	3,206	3,385
La Bottega Di Grazia	Verona	3,097	2,877	3,037	3,206	3,385
Fefe Pochette Glamour	Napoli	3,097	2,877	3,037	3,206	3,385
Volcar	Brendola	1,549	1,439	1,519	1,603	1,693
	Total	154,870	143,858	151,855	160,319	169,258

Elaborado por Gabriela Ramírez

Mano de Obra

Personal obrero alrededor de 9 personas

Personal administrativo 2 personas

Personal comercial 2 personas

Para el personal operativo los contratos son por hora de trabajo porque son seleccionados al momento de recolectar o proceder con la limpieza de los cogollos, excepto los que se encuentran en la fábrica por transformación, se le cancela el sueldo básico con 22 días laborales que representa $1,66 la hora hombre.

Tabla 30

Proyección de costo de mano de obra - Operativos

PERSONAL	CANTIDAD	h.h	No. Hrs.	Días	C.T.($)
Recolectores	4	$ 1.00	4	12	192
Limpiadores	2	$ 0.56	4	7	31
Transformación	3	$ 1.66	8	22	876
TOTAL					**1,100**

Elaborado por Gabriela Ramírez

Adicional al personal operativo, también se considera al personal administrativo que tiene relación con la venta de botones entre ellos consta el vendedor externo que se cancelará comisión por su servicio, internamente enrolado se encuentra el Gestor de comercio exterior que se estima ocupar el 50% de su tiempo para la gestión relacionada a los contactos con Italia y toda la gestión operativa de exportación, el personal soporte con la documentación es el BackOffice con el 20% de su tiempo destinado al plan de negocio.

Tabla 31

Mano de obra Administrativo y Operativo

Meses	Vendedor comisionista	Gestor comercio exterior	BackOffice	Obreros
Ene	169.35	564	169	1,100
Feb	71.07	564	169	1,100
Mar	123.99	564	169	1,100
Abr	296.37	564	169	1,100
May	185.99	564	169	
Jun	467.24	564	169	
Jul	235.89	564	169	
Ago	125.50	564	169	1,100
Sep	305.44	564	169	1,100
Oct	258.57	564	169	1,100
Nov	154.23	564	169	1,100
Dic	486.89	564	169	
Total	2880.54	6,768	2,030	8,800

Elaborado por Gabriela Ramírez

A continuación se realiza la proyección de la distribución del costo de mano de obra para la cantidad estimada de producción.

Tabla 32

Costo de mano de obra por producto

Botón	Cantidad	Vendedor comisionista	Gestor comercio exterior	BackOffice	Obreros
Clásico	28,800	1,356	3,185	955	4,141
Exclusivo	18,000	847	1,991	597	2,588
Estándar	14,400	678	1,592	478	2,071
	61,200	2881	6,768	2,030	8,800

Elaborado por Gabriela Ramírez

Gastos Generales

Los gastos generales corresponden a los relacionados con la producción y elaboración de los botones que no participan directamente pero son necesarios para alcanzar la producción deseada.

Tabla 33

Proyección de gastos generales

Detalle	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Movilización de recolección de cosecha	720	756	794	833	875
Base celular	1,080	1,134	1,191	1,250	1,313
Internet	720	756	794	833	875
Trámites comercio exterior	26,400	27,720	29,106	30,561	32,089
Materiales varios	7,200	7,560	7,938	8,335	8,752
Muestras gratis	1,800	1,890	1,985	2,084	2,188
Total CIF	**37,920**	**39,816**	**41,807**	**43,897**	**46,092**

Elaborado por Gabriela Ramírez

Tabla 34

Resumen de costos proyectados

Productos	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Cantidades (En Unidades)					
Botón Clásico	28,800	30,247	31,764	33,360	35,033
Botón Exclusivo	18,000	18,906	19,858	20,858	21,907
Botón Estándar	14,400	15,126	15,886	16,687	17,526
Total	**61,200**	**64,279**	**67,508**	**70,905**	**74,466**
Costo Unitario					
Botón Clásico	1.40	1.41	1.42	1.43	1.44
Botón Exclusivo	1.35	1.36	1.36	1.37	1.38
Botón Estándar	1.23	1.24	1.24	1.25	1.25
Costos	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Botón Clásico	$ 40,300	$ 42,603	$ 45,028	$ 47,599	$ 50,319
Botón Exclusivo	$ 24,276	$ 25,652	$ 27,104	$ 28,639	$ 30,264
Botón Estándar	$ 17,738	$ 18,720	$ 19,751	$ 20,842	$ 21,995
Total	$ 82,314	$ 86,974	$ 91,883	$ 97,080	$ 102,578

Elaborado por Gabriela Ramírez

En lo que respecta al precio FOB representa el costo de poner el producto en el puerto, por el precio EXW el comprador asume los costos de llevarlo hacia el país destino. Precio CIF le costará a la asociación trasladar los botones hacia el puerto de Italia por último el precio DDP consiste en llevar los botones hacia la puerta del cliente.

Tabla 35

Proyección de ingresos EXW, FOB, CIF y DDP

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Precio de venta	2.04	2.05	2.06	2.08	2.09
Demanda proyectada	61,200	64,279	67,508	70,905	74,466
Ventas	154,870	143,858	151,855	160,319	169,258
Precio EXW	2.55	2.57	2.58	2.60	2.61
Precio FOB	2.04	2.05	2.06	2.08	2.09
Precio CIF	2.87	2.88	2.90	2.92	2.94
Precio DDP	3.02	3.03	3.05	3.07	3.09
Demanda proyectada					
Precio EXW	156,292	157,200	158,097	159,007	159,945
Precio FOB	124,903	125,629	126,346	127,073	127,823
Precio CIF	175,531	176,551	177,559	178,580	179,635
Precio DDP	184,711	185,731	186,739	187,760	188,815

5.8. Estructura organizacional requerida

La estructura de la Asociación de productores de botones de tagua, cuenta con una organización dividida por jerarquía y funciones establecidas. Hay que acotar que el personal operativo de mano de obra indirecta es eventual en cada cosecha. La estructura se basa en el siguiente esquema.

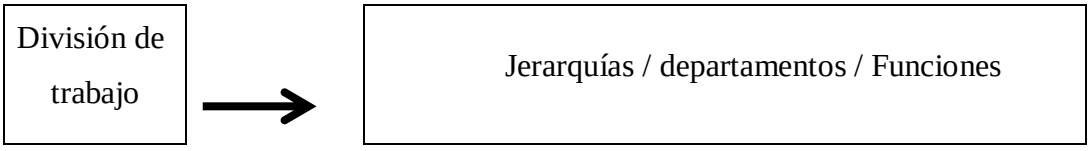


Figura 26. División del trabajo

Elaborado por Gabriela Ramírez

Tabla 36

Jerarquía función y departamentos

Jerarquías	Funciones	Departamentos
Presidente	Dirigir	Administrativo – Financiero
		Comercial, Administrativo,
Jefaturas	Supervisar - Controlar	Producción
		Gestor Comercio Exterior
Asistentes	Apoyar	BackOffice
Operativos	Elaborar	Operarios en taller

Elaborado por Gabriela Ramírez

La Asociación se encuentra dividida en tres Unidades de Negocio: Administrativa, Comercial y de Producción. El Proceso Gobernante se encuentra a cargo del Presidente de la Asociación.

- Procesos gobernantes

  Planifica y dirige las actividades a nivel macro

  Gestión administrativo financiero
- Procesos operativos

  Operarios en taller

  Comercialización
- Procesos de apoyo

  Administración de servicios generales

  Soporte contable

El organigrama de la Asociación se presenta de la siguiente manera:

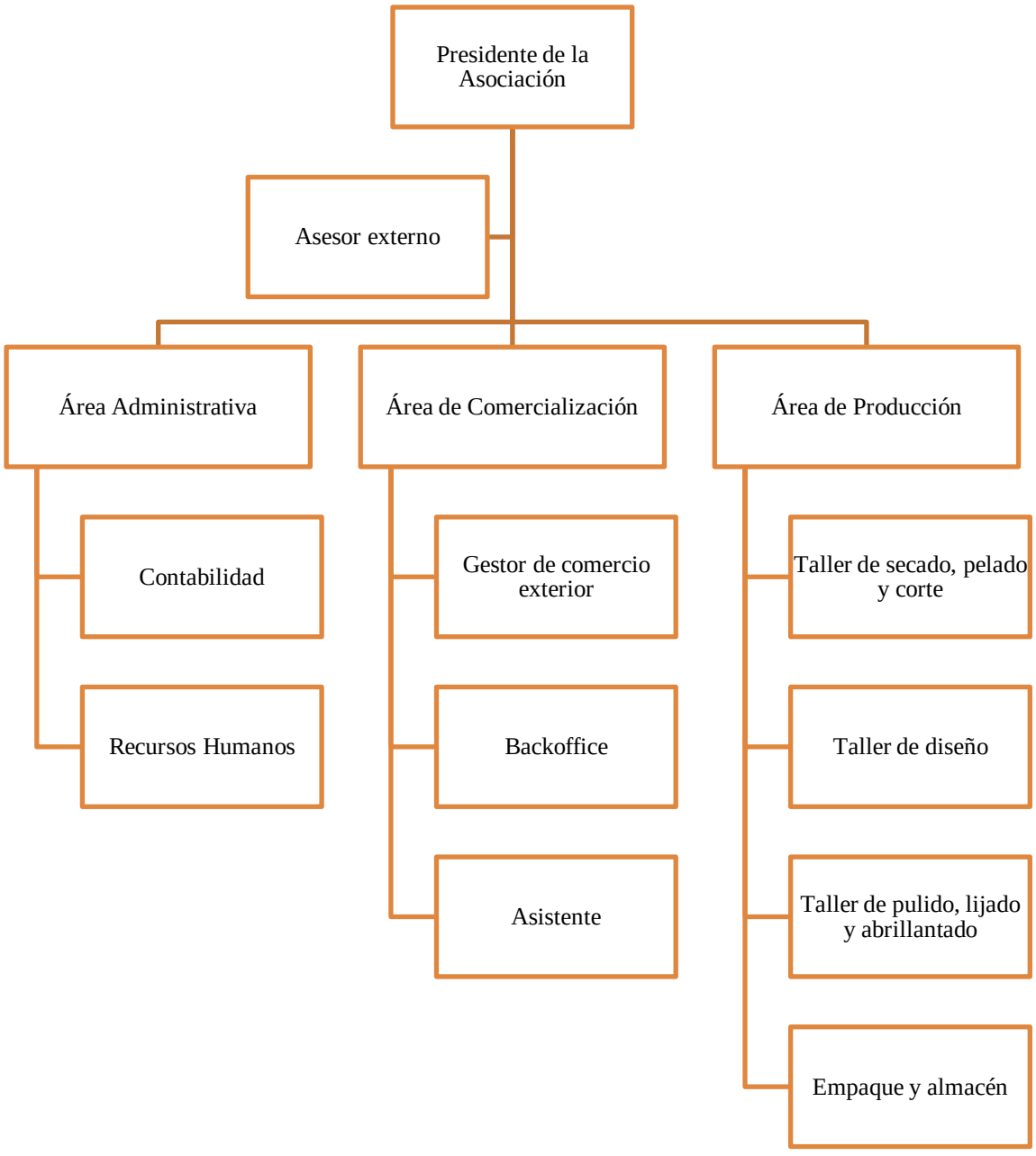


Figura 27. Organigrama de la Asociación

Elaborado por Gabriela Ramírez

La Asociación realizará dos nuevas contrataciones como parte del proyecto y para soporte de las actividades que se realizan, que estaban sobrecargadas en el Jefe del área

comercial y del asistente. Para la puesta en marcha se delegará al Gestor de comercio exterior, para que se encargue exclusivamente de las actividades comerciales internacionales. El BackOffice es quien realizará el soporte para el Gestor de comercio exterior con relación a la documentación y ventas por la página en la página web.

6. Evaluación financiera del proyecto

En este capítulo se desarrolla la parte financiera del plan de internacionalización de los botones de Tagua, para lo cual se inicia presentando la inversión inicial que es necesaria para adquirir, hay que recalcar que la asociación ya cuenta con maquinaria sin embargo es necesaria adquirir una nueva para alcanzar la producción deseada.

6.1 Presupuesto

El presupuesto inicia con la inversión inicial con equipos de cómputo, para las dos personas nuevas que van a ingresar: Gestor de Comercio exterior y BackOffice, así como la adecuación necesaria para ubicar sus puestos de trabajo.

Se considera además equipos y maquinarias nuevas, para el área de oficina que será para las dos personas nuevas y también 5 máquinas para el taller de los cuales la pulidora es para dar mejor acabado para los botones exclusivos de alta costura, una máquina de torno y tanque de teñido para mejorar la capacidad de producción. Por último los dos mini taladros son para dar acabado y realce, El total de la inversión es de $17,099 que incluye capital de trabajo y varios gastos de contratación en el exterior del Soporte que será el nexo entre los productores y el mercado Italiano.

Tabla 37

Inversión Inicial

Concepto	Inicial
Equipos De Cómputo	
Laptop - 1	1,500
Computador De Escritorio -1	900
Impresora Multifunción 1	400
Total Equipos De Cómputo	**2,800**
Edificios E Instalaciones	
Adecuación De Taller	2,000
Total Edificios E Instalaciones	**2,000**
Equipos Y Maquinarias	
Estaciones De Trabajo - 2	430
Archivadores - 2	180
Teléfonos - 2	170
Maquina Pulidora - 1	1,750
Máquina De Torno Especial - 1	800
Tanques De Teñido - 1	550
Mini Taladro - 2	140
Total Equipos Y Maquinarias	**4,020**
Pre-Operacionales	
Varios Conexión Con Italia	2,300
Capital De Trabajo	5,979
Total Pre-operacionales	**8,279**
Total	**17,099**

Elaborado por Gabriela Ramírez

6.2. Proyección de ingresos y gastos

La proyección de ingresos y gastos se efectuó para cinco años, con tres clases de botones: Clásicos, exclusivos y estándar logrando 61.200 para el primer año con lo cual se alcanzaría $126,637 con un crecimiento anual del 5%.

Tabla 38

Proyección de ingresos

Productos	**AÑO 1**	**AÑO 2**	**AÑO 3**	**AÑO 4**	**AÑO 5**
Cantidades (En Unidades)					
Botón Clásico	28,800	30,247	31,764	33,360	35,033
Botón Exclusivo	18,000	18,906	19,858	20,858	21,907
Botón Estándar	14,400	15,126	15,886	16,687	17,526
Total	**61,200**	**64,279**	**67,508**	**70,905**	**74,466**
Precio Unitario (En Us$)					
Botón Clásico	$2.15	$2.17	$2.18	$2.20	$2.21
Botón Exclusivo	$2.07	$2.09	$2.10	$2.11	$2.13
Botón Estándar	$1.90	$1.90	$1.91	$1.92	$1.93
Ingresos (En Us$)	**AÑO 1**	**AÑO 2**	**AÑO 3**	**AÑO 4**	**AÑO 5**
Botón Clásico	$ 62,001	$ 65,542	$ 69,274	$ 73,229	$ 77,414
Botón Exclusivo	$ 37,348	$ 39,465	$ 41,698	$ 44,060	$ 46,561
Botón Estándar	$ 27,289	$ 28,800	$ 30,386	$ 32,065	$ 33,838
Total	$ 126,637	$ 133,807	$ 141,358	$ 149,355	$ 157,812

Elaborado por Gabriela Ramírez

En lo que respecta a los gastos adicionales involucrados en el plan se encuentran los administrativos como de servicios básicos, uniformes, mantenimientos y sueldos del

personal. Dichos valores no forman parte del costo de elaboración del producto, sin embargo, es precioso tenerlos presente como parte de los gastos que va a sumir la asociación.

Tabla 39

Gastos administrativos y de venta

Descripción	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Sueldos Administrativos	7,377	7,746	8,133	8,539	8,966
Mantenimiento limpieza oficina	600	630	662	695	729
Seguridad	5,400	5,670	5,954	6,251	6,564
Uniformes	900	945	992	1,042	1,094
Mantenimiento maquinas	2,350	2,468	2,591	2,720	2,856
Mantenimiento página web	4,200	4,410	4,631	4,862	5,105
Viáticos varios	2,400	2,520	2,646	2,778	2,917
Depreciación + Amortización	1,435	1,435	1,435	502	502
Total Gastos administrativos	**34,512**	**36,166**	**37,902**	**38,792**	**40,707**

Elaborado por Gabriela Ramírez

La depreciación de equipos forma parte de los gastos porque se debe registrar el uso de los equipos en la producción y comercialización que se adquirieron al iniciar el proyecto.

Tabla 40

Descripción de equipos

Descripción	Tasas	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Equipos de Cómputo	33%	933	933	933	-	-
Edificios e Instalaciones	5%					100

		100	100	100	100	
Equipos y maquinarias	10%	402	402	402	402	402
Total gastos depreciación		**1,435**	**1,435**	**1,435**	**502**	**502**

Al tener la proyección de ingresos y gastos se consolidan en el estado de Resultados considerando también los costos de ventas que cubren el 69% de los ingresos con lo cual se obtiene la utilidad bruta y se deducen los gastos administrativos y financieros. El promedio del margen neto es del 4% en los cinco años, generando un ROE del 23% en promedio durante este tiempo.

Tabla 41

Estado de Resultados

	AÑO 1	**AÑO 2**	**AÑO 3**	**AÑO 4**	**AÑO 5**
Ventas	126,637	133,807	141,358	149,355	157,812
Costos de Ventas	-82,314	-86,974	-91,883	-97,080	-102,578
Utilidad Bruta	44,323	46,832	49,475	52,274	55,234
Gastos Administrativos y de Ventas	-34,512	-36,166	-37,902	-38,792	-40,707
Utilidad Operativa	9,811	10,666	11,573	13,482	14,527
Ingresos por Intereses	-	-	-	-	-
(Gastos por Intereses)	-228	-83	-0	-	-
Utilidad antes de impuestos	9,583	10,583	11,573	13,482	14,527
Impuestos a la Renta (Tasa impositiva combinada)	-3,474	-3,836	-4,195	-4,887	-5,266
Utilidad Neta	6,109	6,747	7,378	8,595	9,261

Elaborado por Gabriela Ramírez

6.3. Plan de inversión y fuentes de financiamiento (establezca inversión inicial requerida y mecanismos para su financiamiento)

El financiamiento de la inversión es 80% de recursos propios y la diferencia con préstamo a una institución financiera por el lapso de dos años con una tasa del 8.50%.

Financiamiento con Recursos Propios	80%	$ 13,679.02
Financiamiento con Recursos de Terceros	20%	$ 3,419.75
	100%	

Tabla 42

Amortización de deuda

TABLA DE AMORTIZACIÓN		
CAPITAL	3,420	
Tasa Total	8.50%	
Plazo	2	Años
Amortización Capital	12	Mensual
Período de Gracia	-	Año
Número de cupones	24	Cupones
Dividendo normal	155	Mensual

Cupón	Interés	Amortización Capital	Valor del Dividendo
Año 1	228	1,638	1,865
Año 2	83	1,782	1,865

Elaborado por Gabriela Ramírez

6.4. Evaluación del proyecto

La evaluación del proyecto consiste en traer a valor presente los flujos futuros de los años proyectados, por tal razón, se parte desde el valor inicial de la inversión y luego se determina cual es el saldo de dinero en las cuentas después de cancelar todas las obligaciones y costos involucrados.

Se aplica la fórmula de valor presente a los flujos proyectadas durante los cinco años de evaluación financiera y se obtiene un VAN de $1,012 con una tasa de retorno del 8%, con lo cual se evidencia que el proyecto es viable.

Tabla 43

Evaluación de proyecto

	0	**AÑO 1**	**AÑO 2**	**AÑO 3**	**AÑO 4**	**AÑO 5**
Flujos de caja	-$21,085	-$3,519	$5,881	$8,267	$8,520	$9,154
Flujo de caja acumulado		-$24,603	-$18,723	-$10,455	-$1,935	$7,219
Valor de Salvamento						$3,510
Flujo de caja acumulado + Valor de Salvamento	-$21,085	-$24,603	-$18,723	-$10,455	-$1,935	$10,729
Tasa de Descuento	6.34%					
VAN	1,012					
TIR	8%					
Año de recuperación	2					

Elaborado por Gabriela Ramírez

Controles propuestos

En el plan se desea incorporar controles en los procesos más críticos para controlar los gastos, como son:

Materia prima: para poder determinar por peso cuanto es la tagua que se utiliza vs la utilizada en la elaboración de los botones, de esta manera se evaluará la eficiencia de la utilización de los recursos.

Utilidad por producto: al finalizar el proceso se realizan las pruebas de calidad, para poder evidenciar la utilidad del producto en un peso de 100%, para brindar un valor agregado de durabilidad al producto.

Volumen de producción: En esta fase se medirá la eficiencia en la terminación de los planes de trabajo en el tiempo estimado, de tal manera que con cortes de tiempo se calcula los productos elaborados vs el plan trazado.

Desperdicio de producción: Este control tiene relación con el primer punto porque se pesa por kg la cantidad de desperdicios con relación a la totalidad de tagua entregada, la diferencia son los botones elaborados. Este control permitirá medir si los desperdicios son constantes o cuales son las causas por la que varía.

Tabla 44

Indicadores de control

Indicador	Código	Unidad de medida	Frecuencia de control	Fórmula
Materia prima No útil	CTA = Cantidad de tagua comprada CTU = Cantidad de tagua útil para el trabajo	kg	Mensual	CTA - CTU
Utilidad por producto	UP = Utilidad de producto UT = Utilidad total	%	Mensual	UP/ UT
Volumen de producción	PE = Productos elaborados PP = Plan de producción	%	Mensual	PE / PP
Desperdicio en producción	CD = Cantidad de desperdicio por kg CME = Cantidad de material entregado	%	Mensual	CD / CME

Elaborado por Gabriela Ramírez

7. Conclusiones

Durante el desarrollo del Plan de Internacionalización de botones de tagua se presentó la urgencia sanitaria del Covid-19 a nivel mundial por lo que, el país de destino final de exportación Italia, ha sido uno de los más afectados en esta pandemia en Europa; si bien es cierto, los botones de tagua no son de consumo primario, si son requeridos para la producción de vestimentas, por tal razón, se agregó en los productos que se oferta los botones clásicos, ajustando el proyecto al 40% de nivel de venta de este producto sobre los exclusivos que son el 30% y la diferencia con botones estándar.

La propuesta consiste originalmente en llegar a talleres de alta costura con botones de tagua que son 100% ecológicos y artesanales, siendo esta su principal característica y generadora de valor que lo diferencia de los botones tradicionales; se concluye que para ser más atractivo en el mercado objetivo se contará la historia detrás de la elaboración del botón de tagua en Ecuador, dando nombre y rostro a cada botón que se va a comercializar y se destacará como al adquirir el producto se ayuda al desarrollo de las familias artesanas del pueblo de Rocafuerte en Manabí.

Como parte del plus que brinda la empresa se encuentra la exclusividad de diseños basados en solicitud de los clientes con lo cual se vende variedad, diseño, calidad y sobretodo el cuidado ambiental, cualidades que serán respaldadas por certificaciones y capacitaciones otorgadas a los artesanos que realizan el botón.

Las ciudades principales de Italia son reconocidas por tener talleres de vestimenta de alta costura, dirigido para mujeres, hombres, niños y en el último año la tendencia ha sido la moda ecológica, para tal actividad se ha provisto del diseño de la página web como medio de conexión entre la asociación y los potenciales clientes en el mercado europeo.

El sector de la confección es un mercado de alto rendimiento en Italia pues además de ser reconocido como un país con una cultura culinaria que data de cientos de años de

reconocida reputación, también es conocida por la más alta calidad de prendas que se confeccionan tanto para el mercado interno como para el mercado internacional.

Los europeos, entre ellos los italianos, son conscientes de la responsabilidad que tienen en el cuidado del medio ambiente, los botones de tagua constituyen una manera de colaborar con ese objetivo, debido al cuidado que existe de las plantaciones y la reforestación que se aplica. Al ser un producto parecido al marfil por su color y dureza, se vuelve atractivo por la diversidad de formas que se puede adoptar y la duración que tiene en el tiempo.

Una ventaja adicional que proporciona el mercado europeo es la liberalización arancelaria, lo que permite que la mayoría de productos ecuatorianos ingresen a ese mercado (entre ellos Italia) sin pagar aranceles, lo que incide en el costo final del producto lo que posibilita competir con otros proveedores como China, quien es su principal proveedor por la capacidad de producción y economías de escala, logrando abarcar porciones más amplias de mercado. Sin embargo, Ecuador es el único país latinoamericano que se mide en iguales condiciones, siendo su principal atributo la calidad indiscutible que lo hace apetecible en el mercado europeo, la desventaja es su capacidad de producción.

El medio por el cual se va a enfatizar la comercialización será digital, por lo cual, se cuenta con la ventaja de brindar los diseños en la página web y el contacto directo de los potenciales clientes por este medio, presentando la variedad de productos y un plus que hable sobre la tagua, la obtención de la misma, como se contribuye para el cuidado ambiental y el desarrollo de las familias artesanas.

En la valoración del proyecto se realizó la proyección a cinco años con una posible inversión de $17,000 en adquisición de activos fijos y capital de trabajo, financiado con recursos propios y de terceros, logrando flujos positivos que al traerlos a valor presente se obtiene un VAN de $1012 y una TIR del 8%, por lo cual se concluye que es viable la

propuesta; sin embargo, se realiza la reflexión de evaluar los precios del botón exclusivo una vez que se cuente con artesanos capacitados y certificados, para así mejorar la rentabilidad del proyecto.

Se recomienda utilizar este proyecto como base para futuras investigaciones debido a que el cultivo, cosecha y producción de botones de tagua se mantiene, sin embargo, se sugiere buscar nuevos mercados después de la pandemia y/o actualizar cifras económicas que desde el año 2020 en adelante será una nueva realidad financiera para cada país.

Bibliografía

Ester Xicota. (20 de 12 de 2018). Obtenido de https://www.esterxicota.com/10-tendencias-de-la-industria-de-la-moda-para-2019/

Agencia Europea del Medio Ambiente. (2014). *Eficiencia en el uso de recursos y residuos.* Madrid: AEMA.

Altamirano, G. (19 de 02 de 2019). *EL Telegrafo*. Obtenido de https://www.eltelegrafo.com.ec/noticias/economia/4/industria-moda-responsabilidad-social-etica

Bastos, A. (2010). *Implantación de Productos y servicios.* Madrid: Ideaspropias.

Borello, A. (2016). *El Plan de Negocios.* Madrid: Diaz de Santos SA.

Cabrerizo Dumont, M. (2013). *Plan de Negocio.* Madrid: Vertice.

CEPAL. (2007). *El perfil forestal de América Latina: contribuciones económicas, sociales y ambientales.* México: CEPAL.

Corporacion financiera internacional. (2007). *Guías sobre medio ambiente, salud y seguridad de Fábrica de cervezas.* Madrid: Grupo del banco mundial.

Cruelles, J. (2012). *Productividad e Incentivos: Cómo hacer que los tiempos de fabricación se cumplan.* Barcelona: Marcombo.

datosmacro. (s.f.). Obtenido de https://datosmacro.expansion.com/estado/indice-percepcion-corrupcion/italia

Ecuador en cifras. (2011). Obtenido de http://www.ecuadorencifras.gob.ec//documentos/web-inec/Estadisticas_Sociales/Encuesta_Estratificacion_Nivel_Socioeconomico/111220_NSE_Presentacion.pdf

El Productor. (29 de enero de 2012). *el productor*. Obtenido de http://elproductor.com/2012/01/29/ecuador-aumenta-el-uso-de-energia-solar/

Euromonitor. (2020). *Hogares - Italia.* Italia: Euromonitor Internacional.

Fernández, R. (2010). *La mejora de la productividad en la pequeña y mediana empresa.* Alicante: ECU.

FLACSO – MIPRO. (2010). Boletín Mensual de Análisis Sectorial de . *flacsoandes*, 7-29.

García Ferrer, G. (2006). *Investigación comercial.* Madrid: ESIC, segunda edición.

Giovagnoli, S. (2019). *Capacidad y equidad de Italia.* Italia: Social Watch.

Gómez, M. (2006). *Introducción a la metodología de la investigación científica.* Córdoba - Argentina: Brujas.

González, D. (2008). *Plan de Negocios Para Emprendedores al Éxito.* México : Mc Graw Hill primera edición.

Manfredi, G. (2017). Política económica y desarrollo de la economía italiana. *Economia*, 163 - 202.

Maubert, I. (2019). Oportunidades de negocio. *Entrepreneur Mexico vol.27*, 28-29.

Merino, E. (2014). El Cambio de la Matriz Productiva. *Buen Viaje*, 10.

Ministerio de Agricultura y Ganadería. (2019). *Boletín de Agroquímicos y Fertilizantes.* Quito: Sistema de información pública agropecuaria.

Ministerio del Comercio Exterior. (s.f.). Obtenido de https://www.comercioexterior.gob.ec/acuerdo-comercial-ecuador-union-europea/

Montufar, R. (2013). La tagua de la gloria al olvido. *Ecotagua*, 261.

Muñoz Rodríguez, R., & Navarro Palacios, E. (2015). *Gestión comercial de productos y servicios.* Madrid: Paraninfo.

Núñez Álvarez, L. (2009). *Finanzas 1: Contabilidad, planeación y administración financiera.* Mexico: Instituto Mexicano de contadores públicos.

Observatorio Regional de planificación para desarrollo de américa latina y el caribe. (2019). *"Plan Nacional de Desarrollo 2017-2021 Toda una Vida" de Ecuador.* Naciones Unidas: CEPAL.

Oficina comercial de España en Roma. (2018). *Italia.* Madrid: Secretaria de estado y comercio.

Oficina de Información diplomática. (2018). *República italiana.* Italia: OD.

OIT. (2008). *Calificaciones para la mejora de la productividad el crecimiento del empleo y el desarrollo* . Ginebra: Oficina Internacional del Trabajo .

Ortíz Uribe, F. (2004). *Diccionario de metodolog¡a de la investigacion cient¡fica.* Mexico: LIMUSA.

Promotora de Comercio Exterior. (2019). *Italia.* Madrid: Procomer.

Serrano, F. (2005). *Gestión, dirección y estrategia de productos.* Madrid: ESIC.

Stettinius, W., & Doyle, D. (2009). *Plan de negocio: Cómo diseñarlo e implementarlo.* Barcelon: Profit.

trademap. (s.f.). Obtenido de https://www.macmap.org/

Trademap. (s.f.). Obtenido de https://www.macmap.org/

United Natios. (2018). *International Trade Statistics Yearbook.* New York: Statictics Division.

Velasco, F. (2006). *Aprender a elaborar un plan de negocio.* Madrid: Paidos.

Villegas Cabrera, T. (2001). *Comportamiento de capacidades y mermas en la producción.* Mexico: Pearson Educación.