



**Universidad de Palermo**

**Master en Dirección de Empresas**

**Tesis para optar al grado de Máster de la Universidad de Palermo en  
Dirección de Empresas**

***ANÁLISIS DE VIABILIDAD PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE UNA  
FILIAL DE LÍNEA DIRECTA S.A.S. EN ECUADOR: UN ESTUDIO DE  
FACTIBILIDAD.***

**Tesista:** Lizette Botero Ospina

**E-mail:** lizettebotero-12@hotmail.com

**Legajo:** 0124015

**Director de Tesis:** Lucas Pusseto

**2023**

**Buenos Aires – Argentina**

## TABLA DE CONTENIDOS

RESUMEN .....	6
INTRODUCCIÓN .....	7
Objetivo general.....	8
Objetivos específicos .....	9
Hipótesis .....	9
Metodología de Investigación.....	9
CAPÍTULO 1: MARCO TEÓRICO.....	11
CAPÍTULO 2: MARCO INVESTIGATIVO .....	14
CAPÍTULO 3: INVESTIGACIÓN DE MERCADO .....	16
3.1 El Sector .....	16
3.2 La Empresa.....	18
Situación Actual.....	18
CAPÍTULO 4: ESTUDIO DEL ENTORNO DE PAIS.....	19
4.1 Entorno Político .....	19
4.2 Entorno Económico .....	21
4.3 Entorno Social y geográfico.....	26
4.4 Entorno Tecnológico .....	27
4.5 Entorno Ecológico.....	28
4.6 Entorno Legal .....	29
CAPÍTULO 5: MODELO DE NEGOCIO .....	38
5.1 Producto .....	38
5.2 Modelo de Negocio.....	39
5.3 Precios.....	42
5.4 Demanda .....	43
5.5 Competencia .....	46
5.6 Canales de Comercialización.....	50
5.6.1 Venta Directa .....	51
5.6.1 Venta Directa en Ecuador .....	51
CAPÍTULO 6: ANÁLISIS ECONÓMICO/FINANCIERO .....	55
6.1 Generalidades .....	55

6.2 Localización de la filial .....	55
6.3 Centro de Distribución.....	57
6.4 Inversiones.....	61
6.5 Proceso de Importación .....	61
6.6 Estructura de costos de productos importados .....	63
6.6.1 Costo estándar.....	63
6.6.2 Precio de transferencia.....	65
6.6.3 Costo de transporte aéreo .....	65
6.6.4 Costo de transporte terrestre.....	66
6.7 Proyección de Costos .....	67
6.8 Proyección de Gastos .....	67
6.9 Proyección de Ingresos.....	70
6.10 Estado de Resultados .....	73
6.11 Requerimiento de capital de trabajo.....	74
6.12 WACC.....	76
6.13 Flujo de Caja .....	77
6.14 Análisis de Sensibilidad.....	79
CONCLUSIONES .....	82
BIBLIOGRAFIA .....	84
CURRICULUM VITAE.....	87

## INDICE DE TABLAS

Tabla 1 .....	17
Tabla 2 .....	22
Tabla 3 .....	25
Tabla 4 .....	44
Tabla 5 .....	45
Tabla 6 .....	46
Tabla 7 .....	47
Tabla 8 .....	49
Tabla 9 .....	56
Tabla 10 .....	57
Tabla 11 .....	59
Tabla 12 .....	64
Tabla 13 .....	67
Tabla 14 .....	70
Tabla 15 .....	72
Tabla 16 .....	73
Tabla 17 .....	74
Tabla 18 .....	75
Tabla 19 .....	75
Tabla 20 .....	75
Tabla 21 .....	76
Tabla 22 .....	78
Tabla 23 .....	79
Tabla 24 .....	79
Tabla 25 .....	80
Tabla 26 .....	81

## INDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1 .....	17
Ilustración 2 .....	18
Ilustración 3 .....	28
Ilustración 4 .....	36
Ilustración 5 .....	39
Ilustración 6 .....	41
Ilustración 7 .....	52
Ilustración 8 .....	53
Ilustración 9 .....	60

## RESUMEN

El documento desarrolla una síntesis que facilita la elaboración del estudio de factibilidad para la implementación de una filial de la compañía Línea Directa S.A.S. en Ecuador (Eledé Ecuador).

El objetivo principal fue recopilar elementos técnicos que respaldaran la toma de decisiones acerca de la inversión en dicho país, considerándolo como un componente estratégico en el proceso de crecimiento y expansión de la compañía hacia mercados distintos al colombiano.

Para alcanzar este propósito, se acudió a la información disponible en diversas organizaciones y asociaciones, tanto gubernamentales como privadas. Además, se llevaron a cabo trabajos de campo en Ecuador y se consultó a expertos en aspectos legales y tributarios.

Este enfoque permitió obtener información lo más cercana posible a la realidad, respaldando así la elaboración de un estudio de factibilidad sólido para la inversión en Ecuador. Se emplearon técnicas financieras pertinentes para visualizar la relación beneficio-costos y lograr un entendimiento más profundo de los riesgos asociados con la actividad empresarial.

*Palabras clave:* Venta directa, Ecuador, Línea Directa S.A.S, factibilidad.

## INTRODUCCIÓN

La venta directa es un canal de distribución en crecimiento que ofrece a las empresas la oportunidad de llegar de manera ágil al consumidor final, especialmente en economías en vías de desarrollo. Además, brinda a muchas mujeres amas de casa o cabezas de familia la posibilidad de generar ingresos adicionales. Línea Directa es una empresa que ha aprovechado este canal de distribución, enfocándose en la fabricación y comercialización de prendas de vestir de moda a precios accesibles especialmente en la base de la pirámide<sup>1</sup>.

A lo largo de los años, Línea Directa ha perfeccionado su modelo de negocio, logrando un crecimiento sostenido y refinando aspectos clave como la gestión de marca y la cadena de suministro. Sin embargo, la compañía reconoce la necesidad de explorar nuevos horizontes para mantener su crecimiento y diversificar el riesgo. En mayo de 2021 se realiza la apertura de una filial en Perú, mostrando resultados positivos e importantes perspectivas de crecimiento. En ese sentido, se plantea la posibilidad de establecer una filial en Ecuador, un mercado en crecimiento con oportunidades significativas.

Con el fin de revisar alternativas que apalancen el proceso de crecimiento y diversificación del riesgo país en Línea Directa S.A.S. se hace necesario encontrar mercados diferentes al colombiano que tengan algunas características comunes y que le permitan a la empresa replicar de manera exitosa su modelo de negocio en otras fronteras.

La decisión de expandirse al mercado ecuatoriano se basa en varias razones, entre ellas:

- Similitudes culturales: Los gustos y preferencias de los consumidores pueden ser similares, facilitando la adaptación de la empresa al mercado ecuatoriano.

---

<sup>1</sup> Base de la pirámide (en inglés: base of the pyramid) se refiere a los segmentos de la población de menores ingresos y que en los países en vía de desarrollo o subdesarrollados representan la mayoría de la población; el concepto busca incorporar a la población de menores ingresos en los procesos de las empresas como clientes, proveedores, distribuidores, etc. La idea básica es que, a través de estrategias de mercado, se busque al mismo tiempo, por un lado, mejorar oportunidades empresariales y por el otro, reducir la pobreza mediante una mayor inclusión de este segmento poblacional en la economía.

- Cercanía geográfica: Colombia y Ecuador comparten una frontera y tienen proximidad geográfica. Esto podría facilitar la logística y reducir los costos de envío, lo que hace que la expansión sea más viable y rentable.
- Oportunidades de crecimiento económico: Ecuador es un país con una economía en crecimiento y una clase media en expansión. Esto representa una oportunidad para la empresa de ropa por catálogo colombiana de aprovechar el aumento del poder adquisitivo de los consumidores ecuatorianos y captar una parte del mercado en crecimiento.

Con el fin de comprender mejor el mercado ecuatoriano y reducir la incertidumbre asociada a esta nueva aventura empresarial, se realizará un estudio de factibilidad. Este estudio utiliza técnicas de evaluación de proyectos de inversión para proporcionar a la gerencia una visión integral sobre la viabilidad económica y financiera del proyecto, así como los posibles riesgos y oportunidades.

El estudio aborda diferentes aspectos, como el análisis de los entornos político y económico, el estudio de mercado para evaluar el potencial del modelo de venta directa en Ecuador, el estudio técnico para estructurar el plan de negocios, el estudio legal para comprender aspectos laborales, societarios y fiscales, y el análisis administrativo y organizacional del proyecto. Además, se realiza una evaluación financiera y un análisis de riesgos.

En resumen, este estudio de factibilidad ofrece una visión holística del modelo de venta directa en Ecuador, específicamente en relación con la implementación de la marca Carmel. Proporciona herramientas valiosas para una toma de decisiones informada y para comprender los desafíos, riesgos y oportunidades que la compañía enfrentaría en este nuevo mercado.

### **Objetivo general**

Presentar un estudio de factibilidad para la implementación de una filial de Línea Directa S.A.S. en Ecuador y determinar la viabilidad económica de replicar el modelo de negocio de la compañía en este país.



## **Objetivos específicos**

- Analizar el entorno político y económico de Ecuador.
- Realizar un estudio de mercado que permita conocer el potencial del mercado.
- Desarrollar un estudio técnico para estructurar el plan de negocios.
- Elaborar el estudio administrativo y organizacional del proyecto de inversión.
- Hacer la evaluación financiera del proyecto.
- Efectuar un análisis de riesgos.

## **Hipótesis**

La implementación de una filial de Línea Directa S.A.S. en Ecuador es viable económicamente y presenta un potencial de crecimiento sostenible en el mercado ecuatoriano, respaldado por la demanda existente de productos de moda, la eficiencia operativa del modelo de negocio y la capacidad de adaptación al entorno socioeconómico y cultural del país.

## **Metodología de Investigación**

La metodología de investigación adoptada para este estudio combina un enfoque mixto cuali-cuantitativo, abarcando tanto aspectos exploratorios como descriptivos. Para construir la información cuantitativa necesaria en la modelación de los datos financieros, se realizará un análisis documental en las bases de datos de la Asociación Ecuatoriana de Venta Directa (AEVD). Esto permite investigar las cifras históricas del sector, las empresas participantes, su participación de mercado y los datos específicos del segmento de prendas de vestir. Además, se llevará a cabo un análisis de los precios de los competidores en el mercado ecuatoriano para establecer un marco de referencia para las políticas de precios.

Para la determinación del tamaño del mercado objetivo y las áreas geográficas de enfoque se analizará en la información macroeconómica y demográfica disponible en el Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC)<sup>2</sup>.

En cuanto al costeo de los productos, se utilizarán los documentos corporativos de Línea Directa S.A.S., considerando la producción en Colombia y la exportación a Ecuador. Los costos relacionados con aranceles y transporte se obtendrán de la información proporcionada por la Cámara de Comercio Colombo Ecuatoriana.

Además, se contrastará la información cuantitativa con datos cualitativos obtenidos por diversas fuentes, como entrevistas con directivos de la AEVD, trabajo de campo y entrevistas con empresarias independientes del sector de venta directa en Ecuador.

<b>Tipo de investigación</b>	Exploratorio y Descriptivo
<b>Metodología de Investigación</b>	Mixto
<b>Diseño</b>	Estudio de caso
<b>Unidad de análisis</b>	País, Sector y Mercado
<b>Muestra</b>	Probabilística
<b>Técnica de recolección de datos</b>	Análisis documental, Entrevistas, Focus Group, Observación, etc.

---

<sup>2</sup> Instituto Nacional de Estadística y Censos del Ecuador. Es la institución oficial encargada de la producción de información estadística en dicho país.

## **CAPÍTULO 1: MARCO TEÓRICO**

A diario, tanto las personas como las organizaciones se enfrentan a situaciones que presentan múltiples alternativas. El proceso de toma de decisiones implica elegir entre una o más opciones. “La toma de decisiones simplemente es el acto de elegir entre alternativas posibles sobre las cuales existe incertidumbre” (Dougherty y Pfaltzgraff, 1993, p. 481). En el campo empresarial, esta toma de decisiones adquiere una importancia vital, ya que las decisiones, elecciones e incluso renunciaciones tienen consecuencias que afectan a la organización a corto y mediano plazo. Estas decisiones pueden tener un impacto bajo o alto, e incluso comprometer la continuidad y la permanencia de los negocios.

En el entorno empresarial, las compañías suelen tener como principio operativo la minimización del riesgo y la maximización de los beneficios. El riesgo se define como la posibilidad de daño, perjuicio o inconveniente. Al tomar decisiones y evaluar la relación costo-beneficio, los administradores están evaluando los riesgos que conlleva cada decisión y las ventajas o desventajas que esta puede traer (Echemendía Tocabens, 2011, p. 471).

Con base a los conceptos teóricos anteriormente expuestos, resulta fundamental para la gestión empresarial gestionar eficientemente la toma de decisiones para minimizar el riesgo inherente a cada elección, sin afectar la generación de beneficios de la compañía. Maximizar las utilidades e incrementar el valor de los accionistas es una tarea de suma importancia para un buen administrador. En otras palabras, "el desafío que enfrentan los líderes empresariales es asumir riesgos, pero con pleno conocimiento de las consecuencias a las que se exponen. Una empresa exitosa busca oportunidades de negocios rentables que fortalezcan y aseguren sus capacidades financieras y de gestión" (Riesgo & Estrategia, s.f.).

Con el fin de evaluar de manera óptima las oportunidades potenciales y tomar decisiones acertadas, los administradores utilizan técnicas y conceptos que permiten evaluar los riesgos frente a los posibles beneficios, elementos fundamentales para la toma de decisiones.

Una de las técnicas más completas para la toma de decisiones de inversión es la evaluación de proyectos. Según Sapag Chain (2008, p. 8), la evaluación de proyectos tiene como objetivo medir de manera objetiva ciertas magnitudes cuantitativas derivadas del estudio del proyecto, las cuales generan operaciones matemáticas que permiten obtener diversos coeficientes de evaluación. Esta técnica se basa en la elaboración de estudios de viabilidad en áreas específicas de actividad, que se agrupan en aspectos comerciales, técnicos, legales, de gestión, de mercadeo, logísticos, financieros y económicos.

Todas estas perspectivas pueden modelarse desde un punto de vista financiero y deben ser lo más detalladas y ajustadas a la realidad posible, ya que una mala modelación conlleva a una toma de decisiones incorrecta.

Uno de los modelos financieros más utilizados para la toma de decisiones es el flujo de caja descontado (DCF, por sus siglas en inglés, Discounted Cash Flow). Consiste en medir la capacidad de la empresa para generar efectivo en el futuro, mediante la aplicación de una tasa de costo de capital promedio ponderado (WACC, por sus siglas en inglés, Weighted Average Cost of Capital) y descontando los flujos de los inversionistas. Este análisis generalmente se complementa con otros indicadores como el valor presente neto (VPN), la tasa interna de retorno (TIR), el período de recuperación de la inversión, el análisis de sensibilidad, los múltiplos de ventas y el EBITDA, entre otros.

En última instancia, los datos cuantitativos (estudio económico, evaluación de riesgo y análisis financiero) se combinan con los datos cualitativos obtenidos mediante un análisis estratégico PESTEL (análisis político, económico, legal, estudio de mercado etc.). Toda esta información, que forma parte del estudio de factibilidad, puede ayudar a tomar la mejor decisión mediante la cuantificación de los riesgos y la evaluación de los beneficios.

Además, el estudio de factibilidad brinda apoyo en la construcción e implementación del proyecto en caso de decidir llevar a cabo la inversión. Una vez que los riesgos y beneficios de la inversión

se han cuantificado, es posible gestionar de mejor manera la implementación y ejecución, así como la incertidumbre inherente a todo proyecto de inversión.

## **CAPÍTULO 2: MARCO INVESTIGATIVO**

Con el fin de construir la información cuantitativa que permita modelar los datos financieros en lo que tiene que ver con los ingresos futuros que resulten de la proyección de la demanda potencial de los productos de la empresa en Ecuador, se hace necesario realizar una búsqueda en las bases de datos de la Asociación Ecuatoriana de Venta Directa (AEVD), en la que es posible investigar las cifras históricas del sector, las empresas que participan en él, la participación de mercado de cada una de las empresas y las cifras puntuales del segmento de las prendas de vestir. También es importante observar los precios de los competidores en el país en mención porque esto puede dar un marco de referencia para establecer las políticas de precios.

El tamaño de mercado objetivo y las áreas geográficas que se irán ocupando se podrán determinar haciendo uso de la información macroeconómica y demográfica disponible en el Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC).

Para el costeo de los productos se utilizarán los documentos corporativos de Línea Directa S.A.S, pues la idea es producir en Colombia y exportar a Ecuador. Para calcular el costo de los aranceles y los transportes se acude a la información disponible en la Cámara de Comercio Colombo Ecuatoriana. También es necesario evaluar los incentivos tributarios que se otorgan en Colombia, en especial el descuento del impuesto al valor agregado (IVA) para los productos destinados a mercados externos.

Para los asuntos laborales e impositivos es indispensable contratar expertos con presencia en Ecuador que den claridad sobre ellos y los costos de instalación y apertura de una empresa en dicho país.

Con la anterior información es posible armar las proyecciones financieras; en lo fundamental, el estado de resultados, el flujo de efectivo y el cálculo de capital de trabajo. Estas proyecciones permitirán al final evaluar el modelo financiero mediante la utilización de la técnica de flujo de

fondos descontado (DCF). Los flujos se descontaron con el WAAC de Línea Directa S. A. S. ajustado con el riesgo de país de Ecuador.

También es indispensable contrastar la información cuantitativa con la cualitativa obtenida de diferentes fuentes, entre las que se destacan las entrevistas con directivos de la AEVD, el trabajo de campo y las entrevistas con empresarias independientes de venta directa en Ecuador, así como el acercamiento con la Cámara de Comercio Colombo Ecuatoriana, la Cámara de Comercio e Industrias Ecuatoriano-Colombiana (Camecol) y la Federación Nacional de Cámaras de Industrias del Ecuador, entre otras entidades.

## **CAPÍTULO 3: INVESTIGACIÓN DE MERCADO**

### **3.1 El Sector**

El modelo de negocio de venta directa alcanzó ventas de USD 186.105 millones a nivel mundial en el 2021, según la Federación Mundial de Asociaciones de Venta Directa (WFDSA, 2022), lo que significó un crecimiento de alrededor de 1,5% frente al año 2020.

En América (Norte y Sur/Central) se registraron USD 68.000 millones en 2021 con un crecimiento del 5,8% frente al año 2020 y un crecimiento anual compuesto de tres años del 5,4%.

Así, ratificó ser un canal de distribución muy dinámico y de gran potencial global, en especial en países en vía de desarrollo, dado que muchas personas lo ven como una alternativa para generar ingresos adicionales a sus actividades primarias. Se calcula que alrededor de 128 millones de individuos participaron en el modelo de negocio de venta directa, sea como distribuidores independientes o como asesores.

Las categorías de mayor participación en el modelo de venta directa en toda América fueron:

Bienestar: 30%

Cosméticos y cuidado personal: 28%

Artículos para el hogar y bienes duraderos: 13%

Ropa y accesorios: 7%

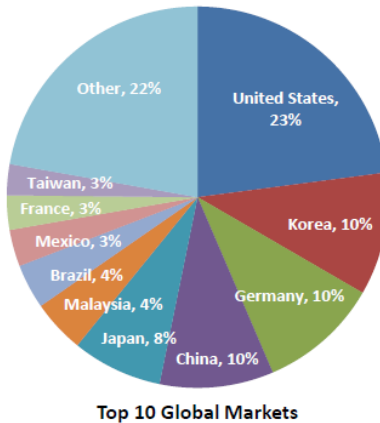
Otras categorías: 22 %

La anterior información se obtuvo del reporte de ventas globales por categoría (WFDSA, 2022).

El 80% de las ventas mundiales se concentra en los diez principales mercados de venta directa del mundo que son: Estados Unidos, Corea, Alemania, China, Japón, Malasia, Brasil y México, Francia; de ellos, seis son economías avanzadas y cuatro en desarrollo.



Ilustración 1 – Top 10 Global Markets WFDSA



Fuente: WFDSA - Global Direct Selling - 2021 Retail Sales (2022)

En Colombia, el negocio de venta directa, según cifras de la Asociación Colombiana de Venta Directa (ACOVEDI, 2022), creció el 14,5% frente al año 2020 y alcanzó un volumen de ventas de COP6,2 billones, tal cual se muestra en la siguiente tabla. Alrededor de 2,1 millones de personas se dedican a esta actividad.

Tabla 1. Ventas netas año 2021 – Compañías venta directa en Colombia

VENTAS NETAS NACIONALES AÑO 2021 (MM COP)		CREC 2021 vs. 2020
COMPAÑÍA	AÑO 2021	AÑO 2021
1 LINEA DIRECTA	\$ 976,966	35%
2 NOVAVENTA	\$ 949,172	21%
3 BELCORP	\$ 750,791	14%
4 MARKETING PERSONAL	\$ 545,791	34%
5 AVON	\$ 452,309	-1%
6 LEONISA	\$ 448,688	26%
7 NATURA	\$ 429,258	19%
8 YANBAL	\$ 372,976	1%
9 DUPREE BY AZZORTI	\$ 228,967	19%
10 HERBALIFE	\$ 180,416	-9%
11 OMNILIFE	\$ 127,705	-3%
12 HY CITE	\$ 111,263	39%
13 AMWAY	\$ 86,517	-29%
14 GANO EXCEL	\$ 85,976	-37%
15 ORIFLAME	\$ 70,806	-14%
16 4LIFE	\$ 64,025	-7%
17 NUSKIN	\$ 56,518	13%
18 DOLCE	\$ 46,340	14%
19 LEBON	\$ 45,285	-7%
20 HINODE	\$ 45,232	
21 FULLER PINTO	\$ 42,166	-1%
22 AMELISSA	\$ 41,328	45%
23 RENA WARE	\$ 33,249	-11%
24 JUANA BONITA	\$ 30,377	7%
25 SWISSJUST	\$ 28,077	5%
26 NIKKEN	\$ 17,803	-18%
27 NATURE'S SUNSHINE	\$ 8,408	3%
28 USANA	\$ 3,910	-21%
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 6,280,317</b>	<b>14.9%</b>

Fuente: Reporte Final Acovedi Cierre 2021

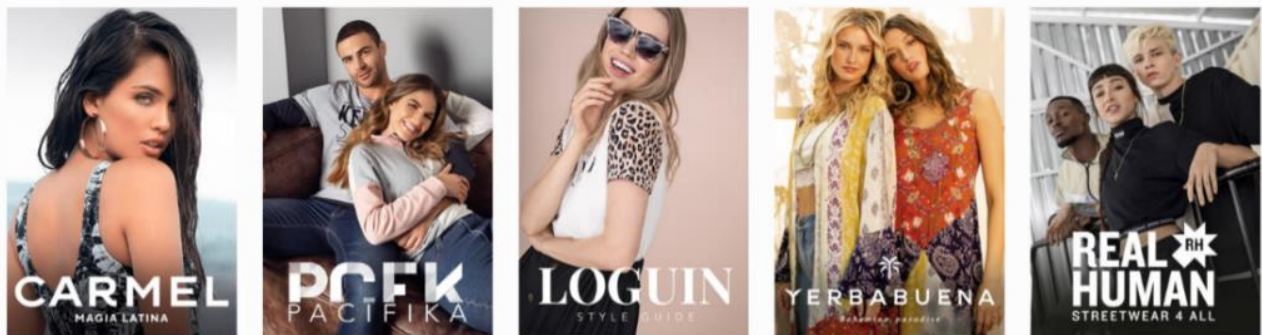
Línea Directa S.A.S. ocupó la primera posición de 28 compañías afiliadas entre nacionales y multinacionales, logró ventas por COP977 millones creció un 35% frente a 2020, con lo que mostró el mejor desempeño de las empresas del sector y fue la primera en Colombia en la categoría de prendas de vestir. Otras compañías multinacionales del sector son: Natura-Avon (COP882 millones), Belcorp (COP751 millones), Yanbal (COP373 millones).

### 3.2 La Empresa

#### Situación Actual

La compañía durante los últimos años ha implementado con éxito en Colombia un modelo de comercialización de prendas de vestir basado en la venta directa. Utiliza como medio de divulgación un catálogo para cada una de sus cinco marcas: Carmel, PCFK, Loguin, Yerbabuena y Real Human. Los catálogos se renuevan cada 21 días. Las prendas se promocionan a través de una red de 180 mil clientes (asesoras) en las cinco marcas, cuya propuesta de valor se centra en el concepto de pronta moda para toda la familia con calidad y acceso.

Ilustración 2 – Marcas Línea Directa Colombia



Línea Directa S. A. S. llega a diferentes nichos de mercado con una propuesta variada. Las cinco marcas están diferenciadas con claridad.

La compañía ha crecido en forma muy rápida. En diez años ha logrado pasar de vender COP20.000 millones en el año 2007 a COP976.966 millones en el año 2021. Este año se espera lograr una cifra de ventas de COP1 billón.

La planta de personal de la compañía es de aproximadamente 2.800 empleos directos y cuenta con una estructura de diseño, fabricación y logística muy madura. Línea Directa trabaja muy de cerca con un ecosistema de talleres de confección para atender tanto su continuo crecimiento como a los retos logísticos de la operación: cada 21 días modifica en promedio el 40% de su propuesta de moda y elabora 18 colecciones (catálogos) por año.

Por lo anterior, la compañía considera que ya está suficientemente madura. Maneja con eficiencia su modelo de negocio en el mercado colombiano, lo que le hace pensar que puede aplicarlo en otros países para ir transformándose en una compañía multilatina y así ampliar su mercado y diversificar el riesgo.

## **CAPÍTULO 4: ESTUDIO DEL ENTORNO DE PAIS**

### **4.1 Entorno Político**

Según la constitución de 2008, Ecuador es una República Unitaria. Dicha Carta Magna (Constitución de Monte Christi) configura a Ecuador como un Estado constitucional de derechos y justicia, social, democrático, soberano, independiente, unitario, intercultural, y plurinacional.

Se organiza en forma de república y se gobierna de manera descentralizada. Con la reforma constitucional en 2011, se crearon dos nuevos Poderes del Estado junto al Ejecutivo, Legislativo y Judicial: el Poder Electoral y el de Participación y Control Ciudadano.

El poder Ejecutivo lo ejerce el presidente de la República es elegido por sufragio directo, secreto y universal, en doble vuelta, por un periodo de cuatro años. Desde la reforma de 2018, el presidente sólo puede ser reelegido una vez.

El 24 de mayo de 2021 tomó posesión como presidente de la República Guillermo Lasso, candidato del partido CREO (Creando Oportunidades) tras su victoria en segunda vuelta, el 11 de abril, con el 52,36% de los votos. Se ponía fin, así al ciclo correísta, iniciado en 2007, si bien, su última fase (Gobierno de Lenin Moreno) inició un viraje del legado de Rafael Correa.

El Poder Legislativo lo ejerce la Asamblea Nacional (única cámara legislativa). El número de asambleístas es de 137 y se elige por un periodo de cuatro años.

El Poder Judicial está constituido por la Corte Nacional de Justicia (máxima instancia judicial con sede en Quito y jurisdicción sobre todo el territorio), las Cortes Provinciales de Justicia (con jurisdicción sobre las provincias), los Tribunales y juzgados de primera instancia y los Juzgados de paz. A los tres poderes clásicos, la Constitución de 2008 añadió 2 más, el Consejo de Participación Ciudadana y Control Social (responsable del nombramiento de las autoridades del Estado) y el Consejo Nacional Electoral.

Desde su posesión el 24 de mayo de 2021, el Gobierno del presidente Lasso se ha tenido que enfrentar al Paro Nacional Indígena durante 3 semanas en junio de 2022, bajo el liderazgo del presidente de CONAIE, Leónidas Iza que se ha ido erigiendo en figura de oposición al Gobierno junto al correísmo. El Paro finalizó con un acuerdo Gobierno-CONAIE, firmado en octubre de 2022, en el que el primero asumía gran parte de las 10 reivindicaciones sociales del movimiento indígena, con la excepción de la fijación de los precios de carburantes.

La relación del Gobierno con la Asamblea Nacional ha sido tensa, con amenazas mutuas de disolución de la Cámara “muerte cruzada” y un intento fallido de destitución del presidente por la oposición correísta e indígena a causa del Paro Nacional en junio de 2022. Desde la constitución del Gobierno, la minoría del grupo parlamentario del presidente ha sido una de las mayores debilidades, frente a una oposición que puede alcanzar fácilmente los 70 votos de bloqueo.

Presidente de la República: Guillermo Lasso Mendoza

Vicepresidente de la República: Alfredo Borrero Vega

Ecuador acudió a las urnas el pasado 15 de octubre de 2023 para elegir al sucesor de Guillermo Lasso en unos comicios presidenciales anticipados y marcados por una crisis de seguridad sin precedentes en el país andino. Alrededor de 13,5 millones de votantes estaban llamados a escoger entre Luisa González, la candidata impulsada por el exmandatario Rafael Correa, y Daniel Noboa,

hijo del cinco veces aspirante Álvaro Noboa. El joven empresario, de 35 años, logró la victoria por cuatro puntos de ventaja (52%-48%) frente a su contrincante con el 98% de las papeletas escrutadas.

El presidente electo completará el periodo de Lasso hasta mayo de 2025, cuando podría presentarse a nuevos comicios para la reelección a un nuevo periodo de cuatro años. El empresario, no obstante, tendrá el reto de alcanzar un ambiente de gobernabilidad, pues el correísmo será nuevamente la primera fuerza política en la próxima legislatura, aunque no tendrá la mayoría absoluta de votos en el pleno de la Asamblea.

Noboa no proviene de ningún partido político ni se define ideológicamente, pero su discurso liberal, su intención de reducir impuestos y fomentar la inversión extranjera lo sitúa en el centro derecha.

## **4.2 Entorno Económico**

La economía ecuatoriana es la octava de la región latinoamericana, medida en términos de producto interno bruto (PIB). Ocupa la posición 65 en el mundo, según cifras del Banco Mundial (2022). Ecuador es una economía “dolarizada” bastante abierta y dependiente en elevado grado de las exportaciones de petróleo, que es su principal producto de exportación.

En el cuarto trimestre del año 2022 la economía ecuatoriana reportó un crecimiento interanual del 4,3%, a nivel de industrias, las principales actividades que reportaron las mayores tasas de crecimiento interanuales fueron:

Petróleo y minas en 16,4%.

Correo y comunicaciones en 15,9%.

Enseñanza y servicios sociales y de salud en 12,6%.

Alojamiento y servicios de comida en 12,3%.

Para el 2023, el Banco Central de Ecuador actualiza su proyección de crecimiento económico de 3,1% a 2,6% debido a la desaceleración de las exportaciones petroleras. Así, esta proyección de crecimiento se vería impulsada por la recuperación de la inversión y el dinamismo del consumo de los hogares, por lo que se esperan los siguientes incrementos en cada uno de los componentes del PIB: Formación Bruta de Capital Fijo en 3,4%, Consumo de los Hogares en 3,2%, Importaciones en 3,1%, Exportaciones en 2,5% y, Gasto de Gobierno en 0,5%.

En la tabla 2 se observan los principales indicadores macroeconómicos de Ecuador entre 2010 y 2022.

Tabla 2. Indicadores Macroeconómicos Ecuador

<b>Año</b>	<b>PIB (USD a precios actuales) Mil millones</b>	<b>Crecimiento PIB (% anual)</b>	<b>PIB Percápita (USD a precios actuales)</b>	<b>Inflación, precios al consumidor (% anual)</b>	<b>Desempleo total (% población activa total)</b>
2022	115,05	2.9%	6391,03	3.5%	4.0%
2021	106,17	4.2%	5965,1	0.1%	4.5%
2020	99,29	-7.8%	5645,2	-0.3%	6.1%
2019	108,11	0.0%	6233,3	0.3%	3.8%
2018	107,56	1.3%	6321,3	-0.2%	3.5%
2017	104,3	2.4%	6246,4	0.4%	3.8%
2016	99,94	-1.2%	6079,1	1.7%	4.6%
2015	99,29	0.1%	6130,6	4.0%	3.6%
2014	101,73	3.8%	6374,6	3.6%	3.5%
2013	95,13	4.9%	6050,4	2.7%	3.1%
2012	87,92	5.6%	5678,5	5.1%	3.2%
2011	79,28	7.9%	5202,7	4.5%	3.5%
2010	69,56	3.5%	4640,2	3.6%	4.1%

Fuente: Elaboración propia con datos del Banco Mundial (2023)

La tasa de desempleo en el país se mantiene en el nivel de 4.0% en promedio en los últimos diez años, indicador que es muy favorable si se contrasta con los valores de la región o en particular, con el caso colombiano, que alcanza en promedio en los últimos cinco años 9.5%, según cifras del Banco de la República.

La balanza comercial de Ecuador registró un superávit de dos mil 341 millones de dólares en 2022, producto de exportaciones por 32 mil 658 millones de dólares e importaciones por 30 mil 317 millones de dólares, así lo informó la Federación Ecuatoriana de Exportadores (Fedexpor).

Las exportaciones totales registraron un valor récord en 2022, equivalentes a un incremento de 22%, el 56% de estas exportaciones corresponden a ventas No petroleras No mineras, que también registraron un récord superior a 18 mil millones, y aumentaron en 14% respecto a 2021.

La balanza comercial petrolera registró un superávit de tres mil 955 millones de dólares, con exportaciones de 11 mil 587 millones de dólares frente a importaciones por siete mil 632 millones de dólares.

Por otra parte, la balanza comercial No petrolera reportó un déficit de mil 614 millones por ventas de 21 mil 71 millones de dólares y compras por 22 mil 685 millones.

Las importaciones totales alcanzaron un récord histórico de 30 mil 317 millones de dólares, equivalentes a un crecimiento de 27% frente a 2021, producto de un aumento en los precios de los principales productos de importación. El 54% de las importaciones totales correspondieron a insumos intermedios, materias primas y bienes de capital.

## **Ambiente de Negocios**

Ecuador ha logrado un crecimiento importante en la última década lo que lo convierte en una de las economías más sólidas de América Latina, Ha pasado del puesto 103 al puesto 91 escalando 12 posiciones en los últimos 9 años en el Índice de Competitividad Global publicado anualmente por el Foro Económico Mundial (Pro-Ecuador 2023)

Deuda Externa 26%

Desempleo 4.4%

Crecimiento 3.5%

### ¿Por qué invertir en Ecuador?

- Economía dolarizada proporciona estabilidad económica y baja inflación
- Estabilidad política, jurídica y fiscal.

- Incentivos tributarios
- Infraestructura desarrollada con nuevas carreteras, puertos, aeropuertos, generación de energía limpia, telecomunicaciones, educación, salud, entre otros
- Ventaja Logística, distancias cortas de cada región del Ecuador
- Desarrollo del talento humano altamente calificado
- Ecuador es un país rico en recursos naturales minería, hidrocarburos, agua, agricultura, acuicultura, entre otros
- Economía orientada a la exportación.

De acuerdo con el índice Doing Business elaborado por el Banco Mundial (2020), las economías son clasificadas entre el puesto 1 y 190 (Global Rank) en la facilidad para hacer negocio. Una clasificación más alta, es decir, más próxima al 1 significa que las regulaciones en el ámbito de los negocios de esa economía facilitan la apertura de empresas locales y sus actividades.

Ecuador se encuentra en la posición 129 entre 190 países, esta posición tan alta deja ver que Ecuador no es el mejor país en cuanto a la facilidad para hacer negocios.



Tabla 3. Índice Doing Business: América Latina y el Caribe - año 2020

<b>País</b>	<b>GlobalRank</b>	<b>DB 2019</b>	<b>DB 2020</b>
México	60	85.9	86.1
Puerto Rico	65	91.2	91.2
Colombia	67	85.3	87
Jamaica	71	97.3	97.4
Costa Rica	74	79.9	79.9
Perú	76	82.4	82.1
Panamá	86	92	92
El Salvador	91	78.4	78.6
Santa Lucía	93	89.2	89.4
Guatemala	96	86.7	86.8
Uruguay	101	89.8	89.6
Trinidad y Tobago	105	88.6	88.6
Dominica	111	89.4	89.3
Antigua y Barbuda	113	81.7	82.6
República Dominicana	115	83.4	85.4
Bahamas	119	84.5	87
Brasil	124	80.3	81.3
Paraguay	125	75.2	76
Argentina	126	82	80.4
Barbados	128	86.4	86.4
Ecuador	129	69.1	69.1
San Vicente y las Granadinas	130	86.9	87
Honduras	133	70	71.4
Guyana	134	85.6	85.6
Belice	135	72	72
San Cristóbal y Nieves	139	85.8	85.9
Nicaragua	142	79.8	79.6
Grenada	146	87.3	88
Bolivia	150	69.1	69.4
Suriname	162	61.6	61.6
Haití	179	33.8	36.4
Venezuela, RB	188	25	25

Fuente: Elaboración propia con datos del Banco Mundial (2023)

La puntuación en la facilidad para hacer negocios (DB) varía entre 0 y 100, siendo 0 el desempeño o rendimiento más bajo en términos de facilidad para hacer negocio, y 100 el mejor desempeño o rendimiento. La puntuación para Ecuador es de 69.1 en los dos años respectivamente.

Sería importante tener especial cuidado con los aspectos legales e impositivos porque podrían no ser tan amigables en caso de establecerse en Ecuador.

### 4.3 Entorno Social y geográfico

La República de Ecuador se halla situada en la costa noroccidental de América del Sur, en la zona tórrida del continente americano. La parte continental está ubicada entre los paralelos 01°30' N y 03°23,5' S y los meridianos 75°12' W y 81°00' W. Al territorio nacional lo atraviesa la línea ecuatorial, precisamente 22 km al norte de la ciudad de Quito, que es su capital. Es un país continental con preponderancia marítima, pero con un desarrollo de más de 1.200 km de costas, sin contar con el Archipiélago de Galápagos y las islas continentales (Fuerza Naval, Instituto Oceanográfico (2012).

Limita al norte con Colombia, país con el que comparte fronteras terrestres y marítimas, al sur y al este con Perú y al oeste con el océano Pacífico. Este océano lo separa de las Islas Galápagos, ubicadas a casi 1.000 km de la península de Santa Elena.

Ecuador se encuentra en el centro del mundo y del mercado andino, con acceso directo al Océano Pacífico y 700 millas desde el Canal de Panamá. El país se sitúa al norte de América del Sur sobre la costa del Océano Pacífico, lo que le otorga una posición estratégica dentro del continente por su acceso directo del Océano Pacífico. Esta posición es aprovechada con una buena infraestructura portuaria (Pro-Ecuador 2023).

El sistema portuario de Ecuador está compuesto de siete puertos estatales y diez muelles privados, especializados en carga general y petróleo. Los principales son:

**Puerto de Guayaquil:** cuenta con tecnología de punta con lo que logra mover más de 20 contenedores por hora.

**Puerto de Manta:** tiene calado de 12 metros donde podrán recalar buques de gran eslora y capacidad como los post panamax.

**Puerto de Esmeraldas:** se constituye en un elemento de gran beneficio para el comercio exterior por su cercanía al canal de Panamá.

**Puerto Bolívar:** ubicado estratégicamente en la provincia de mayor producción bananera del país, El Oro.

La población total del país es de 17.757.000 personas, Ecuador tiene una densidad de población moderada de 69 habitantes por Km<sup>2</sup>.

El 43% de la población se encuentra localizada en las dos provincias principales: Guayas, cuya capital es Guayaquil con el 25% de la población total del país y Pichincha cuya capital es Quito con el 18,3%. Las demás provincias, en términos generales, poseen una población promedio de 400.000 habitantes. El 70% de la población total del país tiene menos de 40 años y el 40% menos de 20 años. La edad promedio del ecuatoriano es de 28,4 años, por lo que se puede decir que es un país de gente joven. La esperanza de vida viene incrementándose cada año y se ubica en 76 años.

#### **4.4 Entorno Tecnológico**

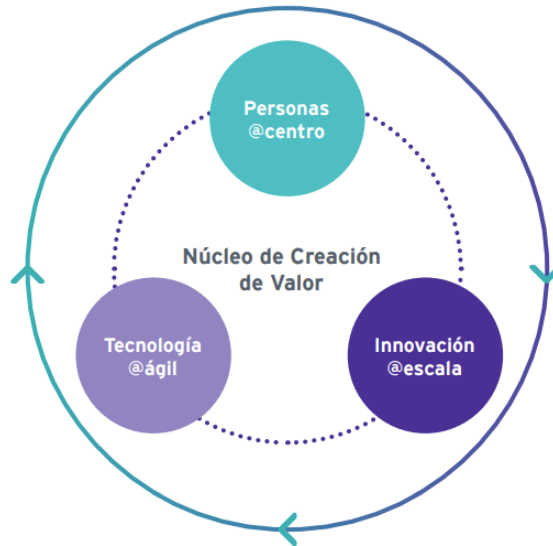
Ecuador, al igual que la mayoría de los países de la región, se encuentra catalogado como un país en vía de desarrollo. Esto se debe a que no alcanza los niveles adecuados de bienestar para sus habitantes, según indicadores como el Índice de Desarrollo Humano, ingreso per cápita y crecimiento económico. Por lo tanto, no logra obtener la clasificación de país desarrollado.

La principal raíz de este retraso o subdesarrollo radica en la falta de avances tecnológicos en la región. Sus economías se sustentan en la exportación de materias primas y productos de bajo valor añadido, mientras que dependen de la importación de productos con alto componente tecnológico. Es por ello que la inversión en educación y el estímulo por parte de los gobiernos hacia los procesos de innovación e investigación resultan de una importancia vital.

De acuerdo con el último estudio de tendencias tecnológicas en Ecuador realizado por EY, en colaboración con la revista ITahora, para este 2023, se observa en el país un importante cambio de enfoque de las empresas para abordar la transformación digital, priorizando la generación de valor en el largo plazo. A diferencia de años anteriores, las empresas están invirtiendo en desarrollar propuestas de valor cada vez más atractivas e integradas, permitiendo mejorar las relaciones con sus clientes, aprovechando las capacidades digitales adquiridas y los beneficios de la interacción tanto presencial como virtual.

Es esencial que las empresas adapten su transformación al ritmo del cambio constante y generen un valor exponencial que perdure. Las organizaciones que han sido exitosas transformándose digitalmente se han caracterizado por desarrollar nuevos generadores de valor.

Ilustración 3 – Núcleo de creación de valor - EY



Fuente: EY Transformation Realized - Core Value Creation Drivers

Para este 2023, la mayoría de las empresas ecuatorianas manifiestan que los principales retos para los negocios son el crecimiento mediante el desarrollo de nuevos productos y servicios, así como la innovación para mejorar la experiencia del cliente (62% y 64% respectivamente), mientras que el año anterior el principal reto era el de automatizar procesos (67% en 2022).

#### 4.5 Entorno Ecológico

Ecuador está considerado como uno de los 17 países donde está concentrada la mayor biodiversidad del planeta. Su posición geográfica privilegiada y la presencia de la cordillera de los Andes determinan la existencia de una gran variedad de bosques y climas, en sus cuatro regiones ha dado lugar al nacimiento de miles de especies de flora y fauna en medio de extensos territorios naturales, muchos de los cuales están protegidos por el Estado. En su pequeña extensión de

territorio se pueden encontrar bosques tropicales y húmedos, selvas, montañas, islas, páramos, desiertos, valles y nevados. Uno de sus principales atractivos es el Archipiélago de Galápagos y su reserva marina, que guardan especies endémicas únicas en el planeta.

La Amazonía ecuatoriana representa el 42 % del territorio nacional. El petróleo y los minerales, así como la energía hidroeléctrica, son recursos que alimentan gran parte de las arcas fiscales y provienen, en su mayoría, de esa región. Solo en 2021, la exportación de petróleo crudo y sus derivados, la venta de energía eléctrica y las regalías mineras representaron ingresos por 9694 millones de dólares para el Estado, de acuerdo con un reporte del portal Bloomberg. Sin embargo, cinco de las seis provincias amazónicas figuran entre las más pobres del país.

De enero a septiembre de 2022 se exportaron minerales por 2119 millones de dólares, según datos de la Cámara de Minería del Ecuador, lo que representa un crecimiento del 48 % en comparación con el mismo período del 2021, cuando se alcanzó 1430 millones. Pero existe una amplia zona gris que no se reporta al Estado. Los focos de minería ilegal se multiplican sin control y algunas concesiones que han sido suspendidas por las autoridades, debido a incumplimientos, continúan operando en absoluta impunidad.

#### **4.6 Entorno Legal**

Todas las actividades económicas del país están regidas por la Constitución de la República de Ecuador. Se regulan u operativizan, en lo primordial, bajo el amparo del Código de Comercio, la ley de compañías y el Código Civil.

El ordenamiento jurídico adoptado es el derecho civil, basado en la ley o código civil napoleónico. Las demandas o querellas deben ser presentadas a un juzgado provincial. Los jueces deciden en derecho de acuerdo con los códigos, pero las sentencias pueden ser apeladas ante las cortes y en algunos casos pueden llegar hasta los tribunales supremos.

La legislación ecuatoriana es amigable y ofrece un ambiente favorable para la inversión extranjera y en algunos casos, estímulos de orden fiscal para el desarrollo de ciertas actividades productivas, como se verá más adelante.

Los tipos de empresas que se pueden constituir en Ecuador y que podrían servir para el proyecto analizado son:

Compañía anónima

Compañía de responsabilidad limitada

Sucursales de compañías extranjeras

Compañía de economía mixta

Compañía de tipo holding o tenedora de acciones

Todas las empresas están sujetas a la supervisión de la Superintendencia de compañías.

Los pasos para crear una empresa en Ecuador y documentos que forman parte del trámite de constitución de una compañía son los siguientes:

- Aprobación de nombre ante la Superintendencia de Compañías
- Elaboración de Minuta de la escritura de constitución y del nombramiento.
- Agenciamiento y cierre de escritura en la Notaría.
- Trámite de aprobación e inscripción de la escritura en el Registro Mercantil con el nombramiento del Representante Legal
- Notificación y obtención en la Superintendencia de Compañías de la nómina de accionistas, Certificado de Cumplimiento de Obligaciones y Número de Expediente.
- Obtención del Registro Único de Contribuyentes ante el SRI.
- Elaboración de Libro de Acciones y Accionistas y títulos de acciones con sus respectivos talonarios.

La constitución de una empresa en Ecuador puede tomar un tiempo mínimo de cinco días hábiles.

## **Inversión Extranjera**

Referente a la normativa legal sobre la inversión extranjera en Ecuador, es importante citar lo siguiente:

La regulación de las inversiones extranjeras está incluida en la Decisión 291 del Acuerdo de Cartagena (Régimen Común de Tratamiento de los Capitales Extranjeros y sobre Marcas, Patentes, Licencias y Regalías), que, a su vez, se regula mediante el Decreto Ejecutivo N° 2.501, de 13 de junio de 1995, que reglamenta su aplicación. El Decreto Ejecutivo N° 415, de 8 de enero de 1993, reglamenta la Decisión 291 eliminando algunas restricciones que aún existían. La Decisión 292 del Acuerdo de Cartagena establece el Régimen Uniforme para las empresas multinacionales andinas. El Régimen Común sobre Propiedad Intelectual también está regulado mediante la Decisión 313. Y, por último, en el Registro Oficial N° 219, de 19 de diciembre de 1997, se publicó la Ley de Promoción y Garantía de Inversiones con el objetivo de fomentar y promover la inversión nacional y extranjera; el reglamento de esta Ley se expidió mediante el Decreto Ejecutivo N° 1.525, publicado en el Registro Oficial N° 346 de 24 de junio de 1998 (CE-NEIN, s.f.).

Toda inversión extranjera en el país debe ser registrada en el Banco Central del Ecuador. La entidad que se encarga de promover la inversión extranjera es el Ministerio de Comercio Exterior, con la ayuda de la Corporación para la Promoción de las Exportaciones e Inversiones (CORPEI).

Las formas de inversión extranjera tipificadas en la legislación ecuatoriana son:

Inversión extranjera directa

Inversión subregional

Inversión extranjera neutra

La inversión extranjera directa se refiere a los aportes del exterior provenientes de personas naturales o jurídicas y que pueden estar representados en moneda convertible en dólares o en bienes físicos.

La inversión subregional se origina de los países miembros de la Comunidad Andina de Naciones (CAN). El autor considera que según esta figura se registraría el proyecto.

La inversión extranjera neutra, en fin, proviene de los países miembros de la CAN y se materializa a través de entidades financieras de carácter público.

Los mayores incentivos, en especial los fiscales, se dan a las empresas que desarrollen las siguientes actividades:

Maquila

Zonas francas

Desarrollo turístico

Sin embargo, el proyecto no clasifica en ninguna de las categorías. La idea básica es importar producto terminado de la filial colombiana y comercializar en Ecuador mediante el canal de comercialización de venta directa (conocido también como venta plana).

En cuanto al giro de dividendos, el decreto ejecutivo N° 415 de 1993 establece que los propietarios de una inversión extranjera directa y los inversionistas subregionales tienen derecho a transferir al exterior, en divisas libremente convertibles en los términos previstos en la ley, las utilidades netas que provengan de su inversión. El giro de dividendos no está gravado en Ecuador, al igual que las remesas provenientes de utilidades del giro normal del negocio.

### **Legislación laboral**

El derecho laboral en Ecuador está supervisado por el Ministerio de Trabajo, y aunque comparte similitudes con muchos otros países de la región, también encontrará una serie de particularidades en la normativa.

La legislación laboral de Ecuador estipula que un empleado no debe trabajar más de 40 horas en una semana laboral estándar, y que cada día de trabajo no debe durar más de ocho horas.

Las horas complementarias están permitidas, pero deben ser remuneradas adicionalmente en proporción al tiempo trabajado.

Las horas extras en Ecuador se pagan a una tasa del 150% o 200% del salario regular del empleado. La tasa específica depende del trabajo realizado durante las horas extras y el momento en que se realizaron las horas extras. Es importante destacar que todas las horas extras deben ser aprobadas por el inspector laboral local.



Hay que tener en cuenta que en Ecuador suele haber entre 11 y 12 días festivos nacionales que caen en días laborables por año natural.

El salario mínimo mensual en Ecuador es actualmente de 450 USD, lo que representa un aumento del 5.9% con respecto a la tarifa anterior de 425 USD en 2022.

Si bien existen al menos 16 tipos diferentes de contrato que pueden ser utilizados en diferentes circunstancias bajo la ley laboral en Ecuador, hay tres principales que las empresas e inversionistas extranjeros tienden a utilizar cuando operan en el mercado:

Los contratos a término indefinido

Los contratos a término fijo

Los contratos ocasionales

Para el proyecto se considera que la figura a utilizar en tema de contratos laborales es el contrato a término indefinido, sus características son: son el tipo de contrato más utilizado en Ecuador, con vigencia hasta que ambas partes acuerdan su terminación. Para terminar unilateralmente un contrato de este tipo, el empleador debe demostrar una causa justa ante las autoridades competentes o pagar al empleado una indemnización. Los contratos a término indefinido deben constar por escrito, y en 2023 se debe pagar un salario de al menos 450 dólares al mes, mientras que cualquier período de prueba estipulado no puede durar más de 90 días.

Según la legislación laboral de Ecuador, los trabajadores que hayan cumplido un año de trabajo para el mismo empleador tienen derecho a 15 días hábiles de vacaciones. Después de cinco años de servicio, los empleados acumulan un día adicional de vacaciones, y siguen acumulando un día adicional por cada año posterior que trabajen. Si un empleado deja la empresa antes de cumplir un año, tendrá derecho a cobrar el número proporcional de días de vacaciones acumulados durante el tiempo trabajado.

Según la legislación laboral de Ecuador, se deduce un total del 9,45% del salario del empleado para contribuir a la seguridad social. El impuesto sobre la renta se aplica de forma progresiva, con

salarios de hasta 11.722 dólares anuales exentos de dicho impuesto. El tramo superior del impuesto sobre la renta es del 37% y se aplica a los salarios superiores a 105.580 dólares anuales.

Las empresas deben contribuir a la seguridad social con el equivalente al 11,5% del salario del trabajador.

Las empresas deben repartir el 15% de los beneficios netos anuales con sus empleados. Este gasto es deducible a la hora de calcular la base imponible de la empresa.

## **Legislación Tributaria**

La entidad encargada de la recaudación y administración de impuestos y aranceles en Ecuador es el Servicio de Rentas Internas (SRI), responsable de IVA y renta, y el Servicio Nacional de Aduanas del Ecuador (SENAE). Toda empresa que opere en el país debe registrarse en el Registro Único del Contribuyente (RUC) ante el SRI.

Entre los principales impuestos se encuentran el impuesto a la renta, impuestos sobre activos totales, contribuciones a agencias regulatorias, impuesto a la propiedad urbana y el impuesto especial al capital neto de sociedades. Además, se aplican impuestos sobre transacciones financieras como el impuesto al valor agregado (IVA), impuesto a los consumos especiales, impuesto a la transferencia de títulos de propiedad de bienes raíces y los impuestos aduaneros.

El IVA se aplica a servicios, transferencias e importaciones, con tarifas que van del 0% al 12%, según el tipo de bien. Este impuesto se calcula sobre el precio de venta y se declara mensual o semestral, según corresponda. El impuesto a la renta tiene una tarifa del 25%, calculada sobre las utilidades netas, con una reducción del 10% para empresas que reinviertan y aumenten su capital.

La retención en la fuente varía según las categorías de pago a terceros: el 8% para personas naturales y el 1% para personas jurídicas sobre valores facturados; el 25% sobre pagos al exterior, excluyendo importaciones. Las importaciones están sujetas a gravámenes ad valorem del 0% al 20%, siendo del 35% para automóviles. Las importaciones desde países andinos pueden tener un arancel del 0%.

Productos de Línea Directa S.A.S. podrían estar exentos de gravámenes aduaneros bajo el régimen de la Comunidad Andina (CAN), requiriendo certificados de origen. Además, se menciona la contribución para el Fondo para la Infancia (FODINFA) del 0,50% del valor CIF y una cuota redimible a favor del CORPEI del 0,25 por mil del valor FOB de importaciones.

## **Legislación Aduanera**

Toda la aduana del Ecuador es electrónica por el Sistema del SENA E llamado Ecuapass, no se manejan documentos físicos en ninguna instancia. Para las operaciones iniciales los aforos serán físicos, a medida que aumenta la confianza en el importador y su cadena logística los aforos serán documentales y automáticos.

El SENA E reconoce que ha mejorado los tiempos y aclaran que: depende del agente de aduanas la agilidad de los procesos. Para operaciones terrestres recomiendan a los agentes en Tulcán. La autoridad trata directamente con el agente de aduanas, no con el importador.

La aduana exige mucha claridad en las listas de empaque pues estas deben facilitar el trabajo de los inspectores en los aforos físicos.

El tiempo de trámite en la Aduana Terrestre de Tulcán es de 3 días en trámites de nacionalización tomando la mercancía en Ipiales hasta que se nacionaliza y se pone a disposición del transportador terrestre. Para los aforos documentales se toma un día adicional, para aforos físicos pueden tomarse hasta 48 horas. Tener presente que estos tiempos se calculan teniendo en cuenta que no hayan comentarios por la aduana y que el tiempo de ley para estos trámites es de 5 días.

El perfil de riesgo para la aduana del Ecuador lo da toda la cadena logística, se califica a todos los actores. La optimización del tiempo en aduana depende de la entrega correcta de los documentos.

La Agencia de Aduanas puede presentar el trámite de manera anticipada siempre y cuando se cuente con el manifiesto de carga de parte del transportador esto puede ayudar a agilizar trámites de aduana cuando la empresa ya tenga un mejor perfil de riesgo y sus aforos sean automáticos.

Que el aforo sea automático, no garantiza que no haya inspecciones físicas. Aleatoriamente las pueden hacer.

Ilustración 4 – Exportaciones colombianas de la cadena hacia Ecuador – Por subsector

Sector	Subsector	2021 USD	Part. % 2021
Confecciones	Ropa interior y pijamas	15.400.019	22,94%
	Jeans	9.660.080	14,39%
	Camisas	8.233.276	12,27%
	Otras confecciones	6.376.906	9,50%
	T-shirts camisetas	6.051.566	9,02%
	Fajas y ropa de control	4.959.386	7,39%
	Ropa de hogar	2.862.614	4,26%
	Ropa formal femenina	2.614.478	3,90%
	Ropa casual femenina	2.570.857	3,83%
	Otros	8.391.113	12,50%
	<b>Total</b>	<b>67.120.296</b>	<b>45,03%</b>
Textiles	Telas y tejidos	61.087.133	91,83%
	Hilados	2.371.747	3,57%
	Cintas y cordeles	1.062.477	1,60%
	Otros	2.003.098	3,01%
	<b>Total</b>	<b>66.524.455</b>	<b>44,63%</b>
Calzado	<b>Calzado</b>	<b>9.444.434</b>	<b>6,34%</b>
Bisutería	Bisutería	4.326.613	2,90%
Manufacturas de cuero	Manufacturas de cuero	1.338.584	86,18%
	Cueros en bruto y preparados	179.281	11,54%
	Peletería (cuero)	35.530	2,28%
	<b>Total</b>	<b>1.553.215</b>	<b>1,04%</b>
Joyería	Joyería	76.699	0,05%
<b>TOTAL GENERAL</b>		<b>149.045.712</b>	<b>100%</b>

Fuente: DANE 2022.

### Oportunidades a nivel aduanero:

- 0% de arancel con Certificado de origen por Comunidad Andina de Naciones (Confección US\$ 5 por kilo + 10% arancel) (Calzado US\$ 6 por par + 10% arancel).
- Muy poca producción de insumos en Confección y Calzado y pocas Textileras con una producción básica en tipos de telas.

- Falta de mano de obra calificada por lo cual la producción local es muy costosa y de productos básicos, sin valor agregado, en su mayoría.
- Cercanía, mismo idioma, tallajes similares y principalmente un tema de Normativas de Calidad homologados por Comunidad Andina.

## **CAPÍTULO 5: MODELO DE NEGOCIO**

### **5.1 Producto**

La filial de Línea Directa S. A. S. en Ecuador se dedicará a la importación y la venta de prendas de vestir para mujer y hombre de la marca CARMEL, que se comercializa con éxito en todo el territorio colombiano hace más de veinticinco años. Esta marca se posiciona en el mercado como “prendas de vestir magia latina” y ofrece a los consumidores una amplia gama de prendas que se pueden clasificar en las siguientes categorías:

Exterior de Mujer (camiseta, chaqueta, falda, pantalón, vestido, blusa, body, chaleco, crop top, enterizo, jean, short)

Interior de Mujer (brasier, cachetero, panti, pijama, corset, leggings, top corto)

Juvenil (blusa, body, buzo, camiseta, crop top, enterizo, falda, jean, overol, short, vestido)

Exterior de Hombre (camiseta, buzo, jean, pantalón, chaqueta).

Los productos se fabrican con telas que tienen un componente local y también importado, en su mayoría telas importadas de China e India. El proceso de corte se realiza en las instalaciones de la empresa, la confección se lleva a cabo en talleres colombianos, el diseño de las prendas se hace con talento colombiano, en un equipo creativo que cuenta con gran experiencia y conocimiento de las tendencias mundiales de la moda; la compañía incorpora en su ADN el concepto de pronta moda (fast fashion), por lo que la propuesta de sus catálogos de venta se renueva en promedio un 60% cada campaña, cada año hay 18 campañas, lo que significa que cada 21 días se está presentando al mercado una nueva propuesta de prendas.

## Ilustración 5 – Catálogo CARMEL



### Mujer

Nuestra ropa para mujer combina tendencia y sensualidad. Prepárate para afrontar cualquier desafío con estilo.



### Juvenil

Luce radiante y poderosa en cada fiesta con la ropa juvenil de Carmel. Combina actitud y estilo.



### Interior

La confianza comienza desde adentro. Con la ropa interior de Carmel, siempre brillarás en cualquier ocasión.

Fuente: <https://carmel.com.co/>

## 5.2 Modelo de Negocio

La filial de Línea Directa SAS en Ecuador, conocida como Eledé Ecuador, se presenta en este estudio como una sucursal extranjera especializada en la importación de prendas de vestir desde Colombia, destinadas a su comercialización en el mercado ecuatoriano a través del canal de venta directa.

Eledé Ecuador importará las prendas según los términos de Incoterm EXW (Ex Works), dividiendo el 30% por vía aérea y el 70% por vía terrestre. El costo de importación será el costo estándar en Colombia más un markup del 15%. Además de este costo, se agregarán gastos de importación, aranceles (0% para prendas) y tasas aplicables, resultando en el costo de ventas final.

Las prendas se fabricarán en Medellín bajo los mismos estándares de calidad y diseños utilizados para la marca Carmel. Aunque las colecciones serán compartidas para ambos mercados, local y extranjero, se ajustará el surtido de catálogo y la variedad de prendas para satisfacer las preferencias y niveles de aceptación específicos del mercado ecuatoriano. Actualmente, se descarta la creación de prendas exclusivas para este mercado.

La impresión de catálogos se llevará a cabo en Ecuador, utilizando artes y fotografías elaboradas en Colombia. Las películas para la impresión se enviarán al país de destino.

Siguiendo el modelo implementado en Colombia, se planifican 18 campañas anuales, cada una con una duración promedio de 21 días. Las asesoras disfrutarán de un descuento del 25% sobre el valor de las prendas en el catálogo y un crédito rotativo inicial de USD 200 para su primer pedido, aumentando según el valor de los pedidos, la antigüedad y el hábito de pago. Los créditos deben cancelarse antes de cada campaña (cada 21 días) para liberar el cupo y permitir la financiación del nuevo pedido.

Las asesoras asumirán los costos de flete de los pedidos, con un monto fijo de USD 1,3 por pedido para las ciudades de Guayaquil, Quito, Quevedo, Manta y Cuenca, donde se centrará la presencia en la primera etapa del proyecto. No se aplicará un costo de vinculación, y con cada nuevo pedido, se enviará un catálogo sin costo a las asesoras. Los catálogos también estarán disponibles en versión digital en la página web.

Cualquier catálogo adicional solicitado por las asesoras se facturará al costo de impresión, establecido en USD 1,06. Las asesoras acumularán puntos con cada pedido, y después de alcanzar cierto número, podrán acceder a incentivos definidos en cada campaña.

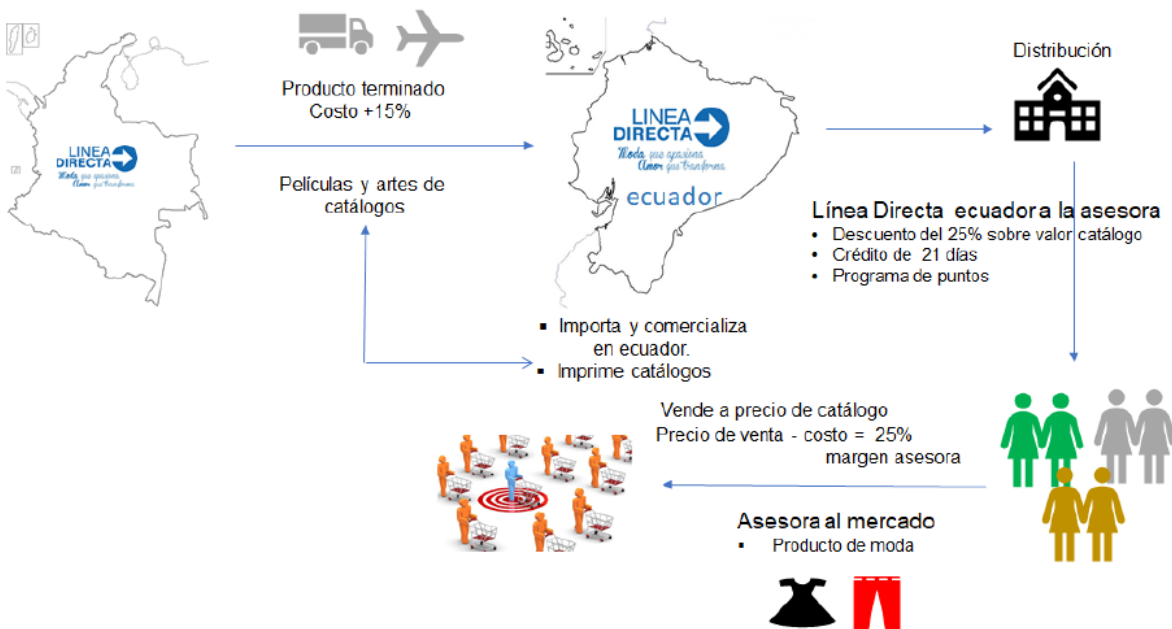
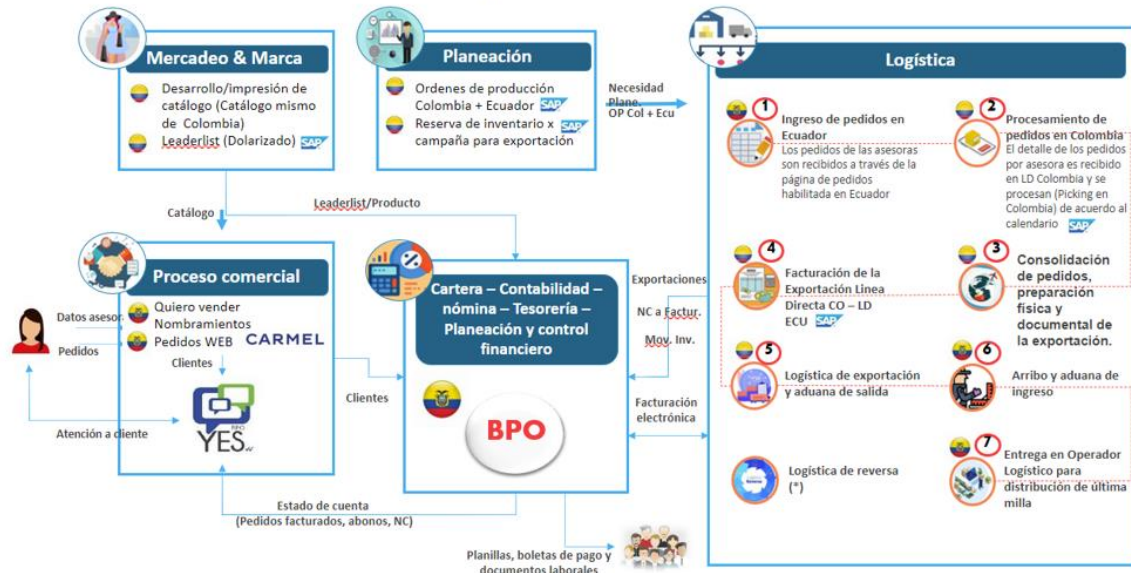
No existe ninguna relación laboral con las asesoras. Ellas pueden abandonar la actividad cuando lo deseen. La relación comercial se asimila a una venta con descuento a un distribuidor para la reventa o el autoconsumo.

A continuación, se ilustra el modelo de negocio propuesto:



Ilustración 6 – Modelo de negocio propuesto

## Pedidos operados desde Colombia



Fuente: Elaboración propia de Linea Directa Colombia.

### 5.3 Precios

Con el objetivo de comprender los precios de las prendas en el mercado ecuatoriano, se llevó a cabo una investigación de precios tanto en las compañías de venta por catálogo como en tiendas físicas. A pesar de la dificultad inherente en homologar productos debido a factores como la marca, los materiales utilizados en las confecciones y el diseño de las prendas, que son determinantes clave en la fijación de precios, se buscó establecer una propuesta de valor considerando el valor percibido por los consumidores para cada marca, ya que estos elementos pueden generar variaciones significativas en los precios.

En el proceso de determinar precios de referencia, se analizaron las tarifas de algunas empresas que operan en Ecuador y distribuyen sus productos mediante el canal de venta directa. Además, se consideró relevante explorar los precios en el canal de tiendas físicas o almacenes. En el estudio de precios de las compañías de venta directa, se incluyeron aquellas que se consideraron más influyentes o que ofrecen productos de calidad y diseño similar a la marca Carmel. Esta selección se realizó con el propósito de obtener una muestra comparativa que permitiera homologar la evaluación de precios de manera más precisa.

Ilustración 7 – Comparativo precios promedios de referencia USD en Ecuador

Promedio de precio USD ECUADOR						PRECIO PROMEDIO		INDEX
VENTA DIRECTA					RETAIL			
 HECHIZHADA	 MI ANGEL	 JOLIE	 LEONISA	 AZZORTI	 KOAJ	MERCADO	DIRECTOS	 CARMEL
\$ 21	\$ 22	\$ 22	\$ 32	\$ 26	\$ 28	\$ 25	\$ 22	\$ 15.2



Fuente: Investigación de precios Mercadeo Linea Directa Colombia (TRM 4,500)

## 5.4 Demanda

Para estimar la demanda de los productos comercializados a través del canal de venta directa, se emplea como factor de proyección el número de asesoras o empresarias independientes disponibles. Este se obtiene mediante la diferencia entre el ingreso de nuevas asesoras y las deserciones, a lo que se agrega una tasa de reingresos. La cantidad resultante refleja el número de asesoras activas en un periodo dado.

A este conjunto de asesoras activas se le aplica un factor que corresponde a la proporción de asesoras que realizan pedidos en cada campaña, denominado factor de actividad (Fa). En este estudio, se ha utilizado un Fa promedio entre el 82% y el 78%, calculado como el número de asesoras que efectúan pedidos dividido por el total de asesoras.

La fórmula usada por las compañías de venta directa para determinar el número de pedidos es la siguiente:

$$\text{Número de pedidos} = [\text{AS}_{n-1} + (\text{IN}_{n\text{as}} - \text{DE}_{n\text{as}} + \text{Rn})] \times \text{Fa}$$

Donde:

AS n – 1: número de asesoras del período anterior

IN n as: número de ingresos en el período actual

DE n as: número de deserciones en el período actual

Rn: número de reingresos en el periodo actual

Fa: factor de actividad

Para calcular los ingresos y las deserciones se tomó la siguiente hipótesis, basada en el conocimiento del mercado colombiano y en las inferencias que se pueden hacer del ecuatoriano. Adicional también se tuvo en cuenta el número de zonas abiertas por año, si se entiende por zona la porción geográfica en que se divide la ciudad, ya que el número de asesoras se incrementa a medida que se abren nuevas zonas.

En la tabla 4 se evidencia una progresión anual de cuatro años entre 2024 y 2027 en Ecuador.

Tabla 4. Evolución variables comerciales

Variables Comerciales					
Años	2023	2024	2025	2026	2027
Zonas Prom Año	0	27	39	40	40
Pedidos	0	72,305	168,385	227,910	258,860
Activas	0	87,572	214,106	292,404	332,161
Actividad	0.0%	82.6%	78.6%	77.9%	77.9%

Fuente: Elaboración propia con base en las proyecciones del equipo Comercial.

Zona: porción geográfica en que se dividen las ciudades.

Activas: asesoras que han hecho un pedido durante las dos últimas campañas.

Pedido: solicitud de despacho de mercancía por parte de la asesora (18 campañas).

En la tabla se muestra que las activas para el primer año son 87.572 y para el cuarto año de 332.161, lo que significa una tasa de crecimiento anual compuesto de 56% cifra que parece alta, pero en

realidad es conservadora si se compara con las 900 mil señoras que se dedican a la actividad, según cifras de la AEVD.

Para el estudio se adoptó la siguiente hipótesis: abrir en el primer año 27 zonas nuevas y continuar abriendo trece nuevas zonas en el año siguientes, hasta llegar a 40.

Una vez identificado el factor impulsor más significativo, que son las asesoras, para generar la demanda en la venta directa y transformarla en pedidos, se procedió a desarrollar otras variables comerciales, entre ellas la UPR (Unidades por Representante).

La UPR se define como el número promedio de unidades o prendas que cada asesora solicita en una campaña determinada. Para este estudio, se utilizó como referencia la información recopilada en diez zonas de Colombia, las cuales presentan una estructura de mercado similar a la de Ecuador. En estas zonas, se observó que se generaban 3.000 pedidos por campaña, con un total de 27.300 unidades solicitadas. Al dividir 27.300 entre 3.000, se obtuvo un valor de UPR igual a 9,1. Este valor se asumió como referencia para la proyección del primer año del presente estudio, representando el promedio de unidades por representante esperado en cada campaña.

Tabla 5. Proyección UPR y Unidades Pedidas

Variables Comerciales					
Años	2023	2024	2025	2026	2027
Zonas Prom Año	0	27	39	40	40
Pedidos	0	72,305	168,385	227,910	258,860
Activas	0	87,572	214,106	292,404	332,161
UPR	0	9.08	9.27	9.32	9.32
Unidades Pedidas	0	656,216	1,560,929	2,124,121	2,412,575

Fuente: Elaboración propia con base en las proyecciones del equipo Comercial.

Finalmente, se calculó el número de unidades vendidas como el producto de la UPR y el número de pedidos. Esta variable reviste gran importancia, ya que constituye la proyección de la demanda

de productos en términos unitarios para cada período. Dicha proyección resulta fundamental para determinar los niveles de ingresos en cada periodo, al multiplicarse por los precios y el nivel de servicio, aspectos que serán abordados detalladamente en etapas posteriores del análisis.

## 5.5 Competencia

En Ecuador, al igual que la gran mayoría de los países de la región, se comercializan bajo el esquema de venta directa, en lo primordial, productos cosméticos, productos de bienestar y afines, ropa y accesorios, entre otros, tal cal se muestra en tabla 6:

Tabla 6. Participación en ventas por categoría de productos

<b>Categoría de Productos</b>	<b>% Participación en Ventas</b>
Cosméticos y Cuidado Personal	54%
Bienestar	22%
Ropa y Accesorios	15%
Familiar y Bienes de consumo duradero	8%
Cuidado del Hogar	1%

Fuente: Reporte WFDSA - Global Sales by Product Category - 2022

Las principales empresas de venta directa en Ecuador se detallan en la siguiente tabla. Al igual que en otros países de la región, las más destacadas son las firmas peruanas Belcorp y Yanbal, especializadas en la comercialización de cosméticos y perfumes. Asimismo, la multinacional Avon ostenta una presencia significativa en Ecuador y en el resto de Latinoamérica. Entre las empresas colombianas consolidadas en el mercado ecuatoriano, sobresale Leonisa, que opera tanto a través del canal de venta directa como mediante establecimientos físicos. Reconocida por su exclusividad y productos de alto costo, Leonisa goza de una posición sólida en el mercado.

Herbalife también tiene una presencia destacada en Ecuador, operando bajo el esquema de multinivel, a diferencia del modelo de venta plana utilizado por Línea Directa Ecuador. Otras empresas relevantes incluyen la suiza Oriflame, la ecuatoriana Nature's Garden, especializada en productos naturales para el cuidado de la salud, así como las colombianas Azzorti y Babalú, pertenecientes al sector de la moda.

Tabla 7. Principales empresas de venta directa en Ecuador

<b>Empresa</b>	<b>Marca</b>	<b>Categoría</b>
Yanbal	Yanbal	Cosméticos y bisutería
Belcorp	L'Bel, Ésika y Cyzone	Cosméticos
Avon	Avon	Cosméticos
Leonisa	Leonisa	Ropa Interior
Herbalife	Herbalife	Suplementos alimenticios
Mistika	Mistika	Ropa Casual
Azzorti	Azzorti y Tonni	Moda y Hogar
Oriflame	Oriflame	Salud y Cuidado
Babalú	Babalú	Ropa Casual
Nature's Garden	Nutrifrot, Ovarina, Vitatoro	Medicina Natural

Fuente: Elaboración propia con base en AEDV.

Eledé Ecuador tendría presencia en el mercado ecuatoriano en la categoría de ropa y accesorios, categoría que alcanzó una participación en el mercado del 15% para las cifras disponibles del año 2022. Esta categoría se considera de gran potencial, dado que la mayoría de las empresas se centran en la comercialización de productos cosméticos.

La competencia directa de Eledé Ecuador se encuentra en compañías dedicadas a la venta de prendas de vestir, especialmente aquellas enfocadas en la moda. Según los análisis realizados a los catálogos y visitas al país ecuatoriano, se identificaron posibles competidores directos cuya propuesta de valor se asemeja a la de la marca Carmel:

Nivi: Presente en Perú, destaca por sus diseños atractivos y precios competitivos. Con 12 campañas anuales, ofrece descuentos escalonados a sus asesoras, variando del 30% al 40% según el volumen de compra.

Azzorti: Empresa originaria de Colombia con presencia en cinco países de la región. Ofrece diseños atractivos y precios ligeramente superiores a la media del sector. Se destaca la posible confusión entre consumidores, ya que comparten modelos con Carmel. Con 18 campañas anuales, ofrece descuentos del 30% al 35% a sus asesoras, además de vender bisutería, fragancias y artículos para el hogar.

Mistika: Reconocida por su propuesta de diseño joven y sexy. Aunque ofrece ropa para niños y hombres, se considera que su enfoque es diferente al de Carmel. Sus precios son muy competitivos, con 12 catálogos al año y un descuento del 30% para las asesoras.

Fashion Kers: Presenta diseños similares a la propuesta de valor de Carmel, con prendas sexys y ajustadas. Aunque algunos precios superan la media del mercado, la estética y enfoque son comparables. Realiza 12 campañas al año y ofrece descuentos del 30%, incluyendo ropa para niños y hombres.

Pielactive: Con un enfoque hacia la mujer madura, destaca por realzar la figura femenina. Los modelos de sus catálogos no son muy conocidas y la diagramación no es muy buena. Los precios están algo por encima de la media. A pesar de tener una menor frecuencia de catálogos (seis al año), ofrece un descuento del 30% a las asesoras y cuenta con una línea de ropa para niños y hombres.



Tabla 8. Empresas de venta directa en Ecuador que comercializan ropa

Empresa	Descuento asesora	# Campañas anuales	Producto nacional	Información general	Ciudad
CX Sport	30%	6	100%	Ropa deportiva y casual para hombre, mujer y niño	Quito
Jenn-mar	35%	4	100%	Ropa casual y calzado para hombre, mujer y niño	Manta
Nivi	30% a 40%	12	100%	Ropa interior, deportiva y casual para hombre y mujer	Guayaquil
Nozztra	30%	12	100%	Ropa casual y deportiva para hombre, mujer y niño	Quito
Pielactive	30%	6	100%	Ropa casual y deportiva para hombre, mujer y niño	Ibarra
Azzorti	Variable	18	Importa y fabrica local	Ropa casual, deportiva e interior para hombre y mujer	Quito
Babalú	30%	12	Importa y fabrica local	Ropa casual para hombre, mujer y niño	Guayaquil
Dome Fashion	30%	12	Importa 100%	Ropa casual para hombre y mujer, bisutería y tallas grandes	Guayaquil
Fashion Kers	30%	12	Importa y fabrica local	Ropa elegante y casual para hombre, mujer y niño, trajes de baño por temporadas	Guayaquil
Formas Intimas	30%	12	Importa 100%	Ropa interior para hombre, mujer y niño	Quito

Empresa	Descuento asesora	# Campañas anuales	Producto nacional	Información general	Ciudad
Jolir	30%	12	Importa y fabrica local	Ropa casual y calzado para hombre, mujer y niño, tallas grandes	Guayaquil
Leonisa	25%	18	Importa 100%	Ropa interior femenina y masculina, trajes de baño por temporada	Quito
Mistika	30%	12	Importa y fabrica local	Ropa casual para hombre, mujer y niños, tallas grandes	Guayaquil
Moda Íntima	30%	12	Importa 100%	Ropa casual para dama, trajes de baño, bisutería	Quito
R & B Importadores	30%	1	Importa 100%	Ropa casual para hombre y mujer, ropa interior, trajes de baño, bisutería, cosméticos	Quito
Ebba	25%	4	Importa 100%	Ropa casual para dama	Guayaquil

Fuente: Elaboración propia

## 5.6 Canales de Comercialización

En la fase inicial, las prendas de Carmel serán comercializadas en Ecuador a través del sistema de venta directa. La expansión hacia el canal digital, mediante el uso de la plataforma de comercio electrónico (E-commerce) de la compañía, se considerará en etapas posteriores, sujeta a la aceptación de la marca en el mercado. Actualmente, se descarta la presencia a través de tiendas físicas o distribuidores. Este enfoque permite evaluar la respuesta del público y ajustar la estrategia conforme a la evolución de la demanda y la aceptación del consumidor.

### **5.6.1 Venta Directa**

La venta directa es un canal de distribución que utilizan muchas compañías por su gran capacidad de penetración, en especial en los sectores poblacionales de medianos y bajos ingresos. En su mayoría participan mujeres, que encuentran en la venta directa la oportunidad de generar ingresos extras para ellas y sus familias. La venta directa también se conoce popularmente como venta por catálogo. En muchos casos, un catálogo impreso es el medio para mostrar y promocionar los productos.

Según ACOVEDI, se define como “la comercialización de bienes de consumo y servicios directamente a los consumidores, generalmente en sus hogares, en el domicilio de otros o en su lugar de trabajo, siempre por fuera de locales comerciales establecidos”.

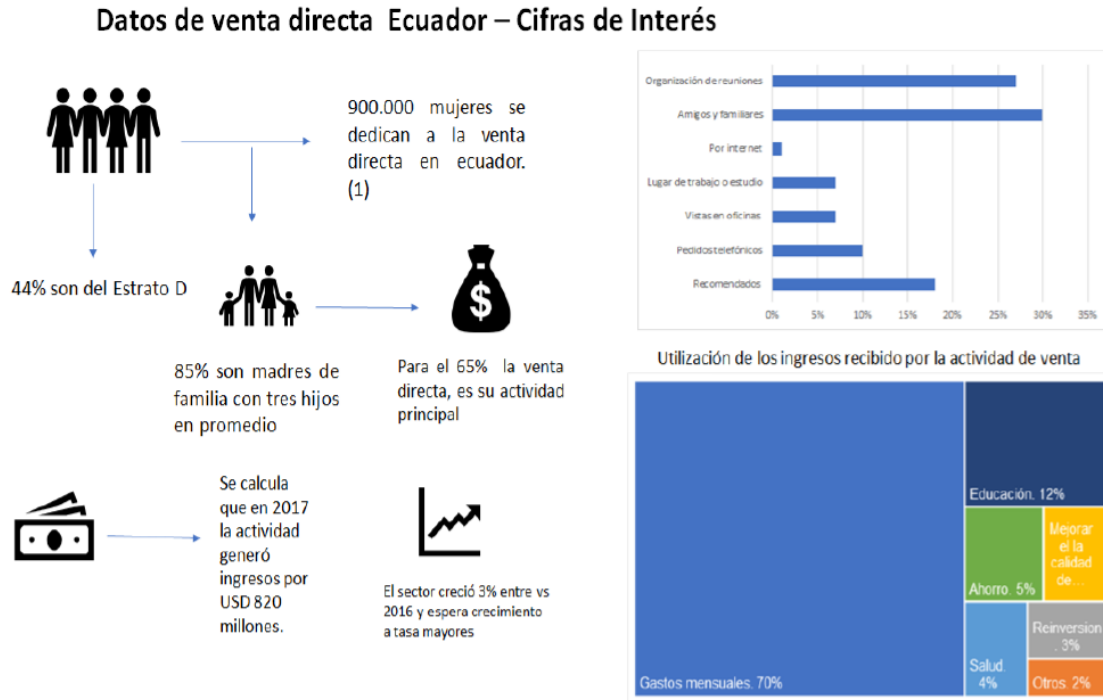
### **5.6.1 Venta Directa en Ecuador**

La venta directa representa una alternativa significativa en Ecuador para generar ingresos fuera de las estructuras laborales tradicionales. Este enfoque brinda a muchas mujeres la oportunidad de explorar opciones de empleo que les permiten convertirse en empresarias independientes. Esta perspectiva adquiere una relevancia crucial, especialmente en situaciones en las que las mujeres enfrentan discriminación laboral debido a su edad o cuando la economía experimenta contracciones que llevan a las empresas a reducir sus plantillas en lugar de contratar.

En este contexto, la venta directa se presenta como una alternativa valiosa, permitiendo a las mujeres no solo generar sus propios ingresos, sino también ejercer control sobre su tiempo. Esto se vuelve especialmente importante cuando las oportunidades laborales convencionales son limitadas. Así, la venta directa no solo ofrece una fuente de recursos económicos para ellas y sus familias, sino que también les brinda la autonomía para gestionar sus propios emprendimientos.

La actividad de la venta directa muestra las siguientes cifras, que son muy interesantes y respaldan su alto potencial en Ecuador. En la siguiente ilustración se puede ver su impacto en las mujeres dedicadas a ello.

## Ilustración 7. Datos venta directa en Ecuador



Fuente: Elaboración propia con base en la venta directa emplea a cerca de 900.000 personas.

Las empresas de venta directa aparecen en Ecuador con el inicio de las actividades de la empresa Yanbal hace aproximadamente 46 años en la ciudad de Guayaquil; a raíz de la llegada de esta empresa ingresan al país otras compañías de venta directa como Avon, principal marca competidora de Yanbal en 1992, Leonisa, Cadromell y el Círculo de Lectores en 1993 (empieza a promover más fuertemente la venta con la ayuda de catálogos), mientras que para el año siguiente se introduce al país la marca de Tupperware. En el año 2002 algunas empresas, entre ellas: Yanbal, Avon, Leonisa, Rommanel, Círculo de Lectores, Tupperware, crean la Asociación Ecuatoriana de Venta Directa (AEVD), institución que hasta la fecha posee representatividad para más de 20 marcas y una relación directa con la WFDSA.

El total de la población económicamente activa en Ecuador es de 8.602 millones de personas (INEC, 2021). El 48.43 % son mujeres, lo que equivale a 3.667 millones. De esta cantidad, 900.00 se dedican a la venta directa. Se puede inferir que alrededor del 24% de la población

económicamente activa de sexo femenino ejerce la venta directa, que es una cifra importante frente a otras industrias o actividades, pues todas estas personas son el potencial de la fuerza de ventas externa con que cuentan las empresas que comercializan sus productos a través del canal de venta directa.

Ilustración 8. Tasa de participación de la fuerza laboral de las mujeres en Ecuador

Año	Población económicamente activa (PEA)		Población en edad de trabajar (PET)		Población económicamente inactiva (PEI)	
	Hombres	Mujeres	Hombres	Mujeres	Hombres	Mujeres
2020	4 736 649	3 347 541	6 150 028	6 423 771	1 413 379	3 076 230
2021	4 936 139	3 666 798	6 234 913	6 523 525	1 298 774	2 856 727

Fuente: adaptada de Espinoza Noboa (2022).

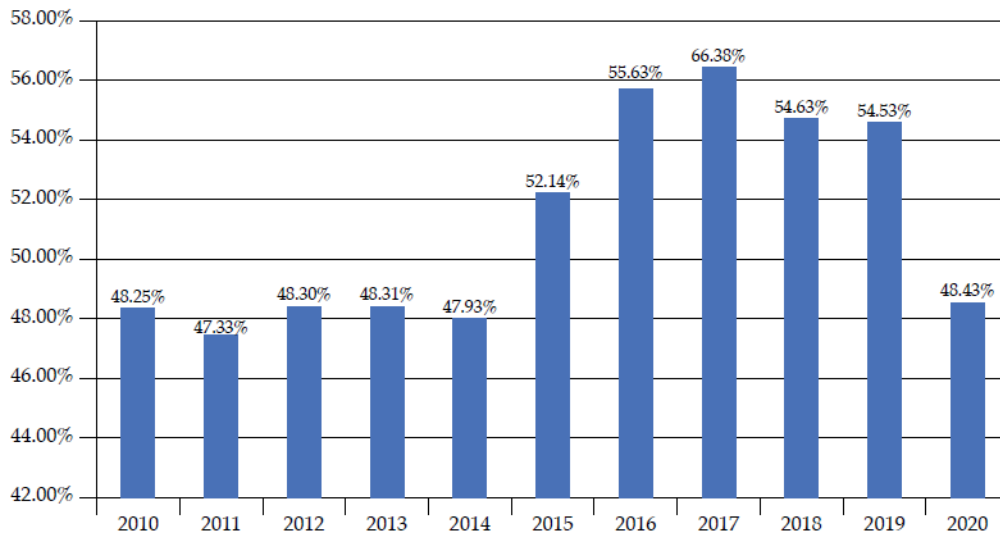


Figura 3. Tasa de participación en la fuerza laboral de las mujeres en Ecuador 2010-2021

Fuente: información adaptada del INEC (2021). Elaborada por los autores.

Conviene resaltar que un porcentaje muy alto de las mujeres que se dedican a la venta directa son cabezas de familia, lo que puede explicar la seriedad con que ellas ejercen la actividad. Además, las asesoras o empresarias independientes pertenecen a los estratos medios y bajos de la población.

Otro dato muy interesante es que el 70% de los ingresos percibidos por medio de la venta directa son para los gastos mensuales o de subsistencia y el 12% para el gasto de educación, lo que ratifica la importancia de la actividad en la pirámide de Maslow, pues gran parte de las mujeres utilizan los recursos de la venta directa para suplir sus necesidades básicas.

## **CAPÍTULO 6: ANÁLISIS ECONÓMICO/FINANCIERO**

### **6.1 Generalidades**

Como se expuso en la explicación del modelo de negocio, el proyecto no requiere un proceso de fabricación en Ecuador: la actividad de la filial consistirá en importar producto totalmente terminado desde Colombia y comercializarlo en el territorio ecuatoriano.

Para llevar a cabo con éxito el modelo de negocio cobra vital importancia contar con un proceso ágil y preciso de importación, que garantice la disponibilidad de productos para satisfacer la demanda, y con un sistema de distribución oportuno, que cumpla los criterios de pedido perfecto, que se entiende como aquel que se entrega completo, a tiempo y está bien facturado. Esto que a priori puede parecer algo sencillo, “lo normal”, implica sin embargo un largo camino, el cual pasa sin duda por tener en marcha en nuestra organización los procesos de negocio correctos, y más importante, excelentemente ejecutados, que aseguren la entrega consistente de los resultados (Ortiz, s.f.).

Estos puntos son muy relevantes. Son pilares fundamentales para la implementación del modelo de negocio de manera exitosa.

### **6.2 Localización de la filial**

Se considera que el proyecto debe estar localizado en una de las dos principales ciudades ecuatorianas por número de habitantes: Guayaquil (2.650.288) o Quito (1.763.275) (Cifras INEC 2022), en ambas se concentra más del 30% de la población total de Ecuador y ofrecen toda la infraestructura necesaria para llevar a cabo el proyecto.

Para determinar en cuál de las dos ciudades sería más favorable ubicar la sede central y las bodegas de distribución, se definieron cinco criterios, que de acuerdo con el equipo de proyecto son los

más importantes para tener en cuenta. A cada uno de ellos se les asignó un factor de ponderación o peso relativo sobre el total de criterios definidos.

Tabla 9. Criterios de decisión para la localización de la filial

<b>Criterio</b>	<b>Factor de relevancia</b>	<b>Factor de ponderación</b>
Mercado Potencial	Del tamaño de la ciudad se deriva el mercado potencial para la marca.	30%
Infraestructura aeroportuaria	Se proyecta que el 30% serán vía aérea.	15%
Infraestructura terrestre y cercanía a Medellín	El costo del flete terrestre y la lejanía desde el origen hasta el destino, influyen en el costo del producto.	15%
Disponibilidad de cedis (centros de distribución)	Es necesarios alquilar una bodega con buenas especificaciones técnicas con muelles de carga, zonas de parqueo y áreas comunes.	25%
Costos operativos	Factores como costos de los servicios públicos, arriendos, precios de la mano de obra y costos de la ciudad son muy importantes por su peso en la rentabilidad de negocio.	15%
<b>Total</b>		<b>100%</b>

Fuente: Elaboración propia, ponderación Línea Directa.

Una vez establecidos los criterios y asignado su peso relativo, se ha elaborado la siguiente tabla de toma de decisiones para evaluar las opciones de Quito y Guayaquil. Las calificaciones se han otorgado en una escala del 1 al 5, donde 5 representa la mejor calificación. Para garantizar una



evaluación precisa, se recurrió a la información proporcionada por el INEC y a los datos recopilados de agentes inmobiliarios en Ecuador. En la tabla 10 se muestran los resultados obtenidos.

Tabla 10. Ponderación para la localización de la filial

Criterio	Factor	QUITO		GUAYAQUIL	
		Calificación	Ponderación	Calificación	Ponderación
Mercado Potencial	30%	5.0	1.5	5.0	1.5
Infraestructura aeroportuaria	15%	4.0	0.6	4.5	0.7
Infraestructura terrestre y cercanía a Medellín	15%	4.5	0.7	3.0	0.5
Disponibilidad de cedis (centros de distribución)	25%	3.0	0.8	4.0	1.0
Costos operativos	15%	3.8	0.6	4.5	0.7
<b>Total</b>	<b>100%</b>		<b>4.10</b>		<b>4.30</b>

Fuente: Elaboración propia con base en datos del INEC

De acuerdo con los resultados, la mejor opción para la ubicación de las oficinas principales es la ciudad de Guayaquil. Al tener en cuenta este resultado se procedió a elaborar toda la estructura de costos y gastos con base en la localización en dicha ciudad.

### 6.3 Centro de Distribución

De acuerdo con el requerimiento de espacio y una proyección de cuatro años, para la bodega del centro de distribución que comprenden las áreas de recepción de producto terminado, almacenamiento, devoluciones de producto, muelles de entrada y salida de mercancía,

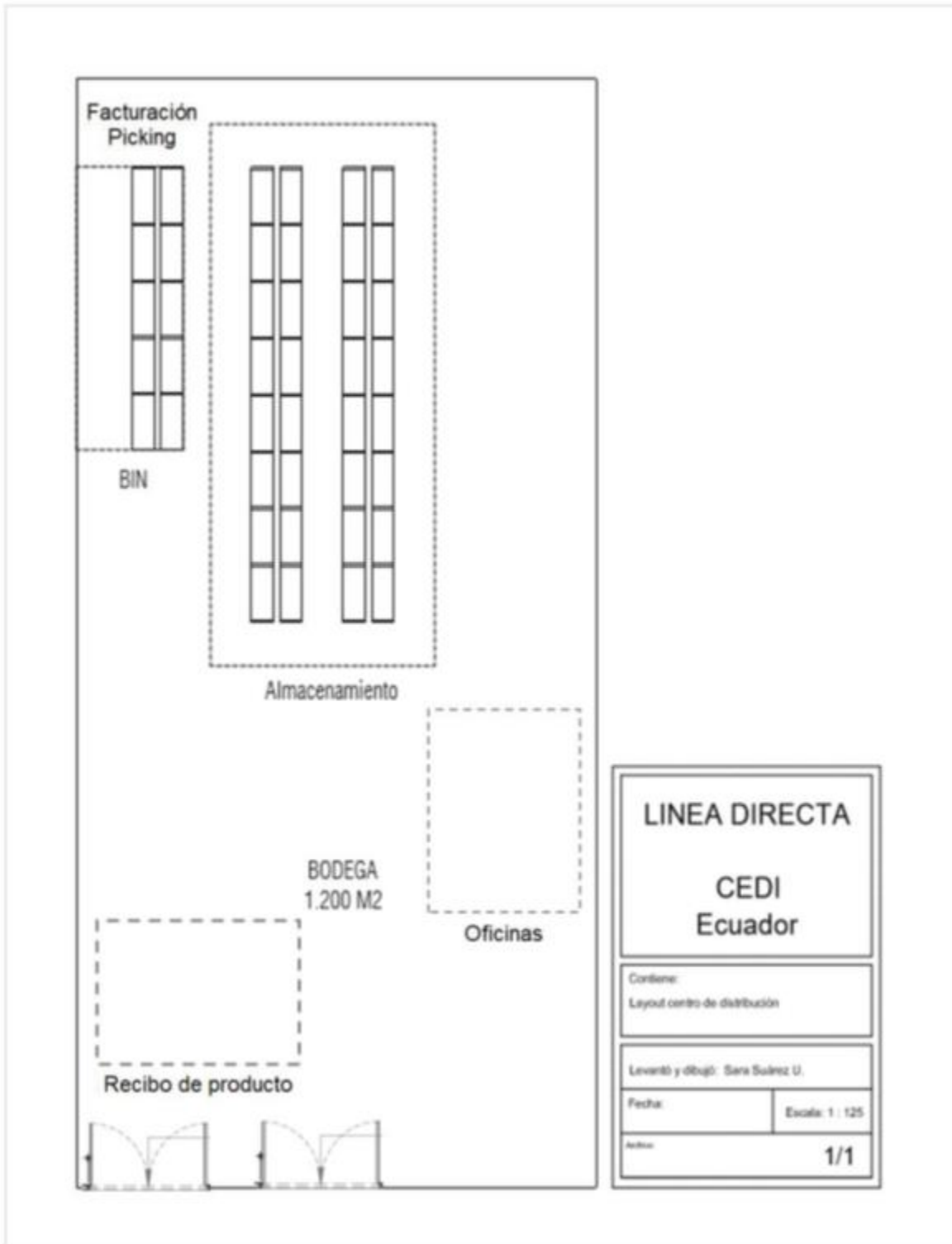
almacenamiento de incentivos y catálogos y área de oficinas, se debe considerar una bodega de aproximadamente 1.200 m<sup>2</sup>.

En la tabla 11 se detalla para cada una de las áreas el requerimiento de espacio en metros cuadrados de acuerdo con las unidades proyectadas.

Tabla 11. Cálculo de espacio para CEDI y Oficinas

Item	Espacio Requerido
Capacidad de línea (Número de SKU)	1,600
Número de Módulos	10
Número de Niveles	2
Número de estantes	2
Número de SKU/Módulo	40
Número de unidades/Módulo	10
Número de unidades	16,000
Área de estantería de Picking (M2)	57.6
Área de pasillos por dos picking (M2)	46.1
<b>Área Total de Picking (M2)</b>	<b>103.7</b>
Capacidad de línea (Número de SKU)	10,240
Número de Módulos	16
Número de Niveles	2
Número de estantes	4
Número de SKU/Módulo	80
Número de unidades/Caja	20
Número de unidades	204,800
Área de estantería de Almacenamiento (M2)	184.3
Área de pasillo por tres almacenamiento (M2)	368.6
<b>Área Total de Almacenamiento (M2)</b>	<b>552.9</b>
Área de Devoluciones (M2)	83
Área de Recepción de Producto (M2)	100
Área de Incentivos y Catálogos (M2)	160
Área de Oficinas (M2)	200
<b>Área Total Arrendada (M2)</b>	<b>1,200</b>

**Ilustración 9. Layout - Distribución en planta del Centro de Distribución y Oficinas**



## **6.4 Inversiones**

La única inversión en CAPEX que se tiene planeada es la implementación del ERP SAP, actualmente es el sistema de información que concentra todos los negocios de Grupo Eledé, es un sistema robusto y totalmente integrado que permite mejor control de las operaciones, para esto se requiere una inversión de USD 80.000.

## **6.5 Proceso de Importación**

Ecuador durante el año 2023 viene endureciendo los controles para la ropa importada, el Ministerio de Comercio Exterior emitió el acuerdo ministerial 2023-0030-A, el 3 de julio de 2023 donde establece un listado de valores mínimos por kilogramo, que van desde USD 4 a USD 20 por kilo, para un listado 527 subpartidas del sector textil.

Lo anterior representa el 60% de los productos y grupos de productos textiles importados por Ecuador. Este acuerdo ministerial incluye principalmente bienes finales; es decir, ropa ya confeccionada, aunque también hay algunas materias primas para la fabricación de vestimenta, según datos de la Cámara de Comercio de Guayaquil (CCG).

En el listado están también productos como: prendas de jean, chalecos, ropa de algodón, piezas de lana, suéteres, overoles, ropa interior, fajas, toallas y corbatas.

## Precios mínimos para algunas prendas

En dólares

Prendas	Precio por kilo
Suéteres	17
Prendas para hombres y niños	17
Prendas para mujeres y niños	17
Chalecos	17
Sostenes	15
Prendas de denim (jean)	4

Fuente: Ministerio de comercio exterior

El acuerdo ministerial establece que, si los valores declarados para los bienes importados son iguales o inferiores a los valores mínimos del decreto, la Aduana emprenderá un proceso de control conocido como "duda razonable". El proceso consiste en frenar la desaduanización o salida del puerto de la mercancía para solicitar documentación adicional al importador, por sospechas de inconsistencias en la declaración entregada por el comerciante. La "duda razonable" ya se aplicaba antes del nuevo acuerdo ministerial, pero se realizaba solo cuando Senae sospechaba de algún importador, con base en sus propios sistemas de perfil de riesgos, dice el abogado especialista en temas tributarios, Pablo Villegas.

Ahora, la Aduana tendrá que realizar este proceso cada vez que una importación esté por debajo de los valores establecidos en el acuerdo. Javier Díaz, expresidente de la AITE, agrega que, además, era necesario que Senae revise los valores mínimos para hacer este tipo de controles, pues no se habían actualizado desde 2014.

Actualmente, las especificaciones para la importación de la mayoría de las prendas y artículos se encuentran homologadas entre los miembros de la CAN, es decir, en Colombia, Perú, Ecuador y Bolivia, para todas las prendas con certificado de origen y que hagan parte de los miembros de la CAN el arancel es 0%.

En un futuro se podría pensar en confeccionar las prendas en Ecuador. Esta aproximación supera el alcance del presente estudio, pero es interesante considerar la mencionada posibilidad a mediano o largo plazo.

El proceso de importación de productos desde Colombia hasta Ecuador requiere una coordinación meticulosa y una precisión elevada en términos de pronósticos por producto y tiempos de preparación de los despachos. La eficacia de esta coordinación será determinante para mantener los niveles de servicio y cumplir con los estándares de pedidos de manera óptima.

## **6.6 Estructura de costos de productos importados**

Para el cálculo de la estructura de costos de producto terminado total se trabajó con el número de unidades anualizadas proyectadas para cada uno de los períodos presentados en la tabla de variables comerciales.

A continuación, se describe cada uno de los componentes del costo de ventas de la operación ecuatoriana y que son la base fundamental para la proyección del estado de resultados de la operación.

### **6.6.1 Costo estándar**

El costo estándar se define como lo que debe valer producir una unidad de producto totalmente terminado o un servicio prestado, en términos de eficiencia normal.

Los costos estándar se calculan sobre una base científica por cada uno de los elementos del costo, lo que hace que no presenten ninguna variación al compararlos con los reales. Si se llegaren a presentar cambios, no son muy significativos (Polo García, 2013).

Para el caso estudiado, se utilizaron los costos de Colombia y se llevaron a una unidad promedio, de acuerdo con su participación en la mezcla del surtido de las ventas en unidades, como se observa en la tabla 12.

Tabla 12. Cálculo del costo unitario promedio Colombia: base para exportación

<b>Categoría de Producto</b>	<b>% Participación en el surtido</b>	<b>Costo Promedio</b>	<b>Costo Promedio Ponderado</b>
Mujer Exterior	42%	13,915	5,844
Mujer Deportivo	12%	13,617	1,634
Mujer Interior	15%	13,012	1,952
Mujer Teens	16%	12,811	2,050
Hombre Exterior	15%	14,411	2,162
Costos Indirectos de fabricación (CIF) 10%			1,364
<b>Total Costo Unitario</b>			<b>15,006</b>
Markup Transferencia 5%			750
<b>Costo Exportación en COP</b>			<b>15,756</b>
<b>Costo Exportación en USD</b>			<b>3.5</b>

Fuente: Elaboración propia

Al resultado de los costos estándar promedio se aplicó un factor de 10%, que es la tarifa estándar de CIF (costos indirectos de fabricación), que se entiende así:

El pool de costos se utiliza para acumular los materiales indirectos, la mano de obra indirecta y los demás costos indirectos de fabricación que no pueden identificarse directamente con los productos específicos. Ejemplos de otros costos indirectos de



fabricación, además de los materiales indirectos y de la mano de obra indirecta, son arrendamiento, energía, y depreciación del equipo de la fábrica (Polimeni, Fabozzi y Adelberg, 1997, p. 13).

Por último, se obtuvo un costo promedio unitario en COP de 15,006 por prenda, que se utilizó para determinar el costo de ventas con una tasa de cambio promedio de \$4,500.

### **6.6.2 Precio de transferencia**

Según Arcos Cordera (2016),

el "Precio de Transferencia" se refiere a los precios a los cuales se llevan a cabo las transacciones entre partes relacionadas. Dichas partes relacionadas son individuos o empresas con vínculos tan estrechos que su relación podría influir en las condiciones en las que se acuerdan las transacciones económicas que realizan.

Considerando esta definición, se ha planificado establecer un margen del 5% sobre el costo de producción en Colombia (upstream margin). Este margen se considera prudente y suficiente para cubrir contingencias en el proceso y compensar el riesgo asociado con operar en un país diferente al de origen. Además, al sumar el costo estándar con el precio de transferencia del 5% y los costos de importación, se obtiene el costo total de ventas, el cual se percibe como atractivo y permite que la sociedad ecuatoriana siga una estrategia de precios competitivos en comparación con sus competidores directos. En esencia, esta estrategia implica mantener precios promedio por debajo de los precios promedio de las principales compañías de ventas por catálogo.

### **6.6.3 Costo de transporte aéreo**

Los costos de comercio exterior utilizados en el cálculo para la importación por vía aérea del producto terminado obedecen a las siguientes tarifas:

Agente debido: USD 45 por embarque (se va a manejar un embarque por campaña)

Transportador debido (due carrier): USD 35 por embarque (se va a manejar un embarque por campaña)

Recargo por combustible (fuel surcharge): USD 0,3 por kilo (peso volumétrico)  
Manejo aeroportuario: USD 0,1 por kilo (peso volumétrico)  
Tarifa aérea (flete): USD 1,07 por kilo (peso volumétrico)  
Tránsito entre Caldas y Rionegro: USD 94 por envío (envío por campaña)  
Aduana de exportación en Colombia: COP 250.000 por exportación  
Certificado de origen: COP 40.000 por posición arancelaria (son 30 posiciones)  
Certificación del Instituto Ecuatoriano de Normalización (INEN):  
Certificación: USD 350 por exportación  
Certificación del ente: USD 200 por exportación  
Impuesto aéreo: USD 215 por exportación  
Tasa del INEN: USD 494 por exportación  
Aportes al FODINFA (impuesto para la niñez ecuatoriana):  
Se paga el 0,5% del valor CIF declarado. El valor CIF declarado es la suma del costo estándar más los costos de transporte más el certificado de origen.

#### **6.6.4 Costo de transporte terrestre**

Para el transporte por vía terrestre se utilizaron las siguientes tarifas.  
Flete entre Medellín y Guayaquil: USD 1.174 por envío (envío por campaña)  
Aduana de exportación en Colombia: COP 250.000 por exportación  
Certificado de origen: COP 40.000 por posición arancelaria (30)  
Certificación: USD 350 por exportación  
Certificación del ente: USD 200 por exportación  
Impuesto aéreo: USD 215 por exportación  
Tasa del INEN: USD 494 por exportación  
Aportes al FODINFA (impuesto para la niñez ecuatoriana):  
Se paga el 0,5% del valor CIF declarado, que tiene las mismas condiciones que el del costo de transporte aéreo.

## 6.7 Proyección de Costos

A continuación, se realiza el cálculo del costo de la mercancía vendida para Ecuador de acuerdo con la proyección de unidades pedidas calculadas en la tabla 5.

Tabla 13. Proyección costo de la mercancía vendida

*Cifras en USD*

<b>COSTO DE LA MERCANCIA VENDIDA</b>					
<b>Cuenta</b>	<b>Preoperativos</b>	<b>2024</b>	<b>2025</b>	<b>2026</b>	<b>2027</b>
Venta Neta		5,393,062	13,018,566	17,947,534	20,591,652
CMV		(3,007,628)	(6,332,464)	(8,491,174)	(9,626,175)
Margen Bruto		2,385,433	6,686,102	9,456,361	10,965,477
<b>% Margen</b>		<b>44.2%</b>	<b>51.4%</b>	<b>52.7%</b>	<b>53.3%</b>
<b>Costo Total</b>		<b>3,007,628</b>	<b>6,332,464</b>	<b>8,491,174</b>	<b>9,626,175</b>
Ex factory Colombia		2,296,754	5,463,251	7,434,424	8,444,013
Gastos exportación		427,279	468,609	581,820	675,521
% Factor expo		19%	9%	8%	8%
Gasto importación		283,595	400,604	474,930	506,641
% Factor Impo		12%	7%	6%	6%
<i>Estándar Und USD + Markup Transferencia</i>		<i>3.50</i>	<i>3.50</i>	<i>3.50</i>	<i>3.50</i>
<i>Unidades</i>		<i>656,216</i>	<i>1,560,929</i>	<i>2,124,121</i>	<i>2,412,575</i>

Cada uno de los componentes del costo explicados en el numeral 6 son base fundamental para el cálculo de esta proyección y por ende para la proyección del estado de resultados.

## 6.8 Proyección de Gastos

A continuación, se detallan los ítems incluidos en el estudio como gastos operativos, los cuales se entienden, de acuerdo con la definición de los marcos técnicos de las Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF), como los decrementos en los beneficios económicos a lo largo del periodo contable. Estos se manifiestan como salidas o disminuciones del valor de los activos, o bien por la generación o aumento de los pasivos, resultando en decrementos en el patrimonio y no

están relacionados con las distribuciones realizadas a los propietarios del patrimonio (Consejo de Normas Internacionales de Contabilidad, Marco Conceptual, 2010, p. 22).

Estos gastos se proyectaron en un periodo de cuatro años en dólares, la moneda funcional en Ecuador, por lo que no se ajustaron anualmente por inflación. Se realizó una revisión minuciosa de los gastos de nómina, premios, catálogos, provisión de cartera, comisión de recaudo y transporte de pedidos debido a su importancia y complejidad en la metodología de proyección. A continuación, se describen de manera resumida las razones fundamentales de cada rubro:

**Nómina:** Es el resultado de la combinación de los costos por cargo y las personas proyectadas en cada periodo. Se debe tener presente que las contrataciones se realizan en diferentes períodos del año, razón por la cual la nómina se calcula cada mes desde el momento de la vinculación del colaborador, se incluye un factor prestacional del 45%. Este detalle se puede ver en el anexo en Excel (Nómina).

**Premios:** Corresponde al valor de los incentivos otorgados a las asesoras por poner pedido y acumular puntos en las campañas, se proyecta para el primer año un 5.1% de la venta que tienen como finalidad atraer asesoras nuevas y para los años siguientes representan el 3.9% de la venta.

**Catálogos:** Corresponde al valor de los catálogos que se imprimen y se envían a las asesoras nuevas como parte de la estrategia comercial. La estrategia comercial de catálogos se divide en: catálogos para activas, catálogos para nuevas asesoras, catálogos para generar reingresos, catálogos para el campo, catálogos para apertura de zonas y catálogos solicitados por las asesoras. Cada una de estas estrategias de catálogos tiene un cálculo diferente para determinar las cantidades por imprimir (Ver detalle en Excel).

Número de catálogos para activas: es igual al de los pedidos potenciales (pedidos realizados/actividad).

Catálogos para nuevas asesoras: la proyección de nuevas asesoras (incorporaciones) dice que la efectividad es de 1/3, lo que significa que es necesario imprimir tres catálogos para traer una nueva asesora.

Catálogos para el campo: el cálculo se efectuó con base en el número de los pedidos potenciales, que es igual al de los pedidos puestos sobre el porcentaje de actividad. El valor resultante se multiplicó por 8%.

Catálogos para generar reingresos: se aplicó el mismo concepto usado para las nuevas asesoras. Solo varió la relación de efectividad, que pasó a ser de 1 a 4. La base de cálculo para aplicar la relación fue la meta de reingresos.

**Transporte de pedidos (a las asesoras):** Corresponde al valor pagado por la última milla, entendido como el envío (flete) desde el centro de distribución hasta la asesora.

**Provisión de cartera:** Valor reconocido en los estados financieros por pérdidas o incobrabilidad de algunos créditos otorgados, calculado para el primer año como el 0.8% de la venta y para los años siguiente el 1% de las ventas netas del periodo.

**Comisión de recaudo:** Monto pagado a quienes prestan servicios de recaudo en diferentes puntos de las ciudades, calculado entre el 1.2% y el 1% sobre las ventas del periodo.

**Producción Catálogos:** Monto proyectado por la producción y el diseño de los catálogos de cada campaña.

**Operación Bajo Techo (Logística):** Corresponde a los gastos incurridos en el proceso de logística en el centro de distribución que incluye: Recepción, almacenamiento, Picking y logística de reversa.

**Viajes:** Estimación de valores para los desplazamientos de los divisionales, gerente comercial y personal de administración.

**Arriendo de Edificación:** Costo promedio de cotizaciones por metro cuadrado para un área específica más la administración del inmueble.

**Depreciaciones y amortizaciones:** La única inversión en CAPEX que va tener el proyecto es la licencia de SAP (Numeral 6.4), este valor corresponde a la amortización de la licencia.

Tabla 14. Proyección de gastos

*Cifras en USD*

<b>GASTOS POR NATURALEZA</b>					
<b>Cuenta</b>	<b>Preoperativos</b>	<b>2024</b>	<b>2025</b>	<b>2026</b>	<b>2027</b>
Nómina	-	570,703	984,834	1,176,035	1,240,176
Premios	-	272,631	501,793	691,777	793,693
Catálogos	-	258,053	547,829	726,117	815,342
Prov.Cartera	-	43,144	130,186	179,475	205,917
Comisión Recaudo	-	72,483	160,389	201,012	230,627
Producción Catálogos	-	150,000	160,000	160,000	160,000
Transporte	-	310,193	648,397	857,975	967,549
Operación Bajo Techo (Logística)	-	503,325	1,037,179	1,369,733	1,542,344
Honorarios	18,500	14,300	14,500	15,000	15,500
Viajes	-	13,000	13,000	13,000	13,000
Arriendo Edificaciones	5,000	15,000	20,000	20,000	25,000
Hosting / Redes	-	30,000	30,000	30,000	30,000
Licencias	-	1,000	1,000	1,000	1,000
Depreciaciones y Amortizaciones	-	16,000	16,000	16,000	16,000
<b>TOTAL</b>	<b>23,500</b>	<b>2,269,832</b>	<b>4,265,106</b>	<b>5,457,125</b>	<b>6,056,148</b>

Fuente: Elaboración propia

## 6.9 Proyección de Ingresos

La proyección de ingresos se obtuvo por medio de las variables comerciales de la venta directa, que, para el presente estudio, fueron: neto por unidad (NPU), número de unidades por representante (UPR) y orden promedio (OP).

El cálculo para determinar los ingresos se hizo de la siguiente manera: se partió de la proyección de la demanda de pedidos, que, como se vio en el numeral 5.4, se origina del número de asesoras y de los pedidos que ellas realizan en cada campaña. El número de pedidos se multiplicó por la orden promedio ( $OP = UPR * NPU$ ). Así se obtuvo la venta pedida, que equivale al número de pedidos en valores.

Para el negocio de venta directa es muy importante el porcentaje de nivel de servicio, pues indica, del total de pedidos efectuados por las asesoras, los que en efecto se pueden atender o enviar. Es usual que algunos SKU no se puedan atender por estar agotados (puede originarse este problema por una mala lectura de la demanda porque, al haber mayor rotación de la esperada, el inventario disponible se agota). Para este estudio se usó un nivel de servicio del 90%, lo que significa que se va a perder o no se va a poder atender el 10% de los pedidos solicitados. Al valor resultante se le tienen que deducir las devoluciones, que, para el presente caso, y con base en los históricos de Colombia, se acercan al 3% de la venta despachada. Una vez deducido este valor, se obtuvo nuestra venta neta con el IVA del 12%.

Para la presentación de estados financieros, en particular el de resultados proyectado, se presentó la venta neta una vez deducido el impuesto. No es un ingreso que genera riqueza para la compañía, sino que se actúa como un agente recaudador del Estado ecuatoriano. Así pues, las ventas obtenidas se dividieron por 1,12 para, por último, obtener los ingresos netos por las ventas de la operación.

Tabla 15. Proyección de Ingresos

Cifras en USD

<b>Variables Comerciales</b>					
<b>Años</b>	<b>2023</b>	<b>2024</b>	<b>2025</b>	<b>2026</b>	<b>2027</b>
Zonas Prom Año	0	27	39	40	40
Pedidos	0	72,305	168,385	227,910	258,860
Activas	0	87,572	214,106	292,404	332,161
UPR	0	9.08	9.27	9.32	9.32
Unidades Pedidas	0	656,216	1,560,929	2,124,121	2,412,575
Actividad	0.0%	82.6%	78.6%	77.9%	77.9%

<b>Variables de Mercadeo</b>					
<b>Años</b>	<b>2023</b>	<b>2024</b>	<b>2025</b>	<b>2026</b>	<b>2027</b>
UPR	0.00	9.08	9.27	9.32	9.32
NPU (USD)	0.00	10.54	10.70	10.84	10.95
<b>OP</b>	<b>0.00</b>	<b>95.69</b>	<b>99.19</b>	<b>101.03</b>	<b>102.05</b>

<b>VENTA PROYECTADA (USD)</b>					
<b>Años</b>	<b>2023</b>	<b>2024</b>	<b>2025</b>	<b>2026</b>	<b>2027</b>
Venta pedida	-	6,918,934	16,701,940	23,025,474	26,417,698
Nivel de Servicio		90.0%	90.0%	90.0%	90.0%
Venta Facturada (sin IVA)	0	5,559,857	13,421,202	18,502,613	21,228,508
% Devoluciones		3%	3%	3%	3%
Devoluciones	0	166,796	402,636	555,078	636,855
<b>Venta Neta</b>	<b>0</b>	<b>5,393,062</b>	<b>13,018,566</b>	<b>17,947,534</b>	<b>20,591,652</b>

Fuente: Elaboración propia



## 6.10 Estado de Resultados

La proyección del estado de resultados desempeña un papel crucial al proporcionar una visualización del desarrollo de las actividades de una empresa a lo largo de un periodo determinado. Este documento refleja la venta de bienes o servicios, los costos asociados a los mismos, los gastos necesarios para mantener la operación de la organización, y finalmente, las utilidades que quedan para los socios o dueños después del pago de impuestos (Puente Riofrío, Viñán Villagrán y Aguilar Poaquiza, 2017). En el caso presente, se proyectó el estado de resultados para un periodo de cuatro años, incorporando los gastos más representativos y de una variable de holgura del 5% sobre las ventas netas, que se describió en los gastos como imprevistos (Otros egresos).

La tasa de tributación se calculó como el 25% sobre las utilidades brutas del periodo. Además, se consideró un periodo de preoperativos, que comprende la puesta en marcha del negocio antes de generar ingresos, por lo que se consideró esencial presentarlo de manera separada en el estado de resultados.

Tabla 16. Proyección Estado de Resultados

<i>Cifras en USD</i>	<b>Preoperativos</b>	<b>2024</b>	<b>%</b>	<b>2025</b>	<b>%</b>	<b>2026</b>	<b>%</b>	<b>2027</b>	<b>%</b>
<b>Venta Neta</b>	-	5,393,062	100.0%	13,018,566	100.0%	17,947,534	100.0%	20,591,652	100.0%
CMV	-	(3,007,628)	-55.8%	(6,332,464)	-48.6%	(8,491,174)	-47.3%	(9,626,175)	-46.7%
<b>Utilidad en ventas</b>	-	2,385,433	44.2%	6,686,102	51.4%	9,456,361	52.7%	10,965,477	53.3%
<b>Total Gastos</b>	<b>(23,500)</b>	<b>(2,272,846)</b>	<b>-42.1%</b>	<b>(4,270,944)</b>	<b>-32.8%</b>	<b>(5,470,089)</b>	<b>-30.5%</b>	<b>(6,070,705)</b>	<b>-29.5%</b>
<b>Utilidad Operativa</b>	<b>(23,500)</b>	<b>112,588</b>	<b>2.1%</b>	<b>2,415,157</b>	<b>18.6%</b>	<b>3,986,272</b>	<b>22.2%</b>	<b>4,894,773</b>	<b>23.8%</b>
Amortizaciones & Depreciaciones		16,000		16,000		16,000		16,000	
<b>Ebitda</b>	<b>(23,500)</b>	<b>128,588</b>	<b>2.4%</b>	<b>2,431,157</b>	<b>18.7%</b>	<b>4,002,272</b>	<b>22.3%</b>	<b>4,910,773</b>	<b>23.8%</b>
Otros egresos	-	(269,653)	-5.0%	(650,928)	-5.0%	(897,377)	-5.0%	(1,029,583)	-5.0%
<b>UAI</b>	<b>(23,500)</b>	<b>(157,065)</b>	<b>-2.9%</b>	<b>1,764,229</b>	<b>13.6%</b>	<b>3,088,895</b>	<b>17.2%</b>	<b>3,865,190</b>	<b>18.8%</b>
Impuestos	-	-	0.0%	(441,057)	-3.4%	(772,224)	-4.3%	(966,297)	-4.7%
<b>Utilidad Neta</b>	<b>(23,500)</b>	<b>(157,065)</b>	<b>-2.9%</b>	<b>1,323,172</b>	<b>10.2%</b>	<b>2,316,671</b>	<b>12.9%</b>	<b>2,898,892</b>	<b>14.1%</b>

Fuente: Elaboración propia

## 6.11 Requerimiento de capital de trabajo

El capital de trabajo se define como el conjunto de recursos necesarios para que una empresa lleve a cabo sus operaciones de manera fluida. Estos recursos incluyen el inventario, las cuentas por cobrar y otros rubros. El capital de trabajo neto operativo (KTNO) está representado por el neto entre las cuentas por cobrar más los inventarios, menos las cuentas por pagar a proveedores de bienes y servicios. Como concepto, sirve para determinar la porción del flujo de caja del que la empresa se apropia (García Serna, 1999) con el fin de desarrollar sus actividades.

Para la proyección del capital de trabajo, se establecieron los siguientes supuestos:

Cuentas por cobrar: Se rige por la política de crédito, otorgando un plazo de 21 días a las asesoras. La empresa financia este plazo sin costo para ellas. Este periodo se alinea con el tiempo entre dos campañas sucesivas, asegurando que las asesoras cancelen sus créditos antes de cada nueva campaña o estén en paz y salvo para disfrutar de un nuevo crédito y continuar sus actividades de ventas con el nuevo catálogo. Los límites de crédito aumentan de manera incremental conforme las asesoras cumplen con criterios de antigüedad y puntualidad en los pagos.

Tabla 17. Proyección Cuentas por cobrar

<b>Cartera</b>	<b>2023</b>	<b>2024</b>	<b>2025</b>	<b>2026</b>	<b>2027</b>
Dias Cartera		30	28	28	28
Dias entre Campañas		21	21	21	21
Cartera Campañal		1.43	1.33	1.33	1.33
Venta Facturada +Iva		6,040,229	14,580,793	20,101,239	23,062,651
Campañas del período		18	18	18	18
<b>Total Cartera</b>	<b>-</b>	<b>479,383</b>	<b>1,080,059</b>	<b>1,488,981</b>	<b>1,708,344</b>

Inventarios: Se adoptó a la hipótesis de rotación de inventarios igual a 42 días, lo que, en términos de campañas, equivale a tener dos campañas con anticipación en promedio (el inventario se valora con su costo).

Tabla 18. Proyección Inventarios

<b>Inventarios</b>	<b>2023</b>	<b>2024</b>	<b>2025</b>	<b>2026</b>	<b>2027</b>
Dias Inventario		42	42	42	42
Dias entre Campañas		21	21	21	21
Inventario Campañal		2	2	2	2
Inventario Necesario (CMV)		3,007,628	6,332,464	8,491,174	9,626,175
Campañas del período		18	18	18	18
<b>Total Inventario</b>		<b>334,181</b>	<b>703,607</b>	<b>943,464</b>	<b>1,069,575</b>

Cuentas por pagar: Se hace referencia principalmente a las cuentas por pagar a la sociedad colombiana proveedora de los productos. Se asignó un período de pago de 60 días después de que la mercancía sale del territorio colombiano. Para otras cuentas por pagar, se estableció un plazo de pago de 30 días.

Tabla 19. Proyección Cuentas por pagar

<b>Cuentas por Pagar</b>	<b>2023</b>	<b>2024</b>	<b>2025</b>	<b>2026</b>	<b>2027</b>
Dias de CxP		60	60	60	60
Costo Colombia + Gastos Expo		2,724,033	5,931,860	8,016,244	9,119,534
<b>Total CXP</b>	<b>-</b>	<b>454,005</b>	<b>988,643</b>	<b>1,336,041</b>	<b>1,519,922</b>

Tabla 20. Proyección Capital de trabajo neto operativo

*Cifras en USD*

<b>Capital de Trabajo</b>	<b>2023</b>	<b>2024</b>	<b>2025</b>	<b>2026</b>	<b>2027</b>
Cuentas por Cobrar	-	479,383	1,080,059	1,488,981	1,708,344
Inventario	-	334,181	703,607	943,464	1,069,575
Cuentas por Pagar	-	454,005	988,643	1,336,041	1,519,922
<b>Capital de Trabajo</b>	<b>-</b>	<b>359,559</b>	<b>795,023</b>	<b>1,096,404</b>	<b>1,257,997</b>
<b>Inversión en Capital de Trabajo</b>	<b>-</b>	<b>359,559</b>	<b>435,464</b>	<b>301,381</b>	<b>161,593</b>

## 6.12 WACC

Para el cálculo del Costo Promedio Ponderado de Capital (Weighted Average Cost of Capital o WACC), que representa "la tasa de rendimiento mínima aceptable de las nuevas inversiones (adquisiciones), basada en la tasa que podrían ganar los inversionistas en otras oportunidades de inversión de riesgo similar" (Marín Ximénez y Ketelhöhn Escobar, 2008, p. 42), no se asumió costo de la deuda. Esto se debe a que la totalidad de la inversión se llevará a cabo con los recursos de la operación colombiana, la cual, en el momento del estudio, no contaba con deuda financiera en su estructura de financiamiento. A continuación, se describen las variables utilizadas y se detalla el cálculo del WACC.

Tabla 21. Cálculo del WACC

Item	Porcentaje	Descripción
A - Tasa libre de riesgo	4.88%	Rendimiento de los bonos del Tesoro de Estados Unidos desde 1928 con promedio geométrico.
B - Rentabilidad del Mercado	9.65%	Rendimiento del mercado accionario estadounidenses desde 1928 con promedio geométrico.
Prima de Riesgo	4.77%	B-A
C - Beta desapalancada	0.85%	Beta desapalancada del sector de vestuario estadounidense
D - Riesgo país	584	Beta desapalancada del sector de vestuario estadounidense
E - Ke	15.97%	$(A+(B-A) *x C) +(D/100)$
F - Porcentaje	100	
G - Kd	0%	<b>Se supuso ausencia de deudas, sin financiación externa</b>
H - Porcentaje	0	
<b>WACC</b>	<b>14.78%</b>	<b><math>(E \times F) + (G \times 1)</math></b>

Fuente: Elaboración Propia

El valor obtenido fue igual a 14,78 % efectivo anual y se usó para la valoración de los flujos de caja libre del proyecto.

### **6.13 Flujo de Caja**

La valoración del proyecto se realizó mediante los flujos de caja libre, que se pueden entender como la cantidad de efectivo disponible para cumplir con los compromisos tanto con los acreedores como con los socios de la empresa.

Estos flujos resultantes se descuentan o se llevan al período inicial utilizando la tasa de descuento conocida como WACC (Costo Promedio Ponderado de Capital), que se calculó específicamente para el proyecto y el país. Del cálculo se derivaron tres indicadores de evaluación que permiten concluir sobre la viabilidad financiera del proyecto:

**Valor Presente Neto (VPN o VNA):** Representa la utilidad o pérdida del proyecto en valor presente actual, evaluada con la tasa de descuento o tasa de oportunidad (WACC). Se trasladan todos los ingresos y egresos del proyecto a este punto cero con la tasa, y el resultado es un balance positivo, negativo o igual a cero (Tobar Guinand, 2011).

**Tasa Interna de Retorno (TIR):** Es el tipo de interés que, al utilizarse para descontar los flujos de caja asociados con un proyecto de inversión, reduce su Valor Presente Neto a cero. Proporciona una medida de la tasa de retorno de la inversión, indicando el tipo de interés máximo que haría que el proyecto no generara ni ganancias ni pérdidas (Gómez Salazar y Díez Benjumea, 2011).

**Período de Recuperación de la Inversión (PRI):** Este indicador, también conocido como payback en inglés, expresa el número de períodos, generalmente años o meses, que se requiere para recuperar la inversión realizada en el proyecto.

Tabla 22. Proyección Flujo de caja del proyecto

*Cifras en USD*

<b>Año</b>	<b>Preoperativos</b>	<b>2024</b>	<b>2025</b>	<b>2026</b>	<b>2027</b>
EBITDA	(23,500)	128,588	2,431,157	4,002,272	4,910,773
Variación WK	-	(359,559)	(435,464)	(301,381)	(161,593)
Impuestos Renta	-	-	(441,057)	(772,224)	(966,297)
<b>FE Operacional</b>	<b>(23,500)</b>	<b>(230,971)</b>	<b>1,554,636</b>	<b>2,928,667</b>	<b>3,782,882</b>
Capex	(80,000)				
<b>FE Inversión</b>	<b>(80,000)</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
+/- Financiación					
Capitalización					
<b>FE Financiación</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
Saldo Inicial efectivo	-	(103,500)	(334,471)	1,220,165	4,148,832
<b>Flujo Caja del periodo</b>	<b>(103,500)</b>	<b>(230,971)</b>	<b>1,554,636</b>	<b>2,928,667</b>	<b>3,782,882</b>
Saldo Final de efectivo	(103,500)	(334,471)	1,220,165	4,148,832	7,931,714
<b>WACC</b>	<b>14.78%</b>				
<b>VAN</b>	<b>4,991,554</b>				
<b>TIR</b>	<b>295.8%</b>				
<b>PayBack (meses)</b>	<b>14.6</b>				

Fuente: Elaboración propia

Los indicadores del proyecto presentan cifras positivas que respaldan, desde la perspectiva de la evaluación financiera, la viabilidad de abrir la filial de Línea Directa en Ecuador. Al examinar específicamente los indicadores, se observa que el Valor Presente Neto (VPN) a cuatro años, sin tener en cuenta el valor residual de la inversión, muestra una ganancia de USD 4,991,554, lo que indica una rentabilidad muy favorable. Esta conclusión se refuerza al compararlo con la Tasa Interna de Retorno (TIR), que alcanzó un notable 295.8%, destacando la alta rentabilidad según la evaluación del autor. Además, el Período de Recuperación de la Inversión fue relativamente corto, tan solo 14.6 meses, lo que en la práctica significa que la inversión inicial se recuperará antes de finalizar el segundo año, minimizando así el riesgo para los inversionistas.

## 6.14 Análisis de Sensibilidad

El análisis de sensibilidad intenta medir el impacto de los cambios de una de las variables sobre los resultados del proyecto.

En los negocios de venta directa las variables de mayor impacto son NPU (precio de venta promedio), UPR (unidades promedio por asesora en cada pedido) y el costo de la mercancía vendida, las tres impactan de manera directa el margen de rentabilidad.

Para sensibilizar cada variable de forma independiente bajo condiciones optimistas y pesimistas, se propone los siguientes escenarios:

Tabla 23. Sensibilización de variables

Variable	Pesimista	Base	Optimista
NPU (Precio promedio x unidad)	6.0	10.54	13.0
UPR (Unidades promedio x asesora)	5.0	9.08	12.0
CMV x unidad (Costo de la mercancía vendida)	4.2	3.5	3.15

Tabla 24. Resultados análisis de sensibilidad

	VAN	
	PESIMISTA	OPTIMISTA
NPU	- 6,551,667	11,231,793
UPR	- 7,037,474	13,622,548
CMV	2,139,128	6,417,768



Fuente: Elaboración propia

En resumen, se puede decir que, con base en la información arrojada en el análisis, el proyecto tiene una probabilidad media de éxito, si se consideran los indicadores VNA y TIR, en sus valores medios.

Ahora bien, si a la estimación analizada le asignamos una probabilidad de ocurrencia del 60 % o sea, el escenario más probable, y a su vez, determinamos otro escenario menos probable del 20%, podemos observar la desviación que puede tener el valor actual neto del proyecto en el plazo de cuatro años.

Obtendremos entonces el siguiente análisis a partir de la ecuación y el cuadro que nos permitirá evaluar la varianza y el desvío de nuestro estudio, a saber:

$$P_x * A_x = P_x A_x$$

Donde:

P<sub>x</sub>: Probabilidad de ocurrencia

A<sub>x</sub>: Resultado de VAN

Tabla 25. Cálculo del VAN en función de su probabilidad

<b>Esc</b>	<b>Probabilidad</b>	<b>VAN</b>	
	P <sub>x</sub>	A <sub>x</sub>	P <sub>x</sub> * A <sub>x</sub>
1	0.6	4,991,554	2,994,933
2	0.2	4,991,554	998,311
		<b>A</b>	<b>3,993,244</b>

Fuente: Elaboración propia

Luego realizamos la diferencia entre los distintos valores calculados respecto del VAN promedio y sobre el resultado elevado al cuadrado y multiplicado por su probabilidad podemos calcular la varianza y posteriormente realizando la raíz de esta su desvío.



Tabla 26. Cálculo de varianza y desvío VAN

<b>Ax - A</b>	<b>(Ax - A)</b>	<b>(Ax - A)<sup>2</sup></b>	<b>(Ax - A)<sup>2</sup> * x = Px</b>
4991554 - 3993244	998,311	996,624,645,229	597,974,787,137
4991554 - 3993244	998,311	996,624,645,229	199,324,929,046
		<b>Varianza</b>	<b>797,299,716,183</b>
		<b>Desvio</b>	<b>892,916</b>

Entonces podemos concluir que nuestro proyecto tiene un valor actual neto promedio al finalizar el proyecto de USD 4,991,554 +/- U\$D 892,916.

El coeficiente de variación (desvío/VAN promedio) es de 0,1789 (17,9 %). Este porcentaje permite obtener una relación de riesgo, en este caso cercana al 18% la cual no representa un valor alto para el proyecto.

## CONCLUSIONES

A través del análisis realizado a lo largo del presente trabajo se logró responder afirmativamente a la hipótesis planteada inicialmente, corroborando la factibilidad de la propuesta de implementación de una filial en Ecuador.

El entorno económico en Ecuador se presenta propicio para la realización de negocios. Las condiciones políticas, que generaron cierta inquietud entre los inversionistas extranjeros, han experimentado una notable mejora en los últimos años. Este progreso, sumado a la apertura a la inversión extranjera, se refleja en la eliminación de las salvaguardias impuestas a diversas actividades industriales, incluyendo la confección.

La venta directa en Ecuador es una actividad ampliamente reconocida y practicada, especialmente por mujeres que la consideran una alternativa real y distinta a las formas tradicionales de empleo. Este modelo les permite ser sus propias empleadoras o pequeñas empresarias, otorgándoles la flexibilidad para gestionar su tiempo y llevar a cabo actividades adicionales a sus roles de madres, empleadas o estudiantes. Por esta razón, la venta directa ha experimentado un crecimiento acelerado y goza de una amplia aceptación.

Se observa un respaldo por parte de las entidades gubernamentales a la labor de las asesoras de venta. El actual Gobierno, al considerar la venta directa como aliada en la reducción del desempleo mediante la generación de autoempleo, la promueve en colaboración con la AEVD, a través de ferias y otros eventos. Además, existe un marco regulatorio que garantiza la estabilidad de esta actividad.

En términos impositivos, no se percibe un ambiente adverso o desincentivador para la inversión extranjera, ya que el giro de dividendos no está gravado y la tasa de tributación es equitativa para todos los participantes, independientemente de su origen.

Se ha constatado que los precios promedio en Ecuador son superiores a los de Colombia, lo que respalda el modelo de negocios propuesto. Al contar con un buen margen bruto, la empresa puede operar con precios competitivos y mantener su propuesta de valor, ofreciendo productos de moda, calidad y accesibles para la población (moda accesible).

No obstante, existe un riesgo asociado a la predicción de la demanda, ya que el modelo se basa en la metodología utilizada en Colombia para determinar los volúmenes de producción destinados a la exportación a Ecuador. Este riesgo se centra en la posibilidad de una baja asertividad en las preferencias de las consumidoras ecuatorianas, lo cual podría afectar el nivel de servicio y provocar acumulación de inventarios obsoletos, afectando las ventas y los resultados de la compañía.

A pesar de estos desafíos, la valuación económica del proyecto fue muy positiva, con indicadores de retorno de la inversión inicial y rentabilidad del proyecto bastante favorables. La generación de liquidez del proyecto permite financiarse por sí mismo en un periodo relativamente corto, contemplándose la posibilidad de distribuir dividendos después del segundo año.

Los niveles de gastos son manejables y la inversión inicial es baja en comparación con los volúmenes de ventas y la rentabilidad esperada. Una ventaja adicional del proyecto es su capacidad para diversificar el riesgo de la compañía, al obtener ingresos de mercados distintos al colombiano. Además, el negocio de exportación proporciona un natural resguardo frente a la exposición cambiaria.

Dado que Línea Directa carece de experiencia en mercados diferentes al colombiano y no cuenta con un historial en negocios de exportación, el proyecto en Ecuador se presenta como una oportunidad interesante para que la empresa adquiera conocimiento y experiencia en la exploración de mercados más amplios y complejos. Se puede considerar que, debido a sus características de tamaño, proximidad e inversión de capital, el proyecto en Ecuador sería un sólido piloto de internacionalización para Línea Directa.

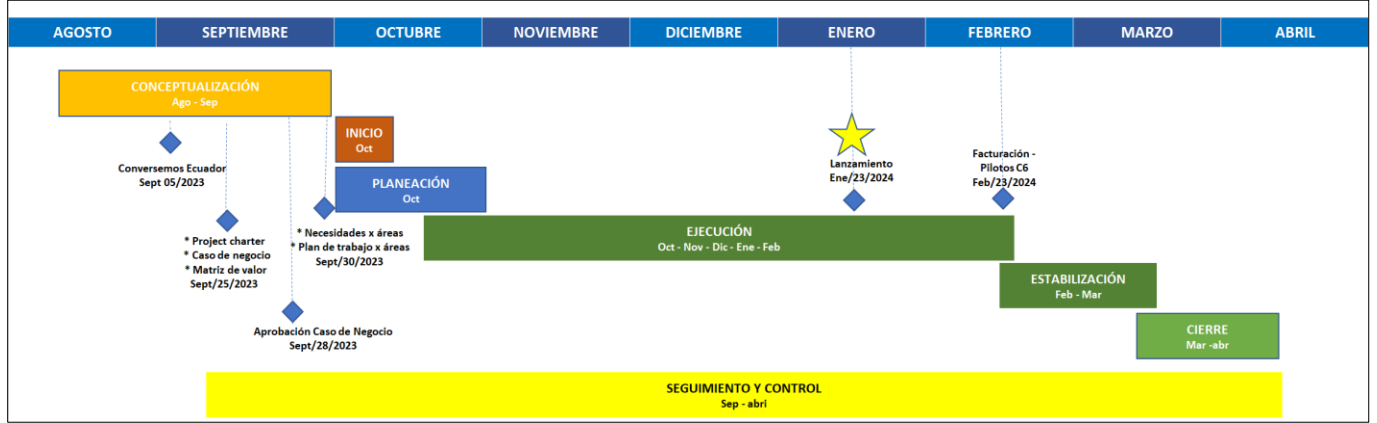
## BIBLIOGRAFIA

- ACOVEDI *Venta Directa*. Bogotá <https://acovedi.org.co/venta-directa/>
- Asociación Ecuatoriana de Venta Directa (AEVD). <https://aevd.ec/>
- Instituto Nacional de Estadística y Censos, INEC). Encuesta nacional de empleo, desempleo y subempleo. Indicadores laborales.  
[https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/EMPLEO/2023/Mayo/202305 Mercado Laboral.pdf](https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/EMPLEO/2023/Mayo/202305_Mercado_Laboral.pdf)
- Instituto Nacional de Estadística y Censos, INEC). Población y Demografía  
<https://www.ecuadorencifras.gob.ec/censo-de-poblacion-y-vivienda/>
- Cámara de Comercio Colombo Ecuatoriana. <https://camaracolomboecuadoriana.com/>
- Federación Mundial de Asociaciones de Venta Directa <https://wfdsa.org/>
- <https://www.bancomundial.org/es/country/ecuador/overview#1>
- <https://elpais.com/america/2023-10-15/elecciones-presidenciales-en-ecuador-2023-en-vivo.html>
- <https://datos.bancomundial.org/indicador/NY.GDP.MKTP.CD?end=2022&locations=EC&start=1960&view=chart>
- <https://datosmacro.expansion.com/paises/ecuador>

- <https://thelogisticsworld.com/actualidad-logistica/gracias-a-exportaciones-ecuador-registro-superavit-de-mas-de-2-mil-mdd-en-2022>
- <https://vivecuador.com/html2/esp/ecologia.htm>
- <https://www.proecuador.gob.ec/>
- [https://www.ey.com/es\\_ec/consulting/tendencias-tecnologicas-ecuador-2023](https://www.ey.com/es_ec/consulting/tendencias-tecnologicas-ecuador-2023)
- <https://es.mongabay.com/2023/01/desafios-ambientales-de-ecuador-en-el-2023-frenar-la-mineria-ilegal/>
- <https://unilegec.com/asesoria-legal-en-materia-societaria.html>
- <https://www.bizlatinhub.com/es/derecho-laboral-en-ecuador/>

# ANEXOS

## ROADMAP ECUADOR



# Lizette Botero Ospina



Directora Gestión Control Industrial

Contadora Pública

## Contacto

	Calle 75 sur # 52G – 40 – Itagüí - Suramérica
	3117508728
	<a href="mailto:lizettebotero-12@hotmail.com">lizettebotero-12@hotmail.com</a>

## Datos Personales

	1.036.620.454
	15 noviembre de 1988
	34 años
	Casada

## Perfil

La seriedad con la que siempre he tomado mi futuro y el disfrute de lo que hago proyectan en mi rutina diaria la naturalidad con la que abordo los retos diarios no sólo en el aspecto personal sino también profesional. Siempre estoy ansiosa de conocimiento y de experiencias, que enriquezcan mi presente y consoliden mi futuro.

## Formación Académica

- 2023  
Candidata MBA  
Universidad de Palermo (Argentina)
- 2017  
Especialización en Gerencia Logística  
Universidad Autónoma Latinoamericana
- 2017  
Diplomado en Diagnóstico Financiero y Capital de Trabajo  
Universidad EAFIT
- 2012  
Especialización Tecnológica Costos y Presupuestos  
Sena
- 2010  
Pregrado en Contaduría Pública  
Politécnico Colombiano Jaime Isaza Cadavid

## Experiencia Profesional

- **Línea Directa S.A.S**  
Diciembre 2013 – Actualmente

### **Directora Planeación Financiera**

Marzo 2022 – Actualmente

#### **Jefe Directo: Jesús Hernando Cubides B.**

Liderar las actividades del equipo de Planeación Financiera de la compañía, acompañamiento a las Gerencias del gasto en el seguimiento de indicadores y resultados, diseñar y estructurar reportes financieros que permitan a las gerencias seguir su gestión, introducir en el área nuevas tecnologías en el desarrollo de las Finanzas 4.0.

### **Directora Gestión Control Industrial**

Septiembre 2016 – Marzo 2022

#### **Jefe Directo: Jesús Hernando Cubides B.**

### **Profesional de Costos**

Diciembre 2013 – Septiembre 2016

#### **Jefe Directo: Dalia Janeth Loaiza Galvis**

## Conocimientos complementarios

---

- Inglés: A2 – Curso 8
- SAP
- Herramientas de office avanzado
- Coaching y Liderazgo Empresarial
- Diplomado en NIIF

## Habilidades

---

- Habilidad numérica
- Análisis de la información e indicadores.
- Comunicación Efectiva
- Orientación al logro
- Trabajo en equipo
- Adaptabilidad
- Aprendizaje continuo

## Pasatiempos

---

- Familia y amigos
- Pasear
- Salir a caminar
- Estudiar

- **Dugotex S.A**

Febrero 2004 – Diciembre 2013

### **Coordinadora de Costos Suc. Medellín**

Julio 2010 – Diciembre 2013

**Jefe Directo: Angela Calderón**

Coordinar las actividades del equipo de costos e inventarios de la suc. Medellín, estructuración del sistema de costos e implementación de nuevo software Factory, acompañar de forma presencial las actividades de cierre de mes de la principal en Bogotá, elaboración del presupuesto anual de la compañía, seguimiento a las variaciones del costo.

### **Analista de Costos**

2008 - Julio 2010

**Jefe Directo: Angela Marcela Valencia**

### **Auxiliar Contable**

2005 - 2008

**Jefe Directo: Nancy Surley Cardenas**

### **Practicante Control de Inventarios**

2004 - 2005

**Jefe Directo: Lilian Cardona Calle**



## Referencias Laborales

---

- **Jesús Hernando Cubides B.**

CFO

Línea Directa S.A.S.

Tel: + 57 315-287-8783

- **Camilo Ortiz Arroyave**

Director Administrativo y Financiero

Inversiones Gondwana

Tel: + 57 310-464-5068

*Lizette Botero O.*

Lizette Botero Ospina  
CC. 1.036.620.454 de Itagüí