



BUSSINES SCHOOL

Trabajo de fin de carrera titulado:

**“Exportación de ponchos artesanales Otavaleños en colaboración con
artistas plásticos ecuatorianos emergentes para el mercado premium
en Ontario - Canadá.”**

Realizado por:

VALENTINA MONTENEGRO SÁNCHEZ

Director del plan de negocios:

SILVIA NOROÑA

Requisito para la obtención del título de:

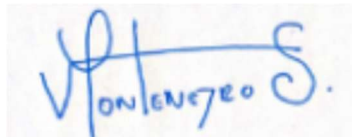
LICENCIADO EN NEGOCIOS INTERNACIONALES

Quito, Julio de 2025

DECLARACIÓN JURAMENTADA

Yo, VALENTINA MONTENEGRO SANCHEZ con cédula de identidad No. 1720946142 y, declaramos bajo juramento que el trabajo aquí desarrollado es de mi autoría, que no ha sido previamente presentado para ningún grado a calificación profesional; y que ha consultado las referencias bibliográficas que se incluyen en este documento.

A través de la presente declaración, cedo mis derechos de propiedad intelectual correspondiente a este trabajo, a la UNIVERSIDAD INTERNACIONAL SEK, según lo establecido por la Ley de Propiedad Intelectual, por su reglamento y por la normativa institucional vigente.

A handwritten signature in blue ink, appearing to read 'V. Montenegro S.', is positioned above a horizontal line.

Valentina Montenegro Sánchez

CI: 1720946142

DECLARATORIA DEL DIRECTOR DE TESIS

Declaro haber dirigido este trabajo a través de reuniones periódicas con el estudiante, orientando sus conocimientos y competencias para un eficiente desarrollo del tema escogido y dando cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que regulan los Trabajos de Titulación.



Msc. Silvia Alexandra Noroña Gallo.

LOS PROFESORES INFORMANTES

Msc. PATRICIO FERNANDO ALARCON LARREA

Msc. JOSÉ DAVID HIDALGO GRANJA

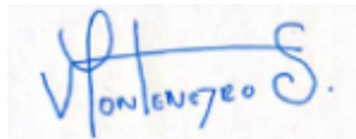
Después de revisar el trabajo presentado lo han calificado como apto para su
defensa oral ante el tribunal examinador.

Msc. Patricio Alarcón.

Msc. José David Hidalgo

DECLARACIÓN DE AUTORIA DEL ESTUDIANTE

Declaro que este trabajo es original, de mi autoría, que se han citado las fuentes correspondientes y que en su ejecución se respetaron las disposiciones legales que protegen los derechos de autor vigentes.

A handwritten signature in blue ink, reading "V. Montenegro S." with a horizontal line drawn across the middle of the signature.

Valentina Montenegro Sánchez

CI: 1720946142

DEDICATORIA

Yo, Valentina Montenegro Sánchez, dedico esta tesis, con el corazón en las manos, a mi querida Samira: mi prima, mi mejor amiga, mi hermana elegida por la vida. La amo con una profundidad que las palabras no alcanzan a describir. Su amor, su fe inquebrantable en mí y su forma única de ver mi luz, incluso cuando yo no podía verla, han sido un faro que me guía en los días más grises. Hoy, mientras presento este trabajo, la imagino sonriendo con orgullo, y sé que, aunque no pueda abrazarla, está conmigo en espíritu, como siempre lo estará.

Dedico también este logro a mi padre, que me amó sin condiciones, con una ternura que sigue viva en mi memoria. Este logro también es tuyo, papá. Es el segundo que alcanzo con tu nombre en el alma. Tu cholito, como me decías, sigue caminando con la fuerza que me diste. Te siento cerca, celebrando conmigo desde donde estés.

AGRADECIMIENTOS

Agradezco profundamente a mi madre, la mujer que ha sido mi cimiento, mi refugio, mi fuerza. Gracias por ser la mano que me sostuvo cuando dudé, la voz que me animó cuando quise rendirme, y el amor constante que me impulsó a seguir. Todos mis logros te pertenecen, porque sin ti, nada de esto habría sido posible, agradezco con cariño y admiración a mis perritos Oso, Canela y Bebe. Ellos han estado a mi lado en los días más largos, acompañándome en el silencio, acurrucándose junto a mí cuando más lo necesitaba, como si entendieran todo sin decir una palabra. Sus miradas, sus juegos, su amor incondicional... han sido un consuelo, una alegría y una fuente de calma en medio del caos. Gracias por hacerme sonreír incluso en los momentos difíciles, por estar ahí sin pedir nada a cambio. Ustedes también son parte de este logro.

A la Universidad Internacional SEK – Ecuador, por permitirme crecer académica y profesionalmente, y a mis docentes, por sus valiosas enseñanzas y guía constante.

RESUMEN

El presente proyecto de titulación “Exportación de Ponchos Otavaleños al Mercado de Ontario, Canadá”, se enmarca en una propuesta cultural y de marketing internacionalmente significativa. A nivel cultural, proyecta la voluntad de posicionar aquellos ponchos otavaleños unificados como proyectos de una manera particular. No se trata sólo de proyectar la cualitativa diferencia artesanal de una indumentaria única que será comprada en un nuevo contexto cultural, sino de intentar enseñarles a los residentes de Ontario u otros países; principalmente su historia, su proceso de creación y su significado en una sociedad indígena.

Lo que nos diferencia es que estamos proponiendo fusionar la creatividad de los artistas emergentes ecuatorianos, con el saber hacer ancestral de los tejedores otavaleños para crear piezas exclusivas de alto valor cultural y estético. Durante este plan explicamos que hemos realizado estudios de mercado, desarrollado estrategias de posicionamiento, pronósticos financieros y hemos trazado una hoja de ruta operativa clara.

Sin embargo, más allá de los objetivos económicos, este proyecto también tiene lugar en un contexto social y cultural significativo: reactivar la industria textil en Otavalo y crear empleos dignos, preservar la cultura ancestral también vale la pena para nuestro país y presentar al mundo una prenda que represente orgullo, historia y arte para el Ecuador.

Precisamente por eso, nuestro proyecto no trata solamente de vender un producto o exportarlo, sino de compartir nuestra historia y cada poncho otavaleño que llegue a las manos del consumidor en Ontario será un puente que une dos culturas, un símbolo de identidad y un testigo en vivo de nuestra rica artesanía.

Palabras Claves: Exportación, Ponchos otavaleños, Cultura, Marketing internacional, Identidad

ABSTRACT

The present degree project, “Export of Otavalo Ponchos to the Ontario Market, Canada,” is framed within a culturally and internationally significant marketing proposal. On a cultural level, it aims to position Otavalo ponchos as unique expressions of identity and craftsmanship. It is not merely about showcasing the qualitative artisanal differences of a traditional garment entering a new cultural context, but also about educating the residents of Ontario and beyond on its history, creation process, and its deep meaning within an Indigenous society.

What sets us apart is our proposal to merge the creativity of emerging Ecuadorian artists with the ancestral expertise of Otavalo weavers to create exclusive pieces of high cultural and aesthetic value. Throughout this plan, we detail our market research, positioning strategies, financial forecasts, and a clear operational roadmap.

However, beyond the economic objectives, this project also responds to a meaningful social and cultural purpose: to reactivate the textile industry in Otavalo, generate dignified employment, and preserve ancestral culture which we believe is of great value to our country. It also aims to present to the world a garment that embodies pride, history, and art for Ecuador.

That is precisely why our project is not only about selling or exporting a product, but about sharing our story. Each Otavalo poncho that reaches the hands of a consumer in Ontario will serve as a bridge between two cultures, a symbol of identity, and a living testament to our rich craftsmanship.

Keywords: Exportation, Otavalo ponchos, Culture, International marketing, Identity

Índice de contenidos

PAGEREF _Toc204803327 \h 1.....	Antecedentes de la industria
15	
1.1 Comparativo de países	19
1.2 Productos y servicios existentes	22
1.3 Tamaño y forma del sector.....	24
1.4 Tendencias importantes que surgen en el sector.....	27
1.5 Posibles obstáculos de entrada en este sector	29
2.....	Análisis Competitivo
32	
2.1 Identificación de los competidores	33
2.1.1 Competencia Directa	33
2.1.2 Competencia Indirecta	35
2.2 Análisis FODA.....	37
2.3 Amenazas que presenta la competencia	40
3.....	Análisis de Mercado
42	
3.1 Definición mercado objetivo	45
3.2 Crecimiento del mercado	48
3.3 Propuesta de valor	51

4.....	Plan de Marketing	
53		
4.1 Marketing Estratégico.....		53
4.1.1 Análisis del entorno	53	
4.1.2 Canal		59
4.1.3 Consumidor		60
4.2 Matriz DAFO: Oportunidades y Amenazas		61
4.2.1 Oportunidades		61
4.2.2 Amenazas.....		62
4.2.3 Cinco fuerzas de Porter		62
4.3 Marketing Mix		64
4.3.1 Producto		64
4.3.2 Promoción.....		70
4.3.3 Lugar o distribución		71
4.4 Matriz DAFO: Fortalezas y Debilidades		73
4.4.1 Fortalezas		73
4.4.2 Debilidades		75
4.5 Marketing Operacional		76
4.5.1 Objetivos.....		76
4.5.2 Estrategias.....		77

4.5.3 Plan de acción	78
5.....Plan de Operaciones	
81	
5.1 Objetivos	82
5.2 Estrategia de operación	82
5.3 Planificación de los recursos	82
5.4 Proceso de producción.....	90
5.5 Proceso operativo	92
5.5.1 Términos e Incoterms	99
5.6 Constitución legal de la empresa	99
5.6.1 Tipo de Sociedad	100
5.6.2 Estatuto social	100
5.6.3 Registro en el Servicio de Rentas Internas (SRI)	101
5.6.4 Obtención del Registro Único de Contribuyentes (RUC)	101
5.6.5 Obtención de la firma electrónica	101
5.6.6 Registro de marca en el SENADI	102
5.6.7 Obtención de permisos municipales y sectoriales	102
5.6.8 Afiliación al IESS y cumplimiento laboral.....	102
6.....Plan financiero	
103	

6.1 Estado de situación inicial	103
6.2 Estado de resultados	105
6.3 Punto de equilibrio.....	1
6.4 VAN Y TIR.....	4
7.....	Conclusiones
5	
8.....	Bibliografía
6	

Índice de tablas

Tabla 1. Índice de producción de la industria manufacturera	16
Tabla 2. Comparativo de países	19
Tabla 3. Cuadro comparativo: Certificaciones internacionales que garantizan prácticas éticas y sostenibles en el sector textil.....	32
Tabla 4. Matriz de perfil competitivo	34
Tabla 5. Comparativa de Diseñadoras indígenas y sus prendas	36
Tabla 6. Análisis Cinco Fuerzas de Porter sobre la competencia en mercado de los ponchos artesanales.....	42
Tabla 7. Comparación de países	43
Tabla 8. Propuesta de valor.....	51
Tabla 9. Matriz EFE.....	57
Tabla 10. Oportunidades	61
Tabla 11. Amenazas.....	62

Tabla 12. Fuerzas de Porter ponchos otavaleños.....	63
Tabla 13. Ficha técnica del poncho de alpaca y empaque	68
Tabla 14. Estrategia para la distribución física del producto	72
Tabla 15. Alianzas comerciales para la comercialización de ponchos	73
Tabla 16. Calendario de campañas para promoción del producto	79
Tabla 17. Comparación de lana de Perú y Cuenca	88
Tabla 18. Recursos financieros para la producción y exportación de un poncho...	89
Tabla 19. Incoterm y Arancel.....	99
Tabla 20. Costos referenciales de trámites legales	103
Tabla 21. Estado de situación inicial	105
Tabla 22. Estado de resultado proyectado	1
Tabla 23. Punto de equilibrio Año 1	1
Tabla 24. Punto de equilibrio Año 2	2
Tabla 25. Punto de equilibrio Año 3	3
Tabla 26. VAN y TIR del plan del negocio.....	5

Índice de ilustraciones

Ilustración 1. Incremento porcentual anual de la demanda de prendas indígenas tradicionales en Ontario Canadá 2020-2023	22
Ilustración 2. Participación de Diseñadores Indígenas en el Fashion Arts Festival	23
Ilustración 3. Crecimiento de Exportaciones de Moda Indígena de Canadá.....	24
Ilustración 4. Distribución de la producción textil artesanal en Ecuador	26

Ilustración 5. Participación de diseñadores indígenas en el Indigenous Fashion Arts Festival.....	27
Ilustración 6. Análisis FODA de los ponchos otavaleños en el mercado canadiense	37
Ilustración 7. Distribución de edades de acuerdo con el consumo de productos de lujo.....	46
Ilustración 8. Ingresos de la población de Ontario-Canadá.....	48
Ilustración 9. Disposición a pagar más por productos étnicos en Canadá	50
Ilustración 10. Prototipo del poncho	66
Ilustración 11. Indicador del uso de redes sociales en Canadá	71
Ilustración 12. Organigrama	83
Ilustración 13. Características de la lana de alpaca producida en Cuenca.....	87
Ilustración 14. Máquina Brother	89
Ilustración 15. Proceso de producción del poncho.....	92
Ilustración 16. Flujograma del proceso operativo.....	97
Ilustración 17. Modelo B2C	98

1. Antecedentes de la industria

La industria manufacturera es una de las fuentes principales económicas de una nación, dado que, “mediante la transformación de recursos naturales, como también de recolección y de extracción de materias primas, posibilita la elaboración de una amplia variedad de productos” (Azkue, 2025), los cuales observamos en nuestro día a día, en diversas presentaciones que son comercializadas en el mercado. El desarrollo de este sector fortalece notablemente la economía de un país, dado que, de acuerdo con el INEC, en 2017 esta actividad generó alrededor del 11% del empleo total del Ecuador” (Ekos, 2018).

Sin embargo, es imprescindible destacar que el éxito de poder formar parte de la industria manufacturera radica en la capacidad de diferenciación, es decir el valor agregado que puede llegar a otorgar al cliente. Por consiguiente, es importante mencionar la composición de la industria, la cual permitirá comprender al lector el trayecto por el cual encaminamos nuestro plan de negocios.

En base al Boletín Técnico de Índice de Producción de la Industria Manufacturera, realizado por el INEC (2020), el sector con mayor aporte a la economía ecuatoriana es de productos, con un valor porcentual de casi 50%, abarcando de tal manera una amplia gama, entre los cuales podemos mencionar: alimentos, bebidas y tabaco, pero en particular textiles, es decir prendas de vestir.

Tabla 1. Índice de producción de la industria manufacturera

Sección	Descripción	Ponderación
2	Productos alimenticios, bebidas y tabaco; textiles, prendas de vestir y productos de cuero.	49,40%
3	Otros bienes transportables, excepto productos metálicos, maquinaria y equipo.	39,14%
4	Productos metálicos, maquinaria y equipo.	11,41%
8	Servicios prestados a las empresas y de producción.	0,05%
Total		100,00%

Fuente: Sistema de indicadores de la Producción (SIPRO)

Fuente: (INEC, 2020).

“Hablar del sector textil y de confecciones es referirse a una de las principales industrias del país, ya que es la tercera más grande en el sector manufacturero, aportando un 7% al PIB manufacturero nacional” (¡Mucho Mejor Ecuador!, 2021). Esta industria no solamente es clave a nivel monetario, sino que también tiene un profundo significado cultural, especialmente en países con tradiciones textiles ancestrales como Ecuador, en donde una prenda de vestir narra una historia que trasciende fronteras.

Según Research and Markets (2021), la industria textil mundial mostró un crecimiento del 5.9%, con un valor estimado de 821.9 mil millones de dólares para 2025, representando aproximadamente el 2% del Producto Interno Bruto (PIB) mundial, y una proporción aún mayor del PIB para los principales países productores y exportadores.

En Ecuador uno de los centros más destacados por su producción textil artesanal es Otavalo, una ciudad famosa no solo por su producción de ponchos, sino también por su riqueza cultural e histórica. La tradición textil de Otavalo se remonta al siglo XV antes de la llegada de los Incas, y ha sido un pilar en la identidad de los pueblos indígenas de los Andes. De

hecho, según Meier (1996), "Antes de la Conquista y antes de la llegada de los Incas, los Otavaleños y otros indígenas de las tribus ecuatorianas tejían mantas y frazadas con algodón que obtenían del comercio con gente de la selva amazónica", lo que muestra la antigüedad y la riqueza de estas prácticas. Sin embargo, estas técnicas de tejido han evolucionado a lo largo de los siglos, influenciadas por la colonización y el contacto con otras culturas, pero siempre manteniendo una fuerte conexión con las tradiciones ancestrales.

"Durante la época colonial que comenzó en el año 1534 con la llegada de los conquistadores españoles y la fundación de Quito, los pueblos indígenas enfrentaron grandes desafíos, incluyendo el control de la producción y las políticas restrictivas que limitaban su capacidad de comerciar. Sin embargo, a pesar de estas adversidades, los Otavaleños lograron preservar sus habilidades textiles. A partir de 1918, con la abolición de las restricciones comerciales, los artesanos de Otavalo comenzaron a diversificar sus mercados, expandiéndose hacia países vecinos como Colombia. Mientras que, en la década de 1960, un grupo significativo de Otavaleños emigró a Europa, especialmente a España, donde comercializaron con éxito sus productos textiles, incluidos ponchos y bufandas." (Soasti Toscano, 2011, p. 152).

El poncho; una prenda originaria de América del Sur es emblemática no solo por su utilidad, sino también por su simbolismo cultural. Civallero y Plaza Moreno en su libro (*Indigenous Textiles of the Andes: A Cultural Heritage*, 2011) describen el poncho como "una pieza de tela gruesa y pesada, tejida en lana de oveja, llama, alpaca o vicuña, con una abertura en el centro por donde se introduce la cabeza, dejando la prenda caer sobre los hombros, de forma que queda abierta por los costados". Esta prenda ha evolucionado,

convirtiéndose en un símbolo de los Andes, representando tanto la resistencia cultural como el orgullo de las comunidades indígenas.

Con el tiempo, el poncho otavaleño ha trascendido su función puramente utilitaria y ha adquirido un significado más amplio, convirtiéndose en una expresión de identidad cultural. A través de la creatividad de los Kichwa-Otavalos, esta prenda se ha transformado en un producto de valor artesanal reconocido a nivel nacional e internacional. Otavalo ha sido establecido como uno de los principales centros de producción textil artesanal en Ecuador, siendo su influencia y el aprecio por sus diseños un motor clave para la economía local. De acuerdo con el estudio realizado acerca del mercado textil en Otavalo "el 80% de los negocios textiles son de propiedad familiar, lo que indica que una gran parte de la población local depende directamente de esta actividad para su sustento económico" (Study Spanish, n.d.).

La industria textil de Otavalo ha sabido combinar la tradición con la innovación. Sin embargo, a pesar de los años se continúa utilizando técnicas ancestrales en sus talleres, mientras que algunos han comenzado a incorporar nuevos materiales y tecnologías, lo cual les ha permitido mantenerse competitivos en un mercado global cada vez más demandante. En este sentido, la industria no solo ha sobrevivido, sino que ha prosperado al adaptarse a las exigencias del mercado internacional.

El poncho no solo es una prenda de abrigo; es un testimonio de la herencia cultural de los pueblos indígenas de los Andes. En un mundo cada vez más orientado hacia el consumo responsable y sostenible, el poncho otavaleño sigue siendo relevante y actúa como un puente entre la tradición y la modernidad, proporcionando a los consumidores productos que no solo son funcionales y culturalmente significativos. Estos factores ponen a la industria

textil de Otavalo en una posición fuerte para competir en los mercados internacionales donde los consumidores no solo buscan productos de alta calidad sino también productos que se consideran “con un valor agregado y demuestran una compensación por la sostenibilidad y la autenticidad.

1.1 Comparativo de países

Latinoamérica posee una rica herencia indígena, reflejada en sus tradiciones textiles. Países como Perú, México, Ecuador y Bolivia, comparten una profunda conexión cultural a través de la elaboración de ponchos, una prenda emblemática que ha sido transmitida de generación en generación. A pesar de sus diferencias regionales, estos países muestran similitudes en los diseños, materiales y simbolismos, lo que evidencia un legado común entre los pueblos originarios del continente.

Tabla 2. Comparativo de países

País	Perú	México	Ecuador	Bolivia
Tipo de prenda	Ponchos andinos	Sarapes, cepas	Ponchos otavaleños	Ponchos altiplánicos
Material principal	Lana de alpaca, oveja	Acrílico, mezclas de lana	Lana, algodón	Lana de alpaca, oveja
Valor cultural	ALTO	ALTO	ALTO	ALTO
Presencia internacional	Alto (moda, ferias, lujo)	Media (artesanías, textiles)	Media (calidad artesanal)	Bajo (ferias, comercio)
Orientación al mercado (premium)	ALTO	PARCIAL	MEDIA	PARCIAL
Exportación a Canadá (ponchos, ropa tejida)	\$ 374.500,00	\$ 23.700,00	\$ 241.640,00	\$ 36.620,00
Nivel de competencia	ALTO	MEDIA	BAJO	BAJO

Fuente: Elaboración propia

A continuación, se presenta un resumen de cómo se comporta el mercado de los ponchos en diferentes países de América Latina, basándonos en la información de la tabla.

En Perú, el poncho andino es una prenda que representa la identidad cultural de los pueblos originarios. Está hecho con lana de alpaca o de oveja y decorado con pigmentos naturales, reflejando tradiciones ancestrales y una visión del mundo muy ligada a la naturaleza. La economía creativa en Perú ha sido un motor importante para el desarrollo de la artesanía y el diseño, y en 2022 representó cerca del 2.7% del Producto Interno Bruto. En 2023, las exportaciones de productos de alpaca, entre ellos los ponchos, superaron los 250 millones de dólares, siendo Canadá uno de sus principales destinos. Esto coloca a Perú como un competidor fuerte en este mercado, gracias a su tradición y la calidad premium de sus productos.

En México, el poncho también es parte fundamental del patrimonio textil, especialmente en regiones como Oaxaca, Chiapas y el Altiplano Norte. Estas prendas, elaboradas con lana de oveja y algodón, expresan la cosmovisión de comunidades como los zapotecos, mixtecos y tarahumaras. La economía creativa mexicana es un sector clave que aporta cerca del 3.1% del PIB y genera millones de empleos directos e indirectos. México exporta más de 36 millones de dólares en prendas tejidas a Canadá, aunque la cantidad específica de ponchos exportados es menor, situando su nivel de competencia en ese nicho como medio.

En Ecuador, el poncho es una pieza central en la vestimenta tradicional de comunidades indígenas, como las de Otavalo, reconocidas por la elaboración artesanal con lana de borrego y tintes naturales. El sector textil y artesanal tuvo exportaciones cercanas a los 130 millones de dólares en 2022, con productos como ponchos y tejidos tradicionales

como protagonistas. En 2023, las ventas externas del sector artesanal llegaron a 86.2 millones de dólares, principalmente dirigidas a Estados Unidos. Sin embargo, las exportaciones específicas de ponchos a Canadá todavía son limitadas, lo que indica un bajo nivel de competencia en ese mercado, pero con oportunidades para crecer.

Y por último en Bolivia, los ponchos elaborados por comunidades aymaras y quechuas con lana de alpaca o llama son muy valorados culturalmente. La economía creativa representa cerca del 1.8% del PIB y contribuye a la inclusión social. Sin embargo, debido a barreras comerciales como la suspensión del ATPDEA en 2008, sus exportaciones textiles a Canadá son muy bajas, con apenas 36,620 dólares en 2021, lo que sitúa su nivel de competencia como muy bajo.

El análisis muestra que la economía naranja juega un papel fundamental para impulsar el desarrollo y la proyección internacional de los ponchos artesanales en América Latina. Perú se destaca como líder, gracias a un sector creativo bien consolidado y un volumen importante de exportaciones premium hacia Canadá. México cuenta con una economía naranja fuerte, aunque con menos foco en los ponchos, mientras que Ecuador y Bolivia aún tienen mucho camino por recorrer para fortalecer su creatividad y capacidades comerciales, y así aumentar su competitividad en el mercado global.

Para poder destacar en un mercado tan exigente como el canadiense, no basta con conservar las tradiciones textiles. También es necesario incorporar innovación, trabajar en el posicionamiento de marca, obtener certificaciones de origen y aplicar estrategias propias de la economía naranja que ayuden a darle un mayor valor a estos productos únicos.

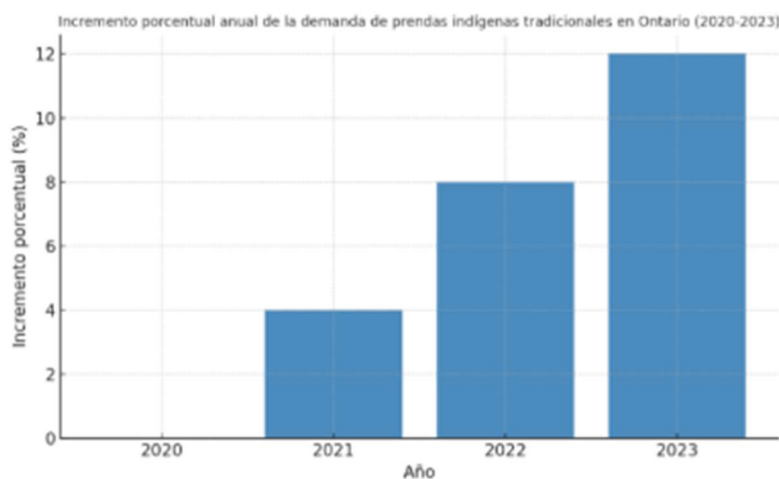
1.2 Productos y servicios existentes

En Ontario y en otras partes de Canadá, la moda indígena está tomando un lugar muy especial. Prendas como ponchos, parkas, chalecos y mocasines hechos con materiales naturales como lana de oveja, alpaca y piel de alce, no solo ayudan a sobrellevar el frío, sino que también cuentan historias y tradiciones muy valiosas de las comunidades indígenas.

Un ejemplo que ha ganado mucho reconocimiento en Canadá es el poncho peruano. Estos ponchos, hechos con la famosa lana de alpaca, no solo son hermosos y duraderos, sino que llevan consigo siglos de cultura andina. De hecho, en los últimos cinco años, las exportaciones de ponchos peruanos a Canadá han crecido bastante, cerca de un 15% anual, gracias a que cada vez más personas buscan prendas sostenibles y con un valor cultural real.

En Ontario, la demanda de prendas tradicionales indígenas también ha subido. El Indigenous Fashion Arts Organization informó en 2023 que la venta de mocasines, parkas y ponchos aumentó un 12%, especialmente en ciudades como Toronto y Ottawa. Esto muestra el interés en prendas que combinan funcionalidad con significado cultural.

Ilustración 1. Incremento porcentual anual de la demanda de prendas indígenas tradicionales en Ontario Canadá 2020-2023



Fuente: Elaboración propia con base en datos de Indigenous Fashion Arts Organization

Diseñadores indígenas como Shawna K. Norrie y Tania Willard están haciendo un trabajo increíble al mezclar técnicas ancestrales con estilos modernos, creando moda que no solo es ética, sino también muy auténtica y atractiva para un público que valora estas cualidades. El Indigenous Fashion Arts Festival en Toronto, según S Magazine (2024), ha sido un gran impulso para estos diseñadores, con un aumento del 25% en la participación de talentos indígenas en los últimos años.

Ilustración 2. Participación de Diseñadores Indígenas en el Fashion Arts Festival

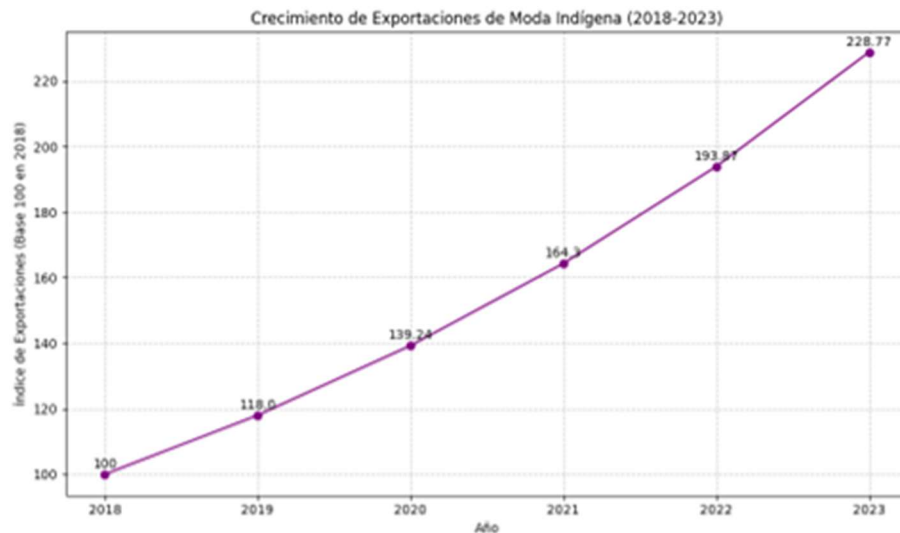


Fuente: Elaboración propia con datos del S Magazine (2024) sobre el Fashion Arts Festival

Este festival no solo ha servido para darles más visibilidad dentro de Canadá, sino que también ha ayudado a muchos diseñadores a abrirse camino en mercados internacionales, como en Europa y Estados Unidos (Global News, 2022). Además, iniciativas como el Indigenous Fashion Project están promoviendo talleres y capacitaciones que combinan la sostenibilidad con el respeto por las tradiciones, ayudando a fortalecer una industria textil que protege el patrimonio cultural y responde a la demanda creciente de productos responsables.

El Canadian Trade Commissioner Service (2022) reporta que la moda indígena canadiense está creciendo a un ritmo del 18% anual en sus exportaciones, posicionando a Canadá como un referente global en moda sostenible con identidad cultural.

Ilustración 3. Crecimiento de Exportaciones de Moda Indígena de Canadá



Fuente: Elaboración propia con datos de ChatGPT y Canadian Trade Commissioner Service (2022)

Tanto los ponchos peruanos como las prendas indígenas canadienses están conquistando el mercado gracias a su calidad, su historia y su compromiso con la sostenibilidad. Esto abre muchas oportunidades para diseñadores y comunidades indígenas, conectando tradición y modernidad en la moda mundial.

1.3 Tamaño y forma del sector

Dentro de Ecuador, la industria textil se considera como un sector de gran relevancia económica. Según el Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC, 2010), “más del 70% de los textiles artesanales del país provienen de Otavalo”, lo que refleja la concentración de

la producción en esta ciudad y la consolida como uno de los principales centros de producción artesanal del Ecuador.

De acuerdo con datos del INEC (2010), el 52% de la población de Otavalo es económicamente activa, lo que equivale aproximadamente a 27,432 personas. Dentro de este grupo, el 25% se desempeña en el sector de las industrias manufactureras, incluyendo la producción textil artesanal (Escobar, 2016). Mientras que el 10% y el 15% de la población económicamente activa se encuentra directamente involucrada en su producción y comercialización, dada la relevancia de este producto dentro de la identidad cultural y económica de la región (Revista Gestión, 2024).

El sector no solo se mide por el número de productores o volumen de ventas, sino también por su impacto cultural y económico. En Otavalo, existen alrededor de 14,000 artesanos, de los cuales aproximadamente el 70% está vinculado a la producción de textiles, incluyendo ponchos, cobijas, sacos, hamacas y sombreros (ViajandoX, s.f.).

En cuanto al precio de los ponchos artesanales en Otavalo tienen un rango que varía entre USD 8 y USD 45, dependiendo de factores como el tipo de lana, el diseño y la calidad de la prenda (La Hora, 2023). Además, si consideramos que el 70% de los 14,000 artesanos están involucrados en la producción de textiles, eso equivale a 9,800 artesanos. Si cada uno de estos artesanos vende, en promedio, 10 ponchos al mes a un precio promedio de USD 25, las ventas mensuales serían aproximadamente de USD 2,450,000.

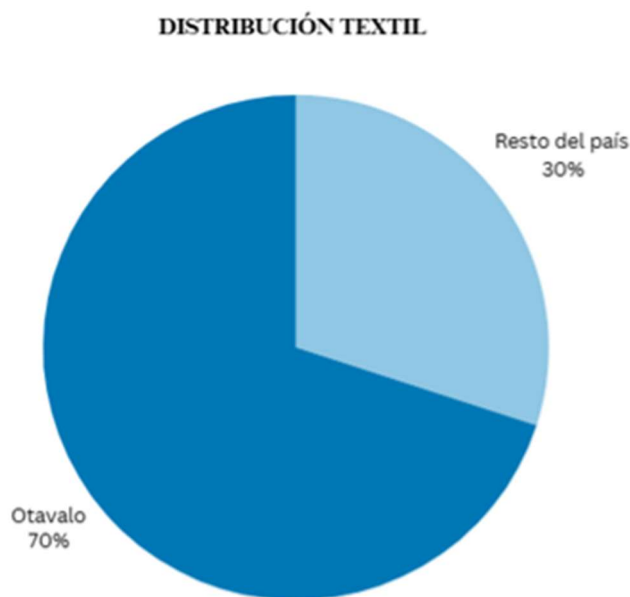
$$9,800 \text{ artesanos} \times 10 \text{ ponchos} \times \text{USD } 25 = \text{USD } 2,450,000 \text{ al mes}$$

Esto se traduce en aproximadamente USD 29,400,000 al año en ventas de ponchos artesanales. Es importante destacar que esta es una estimación aproximada y que las cifras

reales pueden variar según diversos factores, como la demanda del mercado, la estacionalidad y las condiciones económicas.

La ciudad se beneficia del turismo y de las exportaciones a mercados internacionales como Estados Unidos, Europa y Asia, donde la demanda por productos sostenibles y éticos está en crecimiento. Esta tendencia ofrece una oportunidad para que los productos textiles de Otavalo, especialmente los ponchos, sean reconocidos como productos de calidad y con un valor cultural único.

Ilustración 4. Distribución de la producción textil artesanal en Ecuador



Fuente: *Elaboración propia con base en datos del Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC) y*

ViajandoX (s.f.)

La forma del sector textil en Otavalo se caracteriza por una organización local robusta, donde microempresas, asociaciones de artesanos y talleres familiares colaboran estrechamente. Este modelo permite una autosostenibilidad que contribuye tanto al fortalecimiento de la industria como al mantenimiento de tradiciones. Además, las ferias

locales como la Plaza de los Ponchos han jugado un papel clave en la promoción y desarrollo de esta industria, convirtiéndose en un punto de encuentro entre la tradición y la innovación. El sector textil en Otavalo ha logrado fusionar su rica herencia cultural con las tendencias globales de sostenibilidad, lo que le ha permitido posicionarse como un referente dentro de la economía creativa de Ecuador.

1.4 Tendencias importantes que surgen en el sector

El interés por las prendas tradicionales y de inspiración indígena ha experimentado un notable crecimiento en los últimos años. Un claro ejemplo de ello es el “Indigenous Fashion Arts Festival”, que se celebra anualmente en Toronto-Canadá, y donde la participación de diseñadores indígenas en el mercado textil artesanal ha aumentado un 25 % (Indigenous Fashion Arts Festival, 2024).

Ilustración 5. Participación de diseñadores indígenas en el Indigenous Fashion Arts Festival



Fuente: Elaboración propia con base en datos del Indigenous Fashion Arts Festival (2024)

Se podría decir que este fenómeno se ha fortalecido positivamente con la colaboración dada en Canadá, que atraiga a más de 23,000 visitantes en 2022. Dentro de las tendencias impulsadas por este escenario se encuentra culminando la cultura del respeto y las demandas por la inclusión.

Habría mucho lugar para la conversión si la tendencia, apoyada por escenarios como la descrita, no se beneficia de una economía lo suficientemente rica y apreciada para ser de su interés. En consecuencia, culminan tanto un nicho marginal como un sector observado y respetado por las entidades comerciales mundiales. La autoridad canadiense contribuye proporcionando una inversión sustancial en la causa. Tal financiamiento se ilustra al respaldar al programa “Artes indígenas” financiado por el Canadian Heritage . El dinero alimenta la oferta de productos nativos en los mercados lucrativos, ampliando de este modo el acceso a servicios digitales y la posibilidad de vender productos a través de la red.

El auge de la demanda de productos auténticos y sostenibles crea un entorno ideal en el que un país como Ecuador puede sacar provecho de su rica herencia textil. Ecuador tiene una larga tradición de prendas de vestir hechas a mano, transmitida de padres a hijos, y elaborada con técnicas únicas y sustancias naturales. Los ponchos ecuatorianos, hechos a mano por comunidades indígenas de diferentes partes del país, parecen ser una combinación ideal para los consumidores canadienses modernos, quienes ahora ven importantes la calidad y la sostenibilidad, así como la autenticidad cultural del producto.

Además, Canadá es un país más acogedor para tales artículos, con un creciente interés en productos que cuentan historias, que son hechos por comunidades indígenas y fomentan prácticas sostenibles, como se destaca en los informes emitidos por el Consejo de las Artes de Canadá. Este entorno crea oportunidades significativas para que Ecuador amplíe su

participación en las exportaciones de ponchos a Canadá. Además, los canadienses se vuelven más decisivos en términos de sustentabilidad al elegir un producto.

A esto se suma la favorable política arancelaria establecida en el marco del Acuerdo Comercial entre Ecuador y Canadá, que refuerza las ventajas competitivas del país. La reducción de aranceles permite que los exportadores ecuatorianos ofrezcan precios más competitivos, lo cual facilita la entrada de los ponchos en los principales canales de distribución del mercado canadiense (Global Affairs Canada, 2025).

1.5 Posibles obstáculos de entrada en este sector

Uno de los principales obstáculos radica en las barreras arancelarias y los requisitos regulatorios. Aunque Canadá mantiene una política comercial abierta y promueve acuerdos de libre comercio, el tratado con Ecuador aún se encuentra en proceso de implementación. Mientras no se concrete dicho acuerdo, los productos textiles, como los ponchos de lana, están sujetos a tarifas arancelarias generales.

De acuerdo con la clasificación arancelaria 6201.11.00 correspondiente a prendas de vestir de lana, el ingreso de ponchos ecuatorianos puede estar sujeto a un arancel del 18 %, al cual se suma un 5 % adicional correspondiente al Impuesto sobre Bienes y Servicios (GST). Este tipo de impuestos puede representar una barrera significativa para los pequeños productores o exportadores artesanales, limitando su capacidad competitiva frente a grandes marcas ya posicionadas en el mercado.

Además de los costos arancelarios, se deben cumplir con estrictas normativas canadienses de etiquetado textil. Todo producto comercializado en el país debe contar con

etiquetas permanentes que incluyan información precisa sobre el contenido de fibras, el país de origen y la identidad del fabricante o importador (Competition Bureau Canada, 2022).

Estas etiquetas deben estar escritas en inglés y francés, siendo este último obligatorio especialmente en la provincia de Quebec, donde las regulaciones lingüísticas son aún más exigentes. El incumplimiento de estas disposiciones puede dar lugar a sanciones económicas que superan los 10,000 dólares canadienses según la Textile Labelling Act (Justice Laws Website, 2024), lo que subraya la importancia de una preparación logística y documental rigurosa antes de exportar.

Otro desafío importante es la adaptación cultural del producto y su aceptación en el nuevo mercado. A pesar del creciente interés de los consumidores premium canadienses por productos hechos a mano y con identidad cultural, los gustos y preferencias estéticas varían considerablemente entre Canadá y Ecuador. La moda, como expresión cultural, responde a contextos sociales específicos, por lo que los diseños, colores y estilos tradicionales de los ponchos otavaleños pueden no ser inmediatamente comprendidos o valorados por el consumidor canadiense premium.

Esta diferencia cultural representa un reto en cuanto al posicionamiento del producto, que debe lograr un equilibrio entre mantener su autenticidad y adaptarse parcialmente a las tendencias del mercado canadiense. El entorno competitivo también representa una amenaza significativa, ya que Canadá es un país multicultural y receptivo a productos artesanales de diferentes partes del mundo.

En este sentido, los ponchos otavaleños compiten directamente con prendas tradicionales indígenas canadienses como parkas, mocasines o chalecos y con textiles de

otros países latinoamericanos como México, cuya exportación de textiles tradicionales también ha crecido, según datos de la Secretaría de Economía de México (2023).

Asimismo, la popularidad de la moda bohemia o boho-chic, impulsada por la tendencia del consumo artesanal y sostenible, continúa en expansión. Por ejemplo, un estudio de IBISWorld (2023) señala que las ventas de ropa bohemia han tenido un crecimiento constante, especialmente en consumidores jóvenes que buscan autenticidad y estilo alternativo.

Los costos logísticos constituyen otro factor crítico. La distancia entre Ecuador y Canadá implica una cadena de distribución compleja, en la que intervienen gastos de transporte internacional, seguros, bodegaje, gestión aduanera y comercialización. Estas variables logísticas pueden incrementar el precio final del producto entre un 20 % y un 30 %, lo cual puede afectar su competitividad, especialmente considerando que los ponchos otavaleños, al ser producidos artesanalmente y en cantidades limitadas, ya tienen un costo de producción elevado. Esta realidad plantea un desafío adicional para lograr posicionar el producto dentro de un mercado.

La moda ética dentro del segmento de lujo está en expansión, con consumidores que buscan productos que combinen exclusividad con responsabilidad social. Para mantener esta exclusividad en el mercado premium, es clave contar con certificaciones internacionales como Fairtrade, GOTS (Global Organic Textile Standard) y Fairtrade International.

Tabla 3. Cuadro comparativo: Certificaciones internacionales que garantizan prácticas éticas y sostenibles en el sector textil

Certificados	Sello oficial	Enfoque principal	Que garantiza	Organismo emisor
<i>Fair trade Certified</i>		Comercio justo y condiciones laborales éticas	Precios justos, condiciones laborales seguras, respeto al medio ambiente y desarrollo comunitario	Fair trade Certified
<i>GOTS (Global Organic Textile Standard)</i>		Textiles orgánicos y producción sustentable	Al menos 70% de fibras orgánicas, trazabilidad completa, cumplimiento de normas ambientales y sociales	GOTS (Global Organic Textile Standard)
<i>Fairtrade Internacional</i>		Desarrollo sostenible y equidad en el comercio internacional	Precios mínimos, garantizados, condiciones de trabajo dignas, apoyo a productores del sur global	Fairtrade Internacional

Fuente: Elaboración propia con base en datos de Fair Trade USA. (2022), Global Organic Textile Standard. (2024), Fairtrade International. (2024).

Como bien afirmó Albert Einstein, “*En medio de la dificultad reside la oportunidad*”. Superar estas barreras no solo permitirá acceder a un mercado exigente como el canadiense, sino también contribuirá a posicionar al poncho otavaleño como un símbolo de la identidad ecuatoriana en el comercio internacional.

2. Análisis Competitivo

El mercado de la moda artesanal, como se ha evidenciado a lo largo de esta investigación, es altamente competitivo tanto a nivel nacional como internacional. Las marcas de lujo con una fuerte identidad cultural y propuestas artísticas innovadoras han logrado captar la atención de consumidores exigentes en mercados premium.

En este contexto, los ponchos ecuatorianos, tradicionalmente valorados por su riqueza cultural y artesanal, comienzan a adquirir un nuevo protagonismo gracias a iniciativas que integran diseño contemporáneo y colaboraciones con artistas plásticos emergentes del país. Esta fusión no sólo revaloriza el trabajo de los artesanos, sino que también transforma cada pieza en una obra única de expresión artística.

El mercado de Ontario, Canadá, representa una oportunidad estratégica para este tipo de propuestas, dada su apertura hacia productos exclusivos con un trasfondo cultural y sostenible. Por ello, en el presente capítulo se profundizará en un análisis minucioso de la competencia dentro del sector textil-artesanal en dicho mercado, haciendo énfasis en aquellos elementos que nos permitan establecer un factor diferenciador, ya sea desde la propuesta estética, el relato cultural o la experiencia sensorial que estos ponchos pueden ofrecer al cliente premium.

2.1 Identificación de los competidores

Con el propósito de identificar oportunidades estratégicas de posicionamiento, es fundamental realizar una comparación detallada entre las principales marcas que representan competencia directa e indirecta en el mercado de moda artesanal y cultural de Ontario, Canadá.

2.1.1 Competencia Directa

En el mercado premium de ponchos artesanales en Ontario, Canadá, nuestra marca otavaleña enfrenta una competencia importante y bien establecida, tanto de marcas locales canadienses como de reconocidas empresas peruanas con una fuerte trayectoria internacional.

Tabla 4. Matriz de perfil competitivo

Características	PachaMama Canadá	OldTribes	Cheryl's Trading post	Kuna (Perú)	Sol alpaca (Perú)	Allpa (Perú)
Calidad de materiales	0,8	0,8	0,6	1	1	0,8
Técnicas artesanales	0,75	0,45	0,6	0,75	0,6	0,6
Presencia en el mercado canadiense	0,8	0,8	0,6	1	1	0,8
Estrategias de comercio justo y sostenibilidad	0,75	0,75	0,6	0,8	0,6	0,75
Innovación y diseño contemporáneo	0,45	0,45	0,45	0,75	0,75	0,6
Certificaciones y branding	0,6	0,6	0,45	0,75	0,6	0,6
Total	4,15	3,85	3,3	5,05	4,55	4,15

Fuente: Elaboración propia

Para entender mejor nuestro posicionamiento frente a estos competidores, elaboramos una Matriz de Perfil Competitivo. Esta herramienta nos permitió evaluar los factores clave que influyen en el éxito en este mercado y asignar un puntaje a cada marca en función de su desempeño en esos aspectos, considerando la importancia de cada factor.

Esta matriz nos permite ver claramente dónde estamos parados, cuáles son nuestras fortalezas y qué aspectos debemos fortalecer para aprovechar la riqueza cultural otavaleña y las oportunidades de la economía naranja, consolidándonos así en el mercado internacional de ponchos artesanales premium.

A cada factor se le asignó un peso según su relevancia para los consumidores y el mercado, y cada competidor fue calificado según su desempeño en cada uno. Luego la suma de la calificación, se obtuvo el puntaje total que refleja la fortaleza competitiva global.

Los resultados mostraron que las marcas peruanas como Kuna y Sol Alpaca lideran con puntajes superiores, gracias a su calidad excepcional, innovación y fuerte presencia en Canadá, lo que las convierte en competidoras directas muy potentes.

Marcas canadienses como PachaMama Canada y OldTribes también cuentan con puntuaciones sólidas alrededor de 4.15, destacándose especialmente en comercio justo y técnicas tradicionales, por lo que representan una competencia directa relevante.

2.1.2 Competencia Indirecta

En el mercado premium de Ontario, existen diseñadoras indígenas que, aunque no se enfocan exclusivamente en ponchos, han logrado posicionarse con prendas que destacan por su valor cultural y artístico. Estas diseñadoras representan una competencia indirecta para nuestra marca, ya que atraen a un público interesado en moda indígena contemporánea con significado ancestral. Por otro lado, como se demuestra en la tabla Cheryl's Trading Post, tiene un puntaje más bajo, lo que indica que también compite en un nicho más específico y se convierte en una competencia indirecta.

Tabla 5. Comparativa de Diseñadoras indígenas y sus prendas

Diseñadora	Origen	Tipo de prendas	Estilo y técnica	Reconocimiento y alcance	Precio	Impacto en la competencia
Victoria Kakuktinniq	Inuk	Parkas y chaquetas de lujo	Fusión de técnicas ancestrales con diseño moderno	Colaboración con Canadá Goose en Project Atigi	Desde \$995 hasta \$1,395	Moderado
Tishynah Buffalo	Cree	Prendas con estampados nativos	Modernización de elementos tradicionales con colores vibrantes	Participación en la semana de la moda indígena en Nueva York	Desde \$200 hasta \$600	Moderado
Tammy Beauvais	Mohawk	Vestimenta con símbolos culturales	Diseño con significado cultural y espiritual	Reconocida en actos diplomáticos y ceremonias oficiales	Desde \$160 hasta \$690	Bajo

Fuentes: (Victoria's Arctic Fashion, s.f.; Inuit Art Foundation, s.f.; Tishynah Buffalo Designs, s.f.; Tammy Beauvais Designs, s.f.; Indigenous Arts Collective of Canada, s.f.)

Como muestra la tabla, diseñadoras como Victoria Kakuktinniq (Inuk), Tishynah Buffalo (Cree) y Tammy Beauvais (Mohawk) han alcanzado reconocimiento internacional a través de su participación en eventos importantes, como la Semana de la Moda Indígena en Nueva York, y en ámbitos diplomáticos y culturales.

Su impacto en la competencia varía, siendo moderado para Victoria Kakuktinniq y Tishynah Buffalo, quienes influyen en las tendencias de la moda indígena contemporánea y atraen a consumidores que valoran la autenticidad cultural. Por otro lado, Tammy Beauvais tiene un impacto más bajo, pues su mercado es más exclusivo y enfocado en la moda étnica de lujo con una fuerte carga simbólica.

Reconocer esta competencia indirecta nos ayuda a comprender mejor el contexto en el que nos movemos y a identificar oportunidades para diferenciar nuestra propuesta a través de colaboraciones artísticas y estrategias de posicionamiento cultural.

2.2 Análisis FODA

El análisis FODA permite identificar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que enfrentan los ponchos otavaleños en el mercado canadiense.

Ilustración 6. Análisis FODA de los ponchos otavaleños en el mercado canadiense



Fuente: Elaboración propia

A continuación, se presenta la interpretación de cada uno de los componentes de la matriz FODA:

- **Fortalezas:** Los ponchos otavaleños no son simplemente prendas de vestir: son verdaderas obras de arte que cuentan historias ancestrales, cargadas de tradición y

herencia cultural. Cada pieza es tejida a mano por artesanos que han heredado técnicas milenarias para trabajar la lana de alpaca y oveja. Más allá de su calidez y suavidad, esta lana representa un vínculo profundo con la naturaleza, una forma de honrar su generosidad y sabiduría. En un mundo donde todo parece producido en serie, cada poncho destaca por su esencia única, por el alma que el artesano imprime en cada hebra. Y en un mercado que valora lo exclusivo, lo auténtico y lo verdaderamente premium, estos ponchos no solo cumplen con ese estándar: lo elevan con conciencia, respeto y responsabilidad cultural.

- **Oportunidades:** El mercado premium nacional está viviendo un despertar ético. Cada vez más personas buscan en la moda algo más que diseño o confección: buscan historias, valores y una conexión real con lo que visten. La autenticidad, la responsabilidad social y el respeto por las culturas y el medio ambiente están dejando de ser diferenciadores para convertirse en expectativas básicas. Así, crece rápidamente la demanda de productos sostenibles, no solo en términos ecológicos, sino también culturales.

En medio de este cambio de mentalidad, los ponchos otavaleños tienen una oportunidad única. Su elaboración artesanal, su vínculo con la tierra y su profunda carga simbólica los convierten en piezas que encarnan estos nuevos valores con una legitimidad auténtica. Eventos de prestigio internacional como el Indigenous Fashion Arts Festival en Toronto celebran justamente eso: una moda con alma, con raíces, con significado.

En este escenario, los ponchos otavaleños no son simples competidores en el mercado premium: son embajadores de una historia viva, capaces de tocar a un consumidor que ya no solo compra ropa, sino que busca identidad, impacto y coherencia con sus valores. La moda

que reconoce y valora lo auténtico abre la puerta a este tipo de productos, porque sabe que la verdadera distinción no está en lo exclusivo, sino en lo que tiene alma.

- **Debilidades:** A pesar de toda la riqueza cultural que encierran y del esmero artesanal con el que se crean, los ponchos otavaleños enfrentan un desafío clave: cómo los percibe el consumidor. En mercados consolidados como el de Canadá, donde los textiles latinoamericanos ya están presentes, existe el riesgo de que estos ponchos sean vistos simplemente como una artesanía más entre muchas. Esta falta de diferenciación puede diluir su verdadero valor y dificultar que sean reconocidos como piezas de lujo cultural.

Aunque Otavalo posee un legado histórico impresionante, aún no se ha consolidado como una marca reconocible en escenarios internacionales. Esa ausencia de identidad clara en mercados lejanos como el canadiense limita su potencial, especialmente en un contexto donde las historias que acompañan a un producto pueden ser tan valiosas como el producto en sí. Por eso, es fundamental construir una estrategia que conecte emocionalmente con el consumidor.

Una propuesta que no solo muestre la belleza y calidad del poncho, sino que lo vincule con valores como la autenticidad, la exclusividad y la conciencia social y ambiental. Solo así será posible posicionar al poncho otavaleño no como un recuerdo folclórico, sino como una prenda con alma, capaz de habitar con orgullo el mundo del lujo contemporáneo.

- **Amenazas:** La competencia en el mercado canadiense no solo es fuerte, sino también muy diversa. Textiles tradicionales de otros países, como México, han logrado conquistar una parte importante del mercado gracias a su riqueza visual y cultural. De

hecho, entre diciembre de 2024 y enero de 2025, las exportaciones de materias textiles y sus manufacturas hacia Canadá aumentaron en 13.6 millones de dólares, lo que representa un crecimiento del 5.82 %. Este dato nos permite anticipar que la oferta de productos artesanales seguirá creciendo, lo que podría restar visibilidad a los ponchos otavaleños.

En este escenario, el consumidor canadiense ya cuenta con una gran variedad de opciones, y cada una de ellas compite no solo por su atención, sino también por conectar con sus valores, su estilo de vida y su identidad. Además, existe una fuerte tendencia hacia la moda independiente de estilo boho-chic. Aunque no está directamente ligada a culturas indígenas, esta corriente se inspira en la artesanía, la conexión con la naturaleza y la búsqueda de lo “auténtico” desde una mirada más global que culturalmente específica.

Como resultado, los ponchos otavaleños enfrentan una competencia indirecta pero poderosa dentro del segmento premium. Aquí, las decisiones de compra no giran únicamente en torno al precio o la calidad, sino en torno a la historia, el significado y la originalidad que transmite cada prenda. Por eso, más que simplemente compararse con otras ofertas, los ponchos deben posicionarse como una alternativa genuina, que no solo viste, sino que representa y conecta con algo más profundo: una identidad viva, ancestral y auténtica.

2.3 Amenazas que presenta la competencia

Al planificar la introducción de ponchos ecuatorianos, en colaboración con artistas plásticos emergentes, en el mercado premium de Ontario-Canadá, es fundamental reconocer los retos que plantea la competencia local. En este segmento, ya existen marcas bien posicionadas como OldTribes, PachaMama Canada y Cheryl's Trading Post, las cuales han

construido una sólida reputación y cuentan con una base de clientes leales. Estas empresas no solo tienen experiencia en el sector artesanal, sino también una conexión emocional con su público, lo que representa un desafío considerable para cualquier nuevo actor que busque entrar en este espacio.

Conocer a fondo a estos competidores permitirá delinear un panorama competitivo más claro. Esto, a su vez, será clave para identificar oportunidades, diferenciar el producto de manera auténtica y diseñar estrategias que permitan posicionar a los ponchos otavaleños no como una imitación, sino como una oferta única, legítima y relevante dentro del mercado del lujo cultural. A continuación, se detallan los principales desafíos que plantea cada uno de estos competidores y cómo este análisis puede servir como base para construir una estrategia sólida de entrada y crecimiento en el mercado canadiense.

Old Tribes se destaca por su prestigiosa reputación basada en la producción ética y artesanal, expresada por la historia de colaboración con los artesanos Kichwa. Tales hechos permiten al público que aprecia la autenticidad y la sostenibilidad confiar en la marca debido a la rica historia detrás de ella.

Además, PachaMama Canadá se convierte por su dedicación al comercio justo y el uso de técnicas textiles tradicionales en proveedor de un poncho de alpaca hecho a mano. La creación de productos para un público consciente y exigente junto con la participación con asociaciones de artesanos fortalece su posición; en consecuencia, la propuesta de valor no solo materiales y artesanos de Ecuador, pero también la integración del arte contemporáneo. Cheryl's Trading Post.

Por otro lado, el segundo competidor, Cheryl's Trading Post, se centra más en la ropa tradicional indígena canadiense. En este sentido, un braceo de Cheryl's Trading Post es mucho más culturalmente auténtico y puede satisfacer las demandas de consumidores emocionales que buscan el carácter artesanal. Cheryl's Trading Post también exhibe en eventos culturales y está localizada en tiendas especializadas y boutiques.

Tabla 6. Análisis Cinco Fuerzas de Porter sobre la competencia en mercado de los ponchos artesanales

FUERZAS DE PORTTER	NIVEL	ANÁLISIS
Rivalidad entre competidores existentes	ALTO	Marcas como OldTribes, PachaMama Canadá y Cheryl's Trading Post tiene fuerte presencia y lealtad en el mercado aumentando la competencia para nuevos entrantes.
Amenaza de nuevos entrantes	MODERADO	La barrera cultural y artesanal limita la entrada, pero plataformas digitales facilitan acceso; pero considerando que establecer marca y confianza requiere inversión y tiempo.
Poder de negociación de los proveedores	MODERADO	Proveedores de lana de alpaca y artesanos tienen poder moderado por la necesidad de calidad y autenticidad, pero hay diversidad de proveedores disponibles.
Poder de negociación de compradores	ALTO	Consumidores premium exigen exclusividad y autenticidad, con varias opciones en el mercado, lo que les da poder para elegir y negociar valor.
Amenaza de productos sustitutos	MODERADO	Existentes prendas similares de otras culturas y moda rápida, pero el nicho artesanal y cultural de los ponchos ofrece cierta protección frente a sustitutos.

Fuente: Elaboración propia (ChatGPT, 2025)

3. Análisis de Mercado

Dentro de los mercados considerados para la exportación del poncho otavaleño, se seleccionaron como opciones a Ontario- Canadá, New York-Estados Unidos y Milán-Italia.

Tabla 7. Comparación de países

Aspecto	Países		
	Canadá	Estados Unidos	Italia
Código arancelario	6210.10	6210	6210
Arancel %	0-6	0-5	2-jun
Importaciones (USD 2023)	35 M	120 M	25 M
Facilidad de negocios	23/190	6/190	58/190
Población (millones)	39,6	334	59,6
PIB Total	2,1	26,9	2,5
PIB per cápita	53	76	42
Crecimiento anual importaciones	3,80%	4,50%	2,10%
Potencial exportación (USD)	1,2 M	3,5 M	0,9 M
% población que compra ponchos	12%	15%	8%
Crecimiento poblacional	0,80%	0,70%	-0,20%

Fuente: Elaboración propia con datos de International Trade Centre (ITC). (2024). Banco Mundial. (2024)

Al comparar los mercados de Canadá, Estados Unidos e Italia, cada uno presenta características particulares que afectan el potencial de exportar ponchos artesanales desde Ecuador.

Canadá destaca como la mejor opción por varias razones. Primero, cuenta con casi 40 millones de habitantes y una población que sigue creciendo de forma constante (Banco Mundial, 2023). Además, aproximadamente un 12% de la población compra ponchos o prendas artesanales, lo que indica un interés real por productos culturales (Statista, 2023).

Aunque el ingreso per cápita en Canadá (53,000 USD) no es tan alto como en Estados Unidos, sigue siendo considerable, lo que muestra un buen poder adquisitivo para productos premium como ponchos artesanales (Fondo Monetario Internacional, 2023). Otro punto a favor es la facilidad para hacer negocios, donde Canadá ocupa un lugar alto (23/190) facilitando los trámites, la logística y el comercio (Banco Mundial, 2023).

El valor de importaciones de productos textiles artesanales ha crecido en Canadá, con una tasa anual del 3.8% (Observatory of Economic Complexity, 2023), lo que refleja una demanda en aumento. En comparación, Estados Unidos posee un mercado más grande, pero también una competencia más intensa y un ranking más bajo en facilidad para hacer negocios (Banco Mundial, 2023).

Italia, en cambio, tiene una población menor y con crecimiento negativo (Banco Mundial, 2023), además de regulaciones más estrictas para importaciones en la Unión Europea (Comisión Europea, 2023). La tasa de personas que compra ponchos en Italia es también menor (8%), lo que limita el mercado potencial (Statista, 2023).

Se puede concluir que Canadá ofrece un buen equilibrio entre el tamaño del mercado, el poder adquisitivo, el crecimiento poblacional y un entorno favorable para los negocios, lo que lo convierte en el destino más atractivo para la exportación de ponchos artesanales desde Ecuador.

Las relaciones bilaterales entre Ecuador y Canadá han sido estables y productivas a lo largo del tiempo. Según información del Ministerio de Producción, Comercio Exterior, Inversiones y Pesca (2023), el gobierno canadiense ha aprobado oficialmente el inicio de negociaciones para la firma de un Acuerdo Comercial entre ambos países. Esta decisión refleja el interés mutuo por fortalecer los vínculos económicos y ampliar el intercambio comercial.

De acuerdo con declaraciones de la ministra Sonsoles García, este acuerdo contribuirá significativamente a la integración de Ecuador en las cadenas globales de valor, impulsará la diversificación de su oferta exportable y fomentará un mayor valor agregado en los productos

nacionales. Además, se espera que el marco de cooperación fortalezca las relaciones comerciales, facilite el acceso a nuevas tecnologías y promueva una mayor inversión extranjera en el país.

Actualmente, Canadá ocupa el octavo lugar entre los destinos de exportaciones no petroleras de Ecuador. Más de 2.000 productos ecuatorianos podrían beneficiarse de reducciones arancelarias, lo que abriría nuevas oportunidades para los exportadores locales, según el Ministerio de Producción, Comercio Exterior, Inversiones y Pesca (2023). Estas ventajas arancelarias representan un factor clave en la toma de decisiones sobre los destinos de las exportaciones ecuatorianas, especialmente en sectores como el textil artesanal, que incluye productos como los ponchos ecuatorianos.

3.1 Definición mercado objetivo

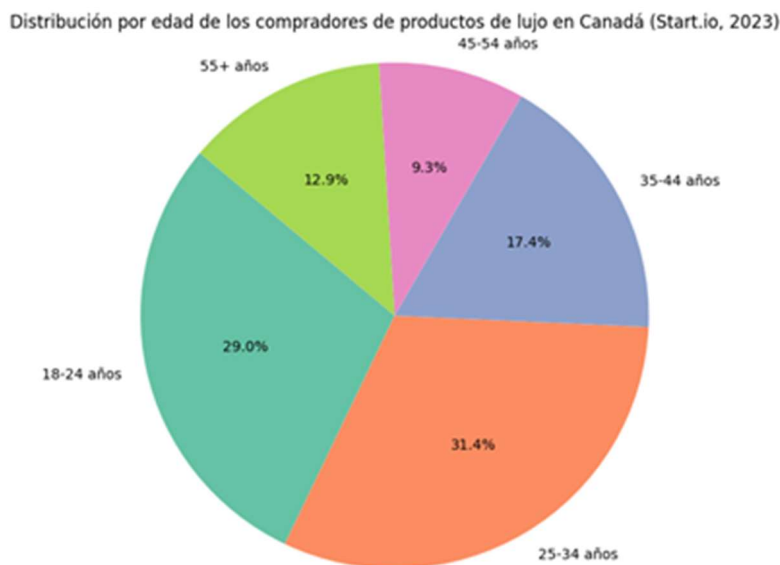
El mercado premium en Ontario-Canadá representa un segmento exclusivo de consumidores con alto poder adquisitivo, cuyo interés se enfoca en productos de calidad superior, sostenibles, éticos y únicos. Ontario, especialmente Toronto, es el centro económico del país y alberga una población diversa, educada y con un fuerte enfoque en la compra responsable. Este público busca artículos que no solo representen lujo, sino también valores culturales y compromiso social.

La región se caracteriza por un elevado nivel educativo, con un 88% de la población mayor de 25 años que ha completado al menos el nivel secundario (Statistics Canada, 2021). Además, Toronto, la ciudad más grande de Canadá y la capital económica de la provincia, ya que concentra una gran parte de la población de alto poder adquisitivo, con una creciente demanda por productos exclusivos y de alta gama. Dentro de este mercado, un segmento

significativo corresponde a los consumidores en el rango de edad de 25 a 34 años, que representan el 31.4% de los compradores de productos de lujo en Canadá, según Start.io (2023).

Este grupo es el núcleo del mercado premium, ya que suelen estar en una etapa de consolidación profesional, con capacidad económica para adquirir artículos exclusivos. Asimismo, el 29% de los consumidores de lujo se encuentra en el grupo de 18 a 24 años, lo que indica que los jóvenes también tienen un interés creciente por los productos premium. Los grupos de 35 a 44 años y de 45 a 54 años representan el 17.4% y el 9.3% respectivamente, mientras que los consumidores de 55 años o más constituyen el 12.9% de este mercado (Start.io, 2023). Esto resalta la diversidad de edades dentro del segmento premium, lo que sugiere que los productos de lujo atraen a diferentes generaciones, cada una con sus propias motivaciones y expectativas.

Ilustración 7. Distribución de edades de acuerdo con el consumo de productos de lujo

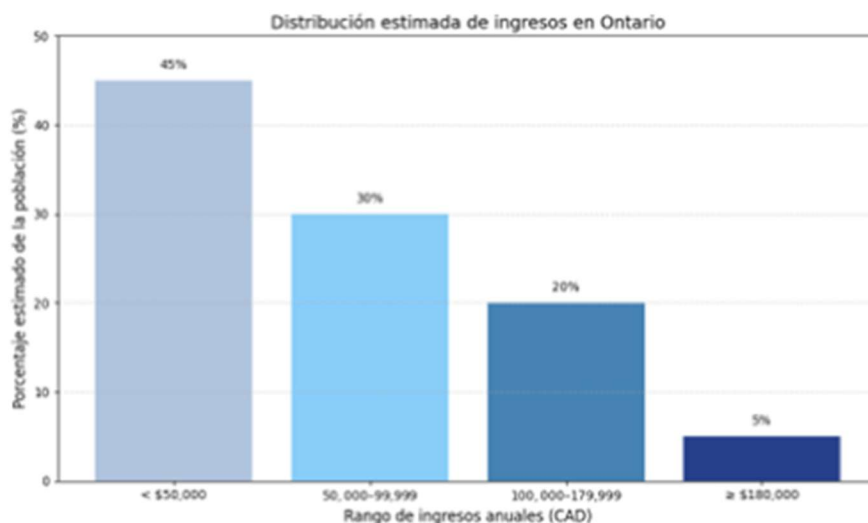


Fuente: Elaboración propia con base en datos de Start.io (2023), Statistics Canada (2021).

En base al análisis demostrado en el gráfico anterior, junto con datos de Statistics Canada (2021) y el Income Percentile Calculator de Itchol (2023), se determina que el mercado específico para el consumo de los ponchos Otavaleños en Ontario se encuentra principalmente entre personas de 30 a 54 años, con un ingreso anual de \$100,000 a \$180,000 CAD o más. Este rango representa al 10% más alto de ingresos en la provincia, conformado por individuos con profesiones especializadas o formación académica avanzada, lo que les permite acceder a productos exclusivos de alto valor simbólico y cultural. Según el Itchol (2023) el umbral para pertenecer al 10% de mayores ingresos en Canadá es de \$102,869 CAD anuales, mientras que en "Toronto, cerca del 16.6% de la población laboralmente activa gana más de \$100,000 CAD al año" (Statista, 2022).

Este segmento de consumidores no solo posee la capacidad adquisitiva necesaria, sino que también valora la autenticidad, la producción ética y el diseño artístico, elementos centrales en la propuesta de los ponchos Otavaleños intervenidos por artistas ecuatorianos contemporáneos. Se estima que el 10% de la población de Ontario pertenece al segmento objetivo, representando aproximadamente 1,59 millones de personas. Si el 1% de este segmento muestra interés en adquirir un poncho otavaleño, la demanda potencial sería de alrededor de 15,900 unidades (Statistics Canada, 2021), (Itchol, 2023).

Ilustración 8. Ingresos de la población de Ontario-Canadá



Fuente: Elaboración propia con base en datos de Statista (2022), Statistics Canadá (2021), Itchol, (2023).

En este contexto para empezar, se ha decidido vender los ponchos de NAYKARA directamente a los consumidores finales a través de una tienda en línea en Shopify. Esta forma de comercialización, conocida como B2C (de empresa a consumidor), nos permite conectar de manera directa con el público objetivo, sin intermediarios. Además, aprovechamos las ventajas del comercio electrónico para ofrecer una experiencia personalizada, ágil y alineada con los valores del mercado premium al que queremos llegar. Con el paso del tiempo queremos aplicar un B2B+B2C el cual permitirá que NAYKARA pueda crecer, llegar a más lugares y consolidar su presencia en el mercado premium, llevando un pedacito de nuestra cultura a nuevos rincones.

3.2 Crecimiento del mercado

El mercado de lujo en Canadá, particularmente en Ontario, ha experimentado un crecimiento constante en los últimos años. Según un informe de Statista (2023), el mercado de bienes de lujo en Canadá alcanzó un valor de aproximadamente 5,4 mil millones de

dólares canadienses en 2022, con Toronto siendo el principal centro de consumo de productos premium. Los consumidores de este segmento están dispuestos a pagar precios elevados por artículos exclusivos, de edición limitada o con un diseño único, lo que incluye no solo productos de moda, sino también obras de arte y artículos de lujo con valor cultural.

En Ontario, específicamente en Toronto, las áreas como Yorkville y King Street West se han establecido como los distritos de moda y lujo, donde boutiques de alta gama y galerías de arte contemporáneo conviven para atraer a consumidores que buscan productos que fusionan el arte, la exclusividad y la calidad. Este contexto de exclusividad y alta demanda por productos diferenciados hace que los ponchos Otavaleños, con su diseño único y su vinculación con el arte ecuatoriano emergente, sean una oferta atractiva para este nicho de mercado.

El crecimiento del mercado premium en Ontario está impulsado por varias tendencias clave. Los consumidores buscan cada vez más marcas que respeten el medio ambiente, que logren utilizar materiales sostenibles y sobre todo que ofrezcan condiciones laborales justas. Según el Nielsen Global Corporate Sustainability Report de 2015, el 66 % de los consumidores a nivel mundial expresaron su disposición a pagar más por productos y servicios de empresas que demuestren un compromiso positivo con causas sociales y medioambientales. Este informe se basó en una encuesta realizada a 30 000 consumidores en 60 países, incluyendo Canadá, y reveló un aumento en la disposición de los consumidores a pagar más por productos sostenibles, en comparación con años anteriores.

Este dato es relevante, ya que el producto que se plantea es "los ponchos artesanales Otavaleños con intervención artística" que no solo poseen una carga cultural significativa, sino que se produce bajo esquemas de comercio justo, respetando tanto la autoría de los

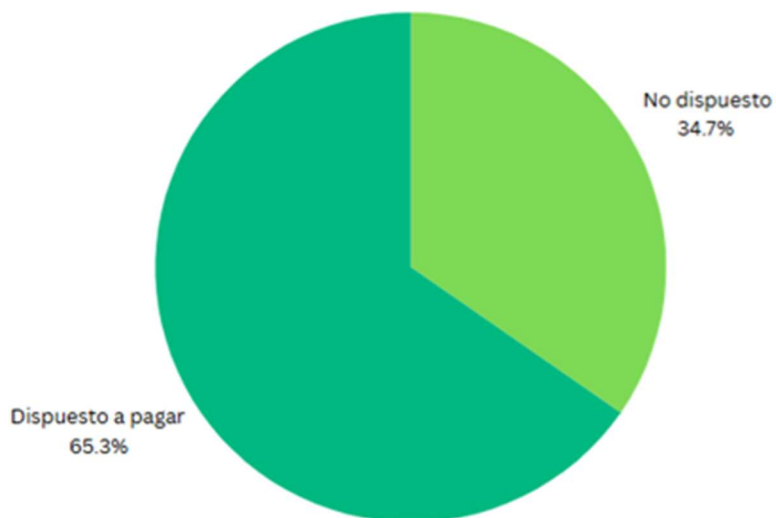
artesanos como el trabajo creativo de los artistas. Por lo tanto, la autenticidad, la trazabilidad del proceso y la historia detrás de cada prenda se convierten en activos diferenciadores frente a productos industrializados.

Esto viene alineado con el interés por productos que combinan el lujo con la ética. La demanda de arte contemporáneo y colaboraciones con artistas emergentes está en auge, especialmente en el mercado de lujo. Los ponchos Otavaleños, con su intervención artística, responden perfectamente a esta demanda.

El deseo de poseer artículos únicos o de edición limitada sigue siendo una tendencia fuerte en el mercado premium. Cada poncho Otavaleño, intervenido por artistas ecuatorianos emergentes, ofrece un valor de exclusividad que atrae a consumidores en busca de productos diferenciados.

Ilustración 9. Disposición a pagar más por productos étnicos en Canadá

DISPOSICIÓN A PAGAR MAS POR PRODUCTOS ETNICOS (CANADÁ)



Fuente: Elaboración propia en base con datos de Nielsen Global Corporate Sustainability Report (2015)

3.3 Propuesta de valor

Este proyecto propone introducir al mercado premium de Ontario, Canadá, una línea exclusiva de ponchos artesanales Otavaleños que fusionan patrimonio cultural ancestral con valor artístico contemporáneo. Cada prenda es confeccionada manualmente por comunidades indígenas mediante técnicas tradicionales de tejido, lo que garantiza autenticidad, calidad y sostenibilidad en cada pieza. A esta base se suma la intervención creativa de artistas plásticos emergentes ecuatorianos, quienes aportan una visión estética moderna, transformando los ponchos en piezas de arte funcionales y únicas.

La propuesta se sustenta en una triple dimensión de valor:

Tabla 8. Propuesta de valor

Valor	Descripción
Cultural	Preserva y visibiliza el legado de los pueblos indígenas del Ecuador
Emocional	Cuenta la historia conjunta del artesano y del artista
Exclusiva	Ofrece productos irrepetibles para un consumidor exigente que valora distinción ética y significado

Fuente: Elaboración propia

Diseñados especialmente para el consumidor premium de Ontario, estos ponchos no solo ofrecen una experiencia estética exclusiva, sino también una conexión auténtica con la identidad latinoamericana y un compromiso real con la sostenibilidad y la producción consciente. Esta propuesta fomenta la apertura hacia expresiones culturales extranjeras y genera oportunidades comerciales para productos que representan identidades autóctonas con alto valor simbólico.

La sostenibilidad y la ética en la producción son factores clave de diferenciación. El proyecto enfatiza la fabricación a pequeña escala, el uso de materiales naturales, procesos manuales respetuosos con el medio ambiente y condiciones laborales justas para todos los involucrados. Este enfoque responde a las expectativas de un consumidor consciente, interesado en generar impacto social positivo con sus compras.

Al adquirir un poncho, el cliente no solo obtiene una prenda de alta calidad, sino que participa activamente en la promoción del arte emergente y en la preservación de saberes ancestrales. Además, el componente de exclusividad refuerza su atractivo en el mercado premium: al tratarse de piezas únicas o ediciones limitadas, cada poncho se convierte en un artículo coleccionable.

Este carácter exclusivo facilita su posicionamiento en canales de distribución especializados como boutiques de moda ética, galerías de arte y plataformas digitales selectas. La experiencia de compra se potencia mediante elementos diferenciadores como etiquetas interactivas, empaques ecológicos con diseños inspirados en la cultura ecuatoriana y certificaciones de comercio justo.

Desde el punto de vista comercial, si bien se identifican desafíos como los altos costos de producción y logística, así como el posible desconocimiento de la cultura Otavaleña en Canadá, estos pueden mitigarse con una estrategia de posicionamiento sólida. Dicha estrategia incluye alianzas con instituciones culturales, embajadas, ONG de promoción artística, y campañas de marketing basadas en la educación cultural y el storytelling.

En conjunto, esta propuesta posee un alto potencial competitivo por su autenticidad cultural, originalidad artística, alineación con tendencias globales de consumo responsable y

compromiso ético. Responde a una necesidad doblemente relevante: impulsar el desarrollo económico de comunidades indígenas y artistas emergentes en Ecuador, y ofrecer al consumidor canadiense una alternativa de moda con profundidad, historia y significado. Esta sinergia entre cultura, arte y comercio representa una oportunidad estratégica para posicionar a Ecuador en un segmento internacional exigente y valioso.

4. Plan de Marketing

“El marketing no es el arte de vender lo que uno produce, sino el arte de saber lo que el cliente necesita y cómo satisfacerlo”, afirmó Philip Kotler.

Para posicionarnos de forma efectiva como marca, es fundamental contar con un plan de marketing que no solo refleje nuestros objetivos, sino también nuestra visión y metas a largo plazo. A través de este plan, buscamos abrirnos camino en el mercado premium de Canadá, enfocándonos en satisfacer las expectativas de un público exigente, con alto poder adquisitivo, que valora la autenticidad, la calidad y la exclusividad de nuestro producto.

4.1 Marketing Estratégico

4.1.1 Análisis del entorno

En este capítulo se analiza el entorno macroeconómico, político, social, tecnológico y ambiental de Canadá, con especial atención en la provincia de Ontario, que representa un mercado potencial para la exportación de ponchos otavaleños. A través de los modelos PESTA y FODA, se identifican tanto los factores externos como internos que pueden influir en la viabilidad y sostenibilidad del proyecto, el cual está enfocado en un segmento premium dentro del sector de la moda ética y cultural.

4.1.1.01 Análisis Externo

Político

Canadá se distingue por su sólida estabilidad política e institucional, un factor clave que genera confianza tanto para la inversión como para el comercio exterior. Actualmente, el país está liderado por el Partido Liberal bajo el mandato del primer ministro Justin Trudeau, cuya gestión impulsa una política exterior progresista y abierta a la cooperación internacional. En cuanto a su política comercial, Canadá mantiene una postura favorable a la apertura de mercados.

Aunque todavía no se ha concretado un tratado comercial definitivo con Ecuador, ambos países continúan en proceso de negociación dentro del marco del Acuerdo de Cooperación Estratégica (ACE). Por su parte, la provincia de Ontario promueve activamente políticas de inclusión cultural, lo que abre oportunidades para la aceptación de productos indígenas y artesanales, como los ponchos otavaleños, dentro de un entorno receptivo y diverso.

Canadá participa en diversos tratados internacionales como el G7, G20, OTAN, OCDE y el T-MEC, los cuales fomentan una apertura hacia el comercio justo y promueven el consumo responsable de productos artesanales y hechos a mano, como los ponchos otavaleños. Además, es relevante destacar que en 2023 Canadá firmó un acuerdo bilateral con Ecuador que eliminó los aranceles para productos no tradicionales, incluyendo textiles artesanales, lo que abre una excelente oportunidad para la exportación de ponchos.

Este acuerdo eliminó los aranceles a los textiles ecuatorianos, facilitando así su exportación, por lo que se considera una gran oportunidad para los productores del país

(Expreso, 2025). Además, nos beneficia al abrir el acceso a sectores clave como los recursos naturales, la tecnología, los servicios financieros y la manufactura.

Económico

Ontario es la provincia más productiva de Canadá, con un Producto Interno Bruto nominal de aproximadamente CAD 1.12 billones en 2023, lo que representa el 38.2 % del total nacional. Además, el ingreso promedio por hogar fue de CAD 47,147 y la tasa de desempleo se situó en 5.7 % durante ese mismo año. A nivel nacional, el PIB per cápita nominal fue de USD 53,607, con una proyección de crecimiento que alcanzaría los USD 55,890 para 2025.

Estos indicadores reflejan un entorno económico sólido y un alto poder adquisitivo, condiciones ideales para comercializar productos artesanales premium, como los ponchos otavaleños. Además, es importante destacar el papel que juega la industria textil canadiense en el comercio internacional. En 2023, Canadá exportó aproximadamente CAD 4,800 millones en textiles, incluyendo prendas de vestir, textiles técnicos y productos para el hogar.

Como Ontario es el principal centro industrial y comercial de Canadá, gran parte de ese volumen de exportación proviene de esta provincia. Esto significa que hay un mercado con capacidad para integrar una amplia variedad de textiles de alta calidad. Por lo tanto, se presenta una oportunidad real para posicionar los textiles artesanales ecuatorianos en nichos premium dentro de Ontario.

Social

Canadá es un país que abraza la diversidad cultural, lo que resulta una gran ventaja para productos con una historia y un significado especial, como los ponchos otavaleños, que llevan consigo tradición y mucho simbolismo. Ontario, con sus más de 15 millones de habitantes, es una región muy urbana y diversa (Statistics Canada, 2024), donde el clima frío, especialmente en invierno con temperaturas bajo cero, hace que la gente valore mucho las prendas abrigadas durante gran parte del año. Además, la sociedad aquí no solo celebra el multiculturalismo y la inclusión, sino que también está cada vez más consciente sobre consumir de manera ética, lo que abre la puerta para que productos artesanales con identidad cultural, como los ponchos, sean realmente apreciados y valorados.

Canadá normalmente aplica aranceles aduaneros del 16 % a los productos textiles y ropa que vienen de países sin acuerdos preferenciales (Canada Border Services Agency, 2024). Pero en 2023, Ecuador y Canadá firmaron un acuerdo que eliminó esos aranceles para productos no tradicionales, incluyendo los textiles artesanales (Expreso, 2025). Esto quiere decir que los ponchos otavaleños pueden entrar a Canadá sin pagar aranceles, lo cual facilita mucho la exportación y ayuda a que el precio final refleje el verdadero valor del producto, sin costos extras innecesarios.

Tecnológico

Canadá es uno de los países con mayor acceso a internet en el mundo, ya que más del 80 % de los hogares cuentan con conexión de banda ancha. En cuanto a la moda, el comercio electrónico generó 17,850 millones de dólares en 2023 y se espera que crezca alrededor de un 12.5 % cada año hasta 2027 (Statista, 2024). Esto representa una gran oportunidad para vender ponchos a través de plataformas como Etsy, Amazon o Shopify.

Ambiental

Canadá cuenta con regulaciones ambientales bastante estrictas, y la demanda por productos sostenibles sigue en aumento, sobre todo en el mercado premium. Los consumidores canadienses valoran mucho el uso de fibras naturales, empaques ecológicos y procesos que respeten el medio ambiente. Por otro lado, Ontario registró una inflación del 3.8 % en 2023, pero se espera que baje a alrededor del 2 % para 2025, lo que muestra una economía bastante estable (Bank of Canadá, 2024).

De acuerdo con este contexto hemos realizado una Matriz EFE:

Tabla 9. Matriz EFE

Factores externos		Importancia de (0,0 a 1)	Calificación de (1 a 4)	Valor
Oportunidades				
1	Eliminación de aranceles a textiles artesanales entre Ecuador y Canadá	0,15	4	0,6
2	Estabilidad política e institucional en Canadá	0,1	4	0,4
3	Inclusión cultural y apertura a productos indígenas en Ontario	0,1	3	0,3
4	Alto poder adquisitivo en Ontario y entorno económico favorable	0,1	4	0,4
5	Crecimiento del e-commerce y plataformas como Shopify	0,1	3	0,3
6	Tendencia de consumo ético y sostenible en el mercado premium	0,1	4	0,4
7	Participación de Canadá en tratados que promueven el comercio justo	0,05	3	0,15
Amenazas				
8	Competencia internacional con textiles artesanales de Perú, México y otros países	0,1	2	0,2

9	Altas exigencias en regulaciones ambientales	0,1	2	0,2
10	Riesgo de no concretarse un tratado comercial definitivo entre Ecuador y Canadá	0,1	1	0,1
TOTAL		1		1,25

Fuente: Elaboración propia

El análisis del entorno externo muestra que hay más aspectos positivos que negativos para llevar los ponchos otavaleños al mercado canadiense. Uno de los factores más importantes es la eliminación de los aranceles a los productos textiles artesanales, lo cual facilita notablemente su ingreso a Canadá y los vuelve más competitivos frente a otras alternativas del mercado. A esto se suma la estabilidad política del país, el ambiente de apertura hacia otras culturas, el buen nivel de ingresos en Ontario y el crecimiento constante del comercio electrónico, todos ellos elementos que crean un escenario bastante favorable para exportar este tipo de prendas.

Por supuesto, también existen desafíos. Entre ellos, destaca la competencia de países como Perú, que ya tienen experiencia exportando productos similares, así como las exigencias ambientales que se deben cumplir en el mercado canadiense, especialmente en lo relacionado con sostenibilidad y producción responsable.

En general, este panorama externo resulta muy prometedor, los ponchos otavaleños tienen un gran potencial para posicionarse como una prenda única, culturalmente significativa y atractiva para consumidores exigentes que valoran lo auténtico y lo hecho a mano.

4.1.2 Canal

Para distribuir los ponchos otavaleños, optamos por una estrategia de distribución selectiva, estableciendo alianzas con boutiques de lujo y marcas de moda sostenible que compartan valores como la sostenibilidad. Además, buscamos estar presentes en zonas exclusivas como Yorkville en Toronto, Plateau-Mont-Royal en Montreal y Gastown en Vancouver, lugares conocidos por su público con alto poder adquisitivo y sensibilidad hacia la moda ética.

Estas colaboraciones no solo nos darán una exposición cuidadosa y selecta, sino que también nos permitirán tener una presencia más estable en un mercado que valora cada vez más la sostenibilidad. También contemplamos la opción de instalar tiendas pop-up temporales en temporadas clave como otoño e invierno, con espacios que reflejen la estética y los valores culturales de la región andina. Según Deloitte (2023), este tipo de experiencias inmersivas genera un 70 % más de recuerdo de marca que las campañas digitales tradicionales.

Por otro lado, consideramos plataformas digitales especializadas en lujo artesanal para llegar a un público que busca autenticidad y conexión humana. Etsy, por ejemplo, será clave para atraer a consumidores que valoran el diseño hecho a mano y la historia detrás de cada producto. Según el “Transparency Report” de Etsy (2023), el 87 % de sus compradores valoran el impacto positivo en las comunidades productoras, lo cual encaja perfectamente con los ponchos otavaleños.

Shopify, por su parte, nos permitirá crear una tienda en línea personalizada, con un diseño y narrativa de marca que refleje los valores del lujo sostenible. Shopify representa el

12 % de todas las ventas de comercio electrónico en Canadá (eMarketer, 2024), lo que lo convierte en un canal potente y sofisticado.

Ambas plataformas nos permiten integrar contenido visual inmersivo, como documentales cortos del proceso de fabricación, entrevistas con los tejedores y recorridos virtuales por los talleres. Como dice Kapferer (2015), “el lujo auténtico no solo se ve, se siente y se cuenta”.

4.1.3 Consumidor

En un mundo donde cada vez más personas buscan consumir de manera consciente y valoran productos con identidad y trazabilidad, los ponchos otavaleños se posicionan como bienes culturales de lujo con un gran potencial de exportación, especialmente hacia mercados como el canadiense. Este interés es particularmente fuerte entre consumidores de alto poder adquisitivo de entre 30 y 54 años.

Este grupo ha mostrado una creciente preferencia por productos exclusivos, sostenibles y cargados de significado emocional. Según el informe “The Future of Luxury” de Bain & Company (2023), los consumidores entre 30 y 54 años representan el 60 % del gasto global en artículos de lujo, siendo muy receptivos a propuestas que combinan autenticidad, artesanía y responsabilidad social. En Canadá, esta tendencia es clara: más del 70 % de los consumidores premium en este rango de edad prefieren productos que cuentan una historia y promueven valores éticos (PWC Canadá, 2023).

Además, el 48 % de estos consumidores todavía prefieren comprar en tiendas físicas, ya que allí pueden apreciar de primera mano la calidad del tejido, la textura, el diseño y la historia detrás de cada pieza. Esto cobra aún más relevancia cuando se incorporan

colaboraciones con artistas plásticos ecuatorianos, que fusionan su arte con la tradición textil andina, creando productos que conectan tanto con el sentido estético como con valores éticos y culturales.

Estudios recientes indican que el 71 % de los consumidores canadienses de lujo están dispuestos a pagar más por productos que tengan una historia auténtica y estén alineados con principios de sostenibilidad y comercio justo (Deloitte, 2023). Esto contrasta con las marcas de moda rápida, que suelen enfocarse en un crecimiento rápido, pero con prácticas poco éticas detrás de sus productos.

4.2 Matriz DAFO: Oportunidades y Amenazas

El análisis FODA nos ayuda a reconocer tanto las fortalezas y debilidades internas de los ponchos otavaleños como las oportunidades y amenazas que existen en el entorno canadiense. A continuación, repasamos los aspectos más importantes en cuanto a oportunidades y desafíos.

4.2.1 Oportunidades

Tabla 10. Oportunidades

Oportunidades		
	Detalle	Nivel de oportunidad
Crecimiento demanda de productos sostenibles y éticos	El 73% de los consumidores canadienses están dispuestas a pagar más por productos sostenibles, esto hace que exista un respaldo en la exportación del poncho artesanal elaborados con fibras naturales y procesos responsables.	ALTA
Tendencia hacia moda con identidad cultural	En 2022, el mercado de bienes culturales en Canadá alcanzó CAD 26,1 mil millones, con un creciente interés por prendas con raíces indígenas o étnicas por su autenticidad y valor simbólico.	ALTA
Auge del comercio electrónico	Las ventas de moda en línea superaron los 17 mil millones CAD en 2023 y se prevé un crecimiento sostenido, además del crecimiento de plataformas como Shopify y Etsy que nos permiten vender directamente desde Ecuador.	ALTA

Clima de Ontario	Las temporadas invernales de -2 a 20 grados C generan una alta demanda de ropa abrigada, esto quiere decir que los ponchos de lana se adaptan a cualquier necesidad.	MEDIA
Políticas inclusivas y multiculturales	Ontario es una de las regiones más diversas del país, con más de 250 comunidades étnicas, esta apertura facilita la aceptación de productos tradicionales con los ponchos otavaleños.	ALTA

Fuente: Elaboración propia

4.2.2 Amenazas

Tabla 11. Amenazas

Amenazas		
	Detalle	Nivel de oportunidad
Alta competencia de marcas de moda premium	Marcas como Canadá Goose, Roots y ArcTeryx ya tienen una fuerte presencia en el mercado canadiense, especialmente en ropa abrigada de alta gama, lo que nos vuelve competitivos y nos ayuda a ofrecer una propuesta única y diferenciada.	ALTA
Barreras arancelarias y logísticas	Al no existir aún un tratado de libre comercio entre Ecuador y Canadá, los ponchos enfrentan aranceles del 17% a 20%, además de costos elevados de transporte e importación.	ALTA
Riesgo de apropiación cultural	Si no se comunica correctamente el origen indígena y auténtico de los ponchos, podría percibirse como apropiación cultural, un tema sensible en Canadá	MEDIA
Volatilidad del tipo de cambio	La diferencia entre el CAD y el USD puede afectar los márgenes de ganancia. En 2024 el CAD osciló entre 0,72 y 0,76 USD, lo que requiere una gestión financiera cuidadosa.	MEDIA

Fuente: Elaboración propia

4.2.3 Cinco fuerzas de Porter

El análisis de las Cinco Fuerzas de Porter es una herramienta clave para entender cómo funciona la competencia y qué factores influyen en la rentabilidad de un sector o producto. Cuando aplicamos este análisis al caso de la exportación de ponchos otavaleños al

mercado premium de Ontario, Canadá, obtenemos información valiosa que ayuda a definir estrategias efectivas.

Tabla 12. Fuerzas de Porter ponchos otavaleños

FUERZAS DE PORTTER	NIVEL	IMPLICACIÓN PARA LA EXPORTACIÓN DE PONCHOS OTAVALEÑOS
Rivalidad entre competidores existentes	ALTO	Necesidad de cumplir expectativas de calidad y valor cultural.
Amenaza de nuevos entrantes	MEDIO - BAJO	Posibilidad de negociar precios y mantener autenticidad.
Poder de negociación de los proveedores	MODERADO	Barreras culturales y de marca que protegen, pero no son insuperables.
Poder de negociación de compradores	ALTO	Competencia con prendas técnicas y marcas premium consolidadas.
Amenaza de productos sustitutos	ALTO	Estrategia de diferenciación y posicionamiento es un punto clave.

Fuente: Elaboración propia

El mercado internacional de textiles artesanales representa una oportunidad interesante, pero también conlleva importantes desafíos competitivos. Al aplicar el modelo de las Cinco Fuerzas de Porter al caso específico de los ponchos otavaleños, se identifica un entorno exigente que requiere estrategias claras y diferenciadas.

En primer lugar, el poder de los compradores es elevado, lo que implica que los consumidores tienen altas expectativas respecto a la calidad, el diseño y, sobre todo, la autenticidad cultural del producto. Esto obliga a los exportadores a ofrecer ponchos que no solo cumplan estándares técnicos, sino que también transmitan identidad y valor simbólico.

El poder de los proveedores se ubica en un nivel medio-bajo, lo que representa una ventaja relativa, ya que permite negociar precios y condiciones sin comprometer la

autenticidad del proceso productivo. Este equilibrio favorece la conservación de técnicas tradicionales y materiales locales.

Respecto a la amenaza de nuevos competidores, esta se considera media. Si bien las barreras culturales, el reconocimiento de origen y el trabajo artesanal ofrecen cierto grado de protección, no son suficientes por sí solas para frenar la entrada de marcas que puedan replicar el estilo sin el contenido cultural auténtico.

La amenaza de productos sustitutos es alta, ya que existen prendas alternativas como ropa técnica o de diseño industrial, que compiten en funcionalidad y estilo. Esta realidad obliga a los productores otavaleños a comunicar con claridad el valor cultural y diferenciador de sus ponchos frente a otras opciones del mercado.

Por último, la rivalidad competitiva también es alta. La presencia de diversas marcas artesanales y comerciales exige una estrategia clara de diferenciación, posicionamiento de marca y narrativas que conecten emocionalmente con el consumidor internacional.

En conjunto, este análisis demuestra que el éxito en la exportación de ponchos otavaleños dependerá no solo de la calidad del producto, sino también de una propuesta de valor coherente, auténtica y bien posicionada frente a un mercado cada vez más competitivo.

4.3 Marketing Mix

4.3.1 Producto

“La artesanía tradicional ecuatoriana ha emergido como un símbolo de autenticidad y calidad en un mercado global saturado por la producción industrial, destacándose por su valor

cultural y sostenibilidad” (Ministerio de Producción, Comercio Exterior, Inversiones y Pesca del Ecuador, 2023).

Nuestros ponchos nacen del corazón de Otavalo, tejidos a mano con lana natural de baby alpaca, una fibra noble que abriga sin sofocar, ligera, suave al tacto, hipoalergénica y sin lanolina. Cada pieza mide aproximadamente 100 cm de largo por 140 cm de ancho cuando está abierta, y destaca por tener un diseño que no se repite: cada uno es único.

Lo especial de esta propuesta es la conexión entre tradición y arte contemporáneo. Trabajamos codo a codo con artesanos otavaleños, guardianes de una herencia textil ancestral, y junto a ellos se suman artistas plásticos ecuatorianos emergentes. Juntos crean piezas que no solo abrigan el cuerpo, sino que también cuentan historias.

En cada poncho hay un diálogo entre lo ancestral y lo moderno: patrones tejidos con técnicas heredadas se entrelazan con intervenciones artísticas que convierten cada prenda en una obra con alma. Esta fusión da lugar a creaciones exclusivas, pensadas para un público exigente que valora el arte, la autenticidad y la sostenibilidad.

Ontario, Canadá, es el destino al que queremos llegar, con la convicción de que allá también sabrán apreciar el trabajo hecho con respeto, identidad y propósito.

Ilustración 10. Prototipo del poncho



Fuente: Elaborado por ChatGPT

El empaque de nuestro poncho no es un simple contenedor; es la primera impresión, el primer contacto emocional que tiene el cliente con el producto. Por eso, quisimos que desde el momento en que la persona lo reciba, pueda sentir lo que tiene en sus manos algo especial, algo que va más allá de una prenda: una historia, una cultura y un trabajo hecho con respeto.

Hemos elegido una caja elaborada artesanalmente con caña guadúa, un material natural, fuerte y sostenible que representa muy bien la esencia del Ecuador. La caja tiene unas dimensiones de 45 cm de largo, 75 cm de ancho y 8 cm de alto, pensadas para que el poncho pueda doblarse con cuidado sin sufrir arrugas, conservando su forma y textura.

El exterior de la caja mantiene un acabado sobrio y elegante. Sobre la tapa estará grabado nuestro logotipo, a fuego, buscando siempre un diseño limpio que no le quite

protagonismo al contenido. El cierre será magnético, sin broches visibles, para dar una sensación de suavidad y detalle en la experiencia de abrirla.

El interior estará forrado con tela de algodón crudo, que protege la prenda y aporta una textura cálida y natural. El poncho estará envuelto con una cinta de yute que refuerza el carácter artesanal del producto, cuidando cada detalle de su presentación.

Además, el cliente encontrará una etiqueta colgante hecha de caña , con el nombre de la obra, junto con un código QR que enlaza a un video donde se muestra parte del proceso de elaboración: desde el tejido hasta la intervención artística. También se incluyen las instrucciones de cuidado, para que el cliente pueda conservar su poncho por muchos años.

Como parte del concepto de transparencia y conexión humana con el producto, dentro del empaque se incluirán dos tarjetas especiales:

- Una tarjeta con la historia del artesano que tejió el poncho, donde se comparte su nombre, su comunidad, su experiencia y su relación con el arte textil.
- Otra tarjeta dedicada al artista plástico ecuatoriano, que contiene una breve descripción de su obra, su enfoque creativo y el significado detrás de la intervención artística realizada en esa pieza en particular.

Finalmente, se suma una tarjeta de autenticidad numerada, impresa en papel ecológico con fibras naturales, donde se explica por qué esta pieza es única y valiosa. Con

todo ello, buscamos que el cliente no solo reciba un producto de alta calidad, sino que también se lleve consigo una experiencia profunda, honesta y llena de sentido.

Creemos que un poncho hecho con tanto esfuerzo y significado merece un empaque que esté a la altura, y que refleje lo que realmente es: una pieza que lleva el alma de nuestras raíces.

Tabla 13. Ficha técnica del poncho de alpaca y empaque

NAYKARA S.A.S

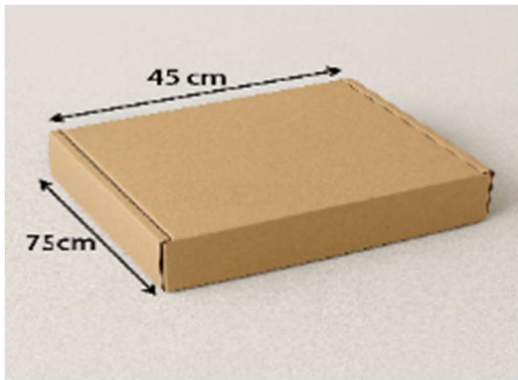
Ficha Técnica - Poncho de alpaca

Nombre del producto	Poncho de lana de alpaca
Descripción general	Poncho artesanal de alta gama, confeccionado con lana 100% de alpaca. Tejido tradicional andino, ideal para climas fríos. Producto unisex. Bordado una obra artística.
Composición del material	100% lana de baby alpaca, Hilos de bordado
Micronaje de fibra	22–26 micras (fibra fina)
Tipo de tejido	Tejido plano
Colores	Tonos naturales (crudo, marrón, camel, gris, negro) y teñidos vegetales
Acabado Textil	Suavizado natural, cepillado fino, antipilling ligero
Peso neto	900g - 1,5kg
Medidas del poncho	Largo: 100 cm Ancho abierto: 140 cm Cuello: 27 cm (ovalado) 
Características	Aislante natural, transpirable, ligero, resistente al viento, hipoalergénico

Cuidados recomendados	Lavar a mano en frío (máx. 30 °C) Jabón neutro Secar en sombra y plano Planchado suave (máx. 110 °C)
Origen del producto	Hecho en Otavalo / Ecuador
Productores	Artesanos
Certificaciones	GOTS, OEKO-TEX®

NAYKARA S.A.S

Ficha Técnica - Empaque

Tipo de empaque	Caja rígida tipo gift-box de caña, acabado mate
Colores	Tonos tierra (arena, cacao, gris andino) Impresión metálico (logo o identidad del producto)
Dimensiones del empaque	45 x 75 x 8cm 
Cierre del empaque	Magnético oculto, Tapa grabada con logotipo a fuego
Interior del empaque	Forrado con tela de algodón crudo y envuelto con cinturón de yute, Tarjeta impresa con historia del producto y del artesano
Etiqueta del producto	Etiqueta tejida Tarjeta con nombre de la marca Tarjeta general que incluye: Historia, artista y obra
Peso	1.3 – 1.5 kg
Proveedor	Entre Hilos
Etiqueta del producto	Colgate de caña con gramaje doble, primera cara el nombre de la empresa y en la parte posterior un QR con el nombre de la obra

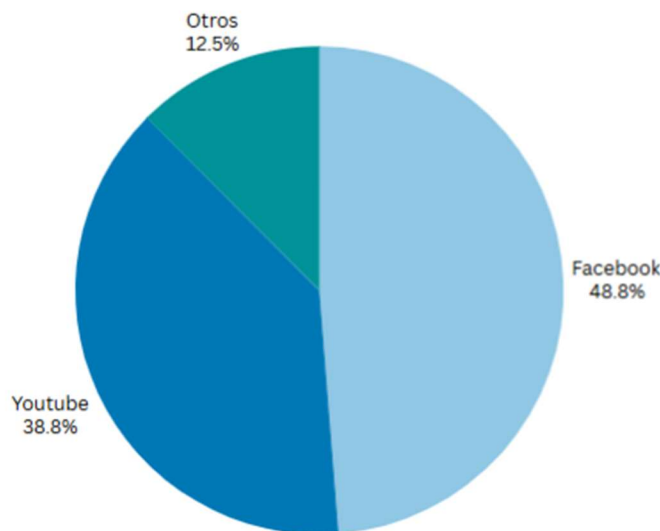
4.3.2 Promoción

Para la estrategia digital, se elegirán las plataformas que tengan mayor alcance entre el público objetivo, compuesto por personas de 30 a 54 años con alto poder adquisitivo. Facebook y YouTube serán las principales, ya que facilitan tanto el reconocimiento de marca como la conexión emocional con los usuarios. Según Pew Research Center (2023), el 50 % de los adultos en Canadá dentro de ese rango de edad usan Facebook de manera activa, lo que la convierte en una herramienta clave para segmentar audiencias, hacer retargeting y crear contenido que genere impacto emocional.

Por otro lado, el 38 % de estos usuarios consume videos en YouTube semanalmente (Statista, 2023), por lo que se planificará una estrategia audiovisual que muestre el proceso artesanal de los ponchos, el significado detrás de sus diseños y testimonios de los artesanos. Mientras tanto, el 12 % restante prefiere otras redes sociales. Además, se podrán organizar encuentros exclusivos con clientes VIP, fortaleciendo el carácter único del producto y creando vínculos personales, un aspecto esencial en el marketing de lujo (Chevalier & Mazzalovo, 2012).

Ilustración 11. Indicador del uso de redes sociales en Canadá

USO DE REDES SOCIALES EN ADULTOS DE 30 A 50 AÑOS EN CANADÁ



Fuente: Elaboración propia con base en datos de Statista (2023).

4.3.3 Lugar o distribución

Aunque contamos con varias opciones para distribuir nuestros ponchos, nos enfocaremos en aquella plataforma o puntos de venta que atraen mayor flujo de consumidores, ya que serán fundamentales para impulsar la expansión y el crecimiento del negocio.

Shopify

Shopify será nuestra plataforma para la venta online, esta permite crear una tienda virtual propia con un enfoque en lujo sostenible. A través de esta plataforma, se diseñará una experiencia digital exclusiva, donde el storytelling será la clave para conectar emocionalmente con los consumidores. Esta plataforma cobra el 2.9% de comisión, la cual nos da la garantía de que el producto llegara sin complicaciones a los clientes. De igual forma

escogimos esta plataforma porque es ideal para marcas premium, la cual NAYKARA quiere ser. Dentro de esta plataforma se destacarán aspectos como:

- Colecciones cápsula creadas en colaboración con artistas contemporáneos ecuatorianos.
- Narrativas visuales que resalten la trazabilidad cultural, la autenticidad de los materiales y la sostenibilidad de todo el proceso de producción.

Ventaja competitiva

Según estudios recientes, el 68 % de los consumidores premium en Ontario considera la trazabilidad cultural como un factor clave al momento de decidir una compra (fuente por confirmar). Esta tendencia apoya la idea de ofrecer una experiencia de compra que conecte de manera auténtica y profunda con las raíces culturales andinas.

Distribución física: experiencia sensorial y exclusividad

Además de los canales digitales, la distribución física es fundamental para brindar una experiencia multisensorial y fortalecer el posicionamiento premium del producto. La estrategia se basa en tres pilares principales:

Tabla 14. Estrategia para la distribución física del producto

Pop-ups en zonas estratégicas	Participación en ferias y eventos culturales	Validación física tras la experiencia online
Instalación de espacios temporales en barrios de alto poder adquisitivo como Yorkville en Toronto y ByWard Market en Ottawa, donde las boutiques éticas concentran hasta el 45% del gasto en lujo artesanal (Luxury Goods in Canada, 2023).	Eventos como la Toronto Design Fair y la Ottawa Craft Expo constituyen vitrinas estratégicas para presentar la propuesta ante públicos especializados. Se incluirán demostraciones en vivo de tejido por parte de artesanos otavaleños, así como sesiones privadas para coleccionistas interesados en piezas únicas y co-creadas.	El 75% de los compradores premium en Ontario prefiere ver y tocar físicamente los productos después de haberlos descubierto en línea. Esto refuerza la importancia de integrar una presencia física selectiva que complemente el entorno digital.

Fuente: Elaboración propia con base en datos de Luxury Goods in Canadá (2023)

Alianzas comerciales: acceso a nichos especializados

Formar alianzas con actores clave dentro del ecosistema creativo y comercial de Ontario facilitará el acceso a nichos de mercado muy específicos y bien segmentados.

Tabla 15. Alianzas comerciales para la comercialización de ponchos

Boutiques de moda ética	Galerías de arte contemporáneo
Se plantean colaboraciones con tiendas ubicadas en zonas como el Distillery District de Toronto, caracterizadas por su compromiso con el comercio justo, la sostenibilidad y la promoción de productos con identidad cultural.	Una estrategia diferenciadora será la exhibición de los ponchos como “obras portables” en espacios como la Art Gallery of Ontario (AGO).
Estas alianzas fortalecerán el posicionamiento como marca ética de lujo	Este enfoque permitirá establecer vínculos entre la artesanía textil tradicional y el arte conceptual contemporáneo, elevando el valor simbólico de las piezas.

Fuente: Elaboración propia

Canales híbridos e innovación tecnológica

Para mejorar la experiencia del consumidor, se instalarán showrooms con tecnología de realidad aumentada. Al escanear códigos QR en las prendas, los visitantes podrán acceder a videos y relatos sobre el proceso de creación y las historias de los artistas involucrados, lo que ayudará a fortalecer el vínculo emocional con el producto

4.4 Matriz DAFO: Fortalezas y Debilidades

4.4.1 Fortalezas

Tradición artesanal con reconocimiento internacional: Los ponchos otavaleños son una artesanía tradicional originaria de la región de Otavalo, en Ecuador, reconocidos internacionalmente por su alta calidad y diseño único. Su autenticidad y prestigio se mantienen gracias a que las técnicas de producción se aprenden y transmiten de generación

en generación. Por ello, turistas y consumidores internacionales muestran un interés creciente en adquirir productos que llevan una historia cultural verdadera, que contribuye a preservar una narrativa cultural genuina (UNESCO, 2023).

Alta calidad en confección y materiales naturales: Los ponchos otavaleños se caracterizan por el uso de materiales de alta calidad, principalmente lana y algodón natural, reflejando la artesanía tradicional de la región. Además de garantizar durabilidad y comodidad, estos materiales cumplen con las regulaciones canadienses, que exigen identificar el contenido de fibras cuando supera el 5 % (Government of Canadá, 2024).

Esta transparencia en el etiquetado genera confianza en el consumidor sobre la calidad y autenticidad del producto. El uso de materiales sostenibles y naturales contribuye a posicionar estos ponchos como productos premium en el mercado.

Diseño con identidad cultural auténtica: La diversidad cultural es un valor fundamental en la sociedad canadiense, y productos que reflejan distintas tradiciones, como el poncho de Otavalo, ganan cada vez más popularidad entre los consumidores. En 2023, Canadá exportó bienes culturales por un total de 26,1 mil millones de dólares canadienses, lo que representa un crecimiento anual del 11,2 % (Statistics Canadá, 2023).

Esta cifra refleja la gran relevancia económica de los bienes culturales y la preferencia de los consumidores por productos que, más allá de su función, cuentan con una historia y un significado cultural. Un informe reciente del Consejo de las Artes de Canadá destaca la importancia de apoyar la industria creativa y cultural para fomentar un entorno económico sostenible e inclusivo (Canadá Council for the Arts, 2024).

Producción sostenible y ética: Al estar hechos a mano y seguir procesos de producción que respetan el medio ambiente, estos ponchos se alinean perfectamente con la preferencia de los consumidores premium por productos responsables. Esto cobra especial relevancia en un contexto donde el comercio de bienes sostenibles ocupa un lugar destacado dentro de las exportaciones culturales.

4.4.2 Debilidades

Limitada experiencia exportadora: En 2023, solo 48,718 empresas en Canadá exportaron bienes (World's Top Exports, 2023; Job Bank Canadá, 2023). Los artesanos otavaleños generalmente no participan en redes de exportación, lo que dificulta el ingreso efectivo al mercado.

Desconocimiento de regulaciones canadienses: Canadá exige etiquetado bilingüe, el porcentaje de fibras y la dirección del fabricante (CA Number). Si no se cumplen estas normas, la mercancía puede ser retenida o multada bajo la *Consumer Packaging and Labelling Act*, que contempla sanciones de hasta CAD 10,000 (Competition Bureau Canadá, 2024; Natural Resources Canadá, 2024).

Poca visibilidad de marca en el mercado internacional: Ontario exportó C\$ 302.3 mil millones en 2023, aunque los productos culturales representaron solo el 2.7 % de ese total en 2022, lo que indica una baja presencia de productos artesanales como los ponchos en comparación con otros sectores más dominantes (World's Top Exports, 2023; Job Bank Canadá, 2023).

Capacidad de producción limitada ante demanda alta: La empresa EcuAndino realiza una producción estimada en 200 000 sombreros al año, labor que involucra a más de

3 500 artesanos, distribuidos en cinco provincias de Ecuador (Pungkanon, 2018). En contraste, la elaboración artesanal de ponchos requiere un equipo más reducido y un proceso más detallado por pieza, lo que dificulta la escalada en volumen sin comprometer la calidad.

4.5 Marketing Operacional

Trazar objetivos claros y bien definidos es clave para que cualquier estrategia de marketing funcione con éxito. Tener metas concretas no solo ayuda a enfocar mejor los esfuerzos promocionales, sino que también permite seguir de cerca el progreso, evaluar lo que está funcionando y ajustar lo necesario para alcanzar los resultados deseados.

En este sentido, el plan promocional de los ponchos otavaleños dirigido a un público premium en Ontario, Canadá, incluye una serie de objetivos estratégicos pensados bajo el enfoque SMART. Es decir, son metas específicas, medibles, realistas, relevantes y con un plazo establecido.

4.5.1 Objetivos

Queremos lograr un crecimiento en las ventas de ponchos otavaleños durante el primer año del plan promocional. Para esto, vamos a aprovechar herramientas de marketing digital muy enfocadas en nuestro público, además de participar en ferias de moda y diseño de alto nivel que se realizan en Ontario.

También buscamos establecer alianzas estratégicas con al menos cinco puntos de venta físicos reconocidos, como boutiques de lujo y tiendas sostenibles en las principales ciudades de Canadá. Así, los ponchos podrán posicionarse como productos exclusivos de diseño.

Por último, planeamos implementar un sistema de fidelización premium pensado especialmente para nuestros clientes más frecuentes y con mayor poder adquisitivo. Este programa incluirá beneficios como acceso anticipado a colecciones limitadas, contenido cultural exclusivo y servicios personalizados, con la meta de aumentar las recompras durante el primer año.

4.5.2 Estrategias

Vamos a crear campañas de marketing digital especialmente pensadas para consumidores con alto poder adquisitivo, enfocándonos en redes sociales como Instagram, Facebook y YouTube. Usaremos contenido visual de calidad y anuncios los cuales estarán ligados al diseño ético, la moda sostenible y el arte indígena.

Además, aplicaremos estrategias como lanzamientos exclusivos, colecciones cápsula, descuentos para nuevos compradores y beneficios por recomendación, con el objetivo de generar un sentido de urgencia para comprar y, al mismo tiempo, fomentar la fidelidad de los clientes.

También trabajaremos en fortalecer el posicionamiento digital del sitio web mediante el uso de estrategias de SEO y campañas publicitarias en Google Ads, enfocadas en palabras clave relevantes como *“luxury ponchos”*, *“handmade fashion Ecuador”* o *“ethical Andean clothing”*. Estas acciones nos permitirán atraer tráfico calificado a la tienda online, conectando con un público que busca precisamente este tipo de producto exclusivo, artesanal y ético.

De forma paralela, se mantendrán alianzas estratégicas con boutiques y tiendas conceptuales ubicadas en zonas de alto flujo comercial y perfil premium en Canadá, como

Yorkville en Toronto o Mile End en Montreal, con el objetivo de posicionar el poncho otavaleño como una prenda de lujo con identidad cultural.

Además, organizaremos experiencias en diversos pop ups donde los clientes puedan conocer de cerca el proceso artesanal de los ponchos y tengan la oportunidad de interactuar directamente con el producto. Esto fortalece la conexión emocional con la marca y eleva la percepción de su valor. Todo esto respetando los altos estándares de calidad y sostenibilidad en cada etapa, destacando el uso de materiales naturales, técnicas ancestrales y la colaboración directa con comunidades indígenas. Estos valores serán parte fundamental de la historia que contemos a nuestros clientes.

Finalmente, pero no menos importante, ofreceremos una atención al cliente personalizada y eficiente, que incluya asesoría sobre la historia o de cual obra escoger, opciones para personalizar los productos y canales de contacto ágiles. Así, garantizaremos que la experiencia de compra esté a la altura de las expectativas de un consumidor de lujo.

4.5.3 Plan de acción

Para posicionar los ponchos otavaleños entre los consumidores de alto poder adquisitivo en Ontario, vamos a implementar una estrategia que combine un marketing digital con un fuerte componente emocional junto con una presencia selectiva en puntos físicos clave. La idea no es solo vender un producto, sino contar una historia: la de una prenda llena de identidad, tradición y arte.

Las campañas se llevarán a cabo en plataformas como Instagram, Facebook y YouTube, enfocándonos en contenidos audiovisuales de alta calidad que transmitan la exclusividad, el valor cultural y el trabajo artesanal detrás de cada poncho. Más que mostrar

un simple producto, queremos crear una conexión emocional con los compradores, resaltando la autenticidad del proceso y el alma de quienes lo tejen. Estas colaboraciones nos ayudarán a llegar a personas de entre 30 y 54 años que valoran la originalidad, la sostenibilidad y la historia que hay detrás de lo que usan.

Cada publicación será cuidada con un enfoque editorial sofisticado, con imágenes y textos que refuercen el carácter exclusivo de la marca y construyan una narrativa coherente con los valores del lujo artesanal. El objetivo es crear una presencia digital que inspire, emocione y genere confianza en un público exigente, que busca no solo calidad, sino también sentido y propósito.

Tabla 16. Calendario de campañas para promoción del producto

MES	ACTIVIDAD PRINCIPAL	OBJETIVO PRINCIPAL
1	Lanzamiento de campaña con videos y anuncios pagados	Generar awareness y posicionar marca
2	Inicio de colaboraciones con Shopify	Constituir credibilidad y alcance segmentado
3	Publicaciones educativas sobre el proceso artesanal	Fortalecer vínculo emocional y valor cultural
4	Eventos en línea y degustaciones virtuales exclusivas	Interacción directa y fidelización inicial
5	Campaña de retargeting	Incentivar la conversación y primeras ventas
6	Evaluación de resultados y ajustes	Optimizar inversión y maximizar resultados

Fuente: Elaboración propia

Para el lanzamiento de la marca, se implementarán promociones especiales por tiempo limitado, que se activarán en momentos clave como ferias culturales y eventos de diseño en Ontario. La idea es no solo motivar las primeras compras, sino también comenzar

a construir una comunidad de clientes fieles que valoren la autenticidad, la historia y el estilo único de los ponchos otavaleños.

Paralelamente, se trabajará en fortalecer la visibilidad de la tienda en línea a través de una estrategia completa de posicionamiento en buscadores (SEO) y publicidad pagada (SEM). Esto facilitará que quienes busquen moda artesanal, diseño exclusivo o productos de lujo con identidad cultural encuentren fácilmente la marca, aumentando así las posibilidades de convertir esas visitas en ventas reales.

Para llevar los ponchos otavaleños a tiendas físicas selectas en Ontario, se buscarán alianzas estratégicas con boutiques de lujo y tiendas especializadas en moda ética. El proceso incluirá una investigación cuidadosa para identificar posibles socios, el envío de muestras representativas y la presentación de una propuesta de valor que resalte la autenticidad, calidad e historia que hay detrás de cada prenda.

La participación en ferias de diseño, semanas de la moda y eventos culturales importantes será clave para establecer contactos valiosos y mostrar en persona el valor artesanal de nuestros productos. También se organizarán presentaciones privadas y eventos exclusivos en puntos de venta, donde los clientes podrán experimentar de primera mano la textura, simbolismo y exclusividad de cada poncho.

En cuanto a la fidelización, se diseñará un programa pensado para premiar y cuidar a quienes formen parte del universo de la marca. Este incluirá beneficios como acceso anticipado a nuevas colecciones, descuentos especiales, contenido personalizado y experiencias culturales únicas. Más que vender, buscamos construir una relación duradera basada en la confianza y afinidad con los valores de la marca.

La atención al cliente será fundamental: se ofrecerá un servicio cercano, eficiente y humano, con respuestas rápidas y soluciones empáticas para cualquier consulta. Se implementarán encuestas periódicas para conocer la opinión de los clientes, entender sus expectativas y adaptar nuestra propuesta a sus gustos. Además, se generará contenido educativo y cultural sobre el significado de los ponchos, su historia y el arte ancestral que los inspira, fortaleciendo así el vínculo emocional con la marca.

Se garantizará que todos los procesos de producción cumplan con estándares internacionales de calidad, autenticidad y sostenibilidad. Se buscará obtener certificaciones artesanales y aplicar prácticas responsables que promuevan el bienestar de las comunidades otavaleñas y protejan su legado.

De igual forma auditorías internas periódicas asegurarán el cumplimiento de estos compromisos, los cuales se comunicarán con transparencia en las plataformas digitales y materiales de la marca. De esta manera, no solo ofreceremos un producto exclusivo, sino una experiencia ética, profunda y culturalmente significativa, alineada con los valores del consumidor premium actual.

5. Plan de Operaciones

Para asegurar que la exportación de ponchos otavaleños al mercado premium de Ontario, Canadá, sea rentable y sostenible en el tiempo, es fundamental contar con un plan de operaciones claro y bien estructurado. Este permitirá entender cómo se llevará a cabo el proyecto y qué tan viable resulta.

Aunque a veces se puede pensar que vender productos artesanales como los ponchos es algo sencillo, la realidad es que cada etapa del proceso requiere atención y cuidado: desde

la elección de los mejores materiales, la elaboración a mano que refleja la cultura y tradición, hasta cómo se presenta el producto final al consumidor canadiense.

5.1 Objetivos

Aumentar el reconocimiento de nuestra marca en un 40% entre consumidores de alto poder adquisitivo en un plazo de 6 meses, garantizando que la marca poco a poco tenga una posición sólida en el mercado y permita un mayor flujo de consumo de nuestro producto.

Configurar una cadena logística eficiente para asegurar la distribución de los ponchos al mercado canadiense en un plazo de 90 días, para asegurar que los (20 ponchos) que se producen, estén listos para el lanzamiento oficial del producto en el mercado canadiense.

5.2 Estrategia de operación

Nuestra estrategia para llevar a cabo el plan de operaciones se centra en el trabajo artesanal y el compromiso ambiental del producto. Además, presentaremos la organización de un cronograma de producción y exportación que permita tener listos los 20 ponchos en un plazo máximo de 60 días, de esa forma aseguramos su disponibilidad en el tiempo previsto.

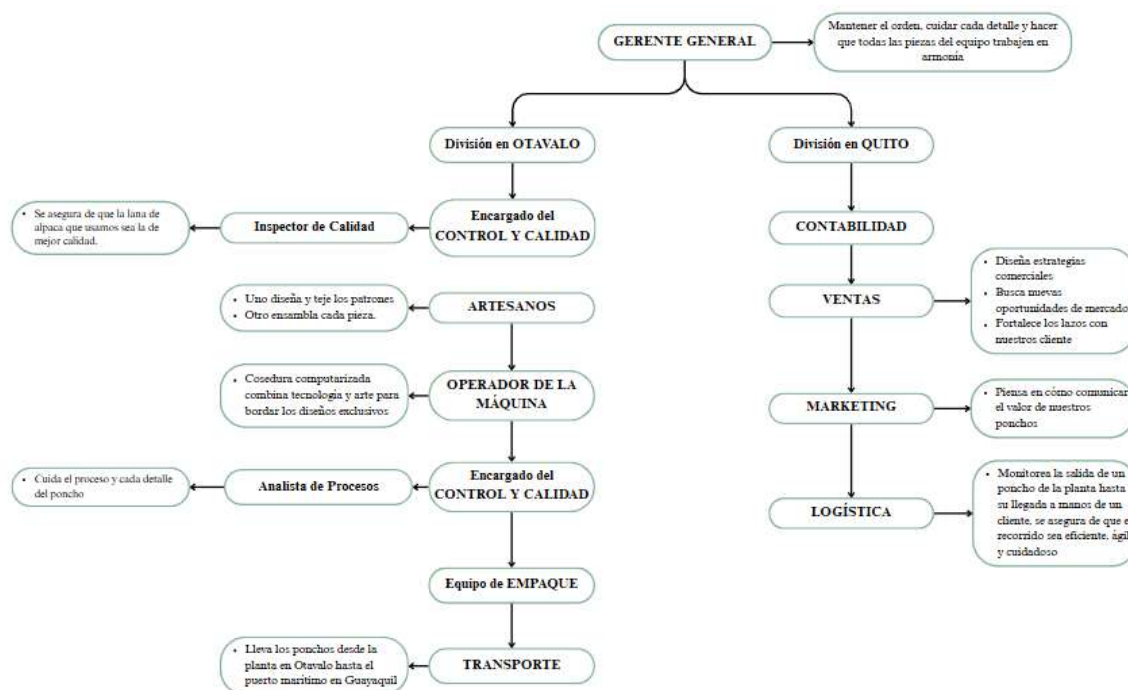
5.3 Planificación de los recursos

Recursos Humanos

La planificación del personal de la empresa se divide en dos aspectos: La fábrica ubicada en Otavalo y la oficina en Quito. Por lo que, esta estructura tiene como objetivo garantizar la gestión operativa, para que cada función y área estén adecuadamente cubiertas tanto en Ecuador como en Ontario y se pueda operar de manera eficiente en los 2 países.

Nuestra zona de producción se divide en varias áreas clave, pero más que roles, son personas que comparten una misma pasión: crear con sus manos piezas únicas que reflejan la identidad de los Andes.

Ilustración 12. Organigrama



Fuente: Elaboración propia

Si bien es cierto, para que esto funcione se necesita la contratación de personas que desempeñaran un rol dentro de cada una de las divisiones el organigrama anterior está basando para que comience a operar en una proyección de 6 meses. Queremos aclarar que, en esta primera etapa, comenzaremos trabajando con dos artesanos tejedores profesionales cuidadosamente seleccionados.

En cuanto al control de calidad y el empaque, estas tareas serán asumidas directamente por nosotros, los fundadores, ya que queremos asegurarnos de que cada detalle cumpla con los más altos estándares de excelencia. A medida que el proyecto crezca y

avancemos en producción, iremos incorporando más personal de forma progresiva, de acuerdo con las necesidades y el ritmo del crecimiento.

Para la división de Otavalo a partir del mes 6 se necesitan alrededor de 12 personas cada una de ellas cumpliendo con un rol distinto; contamos con 8 artesanos considerados el alma del taller, ya que 4 estarán encargados de diseñar y tejer los patrones, inspirados en símbolos ancestrales; mientras que otros 4 serán quienes ensamblan con precisión cada pieza, utilizando técnicas de costura heredadas de generación en generación dando vida a ponchos que no solo abrigan, sino que cuentan historias; por otro lado, 1 persona sería la encargada de operar la máquina de coser computarizada en donde se combina la tecnología y el arte para bordar los diseños exclusivos que distinguen a NAYKARA, asegurando precisión sin perder el toque humano.

El equipo de control de calidad está conformado por 2 expertos que miman cada etapa del proceso. Uno se asegura de que la lana de alpaca que usamos sea la mejor: suave, resistente y cálida, antes de que nuestros artesanos procedan con la confección. Mientras que la otra persona cuida que cada detalle del poncho terminado esté impecable, con acabados que transmitan orgullo y dedicación.

Luego, se sigue con el equipo de empaque, responsable de presentar cada poncho con el respeto y cuidado que merece, 1 persona será quien selecciona cuidadosamente los materiales sostenibles para el embalaje, doblan las prendas con esmero y colocan etiquetas personalizadas que reflejan nuestra identidad cultural. Su trabajo garantiza que la primera impresión del cliente sea tan especial como el producto en sí.

Finalmente, el equipo de transporte se encarga de llevar los ponchos desde nuestra planta en Otavalo hasta el puerto marítimo en Guayaquil, donde se preparan para su exportación. Ahora dentro la división de Quito donde se encontrará ubicada la oficina para llevar a cabo la gestión de las decisiones estratégicas de NAYKARA, se contará con 5 incluyendo al gerente, el encargado de Ventas, Marketing, Logística y Contabilidad. Cada uno aporta su visión y experiencia para que NAYKARA siga creciendo con propósito.

Como bien se observa en ambas divisiones el Gerente General será quien está en el comienzo de la estructura esto debido a que es quien toma las decisiones finales y busca asegurarse de que la empresa se mantenga fiel a sus principios, alineando cada decisión con nuestra esencia artesanal, nuestra responsabilidad social y nuestros objetivos de expansión, actuando como puente entre los departamentos de la oficina en Quito.

La estructura está dividida de la siguiente manera; un Encargado de Ventas se encarga de diseñar estrategias comerciales, buscar nuevas oportunidades de mercado y fortalecer los lazos con nuestros clientes. Un Encargado de Marketing que cumple con el objetivo de comunicar el valor de nuestros ponchos, nuestra historia y cómo lograr que NAYKARA tenga un lugar especial en la mente y el corazón de los consumidores en ambos mercados.

Otro encargado de Logística monitorea desde la salida de un poncho de la planta hasta su llegada a manos de un cliente, él se asegura de que el recorrido sea eficiente, ágil y cuidadoso. Y un Encargado de Contabilidad, su trabajo nos permite tomar decisiones informadas y construir una empresa sólida y transparente, considerando esta como la primera etapa o etapa de inicio, debido a que, nuestras ventas se realizarán de forma online, a través de Shopify en el cual las personas buscan productos únicos y con historia logrando que los clientes valoren la calidad, la sostenibilidad y el trabajo artesanal, sin importar las distancias.

Pero no queremos quedarnos solo en lo virtual. La presencia del CEO en Ontario será fundamental para dar vida a la marca en el terreno: participando en pop-ups, ferias de diseño y espacios culturales donde podamos contar de frente quiénes somos, de dónde venimos y qué representa cada poncho NAYKARA. Es en estos encuentros donde nace la verdadera conexión con el público.

Nuestro sueño va más allá. Queremos que NAYKARA crezca de forma genuina, paso a paso, hasta que podamos colaborar con boutiques de lujo que compartan nuestra visión: marcas que apuesten por lo artesanal, lo ético y lo especial. Porque más que vender una prenda, queremos llevar un pedacito del Ecuador profundo al corazón de Canadá.

Recursos Materiales

La compra de la lana de alpaca es esencial, en este caso pensamos en dos escenarios posibles: traer la lana desde Perú, un país famoso en todo el mundo por su producción de alpaca, o buscarla aquí mismo, en Cuenca-Ecuador, un lugar donde también hay una rica tradición textil que está creciendo con fuerza.

Después de analizar con mucho cuidado varios aspectos como la calidad, la sostenibilidad, la transparencia en el proceso y, sobre todo, qué tan alineado estaba cada camino con lo que representa nuestra marca, decidimos apostar por la lana que viene de Cuenca. ¿Y por qué?

Primero, por la calidad. Aunque Perú tiene una gran reputación, la lana que producen las comunidades rurales del Azuay en Cuenca es realmente excepcional. Allí, la crianza de las alpacas es más controlada, las esquilas se hacen con respeto y cariño, y el hilado se realiza

con un toque artesanal que da como resultado una fibra suave, resistente y cálida, justo lo que necesita un poncho de lujo que quiere acompañarte por mucho tiempo.

Pero también elegimos la lana cuencana especialmente de la distribuidora Entre hilos cuenca, porque nos conecta con algo más profundo: la ética y la sostenibilidad. Al elegir lo local, no solo reducimos el impacto ambiental al evitar largas importaciones, sino que también apoyamos directamente a pequeños productores y artesanos de nuestro propio país. Así, cada poncho lleva consigo no solo calidad, sino también el esfuerzo y la historia de quienes trabajan la lana con dedicación.

Ilustración 13. Características de la lana de alpaca producida en Cuenca

Característica	Descripción
Origen	Cuenca (Provincia del Azuay)
Especie de alpaca	Alpaca Huacaya
Color	Gamas naturales: blanco, marrón claro, beige y gris
Finura de la fibra	Entre 22 y 28 micras (considerada fibra fina a semi-fina)
Longitud de la fibra	8 a 12 cm en promedio
Textura	Suave, sedosa, con ligero brillo natural
Resistencia térmica	Alta – ideal para climas fríos
Hipoalergénica	Sí. no contiene lanolina y es apta para pieles sensibles

Fuente: Elaboración propia con base en datos de INIAP, Red productores de alpaca del Azuay, PROECUADOR (2023)

Además, trabajar con los productores de Cuenca nos permite tener un mayor control y transparencia en todo el proceso. Sabemos quiénes están detrás de cada paso y podemos

asegurarnos de que se respeten valores justos y sostenibles. Nos llena de orgullo conocer el origen real de nuestra materia prima y saber que estamos contribuyendo a fortalecer comunidades y preservar tradiciones.

Por todas estas razones, Entre hilos cuenca no fue solo una opción, sino la mejor decisión para NAYKARA. Porque para nosotros, el verdadero lujo no está solo en la calidad del producto, sino en la historia honesta y consciente que hay detrás de cada fibra.

Tabla 17. Comparación de lana de Perú y Cuenca

Aspecto	Lana de Perú	Lana de Cuenca- Ecuador
Calidad	Alta calidad	Alta calidad artesanal, fibra suave y resistente
Conexión cultural	Mas internacional, tiene menos vinculo local	Vínculo directo con la tradición y comunidades de Ecuador
Sostenibilidad	Su importación genera mayor huella ambiental	Producción local, menor impacto con el ambiente
Apoyo a productores	Por medio de intermediarios	Apoyo directo a pequeños productores y artesanos locales
Control y Transparencia	Mayoreo, tiene menos controles directos	Mayor control en todo el proceso
Identidad de marca	No esta alineada con lo que se busca para la marca	Esta alineada a lo que se busca reflejar dentro de la marca

Fuente: Elaboración propia

Para que cada poncho refleje con precisión y belleza las obras que queremos plasmar, necesitaremos contar con herramientas adecuadas que respeten tanto el arte como el detalle del acabado. Por eso, planeamos para empezar a trabajar comprar dos máquinas de coser computarizadas modelos HC1850, de 185 puntadas, que además cuentan con mesa ancha para facilitar el manejo de las telas. Estas máquinas, de la marca Brother, son ideales para

lograr acabados finos y detallados, sin perder ese toque artesanal que caracteriza nuestras creaciones.

Ilustración 14. Máquina Brother



Fuente: Brother Latinoamérica. Máquina de coser computarizada Brother HC1850

Recursos financieros

Tabla 18. Recursos financieros para la producción y exportación de un poncho

Categoría	Cantidad	Costo Unitario (USD)
Materia Prima (Cuenca, Ecuador)		
Lana de alpaca cruda (lavada)	40 kg (1.6 kg por poncho)	\$8,00
Hilo de alpaca 100 % natural	200 kg (1.5 kg – 1.8 kg por poncho)	\$35,00
Mano de Obra Artesanal		
Tejedores (20 ponchos × \$40 c/u)	4 unidades	\$40,00
Bordadores (personalización artística)	20 unidades	\$25,00
Ensamblaje manual	20 ponchos	\$10,00
Herramientas y Equipamiento		
Máquina de coser Brother HC1850	1 unidad	\$280,00
Insumos de costura y bordado	Agujas, pinturas textiles, hilo industrial	\$150,00
Telares de madera	2 unidades	\$300,00
Certificaciones y Trámites Legales		

Certificación GOTS/Comercio Justo	Anual	\$600,00
Registro de exportador (SENAE)	Trámite único	\$150,00
Permisos sanitarios (si aplica ropa)	Único registro	\$50,00
Empaque y Embalaje		
Cajas, etiquetas, bolsas	20 ponchos × \$35 c/u	\$35,00
Material promocional impreso/digital	Catálogo, códigos QR, hoja técnica	Lote único
Transporte y Logística Nacional		
Transporte Cuenca–Otavalo	Carga de lana e hilos (200 kg)	1 viaje
Transporte Otavalo–Guayaquil	Ponchos listos para exportación	1 viaje
Exportación y Logística Internacional		
Envío aéreo Guayaquil–Toronto	200 kg × \$5,50/kg	200 kg
Agente aduanero y documentación	Exportación definitiva (DAP)	Trámite único
Marketing y Posicionamiento		
Publicidad en redes sociales Canadá	Meta Ads (lanzamiento inicial)	Campaña inicial
Participación feria artesanal Canadá	Feria One of a Kind – Toronto, junto con otro tipo de ferias como Insigne Designer	Inscripción + envío

Fuente: Elaboración propia

5.4 Proceso de producción

La producción artesanal de ponchos otavaleños integra técnicas tradicionales y un meticuloso trabajo manual que transforma las fibras naturales en prendas únicas, apreciadas por su calidad y valor cultural. Aunque algunas etapas del proceso pueden apoyarse en herramientas modernas, el factor humano es fundamental, ya que “la autenticidad en la artesanía radica en el compromiso y la pasión de los artesanos que preservan conocimientos ancestrales” (Martínez & López, 2022).

Para la producción del poncho debemos organizar la materia prima por parada de colores, donde se distribuyen los hilos seleccionados en función de los colores previstos para el poncho. Con los colores listos, se inicia la elaboración de la urdida², que consiste en cruzar de manera ordenada dos series de hilos. Este proceso se realiza manualmente en el telar de madera, donde se asegura que los hilos estén bien tensados y alineados.

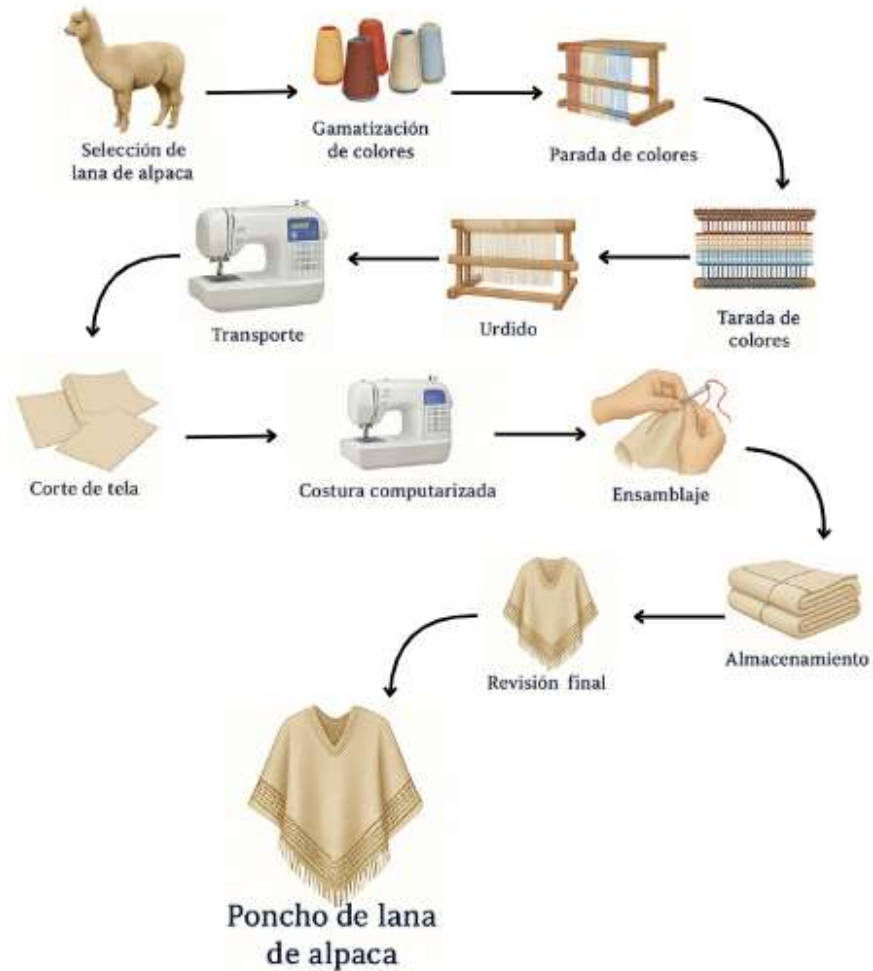
Se continua con el proceso de elaboración que tiene como secuencia almacenar la lana una vez se haya tejido la cantidad necesaria para realizar los ponchos. Se procede a cortar la tela en piezas según los patrones establecidos para el poncho, estas piezas son luego distribuidas para el ensamblaje.

Como punto clave es importante destacar que antes de unir las piezas, se realiza el bordado en una máquina para coser computarizada, donde se añaden las obras adquiridas de cada artista plástico emergente, gracias al uso de la maquina nos garantiza que cada poncho sea personal y nos da la garantía de que contara con la precisión que cada obra se merece.

Una vez realizado eso se continua con el ensamblaje donde se cosen las piezas cortadas, utilizando técnicas de costura a mano que aseguran la durabilidad y calidad del producto final. El poncho contara con las siguientes medidas: 100 cm de largo, 140 cm de ancho abierto, con un cuello de 27cmx10cm.

Una vez ensamblado, cada poncho se somete a una revisión final para garantizar que no haya defectos y que todos los bordados estén bien ejecutados. Este proceso artesanal no solo resalta la calidad de la lana de alpaca, sino que también celebra la tradición y el arte de la confección manual, ofreciendo un producto auténtico y único para el mercado.

Ilustración 15. Proceso de producción del poncho



Fuente: Elaboración propia

5.5 Proceso operativo

Primer paso

Para empezar a crear nuestros ponchos, lo más importante para nosotros es trabajar de la mano con los artistas a quienes les compraremos sus diseños y obras. Como queremos producir 8 ponchos en dos meses, nuestra idea es que esta primera colección refleje la diversidad y el talento de distintos creadores ecuatorianos, dándoles espacio para que sus voces sean escuchadas.

Por eso, hemos decidido comprar una obra de cada artista, lo cual sería 8 obras de artistas diferentes. Así, más artistas emergentes podrán darse a conocer y sentirse parte de este proyecto que nace con mucho cariño y respeto por nuestra cultura.

Para que esta diversidad sea real, hemos pensado en incluir a artistas de la Sierra, Oriente y Costa, mostrando un poco de la riqueza cultural de cada región en cada poncho que hagamos.

Segundo paso

Con las obras seleccionadas, se inicia la producción de los ponchos. Este proceso se desarrollará en una bodega para confeccionar textiles en Otavalo, estará bajo el liderazgo de artesanos que han heredado técnicas milenarias. Se utilizará alpaca de alta calidad, proveniente de Cuenca, elegido por su suavidad, durabilidad y valor ecológico.

La confección será semi-artesanal, cuidando cada detalle: bordes reforzados, costuras prolijas y acabados de lujo. Se elaborarán 4 ponchos únicos por mes, lo que garantiza exclusividad, autenticidad y un vínculo real con la tradición textil del Ecuador.

Tercer paso

Con las obras seleccionadas y la lana de alpaca adquirida, se da inicio a la confección de los ponchos en el taller artesanal en Otavalo. La producción será semi-artesanal, con intervención humana en cada fase: desde el urdido del telar hasta el remate final.

Se cuidará cada detalle para que cada poncho sea una obra funcional: bordes reforzados, etiquetas tejidas, costuras firmes y medidas exactas. Se elaborarán ponchos limitados con cada obra, reafirmando el carácter exclusivo y artístico de la colección.

Cuarto paso

Mientras avanza la producción, el equipo de diseño se encargará de adaptar digitalmente cada obra a un formato textil. Este proceso incluye la digitalización, vectorización, selección de paleta de colores, y creación de patrones compatibles para la máquina de coser digitalizada,

Quinto paso

Al finalizar la confección, se revisará uno a uno cada poncho para asegurar su calidad. Se evaluarán los acabados, la fidelidad al diseño, la resistencia del tejido y la presentación general.

Además, se incluirá una etiqueta personalizada con código QR que permita al comprador conocer al artista y la historia detrás de su prenda. Se gestionarán también el certificado GOTS.

Sexto paso

Desde esta etapa se activan las acciones de promoción: se desarrollará un catálogo digital, video promocional y contenido en redes sociales que cuente la historia del producto, del artista y del artesano. Se resaltarán el concepto de lujo ético, tradición andina y exclusividad.

En cuanto al empaque, se diseñarán cajas premium con materiales reciclables, protectores interiores de tela, tarjetas de agradecimiento personalizadas y diseño visual elegante. El objetivo es ofrecer una experiencia de marca desde el momento en que el cliente recibe su pedido.

Séptimo paso

Una vez listos, los ponchos se trasladan desde Otavalo al puerto de Guayaquil. Se contratará un transporte terrestre con seguro y seguimiento GPS, cuidando las condiciones del trayecto para garantizar que los productos lleguen en perfecto estado, sin daños por humedad o manipulación.

Octavo paso

En Guayaquil comienza todo el proceso de exportación internacional. Una agencia aduanera se encargará de todos los trámites necesarios, como la Declaración Aduanera de Exportación (DAE), la factura comercial, la lista de empaque y el certificado de origen artesanal.

El envío será por vía marítima, usando una empresa naviera confiable que se encargará de transportar la carga de forma segura. Además, la mercancía contará con un seguro durante todo el viaje, para que tanto nosotros como el cliente estemos tranquilos sabiendo que los ponchos están protegidos. Aunque el envío por mar tarda un poco más que por avión, es una opción mucho más económica y adecuada para enviar nuestros productos con cuidado y sin complicaciones.

Noveno paso

Previo al envío, el Incoterm que vamos a usar será DAP (Delivered at Place), que significa que NAYKARA cubrirá todos los gastos logísticos hasta la entrega del producto en Canadá, excepto los aranceles de importación locales, los cuales serán asumidos por la empresa Shopify.

Además, se analizará la clasificación arancelaria del producto, la cual se ubicará con el código 6201.11.00 correspondiente a prendas de vestir de lana. Se revisará si el producto puede beneficiarse de trato arancelario preferencial debido a acuerdos bilaterales o ventajas para productos artesanales, lo que reduciría significativamente los costos de importación.

Todo esto se hará en coordinación con un agente aduanero canadiense para asegurar que no existan contratiempos ni cobros imprevistos.

Decimo paso

Una vez que los ponchos llegan a Canadá, la recolección y distribución serán gestionadas a través de Shopify, plataforma en la que NAYKARA tendrá habilitada su tienda online oficial. Shopify permitirá automatizar el proceso logístico mediante su integración con operadores locales de entrega en Ontario, facilitando envíos seguros y puntuales al cliente final.

Gracias a esta solución, cada pedido será despachado desde el centro de cumplimiento afiliado a Shopify, asegurando trazabilidad, confirmaciones en tiempo real y protección del empaque. Esta modalidad permite escalar las ventas sin depender de un socio físico local, reduciendo costos fijos y manteniendo el control total desde Ecuador.

Después de la entrega, NAYKARA utilizará las herramientas de seguimiento posventa de Shopify para recolectar opiniones de los clientes, generar testimonios, e impulsar nuevas compras mediante campañas personalizadas. Esta retroalimentación directa es clave para fortalecer la confianza, mejorar futuras colecciones y construir una comunidad fiel en el mercado canadiense.

Ilustración 16. Flujograma del proceso operativo



Fuente: *Elaboración propia*

Ilustración 17. Modelo B2C

Fuente: Elaboración propia

5.5.1 Términos e Incoterms

Tabla 19. Incoterm y Arancel

Aspecto	Descripción
Incoterm	DAP (Delivered At Place)
Responsabilidad del Vendedor	Cubre todos los costos y riesgos hasta que la mercancía llegue al lugar acordado en Ontario.
Responsabilidad del Comprador	Asume los costos de descarga y cualquier impuesto o arancel al recibir la mercancía.
Impuesto Principal	HST (Harmonized Sales Tax): 13%
Aranceles de Salida	No hay aranceles de salida en Canadá, pero se deben cumplir regulaciones aduaneras.

Fuente: Elaboración propia con base en datos en Government of Canada, Incoterms 2020

5.6 Constitución legal de la empresa

Dar vida legal a una empresa es mucho más que cumplir con requisitos formales: es el primer paso para que una idea se convierta en una realidad con respaldo jurídico y proyección de crecimiento. En este capítulo se describe cómo se constituye legalmente la empresa propuesta, desde la elección de su forma societaria hasta su inscripción en los organismos correspondientes en Ecuador.

Este proceso es clave para operar con seguridad, generar confianza entre aliados y clientes, y abrirse camino hacia el mercado internacional, en especial hacia Canadá, donde se busca posicionar los ponchos otavaleños como un producto cultural de alta calidad. Contar con una base legal sólida permite que la empresa no solo funcione dentro del marco normativo, sino que también esté preparada para crecer con transparencia y visión.

5.6.1 Tipo de Sociedad

En el proceso de dar vida legal a NAYKARA, se eligió la figura de Sociedad por Acciones Simplificada (S.A.S.), una opción moderna que encaja perfectamente con el espíritu de este emprendimiento: ágil, flexible y con una visión de crecimiento colaborativo. Esta figura legal fue creada pensando en emprendedores que, como nosotros, buscan construir negocios con identidad, sin quedar atrapados en trámites complejos o estructuras rígidas.

La Ley Orgánica de Emprendimiento e Innovación, publicada en el Suplemento del Registro Oficial N.º 151 del 28 de febrero de 2020, fue la puerta de entrada para este tipo de empresas en Ecuador. Gracias a ella, hoy es posible constituir una sociedad como NAYKARA desde cero, con pocos accionistas, y tener la libertad de crecer a nuestro ritmo, abriendo espacio a nuevos socios cuando el proyecto lo necesite.

Además de su facilidad para operar tanto en el mercado nacional como internacional, la S.A.S. ofrece una base sólida sin limitar la creatividad. Para una marca que une arte, tradición y comercio, esta estructura representa un equilibrio ideal entre formalidad legal y libertad emprendedora. Es la herramienta que permitirá que los ponchos otavaleños, llenos de historia y color, lleguen al mundo bajo un marco legal confiable y moderno.

5.6.2 Estatuto social

El estatuto de NAYKARA no es solo un documento legal, sino una especie de carta fundacional que recoge la esencia del proyecto. En él se establece que la empresa se dedicará al diseño, confección y exportación de ponchos otavaleños, nacidos del trabajo conjunto entre artesanos y artistas. También se define cómo se manejarán los recursos, las decisiones

internas y las relaciones entre socios. Es un paso clave que garantiza que cada acción futura se sostenga sobre bases claras, transparentes y alineadas con la identidad de la marca.

5.6.3 Registro en el Servicio de Rentas Internas (SRI)

Gracias a la elección de la S.A.S., registrar legalmente a NAYKARA será un proceso directo y sencillo. El trámite se realizará ante la superintendencia de compañías sin necesidad de pasar por otras entidades, lo cual permitirá agilizar todo y concentrarnos en lo más importante: poner en marcha la operación. Esta facilidad es un gran beneficio para emprendimientos culturales que necesitan moverse con rapidez en mercados dinámicos.

5.6.4 Obtención del Registro Único de Contribuyentes (RUC)

Una vez que la empresa NAYKARA este registrada, el siguiente paso será obtener el Registro Único de Contribuyentes (RUC). Este número nos permite facturar, declarar impuestos y operar dentro del marco legal. Para NAYKARA, marcaría oficialmente el inicio de su actividad comercial: ya estaríamos listos para ofrecer al mundo ponchos con alma ecuatoriana y calidad de exportación.

5.6.5 Obtención de la firma electrónica

Para poder avanzar con la constitución digital de NAYKARA, el representante legal necesitará obtener una firma electrónica válida. Esta firma, la conseguiremos a través de entidades autorizadas como el Banco Central del Ecuador o Security Data. Utilizaremos como entidad al Banco Central del Ecuador ya que nos da una vigencia de 2 años y su precio es USD 27.00. Al obtener la firma electrónica podremos hacer trámites legales y comerciales sin tener que desplazarnos físicamente a oficinas, la firma es válida ante el SRI, Aduanas, Registro Mercantil, y otras entidades.

5.6.6 Registro de marca en el SENADI

Proteger la identidad de NAYKARA será una prioridad. El registro de marca ante el SENADI tiene un costo oficial de \$128 por una clase (por ejemplo, ropa y accesorios artesanales). Este valor cubre la tasa gubernamental e incluye la revisión y publicación en la Gaceta de Propiedad Intelectual. Si se requiere acompañamiento legal o rediseño del logotipo, este valor puede aumentar entre \$150 y \$250 adicionales, dependiendo del profesional contratado. (SENADI)

5.6.7 Obtención de permisos municipales y sectoriales

Para que NAYKARA pueda funcionar sin problemas, se gestionará la patente municipal donde estará el taller y las oficinas. En Quito, desde julio de 2025, se estableció un pago único anual de solo 15 dólares para la patente, pensando especialmente en apoyar a pequeñas empresas y emprendedores que, como NAYKARA, aún no están obligados a llevar contabilidad formal (Ecuador en Vivo, 2025; El Comercio, 2025).

Además, las microempresas que trabajan en actividades artesanales, como la confección de ponchos, están exentas de pagar el permiso de funcionamiento, lo que facilita aún más arrancar y crecer legalmente (PAM Quito, s.f.; ARC Sa, s.f.). Estas medidas muestran un apoyo real de las autoridades hacia proyectos culturales y emprendimientos que buscan aportar con identidad y calidad.

5.6.8 Afiliación al IESS y cumplimiento laboral

El registro de la empresa en el sistema del IESS es gratuito. No obstante, el verdadero compromiso está en el cumplimiento de las obligaciones mensuales. NAYKARA proyecta contratar inicialmente a un equipo básico de producción, lo que implica el pago del 12.15%

del salario de cada trabajador como aporte patronal mensual. Por ejemplo, si un colaborador gana \$500 al mes, la empresa deberá aportar aproximadamente \$60,75 mensuales por persona.

Tabla 20. Costos referenciales de trámites legales

Concepto	Costo estimado (USD)
Constitución S.A.S (Honorarios + IVA)	\$199 a \$399 (depende del número de socios) o \$397 a \$500
Redacción de estatuto (Abogado)	\$199 - \$299 + IVA
Registro en SRI	\$0 (con asesoría \$50 a \$100)
Obtención de RUC	No tiene costo
Registro de marca (SENADI)	\$224 (\$208 + \$16 fonética), hasta \$400 con asesoría
Patente municipal - Quito	\$20 anuales
Permiso municipal adicional	\$20 a \$60 anuales (En caso de poner tiendas físicas)
Aporte IESS por trabajador	\$60.75 al mes (12,15%)
Obtención de la firma electrónica	\$25 a \$30

Fuente: Elaborado por los autores con datos obtenidos de Derecho.ec. (2024). El Comercio. (2025, junio).

Servicio Nacional de Derechos Intelectuales (SENADI). (s.f.). Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (IESS). (2025).

Gobierno del Ecuador. (s.f.).

6. Plan financiero

6.1 Estado de situación inicial

El plan financiero nos permite evaluar si el proyecto tiene la viabilidad y rentabilidad adecuada, abarcar proyecciones costos de producción, gastos operativos y estrategias de financiamiento, que permiten analizar y determinar el punto de equilibrio. Ahora si bien, se

parte de un estado de situación inicial donde se divide en 2 grupos pasivos y activos, dentro de los activos tenemos los activos corrientes en donde consideramos el inventario, que incluye; todos los gastos en materia prima, es decir, la lana de alpaca, hilos y otro tipo de utilería para llevar a cabo el proyecto.

Partimos de una cantidad inicial en este caso 2 unidades, para el mes 1 y 2 debido a que no se sabe la proyección exacta del proyecto lo que quiere decir que para nuestra proyección financiera el costo es de \$8.896,00 una vez tomado ese valor, tenemos al activo fijo aquí se presenta la maquinaria, es decir, máquinas de coser marca BROTHER, telares de madera, mesas para las máquinas de coser, mesas de cortar tela, sillas y una laptop todo esto con un costo de \$2.513,24.

Para los pasivos incluimos los pasivos a largo plazo, en este caso, la cantidad de dinero que se va a solicitar prestada al banco es decir \$15.000,00 y nuestro caso el banco que nos va a financiar es el Banco del pichincha con una tasa de interés del 12% y un patrimonio capital social de \$5000 la suma de esto nos da \$20.000,00 como presupuesto inicial para arrancar el negocio, sin embargo debemos considerar, que dentro de los activos corrientes esta lo que nos sobra de la cantidad inicial, para esto restamos el valor de \$20.000,00 menos el inventario y la maquinaria, lo que nos queda un restante de \$8.590,76 como liquidez para cubrir otro tipo de gastos.

Tabla 21. Estado de situación inicial

ESTADO DE SITUACIÓN INICIAL			
1. Activos		2. Pasivos	
1.1 Activos corrientes		2.1 Pasivos Corto Plazo	
Inventarios	\$ 8.896,00		
Bancos	\$ 8.590,76		
1.1.1 Activos Fijos		2.1.1 Pasivos largo plazo	
Maquinaria y equipo	\$ 2.513,24		15.000,00
		3. Patrimonio capital social	
			5000
TOTAL	\$ 20.000,00	\$	20.000,00

Fuente: Elaboración propia

6.2 Estado de resultados

Para el estado de resultados que esperamos obtener con una proyección a 3 años, partimos del primer mes con un ingreso de ventas de \$3.000,00 debido a que nuestra cantidad producida para el mes 1 y 2 es de 2 unidades, y para los meses siguientes van creciendo intercaladamente en un 20%, 15% y 10% una cantidad que se estima en caso de vender las unidades en stock, esta cantidad se mantiene hasta el segundo mes y a partir del segundo mes el ingreso de ventas aumenta a \$6.000,00 pese a que aumenta el ingreso por ventas nuestra utilidad sigue siendo negativa hasta aproximadamente el 2do año en donde desde el mes 21 la utilidad neta se transforma a positiva con una cantidad de \$3.882,00 y así sucesivamente lo que para el 3er año nuestra utilidad neta es de \$7.498,00

Tabla 22. Estado de resultado proyectado

	MES 1	MES 2	MES 3	MES 4	MES 5	MES 6	MES 7	MES 8	MES 9	MES 10	MES 11	MES 12
INGRESOS POR VENTAS	\$ 3.000	\$ 3.000	\$ 6.000	\$ 6.000	\$ 6.000	\$ 6.000	\$ 6.000	\$ 6.000	\$ 6.000	\$ 6.000	\$ 9.000	\$ 9.000
TOTAL, INGRESO OPERACIONAL	\$ 3.000	\$ 3.000	\$ 6.000	\$ 6.000	\$ 6.000	\$ 6.000	\$ 6.000	\$ 6.000	\$ 6.000	\$ 6.000	\$ 9.000	\$ 9.000
EGRESOS OPERACIONALES												
COSTOS DE VENTAS	\$ 790	\$ 790	\$ 1.581	\$ 1.581	\$ 1.581	\$ 1.581	\$ 1.581	\$ 1.581	\$ 1.581	\$ 1.581	\$ 2.371	\$ 2.371
GASTOS ADMINISTRATIVOS Y VENTAS	\$ 6.152	\$ 5.132	\$ 5.138	\$ 5.188	\$ 5.188	\$ 5.238	\$ 5.288	\$ 5.288	\$ 5.288	\$ 5.288	\$ 5.294	\$ 6.464
OTROS	\$ 4.877	\$ 1.218	\$ 1.258	\$ 1.258	\$ 1.258	\$ 3.588	\$ 1.588	\$ 1.588	\$ 1.588	\$ 1.888	\$ 1.628	\$ 5.628
GASTOS FINANCIEROS	\$ 150	\$ 195	\$ 191	\$ 186	\$ 181	\$ 176	\$ 171	\$ 167	\$ 162	\$ 157	\$ 151	\$ 146
TOTAL, EGRESOS OPERACIONALES	\$ 11.970	\$ 7.336	\$ 8.167	\$ 8.212	\$ 8.207	\$ 10.583	\$ 8.628	\$ 8.623	\$ 8.618	\$ 8.913	\$ 9.444	\$ 14.609
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	\$ (8.970)	\$ (4.336)	\$ (2.167)	\$ (2.212)	\$ (2.207)	\$ (4.583)	\$ (2.628)	\$ (2.623)	\$ (2.618)	\$ (2.913)	\$ (444)	\$ (5.609)

UTILIDAD A
LOS
TRABAJADORES
S
IMPUESTOS

UTILIDAD NETA	\$ (8.970)	\$ (4.336)	\$ (2.167)	\$ (2.212)	\$ (2.207)	\$ (4.583)	\$ (2.628)	\$ (2.623)	\$ (2.618)	\$ (2.913)	\$ (444)	\$ (5.609)
----------------------	------------	------------	------------	------------	------------	------------	------------	------------	------------	------------	----------	------------

RESULTADOS ACUMULADOS	\$ (8.970)	\$ (13.305)	\$ (15.472)	\$ (17.684)	\$ (19.892)	\$ (24.474)	\$ (27.102)	\$ (29.725)	\$ (32.343)	\$ (35.255)	\$ (35.699)	\$ (41.308)
------------------------------	------------	-------------	-------------	-------------	-------------	-------------	-------------	-------------	-------------	-------------	-------------	-------------

MES 13	MES 14	MES 15	MES 16	MES 17	MES 18	MES 19	MES 20	MES 21	MES 22	MES 23	MES 24
--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------

\$ 10.800	\$ 10.800	\$ 10.800	\$ 10.800	\$ 14.400	\$ 14.400	\$ 14.400	\$ 14.400	\$ 21.600	\$ 21.600	\$ 21.600	\$ 24.840
-----------	-----------	-----------	-----------	-----------	-----------	-----------	-----------	-----------	-----------	-----------	-----------

\$ 10.800	\$ 10.800	\$ 10.800	\$ 10.800	\$ 14.400	\$ 14.400	\$ 14.400	\$ 14.400	\$ 21.600	\$ 21.600	\$ 21.600	\$ 24.840
-----------	-----------	-----------	-----------	-----------	-----------	-----------	-----------	-----------	-----------	-----------	-----------

\$ 2.489	\$ 2.489	\$ 2.489	\$ 2.489	\$ 3.319	\$ 3.319	\$ 3.319	\$ 3.319	\$ 4.149	\$ 4.149	\$ 4.149	\$ 4.149
----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------

\$ 8.445	\$ 8.445	\$ 8.445	\$ 8.445	\$ 8.451	\$ 8.451	\$ 8.451	\$ 8.451	\$ 8.457	\$ 8.457	\$ 8.507	\$ 9.527
----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------

\$ 2.228	\$ 2.228	\$ 2.228	\$ 2.228	\$ 2.268	\$ 4.768	\$ 2.768	\$ 3.268	\$ 2.808	\$ 2.808	\$ 2.808	\$ 6.308
----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------

\$ 141	\$ 136	\$ 131	\$ 125	\$ 120	\$ 114	\$ 109	\$ 103	\$ 98	\$ 92	\$ 86	\$ 81
--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	-------	-------	-------	-------

\$ 13.303	\$ 13.298	\$ 13.293	\$ 13.287	\$ 14.158	\$ 16.652	\$ 14.647	\$ 15.141	\$ 15.511	\$ 15.506	\$ 15.550	\$ 20.064
-----------	-----------	-----------	-----------	-----------	-----------	-----------	-----------	-----------	-----------	-----------	-----------

\$ (2.503)	\$ (2.498)	\$ (2.493)	\$ (2.487)	\$ 242	\$ (2.252)	\$ (247)	\$ (741)	\$ 6.089	\$ 6.094	\$ 6.050	\$ 4.776
------------	------------	------------	------------	--------	------------	----------	----------	----------	----------	----------	----------

\$ 913	\$ 914	\$ 908	\$ 716
\$ 1.294	\$ 1.295	\$ 1.286	\$ 1.015

\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$
(2.503)	(2.498)	(2.493)	(2.487)	242	(2.252)	(247)	(741)	3.882	3.885	3.857	3.045

\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$
(43.811)	(46.309)	(48.802)	(51.290)	(51.047)	(53.299)	(53.546)	(54.287)	(50.406)	(46.521)	(42.664)	(39.619)

MES 25	MES 26	MES 27	MES 28	MES 29	MES 30	MES 31	MES 32	MES 33	MES 34	MES 35	MES 36
--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------

\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$
24.840	24.840	29.808	29.808	29.808	29.808	32.789	38.254	38.254	38.254	38.254	38.254
\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$
24.840	24.840	29.808	29.808	29.808	29.808	32.789	38.254	38.254	38.254	38.254	38.254

\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$
4.356	4.356	5.228	5.228	5.228	5.228	5.228	6.099	6.099	6.099	6.099	6.099
\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$
11.485	11.485	11.491	11.491	11.541	12.416	12.416	12.422	12.422	12.422	12.422	12.942
\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$
3.358	3.358	3.398	3.398	3.398	5.898	3.898	3.938	3.938	4.938	3.938	7.438
\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$
75	69	63	57	51	45	38	32	26	20	13	13
\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$
19.275	19.269	20.180	20.174	20.218	23.587	21.580	22.491	22.485	23.478	22.472	26.492

\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$
5.565	5.571	9.628	9.634	9.590	6.221	11.208	15.762	15.769	14.775	15.782	11.762

\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$
835	836	1.444	1.445	1.439	933	1.681	2.364	2.365	2.216	2.367	1.764
\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$
1.183	1.184	2.046	2.047	2.038	1.322	2.382	3.350	3.351	3.140	3.354	2.499

\$ 3.548	\$ 3.552	\$ 6.138	\$ 6.142	\$ 6.114	\$ 3.966	\$ 7.145	\$ 10.049	\$ 10.053	\$ 9.419	\$ 10.061	\$ 7.498
\$ (36.071)	\$ (32.519)	\$ (26.381)	\$ (20.239)	\$ (14.125)	\$ (10.159)	\$ (3.014)	\$ 7.035	\$ 17.087	\$ 26.506	\$ 36.567	\$ 44.065

Fuente: Elaboración propia

6.3 Punto de equilibrio

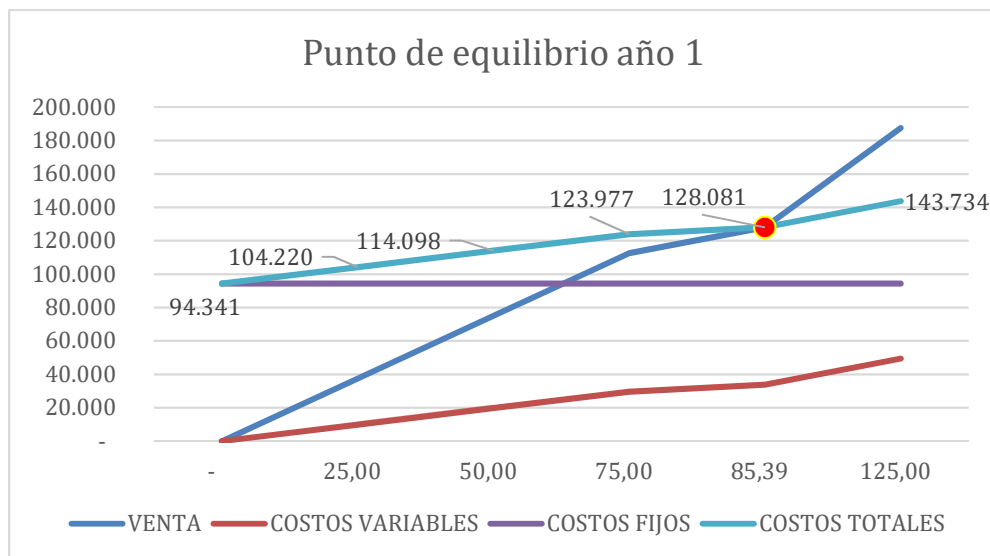
El punto del equilibrio es el factor que define si el proyecto si los ingresos del proyecto están siendo iguales a los costos, es decir, si no hay ganancia ni pérdida, además de ayudarnos a determinar cuál es el nivel de ventas necesario para cubrir todos los gastos fijos y variables de la empresa, demostrando que cuando se llega a ese punto, cualquier venta que sea adicional nos hará generar ganancia.

En nuestro proyecto el punto de equilibrio para el primer año, se determina en la cantidad de 85 unidades vendidas, lo que quiere decir que, a partir de ese nivel de ventas, el negocio comienza a generar ganancias. la empresa tiene que vender en el primer año 85 piezas para poder cubrir sus costos fijos y a partir de allí empezar a generar ganancias, esto equivale a US\$ 128.081,47 en ventas

Tabla 23. Punto de equilibrio Año 1

PRECIO DE VENTA	1.500,00
COSTO DE VENTA	395,15
COSTOS FIJOS	94.340,97

PUNTO DE EQUILIBRIO EN UNIDADES	COSTOS FIJOS	94.340,97	85,39 unidades
	PRECIO DE VENTA-COSTO DE VENTA	1.104,86	
PUNTO DE EQUILIBRIO EN DOLARES	COSTOS FIJOS	94.340,97	128.081,47 dólares
	1-(COSTO DE VENTA/PRECIO DE VENTA)	0,74	



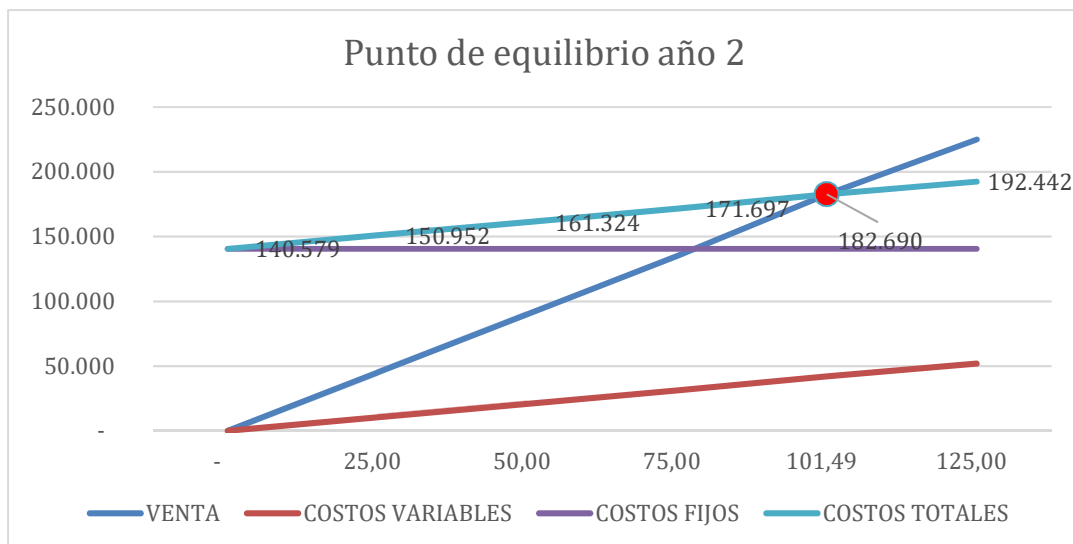
Fuente: Elaboración propia

Para el año 2 la empresa tiene que vender en el primer año 101 piezas para poder cubrir sus costos fijos y a partir de allí empezar a generar ganancias, esto equivale a US\$ 182,689.50 en venta.

Tabla 24. Punto de equilibrio Año 2

PRECIO DE VENTA	1.800,00
COSTO DE VENTA	414,90
COSTOS FIJOS	140.579,34

PUNTO DE EQUILIBRIO EN UNIDADES	COSTOS FIJOS	140.579,34	101,49	unidades
	PRECIO DE VENTA-COSTO DE VENTA	1.385,10		
PUNTO DE EQUILIBRIO EN DOLARES	COSTOS FIJOS	140.579,34	182.689,50	dólares
	1-(COSTO DE VENTA/PRECIO DE VENTA)	0,77		



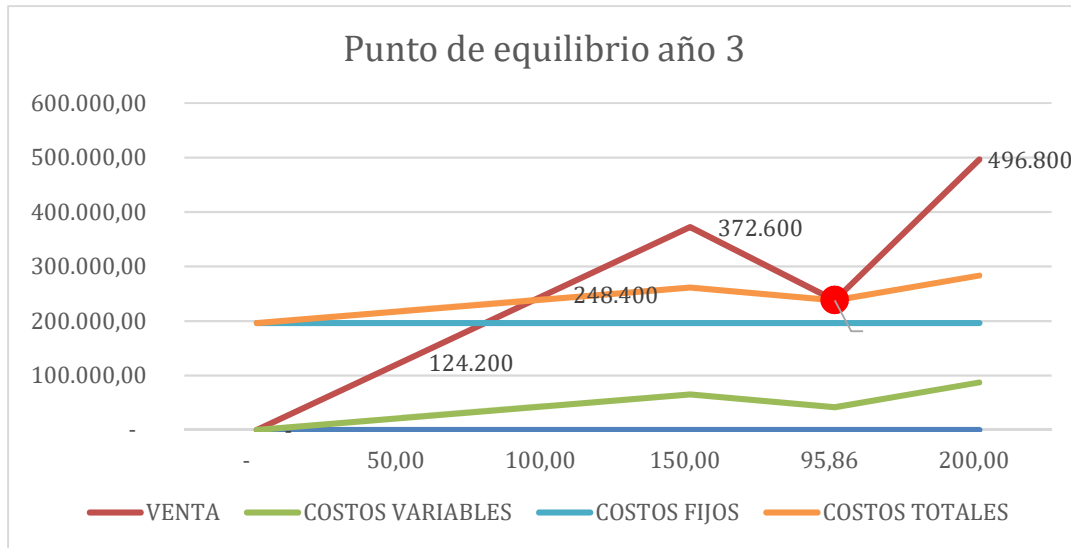
Fuente: Elaboración propia

Para el tercer año la empresa tiene que vender en el primer año 95 piezas para poder cubrir sus costos fijos y a partir de allí empezar a generar ganancias, esto equivale a US\$ 238.113,28 en venta.

Tabla 25. Punto de equilibrio Año 3

PRECIO DE VENTA	2.484,00
COSTO DE VENTA	435,65
COSTOS FIJOS	196.352,64

PUNTO DE EQUILIBRIO EN UNIDADES	COSTOS FIJOS	196.352,64	95,86	unidades
PRECIO DE VENTA-COSTO DE VENTA		2.048,35		
PUNTO DE EQUILIBRIO EN DOLARES	COSTOS FIJOS	196.352,64	238.113,28	dólares
1-(COSTO DE VENTA/PRECIO DE VENTA)		0,82		



Fuente: Elaboración propia

6.4 VAN Y TIR

Y por último el VAN y el TIR que son indicadores que nos demuestran si el proyecto logra ser viable o no, por lo tanto, se considera que la información es viable y se recomienda la inversión, ya que si la tasa que me presta el banco se estima en un 12% (costo de financiamiento) y la TIR del proyecto es del 15% indica que es bastante rentable el proyecto, ya que nos demuestra la tasa de retorno y nos indica que es aceptable, tomando en cuenta que, los 2 primeros años el flujo de caja no genera la utilidad esperada, sin embargo esto es normal al ser un proyecto nuevo.

Además, el Valor Actual Neto (VAN) que se calculó es de \$4.029,09, siendo un indicador un poco agresivo para un proyecto de inicio cero, pero fuera de eso nos enseña la rentabilidad financiera que existe al ser un valor positivo justificando la viabilidad del proyecto desde una perspectiva económica. Un VAN positivo es crucial y indica a los inversores que el proyecto no solo es capaz de recuperar la inversión inicial, sino que también

generará beneficios financieros adicionales, fundamentales para el crecimiento y la expansión a largo plazo.

Y como se detalla, la Tasa Interna de Retorno (TIR) del 15% enseña el retorno del capital invertido en el proyecto. Esta tasa, supera ligeramente la tasa de descuento propuesta que es del 12%, haciendo que este plan de negocios sea atractivo para el mercado e inversores.

Tabla 26. VAN y TIR del plan del negocio

TASA DE DESCUENTO			12%
--------------------------	--	--	------------

AÑO	FLUJO DE EFECTIVO	VALOR PRESENTE
0	- 20.000,00	- 20.000,00
1	- 41.307,93	- 36.882,08
2	1.689,09	1.346,53
3	83.684,02	59.564,63

TIR	15,33%
VPN	\$ 24.029,09
VAN	4.029,09

Fuente: Elaboración propia

7. Conclusiones

Este proyecto no solo ha demostrado la viabilidad comercial de exportar ponchos otavaleños al mercado premium de Ontario, Canadá, sino que también ha puesto en evidencia el inmenso valor cultural, histórico y simbólico que estas prendas representan para el Ecuador. La unión entre la artesanía indígena y el arte contemporáneo de jóvenes ecuatorianos ha generado una propuesta única y diferenciadora, capaz de competir en escenarios internacionales exigentes, no solo por su calidad, sino por la historia viva que transmite cada pieza.

La investigación realizada confirma que existe un nicho creciente de consumidores canadienses sensibles al consumo ético, culturalmente consciente y con interés por productos auténticos. Esta tendencia, sumada al respaldo de tratados comerciales favorables y a una

estrategia de marketing alineada con los valores del mercado objetivo, crea una oportunidad real para insertar a los ponchos otavaleños en un contexto global sin perder su esencia.

Más allá de las cifras y análisis financieros, esta tesis ha dejado en claro que exportar un producto como el poncho otavaleño es también exportar identidad, memoria y resistencia cultural. En un mundo donde la producción en masa suele diluir los significados, esta prenda representa una declaración de principios: que lo artesanal, lo ético y lo auténtico pueden tener un lugar privilegiado en el mercado del lujo.

El reto no solo está en conquistar nuevos espacios de consumo, sino en hacerlo con respeto, estrategia y coherencia. Por ello, este trabajo ha sido también un acto de reconocimiento hacia los saberes ancestrales y hacia los artistas emergentes que se atreven a dialogar con el pasado desde el presente. El camino hacia la internacionalización de esta propuesta no será sencillo, pero está sustentado en valores sólidos, una investigación rigurosa y una visión profundamente comprometida con el desarrollo inclusivo y sostenible del país.

8. Bibliografía

Azkue, J. (2025). *Fundamentos de la industria manufacturera*. Editorial Técnica Latinoamericana.

Ekos. (2018). *Industria manufacturera en cifras: Informe económico 2017*. Revista Ekos. Recuperado de <https://www.ekosnegocios.com> (verifica el enlace específico si lo necesitas para una bibliografía completa).

Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC). (2020). *Boletín Técnico IPI-M – Enero 2020*. https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas_Economicas/IPI-M/2020/Enero/BOLETIN_TECNICO_IPI-M_2020_01.pdf Ecuador En Cifras+8Ecuador En Cifras+8Ecuador En Cifras+8

¡Mucho Mejor Ecuador! (2021). *El sector textil y de confecciones y su importancia para Ecuador*. <https://muchomejorecuador.org.ec/el-sector-textil-y-de-confecciones-y-su-importancia-para-ecuador/muchomejorecuador.org.ec+1muchomejorecuador.org.ec+1>

Research and Markets. (2021). *Textile Market 2021–2025*. <https://www.researchandmarkets.com/reports/5313668/textile-market-2021-2025thebusinessresearchcompany.com+2Research and Markets+2Research and Markets+2>

Meier, P. (1996). *Textiles and Trade in Pre-Columbian Ecuador*. *Journal of Latin American Anthropology*, 3(1), 45-67.

Civallero, E., & Plaza Moreno, M. (2011). *Indigenous Textiles of the Andes: A Cultural Heritage*. University of Texas Press.

Study Spanish. (n.d.). *Otavaló textile market: Economic impact and family business*. Retrieved April 2025, from <https://studyspanish.com/resources/textiles-otavaló>

Cámara Nacional de la Industria Textil (CANAINTEX). (2023). Estadísticas de exportación textil. Recuperado de <https://canaintex.org.mx/estadisticas-exportacion/>

Trade Map (International Trade Centre). (2023). Exportaciones mexicanas de productos textiles. <https://www.trademap.org>

Banco Central del Ecuador. (2023). Informe de comercio exterior. <https://www.bce.ec>

Ministerio de Comercio Exterior e Inversiones (MCEI). (2023). Estadísticas de exportación de textiles. <https://www.comercioexterior.gob.ec>

Instituto Boliviano de Comercio Exterior (IBCE). (2023). Reporte anual de exportaciones. <https://www.ibce.org.bo>

Trade Map (International Trade Centre). (2023). Exportaciones bolivianas de productos textiles. <https://www.trademap.org>

ProChile. (2023). Estadísticas de exportación de textiles y productos culturales. <https://www.prochile.gob.cl>

Servicio Nacional de Turismo de Chile (SERNATUR). (2023). Exportación de productos artesanales y culturales. <https://www.sernatur.cl>

Banco Central del Ecuador (BCE). (2023). *Informe anual de comercio exterior y economía naranja*. <https://www.bce.ec>

Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social (CONEVAL). (2023). *Informe sobre economía naranja en México*. <https://www.coneval.org.mx>

El Mercurio. (2021). *El poncho mapuche y el chamanto: símbolos culturales de Chile*. <https://www.elmercurio.com>

Fair Trade Canada. (2022). *Informe sobre comercio justo y artesanías indígenas*. <https://www.fairtrade.ca>

Gonzalez Litman, M. (2019). *Análisis del sector textil boliviano*. Editorial Andina.

Instituto Boliviano de Comercio Exterior (IBCE). (2022). *Reporte anual de exportaciones 2021*. <https://www.ibce.org.bo/reportes-anuales>

Instituto Nacional de Antropología e Historia (INAH). (2021). *Textiles indígenas de México: historia, técnicas y simbolismos*. <https://inah.gob.mx/actividades/textiles-indigenas>

Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI). (2023). *Estadísticas de economía naranja*. <https://www.inegi.org.mx>

Indígenas de Chile. (2021). *Vestimenta tradicional mapuche*. <https://www.indigenasdechile.cl>

Ministerio de Cultura y Patrimonio de Ecuador. (2023). *Informe anual de cultura y economía creativa*. <https://www.culturaypatrimonio.gob.ec>

Ministerio de Culturas y Turismo de Bolivia. (2023). *Diagnóstico de la economía naranja*. <https://www.culturayturismo.gob.bo>

Ministerio de las Culturas, las Artes y el Patrimonio de Chile. (2023). *Reporte de economía creativa y cultural*. <https://www.cultura.gob.cl>

Observatory of Economic Complexity (OEC). (2024). *Materias textiles y sus manufacturas en el comercio de Chile*. Recuperado de <https://oec.world/es/profile/bilateral-product/textiles/reporter/chl>

Secretaría de Cultura. (2022). *Patrimonio cultural intangible de México: Vestimenta tradicional y artesanías*. Gobierno de México. <https://www.gob.mx/cultura/acciones-y-programas/patrimonio-cultural-intangible>

Trade Map. (2022). *Datos de comercio internacional textil boliviano*. <https://www.trademap.org>

Trade Map. (2023). *Importaciones de textiles tradicionales ecuatorianos en EE.UU. y Europa*. <https://www.trademap.org>

Canadian Trade Commissioner Service. (2022). *Market trends and opportunities for Indigenous fashion in Canada*. Government of Canada. <https://www.tradecommissioner.gc.ca>

Global News. (2022, September 15). Indigenous fashion festival boosts local designers' international presence. <https://globalnews.ca/news/indigenous-fashion-festival-boost>

Indigenous Fashion Arts Organization (IFA). (2023). *Annual report on Indigenous fashion demand in Ontario*. <https://indigenousfashionarts.ca/reports/2023>

Indigenous Fashion Project. (2023). *Sustainability and tradition in Indigenous textile design*. <https://indigenousfashionproject.org/research/2023>

S Magazine. (2024). Indigenous Fashion Arts Festival sees 25% rise in Indigenous designer participation. *S Magazine*, 12(4), 34-37. <https://smagazine.ca/indigenous-fashion-arts-festival-2024>

Escobar, J. C. (2016). *Análisis del comercio justo y su incidencia en los ingresos de los productores textiles del cantón Otavalo* [Tesis de pregrado, Universidad de Otavalo]. Repositorio Universidad de Otavalo.

<https://repositorio.uotavalo.edu.ec/bitstreams/6b31255d-bc0c-4237-ad8b-9584d31a0d88/download>

INEC. (2010). *Censo de población y vivienda 2010: Resultados del cantón Otavalo*. Instituto Nacional de Estadística y Censos. <https://repositorio.utn.edu.ec/bitstream/123456789/1539/1/02%20IEF%20TESIS.pdf>

Revista Gestión. (2024). *Otavalo busca consolidarse como polo económico además de turístico*. <https://revistagestion.primicias.ec/analisis-economia-y-finanzas/otavalo-busca-consolidarse-como-polo-economico-ademas-de-turistico-y/>

ViajandoX. (s.f). *Artesanía y producción textil en Otavalo*. Recuperado de <https://www.viajandox.com/otavalo-artesania>

La Hora. (2023, 15 de julio). *Los ponchos de Otavalo: tradición, arte y economía local*. <https://www.lahora.com.ec/pais/ponchos-otavalo-precios-tradicion/>

Canada Council for the Arts. (2023). *Annual Report 2022-2023*. <https://canadacouncil.ca/about/publications/annual-reports>

Canadian Heritage. (2023). *Indigenous arts and culture funding programs*. Government of Canada. <https://www.canada.ca/en/canadian-heritage/services/funding/indigenous.html>

Competition Bureau Canada. (n.d.). *Labelling textiles*. Government of Canada. <https://www.competitionbureau.gc.ca/eic/site/cb-bc.nsf/eng/01249.html>

Fairtrade International. (2023). *Fairtrade Standards*. <https://www.fairtrade.net/standard>

Global Affairs Canada. (2019). *Canada–Ecuador trade relations*. <https://www.international.gc.ca/trade-commerce/trade-agreements-accords-commerciaux/agr-acc/ecuador-equateur/index.aspx>

Global Organic Textile Standard (GOTS). (2024). *GOTS Public Database & Resources*. <https://global-standard.org/>

Justice Laws Website. (2024). *Textile Labelling Act (R.S.C., 1985, c. T-10)*. <https://laws->

lois.justice.gc.ca/eng/acts/T-10/

Statista. (2024). *Revenue in the Apparel market in Canada*.
<https://www.statista.com/outlook/cmo/apparel/canada>

PachaMama Canada. (s.f.). *Association Arte-Aymara*. Recuperado de
<https://pachamamacanada.com/en/artisans-2/artisans/lassociation-arte-aymara-en/>

OldTribes. (s.f.). *Indigenous Fair Trade Ponchos*. Recuperado de
<https://www.oldtribes.com/collections/indigenous-fair-trade-ponchos>

Cheryl's Trading Post. (s.f.). *First Nations Clothing: Ponchos, Capes and Shawls*.
 Recuperado de <https://www.cherylstradingpost.com/indigenous-art/first-nations-clothing/ponchos-capes-and-shawls/>

Dorothy Grant Studio. (s.f.). *Fashion*. Recuperado el 27 de mayo de 2025, de
<https://dorothygrant.com/collections/fashionDorothy Grant Studio>

Victoria's Arctic Fashion. (s.f.). *About Us*. Recuperado el 27 de mayo de 2025, de
<https://vafashion.ca/pages/about-usVictoria's Arctic Fashion+3Victoria's Arctic Fashion+3Instagram+3>

Inuit Art Foundation. (s.f.). *Victoria Kakuktinniq | IAQ Profiles*. Recuperado el 27 de mayo de 2025, de
<https://www.inuitartfoundation.org/profiles/artist/Victoria-KakuktinniqInuit Art Foundation>

Tishynah Buffalo Designs. (s.f.). *Facebook Page*. Recuperado el 27 de mayo de 2025, de
<https://www.facebook.com/TishynahBuffaloDesigns/>

Tammy Beauvais Designs. (s.f.). *Native Design Clothing*. Recuperado el 27 de mayo de 2025, de
<https://natedesignclothing.com/Tammy Beauvais Designs>

Indigenous Arts Collective of Canada. (s.f.). *Tammy Beauvais*. Recuperado el 27 de mayo de 2025, de
<https://indigenousartscollective.org/tammy-beauvais/>

Canada Tariff Finder. (2024). *Tariffs for textiles and apparel under GSP*.
<https://www.tariffinder.ca>

Trademap. (2024). *Export data: wool and alpaca yarns from Ecuador to Canada*.
<https://www.trademap.org>

INIAP (Instituto Nacional de Investigaciones Agropecuarias), Ministerio de Agricultura del Ecuador. <https://www.iniap.gob.ec/>

Red de productores de alpaca del Azuay – entrevistas y fichas técnicas del sector textil artesanal.

PRO ECUADOR. (2023). *Ficha técnica de fibras naturales para exportación*. <https://www.proecuador.gob.ec>

Government of Canada. (n.d.). "Import and Export Duties." Retrieved from Canada.ca

Canada Revenue Agency. (n.d.). "HST/GST Information." Retrieved from Canada.ca

International Chamber of Commerce. (2020). *Incoterms® 2020: ICC rules for the use of domestic and international trade terms*. International Chamber of Commerce.

Canadian Importers Database. (2023). *Comparative textile export data by country (HS61/HS6114)*. Government of Canada. <https://www.ic.gc.ca>

Ministerio de Comercio Exterior y Turismo del Perú (MINCETUR). (2023). *Exportaciones textiles por producto y destino*. <https://www.gob.pe/mincetur>

Organización Mundial del Comercio. (2023). *Trade Policy Review Reports*.
<https://www.wto.org>

Canadian Importers Database. (2023). *Annual imports of Peruvian alpaca ponchos into Canada (2019–2023)*. Ministerio de Comercio Exterior y Turismo del Perú (MINCETUR).
<https://www.importerscanada.com>

International Trade Centre (ITC). (2024). *Trade Map: Trade statistics for international business development*. Recuperado de <https://www.trademap.org>

Banco Mundial. (2024). *World Development Indicators*. Recuperado de <https://databank.worldbank.org/source/world-development-indicators>

Fondo Monetario Internacional (FMI). (2024). *World Economic Outlook Database*. Recuperado de <https://www.imf.org/en/Publications/WEO>

Banco Mundial. (2020). *Doing Business 2020: Comparing Business Regulation in 190 Economies*. Washington, DC: World Bank Group. Recuperado de <https://www.doingbusiness.org>

Statista Research Department. (2023). *Consumer preferences for traditional clothing in North America and Europe*. Statista. Recuperado de <https://www.statista.com> (si usaste este dato como referencia para el % de compradores de ponchos)